

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.**

Studijní program: B0413P050002 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Řízení lidských zdrojů

## **Management znalostí – případová studie vybraného podniku Bakalářská práce**

**Pavel ŠVEJDAR**

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Pavel Švejdar**

Studijní program: Ekonomika a management

Název tématu: **Management znalostí – případová studie vybraného podniku**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o problematice managementu znalostí a učící se organizace. Praktickým cílem práce je provést analýzu stávající úrovně managementu znalostí ve vybrané organizaci a na tomto základě navrhnout opatření zaměřená na zvýšení efektivity procesů souvisejících s uvedenou problémovou oblastí.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Učící se organizace.
3. Management znalostí v organizaci.
4. Charakteristika vybrané organizace a jejího přístupu ke znalostnímu managementu v rámci jednotlivých organizačních složek i celku.
5. Empirický výzkum – analýza stávající úrovně managementu znalostí ve vybrané organizaci.
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na zvýšení efektivity znalostního managementu konkrétní odborné oblasti vybrané organizace a návrh aplikace vhodných obecných prvků jako standardních řešení dané problematiky pro celý zvolený podnik.

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. BOSUA, R. – HELMS, R. – HISLOP, D. *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. Oxford: Oxford University Press, 2018. 315 s. ISBN 978-0-19-252312-9.
2. ČERNÝ, M. *Informační a učící se společnost*. Brno: Paido, 2017. 144 s. ISBN 978-80-7315-263-5.
3. PETŘÍKOVÁ, R. – ČERMÁKOVÁ, B. *Moderní management znalostí.: Principy, procesy, příklady dobré praxe*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
4. SENGE, P M. *Pátá disciplína.: Teorie a praxe učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-162-1.
5. URBANCOVÁ, H. *Kontinuita znalosti: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha: Adart, 2013. 199 s. ISBN 978-80-87829-05-9.

Datum zadání bakalářské práce: prosinec 2020

Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2021

L. S.

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

**Pavel Švejdar**  
Autor práce

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 3. 5. 2021

**doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.**  
Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 4. 5. 2021

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

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval(a) samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil(a) vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

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

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

V Mladé Boleslavi dne 30.09.2021

Děkuji doc. PhDr. Karlu Pavlicovi, Ph.D. za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

## Obsah

Úvod.....	8
1 Učící se a znalostní organizace .....	9
1.1 Historie .....	9
1.2 Definice užitých pojmů a evoluce jejich implementace v systému managementu znalostí.....	12
1.3 Učící se organizace.....	14
1.4 Znalostní organizace .....	14
1.5 Význam fungujícího znalostního managementu pro organizaci .....	16
1.6 Hodnota znalostí .....	17
2 Management znalostí v organizaci .....	19
2.1 Stavební prvky systému ZM v organizaci .....	19
2.2 Fáze vzniku znalostí (geneze).....	20
2.3 Best practices, lessons learned.....	21
2.4 Model SECI .....	22
2.5 Fáze uchování znalostí (retence) .....	24
2.6 Ověření znalostí, Occamova břitva .....	26
2.7 Třídění znalostí .....	28
2.8 Fáze předání (transfer).....	28
3 Společnost Škoda-Auto a.s. a její přístup ke znalostnímu managementu v rámci jednotlivých organizačních složek i celku .....	31
3.1 Znalostní management ve firmě ŠA .....	31
3.1 Program „Koncept expertů“ ve ŠA .....	32
4 Empirický výzkum – analýza stávající úrovně managementu znalostí ve vybrané organizaci. ....	34
4.1 Metodologie výzkumu .....	34
4.2 Vyhodnocení výsledků rozhovorů/výzkumu .....	35
4.3 Návrh doporučení zaměřených na zvýšení efektivity znalostního managementu.....	46
Závěr .....	48
Seznam literatury .....	50

Seznam obrázků a tabulek .....	52
Seznam příloh .....	53

## **Seznam použitých zkratek a symbolů**

ZM znalostní management

FMEA Failure Mode and Effects Analysis (analýza možného výskytu a vlivu vad)

SECI Socialization, Externalization, Combination, Internalization

UI umělá inteligence



## Úvod

Moderní společnost stále víc pracuje s tokem informací, který prostupuje všechny oblasti lidské činnosti. V posledních několika dekadách však s nástupem internetu došlo k tak silné akceleraci rozvoje informační společnosti, že naše civilizace jen s velkým úsilím stíhá využívat alespoň po částech příležitosti, které nastupující trendy v oblasti přinášejí a s ještě větším úsilím vzdoruje paralelně vznikajícím hrozbám.

Tato práce se zabývá konkrétní oblastí, kterou informační toky ovlivňují minimálně stejně silně jako ostatní – managementem znalostí v organizacích. Management znalostí se stává alfou a omegou pro zajištění dlouhodobé existence každé organizace, jejího rozvoje a velkou měrou přispívá i k úspěchu a prosperitě.

Hlavním cílem práce je zmapovat a analyzovat úroveň implementace principů managementu znalostí ve vybrané organizaci, v našem případě firmě Škoda-Auto a.s. (dále jen ŠA), jako jednoho z klíčových podniků české ekonomiky. Získané poznatky zhodnotit a navrhnout možná zlepšení.

Díličím cílem je na základě zjištěných skutečností navrhnout implementaci nejen konvenčních řešení známých z jiných aplikací, ale pokusit se nalézt a navrhnout i řešení nová, postavená vybrané organizační jednotce na míru. Analýzy i návrhy řešení pro všechny oblasti tak velké organizace jako je ŠA přesahují rámec této práce. Pozornost tedy bude věnována pouze na klíčové zastřešující principy a jejich konkrétní možnou aplikaci na konkrétní úseky.

Vývoj problematiky znalostního managementu je v práci popsán v první části formou úvodního historického a teoretického exkurzu. Jednotlivé metodické stavební prvky, které mohou, nebo by měly být použity k revizi stávajících modelů užitých ve zkoumané organizaci definuje část druhá.

Třetí část shrnuje teoretické předpoklady výstavby systému znalostního managementu ve vybrané organizaci v současné i plánované podobě.

Čtvrtá, praktická část, se věnuje empirickému výzkumu, jeho výstavbě a formě realizace. Pátá část pak analyzuje jeho výsledky.

Závěr práce je věnován návrhům možných východisek ke zjištěným skutečnostem.

# 1 Učící se a znalostní organizace

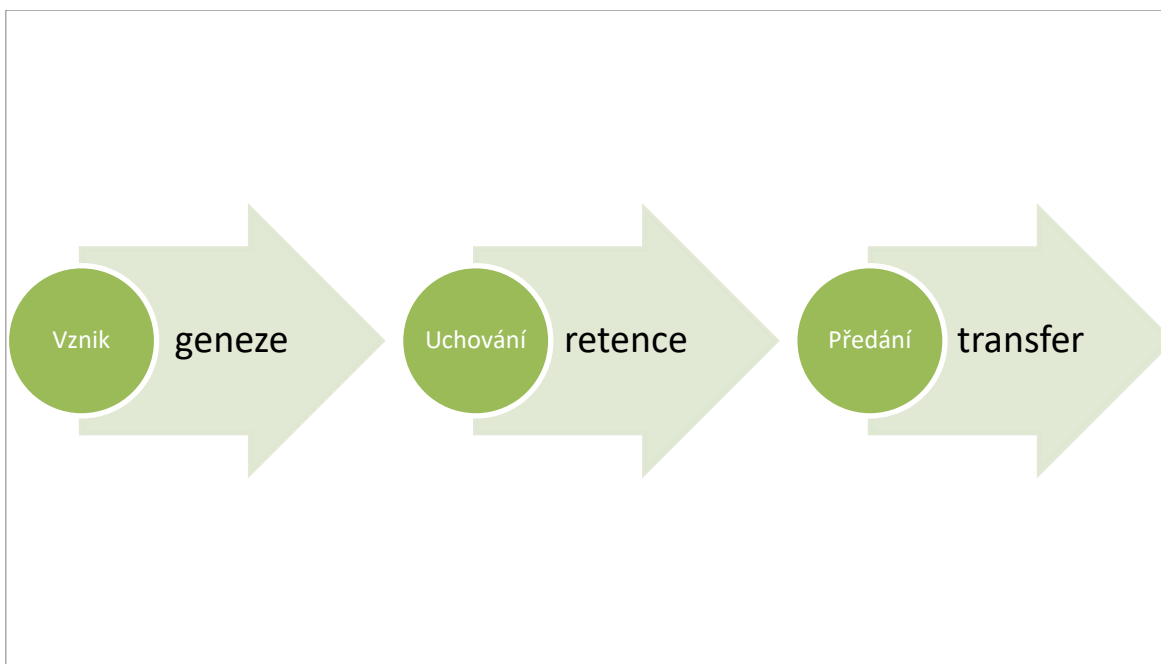
Management znalostí každého podniku se stává klíčovým prvkem jeho úspěchu a dlouhodobého přežití. Historie a vývoj této aktivity provází lidstvo prakticky ve všech jeho činnostech. Nabývá mnoho různých podob a pojmenování. Znalostní management je pouhým vrcholem aplikace jedné z forem práce s informacemi.

V této kapitole je nastíněna historie vývoje řešené problematiky od základních systémů předávání informací v prvobytně pospolné společnostech přes první nesmělé krůčky v realizaci záznamů a uchování informací jiným než orálním způsobem až k prvnímu teoretickému uchopení problematiky v rámci principů tzv. učící se organizace a její nejnovější evoluce do podoby znalostní organizace, stavějící na propracovaném managementu znalostí. Bude vysvětlen přínos jednotlivých principů na fungování organizace.

V kapitole jsou také vysvětleny jednotlivé teoretické stavební kameny a užité pojmy, na kterých managementem znalostí stojí.

## 1.1 Historie

Zobecníme-li schéma vztahu mezi daty a informacemi: data – vazba mezi daty – informace – zkušenosti (metody, techniky) – znalosti – komplexní poznání (Petříková, 2010, s. 108), je základní schéma procesu práce se znalostí v celé historii lidstva stále stejné. Lze jej zobecnit v životní cyklus znalosti: **vznik** (geneze) – **uchování** (retence) – **předání** (transfer) informace/znalosti viz. Obr. 1



Zdroj: (Petříková, 2010, s. 224)

**Obr. 1 Životní cyklus znalostí**

Od pravěku se toto schéma prakticovalo při jakékoliv činnosti, která není člověku vrozená. Již klíčová schopnost rozdělat oheň je jednou z prehistorických znalostí, kterou musel soudobí člověk získat, uchovat a předat potomkovi. Schéma dle Obr.1 tedy platí obecně bez ohledu na epochu, mění se pouze podoba jeho realizace.

Nejdéle byl praktikován orální způsob uchování a sdílení informací. To platí pro období před 150 tisíci lety, kdy homo sapiens dosáhl schopnosti artikulovat. Doba starší až do období před 2,5 miliony let se vyznačovala předáváním informací pouze formou nápodoby (Vesmír, 2002).

Ústní přenos informací v pravém smyslu slova dle schématu obr.1 lze vysledovat od období před 40 tisíci lety, kdy homo sapiens sapiens začal používat artikulovaný projev srovnatelný s lidskou řečí. Od tohoto období již lze mapovat jednotlivé základní epochy forem předávání informací, končící až znalostním managementem.

Řízení znalostí – historický vývoj (Petříková, 2010, s. 115):

- nejstarší období                      ústní předávání znalostí z pokolení na pokolení, písně, příběhy, mýty, pohádky, pranostiky
- antika                                      vznik prvních vzdělávacích systémů (první školy)

- středověk prim hrála církev, vynález knihtisku, první univerzity
- 16.-17. st. základy vědecké společnosti, experimenty, první encyklopedie (Newton, Galilei, Descartes)
- 18. st. první pokusy o klasifikaci znalostí
- 19. st. vznikají první encyklopedie v pravém smyslu toho slova, první znalostní báze)

Petříková tamtéž popisuje vývoj v nestarším období, kdy kromě ústního přenosu informací již bylo možno využívat i písemný. Pravý rozmach však přineslo 20. století. Mezi prvními osobnostmi zabývajícími se vztahem znalostí na ekonomiku organizací byl na začátku století rakouský ministr financí Josef Alois Schumpeter, který považoval znalosti za jeden ze vstupů do ekonomických modelů či Alvin Toffler, futurolog a novinář analyzující potřebu přechodu z ruční práce na práci hlavou. Přelomová je však především práce Petera Druckera, který poprvé přichází na konci padesátých let 20. století s pojmem znalostní pracovník (Edersheim, 2008) a pracuje s ním jako s cenným základním zdrojem každé firmy. Teoreticky zpracovává nové manažerské přístupy ke znalostním pracovníkům. Se zrychlujícím se poválečným rozvojem ekonomiky podpořeným především během války ověřeným přístupem Keynesiánské deficitní ekonomiky přicházejí další a další manažerské přístupy a metody řízení podniku, jejichž společným jmenovatelem bylo soustředění se na využití dat, informací a znalostí podporovaných nástupem informačních technologií.

V devadesátých letech 20. století Peter Senge poprvé užívá termínu „učící se organizace“ a jeho kniha „Pátá disciplína“ se stává nejlivnější publikací v oblasti obchodu a podnikání. I. Nonaka H. Takeuchi vydávají v roce 1995 knihu „The Knowledge Creating Company“ dále rozšiřující pojem znalostní management. Časopis Fortune také publikoval první článek věnovaný managementu znalostí. P. Drucker v knize „Post Capitalist Society“ z roku 1992 upozorňuje na příchod znalostní společnosti. Roku 1996 OECD publikuje zprávu „The Knowledge Based Economy“, ve které upozorňuje členské státy na potřebu naučit se řídit ekonomiku založenou na znalostech (Petříková, 2010).

## 1.2 Definice užitých pojmů a evoluce jejich implementace v systému managementu znalostí

Pro korektní analýzu hloubky implementace znalostního managementu v organizaci je nezbytné vymezení užitých pojmů a jednoznačné vyjasnění jejich významu.

Základními skladebními stavebními kameny, se kterými operují všechny úrovně systému managementu znalostí tak jak jej chápeme jsou data. Data bez významu však mohou být například pouhá čísla, která bez znalosti kontextu nenesou jakoukoliv informační hodnotu. Až data s kontextem jsou informacemi, a ty využity v praxi generují znalosti. Celý řetězec může být graficky vyjádřen dle schématu viz Obr. 2:

**DATA** → (DATA + VAZBA MEZI DATY / VÝZNAM) → **INFORMACE** →  
(INFORMACE + VYUŽITÍ + ZPĚTNÁ VAZBA) → **ZNALOST**

Zdroj: (Petříková, 2002)

### **Obr. 2 Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi**

Definovat lze tento řetězec takto: Informace je význam přisouzený datům a znalost je pak souhrn interpretovaných informací přetřansformovaných v akce přinášející přidanou hodnotu.

