

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ



DIPLOMOVÁ PRÁCE

**Management znalostí jako součást znalostního a
inovačního managementu ve vybraném podniku**

**Management as a Part of Knowledge Management
and Innovation Management in a Selected Company**

2024

Bc. Kateřina Čermáková

Studijní program: Projektové řízení inovací

Vedoucí práce: prof. Ing. Dana Zadražilová, CSc.

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: **Čermáková** Jméno: **Kateřina** Osobní číslo: **490585**
Fakulta/ústav: **Masarykův ústav vyšších studií**
Zadávací katedra/ústav: **Institut manažerských studií**
Studijní program: **Projektové řízení inovací**

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Management znalostí jako součást znalostního a inovačního managementu ve vybraném podniku

Název diplomové práce anglicky:

Knowledge Management as a Part of Knowledge and Innovation Management in a Selected Company

Pokyny pro vypracování:

Cílem diplomové práce je poskytnout komplexní analýzu a návrhy pro zlepšení řízení znalostí a podporu inovací ve vybraném podniku.

Díličí cíle:

- 1) Zhodnotit současný stav využívání znalostí a informací ve vybraném podniku
- 2) Identifikovat nedostatky a překážky, které brání efektivnímu řízení znalostí, informací a podpoře inovací
- 3) Návrh strategie a opatření pro zlepšení managementu znalostí a podpory inovací

Výzkumné otázky:

- 1) Jaké jsou hlavní překážky a výzvy související se správou a sdílením znalostí ve vybraném podniku?
- 2) Jaký je vliv strategií managementu znalostí na konkurenceschopnost podniku?

Seznam doporučené literatury:

Emil Hajric: Knowledge Management: System and Practices, 2018
Kimiz Dalkir: Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier, Burlington, USA, 2005
Boisot, M.: Knowledge assets. New York : Oxford University Press, 1999
Groff, T. , and T. Jones: Introduction to knowledge management: KM in business. Burlington, MA : Butterworth-Heineman, 2003
Jan Truneček: Management znalostí, C.H.Beck, 2004
Ludmila Mládková: Management znalostí v praxi, Professional Publishing, 2004

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

prof. Ing. Dana Zadražilová, CSc. institut manažerských studií MÚVS

Jméno a pracoviště druhé(ho) vedoucí(ho) nebo konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: **08.12.2023**

Termín odevzdání diplomové práce: **25.04.2024**

Platnost zadání diplomové práce: _____

prof. Ing. Dana Zadražilová, CSc.
podpis vedoucí(ho) práce

Ing. Dagmar Skokanová, Ph.D.
podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

prof. PhDr. Vladimíra Dvořáková, CSc.
podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Diplomanika bere na vědomí, že je povinna vypracovat diplomovou práci samostatně, bez cizí pomoci, s výjimkou poskytnutých konzultací. Seznam použité literatury, jiných pramenů a jmen konzultantů je třeba uvést v diplomové práci.

Datum převzetí zadání

Podpis studentky

ČERMÁKOVÁ, KATEŘINA. *Management znalostí jako součást znalostního a inovačního managementu ve vybraném podniku*. Praha: ČVUT 2024. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracoval(a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval(a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 16.4.2024

Podpis:

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce prof. Ing. Daně Zadražilové, CSc. za její odborné vedení, ochotu, trpělivost, flexibilitu, cenné rady a především množství času, které mi věnovala. Dále pak všem zaměstnancům popisované společnosti za poskytnutí množství obohacujících informací, jejich ochotu a čas.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá managementem znalostí jako součástí znalostního a inovačního managementu. Cílem práce bylo poskytnout analýzu současného stavu a určit návrhy pro zlepšení řízení znalostí a podporu inovací ve vybrané společnosti poskytující online marketingové služby a poradenství na trhu B2B. Teoretická část se zabývá definicí znalosti, intelektuálního kapitálu a managementu znalostí a inovací. V rámci praktické části byly realizovány polostrukturované rozhovory s vedením společnosti a dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo všech osm zaměstnanců. Díky analýze současného stavu byly objeveny bariéry pro efektivní řízení znalostí, mezi které patří např. nedostatečná technologická a znalostní infrastruktura pro ukládání znalostí a silná závislost na lidském kapitálu. Společnosti je navržena implementace systému pro správu a ukládání znalostí, standardizace některých pracovních postupů a procesů, podpora organizační kultury vhodné pro práci se znalostmi, rozvoj zaměstnanců a zavedení měření znalostního managementu. Inovace lze částečně podpořit zlepšením managementu znalostí. Navíc je pro podporu inovací navržena strategie zavádějící plánování, prioritizaci a spolupráci s partnery.

Klíčová slova

management znalostí, sdílení znalostí, ukládání znalostí, intelektuální kapitál, organizační kultura, management inovací

Abstract

The thesis focuses on knowledge management as a part of knowledge and innovation management. The aim of the thesis was to provide an analysis of the current state and determine proposals for improving knowledge management and supporting innovation in company providing online marketing services and consulting in the B2B market. The theoretical part deals with the definition of knowledge, intellectual capital and knowledge and innovation management. In the practical part, semi-structured interviews with the company management and a questionnaire were carried out, in which all eight employees participated. Thanks to the analysis of the current state, barriers to effective knowledge management were discovered, including insufficient technological and knowledge storage infrastructure and strong dependence on human capital. The company is proposed to implement a knowledge storage system, standardize some work procedures and processes, support an organizational culture suitable for working with knowledge, development of employees and implementation of knowledge management measurement. Innovation can be partly supported by improving knowledge management. In addition a strategy is proposed for innovation management, introducing planning, prioritization and collaboration with partners.

Keywords

knowledge management, knowledge sharing, knowledge storage, intellectual capital, organizational culture, innovation management

Obsah

Úvod	5
1 Základní pojmy	7
1.1 Znalosti	7
1.1.1 Klasifikace a pojetí znalosti	8
1.1.2 Konverze a tvorba znalosti	10
1.2 Intelektuální kapitál	11
1.2.1 Vývoj intelektuálního kapitálu	12
1.3 Učíci se a znalostní organizace	13
1.4 Znalostní pracovník	14
2 Znalostní management	16
2.1 Cyklus znalostního managementu	18
2.2 Strategie managementu znalostí	20
2.2.1 Znalostní vize	20
2.2.2 Znalostní strategie	20
2.3 Zavádění managementu znalostí	21
2.3.1 Modely zavádění managementu znalostí	22
2.4 Prostředí podporující řízení znalostí	23
2.4.1 Organizační struktura	23
2.4.2 Organizační kultura	25
2.4.3 Technologická, informační a znalostní infrastruktura	25
2.5 Metody měření a hodnocení znalostního managementu	28
2.5.1 Pavouk	29
2.5.2 Mapy znalostí	29
2.5.3 Balanced Scorecard	30
2.5.4 KM model	31
3 Inovační management.....	33
3.1 Inovační strategie	35
3.2 Hodnocení inovací	35
3.2.1 Měření inovačního potenciálu	35
3.2.2 Měření inovační výkonnosti	36
4 Metodologie.....	38
5 Zhodnocení současného stavu	39
5.1 Představení společnosti	39
5.1.1 Organizační struktura a kultura	40

5.1.2	Organizace práce	41
5.2	Intelektuální kapitál	42
5.2.1	Lidský kapitál	42
5.2.2	Společenský kapitál	45
5.2.3	Organizační kapitál	45
5.3	Sdílení znalostí	45
5.3.1	Sdílení znalostí v rámci jednotlivých projektů	45
5.3.2	Sdílení znalostí v rámci společnosti	47
5.3.3	Sdílení znalostí v rámci spolupráce s klientem	48
5.4	Technologická a informační infrastruktura	49
5.5	Přístup k inovacím	51
6	Dotazníkové šetření	53
6.1	Analýza a interpretace získaných dat	53
7	Návrhy pro zlepšení.....	64
7.1	Řízení znalostí	64
7.2	Podpora inovací	72
	Závěr	76
	Seznam použité literatury	79
	Seznam obrázků	82
	Seznam tabulek	83
	Seznam grafů	84
	Příloha	85

Úvod

Žijeme v dynamickém rychle se vyvíjejícím prostředí, kterému dominují znalosti a technologie. Ty přináší podnikům řadu příležitostí a výzev současně. Podniky si v posledních letech mnohem více uvědomují, že příležitosti a výzvy se skrývají nejen v technologickém pokroku a inovacích, ale také právě v práci se znalostmi. Management znalostí se díky tomu stává stále častěji skloňovaným pojmem v souvislosti s rozvojem podnikání, porozuměním zákazníkům, zvyšováním konkurenceschopnosti a podporou inovací. Řízení znalostí pomáhá podnikům lépe pracovat se svými interními procesy, zvyšovat efektivitu a produktivitu práce a podporovat rozvoj schopností svých zaměstnanců. Je třeba si však uvědomit, že řízení znalostí není lehkou úlohou. Neexistuje jeden správný přístup nebo postup jak znalosti řídit. Navíc je řízení znalostí závislé na řadě faktorů jako je firemní kultura, organizační struktura, lidské zdroje, technologická infrastruktura a přístup managementu. Důležitá je zejména myšlenka toho, že management znalostí není pouze doplňkem pro řízení podniku, ale skutečně významnou oblastí, která přispívá k dosahování strategických cílů, rozvoji společnosti, zvyšování konkurenceschopnosti a podpory prostředí příznivého pro tvorbu inovací.

Vysoké tempo technologického pokroku a změny ve spotřebitelských preferencích staví podniky do situace, kdy je pro úspěch organizace klíčové věnovat značnou pozornost také inovacím. Za inovace jsou často považovány pouze nové služby nebo produkty. Strategicky významná je však také role inovací procesních, marketingových nebo organizačních. Při snaze o dosažení inovací se organizace současně často obrací k efektivitě řízení svých znalostí. Procesy znalostního managementu totiž umožňují organizaci lépe využívat interní a externí zdroje informací, analyzovat a využívat existující know-how a sdílet znalosti mezi zaměstnanci. To formuje základ pro efektivní a rychlou tvorbu inovativních řešení a umožňuje organizaci lépe reagovat na měnící se potřeby trhu a příležitosti. Integrace řízení znalostí a řízení inovací tak vytváří synergický efekt, který posiluje postavení na trhu a vede ke zvyšování konkurenceschopnosti.

Tato práce se zaměřuje na řízení znalostí a inovací ve vybrané společnosti poskytující online marketingové služby a poradenství na trhu B2B. Cílem práce je poskytnout komplexní analýzu současného stavu a určit návrhy pro zlepšení řízení znalostí a podporu inovací.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část se skládá ze tří kapitol. První kapitola popisuje definici základních pojmů nezbytných pro pochopení tématu. Konkrétně se jedná o znalosti spolu s jejich klasifikací a tvorbou, intelektuální kapitál, učící se a znalostní organizaci a znalostního pracovníka. Druhá kapitola se věnuje znalostnímu managementu. Detailně popisuje jeho cyklus, fáze, možné strategie, zavádění a prostředí, které podporuje řízení znalostí. To se skládá z organizační struktury, kultury a technologické infrastruktury. Na závěr druhá kapitola představuje metody měření a hodnocení znalostního managementu. Poslední kapitola se zabývá inovačním managementem a jeho souvislostí s tím znalostním. Krátce se pak věnuje měření inovací.

V úvodu praktické části je popsána metodologie. Hlavní metodou zvolenou pro účely práce jsou polostrukturované rozhovory s vedoucími zaměstnanci. Jelikož se management znalostí ale týká všech zaměstnanců podniku, součástí praktické části je také dotazníkové šetření, které slouží jako doplnění pohledu dalších osob a zároveň jako potvrzení pro poznatky získané v rámci rozhovorů. Následující část praktické části se zabývá zhodnocením současného stavu řízení znalostí a inovací ve vybraném podniku. Skládá se z představení společnosti, popisu intelektuálního kapitálu, způsobů sdílení znalostí, popisu technologické a informační infrastruktury a přístupu společnosti k inovacím. Další kapitola je poté věnována dotazníkovému šetření zejména analýze a interpretaci získaných dat. Poslední kapitola představuje návrhy pro zlepšení současné situace zaměřující se na klíčové oblasti, na které je třeba se soustředit, aby byla firma schopna efektivněji využívat a rozšiřovat své znalosti a inovační potenciál.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Základní pojmy

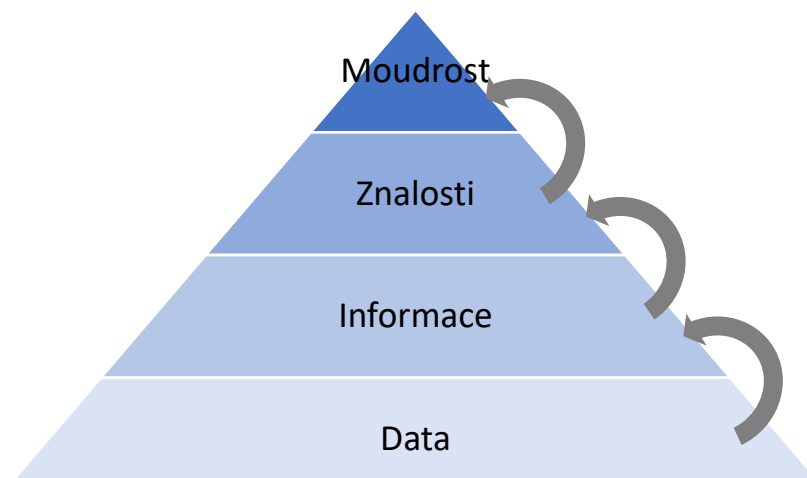
Úvodní kapitola teoretické části vymezuje základní pojmy, které přímo souvisí se znalostním managementem. Zabývá se zejména definicí znalostí, jejich klasifikací a tvorbou. Dále se kapitola věnuje intelektuálnímu kapitálu, který je klíčovým prvkem představujícím zásoby a toky znalostí v organizaci a společně s hmotnými aktivitami vytváří tržní nebo celkovou hodnotu společnosti. V neposlední řadě jsou v rámci kapitoly zmíněny definice pojmů jako je učící se organizace a znalostní pracovník.

