

# Projekt optimalizace řízení znalostí ve vybrané organizaci

Bc. Matúš Bohunický

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Matuš Bohunický**  
Osobní číslo: **M18859**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing, specializace Design management**  
Forma studia: **Kombinovaná**  
Téma práce: **Projekt optimalizace řízení znalostí ve vybrané organizaci**

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k problematice optimalizace řízení znalostí.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení znalostí ve vybrané organizaci.
- Vypracujte projekt optimalizace řízení znalostí ve vybrané organizaci.
- Projekt podrobte časové, rizikové a nákladové analýze.

Závěr



Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**  
Jazyk zpracování: **Slovenština**

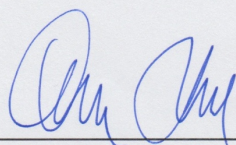
**Seznam doporučené literatury:**

HISLOP, Donald, Rachele BOSUA a R. W. HELMS. *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press, 2018, 334 s. ISBN 978-0198724018.  
CHILD, John a Martin IHRIG. *Knowledge, Organization, and Management: Building on the Work of Max Boisot*. Oxford: Oxford University Press, 2013, 288 s. ISBN 978-0199669165.  
PITRA, Zbyněk a Hana MOHELSKÁ. *Management transferu znalostí: Od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*. Průhonice: Professional Publishing, 2015, 336 s. ISBN 978-80-7431-145-1.  
SERRAT, Olivier. *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. New York: Springer Berlin Heidelberg, 2017, 1140 s. ISBN 978-981-1009-822.  
ŠUBRT, Tomáš a Roman ZUZÁK. *Mastering Knowledge*. Bratislava: Alfa, 2014, 319 s. ISBN 9788087197370.

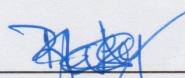
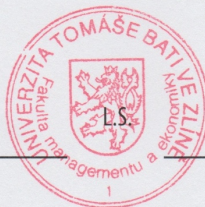
Vedoucí diplomové práce: **Mgr. Martin Broska**

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**

Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**



**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan



**Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.**  
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 08.08.2021

Jméno a příjmení: Matůš Bohunický

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práca sa venuje téme manažmentu znalostí, mapuje a definuje základnú teóriu, jej pojmy, ako aj predpoklady pre efektívne riadenie znalostí v kontexte aktuálnych trendov. Praktická časť sa zameriava na analýzu východiskového stavu riadenia znalostí vo vybranej organizácii a v nadväznosti na teoretický základ navrhuje možnosti optimalizovaného fungovania pri získavaní, uchovávaní, zdieľaní a ochrane znalostí tejto organizácie s ohľadom na efektívnosť a dlhodobú udržateľnosť. Hlavným cieľom je identifikovať nedostatky práce so znalosťami a navrhnúť vhodný spôsob práce pri ich získavaní, ukladaní, zdieľaní a ochrane.

Kľúčová slova: znalosť, znalostný manažment, analýza, projekt, optimalizácia

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with the topic of knowledge management, maps and defines the basic theory of its concepts, as well as the prerequisites for effective knowledge management in the context of current trends. The practical part focuses on the analysis of the initial state of knowledge management in the selected organization and suggests options for optimized operation in the acquisition, storage, sharing and protection of knowledge of this organization with regarding to efficiency and long-term sustainability. The main goal of the practical part is to identify the shortcomings of working with knowledge and to suggest a suitable way of working in their acquisition, storage, sharing and protection.

Keywords: knowledge, knowledge management, analysis, project, optimization

## **POĎAKOVANIE**

V nasledujúcich riadkoch by som rád vyslovil úprimné poďakovanie mojej rodine, všetkým kolegom, priateľom, ktorí ma podporovali a motivovali k štúdiu aj v nie vždy ľahkom období.

Vďaka patrí aj vedúcemu mojej diplomovej práce Mgr. Martinovi Bróskovi za jeho pomoc, rady a skúsenosti zdieľané pri jej tvorbe.

V neposlednom rade ďakujem všetkým, ktorí svoje znalosti odovzdávajú a zdieľajú s ostatnými. Bez zdieľania kvalitných a zmysluplných znalostí by naša spoločnosť a jej neustály rozvoj nebol možný.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>TEORETICKÁ ČASŤ</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIEĽ PRÁCE</b> .....	<b>12</b>
1.1 CIEĽ PRÁCE .....	12
1.2 ZDROJE INFORMÁCIÍ.....	12
1.3 VYMEDZENIE PROBLÉMU .....	12
<b>2 ZÁKLADNÉ POJMY RIADENIA ZNALOSTÍ</b> .....	<b>13</b>
2.1 DÁTA .....	13
2.2 INFORMÁCIE .....	14
2.3 ZNALOSTI.....	15
2.3.1 DELENIE ZNALOSTÍ.....	17
2.3.2 ZLOŽENIE ZNALOSTÍ.....	18
2.3.3 KONVERZIA ZNALOSTÍ (MODEL SECI).....	19
2.4 ZNALOSTNÝ PRACOVNÍK.....	21
2.5 ZNALOSTNÁ (UČIACA SA) ORGANIZÁCIA .....	22
2.5.1 ZÁKLADNÉ ZNAKY ZNALOSTNEJ ORGANIZÁCIE: .....	23
2.5.2 PREDPOKLADY ROZVOJA UČIACEJ SA ORGANIZÁCIE.....	25
<b>3 RIADENIE ZNALOSTÍ</b> .....	<b>30</b>
3.1 ĽUDIA.....	31
3.1.1 VZDELÁVANIE A ROZVOJ.....	31
3.1.2 ANGAŽOVANOSŤ .....	33
3.1.3 FIREMNÁ KULTÚRA .....	36
3.1.4 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA .....	39
3.2 PROCESY (POSTUPY).....	40
3.3 TECHNOLOGIE .....	40
3.3.1 ZNALOSTNÉ BÁZY .....	41
3.3.2 KOOPREAČNÉ NÁSTROJE .....	41
3.4 BARIÉRY PRI RIADENÍ ZNALOSTÍ .....	42
<b>4 STRATÉGIE RIADENIA ZNALOSTÍ</b> .....	<b>44</b>
4.1 KODIFIKAČNÁ STRATÉGIA .....	44
4.2 PERSONALIZAČNÁ STRATÉGIA .....	44
<b>5 ANALYTICKÉ A IMPLEMENTAČNÉ METODY</b> .....	<b>46</b>
5.1 ČASOVÁ ANALÝZA .....	46



5.2	SKÓROVACIA METÓDA S MAPOU RIZÍK.....	47
5.3	CBA .....	47
5.4	IMPLEMENTÁCIA ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU CEZ STAVEBNÉ BLOKY.....	49
5.5	BRAINSTORMING .....	50
5.6	FOCUS GROUP .....	51
	ZÁKLADNÉ KROKY FOCUS GROUP: .....	52
	<b>VYHODNOTENIE TEORETICKEJ ČASTI.....</b>	<b>53</b>
	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ ORGANIZÁCIE .....</b>	<b>55</b>
<b>7</b>	<b>ANALÝZA EXISTUJÍCÍHO SYSTÉMU RIADENIA ZNALOSTÍ.....</b>	<b>56</b>
7.1	ANALÝZA RIADENIA ZNALOSTÍ V ORGANIZÁCI (FOCUS GROUP).....	56
7.2	VYHODNOTENIE ANALÝZY RIADENIA ZNALOSTÍ V ORGANIZÁCI (FOCUS GROUP).....	58
7.3	ANALÝZA ZNALOSTÍ ICH RIADENIA A ZNALOSTNÝCH SYSTÉMOV V ORGANIZÁCI.....	61
<b>8</b>	<b>NÁVRH RIEŠENIA PRE ZLEPŠENIE RIADENIA ZNALOSTÍ.....</b>	<b>66</b>
<b>9</b>	<b>SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK .....</b>	<b>75</b>
9.1	IDENTIFIKOVANÉ RIZIKÁ.....	75
9.2	OHODNOTENIE RIZIKOVÝCH FAKTOROV.....	76
9.3	VYHODNOTENIE SKÓROVACEJ METÓDY S MAPOU RIZÍK.....	78
9.4	NÁVRH OPATRENÍ PRE MINIMALIZÁCIU IDENTIFIKOVANÝCH RIZÍK.....	79
<b>10</b>	<b>ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....</b>	<b>80</b>
<b>11</b>	<b>ANALÝZA NÁKLADOV A BENEFITOV PROJEKTU (CBA).....</b>	<b>83</b>
	<b>VYHODNOTENIE PRAKTICKEJ ČASTI A PRÍNOS PRE PRAX.....</b>	<b>85</b>
	<b>ZÁVER .....</b>	<b>87</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY .....</b>	<b>88</b>
	<b>ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK .....</b>	<b>91</b>
	<b>ZOZNAM OBRÁZKOV .....</b>	<b>92</b>
	<b>ZOZNAM TABULIEK .....</b>	<b>94</b>

## ÚVOD

Dôležitosť práce s informáciami a znalosťami sa v dnešnej dobe dostáva do popredia aj v našom regióne a mnohé firmy si začínajú uvedomovať potrebu získavania, uchovávanía, zdieľania a ochrany znalostí pre ich použitie k správneému účelu, správneým pracovníkom, v správneý čas a na správneóm mieste. Ľudský kapitál a jeho znalosti sa stávajú aj napriek pokročilej automatizácii a robotizácii jedným z najcennejších artiklov v ekonomike, ktorá už nemôže byť závislá len na mega fabrikách produkujúcich automobily, či polotovary pre zahraničie.

Aktuálne udalosti spojené s pandémiou COVID-19 nám jasne ukazujú krehkosť ekonomiky založenej primárne na priemyselnej výrobe, no na strane druhej dávajú nevyhnutný impulz pre uvedomenie si dôležitosti práce s informáciami, znalosťami a potreby inovatívneho prístupu k vzdelaniu, nie len v komerčnej sfére, ale aj na všetkých úrovniach nášho vzdelávacieho systému.

S ohľadom na progresívny rozvoj informačných systémov, sociálnych sietí, dostupnosť širokého obsahu na akúkoľvek tému, s ktorými je spojené postupné odcudzenie sa od štandardných foriem vzdelávania a získavania overených informácií, je veľmi dôležité nielen vytvoriť udržateľný a efektívny systém vzdelávania, práce so znalosťami, ale aj naučiť ľudí (deti, dospelých, seniorov) si tieto znalosti osvojiť a za pomoci kritického myslenia vedieť vyhodnotiť “toxický“ obsah, ktorý neprináša pridanú hodnotu. Téma znalostného manažmentu a práce so znalosťami má veľký presah, nie len na poli komerčných firiem, štátnej správy, či vzdelávacích organizácii, ale aj pre každého jednotlivca a jej správne uchopenie bude mať zásadný dopad na udržateľný a zmysluplný rozvoj spoločnosti v nasledujúcich rokoch.

Cieľom mojej práce bude navrhnúť opatrenia pre zjednodušenie prístupu zamestnancov vo vybranej organizácii k zaznamenaným znalostiam prostredníctvom zefektívnenia pracovných postupov, nastavenia pravidiel znalostnej bázy a iniciovania aktivít pre formálne, ale aj neformálne zdieľanie znalostí. Zavedenie a udržovanie týchto zmien umožní rýchlejší prístup k znalostiam pre aktuálne prebiehajúce aj budúce aktivity či projekty.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 VYMEDZENIE PROBLÉMU A CIEĽ PRÁCE

## 1.1 Cieľ práce

Hlavným cieľom teoretickej časti mojej práce je priblížiť tému znalostného manažmentu, tak aby bola zrozumiteľná pre čo najširšie spektrum čitateľov. Práca zadefinuje dôležité pojmy a súvislosti z oblasti práce so znalosťami, popíše možnosti ich získavania, uchovávanania, zdieľania a ochrany.

V praktickej časti má práca za úlohu navrhnúť a zaviesť princípy riadenia znalostí pre udržateľnú a jednoduchú prácu so znalosťami vo vybranej organizácii, prípadne jej optimalizáciu - zlepšenie (Výber vhodného prístupu k práci so znalosťami na základe možností organizácie). V zmysle výstupov analýzy existujúceho stavu, za pomoci dostupných nástrojov a zvolením vhodnej stratégie riadenie znalostí bude zároveň prihliadené na kontinuálne zlepšovanie.

## 1.2 Zdroje informácií

Ako podklad pre vypracovanie teoretickej časti tejto diplomovej práce budú použité primárne knižné publikácie vydané po roku 2010, a to najmä z dôvodu získania čo najaktuálnejších informácií a podkladov. Nosnými budú publikácie od autorov Zbyňek Pitra, Peter Gallo, Hana Mnohelská, Ján Barták, John Child, Martin Ihrig, Donald Hislop, Oliver Serrat, Tomáš Šubrt, Roman Zuzák a kolektívu ich spoluautorov. Pri získavaní dostupných informácií nie je možné obísť internetové zdroje a vyhľadávače. Každý využitý online zdroj bude podľa možností podrobený prevereniu voči informáciám na relevantných internetových portáloch či v knižných zdrojoch.

## 1.3 Vymedzenie problému

Pre efektívnu prácu so znalosťami a ich sprístupneniu, potrebuje spoločnosť aktívne pracovať s ľudským kapitálom, motivovať ho, poskytnúť mu vhodné podmienky na socializáciu a sebarealizáciu. Taktiež je dôležité spravovať znalosti a dokumenty prostredníctvom jednotného systému a prístupu k týmto znalostiam, nie len z priestorov organizácie, ale aj pri práci z domu. Doposiaľ je práca s ľuďmi skôr pasívna a formalizované znalosti spoločnosti sú uchovávané v rôznych systémoch a formách, čo komplikuje ich efektívne sprístupnenie relevantným pracovníkom ako aj ich správu, zdieľanie a ochranu.

## 2 ZÁKLADNÉ POJMY RIADENIA ZNALOSTÍ

Spoločnosť, organizácie a aj každý z nás je dnes obklopený nespočetným množstvom dát, informácií prichádzajúcich na internet zo sociálnych sietí, mobilných zariadení a ich používateľov, senzorov IoT (Internet of Things – Internet vecí) a prehliadania internetu. Všetky dostupné dáta a informácie môžu byť pri správnom prístupe k nim a ich riadení využité v prospech jednotlivca, organizácie či spoločnosti a môžu priamo prispievať k rozširovaniu našich znalostí. Pre správne pochopenie manažmentu resp. riadenia znalostí je potrebné zdefinovať základné pojmy a vymedziť rámec znalostí a práce s nimi tak, aby sme dosiahli čo najväčší konsenzus v pochopení tejto témy.

### 2.1 Dáta

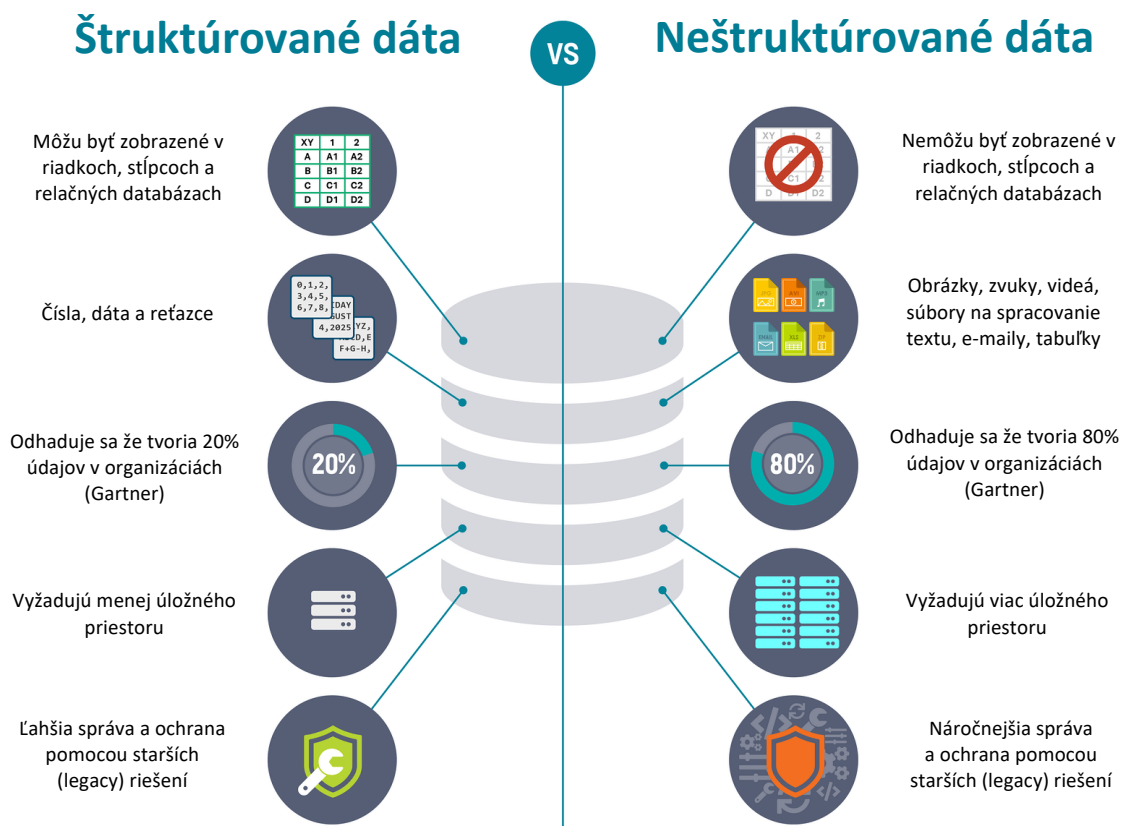
Dáta sú základná surovina, ktorú definujeme ako sekvencie znakov, tie však samé o sebe nie sú informáciou (Šubrt a Zuzák, 2014). Môžu byť vyjadrené číslami, písmenami, znakmi, zvukom, či obrazmi a sú výsledkom merania, činností, udalostí, procesov a podobne. Zachytávať ich môžeme v rôznej štruktúre, podobách a nosičoch, ako napríklad papier, pevný disk počítača, čiarový/QR kód, cloudové úložisko a iné. Samotné dáta nemajú konkrétny význam a sú akosi základnou esenciou procesu tvorby znalostí. Hodnotu a význam dát vie posúdiť pozorovateľ na základe nadobudnutých znalostí (Gallo et al., 2017).

**Pri práci s dátami pracujeme so základnými operáciami (Gallo et al., 2017):**

- Získavanie dát (Akvizícia)
- Overovanie dát (Verifikácia)
- Roztriedenie dát (Klasifikácia)
- Zhrnutie dát (Sumarizácia)
- Zdieľanie dát (Distribúcia)

**Získané dáta môžeme následne deliť:**

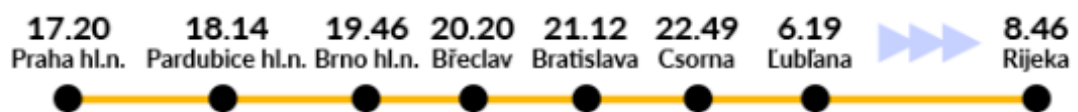
- Štruktúrované dáta (v priemere 20% dát organizácií)
- Neštruktúrované dáta (v priemere 80% dát organizácií)



Obrázok 1 - Štruktúrované vs. neštruktúrované dáta, zdroj: Structured Data vs. Unstructured Data: what are they and why care?, 2019

## 2.2 Informácie

Ďalším krokom na ceste k znalostiam pri práci so získanými dátami je priradenie ich dôležitosti a významu. Za informáciu nie je možné považovať akékoľvek dáta, ale len tie, ktoré majú pre užívateľa zmysel, účel, kontext a význam v prepojení na získané poznatky, vedomosti, znalosti a skúsenosti, ktorými ich užívateľ disponuje. Majú teda subjektívny charakter. (Barták, 2008) Zaujímavou je aj definícia Norberta Wienera: „Informácia je niečo, čo potrebujeme pre dobré rozhodovanie, čo nám znižuje neistotu pri riešení problémov.“



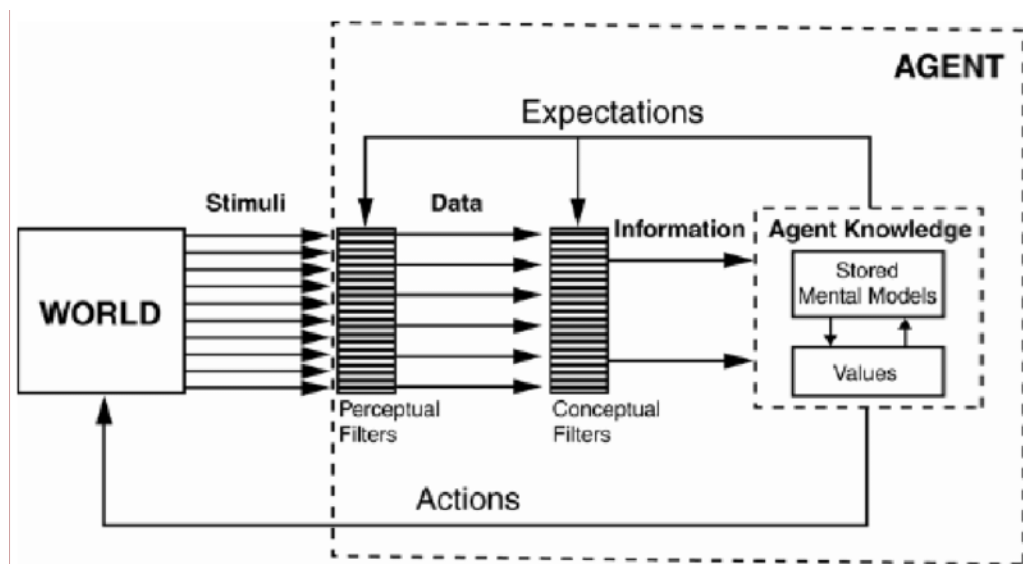
Obrázok 2 – Informácia v podobe CP, zdroj: Meníme cestovanie do Chorvátska!, 2020

Exponenciálny nárast dát - potenciálnych informácií je spojený aj s rozvojom informačných systémov, sociálnych sietí a kladie ešte väčší dôraz na efektívny systém práce s nimi (ich triedením, spracovaním, interpretáciou a ďalším využitím). Otázkou je teda aj to, ako efektívne a či vôbec dokážeme všetky tieto informácie využiť.

### 2.3 Znalosti

Charakterizovaním predchádzajúcich častí skladačky sa dostávam ku kľúčovému pojmu, s ktorým budem ďalej pracovať. Týmto pojmom je "Znalosť", ktorá je žiadaným výstupom práce s dátami a informáciami a ich vhodným uchopením.

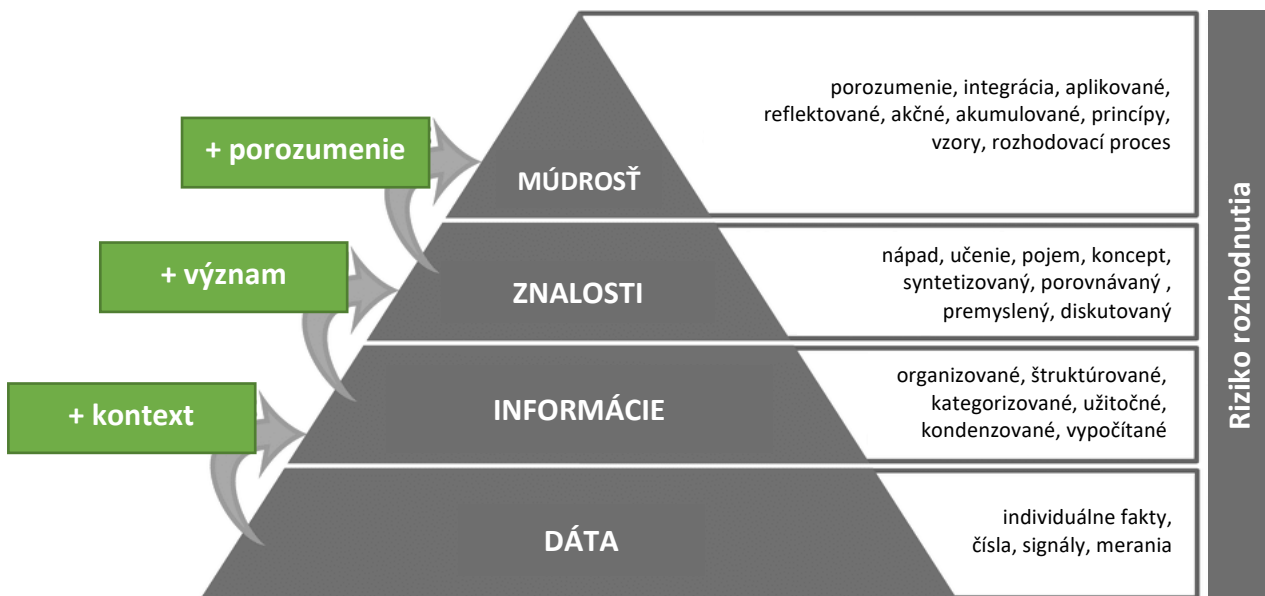
„Zrodenie“ znalosti od dát cez informácie pekne popisuje model "The agent-in-the-world":



Obrázok 3 - Model "The agent-in-the-world" podľa Boista, zdroj: Child a Ihrig, 2013

Znalosť môžeme definovať ako výsledný produkt procesu, do ktorého vstupujú dáta a informácie ako suroviny. (Petříková, 2010) prípadne ako hodnotnú informáciu z ľudskej mysle resp. odskúšané zhodnotené informácie v kontexte. (H. Davenport a Prusak, 2006).