Komplexní poznání, jako souhrn všech znalostí týkajících se jednoho ohraničeného oboru a jejich úspěšné využití v praxi pak lze nazvat umem. Znalosti jako stěžejní prvek dále dělíme dle jejich získávání a uchovávání na:

- explicitní k dispozici, racionální, objektivní, vyslovené, oddělitelné od osoby nositele
- tacitní/implicitní nevyslovené, vnitřní, použité podvědomě, skryté, neoddělitelné od osoby nositele
- latentní k dispozici, vědomé, ale nevyužité

Všechny tyto jednotlivé pojmy popisují evoluci prostých, teoreticky bezcenných dat, v komoditu a zdroj, pro každou organizaci klíčovou – ve znalost. Tato proměna musí být řízená.

Dalším pojmem je management. Anglické synonymum českého výrazu řízení. Management může nabývat mnoha podob a významů. Ve smyslu řízení znalostí jej nelze chápat jako řízení lidí či jejich skupin, ale jako systémové zásady práce s informacemi. Definicí pojmu znalostní management pak je tedy „Proces, který organizaci pomáhá identifikovat, vybrat, uspořádat, rozšiřovat a přenášet důležité informace a odborné znalosti“ (Černý, 2017, str. 34).

Znalostní management je prozatím posledním vývojovým stádiem přirozené lidské snahy pracovat s informacemi a využívat je k usnadnění své práce a docílení lepších výsledků. Vývoj, který vedl až k dnešnímu stavu měl jasně progresivní charakter. Systém práce s informacemi byl jasně poplatný stavu lidského vědění a civilizace. Hlavní posuny lze sledovat při přechodu z agrární, přes industriální až po dnešní informační společnost. Zatímco agrární společnost si vystačila s prvky předání informací především jednoduchou ústní formou a až později i písemnou předávanou na další generace, tak industriální doba se vyznačuje již kategorizací a katalogizací jako nutného předpokladu již jen k pouhé udržitelnosti a využitelnosti exponenciálně narůstajícího objemu disponibilních informací. Detailněji viz předchozí kapitola. Až s informační společností však vznikají reálné tendence jednotlivé procesy systému, tedy genezi, retenci a transfer nejen realizovat, ale i teoreticky popsat, a především dále rozvíjet (Petříková, 2010).

Výsledkem těchto snah je nejprve vznik pojmu učící se organizace, která již sofistikovanou formou jednotlivé dílčí procesy vedoucí ke vzniku znalosti analyzuje a popisuje. Následně jako její vyšší forma vzniká i znalostní organizace, řešící již procesy více systémově a integrující do schématu učící se organizace prvky psychologie, sociologie, pedagogiky, andragogiky a nové přístupy využívající stále se zdokonalující řešení nabízející moderní informační technologie (Senge, 2007).

Využíváním výhod a výsledků implementovaného systému znalostního managementu je pracovník, který dostává ve správný okamžik správné informace ve správné interpretaci. Z takového pracovníka se následně stává znalostní pracovník v pravém slova smyslu (neboli knowledge worker), tak jej definuje již Peter Drucker (Edersheim, 2008).

### **1.3 Učící se organizace**

Pojem učící se organizace neboli „learning organization“ byl zaveden v roce 1990 v díle P.M. Senge „Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace“. Definice pojmu učících se organizací dle Senge zní: „Jsou to organizace, ve kterých lidé neustále zvyšují svou schopnost dosahovat požadovaných výsledků prostřednictvím společného učení se, jak se podílet na vytváření a zlepšování reality“ (Petříková, 2010, s. 41). Učící se organizace je zde ale pouze nově zavedený odborný termín, který teoreticky popisuje princip práce s informacemi v organizacích již dávno praktikovaný. Základní přístup k managementu informací, tak jej chápeme v rámci modelu učící se organizace byl dlouhou dobu plně dostačující. 2. průmyslovou revoluci, která se vyznačovala především elektrifikací, využitím spalovacího motoru a rozvoje masové výroby nahradila po 2. světové válce 3. průmyslová revoluce, stavějící na poválečném rozvoji elektroniky, výpočetní techniky a následné automatizace. Tyto nově zaváděné moderní výrobní metody již nemohly fungovat na triviálních principech předávání vědomostí a znalostí z předchůdce na následníka, z kolegy na kolegu. Již příliš složitý organismus si vynutil postupné zavádění principů učící se organizace a tyto nové principy v důsledku umožnily plně zvládnutí všech nově aplikovaných moderních výrobních procesů.

### **1.4 Znalostní organizace**

4. průmyslová revoluce je dalším evolučním krokem rozvíjejícím předchozí automatizaci k pokročilé robotizaci s prvky UI, autonomního učení, využití big dat a dalších mnoha fenoménů spojených s překotným vývojem především na poli výpočetní techniky a využití internetu tak, jak jej známe a nastupujícího internetu věcí. Dochází k propojení všech dílčích částí výrobního procesu do té doby řízených z větší části izolovaně. Toto propojení prolamuje poslední bariéry k cestě k téměř autonomním výrobním provozům, kde lidská práce už bude potřebná jen jako dozorový, vyhodnocovací, rozhodovací a opravný prvek. Nárůst produktivity všech výrobních procesů se po realizaci prvků definujících 4. průmyslovou revoluci odhaduje kolem 30 % (Korbel, 2015).

Takový evoluční skok s sebou nese i potřebu inovovat principy učící se organizace tak, aby pouhá sofistikovaná správa celého řetězce, tedy geneze, retence a

transferu znalostí spíše všechny stakeholdery svým překotným růstem nezačala přetěžovat a zároveň být i nedostatečnou.

Znalostní organizace je tedy dalším přirozeným stupněm evolučního vývoje vycházející ze základních principů učící se organizace. K základním dílčím prvkům práce s informacemi a vědomostmi přidává další rozměr, který do základního schématu popisujícího cyklus zpracování informace vnáší nový zastřešující rámec – systémový přístup. Životní cyklus znalosti: (**vznik** (geneze) – **uchování** (retence) – **předání** (transfer) informace/znalosti) x systémový přístup (Senge, 2007).

Senge (2007) ve svém díle jako první zahájil proces detailnějšího teoretického zpracování tématu, které následně vyústilo v její vyšší formu – znalostní organizaci. Definoval pět disciplín, které z jeho pohledu definují učící se organizaci. Jsou jimi systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, týmové učení, utváření společné sdílené vize, a především systémové myšlení, na nějž je kladen důraz.

Petříková (2010, s. 44) uvádí základní rozdíly mezi chápáním tradiční učící se organizací a znalostní organizací v několika pohledech:

<b>Učící se organizace</b>	<b>Znalostní organizace</b>
orientuje se na získávání vědomostí	orientuje se na získávání znalostí
realizace prostřednictvím klasických forem vzdělávání – naslouchání a pozorování	realizace prostřednictvím rozmanitých forem osvojování znalostí
vědomosti jsou považovány za matérii, předávanou jedinci mezi sebou	znalosti jsou považovány za výsledek vztahu mezi tím kdo učí a tím kdo se učí
učíme se sami na základě přirozených schopností	učíme se v určitém sociálním prostředí, komunitě
vzdělávání a výcvik pochází z požadavků legislativy a konkrétních požadavků praxe	učení se je naplňováním celkové strategie organizace
zdroje na vzdělávání jsou často redukovány na nezbytné minimum	zdroje na procesy učení jsou chápány jako strategické investice do budoucnosti
úroveň interakce mezi účastníky vzdělávání a výcviku je nízká	vzájemná interakce mezi účastníky je přirozenou součástí učení se
chyby a neshody, vyskytující se kolem, jsou považovány za nežádoucí	chyby a neshody jsou považovány za výzvu a prostředek učení se
měření efektivity je založeno na finančních efektech a výkonnosti jednotlivců	měření efektivity a účinnosti využívá i nefinančních ukazatelů pro výkonnost týmů a procesů



Nosnou myšlenkou znalostní organizace je tedy především systémový přístup, který lze popsat i tak, že znalostní organizace musí zohledňovat nejen vnitřní procesy a pouze se je učit, ale nezbytně zohlednit i procesy u všech stakeholderů, aktivně je analyzovat a s kontextem zpracovat jako znalost zohledňující systémové přesahy.

Rozdíly mezi učící se a znalostní organizací jsou v dostupné literatuře specifikovány poměrně fádně a neprůkazně. Jako nosný prvek povyšující učící se organizaci na znalostní však lze ale považovat zavedení alespoň nějaké formy znalostního managementu jako reálného prvku systémového přístupu ke znalostem a jejich životnímu cyklu. K tomu také využívá poznatky několika vědních oborů jako je psychologie, sociologie, pedagogika, andragogika nebo informatika.

### **1.5 Význam fungujícího znalostního managementu pro organizaci**

Znalostní společnost staví na intelektuálním kapitálu podniku. Ten se skládá ze tří součástí (Petříková, 2010):

1. lidského kapitálu (schopnosti, kompetence, zkušenosti, motivace...)
2. strukturálního kapitálu (metody, procesy, koncepce, infrastruktura, IT...)
3. vztahový/zákaznický kapitál (vztahy se všemi stakeholdery)

Jen dostatečně vybavená intelektuální společnost je schopná přerodu ve znalostní. Znalostní společnost pak využívá všech svých intelektuálních složek k tomu, aby surová data přeměnila ve znalost.

Teoretický popis Petříkové (2010) doplněný o pohled Senge (2007) definuje znalostní management (dále jen ZM) jako zastřešující systém tvořící postupy, metodiky a procesy popisující a řídící celý životní cyklus znalosti v organizaci. Od motivace všech stakeholderů (zajímavých stran) k pojmenování potřeby tvorby znalosti, přes tvorbu, retenci a její transfer, až po otázky externích transferů, ochrany či dalšího rozvoje znalostí.

Má-li být tedy organizace konkurenceschopná a tím pádem i zisková, v případě neziskových organizací plnit své poslání, musí svůj intelektuální kapitál využít k tvorbě znalostí a znalostní management jako systém správy pak vytvořit a neustále optimalizovat. Organizace, která se nepustí do stavby znalostního managementu a bude spoléhat na starší primitivnější formy práce s informacemi je z dlouhodobého hlediska odsouzena v lepším případě k nízké prosperitě, k hrozbě

ztráty konkurenční výhody a v dlouhodobém horizontu k zaostávání (Petříková, 2010).

## **1.6 Hodnota znalostí**

Ačkoliv již běžně akceptujeme znalosti, jež jsou využívány v organizaci ke generování přidané hodnoty za jasné cenné a nezbytné aktivum, neumíme však takové systémově ohodnotit. Standardní účetní pohled na hodnotu podniku prostřednictvím účetních výkazů neukazuje tedy zcela věrný obraz. Ani rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz finančních toků, výkaz změn vlastního kapitálu, ani žádná z příloh nezohledňuje hodnotu znalostí, které jsou v držení a pod plnou kontrolou organizace. Přestože tedy účetnictví znalosti v organizaci ocenit neumí, je nutné s nimi počítat a využitelný systém jejich ohodnocení v organizaci zavést. Jen tak je pak prosaditelné na jejich systémovou péči a rozvoj vynaložit dostatečné množství prostředků. Aby bylo možné takové nehmotné aktivum jako je znalost ocenit, musí stejně jako většina standardních aktiv plnit dvě základní podmínky. Musí být penězi ocenitelné a musí být ve výhradním vlastnictví organizace (Petříková, 2010).

Primárně tedy rozlišujeme mezi ocenitelnými a neocenitelnými znalostmi.

Tacitní a latentní znalosti jež jsou buď nevyužívané, nebo využívané nevědomky, nelze ocenit. Ocenit je možné pouze explicitní, tj. využitě a kodifikované, vtělené do výrobku nebo služby organizací produkovanou (Petříková, 2010). Pro reálné ocenění musí být k dispozici místo kde se střetává nabídka s poptávkou, tedy trh, kde lze cenu stanovit.

V realitě českého účetního systému jsou znalosti součástí tzv. goodwillu, jehož cena je účetně jasně stanovena až po uskutečnění prodeje organizace. Jedná se o reálně nabytá aktiva snížená o reálné závazky, k němuž lze přičíst neocenitelná nehmotná aktiva. Plus něco navíc, což jsou právě neocenitelná nehmotná aktiva, jako jsou kontakty, dobré jméno, ochranná známka, poloha a případně právě znalosti v držení organizace (Bokšová, 2013).

Podmínka výlučného vlastnictví je také obtížně splnitelná, ne však nespílitelná. Pro určení výlučného vlastnictví znalosti musíme znalosti kategorizovat ještě dle důležitosti a z ní vyplývající úrovně ochrany vlastnictví znalostí. Klíčové znalosti, tvořící primární konkurenční výhodu organizace jsou tajené a neprodejně. Pro ty je vytvořena ochrana před únikem vně organizace (protected knowledge). Protipólem

jsou volně dostupné a uvolnitelné znalosti (free knowledge), které netvoří konkurenční výhodu ani zisk a jejich uvolnění může přinést například zvýšení image značky (toto naše organizace umí) a mezi těmito póly jsou znalosti prodatelné (paid knowledge), které netvoří konkurenční výhodu, ale jejichž vytvoření stálo náklady a držitelé umí přinést užitek a zisk. Pro tento typ znalostí vytváříme bariéry neplacenému transferu a aktivně je prodáváme (Petříková, 2010).

Pro celistvé a korektní uchopení znalostí, jako jedné z vnořených položek účetních systémů, je třeba se zabývat i systematickým sledováním a účtováním nákladů vznikajících při jejich tvorbě, což se děje pouze ve specifických případech a sporadicky. Jako velké a rozvíjející téma by však mělo být jasně normováno a povinně realizováno. Tento samostatný aspekt již však přesahuje rámec této práce.

## 2 Management znalostí v organizaci

Management znalostí a jeho principy vychází z obecné definice managementu, avšak se specifiky typickými pro práci s nehmotnými hodnotami.