1.1 Znalosti

Znalosti jsou nedílnou součástí znalostního i inovačního managementu, proto je třeba vymezit definici znalostí a pochopit jejich pozici v rámci hierarchie souvisejících pojmů – dat a informací. Někteří autoři tuto hierarchii rozšiřují navíc ještě o moudrost. Bureš (2007, s. 25) definuje zmíněnou hierarchii následovně:

- **Data:** Za data jsou považována fakta, obrázky, zvuky, text nebo kódy, které slouží k popisu reality a nejsou nijak interpretovány a není jim přiřazen žádný kontext.
- **Informace:** Informace jsou formátovaná, filtrovaná, organizovaná, interpretovaná a sumarizovaná data sloužící k poznání struktury vztahů nebo ke snížení entropie (neurčitosti).
- **Znalosti:** Znalosti jsou instinkty, ideje, pravidla, procesy a procedury vedoucí k poznání příčin a důsledků vztahů. Znalosti umožňují praktické využití informací.
- **Moudrost:** Moudrost představuje nejvyšší úroveň vědění a poznání. Spočívá v poznání principů, kladení si nesnadných otázek a sbírání zkušeností. Za předpokladu správného úsudku a využití znalostí vede moudrost k tvorbě přidané hodnoty.

Tato hierarchie, nazývaná v literatuře také jako DIKW¹ pyramida nebo znalostní pyramida popisuje vztah mezi daty, informacemi, znalostmi a moudrostí. Jennifer Rowley (2007, s. 163) uvádí, že implicitním předpokladem hierarchie je, že data lze použít k vytvoření informace, informace lze použít k vytvoření znalosti a znalosti lze využít k vytvoření moudrosti. Každá úroveň tak funguje v návaznosti na předchozí a je zapotřebí spolupráce a provázanosti jednotlivých vrstev.



Obrázek 1: Hierarchie DIKW (Zdroj: Vlastní zpracování dle Rowley, 2007).

¹ Zkratka DIKW představuje počáteční písmena jednotlivých pojmů v angličtině, konkrétně tedy: data, information, knowledge a wisdom.

Po určení pozice znalosti je možné přistoupit k její definici, která již byla v rámci představení hierarchie DIKW naznačena. Neexistuje však pouze jediná správná definice znalosti. Definice tohoto pojmu existuje celá řada a každý autor ji vnímá a interpretuje trochu jiným způsobem. Bureš (2007, s. 27) cituje několik autorů, kteří se v interpretaci mírně odlišují.

„Znalost je organizovaná informace využitelná k řešení problémů.“ – Woolf, 1990

„Znalost je informace, která je organizována a analyzována, aby se stala srozumitelnou a použitelnou k řešení problémů nebo rozhodování.“ – Turban 1992

„Znalost je uvažování nad daty a informacemi za účelem aktivního umožnění výkonu, řešení problémů, rozhodování, učení a výuky.“ – Beckman, 1997

„Znalost obsahuje pravdy a přesvědčení, perspektivy a koncepty, úsudky a očekávání, metodologie a know-how.“ – Wiig, 1993

Znalost lze tedy souhrnně definovat jako organizované informace, jejichž porozumění umožňuje jedinci učinit rozhodnutí nebo řešit problém.

1.1.1 Klasifikace a pojetí znalosti

V literatuře jsou znalosti klasifikovány dle různých kritérií. Množství autorů se zaměřuje zejména na klasifikaci znalostí na explicitní a tacitní. Kapitola dále zkoumá dva odlišné pohledy nahlízející na znalost jako produkt nebo praxi a rozlišení znalostí na individuální a organizační.

1.1.1.1 Explicitní a tacitní znalost

Pravděpodobně nejčastěji používanou kategorizací je rozdělení znalostí na explicitní a tacitní.

Explicitní znalost je možné formálně a systematicky vyjádřit pomocí jazyka, obrázku, písma, digitálního záznamu, formulí, specifikací, manuálem nebo například počítačovým kódem. Z toho vyplývá, že je možné tuto znalost přenášet, předávat nebo také ukrást. Explicitní znalosti jsou skladovány v informačních systémech ať už digitálních jako jsou databáze nebo fyzických například v kartotékách. Navíc je lze jednoduše kombinovat a ze dvou nebo více explicitních znalostí vytvořit novou. Příkladem může být např. účetní, který ze dvou účetních dokladů vytvoří účetní výkaz. Lidé zpravidla dokážou s tímto typem znalostí pracovat, jelikož se s tím setkávají již od základní školy (Mládková, 2005b, s. 10).

Tacitní znalost² je vždy vázána na člověka nebo skupinu a skládá se z explicitních znalostí, dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ. Tacitní znalosti mají vysoce osobní charakter a často mohou být podvědomé. Je velmi těžké je napodobit, proto představují pro organizace velký potenciál získání konkurenční výhody. Tacitní znalost není možné plně předat nebo sdílet, jelikož vzniká a je interpretována v hlavě jedince. Předávání probíhá formou explicitního vysvětlení, díky kterému si druhý jedinec vytváří vlastní tacitní znalost na základě své zkušenosti. Přestože existují nástroje pro předávání tacitních znalostí, je prakticky nemožné proces sdílení kontrolovat. Úkolem organizací je však vytvářet příznivé podmínky podporující jejich sdílení (Mládková, 2005b, s. 11). Jednoduchým příkladem tacitních znalostí může být obsluha stroje nebo vedení podřízených.

Rozdělení znalostí na explicitní a tacitní je některými autory kritizováno kvůli přílišnému zjednodušení. Namísto prostého rozdělení, kde se explicitní a tacitní znalosti vylučují by bylo vhodnější považovat

² Pojem „tacitní znalost“ je používán na základě originálního anglického spojení „tacit knowledge“ v českém jazyce není přesný překlad tohoto pojmu ustálen. Je možné se setkat s překlady jako „nevslovené“ nebo „tiché“ znalosti (Bureš, 2007, s. 29). Slovník cizích slov překládá tacitní znalost jako znalost neuvědomělou, nevědomou, skrytou nebo neverbalizovanou.

explicitnost za spojitou škálu, kde se na jednom konci nachází znalosti s vysokou mírou explicitnosti a na druhém konci tacitní znalosti s nízkou mírou explicitnosti. Všechny ostatní typy znalostí by se pak nacházely někde na tomto kontinuu explicitnosti (Liu, 2020).

1.1.1.2 Znalost jako produkt nebo praxe

Pohled na **znalost jako produkt** vznikl v 90. letech 20. století. V této době se začínaly mezi odborníky prosazovat názory, že i znalosti jsou cenný zdroj, který lze řídit stejně tak jako jiné zdroje v organizaci. Vnímání znalosti jako produktu bylo spojováno také se snahou objektivně měřit přínos intelektuálních aktiv pracovníků, které společnosti přináší hodnotu. Vnímání znalosti jako věci také umožňovalo znalostnímu managementu hledat způsoby, jak znalosti oddělovat od jejich vlastníků. Dle této teorie existuje dvojí epistemologie zachycující jak vlastnictví znalostí, tak individuální vědění neboli jejich použití v praxi. Jedinec, který vlastní určité znalosti z určitého oboru si může vytvořit svůj jedinečný způsob, jak s touto znalostí nakládat v praxi. Celá tato teorie nahlížející na znalost jako produkt spočívá v myšlence, že znalost je odvozována jedincem, nikoliv však vlastněna. Jedná se o objektivistickou perspektivu, kdy vlastníkem znalosti je organizace nikoliv jedinec (Massingham, 2019).

Koncepce znalosti jako praxe vychází z teorií Michaela Polanyiho o „dovedném jednání“ a zastává názor, že znalosti nelze oddělit od člověka. Dovedné jednání znamená, že znalosti vznikají při vykonávání nějaké činnosti. Teprve v této chvíli si jedinec plně uvědomuje znalosti potřebné k dokončení daného úkolu. Tento pohled se soustředí na individuální znalosti, jelikož právě ty umožňují jedinci učit se ze svých zkušeností a reflektovat je v praxi (Massingham, 2019).

1.1.1.3 Individuální a organizační znalost

Názory na definici **individuální znalosti** jsou často odlišné v závislosti na rozdílu mezi tacitními a explicitními znalostmi. Podle teorie Michaela Polanyiho je znalost neoddělitelná od aktu poznání, jelikož vzniká přímo v procesu konání nějaké činnosti, kdy si jedinec plně uvědomuje svou znalost potřebnou pro činnost, kterou právě vykonává. Polanyi tak zpochybňuje pojetí znalosti jako objektivní entity nezávislé na lidské činnosti. Tradiční názory pak mají tendence vnímat znalosti spíše jako informační produkt. To podporuje technokratický přístup k práci, kdy se jednotlivci řídí organizačními pokyny a v procesu rozhodování se spoléhají na byrokratické nastavení. Alternativní názory naopak vnímají znalost jako organizační systém řízený jednotlivcem. V tomto případě je práce adaptivním procesem, kdy jednotlivec využívá své vlastní zkušenosti namísto byrokratických pokynů. Individuální znalosti v tomto případě umožňují jedinci využít nejen technologické znalosti, ale také svůj úsudek (Massingham, 2019).

Individuální znalosti mají většinou charakter tacitních znalostí, jelikož je komplikované je ústně komunikovat a jsou subjektivní. Dle Trunečka (2004, s. 18) je možné je dále dělit do dvou dimenzí. První z nich je dimenze technická zachycující těžko zachytitelné znalosti. Technické znalosti jsou v literatuře často prezentovány jako znalosti, které jedinci potřebují k výkonu své práce. Jedná se o oborové znalosti jako je kvalifikace a školení, ale také znalosti získané při práci, tedy zkušenosti, které souvisí s technickými aspekty dané činnosti (Massingham, 2019). Současně jde i o osobní postoje jako je intuice nebo tušení. Individuální technické znalosti bývají označovány také jako know-how (Truneček, 2004, s. 18). Druhá dimenze zahrnuje další netechnické znalosti, které nastavují pracovní kontext jedince. Massingham (2019) tyto znalosti nazývá jako kognitivní, jelikož zahrnují to, jak lidé vnímají a chápou svět, jaké jsou jejich emoce, postoje, chování nebo sociálně-kulturní interakce. V posledních letech je v literatuře mnohem více zdůrazňována role psychologie jedince v souvislosti s aplikací znalostí při pracovních činnostech.

V souvislosti s **organizační znalostí** je v literatuře možné najít řadu rozporuplných názorů. Truneček (2004, s. 18) uvádí, že organizace jako celek nemůže mít znalost, jelikož jsou znalosti ukládané

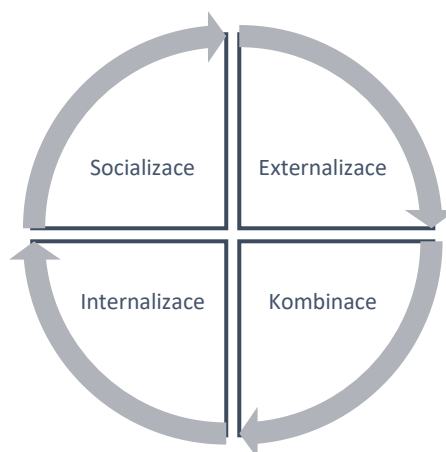
v hlavách jedinců. V popisech pracovních postupů nebo v databázích, které vlastní organizace jsou pouze data a informace nikoliv znalosti.

Naopak Massingham (2019) ve své knize definuje na základě dalších autorů nejen organizační, ale i skupinové znalosti. Uvádí, že znalosti mohou vytvářet i skupiny, ať už se jedná o malé dvoučlenné nebo mnohem početnější. Lidé pracující ve skupinách mají totiž možnost sdílet znalosti a vytvářet jako skupina nové. I v případě skupinových znalostí jsou v literatuře zmiňovány různé perspektivy jejich chápání. Jeden z pohledů se na skupinové znalosti dívá jako na kodifikované výsledky skupinové práce. Ty obvykle vznikají ve větších skupinách jako jsou oddělení nebo divize. Může se jednat o zprávy, prezentace, zápisy, na druhou stranu se však nemusí jednat pouze o pracovní výstupy, ale také o objektivizované skupinové znalosti, tedy nějakým způsobem zdokumentovaná pravidla a postupy. Další pohled vnímá skupinové znalosti v podstatě jako kolektivní tacitní znalosti, které zahrnují hodnotové systémy, normy a postoje sdílené v rámci skupiny. Jedná se o vzájemné porozumění fungování skupiny, povědomí o znalostech ostatních členů a schopnost vysvětlit produkty nebo práci skupiny. Podle dalšího myšlenkového směru vznikají skupinové znalosti při opakované interakci lidí v rámci ustálených i nových rutin a postupů zejména při výkonu práce. Znalosti jsou tak rozvíjeny, sdíleny a udržovány v rámci sociálních interakcí.

I podle Massinghama (2019) jsou však znalosti pouhými informacemi, dokud je jednotlivci nedokáží využít a vytvořit z nich své vlastní znalosti. Znalosti mohou být vytvářeny i vlastněny skupinami nebo organizacemi, ale stále se jedná o dílo jednotlivců v dané sociální skupině. V kontextu organizace je ale právě jedinec tím, kdo vytváří hodnotu uplatňováním svých znalostí. Jedinci mohou své znalosti rozvíjet na různé úrovni. V praxi je nejprve třeba, aby zaměstnanec získal základní znalosti nezbytné pro získání kompetencí na vykonávání určité činnosti. Následně může své znalosti rozvíjet na pokročilejší úrovni, které se stávají odborností v určitém oboru.