Transformáciu dát na informácie a informácií na znalosti interpretuje znalostná pyramída od DIKW.



Obrázok 4 - Znalostná pyramída, zdroj: The data-information-knowledge-wisdom (DIKW), 2019

Znalosti sú informácie použité účelne pri riešení vzniknutej situácie či problému. Nenesú len odpoveď na otázku ako (**know-how**) využiť informácie, ale poskytujú aj ďalšie odpovede. Ak chceme úspešne pracovať a riadiť znalosti, musíme pri aplikácii znalostí vedieť odpovede aj na ďalšie otázky (Gallo et al., 2017):

- Odpoveď na otázku **prečo? (know-why)** – rozumieť dôvodom / stratégií spoločnosti
- Odpoveď na otázku **kto? (know-who)** – poznať vzťahy, kompetentné osoby
- Odpoveď na otázku **kde? (know-where)** – vedieť kde hľadať odpovede/informácie
- Odpoveď na otázku **kedy? (know-when)** – správne načasovanie aktivity

**Špecifické vlastnosti znalostí podľa Wigga (Gallo et al., 2017):**

- Znalosti sú nehmotné a ťažko merateľné
- Nedajú sa kúpiť alebo jednoducho získať
- Znalostí sa v čase menia a môžu sa rýchlo stratiť



- Sú spojené so svojimi nositeľmi a ich vôľou – vedomím
- V procesoch sa nespotrebovávajú, môžu dokonca rásť
- Nie sú konkurenčné, môžu byť používané súčasne v rôznych procesoch

### 2.3.1 Delenie znalostí

Najčastejšie používaným delením znalostí je delenie na dve základné skupiny, explicitné a tacitné (Barták 2008, Hislop 2018, Nonaka 2019). Toto delenie vychádza z možností ich formálneho vyjadrenia a prenositeľnosti.

#### 2.3.1.1 *Explicitné znalosti*

Explicitné znalosti, sú znalosti ktoré sú formalizované resp. formalizovateľné, a teda je možné ich formálne vyjadriť (Barták, 2008) - štruktúrovane zdokumentovať, vďaka čomu sú jednoducho prenositeľné a zdieľateľné. Príkladom môže byť pracovný postup, návod na použitie elektrospotrebiča či recept.

#### 2.3.1.2 *Tacitné znalosti*

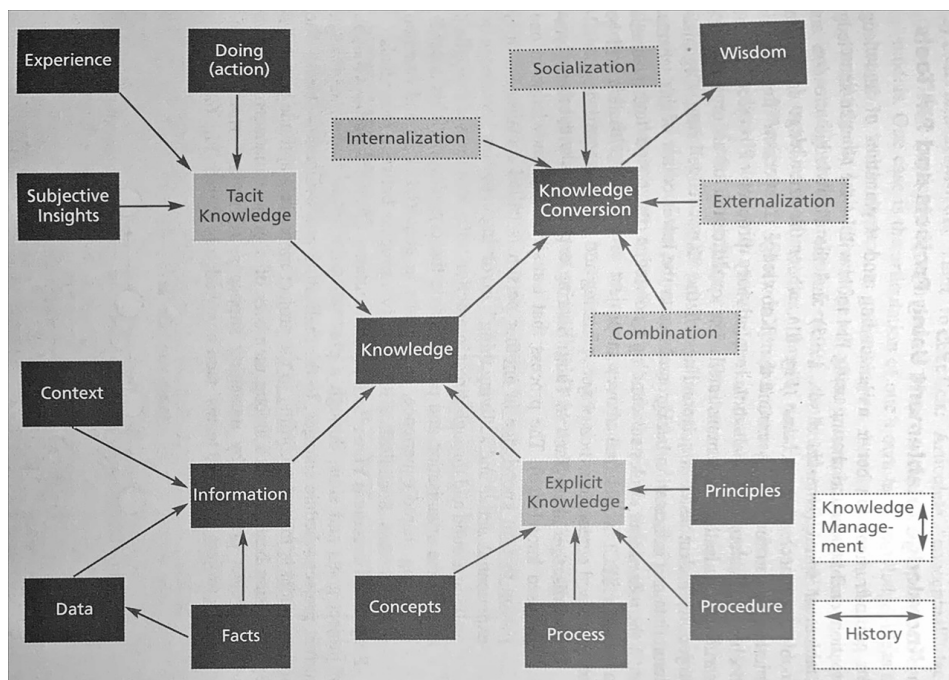
Zaujímavejšou a hodnotnejšou skupinou znalostí sú práve tacitné znalosti. Tacitné znalosti sú interakciou explicitných (formalizovateľných) znalostí a skúseností, zručností, intuície a sú previazané s akciou, postupmi, ideami, nápadmi, hodnotami a emóciami (Barták, 2008).

Pre ľahšie uchopenie môžeme ako príklad uviesť zloženie stolíka z IKEA. Bez ohľadu na to že budú mať dvaja ľudia na splnenie tejto úlohy rovnaké podmienky, náradie, návod na montáž a na konci aj rovnaký výsledok, teda poskladaný stolík, je isté, že každý túto úlohu aj napriek rovnakým vstupom splnil svojím odlišným spôsobom.

Medzi základné príčiny tejto rozdielnosti môžeme uviesť nasledujúce aspekty (Mládková, 2012):

- Osobné a subjektívne filtre každého nositeľa znalosti, podľa ktorých selektívne vyberajú a prioritizujú aspekty z každej udalosti
- Rôzna absorpčná kapacita pre uchopenie nových informácií a ich následnej transformácie na znalosť
- Kontext, ktorý môže ovplyvniť to, že aj napriek rovnakému podnetu u dvoch ľudí, vznikne znalosť len u jedného z nich

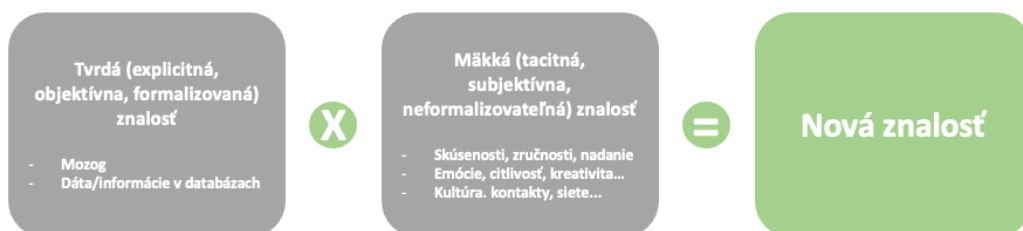
Charakteristiky a rozdiely medzi explicitnými a tacitnými znalosťami ako aj vytváranie a vznik znalostí prehľadne vizualizuje Clarkov model mapy typológie znalostí (Šubrt a Zuzák, 2014).



Obrázok 5 - Knowledge typology map podľa Clarka, zdroj: (Šubrt a Zuzák, 2014)

### 2.3.2 Zloženie znalostí

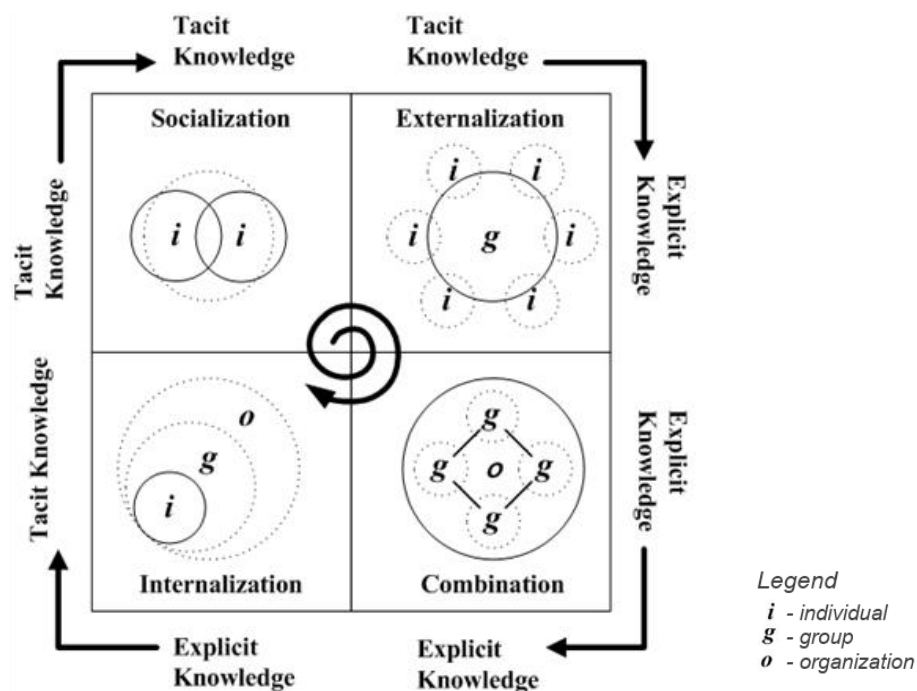
Základom každej znalosti je tvrdá (explicitná) časť, napríklad hra na klavír podľa nôt a mäkká (tacitná) časť, napríklad stanovenie diagnózy doktorom v kontexte príznakov a skúseností. Tvrdé (explicitné) znalosti ako už bolo vyššie spomenuté, možno zaznamenávať a šíriť prostredníctvom dát a pri ich zaznamenávaní môže (ale nemusí) dôjsť k ich skresleniu, poškodeniu, alebo strate. Mäkké znalosti sú spojené s myslou, skúsenosťami a zručnosťami jednotlivca a nie je možné ich zaznamenávať prostredníctvom dát (Gallo et al., 2017). Spájaním týchto znalostí vzniká tzv. Synergický efekt, ktorý nie je len čistým súčtom dvoch častí znalostí, ale znásobením ich účinnosti.(Gallo et al., 2017)



Obrázok 6 - Synergický efekt znalostí, zdroj: vlastné spracovanie

### 2.3.3 Konverzia znalostí (Model SECI)

V predchádzajúcej podkapitole som popísal jednotlivé typy znalostí a načrtol možnosť ich vzájomnej synergie. Ďalšou možnosťou vytvárania a získavania znalostí je konverzia podľa modelu SECI od Ikujiro Nonaka (SECI Model of Knowledge Dimensions by Ikujiro Nonaka, 2019), ktorý popisuje proces premeny a tvorby znalostí. Jeho názov vychádza zo začiatkových písmen štyroch fáz, z ktorých sa skladá. Konkrétne ide o Socialization - socializáciu, Externalization - externalizáciu, Combination – kombináciu a Internalization – internalizáciu (Pri preklade sa zvykne používať aj názov SEKI).



Obrázok 7 - Model SECI, zdroj: SECI Model of Knowledge Dimensions (Ikujiro Nonaka), 2019

#### 1. Fáza – Socialization (socializácia)

Vytváranie tacitných znalostí na základe iných tacitných znalostí, a teda vznik skúsenosti následkom situácie či konkrétnej činnosti pretavenej do novej tacitnej znalosti jednotlivca (Petříková, 2010). Hovoríme o prenose - zdieľaní individuálnych tacitných znalostí z jednotlivca na jednotlivca. K socializácii prospieva prostredie, vzťahy a dôvera medzi kolegami na pracovisku, alebo v inom nepracovnom prostredí. Podporovaním socializácie a budovania vzťahov formálne, či neformálne vieme prispieť k rozšíreniu a zdieľaniu znalostí (Child a Ihrig, 2013). Proces socializácie môžeme podľa Ikujiro Nonaka (SECI

Model of Knowledge Dimensions by Ikujiro Nonaka, 2019) zhrnúť v troch jednoduchých krokoch:

- Vnímanie reality tak ako je
- Cítiť a vcítiť sa do okolia
- Prenos (zdieľanie) tacitných znalostí

Mládková uvádza tri formy zdieľania tacitných znalostí, ktoré sú nástrojmi manažérov pri riadení znalostí a znalostných pracovníkov (Mládková, 2012):

- **Príbeh** – prostredníctvom príbehu môžeme prenášať tacitné znalosti medzi dvoma pracovníkmi, ale aj medzi viacerými pracovníkmi v skupine. Pomáha prekonávať bariéry mysliacich pracovníkov.
- **Komunity** – prostredníctvom virtuálneho či osobného stretnutia spájajú ľudí – vytvárajú skupiny, siete za účelom zdieľania znalostí a učenia sa jeden od druhého.
- **Učňovstvo** – teoretické vzdelávanie a praktické aplikovanie v učebni či na pracovisku (v praxi najviac zaužívaný proces, napríklad na stredných školách).

## 2. Fáza – Externalization (externalizácia)

Vyjadrenie a formulácia tacitných znalostí prostredníctvom dialógu a reflexie. Tento výstup je následne možné previesť na explicitnú formalizovanú znalosť. Zjednodušene je možné povedať, že sa jedná o konverziu tacitnej znalosti na explicitnú znalosť. Je však potrebné spomenúť, že výsledná explicitná znalosť nie je vzhľadom na subjektívne vnímanie, odlišné skúsenosti a odbornosť nositeľa totožná s vstupnou tacitnou znalosťou. Proces externalizácie prebieha v týchto krokoch (SECI Model of Knowledge Dimensions by Ikujiro Nonaka, 2019):

- Vyjadrenie tacitných znalostí pomocou symbolického jazyka
- Prevod tacitných znalostí do konceptu alebo prototypu

## 3. Fáza – Combination (kombinácia)

Systematizácia a uplatňovanie explicitných znalostí a informácií. Jedná sa o spájanie samostatných explicitných znalostí za vzniku novej systematickej explicitnej znalosti, ktorá je komplexnejšia a systematickejšia ako vstupné explicitné znalosti. Explicitné znalosti môžeme kombinovať a spájať pomocou osobných stretnutí, alebo iných kolaboračných

nástrojov a následne zdieľať s ostatnými pracovníkmi. Proces tejto fázy je rozdelený do troch krkov (SECI Model of Knowledge Dimensions by Ikujiro Nonaka, 2019):

- Zhromažďovanie a integrácia explicitných znalostí
- Rozpad (rozobratie) konceptu a vzťahov medzi konceptami
- Editácia a systematizácia explicitných znalostí

#### 4. Fáza – Internalization (internalizácia)

Učenie a získavanie nových tacitných znalostí v praxi najlepšie vystihuje zaužívaný pojem „Learning by doing“ – Učenie sa činnosťou. Jedná sa o premenu explicitnej znalosti na individuálne tacitné znalosti jednotlivcov. Ako už bolo spomenuté, každá explicitná znalosť sa pri jej osvojení jednotlivcom mení na rozdielnu tacitnú znalosť v súlade s jeho doterajšími (rozdielnymi) skúsenosťami a znalosťami. Proces internalizácie môže prebiehať interne v organizácii, ale aj externe, napríklad prostredníctvom školení, workshopov a pozostáva z týchto krokov (SECI Model of Knowledge Dimensions by Ikujiro Nonaka, 2019):

- Stelesnenie explicitnej vedomosti prostredníctvom akcie a reflexie
- Použitie simulácie a experimentu

## 2.4 Znalostný pracovník

Vývoj technológií a spoločnosti, s ktorými je spojená rastúca potreba a tiež dôležitosť efektívnej práce s explicitnými a tacitnými znalosťami spôsobuje, že organizácie disponujú čoraz väčším počtom znalostných pracovníkov. Znalostný pracovník je úzko spätý so znalosťami (najmä tacitnými), ich aktívnym využívaním a prostredníctvom nich prináša hodnoty pre organizáciu, v ktorej pracuje. Je zamestnaný primárne pre svoje znalosti, ktoré prevyšujú požadovaný manuálny výkon. Najlepší výkon podáva, ak má autonómnosť a právomoc naplo využívať svoje schopnosti (Serrat, 2016).

Podľa Hislopa je znalostný pracovník každý, koho práca zahŕňa použitie primeraného množstva tacitných a kontextových a/alebo abstraktných/koncepčných znalostí (Hislop, Bosuaa Helms, 2018). Gallo definuje znalostného pracovníka ako experta, ktorý na základe svojich rozvinutých znalostí úspešne rieši zložité problémy, a ktorý vedome a podvedome využíva svoje tvrdé (explicitné) a mäkké (tacitné) znalosti. Jeho výhodou je okamžitá

odpoveď s takmer 100% relevantnosťou. Nevýhodou je kapacita mozgu a pohotovostná pracovná doba (Gallo et al., 2017).

Základné charakteristiky znalostného pracovníka a porovnanie s manuálnym pracovníkom podľa L. Mládkovej:

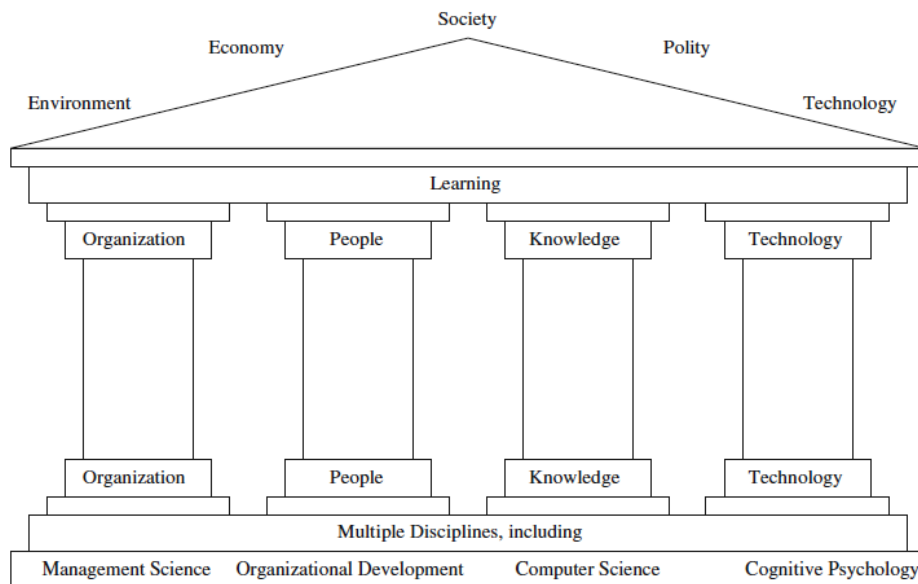
Tabuľka 1 – Charakteristika a porovnanie znalostného/manuálneho pracovníka, zdroj: Mládková, 2012

Charakteristika	Znalostný pracovník	Manuálny pracovník
Hlavná surovina	Znalosti	Materiálne prvky
Viditeľnosť práce	Nízka	Vysoká
Väzba na výsledky	Nepriama, efekt sa prejaví neskôr	Priama a okamžitá
Moc založená na	Rozptýlená v hlavách pracovníkov	Koncentrovaná v rukách manažérov
Podstata práce	Profesia a postavenie v mocenských štruktúrach organizácie	Postavenie človeka vo formálnych a mocenských štruktúrach organizácie
Spôsob reakcie	Autonómne rozhodovanie o reakcii na podnety	Reakcia určená pozíciou a úlohou pracovníka
Štandardy tvorí	Sám pracovník	Iný pracovník
Zameranie kontroly	Práca a jej výsledok	Pracovník
Zabezpečenie kontroly	Pracovník	Manažér
Meranie výkonu	Na základe prínosu pracovníka	Na základe súladu so štandardami
Rola pracovníka	Prostredník	Nástroj

## 2.5 Znalostná (Učiaci sa) organizácia

Zadefinovaním vzniku znalostí, ich delenia, premeny a tvorby a znalostného pracovníka, je vhodné popísať a priblížiť znalostnú organizáciu ako celok pracujúci so znalosťami, znalostnými pracovníkmi a znalostnými systémami. Podľa prieskumov iba 20 percent organizácií pracuje so svojim znalostným kapitálom (Gallo et al., 2017). Pre znalostnú organizáciu je charakteristická existencia znalostných procesov a vlastníctvo nadštandardného znalostného kapitálu, prostredníctvom ktorého buduje hodnotu. V takomto type organizácie je vysoká miera kvalifikovaných pracovníkov a množstvo neštandardných komplexných, inovatívnych produktov a služieb. Rozvoj kľúčových pracovníkov je jednou z rozhodujúcich činností organizácie (Land, 2008). Učiaci sa organizácie dokážu rýchlo zaistiť účinné šírenie znalostí vo svojom vnútornom prostredí a na tomto základe založiť systematický prístup k riešeniu každodenných problémov. Podporujú experimentovanie – systematické vyhľadávanie a skúšanie nových znalostí, čím overujú možnosť ich využitia v interných podmienkach. Sú zároveň úspešné v učení sa z minulých úspechov i chýb,

dokážu vyhodnotiť ich príčiny, formulovať ponaučenie do budúcnosti tak, aby sa chyby neopakovali. (Pitra a Mohelská, 2015). Serrat znázorňuje a popisuje znalostnú organizáciu prostredníctvom systémového modelu, ktorý pozostáva zo 4. základných subsystémov učenia sa - organizácia, ľudia, znalosti a technológie, ktoré sú navzájom prepojené a vzájomne sa podporujú pri zveľaďovaní vzdelávania skrz celý systém (Serrat, 2016).



Obrázok 8 -Základy učiacej sa organizácie, zdroj: Serrat, 2016

### 2.5.1 Základné znaky znalostnej organizácie:

**Systémové myslenie** – Organizácia je vnímaná ako otvorený podnikateľský systém, ktorého výkonnosť je možné hodnotiť prostredníctvom účelovej kombinácie údajov o fungovaní základných subsystémov (výroba, predaj, technický rozvoj, práca s ľudským kapitálom, hospodárenie. Systémové myslenie sa prejavuje aplikáciou metódy BSC - Balanced Scorecard pri hodnotení účinnosti zvolenej podnikateľskej stratégie (Pitra a Mohelská, 2015).

**Osobné majstrovstvo** – Závazok jednotlivých pracovníkov priebežne rozvíjať svoje profesijné kompetencie a zručnosti. Organizácie, ktorých pracovníci sa dokážu učiť rýchlejšie, ako pracovníci iných organizácií, získavajú značnú konkurenčnú výhodu. Individuálne učenie je zabezpečené formami výcviku a vzdelávania na dobrovoľnej báze a pracovníci sa preň musia rozhodnúť sami a dobrovoľne. Prax však ukazuje že veľká časť rozvoja vedomostí prebieha náhodne a nie je primárne výsledkom formálneho vzdelávania. Preto je účelné a dôležité vytvoriť pracovníkom také podmienky a prostredie v ktorom je

osobné majstrovstvo a rozvoj realizované a praktizované ako neoddeliteľná súčasť plnenia každodenných úloh – Learning by doing (Pitra a Mohelská, 2015).

**Myšlienkové modely** – Predstavy, ktorými je zjednotené a usmerňované chovanie organizácie a jednotlivcov ako celku. Pre organizáciu je nevyhnutné vytváranie takých myšlienkových modelov pre šírenie a uchovávanie hodnôt a z nich odvodených noriem správania vo vnútornom prostredí organizácie. Ľudia – zamestnanci majú bližšie k tomu, aby hájili hodnoty a riadili sa pravidlami, ktoré vedia ovplyvniť a považujú ich za správne. Rovnako organizácie majú tendenciu preferovať im blízke chovanie, normy, hodnoty a pravidlá. V prostredí znalostnej – učiacej sa organizácie je dôležité vytvoriť sociálnu atmosféru, ktorá podporuje vzájomnú dôveru v smerovanie a poslanie organizácie, ale zároveň pripúšťa otázky o ich správnosti. Pre tento účel sú využívané mechanizmy systémového prístupu a hodnotenie aktuálnej výkonnosti a zámerov ďalšieho rozvoja (Pitra a Mohelská, 2015).

**Zdieľaná vízia** – Dôležitý prvok pre spájanie individuálnych myšlienkových modelov jednotlivých pracovníkov či pracovných tímov ako aj motivácie k rozvoju osobného majstrovstva rôznymi programami výcviku a vzdelávania. Najúspešnejšie vízie sú tie, ktoré zdieľajú všetci pracovníci bez ohľadu na ich postavenie v organizačnej štruktúre. V porovnaní s klasickými organizáciami sú hierarchicky usporiadané decentralizovanou a plochou organizačnou štruktúrou, ktorá zo zdieľanej vízie vytvára nástroj k dosiahnutiu úspechu v konkurenčnej súťaži. Netreba zabúdať na to že súťaž s konkurenciou nemôže prekryvať hlavný význam zdieľanej vízie - optimalizácie spoločenského prospechu z realizácie dlhodobých strategických zámerov organizácie (Pitra a Mohelská, 2015).

**Tímové učenie** – Vytvára vhodné podmienky pre rýchlejší rozvoj osobného majstrovstva každého pracovníka a organizácia tak získava potrebné intelektuálne kapacity prostredníctvom zdieľania nových znalostí všetkými pracovníkmi a vedomie o odlišnosti ich interpretácie v rámci odlišných odborností. Znalostné organizácie podporujú cez usporiadania organizačných štruktúr svojho interného prostredia tímové učenie svojou otvorenosťou a priepustnosťou medzi-útvarových hraníc, ktorých nepriepustnosť je pri klasických organizáciách prekážkou pre vhodné uplatnenie systémového myslenia pri príprave a realizácii inovačných aktivít organizácie (Pitra a Mohelská, 2015).