Obecný pojem management vzniknul z anglického „to manage“ řídit, vést, vládnout, dosáhnout. Nejobecněji jej lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace. Obecným účelem managementu je vytvářet organizace, které fungují. Při tom se ale samotné slovo management používá ve třech významech (Veber, 2009):

- specifická aktivita
- skupina řídicích pracovníků
- vědní disciplína

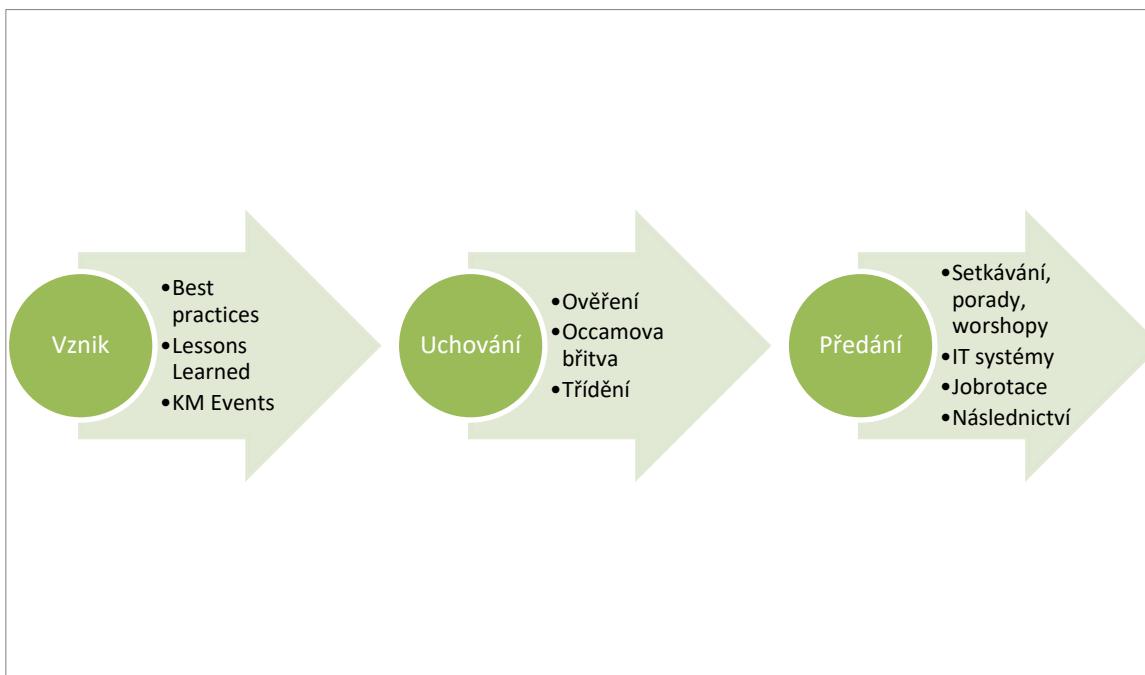
Management znalostí je tedy třeba chápat jako specifickou aktivitu zaměřenou na činnosti přímo či nepřímo spojené s řízením celého životního cyklu znalostí jako nehmotného aktiva v organizaci. Nemá tedy za úkol management v ostatních významech nahradit, je to zcela jiná rovina, která se však s ostatními významy prolíná a doplňuje. Znalostní management staví prioritně na lidském faktoru a intelektuálním kapitálu společnosti. Vyhledává, definuje, specifikuje, uchovává, sdílí a následně užívá znalosti (Petříková, 2010). Základním cílem znalostního managementu v organizaci je tedy podpora vzniku znalostí, jejich uchování a distribuce ke správnému příjemci, ve správné podobě a správném čase.

Zavedení ZM v organizaci je stejně náročné jako zavedení jakéhokoliv jiného systému. Organizace se často domnívají, že jeho zavedení je jednoduché a nevyžaduje zvláštní prostředky. Opak je pravdou. Stejně jako jiné systémy vyžaduje i zavádění ZM strategické myšlení, analýzy, plánování a odpovídající kapacity a zdroje (Černý, 2017).

### 2.1 Stavební prvky systému ZM v organizaci

Základní stavební prvky znalostního managementu vyplývají ze základního schématu životního cyklu znalosti, jež je charakterizován třemi navzájem na sebe navazujícími fázemi – vznikem, uchováním a předáním znalosti viz Obr. 3. Tyto fáze

Ize uceleně doplnit o mezikroky tak, jak popisuje i Petříková (2010). Ty budou v druhé kapitole popsány blíže.



Zdroj: (Petříková, 2010, s. 224)

**Obr. 3 Životní cyklus znalostí detailní**

## 2.2 Fáze vzniku znalostí (geneze)

Aniž bychom si to uvědomovali, jsou obvyklé činnosti podporující procesy fáze vzniku standardní součástí běžné činnosti většiny organizací. Je to jakákoliv interpretace provozních dat v kontextu navázaných činností organizace, využití data miningu na big datech, výsledky různých statistických analýz a reportů. Informace jsou následně zpracovávány obvykle v rámci pravidelných setkání zabývajících se jejich analýzou a lze je i formálně zařadit do systému ZM jako „KM Events“. Mezi tato setkání lze zařadit (Petříková, 2010):

Porady – formalizací závěrů z porad vznikají explicitní znalosti. Porady vyžadují po zúčastněných přípravu k tématu, případně i rešerši řešení u ostatních útvarů nebo konkurence.

Řešitelské týmy – tým s dělbou rolí jednotlivých členů s dílčími úkoly. Hledají řešení svých sub-zadání a využívají k tomu své vnitřní zkušenosti a tacitní znalosti.

Provozní workshopy – prostor pro analýzu nedostatků definování opatření a ověření účinnosti. Vzniká tak mnoho explicitních znalostních podkladů.

Vzdělávací workshopy – prostor pro nalézání konkrétního řešení nebo alespoň směru. Členové týmu jsou homogenní, ale lépe heterogenní (různé oblasti). Přinášejí své znalosti a přístupy.

Tato setkání jsou jedním z těch konkrétních procesů, kdy informace aplikovaná v praxi a aplikovaná validační zpětná vazba vede ke vzniku explicitní znalosti.

Hlavní překážkou jejího vzniku je obvykle neochota ke sdílení. Tacitní znalosti mohou být svým nositelem považovány za konkurenční výhodu, pocit jedinečnosti a teoretické nenahraditelnosti. Ochota zapojení takového jedince do SECI modelu je často problematická a bez řádné motivace prakticky nemožná. Základním účinným způsobem, jak tuto bariéru prolomit je především vytvoření důvěry a bezpečí okolo nositele znalostí, zachování jeho určité pracovní volnosti a aplikace pozitivních nebo negativních forem motivace. Těchto forem může být mnoho a každá organizace k nim může přistoupit jinak. Z těch pozitivních lze vyjmenovat například (Petříková, 2010):

- nadstandardní rozvojová a odborná školení (jazyková příprava, trénink soft skills, profesní školení)
- služební cesty (veletrhy, výstavy, semináře, konference)
- finanční motivace (mimořádné odměny, ZM jako úkoly v rámci ročních cílů)
- ocenění (čestné ceny, popularizace v organizačním periodiku, nástěnce, intranetu)
- soutěže

Správně zvolenou, aplikovanou a v konkrétních podmínkách fungující motivační strategii lze považovat za klíčový prvek fungování celého řetězce ZM.

### **2.3 Best practices, lessons learned**

Best practices a lessons learned jsou dalšími vhodnými metodami práce s informacemi pro využití ve fázi vzniku znalostí. Pomáhají organizaci nespoléhat se pouze na informace vznikající ve vlastní organizaci, vlastní znalostní pracovníky

a současnou situaci, ale čerpat i ze zkušeností jiných entit a také čerpat z předchozích zkušeností (Urbancová, 2013).

Best practices, jako osvědčená nebo nejlepší praxe, je způsob získávání a zpracovávání znalostí poskytnutých organizací s podobným zaměřením, které je klasifikovala jako free viz kapitola 1.6. Neznamená tedy potenciální konkurenční výhodu, ale jejich sdílení může například zvýšit image poskytující značky, možnost využití reciprocity, případně rozvoje poskytované znalosti. Využití tohoto způsobu získávání znalostí je pro organizaci nanejvýš výhodné. Proces vlastní geneze znalostí je náchylný na nepřesnosti, nedokonalosti, chybné interpretace, případně zcela chybné závěry. Využití best practices nám nejen s vysokou pravděpodobností umožní vyhnout se těmto nástrahám, ale lapidárně řečeno i ušetří vynalézání kola (Petříková, 2010).

Lessons learned (získané zkušenosti) je nástroj, který umí zabránit opakujícím se chybám. Je realizován na principu sdílení znalostí a jejich cílené předávání na bázi historických dat. Stejně jako u best practices je primární snahou nevymýšlet již vymyšlené, či v tomto případě nedělat stejné chyby jako v minulosti ve vlastní nebo či cizí organizaci. Pomáhá tedy efektivně a účinně předávat zkušenosti z předchozích projektů, informací o identifikovaných vzniklých chybách a úspěšných nápravných opatřeních. Neomezuje se pouze na negativní příklady, ale i na úspěšné postupy a řešení (Levy, 2017).

Obě metody lze považovat za dva význačné zdroje cenných znalostí, které je také nutné implementovat do vznikajícího systému znalostního managementu.

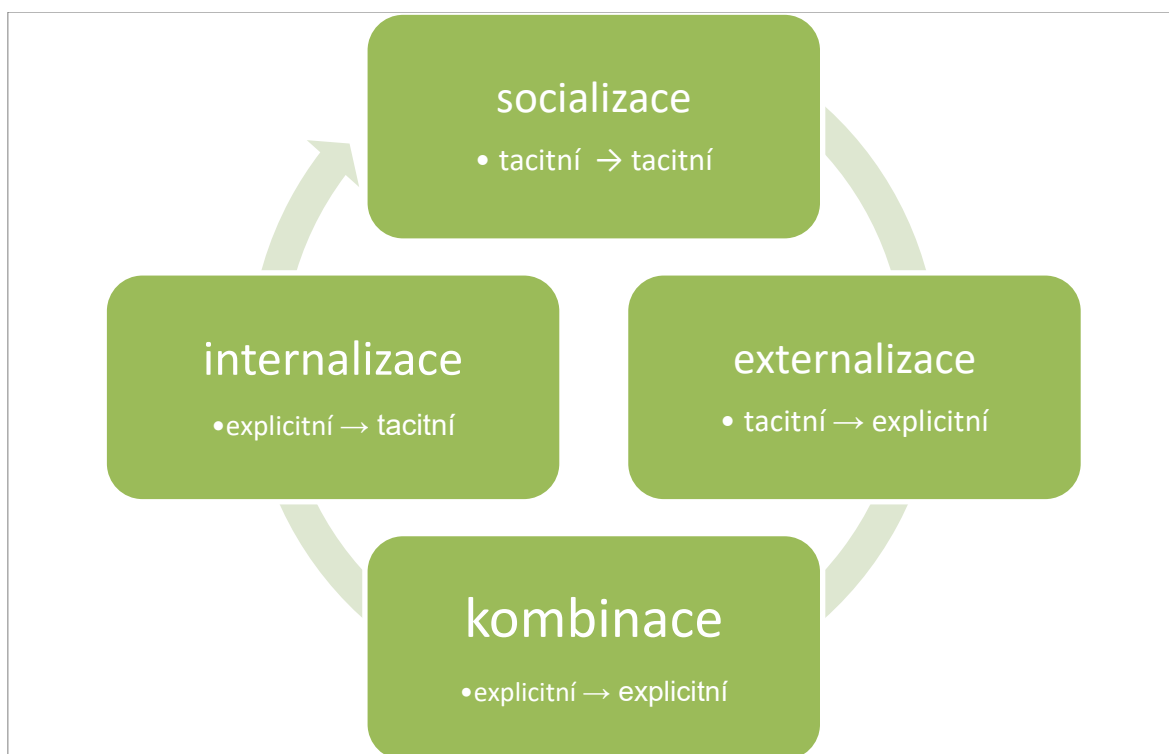
## **2.4 Model SECI**

SECI model (socializace, externalizace, kombinace, internacionalizace) popisuje životní cyklus znalostí z pohledu jejich vědomého či nevědomého používání. Přeměnu tacitních znalostí na explicitní a naopak. Autorem teorie je profesor Ikujiro Nonaka, který v roce 1991 model vytvořil a společně s Hirotakou Takeuchim o čtyři roky později již vylepšený i publikoval v knize „The Knowledge-creating Company“ (Nonaka, 1995).

Bez proměny tacitních znalostí, které nejsou nikde formalizovány, v explicitní, hrozí jejich zánik se ztrátou daného pracovníka a tím pádem i ztrátě kontinuity znalostí.

Celý model se skládá ze čtyř podfází viz rovněž Obr. 4:

- **socializace** (socialization) jako fáze sdílení tacitních znalostí od nositelů k příjemcům bez explicitní kodifikace (pozorování, napodobování, zacvičování) **tacitní** → **tacitní**
- **externalizace** (externalization) je fází kdy je tacitní znalost natolik pochopena a zažita, že je jí možno zachytit, zapsat, formalizovat a přeměnit ji na explicitní **tacitní** → **explicitní**
- **kombinace** (combination) je proces kodifikace zachycených znalostí, zpracování do formulářů, grafů, databází a jejich vzájemné řízené prolínání, kombinování, jež umožní vznik nových znalostí **explicitní** → **explicitní**
- **internalizace** (internalization) završuje celý cyklus využíváním explicitních kodifikovaných znalostí v praxi, jejich zažíváním a zautomatizováním **explicitní** → **tacitní**



Zdroj: Urbancová (2013), s. 30

**Obr. 4 Konverze znalostí**

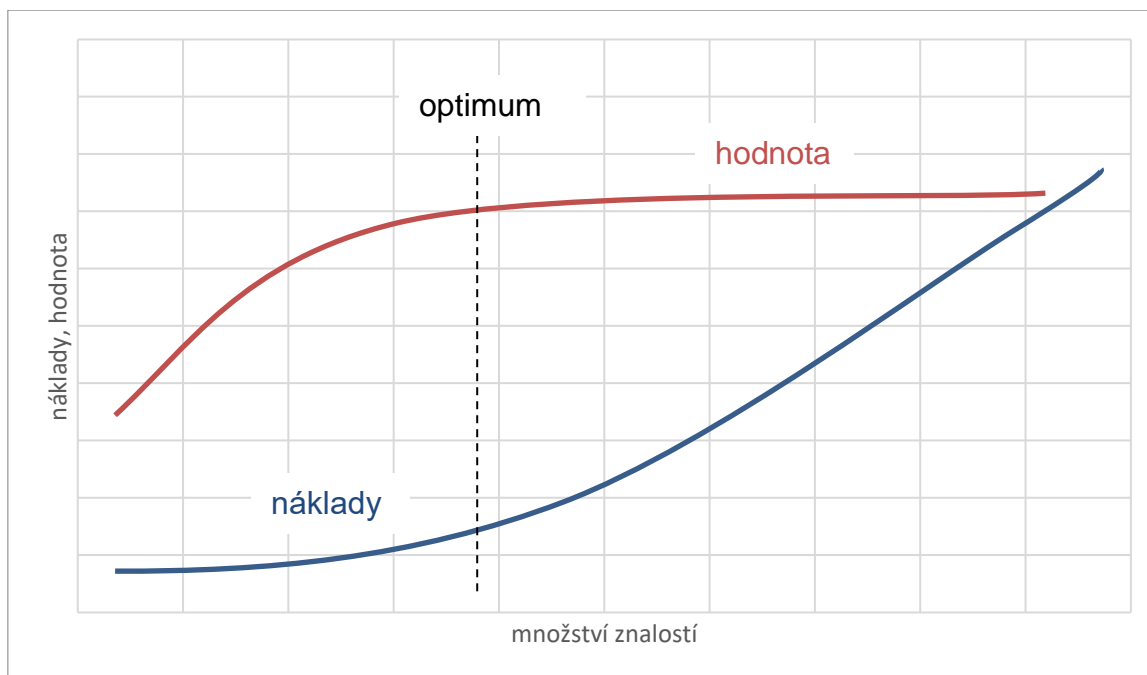


Teoretické uchopení této problematiky je totiž klíčovým předpokladem pro úspěšnou implementaci systému znalostního managementu v cílové organizaci. Nelze se však na holou teorii spoléhat zcela. I u modelu SECI může docházet při přechodech mezi jednotlivými fázemi ke zkreslení předávaných informací čehož následkem může být vznik chybných domněnek a zavádějících praktik. Proces převodu nevyslovené tacitní znalosti na zaznamenanou je již z principu velice citlivý na možné zkreslení, chybnou či neúplnou interpretaci. Pozdější praxe proto zavedla i další fáze vzniku znalostí – ověření a třídění.