1.1.2 Konverze a tvorba znalosti

Znalosti jsou vytvářeny interakcí tacitní a explicitní dimenze. Mohou se v rámci svého životního cyklu vyvíjet a měnit z explicitních na tacitní a opačně. Nejrozšířenějším zachycením tohoto cyklického procesu konverze a tvorby nových znalostí je Model SECI (socializace, externalizace, kombinace, internalizace), který popsali Nonaka a Takeuchi (Petříková, 2010, s. 113).



Obrázek 2: Proces konverze a tvorby znalostí (Zdroj: Vlastní zpracování dle Petříková, 2010).

Kombinace

Kombinace je založena na spojování oddělených explicitních znalostí do nové, širší, systematictější a komplexnější explicitní znalosti. Poté, co jsou znalosti propojeny, následuje jejich rozšíření a na závěr

předání ostatním uživatelům. Jedná se o nejméně komplikovanou fázi procesu, která většinou nečiní jedincům ani organizacím potíže a je proto v praxi velmi používaná (Mládková, 2005b, s. 19).

Internalizace

Internalizace spočívá v tvorbě tacitní znalosti ze znalosti explicitní. Tato fáze se věnuje procesu učení a praktické aplikaci. Jedinci se snaží osvojit explicitní znalost, která reaguje v jejich hlavě s předchozími tacitními znalostmi a zkušenostmi. Díky tomu je možné vytvořit ze stejných znalostí různé znalosti nové. Je však třeba si uvědomit, že díky reakci explicitní znalosti s tacitní je možné, že jednu explicitní znalost mohou dva jedinci zpracovat naprosto odlišným způsobem. Tento proces vyžaduje také čas a jeho správnost je třeba ověřit, jelikož může snadno dojít k nedorozuměním (Mládková, 2005b, s. 20).

Externalizace

Podstatou externalizace je vyjádření tacitní znalosti prostřednictvím explicitní. Je využívána zejména z praktických důvodů, jelikož práce s explicitními znalostmi je jednodušší a lze je lépe předat. Převod tacitních znalostí na explicitní může být prováděn prostřednictvím metafor, modelů nebo analogií. V praxi se jedná o poměrně náročný proces vyžadující značné zkušenosti. Proces probíhá po malých částech, znalost je vyjadřována různými způsoby a zkoumána z různých pohledů. Problém externalizace však může spočívat v přílišné provázanosti znalosti s jejím nositelem, kdy může dojít ke ztrátě části znalosti v průběhu procesu (Mládková, 2005b, s. 20).

Socializace

Socializace je tvorba tacitních znalostí na základě jiných tacitních znalostí. Jedná se také o proces sdílení prostřednictvím praktického učení a společenských činností. Socializace bývá v praxi v některých případech upřednostňována před externalizací, vzhledem k její náročnosti a vysokým nákladům. Nevýhodou socializace je však její velmi složité řízení vzhledem k tomu, že se jedná o komunikaci mezi členy organizace. Komunikace však může být podpořena setkáními nebo neformálními schůzkami, aby mezi zaměstnanci panovala důvěra a přátelská atmosféra (Mládková, 2005b, s. 21).

V praxi se všechny tyto fáze mohou odehrávat jak postupně, tak paralelně. Zároveň probíhají na různých úrovních, ať už se jedná o úroveň jednotlivce, skupiny, oddělení nebo celé organizace. Správně řízený proces SECI vyvolává spirálu kontinuálního učení a zvyšování znalostní úrovně pracovníků (Mládková, 2005b, s. 21).

1.2 Intelektuální kapitál

V kontextu dynamického podnikatelského prostředí se intelektuální kapitál stává klíčovým prvkem představujícím zásoby a toky znalostí, které má firma k dispozici. Společně s hmotnými aktivy vytváří tržní nebo celkovou hodnotu organizace a přispívá ke zvyšování inovační způsobilosti firmy (Armstrong a Taylor, 2015). Intelektuální kapitál nepředstavuje pouze to, co lidé znají, ale také jakým způsobem to využívají (Kociánová, 2012). V literatuře je možné se nejčastěji setkat s členěním intelektuálního kapitálu do tří skupin – lidský, organizační a strukturní.

Lidský kapitál

Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci. Skládá se ze znalostí, schopností a dovedností pracovníků. Právě lidé jsou v případě řádné motivace schopni změn, učení se, vývoji kreativního úsilí nebo inovací. U lidského kapitálu existuje velké riziko jeho ztráty v případě odchodu zaměstnance. Z tohoto důvodu je třeba individuální znalosti jedinců sdílet, předávat, transformovat a institucionalizovat (Kociánová, 2012). Přestože je lidský kapitál zásadní pro výkon organizace, jeho hodnocení je vzhledem k jeho tacitní a dynamické povaze poměrně komplikované (Armstrong a Taylor, 2015).

Společenský kapitál

Společenský kapitál v literatuře též označovaný jako vztahový zajišťuje toky znalostí mezi jednotlivými účastníky uvnitř i vně organizace, díky kterým mohou efektivněji pracovat a dosahovat společně stanovených cílů (Kociánová, 2012). Interní společenský kapitál se týká vztahů mezi zaměstnanci, jejich nadřízenými, manažery na různých úrovních a vztahů mezi organizačními jednotkami. Externí společenský kapitál se oproti tomu soustředí na znalosti a hodnoty, které jsou součástí vztahů s klíčovými externími zainteresovanými stranami. Typicky se jedná o zákazníky, dodavatele, partnery nebo distributory. Mezi zásadní aspekty externího společenského kapitálu patří také image a značka organizace (Ordóñez de Pablos a Edvinsson, 2020). Efektivní spolupráci mezi jednotlivými účastníky napomáhá společenský život, budování vztahů, norem a důvěry. Mezilidská komunikace a spolupráce má významnou roli pro vývoj intelektuálního kapitálu (Armstrong a Taylor, 2015).

Organizační kapitál

Organizační kapitál je v literatuře možné najít také pod pojmem strukturální kapitál. Součástí organizačního kapitálu jsou institucionalizované znalosti vlastněné organizací. Tyto znalosti jsou uloženy v databázích, manuálech, systémech a stávají se díky tomu nezávislé na tom, kdo je vytvořil, tudíž i na fluktuaci zaměstnanců (Kociánová, 2012). Cílem organizačního kapitálu je podporovat zaměstnance v jejich práci ať už se jedná právě o podporu z pohledu systémů, nástrojů, databází a dokumentů, ale i „měkkých“ podpůrných faktorů jako je organizační kultura, hodnoty nebo filozofie firmy. Vzhledem k tomu, že organizační kapitál není závislý na zaměstnancích, je přeměna lidského kapitálu na organizační považována za nezbytnou pro zajištění dlouhodobé konkurenceschopnosti podniku (Ordóñez de Pablos a Edvinsson, 2020).

1.2.1 Vývoj intelektuálního kapitálu

Literatura se často zaměřuje převážně na identifikaci a vykazování současné úrovně intelektuálního kapitálu nebo na jeho vliv na různé typy výkonnostních ukazatelů. Ordóñez de Pablos a Edvinsson (2020) poukazují také na vývoj intelektuálního kapitálu v čase a jeho případné změny. Dle jejich teorie existují dva hlavní drivery změn – strategické a strukturální.

Změny a vývoj související se strategickými rozhodnutími se týkají čtyř klíčových oblastí (Ordóñez de Pablos a Edvinsson, 2020):

- **Stupeň znalostní intenzity** společnosti výrazně ovlivňuje vývoj jejího intelektuálního kapitálu. Pro společnosti jejichž hlavní činnosti závisí na nehmotných zdrojích je intelektuální kapitál a způsoby jeho řízení zdrojem konkurenční výhody.
- **Intenzita výzkumu a vývoje** a strategické volby, které se této oblasti týkají se projevují v urychlení procesů učení a aplikaci nových znalostí.
- **Zaměření na tacitní nebo explicitní znalosti** jako zdroje hodnoty společnosti je jedním ze zvažovaných kritérií při strategickém rozhodování. Často se v praxi kombinují strategie podporující jak sdílení tacitních, tak dokumentování explicitních znalostí.
- **Zaměření na výrobu nebo služby** ovlivňuje relativní význam různých typů intelektuálního kapitálu v dané organizaci. Dle výzkumů mají společnosti zaměřené na služby častěji lépe nastavené mechanismy řízení znalostí nežli výrobní podniky.

Změny a vývoj související se strukturálními rysy se odvíjejí od následujících faktorů (Ordóñez de Pablos a Edvinsson, 2020):

- **Velikost společnosti** významně ovlivňuje vývoj intelektuálního kapitálu. Větší organizace často vzhledem k rozsahu a složitosti jejich činnosti potřebují standardizované formalizované

procesy. Zde je možné pozorovat rozdíl v porovnání s malými společnostmi, které často musí věnovat více úsilí „boji o přežití“ a nemusí být schopny rozvíjet svůj intelektuální kapitál tak systematicky jako větší organizace.

- **Finanční zdroje**, které má organizace k dispozici jsou dalším důležitým faktorem. Ziskové podniky mají možnost investovat finanční prostředky do rozvoje intelektuálního kapitálu.
- **Technologická úroveň odvětví** má také značný vliv na potřebu organizace rozvíjet svůj intelektuální kapitál. Firmy působící v technologicky vyspělých odvětvích se zabývají komplexnějšími znalostmi, a to se odráží na úrovni intelektuálního kapitálu.

1.3 Učí se a znalostní organizace

Pojem „učící se organizace“ se v literatuře objevuje od 90. let 20. století. Učící se organizace je společnost, ve které lidé neustále zvyšují svou schopnost dosahování výsledků na základě společného učení se a zlepšování. Někteří autoři tento pojem definují jako úplné zapojení zaměstnanců a jejich vzájemnou spolupráci založenou na sdílení společných hodnot a principů (Petříková, 2010, s. 41). Učící se organizace jsou inteligentní subjekty. Neustále se přizpůsobují a rostou, jelikož se aktivně učí ze svých zkušeností a měnícího se světa kolem nich. Učící organizace podporují a umožňují učení napříč celou organizační strukturou, rolemi i pravomocemi. Faktorů, které ovlivňují schopnost organizace se učit existuje celá řada, patří mezi ně např.: životní cyklus organizace, vnitřní struktura organizace, styl vedení, systém odměňování, postavení na trhu, geografická poloha, odvětví nebo cíle organizace (Reid et al., 2021).

Hlavními impulzy k transformaci na učící se organizaci byla kromě vnímání znalostí zaměstnanců jako kritického faktoru pro úspěch organizací ve zvyšujícím se konkurenčním prostředí také řada dalších faktorů. Mezi tyto faktory patří mimo jiné nutnost co nejrychleji reagovat na změny a tlak na zvyšování flexibility a kreativity zaměstnanců v rychle se rozvíjejícím prostředí. Za jeden z impulzů je také možné považovat rychle zastarávající poznatky. Zatímco dříve zaměstnanci využívali své znalosti pro celou kariéru, v dnešní době je vyvíjen velký tlak na neustálé získávání nových vědomostí a jejich obnovování v poměrně krátkých časových úsecích. Organizace také zjistily, že dříve využívané formy vzdělávání zaměstnanců jsou mnohem méně efektivní. V neposlední řadě je neopomenutelným faktorem snaha o maximální využití znalostního potenciálu pro zvyšování výkonnosti a efektivity podniku (Petříková, 2010, s. 43).

Dalkir (2023, s. 327) definuje pět klíčových charakteristik učící se organizace, které rozděluje na individuální a skupinové. Mezi individuální patří sebeovládání a mentální modely.

- **Sebeovládání** je schopnost pokorně a otevřeně vnímat realitu takovou jaká je a současně schopnost ujasnit si svou vlastní vizi. Mezi přístupy vhodné pro aplikaci sebeovládání patří sdílení zkušeností a best practices, pozitivní formy motivace nebo podpora účasti na aktivitách posuzujících systémy řízení. To vede k větší oddanosti organizaci a práci, zvýšení zapojení zaměstnanců a schopnosti vyrovnat se se změnami nebo čelit omezením (Petříková, 2010, s. 49; Dalkir, 2023, s. 327).
- **Mentální modely** spočívají ve schopnosti porovnat realitu s osobními představami a vjemy a vytvoření uceleného porozumění. Jako doporučený přístup k jejich aplikaci lze uvést vytvoření otevřené atmosféry, motivace ke vzájemné pomoci nebo umožnění učít se v pracovní době od ostatních. Díky tomu dochází k redukci snahy vyhýbat se obtížným situacím, stereotypům v myšlení a rozhodování a zvýšení synergického efektu při vykonávání práce (Petříková, 2010, s. 49; Dalkir, 2023, s. 327).

Mezi skupinové charakteristiky řadí Dalkir (2023, s. 327) sdílenou vizi, týmové učení a systémové myšlení.

- **Sdílená vize** je schopnost skupiny jednotlivců mít společnou představu o vzájemné žádoucí budoucnosti. Sdílená vize může být podporována vzájemným dialogem a interní komunikací, sjednoceným názvoslovím, kooperací při jednotlivých aktivitách, budováním důvěry a empatií vůči ostatním. Výsledkem je poté ochota dodržovat závazky vůči organizaci, větší důvěra, efektivnější komunikace a rychlejší průběh změn, jelikož není třeba trávit čas sladčováním individuálních zájmů (Petříková, 2010, s. 49; Dalkir, 2023, s. 327).
- **Týmové učení** spočívá ve schopnosti jedinců potlačit své vlastní předsudky v zájmu získání znalostí potřebných pro skupinu. K dosažení týmového učení je vhodné klást důraz na spolupráci, kreativní myšlení, budování konsenzu a aplikace metod a forem učení vhodných právě pro týmy. Výsledkem je poté zvýšení výkonnosti procesů, míry soudržnosti a uvědomění si týmových závazků i příležitostí (Petříková, 2010, s. 49; Dalkir, 2023, s. 327).
- **Systémové myšlení** je schopnost vidět spíše vztahy než lineární příčinu a následek a přemýšlet v souvislostech a kontextu důsledků aktivit v rámci organizace. Toho může být ideálně dosaženo praktikováním přístupů již uvedených u výše zmíněných charakteristik a současně aplikací procesního přístupu v rámci organizace. Díky tomu je možné efektivně zavádět i změny dlouhodobého charakteru a zvýšit celkovou výkonnost organizace (Petříková, 2010, s. 49; Dalkir, 2023, s. 327).