Získavanie vyššie uvedených znakov organizáciami sa uplatňuje skôr postupne. Zapojením jednotlivých pracovníkov a pracovných kolektívov do diskusie o ďalšom smerovaní organizácie a aktivizácii tvorivých jednotlivcov v prebiehajúcich diskusiách sa rozvíja a otvorená komunikácia a konštruktívny dialóg, zároveň vzniká priestor pre zdieľanie myšlienok, nápadov, znalostí a spoločného porozumenia k dosiahnutiu spoločných cieľov.

### **2.5.2 Predpoklady rozvoja učiacej sa organizácie**

Aby sa mohla vznikajúca či existujúca znalostná organizácia ďalej rozvíjať a bola dlhodobo udržateľná, musí sa sústrediť na napĺňanie a rozvoj kľúčových oblastí, ktoré popisuje Barták nasledovne (Barták, 2008):

#### **1. Pochopenie a uvedomenie si dôležitosti rozvoja znalostí vrcholovým manažmentom organizácie na základe:**

- Analýzy trhu a konkurenčného prostredia
- Identifikácie kritických miest
- Identifikácie nových podnikateľských príležitostí
- Vytvorenia koalície schopnej formulovať rámec potrebných zmien a nadchnúť pre identifikované zmeny vrcholový manažment, ale aj radových pracovníkov a plne využiť ich potenciál k presadeniu a realizácii týchto zmien

#### **2. Zdieľaná firemná kultúra interpretujúca firemnú filozofiu, vízu a hodnoty premietnutú do rozvoja organizácie a pracovníkov, ktorá podporuje:**

- Ochotu hľadať nové prístupy, v ktorých nachádzame výzvu k zvyšovaniu efektívnosti riadenia, úsporám, efektívnosti a zvýšeniu pridanej hodnoty
- Iniciatívu pracovníkov, participáciu vedenia, podporu inovácií manažmentom
- Tímovú spoluprácu a smerovanie k "učiacej sa organizácii"
- Neformálne uplatňovanie princípu neustáleho zlepšovania
- Otvorenosť voči zmenám, permanentné zdokonaľovanie, úsilie o vrchol
- Zvyšovanie efektivity, výkonnosti, pridanej hodnoty a ziskovosti

#### **3. Stratégia "učiacej sa organizácie" orientovaná na predpokladané či benchmarkové podnikateľské výhody (vecné aj ľudské):**

- Investície do pracovníkov (stanovenie osobných cieľov a plánu rozvoja/vzdelávania)
- Neustále zhodnocovanie a zdokonaľovanie ľudského kapitálu

- Systémové myslenie, osobné majstrovstvo, mentálne modely a zdieľané vízie (akceptovanie vízie organizácie, tímové učenie, dôvera, motivácia a angažovanosť)
- Možnosť učiť sa, experimentovať a robiť chyby
- Orientácia na rast pridanej hodnoty, zvyšovanie konkurencieschopnosti, získavanie konkurenčnej výhody
- Znižovanie fluktuácie zamestnancov (Znižovanie straty znalostí a nákladov spojených so zaškolením)
- Zlepšovanie povesti organizácie vedúce k skvalitneniu uchádzačov a pracovníkov

#### 4. Projekt a plán rozvoja

- Cieľovo orientovaná činnosť zameraná k dosiahnutiu žiaducich zmien v rozvoji pracovníkov s jasne definovanými cieľmi, väzbami, očakávanými výstupmi, prínosmi, stanovenými termínmi (začiatku/ukončenia) a stanovenými akceptačnými kritériami
- Koordinované aktivity pre rozvoj energetizácie a potenciálu pracovníkov v ich odborných, sociálnych a morálnych predpokladoch pre úspešné zvládnutie zmien a „života v zmenách“
- Proces realizácie
  - Situačná analýza (Kde sa nachádzame)
  - Formulácia cieľov (Kam sa chceme dostať)
  - Definícia postupov a alokácia zdrojov (Ako sa tam dostaneme)
  - Kontrola postupu a spätná väzba (Smerujeme kam chceme)
- Štruktúra postupu
  - Popis obsahu a zmenových aktivít (Čo urobíme)
  - Popis metód, techník a foriem (Ako to urobíme)
  - Líder zmeny, vlastník zmeny a pod. (Kto to urobí)
  - Plán priamych aj nepriamych nákladov (Koľko nás to bude stáť)
- Projektové obmedzenia
  - Termíny
  - Financie
  - Lokalita implementácie
  - Dostupné zdroje
  - Špeciálne požiadavky / nereálne očakávania (napríklad súčinnosť externých pracovníkov, ich úroveň, veľa muziky za málo peňazí)
- Podmienky úspešnosti realizácie projektu
  - Projekt rozvoja previazaný s firemnými cieľmi a stratégiou
  - Reálne očakávania a dostatočná úroveň zadania

- Jasné a jednoznačné kritériá úspešnosti rozvojového projektu
- Analýza a identifikácia rizík (prevencia, zníženie výskytu rizika, akceptácia primeraných rizík, modifikácia projektu v prípade neúnosných rizík)
- Úspešný projekt rozvoja a realizácia
  - Projekt sa realizuje v danom čase, prostredí, rozpočte so zreteľom k identifikovaným rizikám
  - Uskutočňuje stanovené ciele z hľadiska obsahu, rozsahu a kvality
  - Plní stanovené funkcie, efektívne a účelne využíva zdroje (peniaze, práca, znalosti, materiál zariadenia,...)
  - Nenarušuje činnosť organizácie a otvára nové možnosti
  - Vychádza z firemnej kultúry a obohacuje ju

## 5. Vecná pripravenosť organizácie na rozvoj znalostí

- Orientácia na zákazníka (interného aj externého) spojená s optimalizáciou kľúčových procesov (zníženie nákladovosti, optimalizácia duplicitných a dlhotrvajúcich činností, decentralizácia)
- Organizačná stratégia a jej premietnutie do konkrétnych rozvojových cieľov
- Kvalitné vedenie a riadenie organizácie (Založené na základe výkonnostných cieľov, motivácii pracovníkov, zladení právomocí a zodpovedností, skracovania rozhodovacích časov, vytvorenie systému kontorlingu a uplatnenie riadiacich a informačných systémov)
- Likvidácia štruktúr brániacich zmenám
- Prispôsobenie organizačnej štruktúry procesnej orientácii
- Zavedenie metód tímovej práce pri riešení problémov
- Zavedenie systémov merania výkonnosti orientovaných dlhodobé vytváranie hodnoty

## 6. Behaviorálna (ľudská) pripravenosť na rozvoj znalostí

- Zdieľanie a vysvetlenie naliehavosti zmien so všetkými pracovníkmi
- Zhodnotenie aktuálnej úrovne spôsobilostí z hľadiska aktuálnej a budúcej potreby organizácie
- Definovanie nových resp. revidovaných pracovných zručností a kompetencií
- Revízia nasadenia pracovníkov (resp. doterajšieho nasadenia, včasná identifikácia neperspektívnych zamestnancov)
- Posilňovanie flexibility, disponibility a mobility zamestnancov
- Diferenciácia vo finančnom a nefinančnom odmeňovaní – presun od sociálneho k zásluhovému odmeňovaniu

- Vyčlenenie činností mimo hlavné strategické záujmy organizácie (outsourcing a rušenie neefektívnych činností)
- Rozvoj tímovej spolupráce a synergií

#### **7. Efektívne využívanie nástrojov zmien, smerovanie k “učiacej sa organizácii”**

- Stratégia a organizácia – formovanie prostriedkov k učeniu, vytváranie kultúry permanentného učenia sa a tréningu a ich prepájanie s praktickými odbornými činnosťami, auditovanie partnerov vhodných pre poradenstvo a tréningy
- Systémy a procesy – nové role, kompetencie znalosti, komunikácia a tímová spolupráca, systém motivácie a odmeňovania, efektívne riadenie ľudí
- Plnenie funkcií – vhodné prostredie pre zdieľanie a výmenu skúseností a znalostí, vhodný - flexibilný pracovný a časový režim, znižovanie nákladov na neproduktívne činnosti v prospech rozvojových aktivít
- Výsledky – maximalizácia úsilia o získavanie nových znalostí, permanentné vzdelávanie jednotlivých pracovníkov a pracovných tímov, akceptovanie a rozvíjanie firemnej kultúry
- Spätná väzba – neustále a opakované hodnotenie potenciálu a produktivity všetkých pracovníkov a efektívnosti prostriedkov (finančných aj nefinančných) na vzdelávanie

#### **8. Využívanie úspešných výsledkov manažmentu znalostí a ich komunikácia do vnútra organizácie**

- Posilnenie dôvery pracovníkov organizácie v zmyslupnosť a realizovateľnosť rozvojových zmien
- Akceptácia premeny alebo odstraňovania systémov, štruktúr a postupov organizácie, ktoré nie sú v súlade s novou firemnou filozofiou a víziou a brzdia žiadanú zmenu
- Prijímanie, a podpora diferencovaného kvalifikačného rozvoja lídrov a úspešných realizátorov zmien
- Pripravenosť lídrov a pracovníkov na „život v prúde zmien“ a podpora ďalších transformačných projektov

#### **9. Manažment znalostí ako trvalá súčasť organizácie**

- Optimalizácia kľúčových procesov
- Procesné vedenie
- Participatívne riadenie
- Leadership
- Plochá organizačná štruktúra
- Tímová spolupráca, rozhodovanie a generovanie nápadov

**10. Příprava učiacej sa organizácie na permanentný “život v zmenách“**

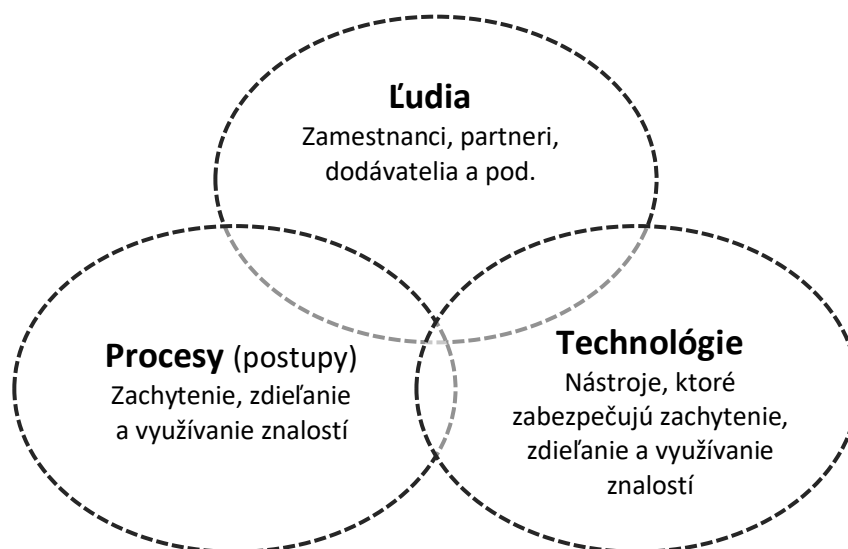
- Výber a nábor zamestnancov schopných pozitívne prijímať zmeny ako nové výzvy (osobnosti ktoré sú flexibilné, kreatívne, samostatné, kompetentné a zodpovedné)
- Neustále rozvíjanie a posilňovanie stimulačne-motivačných programov
- Pravidelné hodnotenie všetkých zamestnancov vo väzbe na programy rozvoja , kariérneho rast a individuálny plán personálnych rezerv
- Personálne závery k skvalitneniu ľudského kapitálu
- Posilňovanie spolupatričnosti zamestnancov s organizáciou (pro-zákaznícky prístup, angažovanosť, podpora zmien,...)
- Motivácia (finančná / nefinančná)

### 3 RIADENIE ZNALOSTÍ

Nadviažuc na zafinovanie znalostnej organizácie a predpokladov pre jej rozvoj môžeme prejsť k vysvetleniu a popísaniu riadenia znalostí v takejto organizácii, alebo tiež často používanému pojmu znalostný management či management znalostí.

Riadenie znalostí je formálna, štruktúrovaná iniciatíva na zlepšenie vytvárania, distribúcie alebo využívania znalostí v organizácii (Šubrt a Zuzák, 2014). Riadenie znalostí nie je len abstraktná záležitosť, identifikuje, vytvára, ukladá, zdieľa a používa ako znalosti individuálne, tak aj kolektívne, čím prispieva k zlepšovaniu výkonnosti organizácie (Serrat, 2016). Podľa (Devenport, Prusak, 2006) sa znalostný manažment zaoberá využívaním a rozvojom vedomostných aktív organizácie za účelom presadzovať ciele organizácie. Znalosti, ktoré sa majú riadiť, zahŕňajú explicitné, zdokumentované vedomosti a tacitné, subjektívne vedomosti. Manažment zahŕňa všetky procesy spojené s identifikáciou, tvorbou, zdieľaním a ochranou vedomostí. To si zároveň vyžaduje systém na vytváranie, údržbu úložísk znalostí a na kultiváciu a uľahčenie zdieľania vedomostí a organizačného učenia. Organizácie, ktoré uspejú v znalostnom manažmente, budú pravdepodobne chápať vedomosti ako prínos a rozvíjať organizačné normy a hodnoty, ktoré podporujú vytváranie a zdieľanie vedomostí.

Znalostný management - riadenie znalostí definuje Špaček ako proces vyvažovania vzťahu ľudí, procesy (postupy), technológie za účelom zachytávania a efektívneho využívania znalostí. Jedná sa o samostatnú manažérsku disciplínu. (Špaček et al., 2016)



Obrázok 9 - Vzťahy pri riadení znalostí, zdroj: Špaček et al., 2016

Systemy riadenia znalostí sú súčasťou procesu organizačného učenia sa, aj keď sa viac zameriavajú na strategické riadenie znalostí ako na zdieľateľné obchodné aktívum. Hlavným cieľom riadenia znalostí je spojiť ľudí hľadajúcich znalosti v rámci organizácie s tými, ktorí ich majú, s konečným cieľom zvýšiť celkovú úroveň znalostí tímu a organizácie. Pri dosahovaní tohto zámeru pomáhajú štyri ciele riadenia znalostí. Týmito cieľmi sú: zlepšenie procesu získavania poznatkov, zefektívnenie a skvalitnenie znalostného prostredia, zvýšenie prístupu k organizačným znalostiam a udržanie vedomostí ako organizačného majetku. (Špaček et al., 2016)

### 3.1 Ľudia

Ľudia ako nositelia, prijímatelia a tvorcovia znalostí sú základnou stavebnou jednotkou v systéme managementu znalostí. Aktívna práca s ľudským kapitálom a potenciálom je pre rozvoj a udržateľnosť významných znalostí a konkurencieschopnosť organizácie kľúčová. V tejto časti sa budem venovať vybraným faktorom nevyhnutným pre rozvoj ľudí v znalostnej v organizácii

#### 3.1.1 Vzdelávanie a rozvoj

Vzdelávanie a rozvoj talentov je základnou podmienkou dlhodobej prosperity každej organizácie, ktorú je však možné naplniť len, ak sú tieto aktivity správne orientované. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov by mal byť cieľový a zameraný na rozvoj znalostí a odbornosti v kľúčových oblastiach v ktorých firma vytvára hodnotu a byť prínosom ako pre organizáciu, tak aj pre samotného zamestnanca. Pre manažérov je nevyhnutné uvedomiť si že pracovníci sú najcennejšími zdrojmi ktorými organizácia disponuje a preto je potrebné v spolupráci s každým jedným pracovníkom zdefinovať individuálny a zmysluplný plán vzdelávania a rozvoja (Barták, 2008). Plán vzdelávania a rozvoja musí spĺňať tieto predpoklady (Pitra a Mohelská, 2015):

- Orientácia na podporu podnikateľskej stratégie a kľúčových oblastí podnikania
- Nastavenie individuálneho plánu vzdelávania a rozvoja pre každého pracovníka
- Dohodnutie a odsúhlasenie časového rámca pre naplnenie plánu
- Určenie miery zodpovednosti organizácie / pracovníka
- Pravidelné vyhodnocovanie a aktualizácia plánov rozvoja zamestnancov

- Nastavenie vhodných podmienok a motivácie pri rozšírení vzdelania a odbornosti

Každý pracovník by mal pri plánovaní osobného rozvoja možnosť voľby nástoja vzdelávania (napr.: učenie sa, vzdelávanie, výcvik, osobný individuálny rozvoj ) ako aj dobrovoľne s rozvojom a vzdelávaním súhlasiť (Pitra a Mohelská, 2015).

Základná štruktúra metód vzdelávania a rozvoja (Bureš, 2009):

#### **A. Metódy využívané na pracovisku**

- Inštrukcie pri výkone práce
- Koučing
- Mentoring
- Counselling (Konzultácie)
- Asistovanie
- Poverenie úlohou
- Rotácia práce (Job rotation)
- Pracovné porady

#### **B. Metódy využívané mimo pracoviska:**

- Prednáška
- Demonštrovanie
- Prípadová štúdia
- Workshop
- Brainstorming
- Simulácia
- Hranie rolí
- Assesment centrá
- Teambuilding
- Development centrá
- Outdoorové aktivity

Vzdelávanie a rozvoj môže prebiehať interne prostredníctvom vlastných školiteľov, alebo informačných systémov, ale aj prostredníctvom externých partnerov na pracovisku či mimo neho. Vždy je však potrebné vyhodnotiť reálny prínos ako pre zamestnanca, tak aj pre organizáciu a napĺňanie jej cieľov. V praxi sa často stretávame so živelným prístupom ku



školeniu, ktoré je často len vykazovaním činnosti oddelenia ľudských zdrojov alebo nutným čerpaním alokovaných finančných zdrojov. Správnym vedením, individuálnym prístupom a podporou zdravého pracovného prostredia môže manažment prispieť k vyššej efektívnosti vzdelávania a angažovanosti zamestnancov.

### 3.1.2 Angažovanosť

Angažovanosť z pohľadu pracovnoprávneho vzťahu môžeme definovať ako odhodlanie zamestnancov vložiť do svojej práce všetko dobré čo v nich je v prospech organizácie v ktorej pracujú. Angažovaní zamestnanci sú prirodzene motivovaní prispievať k úspechu organizácie. (UPJŠ, 2016). Angažovanosť zamestnancov je znakom fungujúceho vedenia, firemnej kultúry a motivácie, je založená na dôvere, integrite, vzájomnom záväzku a komunikácii medzi členmi organizácie. Priamo zvyšuje šancu na úspešné podnikanie, prispieva k vyššej výkonnosti, produktivite a pohode.

#### Rozdelenie zamestnancov podľa angažovanosti

Podľa úrovne angažovanosti môžeme zamestnancov organizácie rozdeliť do troch skupín (5 Powerful Steps To Improve Employee Engagement, 2017):

- **Angažovaní zamestnanci** - Títo zamestnanci sú lojálni a emocionálne zaviazaní k organizácii. Sú v úlohách, v ktorých vynikajú a kde sa ich talent skutočne využíva. Nadšene investujú do svojej práce a preberajú zodpovednosť mimo popisu svojej práce. Všeobecne je väčšia pravdepodobnosť, že sa stanú lídrami na trhu a zostanú v organizácii oveľa dlhšie ako zamestnanci bez relevantnej pracovnej náplne.
- **Neangažovaní zamestnanci** - Týchto zamestnancov môže byť ťažké identifikovať, pretože sú často relatívne šťastní a spokojní vo svojej úlohe. Robia však len minimum a neinvestujú do poslania, vízie, hodnôt, alebo cieľov spoločnosti. Je menej pravdepodobné, že sa zameriavajú na zákazníka a nestarajú sa o produktivitu alebo ziskovosť spoločnosti. Títo členovia tímu sú hrozbou aj veľkou príležitosťou - pretože pri správnom prístupe sa môžu transformovať na angažovaných zamestnancov, ktorí v organizácii prosperujú.
- **Aktívne neangažovaní zamestnanci** – Títo zamestnanci sú neustále negatívny, vytvárajú toxické prostredie, ovládajú čas svojho manažéra a zvyčajne hovoria o svojej nespokojnosti. Často sú odborníkmi na oblasť v ktorej si ich jedinečné schopnosti ostatní vážia na základe čoho majú často výrazný vplyv na ostatných. Títo zamestnanci môžu

ľahko šíriť toxicitu v celej organizácii a len zriedka sa dajú transformovať na skutočných hráčov.

Aj napriek tomu, že všetky organizácie túžia po zamestnancoch z prvej skupiny, vo väčšine z nich prevládajú práve ostatné dve skupiny zamestnancov. Úroveň angažovanosti môže byť podľa Armstronga blokována na rôznych úrovniach (ARMSTRONG, 2007):

- **Prekážka a zábrana na strane manažmentu** - manažér nie je presvedčený o správnosti krokov personálneho oddelenia a nákladov s nimi spojenými.

Royal a Agnews prekážky na strane manažmentu popísali detailnejšie, pričom tvrdia že preto aby boli manažéri úspešní vo vnímaní zvyšovaní angažovanosti musia prekonať tri základné prekážky (ROYAL, M. & AGNEW, T, 2011):

1. **Neopýtanie sa** - manažéri sú v jedinečnej pozícii, kde sa môžu priamo pýtať zamestnancov na to, čo ich frustruje.
2. **Neschopnosť počuť** - starostlivým počúvaním počas diskusií môžu manažéri vytvoriť priestor, v ktorom sa zamestnanci cítia bezpečne, keď opíšu dôvody, prečo sú frustrovaní.
3. **Neochota vedieť** - keď manažéri pochopia základné príčiny frustrácie zamestnancov, môžu pomôcť vedúcim predstaviteľom rozpoznať obchodné dôvody, prečo je zmena potrebná a prospešná.

- **Prekážka na strane zamestnanca** - zamestnanec vníma zmenu / inováciu ako rozpor z jeho vlastnými záujmom

Tieto prekážky môže organizácia prekonať a správnymi nástrojmi pozitívne vplývať na zvyšovanie úrovne angažovanosti, čím vie naplno využívať všetky talenty, ktorými disponuje (HAMEL, 2012).

### **Zvyšovanie angažovanosti zamestnancov**

Angažovanosť zamestnancov je priamo úmerná spokojnosti a motivácii zamestnanca, a teda napĺňaniu jeho potrieb. Existuje viacero teórií vychádzajúcich z Maslowovej pyramídy potrieb bez ohľadu na to, ktorú si vyberieme ich spoločným činiteľom je z profesného pohľadu budovanie vzťahov, rast a primeraná odmena, či uznanie za dosiahnuté výsledky (Tureckiová, 2004).

Maslowova teorie hierarchie potrieb	Alderferova teorie ERG	McClellandova teorie potrieb
<b>Vyšší potřeby</b> Potřeba sebeaktualizace Potřeba uznání	Growth (růst)	Potřeba úspěchu (výkonu)
Potřeba sociální (sounáležitosti)	Relatedness (vztahy, spřízněnost)	Potřeba moci
<b>Nižší potřeby</b> Potřeba jistoty a bezpečí		Potřeba sounáležitosti
Potřeby fyziologické	Existency (existence)	

Obrázok 10 - Porovnanie teórií založených na skúmaní potrieb, Zdroj: Tureckiová, 2004

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
– firemní politika – kompetentnost nadřízených pracovníků – vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými – pracovní podmínky – mzda – jistota pracovního místa – bezpečnost a ochrana zdraví při práci	– pracovní úspěchy – možnost odborného a kariérního růstu – uznání – odpovědnost – osobní rozvoj
← Vysoká Pracovní nespokojenost 0 Pracovní spokojenost Vysoká →	

Obrázok 11 - Herzbergerová teória manažérskej potreby , Zdroj: Tureckiová, 2004

Podľa teórie a skúseností, môžeme aktivity pre zvyšovanie angažovanosti rozdeliť na tieto oblasti:

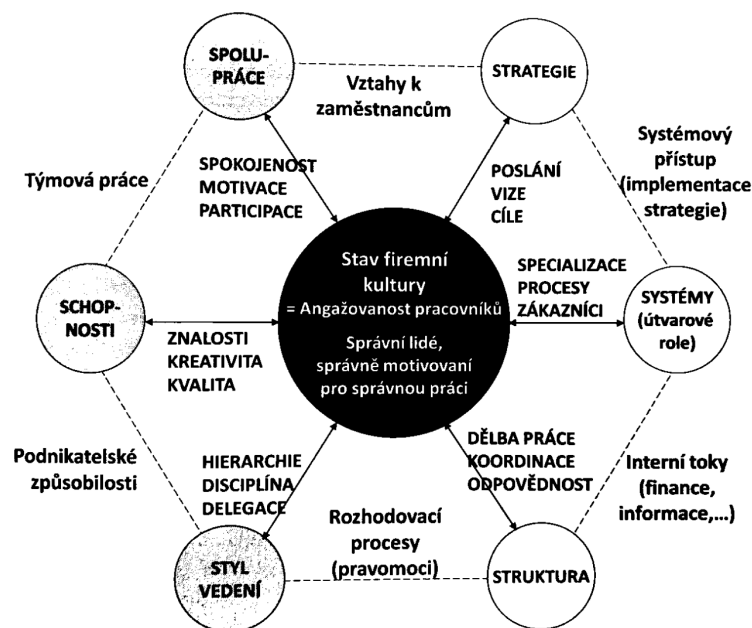
- **Výber a podpora silných vedúcich pracovníkov** - “Ryba smrdí od hlavy“, úspech organizácie záleží na dobrých lídroch – vedúcich pracovníkoch. Zamestnanci nedochádzajú od firmy, ale do svojich nadriadených. (What Great Managers Do to Engage Employees, 2017)
- **Systém benefitov** - Nastavenie benefitov tak, aby boli atraktívne pre všetkých zamestnancov naprieč organizáciou s ohľadom na ich pravidelnú aktualizáciu. Zlý benefit môže byť horší ako žiaden (49 Employee Engagement Ideas, 2017)
- **Osobný rozvoj a rast zamestnancov** - Ak organizácia neumožní a nepodporí rast a rozvoj svojich zamestnancov, skôr či neskôr sa väčšina z nich rozhodne pre zmenu zamestnávateľa (Tureckiová, 2009)

- **Podpora produktivity** - Ak organizácia vyžaduje od zamestnancov výkon, produktivitu a efektivitu musí svojim zamestnancom poskytnúť adekvátne prostriedky a podporu (Softvér, Hardvér, technické pomôcky, zázemie, a podobne) (Tureckiová, 2009)
- **Transparentná komunikácia** - Podporuje budovanie vzťahov, zdieľanie informácií a rast dôvery zo strany zamestnancov. (The Ultimate Guide to Employee Engagement, 2017)

### 3.1.3 Firemná kultúra

Firemnú kultúru definujeme ako spôsob, ktorým organizácie rozhodujú a riešia úlohy či problémy. Ide o súhrn pravidiel, hodnôt a spôsobov správania, ktoré prispievajú vzniku unikátneho prostredia (sociálne psychologického) na pracovisku. Správne “nastavená” firemná kultúra vplyva na dosahovanie firemných cieľov, lepšie zdieľanie znalostí, ale aj na zvýšenie angažovanosti zamestnancov. J. Barták charakterizuje firemnú kultúru ako súhrn relatívne trvalých (či dlhodobo udržiavaných a rozvíjaných) predstáv, prístupov a hodnôt zdieľaných v organizácii ktoré ovplyvňujú rôzne vnútorné (napr. záujmy vlastníkov a manažérov, stratégia, záujmy zamestnancov) a vonkajšie (napr. legislatíva, politický systém, morálne hodnoty) vplyvy (Barták, 2008).