## **2.5 Fáze uchování znalostí (retence)**

Znalosti, které v organizaci vznikají musí být adekvátně formalizované, zařazené a dosažitelné. Je důležité, aby již v této fázi bylo myšleno na budoucí reálné využití zpracovávaných znalostí a nedocházelo k zaměňování cesty za cíl. Pouhé hromadění encyklopedických dat a plnění databází holými fakty nezaručí budoucí úspěšný transfer cílovým příjemcům, a především jejich úspěšné uplatnění. Znalosti tedy musí být zpracovávány komplexně tak, aby byla umožněna jejich reprodukce bez nebezpečí možného zkreslení vlivem neúplnosti, nejednoznačnosti nebo ztráty plné souvislosti (Petříková, 2010).

Kvalita je tedy alfou a omegou využitelnosti znalostí a zároveň možným vhodným kritériem pro výběr vhodných znalostí k uchování. Hromadění neupotřebitelných znalostí totiž nepřináší pouze mrhání kapacitami, ale obecně vysoký nárůst nákladů na jejich získání, zpracovávání a uchovávání. Každá organizace musí tuto úměru mezi náklady vynaloženými na udržování znalostního managementu a jejich reálnou hodnotou a přínosem pečlivě ověřovat a hledat optimální poměr viz Obr. 5.



Zdroj: Petříková (2010), s. 242

**Obr. 5 Hodnota informace versus náklady na její získání**

Systémy pro uchování a správu znalostí jsou druhou důležitou součástí fáze uchování znalostí. Bez účinné správy a distribuce získaných znalostí by předchozí fáze prakticky ztratily smysl, nebo by přinesly jen zlomek očekávaného užítku. Proto musí být systém uchování znalostí dobře navrhnut, a to jak s ohledem na praktickou formu realizace fáze vzniku, tak i na praktickou realizaci navazující fáze předání. Není kupříkladu vhodné používat lokální databáze, nebo dokonce fyzickou kartotéku v případě nadnárodní korporace působící v mnoha zemích a systém ZM má fungovat jednotně a centralizovaně pro celou organizaci. Naopak mohutný cloudový databázový systém bude zbytečné nasazovat pro lokální ZM specializované pobočky. Vždy je nutné hledat optimální kompromis mezi přínosy a náklady a výhodami a nevýhodami jednotlivých přístupů a technických řešení (Petříková, 2010).

Pro větší organizace se již v na konci 20. století přešlo z papírové formy uchování znalostí ve formě poznámek, manuálů, příruček, pokynů, kartoték, evidencí a katalogů na digitální databáze mnoha forem.

Jako příklady lze uvést (Petříková, 2010):

- Intranet, extranet.

- Systém pro správu dokumentů (DMS).
- Systém pro správu obsahu (databáze bez vazeb na frontend).
- Webové vyhledávače.
- Push technologie – software automaticky nabízející informace, když uzná za potřebné.
- Help desk, Call centrum – centra dohledu a podpory.
- Groupware – software pro práci geograficky vzdálené členy skupiny (MS 365).
- Workflow technologie – systémy ke sledování aktivit dle definovaných procesů.
- Data warehouse – databáze optimalizovaná pro tvorbu sestav analýz, dotazů.
- Data mining – těžení reálných dat z datových skladů bez použití hypotéz a odhadů.
- Specializované znalostní systémy – systémy simulující znalostního experta.
- E-learningové aplikace.

Rozmach výpočetní techniky a internetu prakticky definoval způsob uchování znalostí. Akceleraci těchto trendů lze jasně pozorovat i během koronavirové pandemie, během které nebylo na výběr. Přesto je nutné brát v potaz nutnou částečnou ztrátu informace při čistě elektronické formě uchování a transferu znalosti. Již Albert Mehrabian ve své knize „Silent messages“ v roce 1971 na základě experimentálního výzkumu formuloval pravidlo 7 %, které definuje že, předávané poselství se skládá ze 7 % slov, 38 % tón hlasu a 55 % řeči těla. Pokud se tedy omezíme na slova, ztratíme 93 % informace. Tento negativní aspekt se snažíme potlačit využitím všech dostupných způsobů elektronické archivace včetně audiovizuálních záznamů (Mehrabian, 1971).

## **2.6 Ověření znalostí, Occamova břitva**

Ověření znalostí je mezifáze, doprovázející fázi retence. Má-li mít databáze znalostí odpovídající kvalitu, je nezbytné každou nově zařazovanou znalost validovat.

Petříková (2010) uvádí několik způsobů validace, jejichž realizace by měla předcházet nasazení do praxe. Jsou to:

- expertní vyjádření,
- oponentní posudek,
- vzorková série,
- laboratorní pokusy,
- sledování.

Lze však pochybovat, zda by validační smyčka měla proběhnout až před praktickým nasazením. Jako ve všech ohledech vhodnější okamžik je fáze mezi vznikem znalosti a jejím finálním zaznamenáním do znalostní databáze. Petříková (2010) varuje, že by validace až před uvedením do praxe způsobila plnění databáze neověřenými znalostmi, jejichž validace až ve fázi před realizací by způsobila časové prodlevy a teoretické nebezpečí nerealizovatelnosti.

Pro ověření již základní smysluplnosti znalosti lze použít i modifikovaný postup tzv. Occamovy břitvy. Ta v originálním pojetí údajného autora, jímž byl na přelomu 13. a 14. století žijící logik františkán William z Ockhamu, doporučuje nezpracovávat příliš mnoho rozmanitých postupů, jež vedou ke stejnému cíli, ale vybrat tu nejjednodušší. Doslovně „„Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem“ = „entity nebudtež zmnožovány, pokud to není nutné“. (Sisyfos, 2007)

Lehce modifikovanou lze Occamovu břitvu použít právě i na ověření validity znalostí. Použijí se čtyři vodítka s otázkami (Petříková, 2010):

1. Týká se znalost nás?

- Tím vyloučíme ty, které nejsme schopni ovlivnit nebo využít.

2. Můžeme s novou znalostí udělat něco v krátké době?

- Vyloučení časově nevyužitelných znalostí.

3. Umíme shromáždit dostatek údajů o aplikaci nové znalosti?

- Ověření zdrojů a kapacit, připravenosti trhu a zmapování rizik a úskalí při aplikaci znalosti. Je dobré být první, ale nepředběhnout dobu.

#### 4. Opravdu chceme aplikovat tuto konkrétní novou znalost?

- Jsou všichni stakeholdeři připraveni a ochotni znalost použít?

Ať již využijeme jakoukoliv metodu ověření znalosti, nesmíme tuto fázi vynechat. Bez ní by se databáze znalostí jako součást znalostního managementu stala semeništěm nedostatečně kvalitních vstupů, které by nejen způsobovaly prodlevy ve využití ZM, ale především by celý systém ztrácel důvěryhodnost a kredit u všech zapojených stran.

### 2.7 Třídění znalostí

Třídění je další vhodnou částí retence znalostí, doplňující jejich ověření. Předchozí proces ověření znalostí byl aplikován při jejich zařazení do databází znalostí. Po jejich praktické aplikaci je ale vhodné jejich přínos kvantifikovat a již zařazené znalosti dále třídit dle užitečnosti, případně vyřazovat. Pro tyto účely je možné využít stávající tým znalostních pracovníků zapojených do systému ZM. Ve většině případů je to dostačující řešení. Je to forma jakési standardní zpětné vazby stavějící na expertních znalostech členů týmu. Pro posouzení účinnosti znalostí aplikovaných v komplexnějších či rozsáhlejších situacích je možné stanovit i datového manažera. Jeho úkolem je ověřování přínosů aplikací znalostí v rámci těchto náročných realizací a odlehčení tak zbytku týmu, který již nemá volnou kapacitu nebo motivaci věnovat se hloubkovým analýzám. Příkladem takové náročné implementace může být aplikace nového prvku v dlouhodobější marketingové strategii organizace, která pro vyhodnocení vyžaduje sběr relevantních dat, pokročilé statistické analýzy a data mining. Takový pracovník je pro tyto účely částečně, popřípadě plně uvolněn a pracuje na úkolu samostatně nebo ve spolupráci s tvůrcem znalosti, který je obeznámen se všemi aspekty a zároveň zainteresován na výsledku třídění (Petříková, 2010)

### 2.8 Fáze předání (transfer)

Výměna znalostí v organizaci probíhá vždy na trhu znalostí. Střetávají se na něm pracovníci, kteří požadovanou znalost mají a kupující, kteří požadovanou znalost potřebují. Třetí klíčovou stranou jsou zprostředkovatelé, kteří zajišťují kontakt prodávajících a kupujících ať již pracují v zaběhnutém systému ZM nebo ne (Petříková, 2010).

Místa a příležitosti kde se střetává nabídka s poptávkou znalostí mohou nabývat rozličných podob. Základní členění je ale víceméně pevně dané (Petříková, 2010):

1. setkání, porady, workshopy, FMEA, konference, konzultace,
2. práce pod dohledem, koučink, následnictví, adaptační procesy, mentoring,
3. jobrotace,
4. systémy firemního vzdělávání, e-learning,
5. prostředky IT, databázové systémy.

ad 1. Setkání, porady, workshopy a obecně příležitosti, při kterých se setkávají pracovníci za účelem výměny informací slouží obecně i jako jeden ze stavebních prvků ZM. Tyto příležitosti především pro doprovod fáze geneze a transferu znalostí.

ad 2. Práce pod dohledem, koučink a obecně adaptační procesy jsou již specifickými metodami pro zácvik a předání znalostí nově nastupujícím, případně v kariérním žebříčku postupujícím pracovníkům. Mentor doprovází u příjemce fázi přerodu informace ke znalosti (pomáhá informaci praktikovat a validovat zpětnou vazbou). Mentor musí být taky didakticky zdatný, aby to dokázal předat, doprovodit.

ad 3. Job-rotace neboli rotace zaměstnanců je již hodně specifická forma předávání znalostí, kterou je třeba více rozvést. Orientace v problematice, odborné zkušenosti, hluboké znalosti, fachmanství, stabilita, jisté výsledky oblasti a vysoká erudice mohou být na první pohled zdánlivá pozitiva specializovaného zaměstnance, dlouho setrvávajícího na stejné pozici. Avšak při kritickém pohledu přináší dlouhodobé setrvávání zaměstnanců na stejné pozici i mnoho negativ – profesní slepota, pocit nepostradatelnosti, zevšednění, ztrátu invence a chuti se rozvíjet. Zároveň bývá častým jevem vnitřní potřeba udržet si a chránit své jedinečné know-how jako konkurenční výhodu. Podnik se tak dostává do nebezpečí při potenciální ztrátě takového zaměstnance a tím spojenými problémy s chodem jím obsluhovaného úseku – ztrátu kontinuity znalostí. Je tedy nezbytné jedinečné znalosti takového jedince zapojit do systému ZM, oddělit od dané osoby a sdílet. Jobrotace je v mnoha firmách již zavedenou realitou. Již v roce 1987 v hutích ve

Švédském Halmstadtu platilo pravidlo, že žádný vedoucí nesmí na svém místě být déle než 5 až 7 let. Podobná pravidla dnes využívá mnoho podniků po celém světě. Primárním cílem je tedy eliminovat negativa, která přináší dlouhodobé setrvání na jedné pozici bez náležitého nadhledu. Jobrotace je tak nejpřínosnější při jejím uplatnění ve vzájemně souvisejících tématech. Příkladem budiž konstruktér forem pro tzv. vstřikolis v plastikářské firmě a technolog pracující na rychlém a zavedení takové formy do výrobního procesu. Ani častá vzájemná komunikace nenahradí vzhled do detailů pracovních činností protistrany. Vznikají tak řešení, která nejsou tím nejlepším dosažitelným pro všechny zainteresované. K takovému cíli však jobrotace může velkou měrou přispět. Dalším pozitivem je s jobrotací spojené sdílení znalostí při zácviku následníka, a to jak explicitních, tak tacitních. Podnik tak získává širší základnu profesních specialistů se širším rozhledem a zároveň obranný mechanismus před ztrátou know-how vázaného na jedince. Limitů, které brání bezbolestné jobrotaci a jsou alfou a omegou širšího využití je několik. Především je to obranný mechanismus nositele know-how před ztrátou unikátní konkurenceschopnosti, ztráta bezpečí. Dále jde o pohodlnost těchto lidí, kteří ve své komfortní zóně nemají potřebu provádět jakoukoliv změnu. A v neposlední řadě je problém i v malé míře informovanosti potenciálních pracovníků o smyslu takového přesunu.

- ad 4. Systémy firemního vzdělávání a e-learning představují standardní formu předávání znalostí. Jedná se tedy o odborné kurzy, školení, semináře a cvičení probíhající za přítomnosti nositelů znalostí. Druhým způsobem, který nevyžaduje součinnost nositelů znalostí jsou všechny formy samostudia, ve firemním prostředí především e-learning.
- ad 5. Prostředky IT a databázové systémy podporují a jsou součástí všech předešlých forem umožňujících předávání znalostí. Ale i samy o sobě představují další samostatnou a hojně využívanou formu pro retenci a transfer znalostí.

### **3 Společnost Škoda-Auto a.s. a její přístup ke znalostnímu managementu v rámci jednotlivých organizačních složek i celku**

Pro detailnější analýzu stavu implementace principů znalostní organizace byla vybrána firma ŠA, která jako jedna z největších, nejúspěšnějších a nejstarších firem v České republice má bohaté zkušenosti jak s historickým vývojem tématu, s novodobou implementací postupů převzatých po fúzi z koncernu Volkswagen, tak i s nejaktuálněji přicházejícími výzvami v podobě intenzivního vlivu koronavirové pandemie a přechodu elektromobilům. V této kapitole budou popsány základní teoretická východiska pro aplikaci ZM, tak jak jsou firmou oficiálně deklarovány a bude popsán nově zaváděný program, který je primárně zaměřen na podporu implementace stěžejních prvků učící se organizace.