Učící se organizace je v podstatě jakýsi předstupeň organizace znalostní. Přestože učící se organizace využívají nejrůznější formy učení pro dosahování strategických cílů společnosti, nemusí to automaticky znamenat, že organizace plně a efektivně využívá znalostní potenciál svých zaměstnanců. V učících se organizacích může v určitých případech docházet k tomu, že si jednotlivci chrání nabyté znalosti jako svou konkurenční výhodu nebo manažeři nemusí znát všechny potřeby a očekávání zainteresovaných stran. Podstatou učící se organizace je zejména získávání znalostí. Řízení znalostních organizací ovšem zahrnuje soubor procesů, které navíc znalosti uchovávají, sdílí, rozvíjí a umožňují jejich plné využívání (Petříková, 2010, s. 61).

Pojem učící se organizace bývá často zaměňován s organizačním učením. Organizační učení spočívá v navrhování strategií a taktik, které umožňují skupinám nebo jedincům se učit za účelem dosažení jak cílů organizace, tak osobních. Organizační učení se také zaměřuje na navrhování a rozvíjení prostředí, kde se mohou jedinci i skupiny efektivně učit. Jeho cílem je také definice vize, politiky a postupů, díky kterým je tato vize realizována. Klíčové je nastavení udržitelného a efektivního způsobu organizačního učení (Reid et al., 2021). Autoři jako Senge upozorňují také na to, že často je největším učitelem neúspěch, ze kterého se může společnost poučit. Senge také kritizuje způsoby jakými je odměňován úspěch, zatímco na neúspěch se nahlíží svrchu jako by byl něco škodlivého, přestože se z něho může organizace poučit. Na problematiku zaměření společností na úspěch upozorňují také Levitt a March. Dle jejich názorů je úspěch nejednoznačný a záleží na jeho interpretaci, ať už z pohledu různých skupin nebo v průběhu času a úrovně aspirací. Zároveň také upozorňují na „pověrečné učení“, kdy mají organizace tendenci opakovat a posilovat činnosti spojené s úspěchem a naopak potlačovat ty spojené s neúspěchem. Organizační učení by mělo vycházet ze zkoumání informací spojených s nějakou činností nikoliv v závislosti na úspěchu či neúspěchu (Hajric, 2018, s. 42).

1.4 Znalostní pracovník

Znalostní pracovník je jedinec s vysokou úrovní vzdělání, odborných znalostí a schopností tyto znalosti využívat k identifikaci a řešení problémů (Armstrong a Taylor, 2015). Znalostní pracovník není ekvivalentem pro znalce nebo experta. Jako experti jsou například označováni lékaři, špičkoví vědci

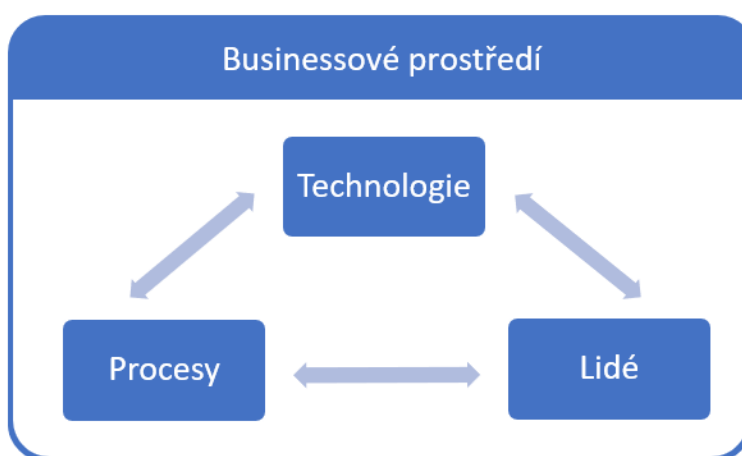
nebo někteří vrcholoví manažeři, zatímco znalostním pracovníkem může být mnohem širší spektrum osob. Znalci a experti jednoduše tvoří určitou podmnožinu skupiny znalostních pracovníků. Znalostním pracovníkem může být klidně člověk vykonávající dělnickou profesi (Bureš, 2007, s. 86). Truneček (2004, s. 22) tento fakt uvádí na příkladu Karosy. V Karose se původně vyráběly série stovek stejných autobusů, od čehož se postupně ustoupilo k výrobě pouze tří typů autobusu. I tyto tři typy vozidel se však ve větší či menší míře liší v závislosti na individuálních požadavcích zákazníků. Z dělníků, kteří původně pracovali v hromadné výrobě, kde vykonávali rutinní naučené úkoly, se tak stali znalostní pracovníci, kteří začali pracovat s projektovou dokumentací, výkresy, různými typy úkolů a potřebou neustále se vzdělávat. Jednoduše se může jednat o pracovníky, kteří vykonávají jak znalostní, tak manuální práci. Mimo jiné mezi tyto pracovníky může být řazena i řada moderních profesí zaměřených na informace, informační technologie apod.

Oproti manuálním pracovníkům, kteří mají jasně stanovený cíl a způsob jakým ho mají dosáhnout, je pro znalostního pracovníka klíčové mít možnost si způsob dosažení cíle, v některých případech i cíl samotný, zvolit. Znalostní pracovníci vyžadují značnou autonomii a sebeřízení, což přímo souvisí s odpovědností za vlastní příspěvek k dosažení podnikových cílů. Součástí práce znalostního pracovníka je systém nepřetržitých inovací a permanentního učení ať už individuálně nebo jako součást týmu. Produktivita znalostních pracovníků nesouvisí pouze s množstvím vykonané práce, ale zejména s její kvalitou. Určování jakosti práce se znalostmi je však poměrně komplikované vzhledem k tomu, že se jedná spíše o záležitost subjektivního úsudku Truneček (2004, s. 24).

2 Znalostní management

Definice znalostního managementu je, stejně tak jako definice znalostí, možné nalézt desítky. Dle Dalkira (2023, s. 3) oblast managementu znalostí trpí tzv. „three blind men and elephant“ syndromem³. Tímto přirovnáním naráží na množství definic znalostního managementu odlišujících se v závislosti na oboru nebo úhlu pohledu, kterým se na problematiku autoři definic dívají. Vzhledem k využití znalostního managementu v různých oborech, lze jen těžko vybrat jedinou správnou definici tohoto pojmu.

Shaofeng Liu (2020) rozděluje definice managementu znalostí podle vývoje v čase a současně podle návaznosti na čtyři klíčové dimenze znalostí a obchodního rozhodování. Za tyto dimenze označuje: procesy, technologie, lidi a businessové prostředí.



Obrázek 3: Dimenze znalostí (Zdroj: Vlastní zpracování dle Liu, 2020).

Většina autorů se v 90. letech dívala na definici managementu znalostí často pouze z pohledu jedné nebo dvou dimenzí, nejčastěji procesů nebo technologií. V průběhu let však jiní autoři obohacovali definice o další dimenze a začali zohledňovat také businessové prostředí, až se postupně vyvinuly komplexní definice obsahující všechny výše zmíněné dimenze.

Definici zahrnující pouze **procesy** uvedl v roce 1996 D. Grey, který říká, že je znalostní management integrovaný přístup k vytváření zachycování, organizaci, přístupu a využívání intelektuálních aktiv podniku (Liu, 2020).

Mezi další autory zakládající svou definici na dimenzi procesů patří Abell a Oxbrow, kteří v roce 2001 znalostní management popisují jako zformování a následné řízení prostředí, které podporuje vytváření, sdílení, učení, rozšiřování, organizování a využívání znalostí ve prospěch organizace a jejich zákazníků (Liu, 2020).

Mertins, Heisig a Vorbeck se na problematiku dívali z pohledu **technologií** a v roce 2000 definují management znalostí jako metody, nástroje a pomůcky přispívající v rámci holistického přístupu k podpoře základních znalostních procesů (Liu, 2020).

³ Tento syndrom představuje podobenství třech slepých mužů učících se o slonovi, se kterým se nikdy předtím nesetkali. Každý muž si může osahat jinou část slonova těla (např. nohu, kel, ...) a poté popisuje ostatním na základě své omezené zkušenosti, co cítí. Popisy mužů se ovšem vzhledem k tomu, že si každý sáhl na jinou část těla, liší. Muži pak dochází k podezření, že ostatní nejsou upřímní. Podobenství spočívá v tom, že lidé mají tendence tvrdit absolutní pravdu na základě omezených subjektivních zkušeností, protože si nepřipouští, že subjektivní zkušenosti jiných lidí mohou být stejně pravdivé (Goldstein, 2010, s. 492).

I Groff a Jones (2012, s. 2) staví svoji definici zejména na dimenzi technologií. Znalosti nazývají „nekonečným aktivem“ jelikož se jedná o jediné aktivum, které se sdílením neustále zvětšuje a rozšiřuje. Zatímco tradiční podniky usilovaly o zajištění úspěchu především na základě řízení omezených fyzických zdrojů, podniky využívající znalostní management usilují o udržování a rozšiřování znalostí svých zaměstnanců a podniku jako celku. Sami autoři v knize znalostní management definují jako nástroje, techniky a strategie pro uchovávání, analýzu, organizaci, zlepšování a sdílení podnikových znalostí. Zároveň však samotný termín „znalostní management“ zpochybňují, jelikož znalosti dle jejich názoru řídit nelze, a to zejména proto, že jsou uchovávány v myslí jedinců. Efektivní správa znalostí vyžaduje širší zaměření zahrnující techniky a infrastrukturu podporující spolupráci, inovace a agilitu.

S propojením dvou dimenzí, konkrétně **procesu** a **lidí** přichází v roce 1999 Brooking. Znalostní management popisuje jako proces, který má za úkol sřežít a rozvíjet znalosti vlastněné jednotlivci a v rámci možností je převádět do podoby, v níž je možné je snáze sdílet s ostatními zaměstnanci ve firmě (Liu, 2020).

Definici zahrnující **podnikové prostředí** ve spojení s **procesy** přináší například Slagter v roce 2007. Ten uvádí, že management znalostí se zaměřuje na způsoby sdílení, uchovávání a udržování znalostí jako prostředku ke zlepšení efektivity, rychlosti, kompetencí jednotlivců v organizaci a tím přispívá ke zvýšení ziskovosti, flexibility a adaptability (Liu, 2020).

Obohacení podobné definice navíc o **technologie** přináší Payne a Britton v roce 2010. Ti popisují znalostní management jako systematický přístup sloužící k řízení a využívání informací s cílem zajištění nepřetržitého toku znalostí ke správným lidem ve správný čas, což umožňuje efektivní a účinné rozhodování v jejich každodenní činnosti (Liu, 2020).

S komplexní definicí obsahující všechny dimenze přichází v roce 2018 North a Kumt, dle nichž znalostní management umožňuje jednotlivcům, týmům a celým organizacím, stejně tak jako sítím, regionům nebo národům, kolektivně a systematicky vytvářet, sdílet a používat znalosti k dosažení jejich strategických nebo provozních cílů. Znalostní management tak přispívá ke zvýšení efektivity a účinnosti jednotlivých operací uvnitř organizace a současně ke zvyšování konkurenční výhody díky rozvoji učící se organizace (Liu, 2020).

I definic pokrývajících všechny dimenze je však velké množství. Dle American Productivity & Quality Center (APQC) představuje management znalostí systematické úsilí napomáhající toku správných informací ke správným lidem ve správný čas za účelem zvýšení výkonnosti podniku. Management znalostí se může v různých částech podniku lišit například dle jednotlivých nákladových nebo výnosových středisek. Cílem managementu znalostí je propojování zaměstnanců se znalostními zdroji a zkušenostmi s těmi, kteří je v danou chvíli potřebují. Díky tomu se zvyšuje tempo rozvíjení zaměstnanců, snižují se rizika plynoucí z neznalosti a opakování chyb a předchází se problémům ve chvíli, kdy se původní zaměstnanci přesouvají nebo opouští společnost (O'Dell a Hubert, 2011, s. 2).

V obecné rovině je možné management znalostí chápat, jako systematický přístup k tvorbě, získávání, uchovávání, šíření, sdílení a aktivnímu využívání znalostí za účelem zvýšení výkonu organizace (Truneček, 2004, s. 28).

Původní anglický pojem „knowledge management“ může být překládán více způsoby. Mezi časté překlady patří řízení znalostí, správa znalostí a nejčastěji pak „management znalostí“ nebo „znalostní management“. Někteří autoři jako například Truneček a Mládková považují tyto pojmy za synonyma. Jiní autoři je naopak považují za dva zcela odlišené pojmy. Mezi tyto autory se řadí například Zuzák (2011), dle kterého je cílem managementu znalostí zabezpečit v organizaci znalosti, které jsou potřebné pro každodenní činnost na všech úrovních od strategické až po operativní. Toto řízení se však

týká pouze explicitních znalostí. Zatímco znalostní management se snaží o dosažení vazeb mezi využíváním znalostí a uspokojením zákazníků. Mimo to má za úkol umožňovat uživatelům snadný přístup ke znalostem a zvyšovat efektivnost práce s nimi.

2.1 Cyklus znalostního managementu

Stejně tak, jako v případě definice znalosti nebo znalostního managementu, i v případě jednotlivých kroků cyklu znalostního managementu neexistuje mezi odborníky konsenzus. Při bližším zkoumání je však zřejmé, že oblasti, do kterých autoři cyklus znalostního managementu rozdělují se často překrývají.