Model firemnej kultúry a vplyv/prepojenie jednotlivých formatívnych zložiek znázorňujem model 7S od Pitru a Mohelskej:

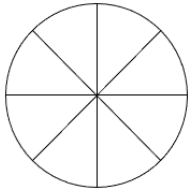
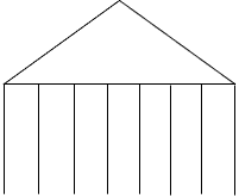
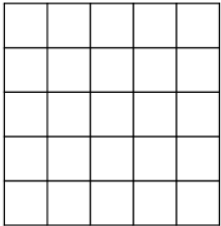
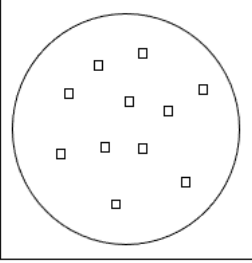


Obrázok 12 - Model firemnej kultúry organizácie, zdroj: Pitru a Mohelská, 2015

**Medzi formatívne zložky stavu firemnej kultúry patrí: (Pitra a Mohelská, 2015)**

1. **Stratégia** – formulovanie dlhodobých cieľov tak aby stanovovali základné podmienky pre výkon každodenných pracovných činností
2. **Systémy** – Organizačné útvary vytvorené v súlade s princípom del'by prace pre zabezpečenie všetkých činností k dosiahnutiu firemných cieľov
3. **Štruktúra organizačných väzieb** – vymedzenie pracovných a komunikačných väzieb pre výkon jednotlivých pracovných činností
4. **Štýl vedenia pracovníkov** - spôsob akým jednotliví manažéri aplikujú svoju mocenskú autoritu v rámci centralizácie / decentralizácie organizačnej štruktúry
5. **Schopnosti** – vrodené dispozície, ktorými každý pracovník pôsobí na vzájomnú spoluprácu vnútri organizácie
6. **Spolupráca** – koordinácia medzi prvkami organizácie pomocou obsahovej orientácie strategických zámerov

## Typy firemnej kultúry (Barták, 2008):

	<p><b>Mocenská</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedno mocenské centrum</li> <li>• Direktívne riadenie organizácie</li> <li>• Využíva sa aj pri krízovom riadení</li> <li>• Malé, rodinné organizácie</li> </ul>
	<p><b>Funkčná</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klasická byrokratický model</li> <li>• Vertikálne viacstupňové riadenie</li> <li>• Orientácia na správne vykonávanie činností</li> <li>• Tvrdé nástroje riadenia</li> <li>• Množstvo kontrolných a monitorovacích medzičlánkov</li> <li>• Kultúra odborníkov v prostredí bez výraznej dynamiky</li> <li>• V prostredí zmien je táto kultúra neflexibilná až rigidná</li> <li>• Neumožňuje rozvoj a využitie potenciálu zamestnancov</li> <li>• Štátna správa</li> </ul>
	<p><b>Procesná</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientácia na riadenie podľa cieľov</li> <li>• Participatívny a kooperačný prístup zamestnancov</li> <li>• Orientácia na vykonávanie efektívnych inovácií</li> <li>• Optimalizácia procesov</li> <li>• Hľadanie nových podnikateľských príležitostí</li> <li>• Leadership, teambuilding, synergia tímovej spolupráce</li> <li>• Kultúra aktívnych vzájomne spolupracujúcich jedincov/zdrojov, rozvíjajúcich potenciál pre realizáciu zdieľaných podnikateľských zámerov</li> </ul>
	<p><b>Osobnostná</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kultúra výrazných samo-riadiacich individualít</li> <li>• Vhodná pre špecifické profesie (Maliar, sochár, grafik, vedec)</li> </ul>

Obrázok 13 - Typy firemnej kultúry podľa Jana Bartáka, zdroj: vlastné spracovanie

### 3.1.4 Organizačná štruktúra

Ako bolo spomenuté v predchádzajúcich kapitolách, vplyv na spoluprácu a tvorbu, výmenu a zdieľanie znalostí má aj organizačné usporiadanie čiže organizačná štruktúra, ktorú môžeme definovať ako usporiadanie formálnych a neformálnych vzťahov medzi zamestnancami, ktoré umožňuje rozdelenie zodpovedností a koordináciu činností medzi zamestnancov (H. Davenport a Prusak, 2006). V kontexte znalostného manažmentu môžeme organizačné štruktúry podľa Nonaka a Takeuchiho (SECI Model of Knowledge Dimensions by Ikujiro Nonaka, 2019) deliť nasledovne:

Tabuľka 2 - Typy organizačných štruktúr z pohľadu znalostného manažmentu, zdroj: SECI Model of Knowledge Dimensions by Ikujiro Nonaka, 2019

<b>Organizačné štruktúry „Z hora na dol“</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klasické hierarchické organizačné štruktúry</li> <li>• Deľba prace</li> <li>• Direktívne riadenie vrcholovým manažmentom</li> <li>• Poslanie zamestnancov = splnenie zadaných úloh</li> <li>• Málo možností pre uplatnenie znalostného manažmentu</li> <li>• Práca s explicitnými znalosťami predávanými z hora na dol</li> <li>• Minimálny prenos znalostí zdola na hor</li> <li>• Pri prenose znalostí cez veľa úrovní riadenia často dochádza k znehodnoteniu či strate pôvodného významu znalosti</li> <li>• Veľmi nízka miera prenosu tacitných znalostí (Zostávajú u svojich nositeľov)</li> <li>• Znalosť vnímaná zamestnancami ako konkurenčná výhoda</li> <li>• Vytváranie nových znalostí bez podpory rozširovania a zdieľania naprieč organizáciou</li> </ul>
<b>Organizačné štruktúry „Zdola na hor“</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilné s menším počtom riadiacich/organizačných úrovní</li> <li>• Vrcholové vedenie sa sústreďuje na tvorbu stratégie a koordináciu aktivít</li> <li>• Nositeľmi sú aj zamestnanci stredného a nižšieho manažmentu s väzbou na zákazníka a rozhodovacou právomocou</li> <li>• Autonómia a tímová práca</li> <li>• Zdieľanie znalostí závisí na samotných tímoch a jedincoch</li> </ul>
<b>Kombinované organizačné štruktúry</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kombinácia organizačnej štruktúry „z hora na dol“ a „zdola na hor“</li> <li>• Odstránenie obmedzení a využitie ich predností</li> <li>• Všetci zamestnanci sú dôležitou súčasťou organizácie</li> <li>• Podpora vertikálnej aj horizontálnej spolupráce</li> <li>• Vrcholový manažment má za úlohu definovanie znalostnej stratégie</li> <li>• Stredný manažment dohliada ba tvorbu, využívanie a zdieľanie znalostí v organizácii</li> </ul>

Ako vyplýva z predchádzajúcej časti, nie len rozvoj a vzdelávanie, angažovanosť, firemná kultúra, ale aj organizačná štruktúra a vnímanie postavenia zamestnancov je veľmi dôležité pre podporu spolupráce a komunikácie naprieč organizáciou a spoločne tak prispieva k rozvoju a zdieľaniu znalostí.

### 3.2 Procesy (postupy)

Každá organizácia disponuje svojimi jedinečnými procesmi, ktoré majú spoločné znaky a ich úlohou je popísať a zabezpečovať efektívne uplatňovanie riadenia pre jednotlivé oblasti (Špaček et al., 2016).

Medzi základné skupiny procesov v rámci riadenia znalostí patria (Špaček et al., 2016):

- Procesy k zachytávaniu znalostí – popisujú spôsoby, formy a pravidlá pre zaznamenávanie smerníc, metodík, postupov, znalostných máp
- Personálne procesy – popisujú procesy riadenia ľudských zdrojov, ako napríklad nástup a výstup zamestnanca, zastupovacie modely, motivácia, tvorba, prispôsobenie a vyhodnocovanie vzdelávacích plánov
- Procesy pre tvorbu sietí, partnerstiev a učenia sa od iných
- Riadiace a kontrolné procesy (napríklad proces pre vnútornú kontrolu, riadenie porád a projektov)
- Ostatné riadiace alebo podporné procesy

### 3.3 Technológie

Informačné a komunikačné technológie vždy zohrávali významnú úlohu v procesoch znalostného manažmentu a výskumu (Hislop, Bosua a Helms, 2018). Aktuálne obdobie spojené s obmedzením kontaktu s ľuďmi a potenciálnym rizikom ďalších reštrikcií dáva technológiám, ktoré umožňujú komunikáciu, zdieľanie informácií a kooperáciu z pohodlia domova väčší význam ako kedykoľvek predtým. Príkladom týchto zmien je aj vznik nových či rozvoj existujúcich komunikačných a kooperačných platforiem. V rámci tejto kapitoly si priblížime bežné ICT riešenia pre podporu zdieľania znalostí, ako napríklad báza znalostí, ale aj nové rýchlo rozširujúce sa kooperačné nástroje pre firemné prostredie.



### 3.3.1 Znalostné bázy

Znalostnú bázu môžeme definovať ako databázu pre ukladanie explicitných znalostí s vysokou mierou dostupnosti a kapacitou. Hlavnou úlohou týchto informačno-komunikačných technológií je (Gallo et al., 2017):

- Vysoká dostupnosť
- Elektronické akumulovanie, uchovávanie a spracovanie znalostí
- Sofistikované zaznamenávanie dát - data mining, text mining (hľadanie vzájomných súvislostí na základe pridelenej váhy a kontextu)
- Jednoduchosť vyhľadávania
- Podpora zdieľania znalostí naprieč organizáciou

Znalostné bázy by mali obsahovať všetky informácie a znalosti, ktoré sú pre zamestnancov organizácie akýmkoľvek spôsobom využiteľné v jej prospech pri plnení pracovných úloh. Je to dynamický organizmus ktorý sa neustále vyvíja. Aktuálne trendy v oblasti znalostných báz pracujú čoraz častejšie aj s aplikáciou princípov umelej inteligencie, ktoré nie len že uľahčuje vyhľadávanie, ale dokáže pomáhať aj pri hľadaní riešenia pre zvolený problém .

### 3.3.2 Kooperačné nástroje

Druhou skupinou technológií používaných v praxi, ktorá zažíva v dobe pandémie nebývalý rozmach sú kooperačné nástroje. Tieto informačno-komunikačné nástroje založené najmä na virtuálnych rep. Webových rozhraniach vytvárajú ideálne podmienky pre interakciu a spoluprácu medzi ľuďmi v rovnakom čase na rôznych miestach (Hislop, Bosua a Helms, 2018).

#### **Základné funkcie /vlastnosti kooperačných nástrojov:**

- Online stretnutie a videokonferencie
- Ukladanie a zdieľanie dát, informácií , znalostí
- Instantná komunikácia kedykoľvek a odkiaľkoľvek
- Podpora spolupráce
- Plánovanie zdrojov a aktivít

- Automatizácia

Kooperačné nástroje sú dnes do veľkej miery využívané nie len v komerčnom prostredí, ale spoliehajú na nich aj vzdelávacie inštitúcie pri dištančnej výuke. Zároveň dokážu do veľkej miery suplovať funkcie a znalostných báz.

### 3.4 Bariéry pri riadení znalostí

Rozvoj znalostného manažmentu v organizácii môže spomaľovať či blokovat' množstvo bariér ktoré priamo vplyvajú na úroveň práce so znalosťami a jej rozvoj. Gallo tieto bariéry rozdeľuje do 4 základných skupín (Gallo et al., 2017):

- **Ľudské bariéry**
  - Nedostatočná kvalifikácia a vzdelanie
  - Odmietanie zmien
  - Sklon k jednorazovým riešeniam
  - Kradnutie nápadov a myšlienok
  - Nízka roveň spolupráce a vzájomnej komunikácie
  - Rozdielna kultúra
- **Organizačné bariéry**
  - Nesprávne či nedostatočne definované funkcie, aktivity, činnosti
  - Nevhodne definovaný hlavný (core) proces
  - Nevhodný typ organizačnej štruktúry
  - Nejasné či nesprávne rozdelenie zodpovedností a právomocí
  - Nesprávna organizácia pracovného času a nedostatočná podpora IKT
- **Technologické bariéry**
  - Technologická zastaranosť informačných systémov a informačno-komunikačných technológií
  - Nekompatibilita systémov a zariadení
  - Rozdielnosť prostredí a aplikácií

- **Iné bariéry (Bariéry ktoré nie je možné jednoznačne zaradiť)**
  - Finančné zdroje
  - Dostupnosť ľudských zdrojov
  - Čas a priestor
  - Nevyhovujúca štruktúra dát

## 4 STRATÉGIE RIADENIA ZNALOSTÍ

Pri riadení znalostí by mala mať organizácia zadefinovanú stratégiu pre prácu so znalosťami, ktorá by mala byť súčasne v súlade s firemnou stratégiou. Aj napriek tomu že organizácie pracujú s oboma typmi znalostí, mali by si zvolit' stratégiu podľa toho, ktorý typ znalostí je pre nich kľúčovejší. V prípade prevládajúcich explicitných znalostí môžeme hovoriť o kodifikačnej stratégii. Ak v organizácii prevládajú tacitné znalosti (často bok po boku s tímovou spoluprácou) hovoríme o personalizačnej stratégii.

### 4.1 Kodifikačná stratégia

Kodifikačnú stratégiu riadenia znalostí si volia organizácie, v ktorých prevládajú a sú využívané predovšetkým explicitné znalosti (Barták, 2009). Ako som si zadefinoval v predchádzajúcich kapitolách explicitné znalosti sú formalizované, čiže zaznamenané a je možné ich, ukladať, zdieľať, vyhľadávať a využívať kýmkoľvek v organizácii. Oporou tejto stratégie sú informačné systémy, ktoré umožňujú jednoduchú prácu s týmito znalosťami. Túto stratégiu je vhodné uplatňovať v organizáciách, ktorých činnosťou je štandardizovaná produkcia tovarov a služieb (opakovaný proces), prípadne jemne customizované (prispôsobované) výstupy, kde týmto spôsobom dokážeme aj znižovať náklady (Barták, 2009). Organizácie využívajúce túto stratégiu sa zameriavajú najmä na zabezpečenie efektívneho riešenia systému pre ukladanie, zdieľanie, hľadanie znalostí a prípadné kombinovanie znalostí. Táto stratégia je základom aj pre "best practice" teda princíp ktorý stavia na predchádzajúcich overených skúsenostiach a praxi. Slabou stránkou – rizikom tejto stratégie môžu byť vysoké náklady na rozvoj a správu informačných systémov.

### 4.2 Personalizačná stratégia

Pre personalizačnú stratégiu sa rozhodujú organizácie, ktoré prioritne pracujú so znalosťami tacitnými, a ktorých neodmysliteľnú súčasť tvorí práve ich nositeľ. Pôjde teda o stratégiu založenú na prenose znalostí z človeka na človeka, a teda na priamom kontakte medzi zamestnancami či externými expertmi prostredníctvom rozhovorov, seminárov, workshopov, brainstormingu, formálnych či neformálnych stretnutí a podobne. Úroveň a kvalita prenosu týchto znalostí je priamo závislá od firemnej kultúry, riadení organizácie, podpore vzdelávania a samozrejme na vzťahoch a komunikácii medzi zamestnancami. (Barták, 2008). Túto stratégiu budú uplatňovať najmä organizácie orientované na individuálny prístup, dodávanie jedinečných a tvorivých výstupov, pre ktoré je potrebná aj

veľká miera kreativity. Kľúčom k úspešnému dosiahnutiu personalizačnej stratégie je správne vybudovanie sietí alebo platforiem pre zdieľanie, čiže účinného prepojenia zamestnancov, prípadne aj ich prepojenia s externými expertmi, čo umožňuje rýchle nájdenie nositeľa hľadanej znalosti. Slabou stránkou – rizikom tejto stratégie je potreba, aby mali experti – nositelia znalostí nielen odbornosť a skúsenosti, ale aj výborné komunikačné a sociálne schopnosti, pre čo najúčinnejšie zdieľanie svojich tacitných znalostí.

Pre doplnenie porovnania stratégií riadenia znalostí som vytvoril porovnávaciu tabuľku, ktorá je doplnená o požiadavky na zamestnancov a ich odmeňovanie podľa (Hislop, Bosua a Helms, 2018)

Tabuľka 3 - Kodifikačná vs. Personalizačná stratégia, zdroj: vlastné spracovanie

Stratégia	Kodifikačná	Personalizačná
<b>Uchopenie znalostí</b>	Kodifikácia, triedenie, ukladanie, prenos z nositeľa do formálnej podoby	Prenos z človeka na človeka skrz sociálnu interakciu
<b>Zameranie organizácií</b>	Opakované a minimálne customizované výstupy	Individuálne a customizované riešenia
<b>Nástroje</b>	Dostupné informačné systémy s uloženými znalosťami (dokument, databázy a pod.)	Workshopy, Brainstormingy, formálne/neformálne stretnutia, rozhovory
<b>Použitie</b>	Formálne znalostné siete	Neformálne znalostné siete
<b>Požiadavky na zamestnancov</b>	Schopnosť hľadať, kombinovať a aplikovať znalosti	Odbornosť, kreativita, komunikačné a socializačné zručnosti
<b>Motivácia a odmeňovanie</b>	Používanie a prispievanie do databázy znalostí	Priame zdieľanie znalostí s kolegami

Organizácie môžu pri uplatnení jednej stratégie používať na podporu práce so znalosťami aj prvky stratégie druhej. Je však potrebné zamerať sa a dôkladne zadefinovať a plniť najmä stratégiu pre kľúčovú skupinu znalostí v organizácii. Použitie oboch stratégií naraz môže byť pre organizáciu kontraproduktívne.

Pri napĺňaní stratégie netreba zabúdať na správny výber zamestnancov, ktorý by mali mať predpoklady pre prácu vybranými znalosťami organizácie spolu s motiváciou získané znalosti a poznatky zdieľať či už cez informačné systémy alebo so svojimi kolegami.

## 5 ANALYTICKÉ A IMPLEMENTAČNÍ METODY

V tejto kapitole priblížim analytické metódy, ktoré budú uplatnené v praktickej časti tejto práce. Konkrétne pôjde o časovú analýzu, skórovaciu metódu s mapou rizík, CBA analýzu – analýzu nákladov a prínosov, metódu implementácie ZM (znalostného manažmentu) v blokoch, brainstorming a focus group.

### 5.1 Časová analýza

Pri časovej analýze identifikujeme, zoradujeme všetky činnosti projektu. Tieto činnosti následne ohodnocujeme z pohľadu ich trvania a kritickosti a logicky a hierarchicky usporadúvame. Analýza pozostáva z týchto základných krokov:

- Definícia činností – cieľom je rozloženie projektu na jednotlivé čiastkové činnosti, ktoré je potrebné realizovať pre dosiahnutie stanoveného cieľa projektu. Výstupom je súbor všetkých nevyhnutných činností k dosiahnutiu cieľa.
- Zoradenie činností – cieľom je stanovenie logických väzieb a následne zoradenie činností tak aby bolo možné stanoviť časový harmonogram. Jednotlivé väzby sú dané zvolenou technológiou či postupom, ale môžu na ne vplyvať aj iné interné či externé faktory.
- Odhadnutie trvania – cieľom je stanovenie doby potrebnej pre realizáciu identifikovaných činností. Pri stanovení – odhade trvania činnosti je dôležité zohľadniť počet a dostupnosť potrebných zdrojov. Netreba zabúdať aj na zohľadnenie časových rezerv s ohľadom na mieru rizika.
- Zostavenie časového harmonogramu – cieľom je zostavenie časového harmonogramu / rozvrhu, a teda výpočet termínu zahájenia a ukončenie jednotlivých aktivít, identifikovanie rezerv a prípadne identifikácie kritickej cesty (pomocou sieťového grafu) Kritickú cestu tvoria kritické aktivity – ktorých neskoršia realizácia oproti plánu predlžuje dobu realizácie a ohrozuje termín dokončenia projektu
- Stanovenie kritických aktivít projektu – v súlade s predchádzajúcim krokom



porovnania vynaložených nákladov - Costs a získaných pozitívnych efektov – Benefits. (Analýza nákladov a prínosov (CBA - Cost - Benefit Analysis), 2015)

Analýza CBA sa skladá z týchto častí:

- Finančná analýza
- Ekonomická analýza

Sumár výpočtov nákladov a výnosov je nasledovný:

Typ	P.č.	N/V	Hodnotený parameter	Náklady v EUR		Výnosy v EUR		
				jednorazové	pravidelné	jednorazové	pravidelné	
Fin. analýza	1	Náklady	Investičné náklady na výstavbu	379599				
	2	Náklady	Bežné prevádzkové náklady		24510			
	3	Náklady	Periodické prevádzkové náklady		N/A			
	4	Náklady	Manažérske/administratívne prev. náklady		N/A			
Ekonomická analýza	5	Výnosy	Úspory pohonných hmôt				1373760	
	6	Výnosy	Úspory ostat. prevádzk. nákladov vozidiel				777330	
	7	Výnosy	Hodnota úspory jazdných časov				3246660	
	8	Výnosy	Zmeny v nehodovosti				N/A	
	9	Výnosy	Zmeny v znečistení ovzdušia obyvateľov				8730	
	10	Výnosy	Skrátenie a efektívnosť odvoz. vzdialenosti				33000	
	11	Výnosy	Zvýšenie hodnoty lesného pozemku			3147		
	12	Výnosy	Úspory na prevádzkových nákladoch pôvodnej cesty				N/A	
	13	Náklady	Hodnota biotopov a ekosystémov	94334				
	14	Náklady	Spoločenská hodnota predpokladaných úhynov druhov	129450				
	15	Náklady	Rekreačná hodnota lesa a chrán. územia		3026400			
	16	Náklady	Hydrická funkcia lesa	2527				
	17	Náklady	Hodnota krajnotvornej funkcie ekosystémov	528				
	18	Náklady	Hodnota viazania uhlíka v lesných ekosystémoch	108				
	19	Náklady	Hodnota produkcie poľnoh. plodín a agroproduktnej funkcie lesa	N/A				
		20	Náklady	Hodnota produkcie dreva	N/A			
		21	Náklady	Hodnota zberu lesných plodov a húb	1152			
		22	Náklady	Zníženie protieróznej hodnoty	N/A			
		23	Náklady	Poľovníctvo a rybárstvo	N/A			
	24	Náklady	Kultúrne hodnoty	N/A				
	25	Náklady	Hodnota zanechania prírody pre budúce generácie (Bequest Value)	62720				
	26	Náklady	Hodnota práva rastlín a živočíchov na existenciu (Existence Value)	14000				
	27	Náklady	Hodnota úžitkov z rastlín a živočíchov do budúcnosti (Option Value)	5760				
	28	Náklady	Realizácia opatrení na elimináciu vplyvov nad rámec projektu	7350				
<b>SPOLU:</b>				<b>697528</b>	<b>3050910</b>	<b>3147</b>	<b>5439480</b>	

Zníženie hodnoty ekosystémových služieb sú položky 13 až 27.  
N/A- neaplikované pre posúdenie navrhovanej činnosti

**Celkové náklady sú: 3 748 438 EUR**

**Celkové výnosy sú: 5 442 627 EUR**

**Celkové výnosy realizácie navrhovanej činnosti sú podľa spracovanej CBA analýzy o 1,69 milióna EUR vyššie ako jeho náklady.**

Obrázok 16 - Vzor analýzy CBA, zdroj: Projekt Cezhranicne dopravne prepojenie Povazsko Valasskeho regionu, 2014



## 5.4 Implementácia znalostného manažmentu cez stavebné bloky

Princíp tejto metódy je založený na niekoľkých blokoch, ktoré predstavujú vybrané činnosti, a ktoré je nevyhnutné realizovať pre implementáciu znalostného manažmentu v organizácii. Organizácie si z blokov môžu vybrať len tie, ktoré vyhovujú jej potrebám, podmienkam, použitým technológiám a zamestnancom. (Sabadka, 2007)

Stavebné bloky sú rozdelené do ôsmich oblastí – tém:

- **Získanie podpory vrcholového manažmentu pre znalostný manažment**

- a. Vzbudenie záujmu o znalostný manažment u vrcholového manažmentu
- b. Uvedomenie a osvojenie si potenciálnych prínosov, významu a ZM pre organizáciu vrcholovým manažmentom

- **Vytvorenie systému stimulov a motivácie**

- a. Vytvorenie pocitu osobnej zodpovednosti za realizovanú aktivitu ZM
- b. Vytvorenie stimulačno-motivačného systému, ktorý zamestnancov motivuje k inovatívnosti, zdieľaniu znalostí a vynaloženiu úsilia pre získavanie nových znalostí

Vhodné iniciovať a schváliť ihneď po získaní podpory od vedenia organizácie.