#### **3.1 Znalostní management ve firmě ŠA**

ŠA jako firma s v roce 2020 125letou tradicí výroby dopravních prostředků si prošla všemi novodobými fázemi vývoje znalostního managementu v průmyslových podnicích. Od svého založení v roce 1895, kdy ŠA vyráběla zprvu jízdní kola bylo předávání informací a potažmo znalostí výhradní doménou orálního transferu. Dokonce ani smlouva o založení podniku nebyl zprvu v písemné formě, ale byla dodatečně sepsána (Škoda-Auto a.s., 2018). Proto v prvních dekádách 20. století nelze vystopovat sofistikovanější využití předchůdců principů znalostní či učící se organizace. Přesto již základní prvky mimoděk využívány byly, a to od založení firmy až po novodobou historii, která se píše od roku 1991 kdy byla firma převzata koncernem Volkswagen. Mezi tyto prvky lze zařadit například různé porady a jednání, psané návodky, katalogizované výrobní výkresy, obecně firemní učňovský vzdělávací program, ale i adaptační programy, zaučování pod dohledem a další. Základní principy jsou tedy dlouhodobě známy a aplikovány. Principy učící se a znalostní organizace je ještě doplnily o moderní přístupy, technologie a celkově je systémově popsaly a začaly i řízeně používat. Impulsem, který zvýšil důraz na tento moderní systémový přístup přišel po začlenění firmy do koncernu Volkswagen a s masivnějším rozšířením informačních technologií a internetu v 90 letech 20. století, kdy lze pozorovat intenzivní zavádění prvků učící se organizace.



Útvar vzdělávání ve firmě zajišťuje podporu veškerých aktivit spojených jak s obecným zvyšováním kvalifikací, tak i dílčích prvků vycházejících z principů učící se organizace. Nabízí standardní baterii vzdělávacích aktivit v rámci tzv. Škoda Academy (intranet Škoda-Auto a.s.):

- Střední odborné učiliště strojírenské + nástavbové studium,
- MBA studium ve spolupráci s ŠAVŠ,
- knihovna ŠAVŠ,
- rekvalifikační kurzy,
- normativní kurzy (jeřábníci, vazači apod.),
- technické kurzy (pneumatiky, hydraulika apod.),
- IT kurzy,
- integrovaná systém řízení,
- projektové řízení, agilní metody,
- inovace, kreativita, soft skills, management a leadership,
- kariérní dráhy,
- jazykové kurzy,
- online vzdělávání,
- kvalifikace pro transformaci.

Žádný z těchto bloků však žádným způsobem cíleně nepodporuje ucelení prvků systému učící organizace.

V polovině roku 2021 je nově zaváděn program „Koncept expertů“, navazující na původní standardní nabídku a doplňuje jí především o prvek principu učící se organizace – transfer znalostí. Částečně řeší i fázi uchování znalostí a formou vytěžení i vznik znalosti.

### **3.1 Program „Koncept expertů“ ve ŠA**

Koncept expertů zavádí systém práce nositeli know-how ve firmě a primárně řeší kontinuitu znalostí. Pojmem „expert“ pojmenovává typického znalostního

pracovníka podílejícího se na doprovodu všech základních fází životního cyklu znalostí. Systém se skládá z těchto dílčích částí:

- definice experta,
- podmínky pro nominaci expertů,
- kritéria uznání statusu experta,
- definice statusu experta jako nově povinného článku firemní kariérní dráhy,
- kariérní dráha použita jako primární motivační prvek k transferu expertních znalostí,
- procentuální limity expertů na organizační jednotku,
- pravidla pro správu seznamu expertů v organizaci,
- pravidla rozvoje expertů,
- požadovaná frekvence předávání znalostí.

(Interní materiály Škoda-Auto, 2021)

## **4 Empirický výzkum – analýza stávající úrovně managementu znalostí ve vybrané organizaci.**

V rámci ověření aktuálního stavu implementace principů znalostního managementu v organizaci byl proveden kvalitativní empirický výzkum realizovaný formou řízených rozhovorů. Primárním cílem výzkumu bylo zjistit názor a zkušenosti zástupců vybraných útvarů na stav implementace prvků znalostního managementu na jejich pracovišti a na přístup celé organizace ke znalostnímu potenciálu svých zaměstnanců. Výběr oslovených útvarů se řídil typem jejich pracovní náplně, která pro úspěšné plnění nezbytně vyžaduje využívání principů znalostního managementu ať již v jakékoliv podobě.

Sekundárním cílem bylo zjistit jejich názor na vhodnost, připravenost a akceptaci nasazení nového přístupu v rámci programu „Koncept expertů“ a případně sběr doporučení na nasazení z jejich pohledu vhodných či osvědčených dalších prvků či metod.

### **4.1 Metodologie výzkumu**

Empirický výzkum byl realizován formou řízených rozhovorů s deseti respondenty vybranými z různých oblastí ŠA. Řízené rozhovory byly realizovány převážně prostřednictvím aplikace MS Teams v období od 26. srpna 2021 do 17. září 2021. Rozhovory, které trvaly od 30 do 80 minut byly s vědomím respondentů nahrávány za účelem zpětné frekvenční analýzy. Záznamy jsou anonymizovány. K jednotlivým záznamům je přiřazen pouze název oblasti, ze které respondent pochází a jeho pracovní zařazení.

Seznam otázek k rozhovorům viz Příloha č. 1, byl společně s pozvánkou zaslán respondentům předem. Rozhovor byl veden tak aby moderátor vystupoval jako neutrální účastník mající za úkol pouze udržet rozhovor v dané tématu, či v případě potřeby objasnit teoretické principy ZM.

Výzkumný vzorek respondentů byl cíleně zvolen z mnoha rozdílných oblastí a různého funkčního zařazení tak, aby dostatečně věrně reprezentoval jak realitu v jednotlivých odděleních, tak vnímání situace dle úrovně řízení.

Pro vyhodnocení výzkumu byla použita metoda otevřeného kódování za použití selektivního protokolu s počítáním četností a průběžného souhrnu (Hendl, 2005).

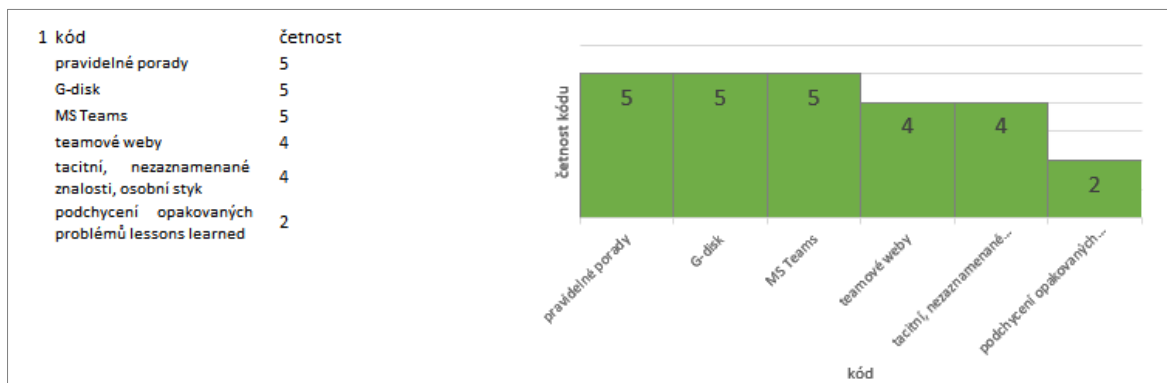
Otevřené kódování je způsob, kterým výzkumník získaná data analyzuje, odhaluje v nich jednotlivé motivy a přiřazuje jim jednotné kódy. Pokud tedy respondenti například v otevřeně položené otázce číslo jedna hovoří mimo jiné o předávání znalostí formou porady, meetingu, jednání či operativních setkání, tedy významově stejnými či blízkými způsoby, jsou všechny tyto odpovědi sjednoceny pod jednotným kódem porada.

Selektivní protokol jako metoda použitá pro další zpracování získaných údajů vybírá ze získaných dat informace, které se týkají přímo zkoumaného tématu. Irelevantní údaje zcela vypouští a málo relevantní zachovává pouze pro dokreslení kontextu. Příkladem irelevantní odpovědi může být jedna z odpovědí na první otázku, kdy respondent uvedl, že na měřícím středisku se využívá seznam měřících bodů k dílům. Tato odpověď byla jako irelevantní vypuštěna. Jako málo relevantní ale dále zpracováváný údaj lze uvést odpověď u stejné otázky, kdy jiný respondent uvedl, že existuje povinnost záznamu nově získané znalosti. Taková odpověď se sice objevila pouze jednou, pro dokreslení vztahu ke ZM na pracovišti byla ale dále zpracována. K vyhodnocení byl použit systém statistického sledování četnosti vyslovených pojmů (kódů) k jednotlivým otázkám. Z těchto statistik reprezentovaných frekvenčními tabulkami byl poté vypracován souhrnný dílčí závěr pro každou otázku, který je doplněn i o případný popis extrémních odpovědí a celkové zhodnocení. Viz Příloha č. 2.

## **4.2 Vyhodnocení výsledků rozhovorů/výzkumu**

U jednotlivých odpovědí byly sledovány opakující se formulace, kterým byly přiřazeny sjednocující kódy (porada je sjednocujícím kódem pro jednání, meeting i pracovní setkání). Z této statistiky četností byla sestavena ke každé otázce frekvenční tabulka a její grafická interpretace. Výsledky jsou pro každou otázku shrnuty a je učiněn dílčí závěr.

## Otázka číslo 1: Jakými způsoby jsou ve vašem oddělení uchovávané a předává znalosti potřebné k chodu oddělení?

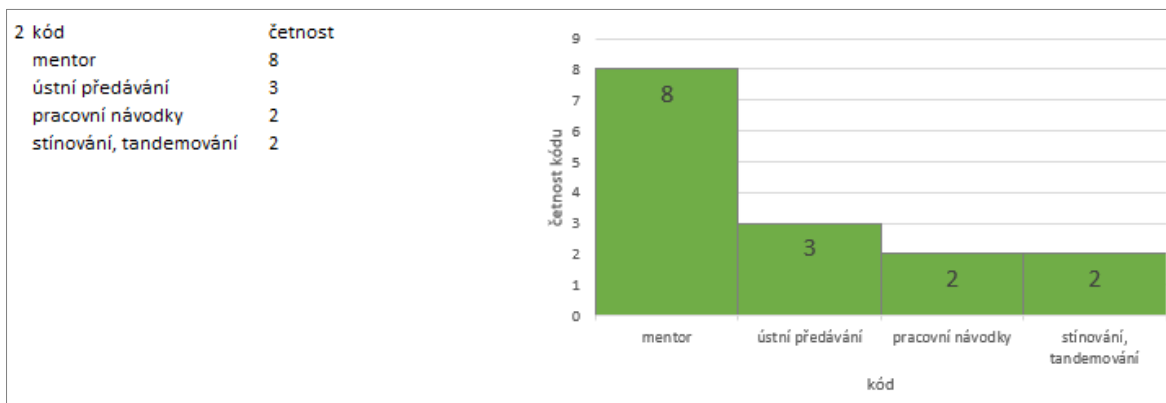


Obr. 6 Otázka číslo 1 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace

Úvodní otázka sloužila především k zjištění respondentova spontánního popisu fungování systému znalostního managementu na jeho pracovišti. Většina respondentů si ZM spojuje primárně s uchováním informací a znalostí, nepovažuje však ZM za systém aplikovaný na svém pracovišti jako celek. Mimo fázi uchování nejsou ostatní fáze vědomě realizovány. Výjimku tvoří respondent číslo 1, který považuje všechny fáze ZM ve svém oddělení jako plně realizované a funkční. Nutno ovšem podotknout, že oddělení respondenta číslo 1, má profesně k managementu znalostí velice blízko, protože tvorba metodik na jeho principech staví. Jak se mimo jiné vyjádřil, tak většinu řešených činností členové jeho týmu povinně zaznamenávají do databáze ZM. Jednoznačně se ke stavu ZM jako celku ve svém oddělení vyjádřili celkem čtyři respondenti (5, 6, 8, 9), jako prakticky nefunkčnímu.

Dílčí závěr: získaná data ukazují na přímou úměru mezi velikostí a komplexností témat, kterými se dané oddělení zabývá a hloubkou implementace prvků ZM. Čím komplexnější a širší profesní záběr oddělení, tím kvalitněji jsou implementovány prvky znalostního managementu. Čím specializovaněji zaměřená činnost oddělení, tím méně jsou prvky ZM využívány a aplikovány. Pracovníci specializující se na dílčí úseky nehomogenního celku a vyžadující jen mírně se rozšiřující penzum znalostí, nejsou systémem ZM jakkoliv podchyceni, protože taková potřeba z podstaty dané činnosti automaticky ani částečně nevzešla. Zde postačuje prvotní zaškolení nového pracovníka v rámci základní adaptace.

## Otázka číslo 2: Charakterizujte, jakým způsobem u Vás probíhá adaptace nových zaměstnanců.

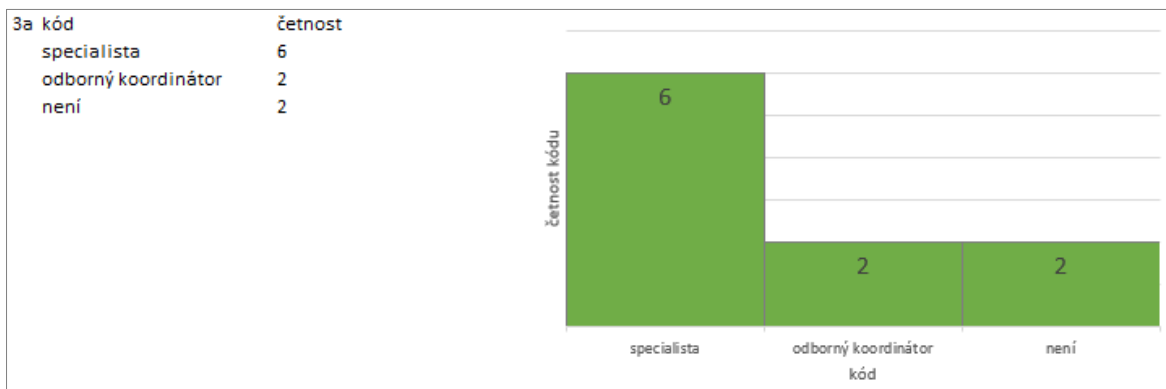


Obr. 7 Otázka číslo 2 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace

Jako nejpoužívanější forma adaptace nových zaměstnanců byl označen mentoring. Tento způsob uvedení uvedlo ve svých odpovědích celých 8 respondentů. Ústní předání, které bylo zmíněno třemi respondenty dokresluje situaci, kdy neexistence systémově aplikovaného ZM na pracovištích, tak jak vyplývá již z odpovědí na otázku číslo jedna, nutí i v rámci mentoringu předávat znalosti především "z hlavy". Pouze respondent číslo 2 odpověděl, že na síťovém úložišti je k dispozici „kuchařka“ pro nové nástupy jak pro organizační záležitosti, tak odbornostní. Zajímavý postřeh měl respondent číslo 1, který jako možný, avšak minimálně využívaný způsob adaptace nového pracovníka označil možnost nástupu na duplicitu, ta je jinak z neznámých důvodů jen zřídka využívána.