Jeden z holistických pohledů na cyklus znalostního managementu představili Evans, Dalkir a Bidian (2014). Tito autoři uvádí, že procesy zachycování a vytváření znalostí, jejich sdílení, šíření a aplikace tvoří dynamický cyklus, který umožňuje organizaci využívat a zhodnocovat její intelektuální kapitál. Nepřetržité hodnocení, kontextualizace a aktualizace znalostí zajišťují jejich relevanci a použitelnost v rámci neustále se vyvíjejícího organizačního prostředí. Snaha o řízení znalostí však není jen teoretickou záležitostí, ale praktickou strategií pro podporu inovací, adaptability a dosahování úspěchu v dnešním dynamickém podnikatelském prostředí.

Cyklus znalostního managementu se dle Evanse, Dalkira a Bidiana (2014) skládá z následujících fází:

1. Identifikace a (nebo) tvorba znalostí

Žádost o identifikaci nebo tvorbu znalosti může být vyvolána několika důvody, mezi které patří strategické nebo operativní řešení problému, rozhodování nebo potřeba inovace. Ve chvíli, kdy je vytvořen požadavek, je třeba zjistit, zdali požadovaná znalost ve společnosti již existuje nebo je nutné vytvořit či získat nové znalostní zdroje. Právě to je důvod, proč má první fáze cyklu v názvu dvě činnosti, tedy identifikaci a (nebo) tvorbu. Není vyloučeno propojení obou způsobů současně, zároveň je však třeba je od sebe odlišit (Evans, Dalkir, Bidian, 2014).

Identifikace spočívá v zajištění konkrétních kodifikovaných znalostních zdrojů (elektronické i tištěné dokumenty, výsledky pozorování apod.) a zároveň subjektivně držených tacitních znalostí. Mezi metody využívané pro fázi identifikace uvnitř organizace patří např. brainstorming a síťové analýzy, znalosti je však možné vyhledávat také mimo organizaci. Tato fáze ovšem nespočívá pouze ve vyhledávání znalostních aktiv, ale také v jejich hodnocení a analýze. Pokud nejsou během fáze identifikace nalezeny žádné znalostní zdroje nebo jsou nevyhovující, dochází k vyvolání potřeby vytvoření zdroje nového. K tomu běžně dochází prostřednictvím expertních rozhovorů, vytváření prototypů nebo mapování kompetencí a procesů. V dnešní době je možné využít i softwarová řešení, která tuto fázi usnadňují. Nezáleží na tom, zdali jsou identifikovány existující zdroje nebo vytvářeny nové, v obou případech je třeba dodržovat stejné zásady hodnocení a analýzy. Znalostní zdroje musí být posuzovány z hlediska relevance, důvěryhodnosti, aktuálnosti, přesnosti a hodnoty pro společnost (Evans, Dalkir, Bidian, 2014).

2. Uložení

Ve chvíli, kdy je znalost posouzena jako vhodná a hodnotná pro organizaci na základě předešlé analýzy, je třeba ji uložit jako aktivní součást organizační paměti. Explicitní a kodifikovatelné znalosti mohou být uloženy prostřednictvím podnikových portálů, softwarových nástrojů nebo prototypů. Znalosti, které mají podobu spíše tacitní je pak třeba uložit formou znalostních auditů, map nebo modelů. Uložení však nesmí být změtí náhodných znalostí. Znalosti je třeba ukládat strukturovaným způsobem, který umožní jejich efektivní vyhledání, manipulaci a v neposlední řadě také sdílení. V praxi napomáhají strukturovanému ukládání např. tvorba šablon, klasifikace, indexování, vzájemné propojování a mnohé další (Evans, Dalkir, Bidian, 2014).

3. Sdílení

Proces sdílení znalostí je klíčový, přestože zaměstnanci často jeho existenci ani nevnímají (zejména v případě tvorby nových znalostí). V praxi dochází také k tomu, že jsou znalosti často vyhledávány mimo organizaci, přestože již mohou v rámci společnosti existovat (Evans, Dalkir, Bidian, 2014). Efektivní systém sdílení znalostí v rámci organizace souvisí s pochopením uživatelů a potenciálních problémů a složitostí s jeho správou. Opět i v tomto případě je třeba uvažovat rozdílný přístup ke sdílení explicitních a tacitních znalostí. Sdílení explicitních znalostí velmi usnadňují informační technologie, je však třeba brát v potaz formulaci znalostí, jejich úplnost a zpřístupnění. Efektivní sdílení tacitních znalostí v rámci organizace lze podpořit prostřednictvím mentoringu, koučování, vyprávění příběhů nebo vytvářením komunit. Sdílení znalostí tedy nespočívá pouze ve správně nastavených procesech a systémech, ale také v podpoře kultury sdílení znalostí (Hajric, 2018, s. 89).

4. Využití

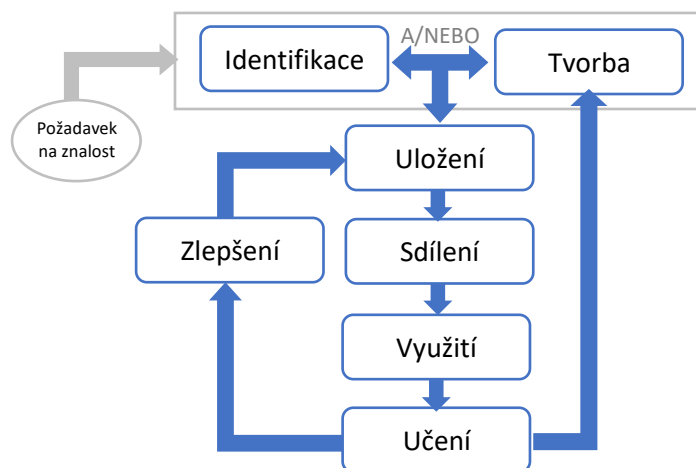
Po tom, co jsou znalosti sdíleny, je možné je aktivovat neboli využít, jak již bylo zmíněno výše, k rozhodování, řešení problému, zlepšení efektivity nebo podpoře inovací. Získání hodnoty ze znalostí může být v některých případech náročné. Například explicitní znalosti samy o sobě nemusí postačovat k porozumění a mohou vyžadovat zásah odborníka, aby bylo docíleno správného využití. Fáze využití znalostí je také klíčová pro internalizaci tacitních znalostí neboli učení se praxí. Mezi aktivity, které mohou tuto fázi podporovat patří workshopy nebo výukové programy. Úspěšné dokončení fáze využívání znalostí je důležité, jelikož znalostní management je úspěšný právě tehdy, jsou-li znalosti využívány (Evans, Dalkir, Bidian, 2014).

5. Učení

Znalostní zdroje, které byly sdíleny a využity, mohou být v další fázi použity pro vytvoření nových nebo zdokonalení stávajících znalostí. Využití znalostí, zejména v případech, kdy je odborníky poskytnutý kontext, umožňuje zaměstnancům získat nové zkušenosti při interpretaci dopadů znalostí na jejich pracovní prostředí. Tato fáze zahrnuje také integrování, propojování, kombinování a internalizaci znalostí. Pokud jsou znalostní prostředky považovány za hodnotné, na základě již výše zmíněných kritérií, postupují do následující fáze cyklu znalostního managementu, kde probíhají další aktivity. Pokud jsou však znalostní prostředky posouzeny jako nedostatečné nebo neúplné, vrací se do první fáze, kde jsou identifikovány nebo vytvářeny nové znalostní prostředky na základě nalezených mezer, čímž se spustí nový cyklus. Běžné aktivity napomáhající fázi učení zahrnují benchmarking nebo analýzy mezer (Evans, Dalkir, Bidian, 2014).

6. Zlepšení

Učení, které probíhá v předchozí fázi vede k dalšímu zdokonalování znalostních aktiv. To spočívá v identifikaci nebo vytváření nové hodnoty nebo jejich aktualizaci, aby znalostní aktiva v organizační paměti byla aktuální a relevantní a jejich hodnota mohla být efektivně využita v budoucnosti. Tato fáze je také rozhodovacím bodem pro archivaci, vyřazení nebo přenos znalostních prostředků mimo organizaci, kde mohou být dále využity. Aktivity typické pro tuto fázi cyklu jsou reflexe, přezkoumání, hodnocení a zapracování získaných zkušeností (Evans, Dalkir, Bidian, 2014).



Obrázek 4: Cyklus znalostního managementu (Zdroj: Vlastní zpracování dle Evans, Dalkir, Bidian; 2014).

Znalostní management se vždy nejvíce soustředil na zpracování znalostí a využití jejich hodnoty prostřednictvím zvyšování efektivity. V průběhu času se však znalostní management stále více integruje do obchodních procesů a je třeba brát v úvahu i další jeho cíl, kterým je vliv na inovace a transformační změny v organizaci. Toho může být docíleno sjednocením cyklu znalostního a inovačního managementu. Hlavní činnosti vytváření a využívání znalostí jsou současně kritickými složkami pro inovační procesy. Inovace nemají šanci uspět bez organizačního učení, a to zase probíhá právě díky zpracování znalostí (Dalkir, 2023, s. 35).

2.2 Strategie managementu znalostí

Přestože strategie managementu znalostí by měla vykazovat těsnou provázanost s celkovou strategií a cíli organizace, je třeba aby pro tuto oblast byla stanovena strategie vlastní. Stanovení znalostní strategie vychází ze znalostí vize společnosti a je třeba, aby manažeři strategii aktivně podporovali. Díky tomu je možné znalosti efektivně řídit a současně identifikovat vhodné cíle.

2.2.1 Znalostní vize

Pro každou organizaci je vzhledem k předmětu jejího podnikání prioritní jiný typ znalostí. Požadavky na znalosti se liší u podniku zabývajícího se výrobou s vysoce standardizovanými postupy a například společností poskytující poradenské služby. Pro každou organizaci, která se rozhodla řídit znalosti je nejprve třeba určit, jaké znalosti potřebuje, v jaké kvalitě i kvantitě a identifikovat jak příležitosti, tak slabiny. V návaznosti na tuto jednoduchou prvotní analýzu by měla organizace určit svou znalostní vizi. Znalostní vize je obecný materiál stručně vymezující základní znalostní potřebu organizace. Ze znalostní vize by mělo jasně vyplývat, zdali organizace pracuje primárně s explicitními nebo tacitními znalostmi. Přestože si organizace zvolí svou prioritní dimenzi, v každém případě se v praxi setká s oběma, proto je důležité, aby součástí vize byla vymezena i práce s druhou neprioritní dimenzí znalostí. Autory znalostní vize jsou zpravidla vrcholoví manažeři, jedná-li se však o společnost, pro kterou je práce se znalostmi klíčová, je dobré prodiskutovat znalostní vizi i s pracovníky, pro které je práce se znalostmi důležitá (Mládková, 2005a, s. 125).

2.2.2 Znalostní strategie

Následujícím krokem po vymezení znalostní vize, je její rozpracování do znalostní strategie. V literatuře je možné se setkat se dvěma základními typy strategií pro řízení znalostí. Volba typu znalostní strategie závisí na činnosti organizace, její obecné strategii a stanovených cílech (Mládková, 2005a, s. 126).

1. Kodifikační strategie

Kodifikační strategie je využívána zejména organizacemi, které preferují převážně explicitní znalosti a pracují s velkým množstvím dat. Je vhodná pro podniky jejichž činnost je založena na opakovaných postupech nebo na produktech a službách, které se jen minimálně obměňují v závislosti na požadavcích zákazníků. Znalosti jsou v rámci této strategie systematicky kodifikovány a ukládány v databázích formou dokumentů. Výhodu formalizovaných dokumentů je jejich znovuvyužitelnost, jelikož díky kodifikaci, je znalost nezávislá na autorovi, který ji zaznamenal. Z toho vyplývá cíl kodifikační strategie, čímž je zajištění přístupnosti a použitelnosti znalosti jakémukoliv členu organizace. Tato strategie je založena především na využití informačních technologií, které umožňují spravování databáze znalostí a na systémech, které umožňují přístupnost znalostí. Organizace využívající kodifikační strategii je však současně závislá na pracovnících, kteří jsou schopni s těmito systémy pracovat (Armstrong a Taylor, 2015; Mládková, 2005a, s. 127).

2. Personalizační strategie

Personalizační strategii využívají firmy pracující především s tacitními znalostmi. Tato strategie je vhodná pro organizace, které se zabývají strategickými, kreativními nebo jinými těžko standardizovatelnými činnostmi, které není možné kodifikovat jako opakující se problémy. Převádění tacitních znalostí na explicitní není v tomto případě doporučováno, jelikož se jedná o velmi nákladnou záležitost a zároveň existuje velká pravděpodobnost znehodnocení tacitních znalostí. Jelikož je tacitní znalost úzce spojena s konkrétní osobou, cílem personalizační strategie je proto iniciace procesu sdílení znalostí prostřednictvím mezilidských vztahů. Pro úspěšnou implementaci strategie je nutné podporovat komunikaci a budovat vztahy během neformálního jednání, setkávání, seminářů, brainstormingu nebo tvorbou komunit. Společnosti využívající personalizační strategii zakládají svůj úspěch na odbornosti svých zaměstnanců a jejich rozvoji. Při zvolení této strategie by také měla být věnována značná pozornost výchově nástupců pracovníků, kteří jsou nositeli důležitých tacitních znalostí (Armstrong a Taylor, 2015; Mládková, 2005a, s. 128).