- **Zmapovanie existujúcich znalostí v organizácii**

- a. Realizácia rýchleho zmapovania pomocou tímu pracovníkov
- b. Stanovenie rolí v jednotlivých operáciách
- c. Identifikovanie znalostných aktív
- d. Popísanie znalostnej infraštruktúry
- e. Poskytnutie prehľad stavu znalostí v organizácii
- f. Popísanie aktivít a praktík
- g. Vytvorenie znalostných máp (dotazník, rozhovor s vybranými zamestnancami)

- **Plánovanie stratégie znalostného manažmentu**

- a. Zakomponovanie stratégie ZM do obchodnej stratégie organizácie
- b. Uvedomenie si že účelom stratégie ZM je organizovať, koordinovať a sledovať úsilie v oblasti vzdelávania, ziskovosti, kvality práce, efektívnosti podniku, kultúry a vzťahmi so zákazníkmi zaistiť očakávané výsledky
- c. Zaistenie koordinácie znalostných aktív
- d. Zadefinovanie cieľov a spôsobov ako tieto ciele dosiahnuť
- e. Dodržanie dostatočnej miery pochopenia všetkými zamestnancami. (Použitie zrozumiteľného jazyka a nevyhnutnej miery detailu )

- **Definovanie alternatív znalostného manažmentu**

- a. Preskúmanie a identifikácia pre organizáciu dôležitých príležitostí

- b. Zvolenie klúčových aktivít
  - c. Vytvorenie uceleného prehľadu všetkých možných príležitostí
  - d. Vytvorenie zoznamu kritických znalostných funkcií z pohľadu nákladov, rizík a požiadaviek na podporu infraštruktúr
- **Vykonanie analýzy nákladov, výnosov a rizík**
    - a. Stanovenie nákladov, prínosov a rizík pre jednotlivé aktivity
  - **Stanovenie priorít ZM**
    - a. Stanovenie priority pri dosahovaní cieľov organizácie identifikáciou najdôležitejších krokov
    - b. Stanovenie poradia realizácie a termínov jednotlivých krokov
  - **Vytvorenie programu pre prenos znalostí**
    - a. Vytvorenie tréningových programov, expertných sietí, komunit pre zdieľanie spoločných skúseností, znalostí a pod.
    - b. Znalostne orientovaná úprava firemných procesov pre dosiahnutie lepšieho koordinovaného prenosu znalostí
    - c. Vytvorenie programu na presun znalostí podporujúci komplexný prístup k zhromažďovaniu, reštrukturalizácii, zásobovaniu a distribúcii znalostí jednotlivcov naprieč celou organizáciou
    - d. Podporovanie formálnej / neformálnej socializácie zamestnancov

## 5.5 Brainstorming

Ide o techniku tvorivého riešenia problémov v skupinách, ktoré môžeme previesť do otázok typu “Ako všelijako?” alebo “Čo všetko?” Technika je založená na troch základných poznatkoch (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013):

- 1.) Čím viac nápadov, prístupov a myšlienok, tým skôr dospejeme k správne riešeniu
- 2.) Skupina dokáže vyprodukovať v krátkom čase podstatne viac originálnejších nápadov ako rovnaký počet jedincov
- 3.) Naša myseľ potrebuje oddeliť tvorivú fázu myslenia od kritickej – intuitívne myslenie od logického

**Pri výbere účastníkov skupiny sa odporúča dbať na(Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013):**

- Počet účastníkov v rozsahu 7 – 10 osôb
- 50% účastníkov tvorených odborníkmi v oblasti
- 30% účastníkov tvorených odborníkmi v príbuzných oblasti

- 20% účastníků tvorených laikmi v danej oblasti
- Vzťahy medzi účastníkmi bez napätia
- Elimináciu skeptických, pasívnych, konfliktných či autoritatívnych účastníkov
- Podmienky pre uvoľnenie účastníkov a oprostie sa od stereotypov

### **Základné pravidlá Brainstormingu (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013):**

- 1.) Zákaz kritiky v priebehu diskusie (Kritická fáza prebieha až pri vyhodnocovaní)
- 2.) Podpora uvoľnenia fantázie (Najbláznivejšie nápady inšpirujú reálne riešenia)
- 3.) Vzájomná inšpirácia (Každý účastník môže nadviazať na nápady ostatných, meniť či vylepšovať ich)
- 4.) Čím viac tím lepšie (Každý účastník sa snaží vyprodukovať čo najviac nápadov + jeden "bonusový" nápad na záver diskusie)
- 5.) Každý účastník si je rovný (Počas diskusie sa eliminujú akékoľvek hierarchie či vnímanie postavenia. Účastníci sa musia cítiť rovnocenne a mať priestor zdieľať čokoľvek)

### **5 fáz Brainstormingu (Cimbálníková, Bilíková a Taraba, 2013):**

- 1.) Oboznámenie s pravidlami Brainstormingu
- 2.) Zoznámenie sa a priblíženie problematiky laikom v danej oblasti
- 3.) Rozcvička pre uvoľnenie, odreagovanie sa a naladenie sa na tvorivé myslenie
- 4.) Vlastná Brainstormingová diskusia (sedenie v tvare U, každý účastník ma výhľad na tabuľu kde sú zapisované nápady, účastníci sú povzbudzovaní k produkovaniu ďalších nápadov.)
- 5.) Ukončenie diskusie (Až keď medzi účastníkmi nevznikajú ďalšie nápady)

## **5.6 Focus Group**

Focus Groups je jednou z metód kvalitatívneho výskumu ktorá je založená na princípe riadenej skupinovej diskusie, prostredníctvom moderátora a využíva skupinovú interakciu, za účelom získania údajov a pohľadu účastníkov, ktoré by mimo skupinu nebolo jednoduché získať. Okrem výskumu môžeme túto metódu aplikovať pri zisťovaní potrieb, názorov, skúseností a chovania komunity, potenciálnych zákazníkov či inej cieľovej skupiny (GREGOVÁ, 2014).

**Základné kroky Focus Group:**

- 1.) Špecifikácia témy určenej k prieskumu názorov
- 2.) Výber členov Focus Group (6 – 12 účastníkov)
- 3.) Facilitovaná diskusia zameraná na zvolenú tému (Trvanie 1 – 2 hodiny)
- 4.) Záverečná správa z diskusie

**Použitie Focus Groups:**

- Zisťovanie postojov respondentov s hlbším zameraním na kontext a vplyvajúce aspekty vrátane argumentácie a možnosti ich zmeny
- Testovanie konceptov a nových produktov
- Komplexný výskum vnímania, positioningu a hodnotenia image značky, produktu/služby alebo organizácie
- Odhaľovanie logiky, postojov a chovania pri rozhodovaní spotrebiteľov

**Výhody Focus Groups:**

- Zber dát výhodný z pohľadu nákladov
- Kvalita priamo úmerná interakcii medzi účastníkmi
- Zábavný a poučný aspekt skupinovej diskusie
- Veľké množstvo informácií v krátkom čase

**Nevýhody Focus Groups:**

- Kvalita získaných informácií závislá od schopností moderátora
- Reakcie skupiny môžu ovplyvniť či spôsobiť zamlčanie názoru niektorých účastníkov
- Nevhodná na riešenie kontroverzných tém
- Diskusia sa odohráva mimo prirodzeného prostredia jednotlivcov

## VYHODNOTENIE TEORETICKEJ ČASTI

Téma znalostí, ich uchopenia a riadenia je veľmi zaujímavá, ale aj rozsiahla a náročná. Existuje mnoho prístupov ako so znalosťami efektívne pracovať avšak v každom z nich je vždy najdôležitejší ľudský faktor, ktorý je hnacím motorom pri identifikovaní potreby, vytvorení znalosti, jej zaznamenaní, uložení, zdieľaní, následnom rozvoji a ochrane.

Podporiť ľudí pri práci so znalosťami môžu organizácie správnym prístupom, nastavením vhodnej firemnej kultúry, zjednodušením komplikovanej organizačnej štruktúry, vhodne zvolenou a jasne komunikovanou stratégiou (nezabúdajúc na znalosti), voľbou správnych lídrov, jasným vymedzením povinností a zodpovedností pre jednotlivých zamestnancov, správne zvolenou motiváciou, adekvátnym a personalizovaným plánom rozvoja a vzdelávania, dostupnosťou vhodných informačno-komunikačných technológií, ale aj podporou otvorenej komunikácie a tímovej spolupráce.

Znalosti a práca s nimi je súčasťou každej tvorivej (niekedy žiaľ aj deštruktívnej) činnosti človeka alebo organizácie, či už vyrába jednoduchý papier z celulózy alebo elektronický zápisník v podobe smartfónu. Bez získavania, ukladania a odovzdávania znalostí by sme ako spoločnosť stagnovali a nenapredovali.

Budúcnosť znalostí a znalostnej spoločnosti bude záležať na človeku, nositeľovi a tvorcovi znalostí, ktorý je v dnešnej dobe vystavovaný nespočetnému množstvu dát, informácií a znalostí rôznej úrovne, kvality a relevancie a je len na nás ako si dokážeme s týmto množstvom, často nehodnotných informácií a potenciálnych znalostí poradiť a využiť ich v prospech náš či organizácie pre ktorú pracujeme.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ ORGANIZÁCIE

Po dohode s vybranou organizáciou, v podmienkach ktorej som pripravoval praktickú časť mojej diplomovej práce, nebudem zverejňovať konkrétny obchodný názov, identifikačné ani iné adresné údaje. Pre účely praktickej časti tejto práce budem pracovať s označením “Organizácia ABC“ a pri jej popise použijem voľne dostupné informačné zdroje.

Organizácia ABC pôsobí na trhu viac ako 20 rokov, je súčasťou nadnárodnej organizácie a svojou veľkosťou do 300 zamestnancov, patrí medzi stredne veľké spoločnosti v odvetví informačných technológií v regióne. Kľúčové aktivity organizácie sú v hlavnej miere spojené s vývojom softvérových riešení na mieru (kreatívna činnosť a customizácia) ako aj s prevádzkou infraštruktúry a informačných systémov (opakovaná činnosť bez vyššej miery customizácie).

Organizácia má za sebou komplexné národné aj medzinárodné projekty. V aktuálnom období realizuje ďalšie veľké a dlhodobé projekty s vysokým využitím ľudského kapitálu a zdrojov, ktorými disponuje. Úroveň EBITDA bola v roku 2020 nad úrovňou 3 miliónov EUR a hodnota výkonov nad úrovňou 30 miliónov EUR. V rámci ostatných aktivít sa organizácia podieľa aj na podpore talentov a zdieľaní a odovzdávaní svojich skúseností a znalostí na všetkých úrovniach, od základných škôl až po IT profesionálov. Organizácia držitelom niekoľkých certifikátov kvality ISO ktoré si priebežne obnovuje (ISO/IEC 27001:2013, ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO/IEC 20000-1:2018, ISO 45000:2018).

Organizačná štruktúra je rozdelená do niekoľkých divízií, ktoré tvoria samostatné oddelenia či funkčné tímy. Vedenie organizácie je sústredené v hlavnom meste a pobočky sú lokalizované v ďalších väčších mestách.

Tabuľka 4 - Štruktúra zamestnancov organizácie ABC, zdroj: vlastné spracovanie

Štruktúra vzdelania	Štruktúra pohlavia zamestnancov
<ul style="list-style-type: none"> <li>• stredoškolské: 31 %</li> <li>• bakalárske: 10,8 %</li> <li>• vysokoškolské: 58,2 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• muži: 79 %</li> <li>• ženy: 21 %</li> <li>• iné 0 %</li> </ul>
Štruktúra rozdelenia zamestnancov	Štruktúra veku zamestnancov
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Služby a IT vývoj: 51 %</li> <li>• Predaj: 16 %</li> <li>• Administratíva a riadenie: 33 %</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 30 rokov a menej : 21 %</li> <li>• 31-40 rokov: 33 %</li> <li>• 41-50 rokov: 32 %</li> <li>• 51 a viac rokov: 14 %</li> </ul>

## 7 ANALÝZA EXISTUJÍCÍHO SYSTÉMU RIADENIA ZNALOSTÍ

### 7.1 Analýza riadenia znalostí v organizácii (Focus Group)

Pre získanie informácií a relevantných vstupov o aktuálnom stave práce so znalosťami a ich riadenia som v prvej fáze analýzy zvolil diskusiu a cieleňé dopytovanie zamestnancov prostredníctvom tzv. Focus groups. Po konzultácii s oddelením ľudských zdrojov boli spoločne vybraní zástupcovia na neriadiacich pozíciách z rôznych oblastí organizácie, tak aby bolo zastúpené aj ženské aj mužské pohlavie ako aj rôzne pozície a pobočky. Diskusia prebiehala v neutrálnom prostredí a neformálnej atmosfére, tak aby som získal čo najviac autentické odpovede a minimálne cenzurovaný pohľad do vnútra organizácie.

Celkovo sa tejto aktivity bolo ochotných zúčastniť 16 zamestnancov z rozličných oddelení organizácie rozdelených do dvoch skupín v rovnomernom zastúpení 8 žien a 8 mužov v rôznych vekových kategóriách. Pri rozdelení do pracovných skupín bolo prihliadané na pracovné / priateľské vzťahy medzi zamestnancami pre minimalizovanie skupinovo zdieľaných názorov, ktoré by mohli skresľovať vnímanie organizácie v skúmanej oblasti.

#### Štruktúra respondentov:

Tabuľka 5 - Štruktúra respondentov Focus groups, zdroj: vlastné spracovanie

Focus Group #A				Focus Group #B			
Respondent	Pohlavie	Vzdelanie	Vek	Respondent	Pohlavie	Vzdelanie	Vek
A001	Muž	SŠ	23	B001	Muž	VŠ	41
A002	Muž	VŠ	41	B002	Žena	VŠ	36
A003	Žena	VŠ	30	B003	Žena	VŠ	29
A004	Žena	SŠ	37	B004	Muž	VŠ	35
A005	Muž	VŠ	26	B005	Muž	VŠ	48
A006	Žena	SŠ	20	B006	Muž	VŠ	27
A007	Žena	VŠ	41	B007	Muž	VŠ	39
A008	Žena	SŠ	32	B008	Žena	VŠ	29

Štruktúra a rozdelenie skupín bolo navrhnuté účelne, tak aby bolo možné získať rozdielne pohľady pri skupine z prevahou žien pri rôznorodnej úrovni vzdelania a skupine s prevahou mužov pri jednej úrovni vzdelania. Všetky vstupy získané informácie boli anonymizované.



Po stručnom úvode, oboznámení účastníkov s pravidlami, predstavení sa a zozdieľaniu vzájomných očakávaní uviedol moderátor prvý blok a oboznámil účastníkov so základnými pojmami a predpokladmi pre riadenie znalostí.

### **1. Blok diskusie**

- Predstavenie riadenia znalostí a základných predpokladov pre prácu so znalosťami v organizácii (15 minút)
- Otázky kladené respondentom v 1. bloku zamerané na všeobecné povedomie o znalostiach a fungovanie práce so znalosťami v organizácii (30 minút):
  - a) Ako prebieha získavanie, ukladanie a zdieľanie znalostí vo vašej organizácii?
  - b) Máte skúsenosti so systémami pre ukladania a zdieľanie znalostí ?
  - c) S akými problémami sa stretávate vo vašej organizácii pri získavaní znalostí ?
  - d) Ako vnímate vašu organizáciu v oblasti riadenia znalostí ?

### **2. Blok diskusie**

- Otázky kladené respondentom v 2. bloku zamerané na návrh zlepšenia práce so znalosťami (30 minút):
  - a) Ako by ste riešili problémy pri získavaní znalostí ?
  - b) Ako by ste zlepšili prácu so znalosťami vo vašej organizácii ?
  - c) Ako by ste zlepšili tímovú spoluprácu a kooperáciu na pracovisku ?

### **Záver zhrnutie**

Moderátor zhrnul výstupy z diskusie a následne spolu s respondentami formulovali najkľúčovejšie výstupy diskusie.

## 7.2 Vyhodnotenie analýzy riadenia znalostí v organizácii (Focus Group)

### Otázka: Ako prebieha získavanie, ukladanie a zdieľanie znalostí vo vašej organizácii?

V rámci úvodnej otázky bolo cieľom zistiť vnímanie a postoj respondentov v oblasti získavania a následného ukladania znalostí. Jadro diskusie sa tiahlo najmä okolo internetových zdrojov a zaužívaného vyhľadávača – „Keď treba tak si to vygooglim a nemusím nikoho otravovať“. Až po miernom usmernení moderátorom sa respondenti začali zameriavať na relevantné zdroje informácií a znalostí v organizácii. Väčšina respondentov preferovala vyhľadávanie informácií v rámci interne používaných znalostných databáz, respondenti ženského pohlavia volili pri získavaní znalostí sociálny kontakt (diskusiu) so skúsenejšími kolegami - „Od kolegov vždy zistím čo potrebujem, rýchlo a bez problému“ či „Keď si neviem rady zavolám Zuzke, ktorá je vo firme od začiatku a vždy ochotne poradí“ a našli sa aj takí, ktorí volili voľne dostupné informácie a znalostí v prostredí internetu – „Informácie a návody hľadám na internete - youtube alebo google“. Pre oblasť ukladania znalostí sa vyjadrila viac ako polovica respondentov že získané znalosti ukladá na spoločné zdieľané úložiská - „Na to predsa máme wikinu“, „U nás v tíme si veci ukladáme do teamsov“, asi tretina respondentov ukladá získané vedomosti lokálne a zvyšní respondenti znalosti neukladajú – „Nezvyknem si získané vedomosti a postupy zapisovať. To čo potrebujem si zapamätám“.

### Otázka: Máte skúsenosti so systémami pre ukladania a zdieľanie znalostí ?

K tejto otázke mali z doposiaľ diskutovaných oblastí respondenti najbližšie čo aj na základe získaných vstupov pripisujem situácii spojenej so šírením COVID-19. V rámci aktivít na zabezpečenie fungovania počas reštrikcií organizácia zaviedla pre kooperáciu a zdieľanie informácií / znalostí platformu MS Teams, s ktorou sa väčšina respondentov naučila žiť – „Keďže pracujem z domu riešim všetky stretnutia a podklady cez tímsy“. Mimo iného respondenti poznali aj konkurenčné platformy či už z predchádzajúcich zamestnaní resp. z domáceho prostredia pri výučbe svojich ratoleští „Decká v škole používajú Zoom a niektoré učiteľky komunikujú cez Whatsapp alebo Facebook“, „V minulej firme sme mali Zoom a Confluence. Výsledky boli celkom jednoznačné. Všetci okrem dvoch respondentov poznali a mali skúsenosť s viac ako jedným nástrojom pre ukladanie a zdieľanie znalostí.

**Otázka: S akými problémami sa stretávate pri získavaní znalostí ?**

Otázka bola zacielená na prekážky pri získavaní a zdieľaní znalostí. Zapájali sa najmä respondenti, ktorí v predchádzajúcich témach inklinovali k zdieľaniu získaných znalostí. Zaujímavý aspektom bola aj citelná antipatia kolegov, ktorí sú ochotní zdieľať znalosti a ich náprotivkov, ktorí si znalosti nechávajú sami pre seba a neradi ich zdieľajú s ostatnými - „Niektorí kolegovia si informácie škrečkujú aby boli nenahraditeľní“. Výsledkom tejto „temperamentej“ diskusie boli ako najčastejšie vyskytujúce sa prekážky identifikované neochota kolegov podeliť sa o svoje znalosti, kvalita a spoľahlivosť informačných systémov (nedostatočné indexovanie a vyhľadávanie, nejednotná štruktúra uložených znalostí, dostupnosť znalostí cez mobilné zariadenia ), nedostatočná motivácia - „Keď za to nič nemajú tak nad rámec svojej pracovnej náplne sa ani nepohnú“, či nedostatočné sociálno-pracovným väzby medzi kolegami. Objavil sa dokonca názor respondenta, ktorý identifikovalo prekážku v nedostatočnej informovanosti o stratégii riadenia znalostí v organizácii – „Veď firma nemá záujem ukladať a zdieľať znalosti“.

**Otázka: Ako vnímate vašu organizáciu v oblasti riadenia znalostí ?**

Na záver každého bloku diskusií dostali respondenti priestor na zhodnotenie oblasti riadenia znalostí a vyjadrenie sa k vnímaniu z ich pohľadu. V rámci tejto otázky diskusia často sklzála na kritiku nadriadených, čo však moderátor opakovane rýchlo usmernil. Pocit, ako aj reakcie respondentov na oblasť riadenia znalostí vnímam v podstate pozitívne. Veľká časť respondentov pozitívne vníma najmä zavedenie kooperačných nástrojov – „Cez tímy si viem vyriešiť všetko aj z domu, aj keď je tých stretnutí niekedy až moc“, ako aj iniciovanie diskusie na túto tému, zároveň však identifikujú aj potenciálne oblasti pre zlepšenie, ako napríklad – transparentnejšiu formu internej komunikácie, väčšiu podporu formálne a neformálnej socializácie a aktívnejšiu prácu v oblasti vzdelávania a zdieľania znalostí – „Počas korony som sa videla len z asi tretinou kolegov a teambuildingy či kurzy absolútne nikto neriešil“.

**Otázka: Ako by ste riešili problémy pri získavaní znalostí ?**

Po položení tejto otázky nastalo ticho, akoby sa respondenti pri návrhu riešenia pred ostatnými hanbili. Po opätovnom položení otázky a nabádaní zo strany moderátora sa chopili slova aktívnejšie respondentky, ktoré ako hlavné spôsoby riešenia problémov navrhli

realizáciu zamestnaneckého prieskumu, motiváciu (nie len finančnú) pre zamestnancov, ktorí aktívne zdieľajú informácie – „Čo mám z toho, keď sa podelím o svoje znalosti? To že budem ľahšie nahraditeľná?“, či lepší výber školení a možnosť vzdelávania cez online kurzy – „Aktuálne školenia sú nezaujímavé a naše HR je na nič“. Mužskí respondenti sa zamerali skôr na technologickú stránku, konkrétne na zjednotenie znalostnej bázy a uľahčenie vyhľadávania – „Nie je udržateľné, keď na jednom projekte musím pracovať so sharpintom a druhý projekták chce aby som veci ukladal na MS Teams“, „To vyhľadávanie cez sharepoint je hrozné“.

### **Otázka: Ako by ste zlepšili prácu so znalosťami vo vašej organizácii ?**

Odpovede a diskusia na túto otázku sa do značnej miery prekrývali z predchádzajúcou diskusiou, respondenti diskutovali najmä o zjednotení pravidiel pre ukladanie informácií a znalostí a vymazaní neaktuálnych a nepotrebných dokumentov. Taktiež opakovanie odznela potreba motivácie a podpora neformálneho spájania zamestnancov. Zaujímavým názorom bola zmienka o odchode šikovných kolegov a sním spojenej strate ich znalostí – „Šikovní chalani odchádzajú a namiesto nich príde niekoho známy bez pridanej hodnoty a kompetentní na to kašľú“.

### **Otázka: Ako by ste zlepšili tímovú spoluprácu a kooperáciu na pracovisku ?**

Pri poslednej otázke už nebolo potrebné vyzývať respondentov na odpovede. Respondenti boli uvoľnení a bolo badať že záujem o ich názor ako aj diskusia s ostatnými respondentami ich teší. Zhodli sa že najdôležitejším pre rozvoj tímovej spolupráce sú podpora teambuildingov (aj online formou), pravidelné tímové porady a zdieľanie skúseností „Mne sa páčia naše tímové porady a zdieľanie skúseností“, výber šikovných a priateľských kolegov – „Hlavne nech sme jedna krvná skupina“, otvorená komunikácia v tíme a v neposlednom rade príjemné pracovné prostredie .