Díličí závěr: kombinaci nástupu na duplicitu v kombinaci se systémem „kuchařek“ lze na základě pozitivního hodnocení respondenty označit za jeden z optimálních modelů adaptace, který nebere nadměrně kapacitu okolních pracovníků a zároveň čerpá explicitní i tacitní znalosti přímo od zdroje.

**Otázka číslo 3a: Nositelé know-how, znalostí ve Vašem oddělení – tzv. znalostní pracovníci. Na jakých pozicích pracují na vašem oddělení?**

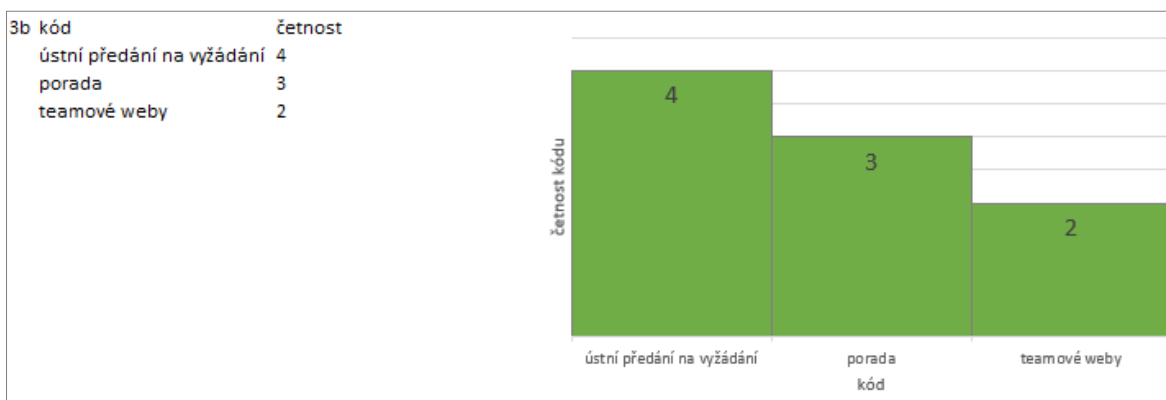


**Obr. 8 Otázka číslo 3a – frekvenční tabulka a její grafická interpretace**

Nejčastější odpovědí na otázku, na kterých pozicích pracují znalostní pracovníci na respondentově oddělení, byla pozice specialisty. Zařazením se tedy neodlišují od ostatních pracovníků. Pozici odborného koordinátora zmínili dva respondenti, kde nutno doplnit u respondenta číslo deset, že zde obsazení pozice odborného koordinátora sehrála především roli tzv. Führungsspanne (povinná kvóta podřízených pracovníků) nutná k obsazení lépe vnímané pozice Führungskoordinátora (koordinátor pověřený vedením podřízených). Na výsledky předchozích otázek také logicky navazují dvě odpovědi, že na pracovišti žádný znalostní pracovník není. Trefně glosoval téma respondent číslo 9, kdy ve spojitosti s touto otázkou vyslovil obavu, že "tady není vlastně nikdo, kdo by mě byl schopný zastoupit, kdyby se mi něco stalo, horko těžko by se tady ta práce dělala".

Dílčí závěr: z odpovědí vyplývá, že až na jednu výjimku neexistuje spojení mezi pozicí odborného koordinátora a znalostního pracovníka.

**Otázka číslo 3b: Nositelé know-how, znalostí ve Vašem oddělení – tzv. znalostní pracovníci. Jakými způsoby se s ostatními dělí o své znalosti?**

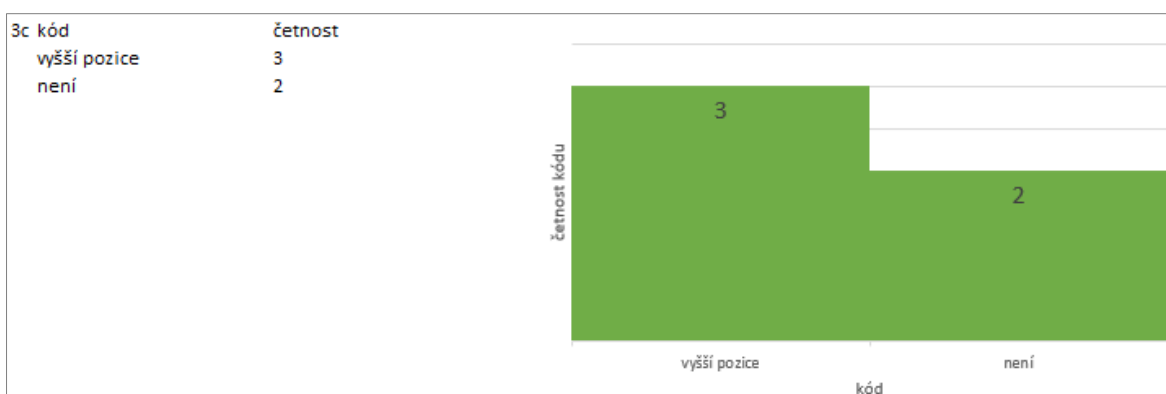


**Obr. 9 Otázka číslo 3b – frekvenční tabulka a její grafická interpretace**

Ústní předání na vyžádání bylo nejčastější odpovědí na způsob, kterým znalostní pracovníci transferují své znalosti příjemcům. Druhá nejčastější odpověď byla od třech respondentů udaná porada. Polovina znalostních pracovníků pak ústní transfer znalostí doplňuje i nějakou formou systematického záznamu většinou do IT databázových systémů.

Dílčí závěr: převažující ústní transfer znalostí pouze na vyžádání jasně deklaruje další chybějící článek v systému ZM, který znemožňuje optimálně řízenou distribuci znalostí vhodným příjemcům.

**Otázka číslo 3c: Nositelé know-how, znalostí ve Vašem oddělení – tzv. znalostní pracovníci. Jak jsou ke sdílení znalostí tito pracovníci motivováni?**



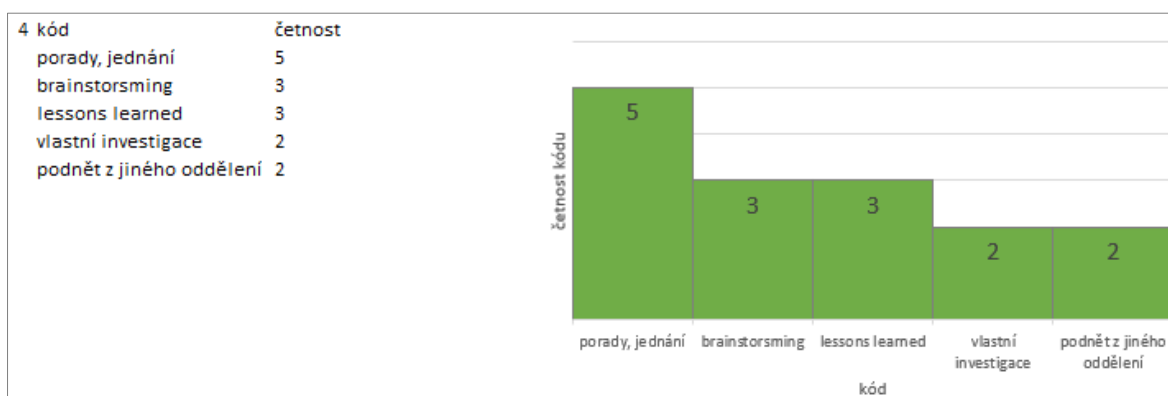
**Obr. 10 Otázka číslo 3c – frekvenční tabulka a její grafická interpretace**



Jedním z mála způsobů motivace znalostního pracovníka k transferu znalostí bylo zmíněno jeho vyšší funkční zařazení a z toho vyplývající benefity. Tato odpověď byla zmíněna třikrát. Respondent číslo jedna uvedl také jako přínos jednoduchou zastupitelnost například během dovolené a při časté potřebě mít následníka při přechodu na jiný projekt.

Dílčí závěr: z odpovědí vyplývá, že na žádném pracovišti neexistuje konkrétní motivační program podporující existující znalostní pracovníky k tomu, aby své znalosti aktivně předávali.

#### Otázka číslo 4: Jakými způsoby ve vašem oddělení dochází ke vzniku nových znalostí?

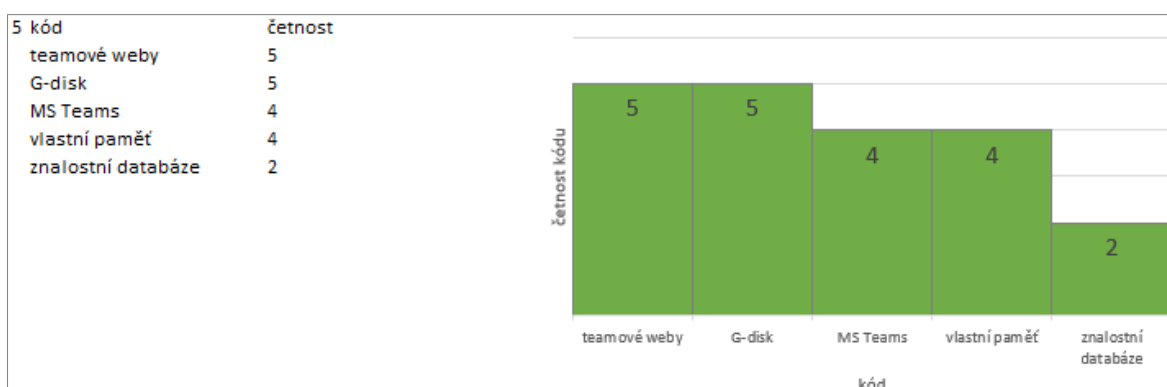


Obr. 11 Otázka číslo 4 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace

Jako nejčastější příležitost ke vzniku nových znalostí byly deklarovány porady různých úrovní. Tuto možnost uvedlo pět respondentů. Tři z nich zároveň společně s poradou uvedli brainstorming. Tři další respondenti odpověděli vlastní lessons learned. Dva respondenti pak jako častý zdroj znalostí okolní oddělení a dva další výsledek vlastní investigace.

Dílčí závěr: velká firma s dlouhou tradicí stabilně staví na ustáleném zvyku pravidelných jednání a porad všeho druhu. Problémem je jich nízká výtěžnost pro potřeby ZM. Porada primárně slouží k předávání provozních informací a znalosti zde vznikají jen mimoděk a náhodně. Jejich výtěžnost je v poměru ke strávenému času příliš nízká.

## Otázka číslo 5: Jakými způsoby jsou znalosti uchovávány?

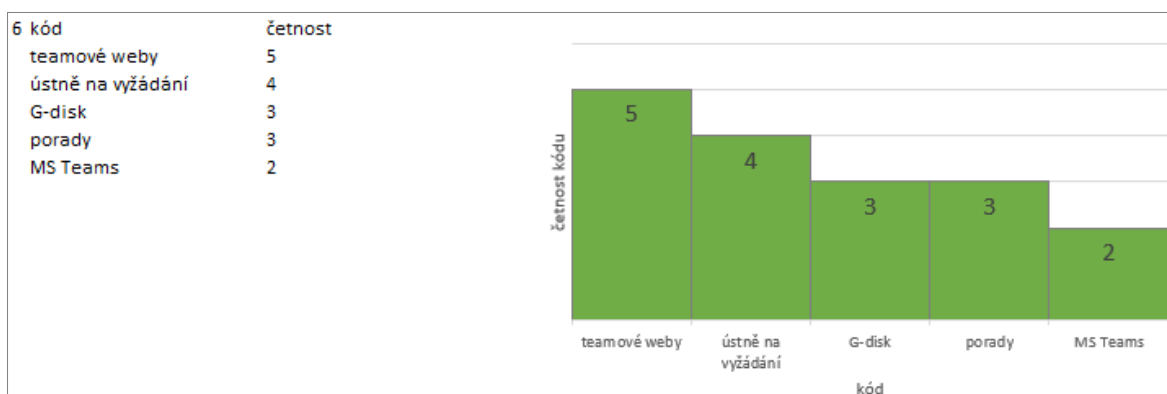


Obr. 12 Otázka číslo 5 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace

Polovina respondentů používá k uchování znalostí systém teamových webů (modifikovaná verze MS Sharepoint) pro veřejně přístupné znalosti, G-disk pro interní chráněné znalosti a MS Teams pro znalosti operativní. Respondent číslo deset jako jediný určil jako základní formu uchování znalostí papírový výtisk uložený v šanonu. Čtyři respondenti uvedli jako formu uchování znalostí pouze vlastní paměť. Respondent číslo 8 ač pracovník vývoje IT byl překvapen z existence retenčních lhůt (nutnost klasifikace jednotlivých dokumentů za účelem přidělení odpovídajících skartačních lhůt) v rámci platformy MS 365, kterou pro uchovávání svých znalostí využívá.

Dílčí závěr: systémy k uchování znalostí jsou polovině respondentů známy a mají i interní klasifikaci kam která znalost patří. Druhá polovina respondentů však takový systém vůbec nemá, ač je infrastruktura k dispozici, a dokonce si vědomě uchovává znalosti pouze ve vlastní paměti.

## Otázka číslo 6: Jakými způsoby jsou znalosti předávány/sdíleny?

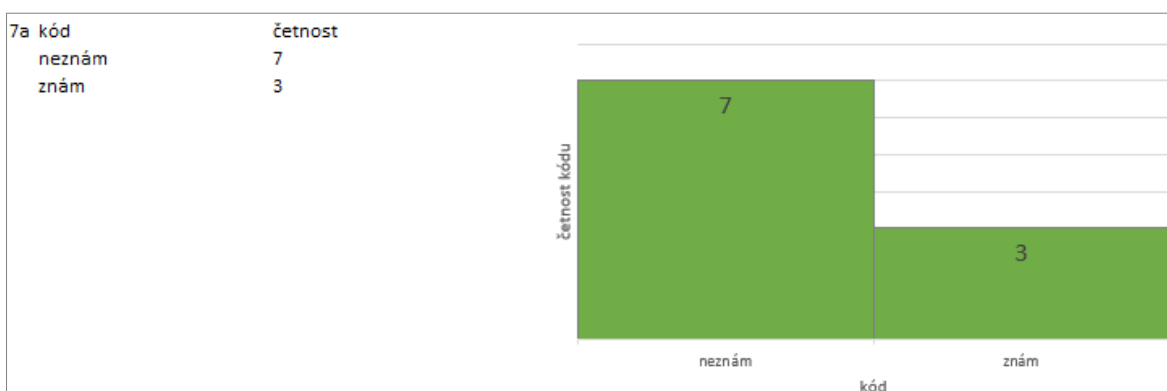


Obr. 13 Otázka číslo 6 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace

Pro transfer znalostí je ve velké míře využíváno pasivních forem, což jsou od pěti respondentů označené teamové weby, od tří G síťový disk a od dvou MS Teams. Aktivní přenos probíhá u třech respondentů na poradách a u čtyřech ústně na vyžádání.