Závěrem lze říci, že úspěch organizace je závislý na správně zvolené dimenzi znalostí, kterou bude prioritně využívat a na následné volbě znalostní strategie. Ta musí být zároveň v souladu se strategií a cíli organizace. Pro určení vhodné znalostní strategie je třeba chápat charakter poskytovaných služeb, jelikož právě ten je určující pro primární formu znalostí, se kterou zaměstnanci pracují. Jedná-li se o tacitní nebo explicitní znalosti závisí na tom, zdali organizace poskytuje standardizovaný produkt či expertní řešení. Dále je třeba si uvědomit, že se znalostní potřeby mohou lišit v jednotlivých částech organizace. Faktorem, který značně ovlivňuje volbu znalostní strategie je organizační struktura, která má vliv na možnosti řízení znalostí. Organizační struktura v souvislosti s řízením znalostí se věnuje samostatná kapitola. Ať už si firma zvolí strategii založenou na tacitních či explicitních znalostech, neznamená to opomenutí znalostí ve druhé formě. Ty jsou totiž uplatňovány jako podpora zvolené strategie a měla by jim být věnována značná pozornost (Mládková, 2005a, s. 130).

2.3 Zavádění managementu znalostí

Implementace systému managementu znalostí je složitý proces, který vyžaduje plánování a širokou podporu a spolupráci napříč organizací. Důležitá je také komunikace zavádění managementu znalostí uvnitř organizace, jelikož úspěšná implementace je závislá na úsilí a zapojení všech zúčastněných stran. Proto i zaměstnanci musí věřit tomu, že se nejedná pouze o zavedení dalšího informačního systému nebo technologie, ale chápat jeho skutečnou podstatu (Geisler a Wickramasinghe, 2015).

Obecně lze říci, že proces implementace znalostního managementu se skládá z pěti fází, které se v praxi přirozeně prolínají a přechází jedna v druhou (Mládková, 2005a, s. 146).

1. Fáze – přípravná

První fáze se nazývá jako přípravná. Jejím cílem je definování znalostí a stanovení hlavních zásad znalostního managementu způsobem, který bude pochopitelný pro všechny členy organizace. Důležitým bodem této fáze je také vysvětlit, proč se společnost rozhodla znalosti řídit a jaké z toho plynou výhody jak pro organizaci jako celek, tak pro jednotlivce (Mládková, 2005a, s. 147). Klíčovou součástí této fáze je probuzení zájmu rozhodujících pracovníků, což lze podpořit vzájemnou otevřenou diskuzí, školeními nebo účastí na konferencích souvisejících s tématem. Za ukončení přípravné fáze se považuje rozhodnutí, zdali projekt zavádění managementu vůbec zahájit či nikoliv (Truneček, 2004, s. 64).

2. Fáze – poznávací

Cílem druhé fáze je formulace strategie managementu znalostí. Ta musí být v souladu s celkovou strategií organizace a typem podnikání. V rámci druhé fáze jsou vytvářeny cross-funkční týmy, které v rámci organizace šíří myšlenky spojené se zaváděním znalostního managementu. Zároveň se tyto týmy zabývají konkrétními úkoly spojenými přímo s implementací, jako je příprava, dohlížení nebo řízení pilotních projektů. Tato fáze je ukončena právě zahájením pilotního projektu (Mládková, 2005a, s. 148; Truneček, 2004, s. 64).

3. Fáze – pilotní projekty

Třetí fáze se již zabývá skutečným řízením znalostí a prostřednictvím pilotních projektů odhaluje skutečnou hodnotu znalostí a jejich řízení pro organizaci. Fáze pilotních projektů je vhodná pro poučení se z chyb a zpracování základní metodologie řízení znalostí. Ideální je také pro zmapování znalostí, a to včetně neformálních komunit. Třetí fáze končí zpravidla vytvořením oficiální znalostní strategie nebo rozhodnutím o ukončení projektu a opuštění znalostních aktivit (Mládková, 2005a, s. 149; Truneček, 2004, s. 65).

4. Fáze – rozšiřování a podpora

Ve čtvrté fázi se znalostní management stává celopodnikovou záležitostí a vyžaduje formálnější přístup včetně stanovení postupů, nástrojů, způsobů měření a vymezení zodpovědnosti a kompetencí. Jedná se o poměrně složitou fázi, kdy je potřeba koordinovat a řídit rozšiřování strategie. Ve chvíli, kdy je implementace znalostního managementu skutečně přínosná, přibývá pracovníků, kteří chtějí být jeho součástí. Těmto pracovníkům je třeba poskytovat školení pro práci se znalostmi, podporovat komunikaci a sdílení znalostí (Mládková, 2005a, s. 150; Truneček, 2004, s. 65).

5. Fáze – institucionalizace

V poslední fázi se znalostní management stává přirozenou součástí organizace a každodenních aktivit. Managementu znalostí je přidělován vlastní rozpočet, je mu přizpůsobena organizační struktura nebo systém odměňování a motivace (Mládková, 2005a, s. 151).

Zavádění managementu znalostí však nekončí fází institucionalizace. Jedná se o kontinuální proces zlepšování a adaptace, který pokračuje i nadále.

2.3.1 Modely zavádění managementu znalostí

Kromě obecného způsobu implementace znalostního managementu existuje také řada konkrétních modelů, které lze pro implementaci zvolit. Nelze určit, který z modelů je vhodnější, jelikož vždy záleží na konkrétní organizaci, její velikosti, organizační kultuře, manažerských preferencích a dalších faktorech.

Model s více jádry spočívá v implementaci znalostního managementu v rámci různých klíčových činností organizace současně (jako např. marketingu, financích, účetnictví, výrobě nebo vývoji). Výhodou tohoto modelu je asertivní zavedení přístupu v celé organizaci a včasná identifikace potenciálních nedostatků. Systém je v rámci různých oddělení nebo útvarů poměrně rychle otestován různými typy pracovníků s odlišnými oborovými znalostmi (Geisler a Wickramasinghe, 2015).

"**Piggy-backing**" model je poměrně opatrný a méně agresivní způsob implementace než model s více jádry. Prakticky se jedná o napojení systému znalostního managementu ke stávajícímu informačnímu systému s využitím jeho infrastruktury. Hlavní výhodou tohoto modelu je snížení rizika spojeného s implementací znalostního managementu, na druhou stranu je tím zároveň ohrožena funkčnost znalostního managementu jako samostatné entity (Geisler a Wickramasinghe, 2015).

Model využívání a zkoumání vychází z konceptu organizačního učení a zabývá se konfliktem mezi využíváním stávajících systémů a zkoumáním výzev při instalaci nového komplexního systému pro řízení znalostí. Tento model lze kombinovat s oběma již zmíněnými modely a provádět implementaci v rámci celého podniku při současném zkoumání nových cest nebo v rámci jednoho útvaru jako doplněk stávajících systémů (Geisler a Wickramasinghe, 2015).

Etapový procesní model vychází z předpokladu, že komplexní technologický systém jako je znalostní management musí být implementován postupně a systematicky. Tento model k zavádění systému přistupuje v rámci jednotlivých etap, které začínají výběrem vhodného modelu a postupují až k jeho instalaci a zkušebnímu provozu. Mezi etapami je prostor pro posouzení proveditelnosti a případné zastavení implementace (Geisler a Wickramasinghe, 2015).

2.4 Prostředí podporující řízení znalostí

Řízení znalostí je silně ovlivněno organizačním prostředím. Organizační struktura, kultura spolu s technologickou, informační a znalostní infrastrukturou tvoří základní pilíře ovlivňující znalostní management. Mimo to má na řízení znalostí v organizaci vliv také jejich fyzická i mentální dostupnost, řízení lidských zdrojů, rozdělení klíčových kompetencí nebo prosté nastavení spolupráce.

2.4.1 Organizační struktura

Jak již bylo zmíněno v jedné z přechozích kapitol, organizační struktura má na řízení znalostí značný vliv, jelikož se ale jedná o velmi rozsáhlé téma, v rámci této kapitoly jsou zmíněny pouze obecné prvky struktury uspořádání společnosti v souvislosti s řízením znalostí.

Organizační struktury se zabývají způsobem uspořádání společnosti, což značně ovlivňuje její chování, chování jejich členů, využívané komunikační kanály a určuje charakter kultury a prostředí (Mládková, 2005a, s. 132). Obecně lze organizační strukturu rozdělit na formální a neformální. Formální organizační struktura představuje oficiální strukturu společnosti, která vyznačuje hierarchické vztahy jejich členů, které ovlivňují tok znalostí. V souvislosti s řízením znalostí by neměla být formální struktura příliš striktně prosazována, aby nedošlo k potlačení neformálních struktur. Neformální organizační struktury jsou vytvořeny prostřednictvím neformálních sítí a představují způsob, jakým lidé skutečně interagují. Pro management znalostí jsou velmi hodnotné a zejména toky tacitních znalostí jsou na nich přímo závislé. Proto je třeba tyto struktury identifikovat, podporovat a hrát roli v jejich řízení. Provádění jakýchkoliv změn, aniž by byly neformální struktury neporušeny je velmi obtížné. Existují však způsoby, jak je lze ovlivnit jako např. sdílením společné vize, cílů a idejí, vytvářením důvěryhodného prostředí, cross funkčních týmů a projektů, pořádáním neformálních setkání, tvorbou komunit a dalším. Důležité je pochopení dynamiky znalostí v organizaci a způsob, jakým spolu formální a neformální struktury koexistují (Hajric, 2018, s. 110).

Některé organizační struktury sdílení znalostí podporují, jiné jsou pro něj vyloženě nevhodné. Typickým příkladem je **organizační struktura shora dolů**, ve které je schopnost řízení znalostí značně omezená a vlastnění znalostí představuje moc. To je důvodem, proč jsou v těchto strukturách vytvářeny silné zábrany pro přenos a sdílení znalostí. Vrcholoví manažeři vytváří základní koncepty a cíle a jsou nositeli znalostí, které rozdělují v souvislosti s dělbou práce. Vybrané jednoduché znalosti (často explicitní) jsou předávány vertikálně formou nařízení. Spolupráce mezi jednotlivými hierarchickými úrovněmi, ale také na úrovni horizontální je velmi omezená. Předávání znalostí zdola nahoru je v případě těchto struktur často znehodnoceno, jelikož si každá hierarchická úroveň vykládá znalosti dle svého zájmu a potřeby (Truneček, 2004, s. 51).

Opačným příkladem jsou ploché organizační struktury, které mají základ v procesním řízení a jsou pro práci se znalostmi mnohem vhodnější. **Organizační struktury zdola nahoru** jsou založeny na autonomii nižších složek a principu týmové práce. Vrcholový management se věnuje zejména strategickému řízení. Střední a nižší úrovně mají sice značné pravomoci, ale sdílení znalostí probíhá spíše v rámci jednotlivých týmů. Jedná se o vhodnější strukturu nežli předchozí, ale nelze říci, že pro sdílení znalostí ideální, jelikož management má v rámci organizační struktury zdola nahoru pouze omezené možnosti řízení znalostí (Truneček, 2004, s. 51).

V literatuře je možné se setkat i s modely kombinovanými, které využívají přednosti a současně eliminují nedostatky obou předchozích modelů. Struktury shora dolů jsou vhodné pro akumulaci a implementaci nových znalostí, zatímco struktury zdola nahoru podporují jejich tvorbu. Nonaka a Takeuchi popsali model **hypertextové organizační struktury**, který kompletně splňuje požadavky na proces konverze znalostí SECI. Tato organizační struktura spočívá ve významné úloze středního managementu. Vrcholový management vytváří znalostní vizi, kterou ten střední transformuje do konkrétních konceptů, které jsou pak dále realizovány (Truneček, 2004, s. 52). Hypertextová organizační struktura má tři vzájemně se prolínající úrovně (Mládková, 2005a, s. 135):

- **Znalostní základna** tvoří spodní úroveň hypertextové organizační struktury a tvoří centrální databázi nebo repozitář znalostí. Je tedy hlavním zdrojem informací pro zaměstnance a zároveň podporuje sdílení znalostí a spolupráci uvnitř organizace. Explicitní znalosti jsou uloženy ve formě dokumentů, databází a sítí, zatímco tacitní znalosti s vazbou na kulturu organizace a uznávané postupy, které není možné zapsat jsou evidovány zprostředkovaně. Znalostní základna by měla mimo jiné obsahovat znalostní historii pracovníků včetně vzdělání a pohybu v rámci týmů a komunit.
- **Podnikatelská úroveň** je druhou úrovní této organizační struktury a spočívá ve využívání znalostí. Na této úrovni jsou řízeny rutinní činnosti, procesy a strategické iniciativy spojené s hlavními podnikatelskými cíli. Podnikatelská úroveň může a nemusí být dále hierarchicky organizována nebo dále dělena.
- **Úroveň projektových týmů** představuje poslední úroveň hypertextové struktury a spočívá ve tvorbě znalostí. Jak z názvu vyplývá, je organizována projektově. Projektové týmy jsou vytvářeny v závislosti na konkrétním úkolu a po jeho dokončení rozpuštěny. Jednotliví členové se vrací do první úrovně (znalostní základny), kde předávají své získané znalosti.

Značnou roli ve formování organizačních struktur, které podporují sdílení znalostí hraje mimo jiné i vývoj informačních technologií, které umožňují zploštění silně hierarchických struktur. Kromě odbourání hierarchických bariér pomáhají informační technologie také překonat bariéry funkční a geografické. Díky zavedení virtuální týmové práce prostřednictvím videokonferencí navíc dochází k výraznému zvýšení rychlosti rozhodování (Geisler a Wickramasinghe, 2015).

2.4.2 Organizační kultura

Řízení znalostí se v dnešní době dostává již poměrně velké pozornosti vzhledem k uznání jeho hodnoty pro konkurenceschopnost podniku a podporu vzniku inovací. Zásadní problém, se kterým se organizace v souvislosti s managementem znalostí potýkají je ochota a chuť zaměstnanců sdílet své znalosti s ostatními členy organizace, což může pozitivně ovlivňovat právě organizační kultura (Liu, 2020).