### **Zhrnutie**

Na základe reakcií a odpovedí jednotlivých oblastí diskusie môžem povedať že povedomie a úroveň vnímania znalostí a znalostného manažmentu je u zamestnancov organizácie celkom vysoká. Aj napriek nízkemu počtu respondentov toto vnímanie potvrdzujú neformálne diskusie s náhodnými zamestnancami počas môjho pôsobenia. Zaujímavým faktom je aj rozdielne vnímanie problematiky z pohľadu respondentov ženského

a mužského pohlavia ako aj pozitívny vplyv skúseností a znalostí získaných pri vysokoškolskom štúdiu.

Z diskusie zároveň vyplynulo že organizácia na ceste k riadeniu znalostí vykonala niektoré aktivity pre zlepšenie práce so znalosťami no podľa informácií z diskusie tieto opatrenia nemajú jasný systém a stratégiu, čomu neprospieva ani úroveň sociálno-pracovných vzťahov a ochoty kolegov podeliť sa o získané informácie a znalosti.

Vďaka zvolenej forme diskusie som získal cenné vstupy (nad rámec očakávaní), ktoré budú užitočné pri adresnom návrhu riešenia optimalizačných opatrení najmä v oblasti vzdelávania, socializácie a komunikácie a použitých nástrojov na prácu so znalosťami.

### **7.3 Analýza znalostí ich riadenia a znalostných systémov v organizácii**

Nadväzujúc na diskusiu a výsledky prieskumu v rámci Focus Group považujem za potrebné zhodnotiť prostredie v ktorom organizácia so znalosťami pracuje aj z pohľadu manažérov. Pre toto zhodnotenie respektíve analýzu som zvolil neformálne diskusie a prípadný brainstorming s vedúcimi pracovníkmi vybraných oddelení spoločnosti ktoré tvoria samostatné funkčné aj účtovné jednotky. Konkrétne - oddelenie riadenia informačných systémov (ORIS), oddelenie ľudských zdrojov (OLZ), oddelenie softvérového vývoja (OSV), oddelenie podpory prevádzky (OPP) a obchodné oddelenie. (OO) V rámci diskusií a pokladaných otázok som sa v nadväznosti na predpoklady rozvoja znalostnej organizácie v teoretickej časti (Barták, 2008) zameral najmä na tieto oblasti:

- Hlavné realizované činnosti
- Kľúčové znalosti potrebné pre činnosť oddelenia / organizácie
- Spôsob a systém získavania, ukladania a vyhľadávania zdieľania znalostí
- Nástroje a informačné systémy
- Podpora získavania a zdieľania nových znalostí
- Motivácia a plán rozvoja pre zamestnancov
- Definícia stratégie riadenia znalostí

Pre porovnanie prístupov oddelení pre jednotlivé oblasti som pripravili porovnávaciu tabuľku (priložená nižšie) vychádzajúcu z diskusií s vedúcim vybraného oddelenia, na

základe ktorých bolo mojou úlohou získať čo najpresnejšie vstupy pre zedefinovanie existujúceho stavu riadenia znalostí a uplatnenej stratégie.

Tabuľka 6 - Analýza znalostí vo vybranej organizácii, zdroj: vlastné spracovanie

	ORIS	OEZ	OSV	OPP	OO
<b>Hlavné realizované činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Správa interných IS</li> <li>• Príprava a implementácia zmien na internom IS</li> <li>• Správa interného HW a SW vybavenia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nábor nových pracovníkov</li> <li>• Administratíva spojená s ľudskými zdrojmi</li> <li>• Zabezpečenie povinných školení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analýza a príprava dodávky softvérového diela</li> <li>• Riadenie dodávky SW diela</li> <li>• Realizácia SW diel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zabezpečenie technickej podpory pre zákazníkov</li> <li>• Podpora a servis HW</li> <li>• Technické realizácia HW projektov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Návrh a príprava ponúk pre zákazníkov</li> <li>• Komunikácia so zákazníkmi a aktívny predaj</li> <li>• Identifikácia a prínos nových obchodných príležitostí</li> </ul>
<b>Kľúčové znalosti potrebné pre činnosť oddelenia / organizácie</b>	80 % Explicitné 20 % Tacitné	70% Explicitné 30% Tacitné	40 % Explicitné 60 % Tacitné	50 % Explicitné 50 % Tacitné	40% Explicitné 60% Tacitné
<b>Spôsob a systém získavania, ukladania a zdieľania znalostí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Získavanie</b> Internet Odborné portály Školenia Sharepoint Lotus Notes</li> <li>• <b>Ukladanie</b> Sharepoint</li> <li>• <b>Zdieľanie</b> Sharepoint</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Získavanie</b> Internet Odborné portály Školenia Lotus Notes</li> <li>• <b>Ukladanie</b> Lokálne</li> <li>• <b>Zdieľanie</b> Na vyžiadanie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Získavanie</b> Internet odborné portály Školenia Sharepoint/Teams Lotus Notes</li> <li>• <b>Ukladanie</b> Sharepoint MS Teams Atlasian Wiki</li> <li>• <b>Zdieľanie</b> Sharepoint MS Teams Atlasian Wiki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Získavanie</b> Internet odborné portály Školenia Sharepoint/Wiki Lotus Notes</li> <li>• <b>Ukladanie</b> Sharepoint Atlasian Wiki</li> <li>• <b>Zdieľanie</b> Sharepoint Atlasian Wiki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Získavanie</b> Internet odborné portály Školenia Sharepoint/Teams Lotus Notes</li> <li>• <b>Ukladanie</b> Sharepoint MS Teams</li> <li>• <b>Zdieľanie</b> Sharepoint MS Teams</li> </ul>
<b>Nástroje a informačné systémy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lotus Notes</li> <li>• MS Sharepoint</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lotus Notes</li> <li>• MS Sharepoint</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lotus Notes</li> <li>• MS Sharepoint</li> <li>• Atlasian Wiki</li> <li>• MS Teams</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lotus Notes</li> <li>• MS Sharepoint</li> <li>• Atlasian Wiki</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lotus Notes</li> <li>• MS Sharepoint</li> <li>• MS Teams</li> </ul>
<b>Počet uložených unikátnych dokumentov (explicitných znalostí)</b>	80 dokumentov	115 dokumentov	749 dokumentov	378 dokumentov	237 dokumentov
<b>Podpora získavania a zdieľania nových znalostí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Účasť na externých školeniach</li> <li>• Samo-štúdium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Účasť na externých školeniach</li> <li>• Samo-štúdium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Spoločné „stand up“ stretnutia</li> <li>• Formálne a neformálne networkingy</li> <li>• Účasť na tematických fórach a konferenciách</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Účasť na externých školeniach</li> <li>• Interné zdieľanie znalostí medzi kolegami</li> <li>• Samo-štúdium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Účasť na externých školeniach</li> <li>• Interné zdieľanie znalostí medzi kolegami</li> <li>• Samo-štúdium</li> </ul>
<b>Motivácia / Plány vzdelávania a rozvoja</b>	Nie	Nie	Áno, pre každého pracovníka	Áno, čiastočne	Nie
<b>Definícia stratégie ZM</b>	Nedefinovaná ani na úrovni oddelenia ani na úrovni organizácie				

V zmysle výstupov z individuálnych diskusií ktoré sú zosumarizované v tabuľke vyššie bola s vedúcimi pracovníkmi zrealizovaná spoločná brainstormingová diskusia za účelom identifikovania zlepšení v oblasti práce so znalosťami.

Diskusia bola na bola rozdelená na 4 oblasti, ktoré boli vnímané problematcky nie len z pohľadu vedúcich pracovníkov, ale aj z pohľadu pracovníkov pri focus groups. Výstupy z brainstormingu, a teda návrhy riešení pre vybrané oblasti sumarizujú obrázky nižšie:

### 1. Oblasť - Zlepšenie získavania znalostí



Obrázok 17 - Výstup z brainstormingu - Zlepšenie získavania znalostí, zdroj: vlastné spracovanie

### 2. Oblasť – Zlepšenie ukladania a zdieľania znalostí



Obrázok 18 - Výstup z brainstormingu - Zlepšenie ukladania a zdieľania znalostí, zdroj: vlastné spracovanie

### 3. Oblasť - Zlepšenie rozvoja a motivácie zamestnancov



Obrázok 19 - Výstup z brainstormingu - Zlepšenie rozvoja a motivácie zamestnancov, zdroj: vlastné spracovanie

### 4. Oblasť - Kontinuálna práca so znalosťami



Obrázok 20 - Výstup z brainstormingu - Kontinuálna práca so znalosťami, zdroj: vlastné spracovanie

### Zhrnutie

Výsledky diskusií a brainstormingu sú veľmi zaujímavé a aj napriek identifikovaným slabým resp. neriešeným oblastiam pri práci so znalosťami je dôležité poznamenať že ako pracovníci, tak aj manažéri majú jasnú predstavu o tom ako by bolo možné aktuálny stav zlepšiť či optimalizovať. Z môjho pohľadu vnímam ako najzásadnejšie nedostatky:

- Absenciu stratégie riadenia znalostí naprieč všetkými oddeleniami / organizáciou



- Organizácia aktuálne nemá jasnú víziu a stratégiu akým smerom by sa malo uberať riadenie znalostí
- Neštandardná rola oddelenia ľudských zdrojov a nízka miera využívania nástrojov na zdieľanie znalostí
  - Oddelenie ľudských zdrojov pokrýva v princípe len nástup a výstup zamestnancov v spojení s internou komunikáciou v rámci organizačných zmien v organizácii
  - Zamestnanci nie sú naučení zdieľať znalosti s ostatnými kolegami
- Nejednotné využívanie IS a nástrojov na podporu práce so znalosťami
  - Rôzne oddelenia pracujú v rôznych nástrojoch a znalosti ukladajú v nejednotnej forme.
- Nízka miera podporovania sociálne-pracovných vzťahov a “networkingu“
  - Zamestnancom chýba podpora socializácie a tímových aktivít v rámci pracovného prostredia, ale aj mimo neho (Najmä na oddeleniach OLZ a ORIS)
- Závislosť na externých formách vzdelávania
  - Rozširovanie a prehĺbovanie znalostí je závislé najmä na externých subjektoch. Miera odovzdávania skúseností, znalostí a učenia sa navzájom je na viacerých oddeleniach nízka a nie je využívaný interný potenciál zamestnancov.

V organizácii sa však nájdu aj oddelenia, ktoré sú pri práci s ľudským kapitálom ďalej a môžu svoj model fungovania zdieľať s ostatnými oddeleniami, prípadne sa v niektorých častiach inšpirovať u svojich kolegov. Ako príklad uvádzam oddelenie softvérového vývoja (OSV), ktoré aj v aktuálnom období disponuje vhodnými predpokladmi pre udržateľnú prácu so znalosťami. Pracovníci OSV, majú stanovené individuálne plány rozvoja a vzdelávania, realizujú spoločné zdieľanie skúseností a znalostí, majú k dispozícii množstvo zaznamenaných znalostí, avšak nie vždy sú schopní všetky nadobudnuté znalosti zaznamenať z dôvodu veľkej pracovnej vyťaženia. Zistenia ako aj návrhy na zlepšenie zohľadním pri návrhu projektu implementácie ZM prostredníctvom modelu stavebných blokov (Sabadka, 2007).

## 8 NÁVRH RIEŠENIA PRE ZLEPŠENIE RIADENIA ZNALOSTÍ

Pre návrh a štruktúru riešenia som si zvolil metódu implementácie znalostného manažmentu prostredníctvom stavebných blokov (Sabadka, 2007) popísanú v teoretickej časti. Na základe výstupov z analýzy aktuálneho stavu riadenia znalostí v organizácii sa pri návrhu riešenia optimalizácie-zlepšenia zameriam na vybrané stavebné bloky, ktoré prepojam s problematickými oblasťami a popíšem pre nich návrh riešenia, aktivity a požiadavky pre dosiahnutie stanovených cieľov, ktoré následne ako celok podrobím časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

### **Blok - Získanie podpory vrcholového manažmentu pre znalostný manažment**

- Vzbudenie záujmu o znalostný manažment u vrcholového manažmentu
- Uvedomenie a osvojenie si potenciálnych prínosov, významu a ZM pre organizáciu vrcholovým manažmentom

Riešením tohto bloku bude príprava prezentácie, ktorá v zrozumiteľnej a efektívnej forme priblíži vrcholovému manažmentu prínosy zlepšenia práce so znalosťami organizácie. Prezentácia by mala obsahovať:

- výstupy z prieskumu (brainstorming / focus groups) s pracovníkmi organizácie
- návrhy riešení pre zistené nedostatky
- analýzu nákladov a prínosov, analýzu rizík

Výstupom tohto bloku by nemalo byť len osvojenie myšlienky manažmentom, ale aj stanovenie zodpovedného pracovníka / tímu, ktorý bude mať za úlohu exekúciu ďalších súvisiacich blokov resp. aktivít. Podľa môjho názoru by týmto pracovníkom mal byť riaditeľ oddelenia ľudských zdrojov a samotné oddelenie ľudských zdrojov, ktoré by malo aktívne uchopiť tému riadenia znalostí aj z pohľadu ľudského kapitálu a jeho rozvoja. Podľa získaných vstupov je rola oddelenia ľudských zdrojov pasívna a veľkú časť práce s ľudským potenciálom sa snažia suplovať oddelenia individuálne, čo ich defokusuje od hlavných činností, ktorým by sa mali primárne venovať. Je preto nevyhnutné na základe spätnej väzby od pracovníkov navrhnuť a odsúhlasiť a zabezpečiť aktivizáciu oddelenia ľudských zdrojov,

bud' internými kapacitami, případně spolupracou s externými odborníky, tak aby boli jasne nastavené role, pravidlá, zodpovednosti a procesy.

### **Blok - Zmapovanie existujúcich znalostí v organizácii**

- Realizácia rýchleho zmapovania pomocou tímu pracovníkov
- Stanovenie rolí v jednotlivých operáciách
- Identifikovanie znalostných aktív
- Poskytnutie prehľadu stavu znalostí v organizácii
- Vytvorenie znalostných máp

V rámci riešenia tohto bloku navrhujem, aby zodpovedný pracovník / tím zabezpečil v spolupráci s autormi resp. rolami zodpovednými za dokumenty (explicitné znalosti) dôkladný audit znalostí v organizácii ako aj identifikáciu kľúčových znalostí a ich nositeľov. Zároveň je potrebné konsolidovať zaznamenané znalosti (zjednotiť duplicity, usporiadať, označiť, ...) a zabezpečiť:

- Identifikáciu dokumentov, ktoré neboli dlhodobo aktualizované (případne sú neplatné - príslušné role už neexistujú, alebo boli presunuté do archívu)
- Identifikáciu dokumentov, ktoré obsahujú veľkú mieru zhody (duplicity)
- Vyhodnotenie štruktúry a značenia dokumentov (Názvoslovie, značky pre vyhľadávanie, kľúčové slová)
- Štruktúru úložísk a usporiadania dokumentov

Podľa zistení z auditu, by mali následne identifikovať a verifikovať role, pracovníkov a zodpovednosti pre jednotlivé operácie, navrhnúť jednotné pravidlá a šablóny (obsahová aj vizuálna forma) pre ukladanie dokumentov a znalostí, ich pravidelnú aktualizáciu resp. archiváciu, uľahčenie ich vyhľadávania (Jednotné názvoslovie, kľúčové slová, značky, kategórie a pod.) a ochranu. Následne tieto znalosti kontextovo prepojiť do znalostných máp a sprístupniť relevantným čitateľom.

### **Blok - Plánovanie stratégie znalostného manažmentu**

- Uvedomenie si že účelom stratégie ZM je organizovať, koordinovať a sledovať úsilie v oblasti vzdelávania, ziskovosti, kvality práce, efektívnosti podniku, kultúry a vzťahmi so zákazníkmi zaistiť očakávané výsledky
- Zaisťovanie koordinácie znalostných aktív
- Zadefinovanie cieľov a spôsobov ako tieto ciele dosiahnuť
- Zakomponovanie stratégie ZM do obchodnej stratégie organizácie
- Dodržanie dostatočnej miery pochopenia všetkými zamestnancami (Použitie zrozumiteľného jazyka a nevyhnutnej miery detailu).

Organizácia aj v aktuálnom nastavení pracuje so svojimi pracovníkmi a znalosťami skôr živelne (každé oddelenie má vlastné zaužívané zvyky a pravidlá), bez jasne stanovenej stratégie. Stratégiu riadenia znalostí navrhujem pripraviť a definovať v spolupráci so zástupcami všetkých oddelení, tak aby bolo zabezpečené zohľadnenie všetkých relevantných vstupov, jej osvojenie si kľúčovými zamestnancami, ako aj prienik informácií zhora na dol v súlade s návrhom vyššie uvedených predpokladov zadefinovaných pre tento stavebný blok. Vzhľadom na hlavné aktivity organizácie, by som odporúčal navrhnuť a aplikovať personalizačnú stratégiu s prvkami kodifikačnej stratégie (zabezpečenie efektívneho riešenia systému pre ukladanie, zdieľanie, hľadanie, ochranu a prípadné kombinovanie znalostí).

### **Blok - Vykonanie analýzy nákladov, výnosov a rizík**

Riešenie tohto bloku bude nie len dôležitým vstupom pre získanie podpory vedenia organizácie, ale aj pre vyhodnotenie rizík, nákladov a prínosov aktivít optimalizácie – zlepšenia riadenia znalostí v organizácii. Detailné analýzy budú realizované v nasledujúcich kapitolách.

- Analýza nákladov a výnosov (benefitov) vychádza z navrhovaného riešenia a identifikovaných činností a trvaní ako aj benefitov ktoré by malo toto riešenie dodať.
- Analýza rizík bude hodnotiť riziká identifikované spolu s odbornými pracovníkmi organizácie vychádzajúc z navrhovaného riešenia. Zároveň navrhne opatrenia pre minimalizáciu týchto rizík

**Blok - Stanovenie priorít ZM**

- Stanovenie priority pri dosahovaní cieľov organizácie identifikáciou najdôležitejších krokov
- Stanovenie poradia realizácie a termínov jednotlivých krokov

Pre tento blok bude riešenie zabezpečené prostredníctvom časovej analýzy a následnou vizualizáciou aktivít v čase pomocou Gantovho diagramu. Výstupy umožnia definovať postupnosť a nadväznosť aktivít ako aj ich trvanie a súvisiace termíny realizácie.

**Blok - Vytvorenie programu pre prenos znalostí**

- Vytvorenie tréningových programov, expertných sietí, komunit pre zdieľanie spoločných skúseností, znalostí a pod.
- Znalostne orientovaná úprava firemných procesov pre dosiahnutie lepšieho koordinovaného prenosu znalostí
- Vytvorenie programu na presun znalostí podporujúci komplexný prístup k zhromažďovaniu, reštrukturalizácii, zásobovaniu a distribúcii znalostí jednotlivcov naprieč celou organizáciou
- Podporovanie formálnej / neformálnej socializácie zamestnancov

Riešením tohto bloku je v prvom rade zvýšenie podpory pre spoločné znalostné aktivity organizácie. Inšpiráciu môžeme nájsť na oddelení softvérového vývoja (OSV), ktoré aj doposiaľ podporovalo spoločné „stand up“ stretnutia, formálne a neformálne networkingy, účasť na tematických fórach a konferenciách a zároveň podporiť aj ďalšie možnosti spájania zamestnancov na pracovisku a mimo neho, napríklad formou odborných konferencií, teambuildingov, či spoločných raňajok/obedov. Zároveň vidím priestor pre naštartovanie spolupráce s externými odbornými organizáciami, vysokými školami, či vedeckými inštitútmi.

Firemné stretnutia zamestnancov					
Formálne					
p.č.	Názov stretnutia	Forma	Periodicita	Typ stretnutia	Účasť na stretnutí
1.	Pravidelné stretnutie s vedením organizácie	Osobná / video-hovor*	Kvartálne	Skupinové	Povinná
2.	Stretnutie zahájeniu nového roka	Osobná / video-hovor*	Ročne	Skupinové	Povinná
3.	Deň otvorených dverí vedenia	Osobná / video-hovor*	Mesačne	Individuálne	Dobrovoľná
Neformálna					
p.č.	Názov stretnutia	Forma	Periodicita	Typ stretnutia	Účasť na stretnutí
1.	Celofiremné stretnutie zamestnancov	Osobná	Ročne	Skupinové	Dobrovoľná
2.	Firemné športové aktivity	Osobná	Kvartálne	Skupinové	Dobrovoľná
3.	Vianočný / koncoročný večierok	Osobná	Ročne	Skupinové	Dobrovoľná
Tímové stretnutia zamestnancov					
Formálne					
p.č.	Názov stretnutia	Forma	Periodicita	Typ stretnutia	Účasť na stretnutí
1.	Pravidelné stretnutia tímu / pracovnej skupiny	Osobná / video-hovor*	týždenne	Skupinové	Povinná
2.	Hodnotenie podriadených a validácia plánu rozvoja	Osobná / video-hovor*	kvartálne	individuálne	Povinná
3.	Interné/externé školenie, konferencia a pod.	Osobná / Online	individuálne	individuálne/skupinové	Povinná
Neformálne					
p.č.	Názov stretnutia	Forma	Periodicita	Typ stretnutia	Účasť na stretnutí
1.	Tímový obed	Osobná	Kvartálne	Skupinové	Dobrovoľná
2.	Teambuilding (šport, umenie, vzdelávanie)	Osobná	Polročne	Skupinové	Dobrovoľná
3.	Neformálne stretnutia tímových kolegov	Osobná	Individuálne	Skupinové	Dobrovoľná

\* video-hovor ako doplnková forma v prípade, ak sa pracovníci nemôžu zúčastniť stretnutia osobne

Obrázok 21 - Návrh aktivít pre podporu socializácie a networkingu, zdroj: vlastné spracovanie

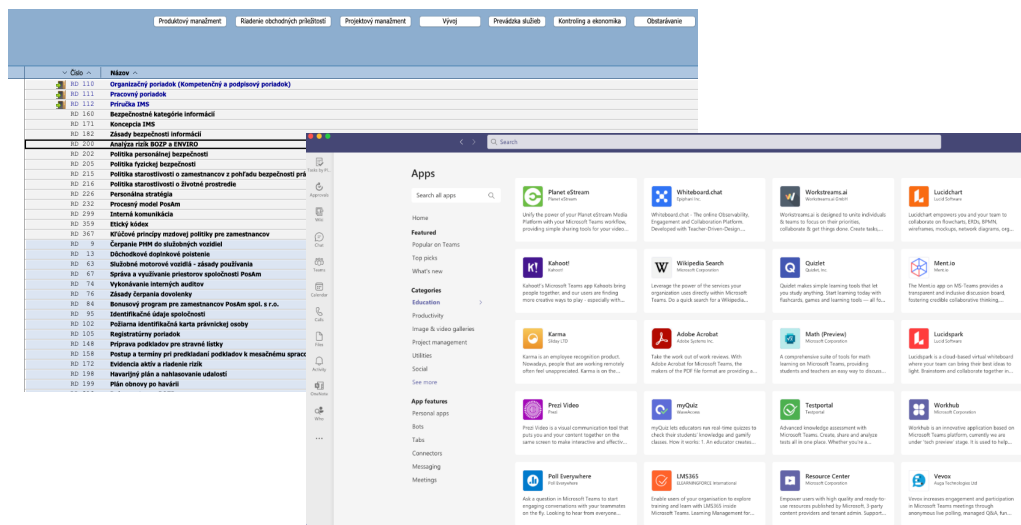
Taktiež je nevyhnutné kriticky zhodnotiť aktuálny model vzdelávania, ktoré je poskytované externými poskytovateľmi bez overenej kvality a relevantnosti ponúkaných kurzov. Nový model tréningových/vzdelávacích programov by mal zohľadňovať programy, ktoré sú v súlade s aktivitami a cieľmi organizácie a mali by zároveň rozvíjať znalosti pre získavanie skúseností v oblastiach, kde firma nie je úplne autonómna. Netreba zabudnúť na interné vzdelávanie prostredníctvom skúsenejších kolegov / školiteľov (napr. formou koučingu, mentoringu, asistencie), či podporu individuálneho vzdelávania (finančnú/nefinančnú).

Ruka v ruke s modelom vzdelávacích programov je príprava resp. aktualizácia plánov rozvoja a vzdelávania pre každého zamestnanca, s ktorými budú všetci dotknutí zamestnanci oboznámení a samozrejme stotožnení.

Pre podporu komplexného prístupu k zhromažďovaniu, reštrukturalizácii, zásobovaniu, distribúcii a vyhľadávaniu znalostí jednotlivcov naprieč celou organizáciou navrhujem zjednotenie informačno-technologických nástrojov. Počas pandémie firma plošne využívala pre podporu pracovných aktivít, ukladanie dokumentov, znalostí, zdieľanie, plánovanie a online schôdzky nástroje od spoločnosti Microsoft – MS Teams. Vzhľadom na to, že pracovníci sa s týmto nástrojom naučili žiť a celkom efektívne pracovať, zvolil by som tento nástroj ako cieľový pre zjednotenie a migráciu existujúcich dokumentov a znalostí.