Dílčí závěr: neexistuje jednotná, pravidelná forma transferu znalostí ve všech odděleních. Z kombinací kódů u jednotlivých respondentů lze vyvodit, že nejvyšší formu implementace ZM v oddělení mají oblasti technického vývoje, kde vzhledem k velkému objemu znalostí je komplexnější uchopení ZM okolnostmi vynuceno.

### Otázka číslo 7a: Podpůrné programy pro rozvoj znalostního managementu nabízející vzdělávání ŠA. Znáte nějaké?

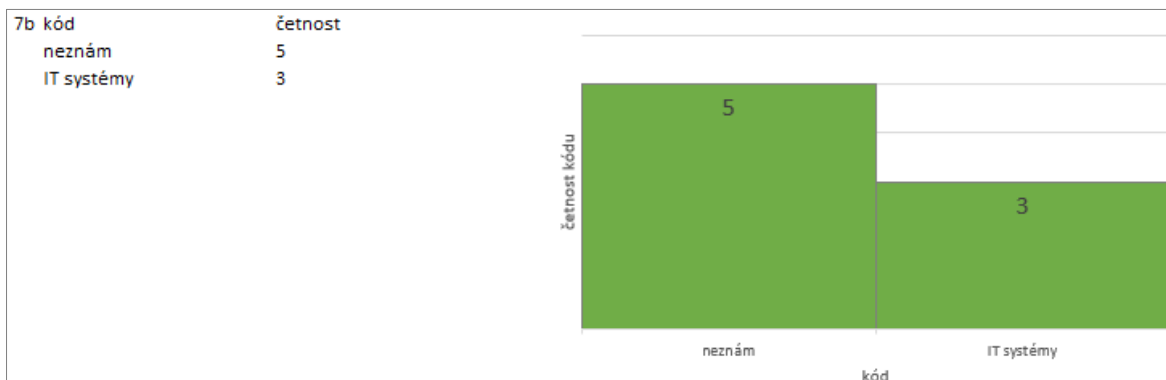


Obr. 14 Otázka číslo 7a – frekvenční tabulka a její grafická interpretace

Sedm respondentů žádné školení podporující ZM na pracovišti nezná, nebo si jej se ZM nespojuje. Tři respondenti znají alespoň některá.

Dílčí závěr: oblast vzdělávání nedostatečně propaguje vzdělávací aktivity podporující ZM. Primárně chybí školení na systém ZM jako zastřešující prvek.

### Otázka číslo 7b: Podpůrné programy pro rozvoj znalostního managementu nabízející vzdělávání ŠA. Pokud ano, které?

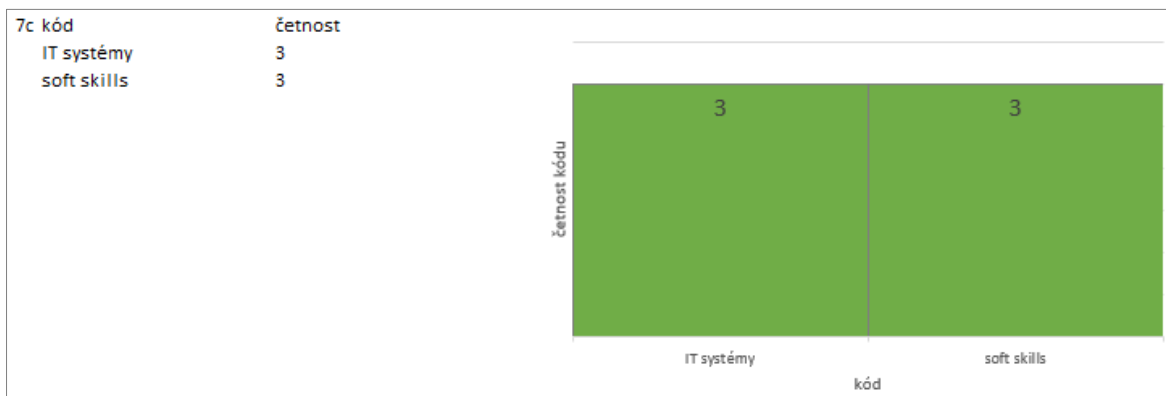


Obr. 15 Otázka číslo 7b – frekvenční tabulka a její grafická interpretace

Jediná konkrétní školení, která si respondenti spojují se systémem ZM jsou na IT systémy pro uchování znalostí.

Dílčí závěr: využívání školení na IT systémy k uchování znalostí podporuje jejich využívání, tak jak vyplývá z výsledků u otázky pět – jakými způsoby jsou znalosti uchovávány. Je to jediný pevněji uchopený prvek systému ZM.

### Otázka číslo 7c: Podpůrné programy pro rozvoj znalostního managementu nabízející vzdělávání ŠA. Které využíváte?

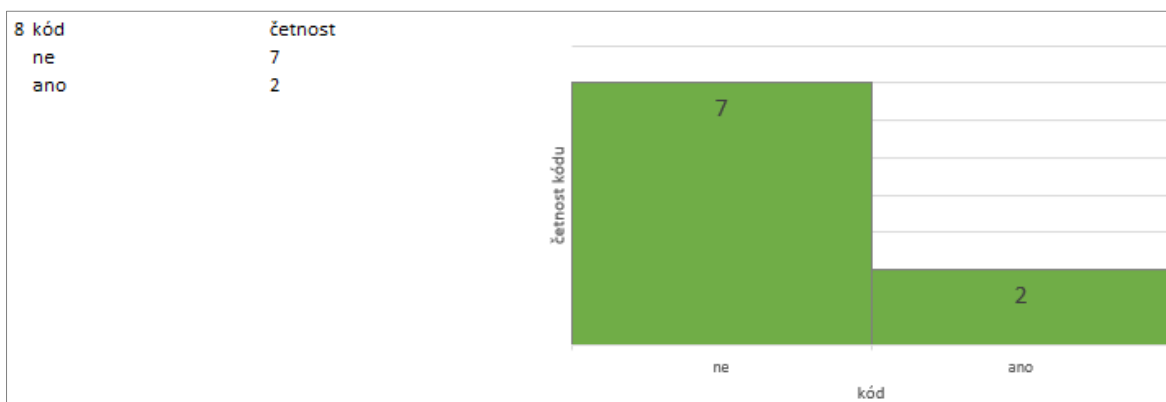


Obr. 16 Otázka číslo 7c – frekvenční tabulka a její grafická interpretace

Podotázka 7c koreluje s předchozími podotázkami 7a a 7b, kdy jsou prakticky využívána školení na IT systémy třemi respondenty a dalšími třemi školení na soft skills.

Dílčí závěr: z odpovědí vyplývá potvrzené nízké využití široké plejády vzdělávacích aktivit, které nabízí oblast vzdělávání.

**Otázka číslo 8: Znáte princip nově zaváděného programu „Koncept expertů“ ve ŠA? Pokud ano, v čem podle Vás tento princip spočívá/co je jeho podstatou?**

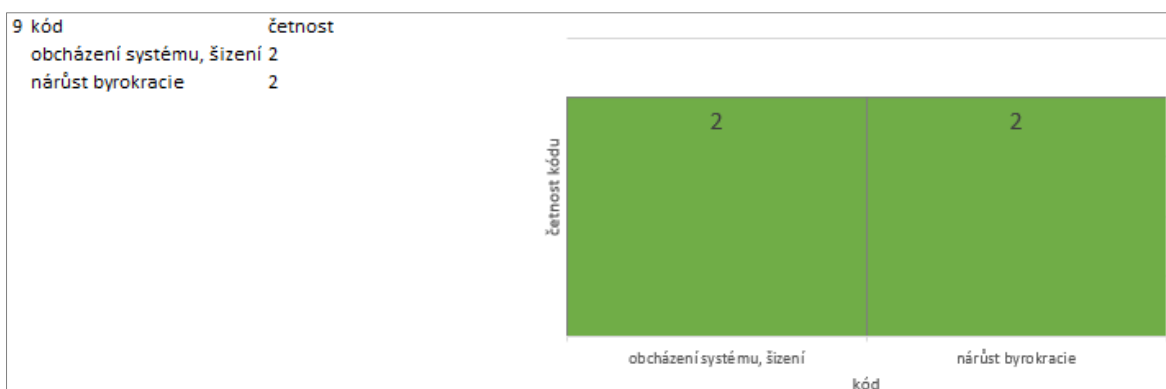


**Obr. 17 Otázka číslo 8 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace**

Koncept expertů znaly v hrubých rysech dva respondenti. Jeden respondent částečně a zbytek vůbec.

Dílčí závěr: z odpovědí vyplývá, že ačkoliv je Koncept expertů již realizovatelný, chybí mu dostatečná propagace.

**Otázka číslo 9: V čem podle Vás spočívají hlavní přednosti a přínosy programu „Koncept expertů“? Má podle Vás tento program nějaké nedostatky, slabiny?**



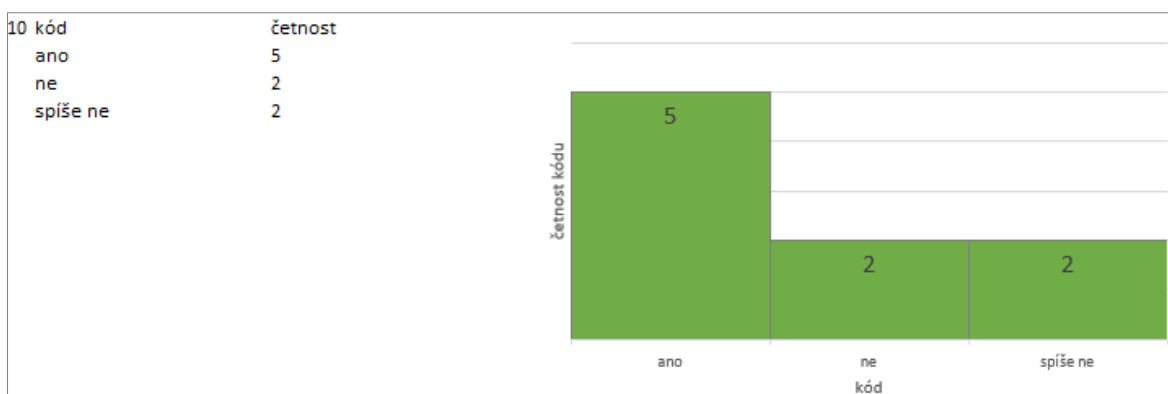
**Obr. 18 Otázka číslo 9 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace**

Po objasnění principu Konceptu expertů byla dvěma respondenty jako negativum označena zvýšená byrokracie, dalšími dvěma nebezpečí obcházení, ošizení systému tak, aby bylo pouze dosaženo podmínek pro získání statusu odborného

koordinátora. Respondent číslo 4 vidí problém v neexistující retroaktivitě "ve firmě je mnoho koordinátorů a vedoucích naprosto bez know-how ve svém oboru".

Dílčí závěr: z odpovědí vyplývá, že negativa jsou pouze minoritního počtu.

**Otázka číslo 10: Očekáváte, že program „Koncept expertů“ bude ve Vašem případě tím správným impulzem pro realizaci znalostního managementu ve vašem oddělení, v případě jej tímto programem doplníte?**

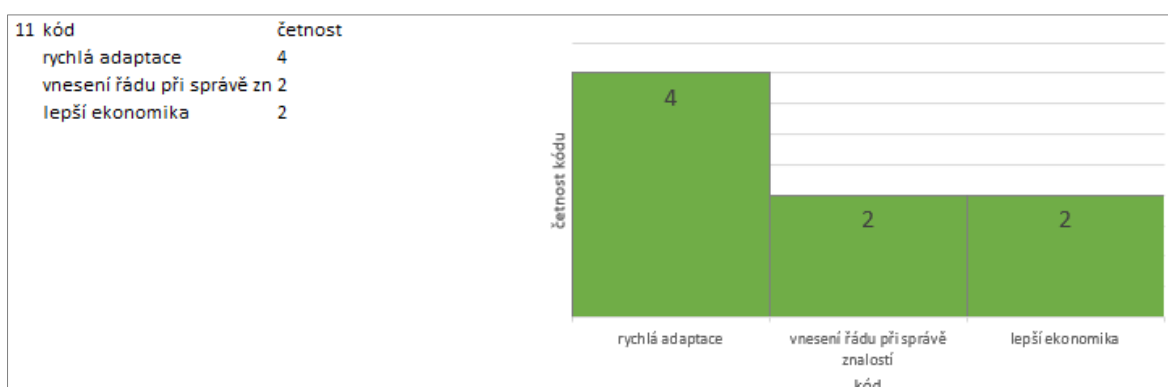


**Obr. 19 Otázka číslo 10 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace**

Polovina respondentů vidí Koncept expertů jako smysluplný i pro svou oblast. Striktní ne odpověděli dva respondenti, kteří pracují v mini týmech nebo samostatně. Spíše ne pak dva respondenti shledávající v konceptu větší procento dílčích negativ.

Dílčí závěr: přes slabou kampaň ze strany garanta programu bylo po objasnění podstaty programu větší částí respondentů koncept hodnocen jako přínosný.

**Otázka číslo 11: V čem podle Vás spočívá význam fungujícího znalostního managementu v organizaci?**



### **Obr. 20 Otázka číslo 11 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace**

Za jeden z hlavních přínosů znalostního managementu v organizaci označili čtyři respondenti rychlejší adaptaci nových zaměstnanců. Dvakrát zazněly ekonomické přínosy a dva respondenti zmínili konkrétně přínos ve vnesení pořádku do systému správy znalostí.

Dílčí závěr: odpovědi respondentů byly hodně roztržštěné. Z této roztržštěnosti lze usuzovat na slabou osvětu, která způsobuje jednotlivými respondenty nízkou míru vnímání důležitosti funkčního ZM v organizaci.

### **4.3 Návrh doporučení zaměřených na zvýšení efektivity znalostního managementu**

ZM jako systém je nasazen v jednotlivých oblastech ŠA pouze sporadicky a roztržštěně. Koncept expertů, jež ho má formalizovat a propojit s kariérní dráhou odborného koordinátora se jeví jako povedený, proveditelný a životaschopný. Rozdělení role koordinátora v roli vedoucího a koordinátora v roli manažera znalostí je silně pozitivním krokem. Nyní se tyto role i přes teoretickou existenci odborného koordinátora neřízeně masivně prolínají, a především řídicí koordinátory neúměrně zatěžují agendou, která jim teoreticky ne zcela přísluší.

Výsledky provedeného empirického výzkumu však odhalili několik slabin, která kocept mohou zbrzdit a v případě neřešení i zcela zastavit a je třeba jim věnovat zvýšenou pozornost.