Organizační kultura představuje soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem chování, které jsou v rámci organizace sdíleny, což se projevuje v myšlení a chování členů organizace a artefaktech ať už materiální či nemateriální podoby. Artefakty materiální povahy představuje např. architektura budov, podoba materiálního vybavení nebo produkty, které organizace vytváří. Naopak artefakty nemateriální povahy představují firemní zvyky, tradice, mluva a příběhy. Dílčí kategorií artefaktů jsou také symboly, ve kterých mohou být prvky organizační kultury reflektovány, typickým příkladem symbolu je logo (Lukášová, 2010, s. 18). Organizační kulturu nelze stanovit na základě jedné dohodnuté definice, jelikož se jedná o komplexní, dynamický a proměnlivý útvar. Navíc v rámci jedné organizace může existovat řada mikro kultur, které jsou typické pro jednotlivé pracovní skupiny nebo funkční jednotky (Liu, 2020).

Přestože každá organizace má svou organizační kulturu, mnoho z nich vědomě nevytváří kulturu pro sdílení znalostí a učení. Budování organizační kultury příznivé pro sdílení znalostí a učení může být podpořeno řadou faktorů, mezi které patří důvěra, podpora vedení nebo motivace. Právě důvěra je jedním z nejdůležitějších faktorů při vytváření kultury vhodné pro učení se a sdílení znalostí. Důvěrné prostředí je předpokladem pro poskytování znalostí ze strany jejich majitelů a současně také pro jejich shromažďování ze strany příjemců. Ochotu zaměstnanců sdílet znalosti s kolegy ovlivňuje mimo jiné podpora ze strany vedení. Ta může spočívat v povzbuzení zaměstnanců ke sdílení znalostí, poskytnutí potřebné pomoci a zdrojů nebo vytváření příležitostí jako jsou konference, semináře a workshopy. Vedoucí zaměstnanci by ale především měli jít svým zaměstnancům příkladem a sami aplikovat sdílení znalostí v praxi. Motivovat zaměstnance ke sdílení znalostí je možné také formou odměn, které mohou přispět k jejich aktivnější účasti. Důraz může být kladen jak na vnitřní, tak vnější motivaci, kdy vnitřní motivace zahrnuje seberealizaci a sebevyjádření, zatímco typickými vnějšími motivátory jsou například peněžní odměny nebo povýšení (Liu, 2020).

Lze tedy říci, že z pohledu znalostního managementu je potřeba vytvářet takovou kulturu, aby bylo možné volně sdílet, předávat a tvořit myšlenky, postupy a metody (Truneček, 2004, s. 57). Cílem úspěšné znalostní kultury jsou pracovníci, kteří se v rámci kolegiálního prostředí cítí dobře a ochotně nabízejí sdílení svých znalostí a zkušeností. Klíčové je vytvoření důvěrného prostředí, ve kterém je čas a prostor pro reflexi a které podporuje učení ať už prostřednictvím úspěchů či neúspěchů. Za úspěšným budováním organizační kultury stojí také správná komunikace hodnot, zásad, norem a zvyků, poskytování vzorů a podpora angažovanosti všech zaměstnanců (Dalkir, 2023, s. 213). V souvislosti s organizační kulturou podporující sdílení a rozvoj znalostí je třeba zmínit také vhodné nastavení systému hodnocení pracovníků a řízení kariérního rozvoje. Organizační kultura by měla stanovit rovnováhu mezi vnitřní soutěživostí jako zdrojem zvýšení výkonnosti jednotlivců a spoluprací jako zdrojem pro zvýšení výkonnosti pracovních skupin.

2.4.3 Technologická, informační a znalostní infrastruktura

Nedílnou součástí moderního řízení znalostí a informací je technologická infrastruktura. Díky technologiím lze řízení znalostí zefektivnit, zrychlit a posunout na zcela jinou úroveň ať už v kontextu obsahu či rozsahu. Technologická infrastruktura bývá často chybně zaměňována se znalostním managementem samotným (Petříková, 2010, s. 251). Je však třeba si uvědomit, že technologie jsou sice základní součástí znalostních operací v organizaci, ale hlavně pomocnými nástroji při každodenní práci znalostních pracovníků. V zásadě musí technologie znalostního managementu poskytovat

podporu pro funkci jeho cyklu (An a Wang, 2010). Existuje celá řada technologií a možností jejich využití v rámci řízení znalostí. Mezi základní aktivity, které technologická řešení podporují patří:

- konverze individuálních znalostí na všeobecně dostupné,
- konverze dat a informací na znalosti,
- propojení lidí se znalostmi,
- propojení různých typů znalostí navzájem,
- vzájemné propojení lidí.

Neexistuje však žádný nástroj, který by dokázal pokrýt všechny fáze znalostního cyklu nebo základní aktivity. Pro podporu řízení znalostí a zajištění jednotlivých aktivit jsou v praxi využívány různé technologie, nástroje a jejich kombinace (Bureš, 2007, s. 71). Vzhledem k jejich vysokému počtu a rychlému vývoji je tato kapitola zaměřena zejména na popis těch základních.

Následující tabulky vychází z rozdělení Dalkira (2023, s. 222) a představují příklady technologií a nástrojů, které lze využít v jednotlivých fázích znalostního cyklu, mnoho z nich lze ale využívat v několika fázích současně.

Tvorba a kodifikace znalostí	
Datové sklady, data mining, datová analýza	Datové sklady, data mining neboli „dolování“ a analýza dat slouží pro vyhledávání a maximální využití existujících vztahů mezi zákazníky, dodavateli a interními procesy (Bureš, 2007, s. 71).
Šablony	Šablony jsou vytvářeny pro usnadnění publikování a zobrazování obsahu uchovávaného v databázích (Hajric, 2018, s. 155).
Umělá inteligence (AI)	Technologie založené na umělé inteligenci jsou využívány pro automatizaci procesů jako je sumarizace textů, klasifikace nebo vyhledání obsahu. Systémy postavené na umělé inteligenci v dnešní době dokáží fungovat také jako automatizované argumentační systémy, které slouží jako podpora znalostních pracovníků (Dalkir, 2023, s. 246).
Vizualizace	Vizualizace znalostí může být využita například v případě tacitních znalostí, které je obtížné zaznamenat pomocí textu. Zároveň napomáhá identifikovat shluky znalostí a jejich následnou kategorizaci (Dalkir, 2023, s. 230).
Znalostní mapy	Znalostní mapy slouží pro zachycení sdílení znalostí napříč organizací. Používají se pro zachycení vnitřních a vnějších zdrojů, identifikaci příležitostí nebo nalezení překážek pro sdílení znalostí (Dalkir, 2023, s. 245).

Tabulka 1: Nástroje a technologie pro tvorbu a kodifikaci znalostí

Uložení a správa znalostí	
Cloudové technologie	Cloudové technologie umožňují přístup k datům, uložitím, serverům pomocí internetu rychle a odkudkoli a slouží jako alternativa ukládání obsahu na pevné disky. Příkladem nejrozšířenější cloudové platformy je Microsoft Office 365 (Dalkir, 2023, s. 237).
Folksonomie, taxonomie	Folksonomie slouží jako prostředek pro kategorizaci obsahu pomocí tagování. Taxonomie je pak organizované vizuální zobrazení kodifikovaného obsahu (Dalkir, 2023, s. 237).

Metadata, tagy	Metadata někdy označované jako tagy odkazují na konkrétní informace o obsahu obsaženém v knihách, zprávách, článcích, obrázcích apod. a umožňují klasifikovat a třídit je dle obsahu (Dalkir, 2023, s. 235).
Systémy pro správu dokumentů	Systémy pro správu dokumentů slouží pro zpracování, vytváření, kontrolu a správu důležitých organizačních dokumentů obsahujících zejména explicitní znalosti (Bureš, 2007, s. 70).
Systémy pro správu obsahu	Systémy pro správu obsahu spočívají v jeho uchování v databázi odděleně od šablon, na základě kterých je zobrazován (Petříková, 2010, s. 252).

Tabulka 2: Nástroje a technologie pro uložení a správu znalostí

Sdílení znalostí	
Groupware	Groupware je software podporující skupinovou práci, který zahrnuje širokou škálu aplikací. Je možné ho rozdělit do tří kategorií a to: komunikační nástroje (e-mail, chaty, interní wiki), konferenční nástroje (video konference, fóra) a nástroje pro řízení spolupráce na úrovni činností nebo projektů (Hajric, 2018, s. 141).
Sociální síť	Sociální síť představují vztahy mezi členy organizace, díky kterým je možné řešit problémy, zvyšovat efektivitu nebo lépe dosahovat cílů (Dalkir, 2023, s. 240).
Intranet	Intranet je interní informační síť podniku sloužící jako platforma pro sdílení znalostí a posílení spolupráce, produktivity, socializace nebo ovlivnění organizační kultury. V rámci intranetu jsou sdíleny novinky, klíčové informace, interní komunikace a další (Hajric, 2018, s. 145).
Portály	Portály shromažďují obsah z různých zdrojů na jednom místě s cílem poskytovat relevantní obsah. Portály umožňují přístup k interním i externím znalostem, které mohou uživatelé používat jako podklad pro rozhodování (Dalkir, 2023, s. 244).
Repozitář znalostí	Repozitář znalostí se liší od datového skladu především povahou uloženého obsahu. Repozitář bývá dynamičtější, využívá jiné typy architektury, jelikož se znalosti neustále aktualizují a štěpí, aby dokázal obsloužit velké množství uživatelů a uživatelských kontextů. Často se v praxi jedná o propojení mini portálů distribuovaných napříč organizací (Dalkir, 2023, s. 242).

Tabulka 3: Nástroje a technologie pro sdílení znalostí

Využití znalostí	
Push/pull technologie	Software zprostředkovávající uživatelům informace, které jsou pro ně v danou chvíli relevantní a doporučovat jim další související obsah, který například další uživatelé shledali užitečným (Petříková, 2010, s. 252).
Systémy pro podporu rozhodování	Systémy pro podporu rozhodování využívají předchozí znalosti a zkušenosti k usnadnění procesu rozhodování. Tyto systémy jsou omezené tím, že jsou uživatelsky řízené a neprovádí samostatnou analýzu (Hijrac, 2018, s. 154).
Vyhledávací nástroje	Vyhledávací nástroje jsou klíčovým prvkem pro rychlé a efektivní získání znalostí z interních systémů. Účinnost nástroje závisí na jeho schopnosti přizpůsobit se potřebám a na jeho možnostech, jako je

	nastavení filtrů, formulace dotazů nebo způsob výběru výsledků (Hajric, 2018, s. 161).
Workflow technologie	Workflow technologie slouží ke sledování a koordinaci aktivit spojených s definovanými procesy a pracovními postupy (Petříková, 2010, s. 252).

Tabulka 4: Nástroje a technologie pro využití znalostí

Učení a zlepšování znalostí	
„Best practices“ a „lessons learned“ databáze	Databáze osvědčených postupů a získaných zkušeností jsou vytvářeny, aby do budoucna pomáhaly lépe aplikovat znalosti (Dalkir, 2023, s. 145).
E-learningové aplikace	E-learningové aplikace podporují učení, lepší porozumění novým znalostem nebo pomáhají lidem určit, které znalosti musí nadále získávat (Dalkir, 2023, s. 245).

Tabulka 5: Nástroje a technologie pro učení a zlepšování znalostí

Nástrojů, technologií, technik a systémů, které lze využít pro řízení znalostí existuje celá řada. Pro úspěšný management znalostí je třeba zvolit správnou kombinaci těchto nástrojů a technologií v kontextu vytvoření informačně-znalostní infrastruktury, pomocí které budou v organizaci realizovány jednotlivé znalostní toky. Tato infrastruktura vytváří rámec, díky kterému mohou být vykonávány znalostní procesy, tedy i toky. Informačně-znalostní infrastruktura se skládá z jednotlivých prvků, které musí mít dobře definované rozhraní, aby poskytly přístup ke konkrétním službám (Bureš, 2007, s. 71).

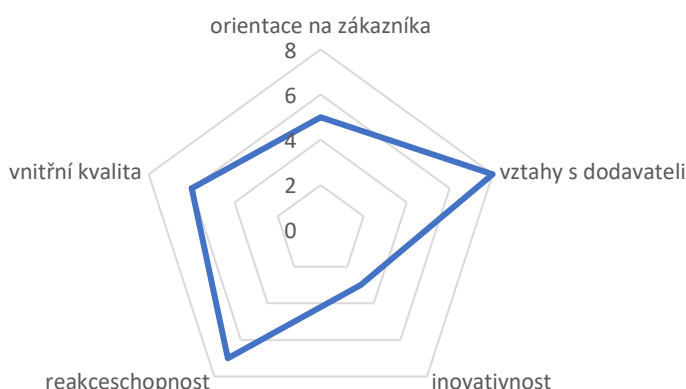
Hranice mezi informačními a znalostními systémy není zcela jasně vymezena. Informační systém lze definovat jako komplexní systém provázaných komponent, které slouží ke sbírání, zpracování, ukládání a distribuci informací s cílem vytvářet podklady pro rozhodování, koordinaci, kontrolu, analýzu nebo vizualizaci. Informační systém se skládá z hmotných nástrojů (hardware), nehmotných nástrojů, jako jsou algoritmy, metody, pravidla (software), politik a pravidel řídicích jednotlivé činnosti (orgware) a znalostí a zkušeností pracovníků (peopleware). Definice znalostního systému již není tak jednoznačná. Znalostní systémy mohou být v širším kontextu vnímány jako systémy, které interagují s ostatními organizačními systémy a podporují znalostní procesy. Příkladem jsou například CMS (Capability Management Systems) neboli systémy obsahující informace o dovednostech, schopnostech, zkušenostech a vzdělání členů organizace. Jako další příklady lze uvést expertní systémy simulující rozhodování lidského experta nebo již zmíněné „lessons learned“ databáze (Bureš, 2007, s.72).