Nezanedbateľným faktom je aj množstvo funkcií, prepojenie s ostatnými používanými aplikáciami a výhodná cenová politika v porovnaní s inými nástrojmi ktoré organizácia používa (nástroj je súčasťou operačného systému a kancelárskeho balíku ktorý firma používa). Medzi hlavné výhody riešenia patrí:

- Prístup kedykoľvek odkiaľkoľvek
- Zabezpečenie dokumentov a ich sprístupnenie vybraným používateľom / skupinám
- Jednoduché a intuitívne používanie po vzore balíku Office
- Integrácia na ostatné aplikácie
- Fulltextové vyhľadávanie v dokumentoch
- Podpora tímových úložísk a kooperačných nástrojov
- Časový manažment a online komunikácia
- Zvýšene produktivity a úspora nákladov na správu a licencií niekoľkých systémov



Obrázok 22 - Pôvodný vs. nový informačný systém, zdroj: vlastné spracovanie

## Blok - Vytvorenie systému stimulov a motivácie

- Vytvorenie pocitu osobnej zodpovednosti za realizovanú aktivitu ZM

- Vytvorenie stimulačno-motivačného systému, ktorý zamestnancov motivuje k inovatívnosti, zdieľaniu znalostí a vynaloženiu úsilia pre získavanie nových znalostí

Na základe teórie, výstupov z analýzy aktuálneho stavu a skúseností vnímam ako kľúčový pojem pre zlepšenie aktuálneho stavu angažovanosť pracovníkov, ktorej úroveň vplýva na dosahovanie kľúčových cieľov tohto bloku. Pre dosiahnutie zlepšenia a pozitívneho trendu je dôležité, aby sa organizácia zamerala na výber a podporu silných vedúcich pracovníkov (Na základe ich prínosu pre organizáciu, ale aj vnímania ostatnými pracovníkmi), tvorbu a pravidelné aktualizovanie benefitov, ktoré budú pre zamestnancov zaujímavé (nemusí ísť vždy len o finančné benefity) ako príklad uvediem flexibilný pracovný čas, príspevok na škôlku, vitamínový balíček, rekreácia a pod. K podpore a zvyšovaniu angažovanosti prispievajú aj vhodné pracovné nástroje, prostredie a osobný rast, ktoré som uvádzal v predchádzajúcich blokoch.

V prípade osvojenia si týchto blokov a ich následnej realizácie, je možné tieto aktivity zlúčiť do jedného uceleného projektu, ktorý môže organizácii a jej zamestnancom priniesť množstvo benefitov v podobe lepších sociálno-pracovných vzťahov, vyššej motivácie, angažovanosti, efektívnejšej práce ktoré priamo vplývajú na produktivitu, konkurencieschopnosť a trvalú udržateľnosť organizácie. Nosnými celkami projektu budú v súlade s teóriou riadenia ZM:

## **1. Ľudia**

Cieľom a úlohou tohto celku je implementovať opatrenia, ktoré na základe poznatkov z analýz zabezpečia:

- Uchopenie ZM oddelením ľudských zdrojov vrátane stanovenia cieľov a stratégie pre riadenie znalostí v organizácii
- Zadefinovanie rolí, kompetencií a zodpovedností
- Jasne definované a aktuálne plány rozvoja pre každého zamestnanca
- Podpora rozvoja sociálno-pracovných vzťahov a networkingu
- Nastavenie adekvátnej motivácie a pravidiel jej prehodnocovania
- Transparentnú a otvorenú vnútrofirminú komunikáciu



## 2. Technológie

Cieľom a úlohou tohto celku je zjednotiť nástroje a informačné systémy využívané na získavanie, ukladanie a zdieľanie znalostí prostredníctvom:

- Konsolidácie informačných systémov (Jednotný nástroj na prácu so znalosťami v celej organizácii)
- Validácie relevantných znalostí a ich migrácie do jedného systému (Kontrola kvality a aktuálnosti informácií ich ochrana a prípadná archivácia / likvidácia)
- Školení a podpory pre používateľov zvoleného systému (Efektívnu prácu s IS)

## 3. Procesy

Cieľom a úlohou tohto celku je zadefinovať a popísať pravidlá pre ukladanie, zdieľanie a neskoršiu likvidáciu (archiváciu) neaktuálnych znalostí v podobe:

- Jednotných a zrozumiteľných postupov (postupy, metodiky, usmernenia a pod.)
- Jednotných šablón / vzorov pre ukladanie informácií (Jednotný dizajn, usporiadanie prvkov a zjednodušenie orientácie v uložených dokumentoch)
- Stanovením pravidiel pre validáciu znalostí (Pravidlá pre validáciu uložených znalostí – Kvalita, aktuálnosť a dostupnosť znalostí )

Tabuľka 7 – Začlenenie logických celkov do úloh, projektových blokov a pracovných balíkov, zdroj: vlastné spracovanie

Úloha
<b>Blok - Príprava a analýza</b>
Kick-off projektu
Detailná analýza prostredia
Návrh, popísanie a schválenie stratégie
Návrh zjednotenia IS a migrácie dát
Návrh na zmenu pozície HR
Návrh a plán komunikácie
Návrh motivácie
Schválenie návrhov
<b>Blok - Realizácia</b>
Realizácia logického celku - Ľudia
Realizácia logického celku - Procesy
Realizácia logického celku - Technológie
<b>Blok - Testovanie</b>
Testovanie finálneho riešenia
Vyhodnotenie výsledkov testovania
<b>Blok - Pilotná prevádzka</b>
Pilotná prevádzka
Vyhodnotenie pilotnej prevádzky
<b>Štádium- Ukončenie projektu a vyhodnotenie</b>
Prechod na ostrú prevádzku
Ukončenie projektu
Vyhodnotenie prínosov projektu

Pre podporu realizácie týchto blokov nad nimi ako celkom zrealizujem v ďalších kapitolách analýzy pre vyhodnotenie rizík, nákladov a prínosov ako aj časovú analýzu, ktorých výsledky budú užitočné nie len pre odôvodnenie aktivít pre zlepšenie/optimalizáciu znalostí v organizácii ale aj pre získanie podpory vedenia.

## 9 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK

Na základe identifikovaných rizík potenciálnymi riešiteľmi projektu (diskusia a brainstorming) som vybral a do tabuľky nižšie zaznamenal z ich pohľadu najzásadnejšie rizikové faktory, ktoré by z realizácie projektu optimalizácie znalostného riadenia pre organizáciu vyplývali. Riziká som zoradil hierarchicky podľa miery dopadu a následne ich spolu s odborníkmi ohodnotil.

### 9.1 Identifikované riziká

Tabuľka 8 - Identifikované rizikové faktory, zdroj: vlastné spracovanie

p.č.	Rizikový faktor	Poznámka
1.	Strata dát pri migrácii / konsolidácii	Rôzne systémy a štruktúra dát
2.	Nedostatok zdrojov	Alokácia riešiteľov na iných projektoch
3.	Nedostatočne dosiahnutý prínos efektívnosti práce so znalosťami	Očakávania vs. realita
4.	Nedostatok kompetentnosti (know-how)	Získanie INT / EXT know-how pre adekvátne uchopenie projektu
5.	Prekročenie stanoveného rozpočtu	Náklady vs. rozpočet
6.	Dôvera vrcholového vedenia	Dôkladná analýza a príprava
7.	Odliv zamestnancov	Požiadavky vs. motivácia

- **Strata dát pri migrácii**

Vzhľadom na nejednotnú štruktúru, rôzne dátové modely v používaných systémoch môže pri nepresnej analýze a nedostatočnej príprave dôjsť k strate cenných údajov – znalostí pri ich migrácii a konsolidácii do jedného systému.

- **Nedostatok zdrojov**

Riziko spojené s vysokou alokáciou pracovníkov na už rozbehnuté komerčné projekty, vzhľadom na ktoré sa nebudú môcť venovať v požadovaný čas riešeniu analýz, príprave či realizácii optimalizačného projektu.

- **Nedostatočne dosiahnutý prínos efektívnosti práce so znalosťami**

Pri nedodaní očakávaného prínosu (benefitov) z projektu môže dôjsť k strate dôvery nielen zo strany vedenia ale najmä zo strany zamestnancov, ktorí v systéme práce so

znalosťami zohrávajú kľúčovú rolu. Neúspech sa neodpúšťa a opätovné vytvorenie dôvery nie je jednoduché.

- **Nedostatok kompetentnosti (know-how)**

Nedostatočné znalosti interných / externých zdrojov môžu ovplyvniť projekt už v jeho začiatku a môžu zároveň spôsobiť vyššie neočakávané náklady na dodanie odsúhlaseného riešenia.

- **Prekročenie stanoveného rozpočtu**

Prekročenie rozpočtu nad rámec dohodnutej tolerancie v ktorejkoľvek etape projektu, môže zastaviť celý projekt, bez dodania očakávaných výstupov – benefitov.

- **Dôvera vrcholového vedenia**

Dôvera vrcholového vedenia je dôležitá ako pre optimalizáciu a iné vylepšenia, tak aj pre ďalší a udržateľný rozvoj riadenia znalostí v organizácii.

- **Odliv zamestnancov**

Nevhodne nastavený model práce so znalosťami, prípadnej motivácie a otvorenej komunikácie môže spôsobiť nespokojnosť a odliv zamestnancov, aj tých kľúčových

## 9.2 Ohodnotenie rizikových faktorov

Tabuľka 9 - Výsledky SM - " Strata dát pri migrácii", zdroj: vlastné spracovanie

Kvantifikácia miery rizika vybranými stakeholdermi	ORIS	OEZ	OSV	OPP	OO	Skóre
Možnosť výskytu (1 – 10)	7	5	8	7	4	6,2
Miera dopadu (1 – 10)	9	6	8	6	3	6,4

Tabuľka 10 - Výsledky SM - " Nedostatok zdrojov“, zdroj: vlastné spracovanie

Kvantifikácia miery rizika vybranými stakeholdermi	ORIS	OEZ	OSV	OPP	OO	Skóre
Možnosť výskytu (1 – 10)	8	7	9	6	5	7,0
Miera dopadu (1 – 10)	9	6	9	7	6	7,4

Tabuľka 11 - Výsledky SM - "Nedostatočne dosiahnutý prínos efektívnosti", zdroj: vlastné spracovanie

Kvantifikácia miery rizika vybranými stakeholdermi	ORIS	OEZ	OSV	OPP	OO	Skóre
Možnosť výskytu (1 – 10)	5	7	5	6	5	5,6
Miera dopadu (1 – 10)	6	7	5	5	5	5,6

Tabuľka 12 - Výsledky SM - "Nedostatok kompetentnosti (know-how)", zdroj: vlastné spracovanie

Kvantifikácia miery rizika vybranými stakeholdermi	ORIS	OEZ	OSV	OPP	OO	Skóre
Možnosť výskytu (1 – 10)	4	8	5	3	2	4,4
Miera dopadu (1 – 10)	5	7	5	3	3	4,6

Tabuľka 13 - Výsledky SM - "Prekročenie stanoveného rozpočtu", zdroj: vlastné spracovanie

Kvantifikácia miery rizika vybranými stakeholdermi	ORIS	OEZ	OSV	OPP	OO	Skóre
Možnosť výskytu (1 – 10)	5	6	8	3	2	4,8
Miera dopadu (1 – 10)	4	5	6	3	2	4,0

Tabuľka 14 - Výsledky SM - "Dôvera vrcholového vedenia", zdroj: vlastné spracovanie

Kvantifikácia miery rizika vybranými stakeholdermi	ORIS	OEZ	OSV	OPP	OO	Skóre
Možnosť výskytu (1 – 10)	3	4	4	3	2	3,2
Miera dopadu (1 – 10)	3	3	2	3	2	2,6

Tabuľka 15 - Výsledky SM - "Odliv zamestnancov", zdroj: vlastné spracovanie

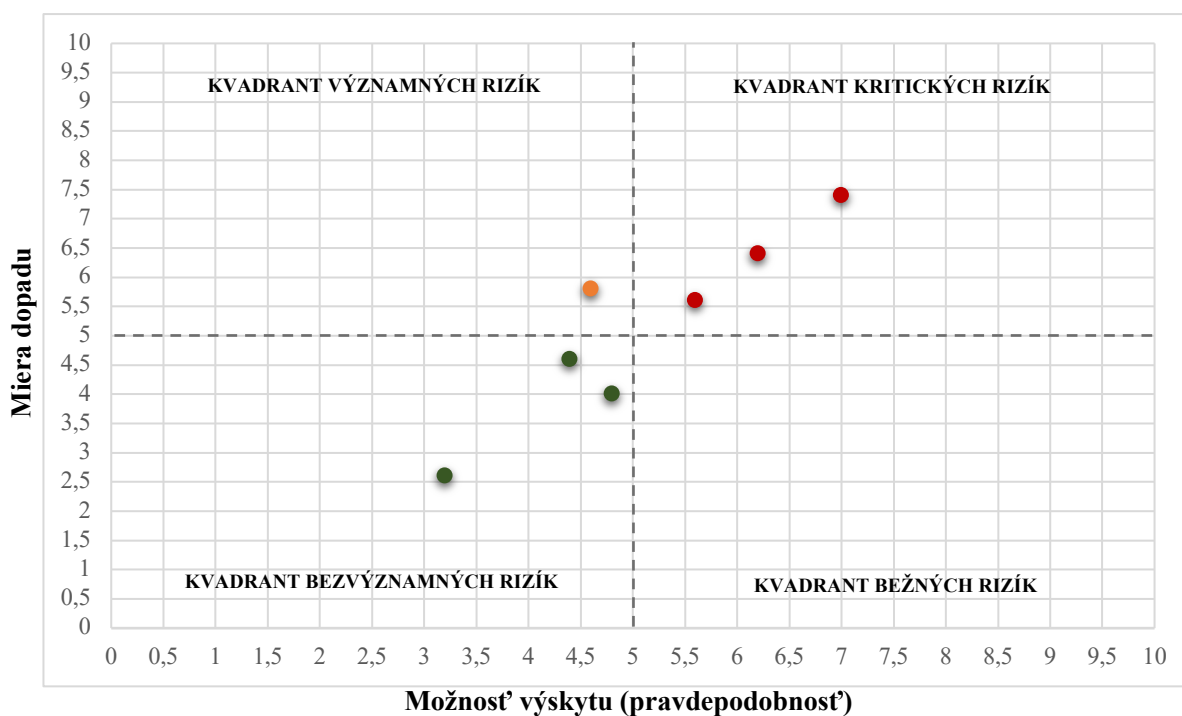
Kvantifikácia miery rizika vybranými stakeholdermi	ORIS	OEZ	OSV	OPP	OO	Skóre
Možnosť výskytu (1 – 10)	2	5	6	6	4	4,6
Miera dopadu (1 – 10)	3	4	8	7	7	5,8

### 9.3 Vyhodnotenie skórovacej metódy s mapou rizík

Tabuľka 16 - Výsledky hodnotenia rizikových faktorov SM, zdroj: vlastné spracovanie

č.	Rizikový faktor	Možnosť výskytu	Miera dopadu	Ohodnotenie rizika
1.	Strata dát pri migrácii	6,20	6,40	39,68
2.	Nedostatok zdrojov	7,00	7,40	51,80
3.	Nedostatočne dosiahnutý prínos efektívnosti	5,60	5,60	31,36
4.	Nedostatok kompetentnosti (know-how)"	4,40	4,60	20,24
5.	Prekročenie stanoveného rozpočtu	4,80	4,00	19,20
6.	Dôvera vrcholového vedenia	3,20	2,60	8,32
7.	Odliv zamestnancov	4,60	5,80	26,68

V zmysle získaných výsledkov je hodnota rizika značná najmä pri faktoroch súvisiacich so zachovaním existujúcich explicitných znalostí ako aj s dostatkom ľudských zdrojov. Zaujímavé je aj vnímanie rizika pri dosiahnutí prínosu a efektívnosti a odlive zamestnancov so znalosťami. Zakreslením týchto rizík ich môžeme kategorizovať na základe prislúchajúcich kvadrantov grafu.



Obrázok 23 – Vizualizácia rizík projektu a ich závislostí, zdroj: vlastné spracovanie

## 9.4 Návrh opatření pre minimalizáciu identifikovaných rizik

V tabuľke nižšie sú uvedené navrhované možnosti pre minimalizáciu jednotlivých rizik:

Tabuľka 17 – Identifikované riziká a návrhy opatrení, zdroj: vlastné spracovanie

č.	Rizikový faktor / Návrh opatrenia	Zodpovedné oddelenie
1.	Strata dát pri migrácii	ORIS / OSV
	<b>Dôkladná analýza a príprava podkladov pre mapovanie znalostí medzi systémami a realizáciu postupnej migrácie dát ako aj archivácia pôvodných údajov pre ich prípadnú obnovu.</b>	
2.	Nedostatok zdrojov	OLZ v spolupráci s dotknutými oddeleniami
	<b>Včasná a čo najpresnejšia identifikácia potrebných kapacít zdrojov, vyžiadanie a potvrdenie ich alokácie. Alternatívou je aj získanie ľudských zdrojov z externého prostredia (nový zamestnanci a alebo externí dodávatelia).</b>	
3.	Nedostatočne dosiahnutý prínos efektívnosti	OLZ v spolupráci s dotknutými oddeleniami
	<b>V rámci úvodných analýz a získavania vstupov zaradiť do vytvárania konceptu a požiadaviek všetkých zainteresovaných senior používateľov, tak aby sa pri riešení zohľadnilo čo najviac relevantných vstupov pre naplnenie očakávaní majority v organizácii. Nezabudnúť na vhodnú formu a rozsah komunikácie.</b>	
4.	Nedostatok kompetentnosti (know-how)"	OLZ v spolupráci s dotknutými oddeleniami
	<b>Na základe analýz a požiadaviek projektu preveriť možnosti uplatnenie interných talentov alebo získanie nových talentov s potrebným know-how a skúsenosťami z trhu.</b>	
5.	Prekročenie stanoveného rozpočtu	Projektový manažér
	<b>Dôkladná kontrola a prehľad nákladov a čerpania rozpočtu v každej etape projektu. S okamžitým riešením prípadných odchýlok. Zamerať sa na dodržanie odsúhlaseného rozsahu projektu pre minimalizovanie práce aj nákladov nad rámec.</b>	
6.	Dôvera vrcholového vedenia	Garant projektu a PM
	<b>Dodávanie výstupov (benefitov) v požadovanom čase a kvalite. Priebežné informovanie o stave projektu a dodaných prínosov finančných aj nefinančných.</b>	
7.	Odliv zamestnancov	OLZ v spolupráci s dotknutými oddeleniami
	<b>Minimalizácia odlivu zamestnancov správne nastavenou firemnou kultúrou, motiváciou, plánom vzdelávania, otvorenou komunikáciou, riešením prípadných problémov na pracovisku.</b>	

Aktuálne riziká ako aj ich odhadovaná miera dopadu / možnosť výskytu sa vzťahujú k aktuálnemu obdobiu. Jednotlivé opatrenia môžu vybrané riziká minimalizovať, ale samozrejme môžu prinášať aj riziká nové. Z tohto dôvodu je potrebné zoznámiť riziká priebežne prehodnocovať.

## 10 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

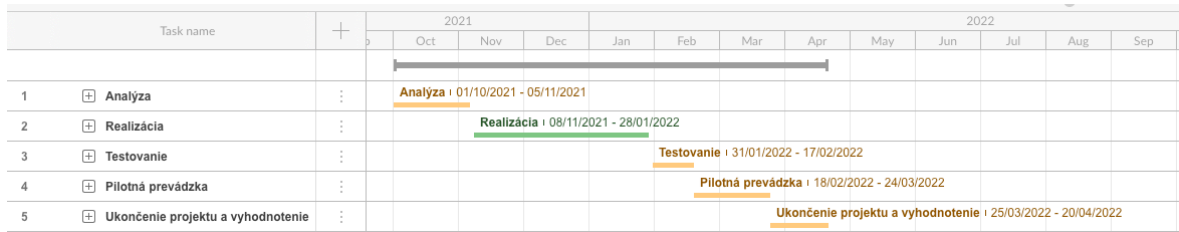
Pre vypracovanie časovej analýzy projektu som odhadovaný rozsah prác rozdelil do logických balíkov aktivít. Pre tieto aktivity bola s potenciálnymi riešiteľmi (so skúsenosťou s podobných projektov) odhadnutá ich prácnosť - trvanie ako aj množstvo ľudských zdrojov, ktoré bude pre realizáciu nevyhnutné. Pri odhade trvania budem pracovať s rezervou 20% pre každý balík aktivít a predpokladaný počet riešiteľov pre pokrytie prípadného nárastu prácnosti spojenej napr. s minimalizovaním rizík či nepresným odhadom náročnosti.

Tabuľka 18 - Zoznam aktivít projektu, zdroj: vlastné spracovanie

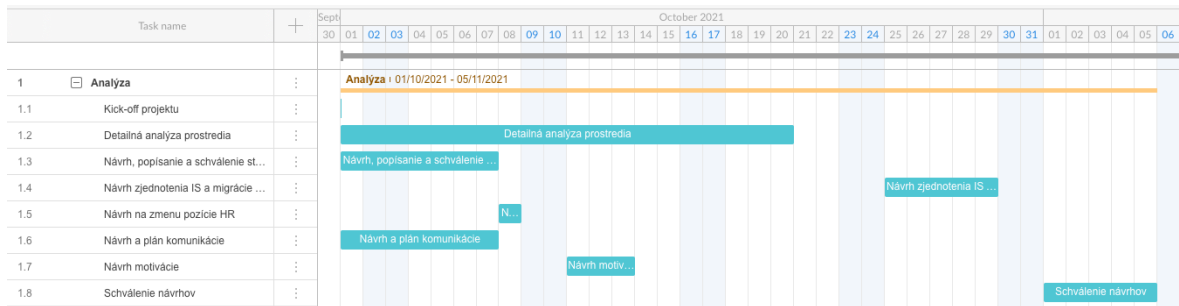
Poradie	Balík aktivít	Trvanie v dňoch	Ľudské zdroje (počet zapojených pracovníkov)	Počet odpracovaných hodín (8 hodinový pracovný deň)
1.	Kick-off projektu	1	8	64
2.	Detailná analýza prostredia	14	4	448
3.	Návrh, popísanie a schválenie stratégie	5	3	120
4.	Návrh zjednotenia IS a migrácie dát	5	3	120
5.	Návrh na zmenu pozície HR	1	3	24
6.	Návrh a plán komunikácie	5	2	80
7.	Návrh motivácie	3	3	72
8.	Schválenie návrhov	5	5	200
9.	Realizácia bloku Ľudia	20	4	640
10.	Realizácia Procesy	20	4	640
11.	Realizácia bloku Technológie	40	6	1920
12.	Testovanie finálneho riešenia	10	8	640
13.	Vyhodnotenie výsledkov testovania	5	2	80
14.	Pilotná prevádzka	20	8	1280
15.	Vyhodnotenie pilotnej prevádzky	5	4	160
16.	Prechod na ostrú prevádzku	5	3	120
17.	Ukončenie projektu	3	8	192
18.	Vyhodnotenie prínosov projektu	10	4	320
<b>SPOLU:</b>		<b>177</b>	<b>V závislosti od rozdelenia zodpovedností a roli realizačného tímu</b>	<b>7120</b>

Identifikované balíky aktivít prostredníctvom gantovho diagramu graficky vizualizujem so zohľadnením potenciálneho súbehu aktivít a ich logickej nadväznosti. Pre účel vizualizácie pracujem so zahájením aktivít v Q4/2021.