#### **Doporučení číslo 1: Formální vymezení pozice projektového koordinátora**

Koncept expertů vlastně formalizuje pozici znalostního pracovníka ve ŠA. Dosavadní praxe znala pozici "odborného koordinátora", což byla pozice de facto znalostního pracovníka, avšak obsazovaná víceméně prohlášením vybraného pracovníka za vhodného pro tuto cílovou pozici s minimem formalizovaných podmínek. Koncept expertů tuto formalizaci zavádí a definuje tak minimální podmínky k dosažení pozice experta a možného kandidáta na budoucího odborného koordinátora.

Pro dokončení vyváženosti všech pozic koordinátora, které jsou v organizaci tři, lze doporučit vytvoření formálních podmínek i pro pozici projektového koordinátora, který poslední zůstává bez odpovídající kariérní cesty. Neřešení může mít za následek demotivaci ostatních koordinátorů.

### **Doporučení číslo 2: Zavedení zastřešujícího školení systému ZM**

Odpovědi jednotlivých respondentů empirického výzkumu zcela jasně ukazují na potřebu specifických řešení pro většinu dílčích oblastí. Je očekáváno, že „Koncept expertů“, posilující pozici znalostního pracovníka přispěje k tomu, že nově vzniklé skupiny znalostních pracovníků – odborných koordinátorů budou ve své organizační jednotce působit nejen jako experti v přiděleném tématu, ale budou mít za úkol na základě znalostí získaných prostřednictvím speciálních vzdělávacích cest určených znalostním pracovníkům i vystavět specifické řešení ZM ušité na míru vlastnímu oddělení. Jako odborní koordinátoři jej poté také manažersky řídit a nést za jeho úspěšný chod odpovědnost. Takto globálně popsané role expertů a odborných koordinátorů nejsou součástí dostupných materiálů konceptu. Lze tedy důrazně doporučit, aby byl i tento účel konceptu jasně deklarován.

S tím lze také doporučit zařazení zastřešující školení systému ZM do systému vzdělávání ŠA.

### **Doporučení číslo 3: Finanční ohodnocení pozice experta**

Chybí silný motivační prvek – ideálně finanční ohodnocení pro experty, kteří nebudou chtít nastoupit kariérní dráhu odborného koordinátora, a přesto mají za povinnost věnovat poměrně velkou část své kapacity na plnění povinností experta.

Na základě výsledků řízených rozhovorů lze tento aspekt považovat za klíčový a je nezbytné jej vyřešit. Jako možné řešení se nabízí například propůjčení o stupeň vyšší tarifní třídy.



## Závěr

Znalostní management je dynamicky se rozvíjející téma, které je třeba řízeně implementovat ve všech organizacích. Bez této implementace žádná organizace nemůže dosáhnout optimálně a efektivně svých podnikatelských cílů.

Cílem práce bylo zmapovat a analyzovat úroveň implementace principů managementu znalostí ve firmě Škoda-Auto a.s. Získané poznatky zhodnotit a navrhnout nejen možná obecná zlepšení optimalizující systém ZM v celé organizaci, ale i pro konkrétní oblasti.

Teoretické kapitoly obsahovaly základní informace o vzniku a historickém vývoji základních stavebních prvků ZM a jejich průběžné evoluci. Jejich přínosy, využití a význam v minulosti, současnosti a očekávané budoucnosti. Byly definovány užité pojmy. Znalost byla definována jako ocenitelné i neocenitelné aktivum v každé společnosti. ZM byl popsán jako systém skládající se z několika navzájem fázemi propojených a doplňujících se částí. Tyto části byly detailně popsány a vysvětleny.

Součástí teoretické části byl i popis aktuálně deklarovaného stavu implementace systému ZM ve firmě ŠA a jako jeden ze stěžejních bodů praktické části i přehled kroků připravovaných v rámci programu „Koncept expertů“ zaváděného pro optimalizaci funkce ZM ve společnosti.

Empirická data byla získána pomocí kvalitativní metody řízených rozhovorů. Deset respondentů bylo cíleně vybráno z různých oblastí firmy ŠA s různým funkčním zařazením, tak aby bylo možno získat ucelený přehled o fungování ZM v jednotlivých oblastech. Zkoumáno bylo obecné povědomí respondentů o fungování systému ZM, o jeho implementaci v dané oblasti a očekávání jeho budoucího vývoje.

Z výsledků výzkumu vyplynulo několik poznatků. Předně společnost ŠA nemá propracovaný a na všech stupních řízení aplikovaný systém ZM. Z toho vyplývá i skutečnost, že většina oblastí využívá pouze dílčí prvky ZM, a to jen tam, kde k tomu byla okolnostmi donucena. „Koncept expertů“ je novým programem, jehož jedním z hlavních cílů je formalizovat postavení znalostního pracovníka jako základního stavebního kamene systému ZM ve společnosti, nastavit systémové prostředí pro jeho činnost a umožnit mu implementovat systém ZM na daném pracovišti.

Výzkum ovšem odhalil několik slabin programu, které by bylo vhodné odstranit. Na tomto základě byla navržena tři doporučení ke zvýšení efektivity systému ZM:

- Formální vymezení pozice projektového koordinátora.
- Zavedení zastřešujícího školení systému ZM ve ŠA.
- Finanční ohodnocení pozice experta.

Tato práce teoreticky shrnula aktuální stav poznání a teorii konfrontovala s realitou jedné z největších průmyslových organizací v ČR. Koncept expertů, jež je součástí nové kariérní cesty pro odborné koordinátory ve ŠA je vhodným a nezbytným prvkem pro úspěšné nastartování systému ZM v praxi. Bylo by žádoucí, aby si jak respondenti, kteří se účastnili empirického výzkumu, tak autorky konceptu z oblasti řízení lidských zdrojů ŠA, se kterými byly nejasné aspekty konzultovány, ze spolupráce při tvorbě této práce odnesly prakticky užitečné poznatky. A to jak z teoretické části, tak především z diskusí o praktických úskalích a především příležitostech, které systém ZM pro každou organizaci nabízí.

## Seznam literatury

BOKŠOVÁ, Jiřina. *Účetní výkazy pod lupou*. Praha: Linde Praha, 2013. ISBN 978-80-720-1-921-2.

ČERNÝ, Michal. *Informační a učící se společnost*. Brno: Paido, 2017. ISBN 978-80-7315-263-5.

EDERSHEIM, Elizabeth Haas. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. Praha: Management Press, 2008. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-181-2.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HEŘT, Jiří. Occamova břitva. *Sisyfos: Český klub skeptiků* [online]. 6.9.2007 [cit. 2021-7-5]. Dostupné z: <https://www.sisyfos.cz/clanek/965-occamova-britva>

KORBEL, Petr. Průmyslová revoluce 4.0: Za 10 let se továrny budou řídit samy a produktivita vzroste o třetinu. *Hospodářské noviny* [online]. Praha: Economia, 2015, 17.05.2015 [cit. 2021-8-4]. ISSN ISSN 2787-950X. Dostupné z: <https://byznys.hn.cz/c1-64009970-prumyslova-revoluce-4-0-za-10-let-se-tovarny-budou-ridit-samy-a-produktivita-vzroste-o-tretinu>

LEVY, Moria. *A Holistic Approach to Lessons Learned: How Organizations Can Benefit from Their Own Knowledge*. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group, 2017. ISBN 978-1-138-56476-3.

MEHRABIAN, Albert. *Silent Messages*. Belmont, California, USA: Wadsworth Publishing Company, 1971. ISBN 0-534-00059-2.

NONAKA, Ikujiro a Hirotaka TAKEUCHI. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. ISBN 978-0-19-509269-1.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. [Praha]: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-162-1.

Škoda Storyboard: EXKURZE DO MINULOSTI. *Škoda Storyboard: EXKURZE DO MINULOSTI* [online]. Mladá Boleslav: Škoda-Auto, 2018, 2.8.2018 [cit. 2021-7-8]. Dostupné z: <https://www.skoda-storyboard.com/cs/dedictvi-cs/exkurze-do-minulosti/>

URBANCOVÁ, Hana. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. 3. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-05-9.

*Vesmír*. 81. Praha: Vesmír, 2002. ISSN 00424544.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Životní cyklus znalosti.....	10
Obr. 2 Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi .....	12
Obr. 3 Životní cyklus znalosti detailní .....	20
Obr. 4 Konverze znalostí .....	23
Obr. 5 Hodnota informace versus náklady na její získání .....	25
Obr. 6 Otázka číslo 1 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace.....	36
Obr. 7 Otázka číslo 2 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace.....	37
Obr. 8 Otázka číslo 3a – frekvenční tabulka a její grafická interpretace .....	38
Obr. 9 Otázka číslo 3b – frekvenční tabulka a její grafická interpretace .....	39
Obr. 10 Otázka číslo 3c – frekvenční tabulka a její grafická interpretace .....	39
Obr. 11 Otázka číslo 4 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace.....	40
Obr. 12 Otázka číslo 5 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace.....	41
Obr. 13 Otázka číslo 6 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace.....	41
Obr. 14 Otázka číslo 7a – frekvenční tabulka a její grafická interpretace .....	42
Obr. 15 Otázka číslo 7b – frekvenční tabulka a její grafická interpretace .....	43
Obr. 16 Otázka číslo 7c – frekvenční tabulka a její grafická interpretace .....	43
Obr. 17 Otázka číslo 8 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace.....	44
Obr. 18 Otázka číslo 9 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace.....	44
Obr. 19 Otázka číslo 10 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace.....	45
Obr. 20 Otázka číslo 11 - frekvenční tabulka a její grafická interpretace.....	46

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Seznam otázek k řízenému rozhovoru.....	54
Příloha 2 Záznamová tabulka hodnocení rozhovorů .....	55

# Příloha 1 Seznam otázek k řízenému rozhovoru

## Průzkum stavu implementace prvků znalostního managementu na pracovišti

Každá organizace nějakým způsobem pracuje s daty, informacemi, znalostmi, zkušenostmi. Nějak je získává, uchovává a předává. Ne vždy je však tato činnost jasně popsána a formalizována, probíhá často mimoděk. Průzkum, jehož je tento rozhovor součástí má za úkol zjistit jakým způsobem pracuje Vaše organizace a Vaše pracoviště se svým vědomostním potenciálem, jak jsou využívány existující prostředky k jejich podpoře a jaké prostředky by byly vítané a vhodné k použití.

Rozhovor bude nahráván a anonymizován. Časová náročnost je přibližně 30 minut.

### Otázky:

1. Jakými způsoby jsou ve vašem oddělení uchovávány a předávány znalosti potřebné k chodu oddělení?
2. Charakterizujte, jakým způsobem u Vás probíhá adaptace nových zaměstnanců.
3. Nositelé know-how, znalostí ve Vašem oddělení – tzv. znalostní pracovníci
  - a. Na jakých pozicích pracují na vašem oddělení?
  - b. Jakými způsoby se s ostatními dělí o své znalosti?
  - c. Jak jsou ke sdílení znalostí tyto pracovníci motivováni?
4. Jakými způsoby ve vašem oddělení dochází ke vzniku nových znalostí?
5. Jakými způsoby jsou znalosti uchovávány?
6. Jakými způsoby jsou znalosti předávány/sdíleny?
7. Podpůrné programy pro rozvoj znalostního managementu nabízející vzdělávání ŠA
  - a. Znáte nějaké?
  - b. Pokud ano, které?
  - c. Které využíváte?
8. Znáte princip nově zaváděného programu „Koncept expertů“ ve ŠA? Pokud ano, v čem podle Vás tento princip spočívá/co je jeho podstatou?
9. V čem podle Vás spočívají hlavní přednosti a přínosy programu „Koncept expertů“? Má podle Vás tento program nějaké nedostatky, slabiny?
10. Očekáváte, že program „koncept expertů“ bude ve Vašem případě tím správným impulzem pro realizaci znalostního managementu ve vašem oddělení, v případě jej tímto programem doplníte?
11. V čem podle Vás spočívá význam fungujícího znalostního managementu v organizaci?





## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Pavel Švejdar		
<b>STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE</b>	Specializace Řízení lidských zdrojů		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Management znalostí – případová studie vybraného podniku		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2021
<b>POČET STRAN</b>	57		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	20		
<b>POČET TABULEK</b>	0		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	2		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Bakalářská práce je zaměřena na zmapování a analýzu implementace principů managementu znalostí ve firmě Škoda-Auto a.s. Na základě získaných poznatků navrhnout vhodná opatření ke zvýšení jeho efektivity.</p> <p>Řešení problematiky proběhlo prostřednictvím kvalitativní metody výzkumu formou řízených rozhovorů.</p> <p>Zásadním poznatkem vyplývajícím z provedeného šetření je skutečnost, že většina útvarů ve Škoda-Auto a.s. využívá pouze roztráštěně a nesystémově některé dílčí prvky znalostního managementu. Zároveň je však pozitivně vnímaný připravovaný program „Koncept expertů“, který od roku 2022 formální prostředím pro implementaci všech prvků znalostního managementu ve Škoda-Auto a.s. zavádí.</p> <p>Šetření poskytlo také informaci o několika nedostacích v připravovaném programu. Na základě těchto údajů byla pro odpovědný útvar stanovena doporučení ke zvýšení jeho efektivity.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	<b>znalostní management</b> <b>znalostní pracovník</b> <b>životní cyklus znalosti</b>		

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	<b>Pavel Švejdar</b>		
<b>FIELD</b>	<b>Specialization Human Resources Management</b>		
<b>THESIS TITLE</b>	<b>Knowledge management - a case study of a selected company</b>		
<b>SUPERVISOR</b>	<b>doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.</b>		
<b>DEPARTMENT</b>	<b>KRLZ - Department of Human Resources Management</b>	<b>YEAR</b>	<b>2021</b>
<b>NUMBER OF PAGES</b>			
	<b>57</b>		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>			
	<b>20</b>		
<b>NUMBER OF TABLES</b>			
	<b>0</b>		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>			
	<b>2</b>		
<b>SUMMARY</b>	<p>The bachelor thesis is focused on mapping and analysis of the implementation of the principles of knowledge management in the company Škoda-Auto a.s. Based on the acquired knowledge, propose appropriate measures to increase its effectiveness.</p> <p>The problem was solved through a qualitative research method in the form of controlled interviews.</p> <p>A fundamental finding resulting from the investigation is the fact that most of the departments in Škoda-Auto a.s. uses only fragmented and non-systemically some partial elements of knowledge management. At the same time, however, the forthcoming program "Concept of Experts" is positively perceived, which since 2022 has been a formal environment for the implementation of all elements of knowledge management in Škoda-Auto a.s. introduces.</p> <p>The survey also provided information on several shortcomings in the forthcoming program. Based on these data, recommendations were set for the responsible department to increase its efficiency.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	<b>knowledge management</b> <b>knowledge worker</b> <b>knowledge life cycle</b>		