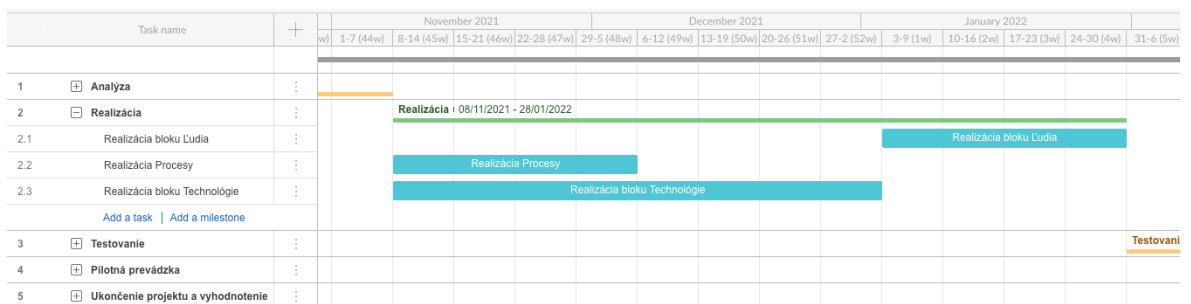




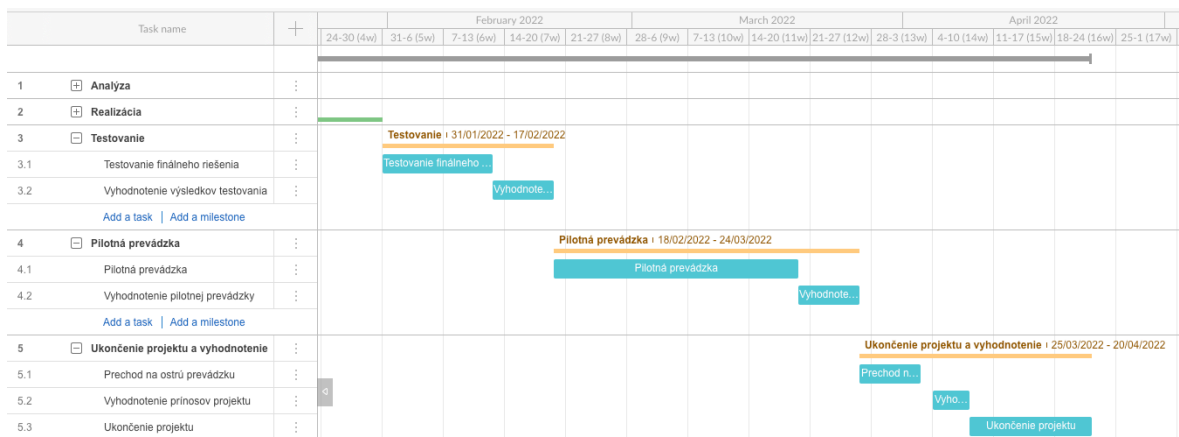
Obrázok 24 - Gantov diagram - prehľad logických blokov v čase, zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 25 - Gantov diagram – detail pre balík príprava a analýza, zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 26 - Gantov diagram - detail pre balík realizácia, zdroj: vlastné spracovanie



Obrázok 27 - Gantov diagram – detail pre balíky testovanie, ukončenie a vyhodnotenie projektu, zdroj: vlastné spracovanie

Na základe vizualizácie projektových aktivít prostredníctvom gantovho diagramu, môžem zhodnotiť, že projekt bude pri dodržaní termínov realizácie konkrétnych balíkov možné dodať a vyhodnotiť do 173 kalendárnych dní, čo je po odrátaní víkendov 123 pracovných dní. Niektoré aktivity je možné do určitej miery skrátiť pridaním ďalšieho ľudského faktora , alebo zmenou denného pracovného fondu (dlhšia pracovná doba či práca cez víkend).

## 11 ANALÝZA NÁKLADOV A BENEFITOV PROJEKTU (CBA)

Organizácia má v rámci fungovania zavedený tzv. hodinový model čo znamená že výkony zamestnancov vie ohodnotiť hodinou sadzbou teda cenou v EUR za hodinu práce.

V rámci kalkulácie nákladov na analýzu a návrh a dodanie riešenia budem pracovať s hodinovou sadzbou:

- 40 EUR / HOD – pre pracovníkov z oddelenia ľudských zdrojov a projektového tímu
- 50 EUR / HOD – pre pracovníkov pripravujúcich analýzu a návrh riešenia
- 60 EUR / HOD – pre pracovníkov riešiacich implementáciu zmien na IT systémoch

Zároveň zohľadním aj odhad nákladov spojených s prípadnými opatreniami na minimalizáciu významných a kritických rizík, ktoré vyplynuli z rizikovej analýzy.

- **Strata dát pri migrácii**
- **Nedostatok zdrojov**
- **Nedostatočne dosiahnutý prínos efektívnosti práce so znalosťami**
- **Odliv zamestnancov**

Pri kalkulácii benefitov budem vychádzať z odhadovanej úspory zo zníženia počtu informačných systémov, zvýšenia efektivity pri práci so znalosťami, úspor pri zabezpečení interných školení. Projekciu analýzy zasadím do rámca piatich rokov nakoľko benefity z tejto aktivity budú uchopiteľné skôr z dlhodobého ako krátkodobého hľadiska.

Tabuľka 19 - CBA - Analýza nákladov a benefitov pre projekt optimalizácie ZM, zdroj: vlastné spracovanie

CBA analýza projektu optimalizácie riadenia znalostí					
Náklady	Rok				
	2021	2022	2023	2024	2025
Analýza a príprava podkladov pre projekt	50,4	0	0	0	0
Zjednotenie informačných systémov a migrácia dát	121,2	0	0	0	0
Riešenie pre zálohovanie dát	36,8	7	7	7	7
Podporné projektové Aktivity	121,6	0	0	0	0
Nákup licencií pre systém riadenia znalostí	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6
Nastavenie procesov a Školenia	25,6	6,2	3,1	3,1	3,1
Interné PR	12	6	6	6	6
Motivácia a odmeňovanie	22,5	15	10	5	5
Prevádzka informačných systémov	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Úprava a aktualizácie systému	0	30	25	20	20
<b>Celkové Náklady</b>	<b>418,9</b>	<b>93</b>	<b>79,9</b>	<b>69,9</b>	<b>69,9</b>
<b>Celkové Náklady spolu</b>	<b>731,6</b>				
Koeficient optimalizácie nákladov	1	0,9	0,8	0,7	0,6
Aktuálna hodnota Nákladov	<b>418,9</b>	<b>83,7</b>	<b>63,9</b>	<b>48,9</b>	<b>41,9</b>
<b>Kumulovaná hodnota Nákladov</b>	<b>657,4</b>				
<b>Benefity</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Zníženie paušálnych nákladov spojených z prevádzkou a licencovaním niekoľkých informačných systémov	0	41	41	41	41
Zníženie nepaušálnych nákladov s aktualizáciou riešení	0	12,4	9,6	6,8	5,4
Zvýšenie efektivity práce zamestnancov o 3 % (+1 % v nasledujúcom roku) a z toho plynúca úspora v nákladoch pri 60% utilizácii	0	362,9	483,8	604,8	725,8
<b>Celkové Benefity</b>	<b>0</b>	<b>416,3</b>	<b>534,4</b>	<b>652,6</b>	<b>772,2</b>
<b>Celkové Benefity spolu</b>	<b>2357,5</b>				
Koeficient hodnoty Benefitov	0,95	0,85	0,75	0,65	0,55
Aktuálna hodnota benefitov	<b>0</b>	<b>353,9</b>	<b>400,8</b>	<b>424,2</b>	<b>424,7</b>
<b>Kumulatívna hodnota Benefitov</b>	<b>1603,6</b>				
<b>Kumulatívna hodnota Benefity - Náklady spolu</b>	<b>946,2</b>				

Hodnoty v tabuľke sú v tisícoch EUR bez DPH

Pri porovnaní kumulatívnej hodnoty nákladov a očakávaných benefitov, benefity značne prevyšujú náklady potrebné pre implementáciu optimalizačných opatrení riadenia znalostí v organizácii. Takýto priaznivý vývoj je však priamo závislý na vhodnom uchopení a riadení znalostí v čase, ako aj na kontinuálnej práci s ľudským kapitálom.

## VYHODNOTENIE PRAKTICKEJ ČASTI A PRÍNOS PRE PRAX

### Vyhodnotenie analýzy znalostí v organizácii

Z individuálnych rozhovorov, brainstormingu a skupinových diskusií v rámci focus-groups som získal z môjho pohľadu najcennejšie kvalitatívne a kvantitatívne výstupy, ktoré boli neoceniteľné pri identifikácii slabých miest – oblastí pre zlepšenie riadenia znalostí. Zároveň mi pracovníci a vedúci pracovníci pomohli svojimi konštruktívnymi nápadmi aj pri návrhu optimalizačných opatrení. Z pohľadu organizácie vnímam ako kľúčové pre zabezpečenie efektívnejšieho fungovania zamerať sa na stanovenie stratégie riadenia znalostí a optimalizačné aktivity v súlade s návrhmi riešenia

Pre oblasť ľudí je najdôležitejšia aktivizácia oddelenia ľudských zdrojov, adresný návrh a kvalitné nastavenie systému vzdelávania, motivácie, socializácie a spolupráce, ktoré zastreší zrozumiteľná a pracovníkmi osvojená stratégia riadenia znalostí. Z pohľadu technológií dokáže organizácia zefektívniť prácu so zaznamenávaním, ukladaním, vyhľadávaním, zdieľaním a ochranou prostredníctvom zjednotenia informačných systémov a zaškolením pracovníkov na ich používanie. Využívanie jednotného nástroja poskytne pracovníkom lepšie pracovné podmienky a dokáže usporiť nezanedbateľné náklady za licenčné poplatky a správu niekoľkých informačných systémov. Optimálne prepojenie a využitie spoločného potenciálu ľudí a technológií podporia správne nastavené, jednotné a zrozumiteľné procesy s jasne definovanými rolami, zodpovednosťami, postupmi a pravidlami, nie len pre všetky bežné činnosti, ale aj pre prácu so znalosťami v podobe jednotného dizajnu šablón, vzorov, značiek, kľúčových slov a pod.

### Vyhodnotenie skórovacej metódy s mapou rizík

Výsledky analýzy – ohodnotenia a rozdelenia rizikových faktorov v rámci grafu jasne identifikujú riziká, na ktoré by sa mala organizácia resp. projektový tím zamerať pred samotnou realizáciou optimalizačných opatrení / projektu. Tieto riziká je možné minimalizovať dôkladnou analýzou a prípravou riešenia so zohľadnením dôležitých aspektov. Významné riziká súvisia najmä s ľudským kapitálom jeho alokáciou, spokojnosťou a naplnením očakávaní pri vykonávaní pracovných povinností, ktorými je aj práca so znalosťami. Vhodným pracovným prostredím, firemnou kultúrou a komunikáciou je možné podporiť ich angažovanosť a prístup k práci so znalosťami ako aj lepší pracovný výkon.

### **Vyhodnotenie CBA analýzy**

Pri analýze CBA som získal bilanciu medzi identifikovanými nákladmi spojenými s riešením zlepšenia systému riadenia znalostí v organizácii ako aj benefity v podobe úspor z pohľadu efektívnejšieho využívania informačných systémov a práce so znalosťami (úspora času – vyššia efektivita všetkých zamestnancov, nehovoriac o benefitoch, ktoré sa nedajú finančne vyčíslieť). Náklady ako aj benefity sú v rukách riešiteľov a následne zodpovedných pracovníkov do akej miery budú dodané zmeny a dosiahnutá efektivita v čase.

### **Prínos riešenia pre prax**

Návrh riešenia podloženého realizovanými analýzami vnímam ako dôležitý impulz a základ pre ďalšie kroky organizácie, smerujúce k zlepšeniu práce so svojim znalostným kapitálom, ale aj s kapitálom ľudským, ktoré sú nevyhnutné pre dlhodobý rozvoj, konkurencieschopnosť a udržateľnosť každej organizácie.

Organizácia si z týchto návrhov môže vybrať tie časti a riešenia, ktoré jej budú dávať zmysel. Základom však musí byť jasná predstava, kam chce v oblasti riadenia a práce so znalosťami organizácia smerovať, akými aktivitami a opatreniami sa tam dostane, teda je žiaduce stanovenie stratégie, ktorá bude pochopená, osvojená a akceptovaná ako vedením, tak aj pracovníkmi a samozrejme bude neoddeliteľnou súčasťou obchodnej stratégie organizácie.

## ZÁVER

Téma znalostí a ich riadenia je komplexná a veľmi náročná, nakoľko zasahuje do množstva oblastí riadenia v organizácii. Organizácie riadenie znalostí často vnímajú len ako zavedenie informačného systému, do ktorého zamestnanci zaznamenávajú, ukladajú, vyhľadávajú dáta, informácie a znalosti. Pravda je však taká, že sa jedná o komplikovaný ekosystém pozostávajúci najmä ľudí, vzťahov, interakcie, komunikácie, motivácie angažovanosti, nástrojov na podporu práce so znalosťami, ktorý preto, aby udržateľne fungoval, musí mať jasné pravidlá, víziu a stratégiu. Mnohé organizácie, ktoré sa domnievajú, že disponujú fungujúcim modelom riadenia znalostí, často nemajú ani základné predpoklady a akcelerátory pre rozvoj a rast riadenia znalostí, medzi ktoré patrí, napríklad jasná a zamestnancami pochopená stratégia riadenia znalostí, zdravá firemná kultúra, vysoká miera angažovanosti, fungujúce sociálno-pracovné vzťahy a adekvátne motivácia.

Aj skrz preukázateľný prínos znalostí a ich riadenia pre zamestnancov a samotnú organizáciu, sa manažéri sústreďujú skôr na primárne činnosti, či už je to poskytovanie služieb, alebo výroba, nehľadiac na potenciál rastu a zvýšenia konkurencieschopnosti, ktorý by im v ich primárnych činnostiach mohol interný rozvoj znalostí priniesť. Výsledkom je nižšia efektivita, angažovanosť a na koniec aj odliv talentov, ktorých znalosti (najmä tacitné) odídu spolu s nimi.

Vychádzajúc z výsledkov analýz, doterajších osobných a pracovných skúseností, postrehov a názorov zdieľaných na fórach k tejto problematike, musím konštatovať, že množstvo organizácií si hodnotu svojich ľudí, ako aj znalostí neuvedomuje a necení, alebo im neprikladá takú dôležitosť a starostlivosť akú si zaslúžia. Tomuto stavu neprispieva ani aktuálne obdobie a sním spojené obmedzenia a zmena režimu práce mnohých organizácií, narúšajúce tímovú spoluprácu, vzťahy a sociálne väzby medzi pracovníkmi, ktorí sa v niektorých prípadoch osobne nestretli a nespolupracovali viac ako rok.

**ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY**

- Analýza nákladov a prínosov (CBA - Cost - Benefit Analysis), 2015. ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) [cit. 2020-08-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/analyza-nakladov-a-prinosov-cba-cost-benefit-analysis>
- ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan, 2008. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jana BILÍKOVÁ a Pavel TARABA, 2013. *Databáze manažérských metod a technik*. Ostrava: Repronis. ISBN 978-80-7329-380-2.
- GALLO, Peter et al., 2017. *Znalostné systémy ako cesta zvyšovania konkurencieschopnosti slovenskej ekonomiky*. Prešov: Bookman. ISBN 978-80-8165-186-1.
- GREGOVÁ, Lucia, 2014. Metóda Focus Groups v kvalitatívnom výskume [online]. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: Metóda Focus Groups v kvalitatívnom výskume
- CHILD, John a Martin IHRIG, 2013. *Knowledge, Organization, and Management: Building on the Work of Max Boist*. Oxford, UK: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-966916-5.
- H. DAVENPORT, Thomas a Laurence PRUSAK, 2006. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. ISBN 978-157-8513-017.
- HISLOP, Donald, Rachele BOSUA a R. W. HELMS, [2018]. *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0198724018.
- Hamel, G., 2012. *What matters now: how to win in a world of relentless change, ferocious competition, and unstoppable innovation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- LAND, Stacy, 2008. *Managing Knowledge-Based Initiatives: Strategies for Successful Deployment*. Oxford: Elsevier. ISBN 978-0-7506-8339-5.
- LUDSKÝ KAPITÁL A SPOLOČNOSŤ 2016: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2016. In: *Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach* [online]. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <https://unibook.upjs.sk/img/cms/2016/fvs/lukas-zverejnenie.pdf>
- MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2012. *Management of Knowledge Workers*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-463-8.
- PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2010. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-807-4310-119.



PITRA, Zbyněk a Hana MOHELSKÁ, 2015. *Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-145-1.

SECI Model of Knowledge Dimensions by Ikujiro Nonaka, 2019. *COMINDWORK: Comindwork Weekly / Work Productivity Tricks* [online]. Chicago: Comindwork [cit. 2020-08-07]. Dostupné z: <https://www.comindwork.com/weekly/2019-02-25/productivity/seci-model-of-knowledge-dimensions-ikujiro-nonaka>

Projekt Cezhranicne dopravne prepojenie Povazsko Valasskeho regionu, 2014. In: Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky [online]. Bratislava: MVSR [cit. 2020-08-17]. Dostupné z: [http://www.minv.sk/?Projekt\\_Cezhranicne\\_dopravne\\_prepojenie\\_Povazsko\\_Valasskeho\\_regionu](http://www.minv.sk/?Projekt_Cezhranicne_dopravne_prepojenie_Povazsko_Valasskeho_regionu)

Royal, M. & Agnew, T., 2011. *The Enemy of Engagement: Put an End to Workplace Frustration - and Get the Most from Your Employees*, New York: Amacom.

SABADKA, Dušan, 2007. ZAVÁDZANIE ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU. *Transfer inovácií*. 2007(10), 3.

SERRAT, Olivier, 2016. *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg. ISBN 978-981-1009-822.

Structured Data vs. Unstructured Data: what are they and why care?, 2019. In: *LAWTOMATED* [online]. London: Lawtomated [cit. 2020-08-17]. Dostupné z: <https://lawtomated.com/structured-data-vs-unstructured-data-what-are-they-and-why-care/>

ŠPAČEK, David et al., 2016. *ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ: metodika pro podporu nastavení vnitřních procesů* [online]. Brno: Ekonomicko-správní fakulta Masarykova univerzita. Dostupné také z: [https://www.mmr.cz/getmedia/03b58b6f-2d6e-4f3d-8554-945ec092605e/ESF\\_metodika\\_2\\_vetsi\\_urady.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/03b58b6f-2d6e-4f3d-8554-945ec092605e/ESF_metodika_2_vetsi_urady.pdf). Masaryk.

ŠUBRT, Tomáš a Roman ZUZÁK, 2010. *Mastering knowledge*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-37-0.

The data-information-knowledge-wisdom (DIKW), 2019. In: ResearchGate [online]. Berlin: ResearchGate [cit. 2020-08-17]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/figure/The-data-information-knowledge-wisdom-DIKW-hierarchy-as-a-pyramid-to-manage-knowledge\\_fig6\\_332400827](https://www.researchgate.net/figure/The-data-information-knowledge-wisdom-DIKW-hierarchy-as-a-pyramid-to-manage-knowledge_fig6_332400827)

The Ultimate Guide to Employee Engagement, 2017. In: TINYpulse.com [online]. Seattle: TINYpulse [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <https://www.tinypulse.com/blog/guide-to-employee-engagement>

TURECKIOVÁ, Michaela., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 978-802-4704-050.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. Rozvoj a řízení lidských zdrojů. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.

What Great Managers Do to Engage Employees, 2017. In: HBR [online]. UK: Harvard Business School Publishing [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <https://hbr.org/2015/04/what-great-managers-do-to-engage-employees>

49 Employee Engagement Ideas: The Ultimate Cheat Sheet Your Team Will Love, 2017. In: Axero [online]. Axero Solutions [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <https://axerosolutions.com/blogs/timeisenhauer/pulse/206/49-employee-engagement-ideas-the-ultimate-cheat-sheet-your-team-will-love>

5 Powerful Steps To Improve Employee Engagement, 2017. In: Forbes.com [online]. UK [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2017/10/15/5-powerful-steps-to-improve-employee-engagement/#6279490c341d>

**ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A ZKRATIEK**

CBA	Cost-Benefit Analysis
CP	Cestovný poriadok
EXT	Externé
HR	Human Resources
HW	Hardware
ICT	Informačné a komunikačné technológie
INT	Interné
IoT	Internet of Things
IS	Informačný systém
IT	Informačné technológie
MS	Microsoft
OLZ	Oddelenie ľudských zdrojov
OO	Oddelenie obchodu
OPP	Oddelenie prevádzkovej podpory
ORIS	Oddelenie riadenia informačných systémov
OSV	Oddelenie softvérového vývoja
PM	Projektový manažér
SW	Software
ZM	Znalostný manažment
QR	Quick Response

**ZOZNAM OBRÁZKOV**

Obrázok 1 - Štruktúrované vs. neštruktúrované dáta, zdroj: Structured Data vs. Unstructured Data: what are they and why care?, 2019 .....	14
Obrázok 2 – Informácia v podobe CP, zdroj: Meníme cestovanie do Chorvátska!, 2020 ..	14
Obrázok 3 - Model "The agent-in-the-world" podľa Boista, zdroj: Child a Ihrig, 2013 .....	15
Obrázok 4 - Znalostná pyramída, zdroj: The data-information-knowledge-wisdom (DIKW), 2019 .....	16
Obrázok 5 - Knowledge typology map podľa Clarka, zdroj: (Šubrt a Zuzák, 2014) .....	18
Obrázok 6 - Synergický efekt znalostí, zdroj: vlastné spracovanie .....	18
Obrázok 7 - Model SECI, zdroj: SECI Model of Knowledge Dimensions (Ikujiro Nonaka), 2019 .....	19
Obrázok 8 -Základy učiacej sa organizácie, zdroj: Serrat, 2016 .....	23
Obrázok 9 - Vzťahy pri riadení znalostí, zdroj: Špaček et al., 2016.....	30
Obrázok 10 - Porovnanie teórií založených na skúmaní potrieb, Zdroj: Tureckiová, 2004	35
Obrázok 11 - Herzbergerová teória manažérskej potreby , Zdroj: Tureckiová, 2004 .....	35
Obrázok 12 - Model firemnej kultúry organizácie, zdroj: Pitra a Mohelská, 2015 .....	36
Obrázok 13 - Typy firemnej kultúry podľa Jana Bartáka, zdroj: vlastné spracovanie .....	38
Obrázok 14 - Vzor Gantovho diagramu - Časová analýza, zdroj: vlastná tvorba .....	47
Obrázok 15 - Grafické zobrazenie závislosti rizík projektu, zdroj: vlastné spracovanie ....	47
Obrázok 16 - Vzor analýzy CBA, zdroj: Projekt Cezhranicne dopravne prepojenie Povazsko Valasskeho regionu, 2014.....	48
Obrázok 17 - Výstup z brainstormingu - Zlepšenie získavania znalostí, zdroj: vlastné spracovanie .....	63
Obrázok 18 - Výstup z brainstormingu - Zlepšenie ukladania a zdieľania znalostí, zdroj: vlastné spracovanie .....	63
Obrázok 19 - Výstup z brainstormingu - Zlepšenie rozvoja a motivácie zamestnancov, zdroj: vlastné spracovanie .....	64
Obrázok 20 - Výstup z brainstormingu - Kontinuálna práca so znalosťami, zdroj: vlastné spracovanie .....	64
Obrázok 21 - Návrh aktivít pre podporu socializácie a networkingu, zdroj: vlastné spracovanie .....	70
Obrázok 22 - Pôvodný vs. nový informačný systém, zdroj: vlastné spracovanie .....	71
Obrázok 23 – Vizualizácia rizík projektu a ich závislostí, zdroj: vlastné spracovanie .....	78
Obrázok 24 - Gantov diagram - prehľad logických blokov v čase, zdroj: vlastné spracovanie .....	81
Obrázok 25 - Gantov diagram – detail pre balík príprava a analýza, zdroj: vlastné spracovanie .....	81
Obrázok 26 - Gantov diagram - detail pre balík realizácia, zdroj: vlastné spracovanie .....	81

---

Obrázok 27 - Gantov diagram – detail pre balíky testovanie, ukončenie a vyhodnotenie projektu, zdroj: vlastné spracovanie ..... 81

**ZOZNAM TABULIEK**

Tabuľka 1 – Charakteristika a porovnanie znalostného/manuálneho pracovníka, zdroj: Mládková, 2012 .....	22
Tabuľka 2 - Typy organizačných štruktúr z pohľadu znalostného manažmentu, zdroj: SECI Model of Knowledge Dimensions by Ikujiro Nonaka, 2019.....	39
Tabuľka 3 - Kodifikačná vs. Personalizačná stratégia, zdroj: vlastné spracovanie.....	45
Tabuľka 4 - Štruktúra zamestnancov organizácie ABC, zdroj: vlastné spracovanie.....	55
Tabuľka 5 - Štruktúra respondentov Focus groups, zdroj: vlastné spracovanie.....	56
Tabuľka 6 - Analýza znalostí vo vybranej organizácii, zdroj: vlastné spracovanie .....	62
Tabuľka 7 – Začlenenie logických celkov do úloh, projektových blokov a pracovných balíkov, zdroj: vlastné spracovanie.....	73
Tabuľka 8 - Identifikované rizikové faktory, zdroj: vlastné spracovanie.....	75
Tabuľka 9 - Výsledky SM - " Strata dát pri migrácii", zdroj: vlastné spracovanie .....	76
Tabuľka 10 - Výsledky SM - " Nedostatok zdrojov“, zdroj: vlastné spracovanie .....	76
Tabuľka 11 - Výsledky SM - " Nedostatočne dosiahnutý prínos efektívnosti", zdroj: vlastné spracovanie .....	77
Tabuľka 12 - Výsledky SM - " Nedostatok kompetentnosti (know-how)", zdroj: vlastné spracovanie .....	77
Tabuľka 13 - Výsledky SM - " Prekročenie stanoveného rozpočtu", zdroj: vlastné spracovanie .....	77
Tabuľka 14 - Výsledky SM - "Dôvera vrcholového vedenia", zdroj: vlastné spracovanie.....	77
Tabuľka 15 - Výsledky SM - " Odliv zamestnancov", zdroj: vlastné spracovanie .....	78
Tabuľka 16 - Výsledky hodnotenia rizikových faktorov SM, zdroj: vlastné spracovanie ..	78
Tabuľka 17 – Identifikované riziká a návrhy opatrení, zdroj: vlastné spracovanie.....	79
Tabuľka 18 - Zoznam aktivít projektu, zdroj: vlastné spracovanie .....	80
Tabuľka 19 - CBA - Analýza nákladov a benefitov pre projekt optimalizácie ZM, zdroj: vlastné spracovanie .....	84