2.5 Metody měření a hodnocení znalostního managementu

Důvodů, proč znalostní management měřit existuje mnoho a mohou se lišit v návaznosti na to, zdali je organizace tažena znalostmi či nikoliv. Mezi ty základní a nejdůležitější důvody lze zařadit kontrolu a přehled nad pracovníky, hodnocení vynaložených prostředků na řízení znalostí a v neposlední řadě jako zpětná vazba pro to, zdali organizace pracuje se znalostmi správně či nikoli. Pro měření a hodnocení znalostního managementu je v praxi klíčové stanovení očekávaných přínosů, reálných cílů znalostních aktivit a způsobů, jak je měřit (Mládková, 2005a, s. 137). Způsobů měření je celá řada a nelze určit jeden správný postup nebo vybranou metodu. Efektivního výsledku lze dosáhnout využitím správné kombinace metod a postupů vhodných pro konkrétní organizaci. V rámci této kapitoly jsou zmíněny vybrané metody, které lze pro měření a hodnocení znalostního managementu využít. Některé pracují přímo se znalostmi, jiné s intelektuálním kapitálem.

2.5.1 Pavouk

Pavouk představuje paprskový graf, pomocí něhož lze sledovat vývoj několika ukazatelů současně. Jeho výhoda spočívá v jednoduchosti a možnosti sledovat vývoj jednotlivých ukazatelů v čase (Truneček, 2004, s. 43). Při sestavování paprskového grafu je třeba zvolit sledované oblasti, které mohou představovat např.: orientaci na zákazníka, vztahy s dodavateli, inovativnost, reakceschopnost organizace nebo vnitřní kvalitu procesů. Pro každou sledovanou oblast je následně třeba zvolit charakteristické dílčí ukazatele, které budou sledovány. V dalším kroku je zvolena hodnotící škála a její rozsah. Okruhy i zvolené ukazatele je poměrně náročné měřit, proto si organizace může pro ohodnocení najmout experta. Výstupem této metody je znázornění oblastí, kterým společnost věnuje pozornost a ve kterých si vede dobře a naopak, určuje oblasti, ve kterých jsou nedostatky a je potřeba se na ně více zaměřit (Mládková, 2005a, s. 139).



Graf 1: Příklad paprskového grafu (Zdroj: Vlastní zpracování).

2.5.2 Mapy znalostí

Metoda mapování znalostí pomáhá se strukturalizací, hodnocením a zejména hledáním cest rozvoje intelektuálního kapitálu. Tato metoda není pouhým vizuálním zachycením informací a vztahů, ale poskytuje kontext, který pomáhá všem zaměstnancům při hledání relevantních znalostí a tento proces značně urychluje (Holsapple, 2004, s. 189). V podnikovém kontextu lze použít různé typy znalostních map, které jsou popsány v rámci této kapitoly.

Mapa znalostních zdrojů strukturuje základní lidské zdroje znalostí v základních firemních oblastech. Tato mapa je odpovědí na otázku, kde je možné nalézt kompetentního člověka, který je schopen řešit konkrétní problém. V rámci mapy znalostních zdrojů jsou znázorněny domény, jimiž se jednotliví zaměstnanci zabývají, seniorita nebo regionální distribuce. Použití této mapy je vhodné i v případě organizací s velmi roztříštěnou strukturou (Petříková, 2010, s. 203; Holsapple, 2004, s. 192).

Mapa znalostních aktiv vizuálně zobrazuje existující zásoby znalostí jednotlivců, týmu, jednotky nebo celé organizace. Poskytuje jednoduché grafické znázornění intelektuálního kapitálu. Mapa znalostních aktiv odpovídá na to, kdo co umí a jak dlouho už v této oblasti pracuje (Petříková, 2010, s. 203; Holsapple, 2004, s. 192).

Mapa struktury znalostí zobrazuje znalostní domény a jejich vzájemnou souvislost. Tato mapa odpovídá na to, jaké znalosti jsou potřebné pro konkrétní aktivity, jak spolu souvisí a současně je srovnává se znalostními zdroji (Petříková, 2010, s. 203; Holsapple, 2004, s. 192).

Mapa aplikace znalostí popisuje alokaci znalostí a zdrojů pro konkrétní aktuální projekty. Tato mapa je nejvíce proměnlivá a dynamická (Petříková, 2010, s. 203).

Mapa rozvoje znalostí slouží k vizualizaci nezbytných kroků k vytvoření určitého typu kompetence. Příslušné znalosti jsou mapovány na různých úrovních, které podrobně popisují znalosti potřebné k vykonávání určité činnosti nebo rozvoji této kompetence (Holsapple, 2004, s. 198).

Pro mapování znalostí a znázornění zmíněných typů map lze využít různé techniky. Mezi ty základní patří (Balaid et al., 2013):

- **Myšlenkové mapy** znázorňují síť vztahů mezi pojmy nebo myšlenkami nelineárním způsobem.
- **Koncepční mapy** přináší strukturovaný způsob, jak pomoci skupinám vytvořit koncepční rámce používané při plánování nebo hodnocení. Koncepční mapy představují strukturovanější a formálnější způsob mapování nežli myšlenkové mapy, a to v podobě hierarchie a jednotlivých vrstev.
- **Argumentační mapy** rozkládají argumenty na jednotlivá tvrzení, důvody nebo námitky. Jsou využívány k přípravě a prezentaci argumentů a rozvoji individuálního i kolektivního kritického myšlení.
- **Kauzální mapy** představují vztah příčin a následků.

2.5.3 Balanced Scorecard

Balance Scorecard (BSC) je nástroj, který pomáhá organizacím propojit strategické cíle a operativní činnosti a současně umožňuje jejich měření. Jedním z důvodů pro vznik BSC byl fakt, že finanční ukazatele, které tvoří základ pro operativní plány, nedokáží charakterizovat nehmotná aktiva ani jejich tok napříč organizací. BSC sleduje výkony firmy prostřednictvím 4 perspektiv, kdy každé z nich jsou stanoveny cíle, které jsou vzájemně propojeny. Následně jsou pro cíle nastavena měřítka a cílové hodnoty z pohledu jednotlivých perspektiv (Mládková, 2005a, s. 140).

Finanční perspektiva

V rámci finanční perspektivy jsou stanoveny metriky pro hodnocení dlouhodobého úspěchu podniku, ale také klíčové proměnné pro dosažení těchto dlouhodobých cílů. Finanční cíle musí být přizpůsobeny odvětví, konkurenčnímu prostředí, strategii organizace a fázi životního cyklu podniku. Z pohledu finanční perspektivy většiny podniků lze určit základní finanční cíle jako je:

- zvýšení obrátu,
- snížení nákladů,
- zvýšení produktivity,
- lepší využívání aktiv,
- snížení rizik.

Všechny cíle a opatření v ostatních perspektivách BSC by měly být propojeny s dosažením alespoň jednoho cíle finanční perspektivy (Kaplan, 1996).

Zákaznická perspektiva

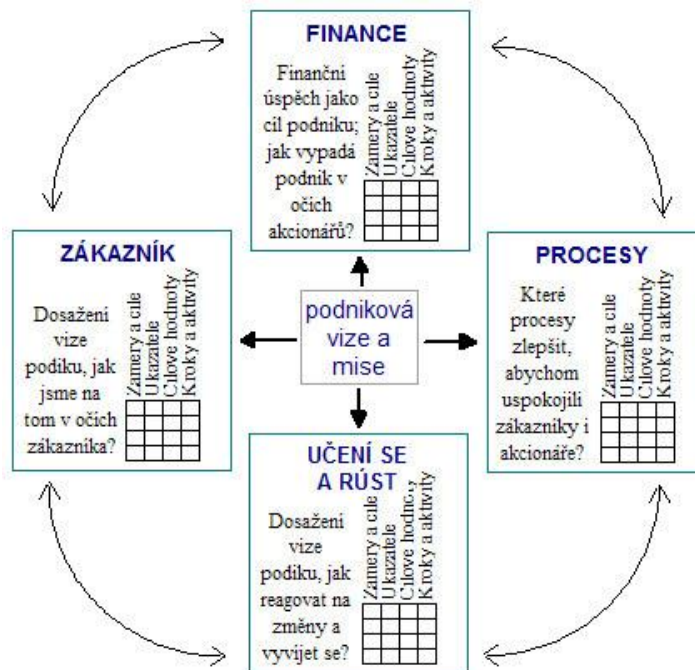
Formulace zákaznické perspektivy je zásadním krokem pro sladění strategie s potřebami a očekáváním cílových segmentů zákazníků. Zjednodušeně by zákaznická perspektiva měla poskytovat odpovědi na to, kdo jsou cíloví zákazníci, co od organizace očekávají a jaká je hodnota, kterou jim organizace poskytuje. Základními ukazateli pro měření zákaznické perspektivy je tržní podíl, udržení, akvizice, spokojenost a ziskovost zákazníků. Tyto metriky slouží pro řízení marketingových, provozních, logistických a vývojových procesů. Je však třeba uvědomovat si omezení některých ze zmíněných ukazatelů, jelikož se často jedná o zpožděné ukazatele, které nemusí poskytovat přehled o výkonnosti v reálném čase (Kaplan, 1996).

Perspektiva interních procesů

Z pohledu perspektivy interních procesů jsou identifikovány klíčové procesy, ve kterých musí firma vynikat, aby mohla vytvářet přidanou hodnotu jak pro zákazníky, tak akcionáře. Hlavním problémem této perspektivy je omezení počtu zahrnutých procesů na ty vyloženě strategické, které silně podporují zvolenou hodnotovou propozici. V rámci organizace je totiž možné nalézt velké množství procesů nezbytných k fungování, nikoliv však nezbytně důležitých pro realizaci zvolené strategie (Niven, 2014). Perspektiva interních procesů by se měla zaměřovat zejména na inovační, provozní a poprodejní procesy (Kaplan, 1996).

Perspektiva učení se a růstu

Zatímco cíle stanovené v rámci perspektivy interních procesů, zákaznické a finanční určují, v čem musí organizace vynikat, aby dosáhla skvělé výkonnosti, cíle v perspektivě učení se a růstu jsou hnací silou pro dosažení ambiciózních výsledků v ostatních třech perspektivách. Mezi hlavní kategorie, kterými se tato perspektiva zabývá, patří schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačních systémů, motivace, delegování pravomocí a angažovanost (Kaplan, 1996).



Obrázek 5: Balanced Scorecard (Zdroj: finance-management.cz).

Díky těmto čtyřem vzájemně provázaným perspektivám, které tvoří rámec BSC, je možné zachytit nejen krátkodobou výkonnost, ale také hodnototvorné hybné síly, které se podílí na dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku (Truneček, 2004, s. 47).

2.5.4 KM model

Na nastavení strategie hodnocení a měření znalostního managementu lze nahlížet také z pohledu integrativního přístupu tří vzájemně závislých pilířů:

- organizačního učení,
- řízení organizačních znalostí,
- řízení intelektuálního kapitálu.

Pro nastavení hodnotitelné strategie znalostního managementu hrají významnou roli čtyři doplňující se formy integrace. Konkrétně se jedná o integraci kulturní, organizační, metodickou a procesní. Model KM vychází ze základních principů Balanced Scorecard. Podporuje pochopení příčin a následků, které vedou ke strategickému úspěchu a současně propojují právě tyto čtyři formy integrace. Díky tomu model poskytuje strukturované informace o znalostních zdrojích organizace, jejich rozvoji a způsobu, jakým organizaci přispívají (Minonne a Turner, 2009).

Efektivní implementace strategie znalostního managementu musí měřit současnou výkonnost a současně vést organizaci k její představě o budoucnosti. Zavedení kontrolního systému je postupný proces. Prvním úkolem zavedení kontrolního systému je definování strategických cílů, stanovení iniciativ a konstrukce cílů napříč všemi čtyřmi formami integrace. Pro monitorování a měření je pak nutné zavést metriky výkonnosti pro jednotlivé cíle. Ty se stanou klíčovými ukazateli výkonnosti, na jejichž základě bude probíhat efektivní implementace integrační strategie znalostního managementu. Zároveň je třeba stanovit mechanismy pro porovnání stanovených cílů a aktuálních činností a prostředky pro korekci případných odchylek (Minonne a Turner, 2009).

Jednotlivé cíle mohou být stanoveny odborným výpočtem nebo libovolně s využitím rozumných i zcela nepřiměřených očekávání. Obecně je problémem tohoto modelu neschopnost odvodit relevantní cíle znalostního managementu z celkové podnikové strategie. S tím přímo souvisí také měření výkonnosti, které do jisté míry vyplývá z neschopnosti stanovení vhodných cílů a nevhodně zvolených ukazatelů výkonnosti (KPI). V počátečních fázích zavedení měření znalostního managementu není zavedena žádná kontrola a organizace má pouze koncepční představu o budoucnosti. S vývojem strategie znalostního managementu se úroveň kontroly zvyšuje až do bodu, kdy je možné stanovit kvantitativní ukazatele účinnosti a efektivity (Minonne a Turner, 2009).

Model KM lze dle Arora (2002) použít také přímo v návaznosti na Balanced Scorecard s využitím indexů, které zahrnují klíčové parametry pro hodnocení výkonnosti znalostního managementu v každé z perspektiv BSC. Každý parametr má váhu podle svého významu pro dosažení strategie znalostního managementu. Arorův index tedy odráží pokrok znalostního managementu ve čtyřech perspektivách Balanced Scorecard – finanční, zákaznické, interních procesů a učení a růstu, zatímco klasický model KM se zaměřuje na čtyři formy integrace – kulturní, organizační, procesní a metodickou.

Zavedení znalostního managementu a způsobů jeho měření je postupný složitý proces, který vyžaduje pečlivé stanovení a přezkoumání cílů. Přestože se velké množství organizací hlásí k využívání znalostního managementu, ne všechny jsou schopny ho úspěšně implementovat a nastavit jeho hodnocení tak, aby dokázaly měřit jeho skutečné přínosy.

3 Inovační management

Na úvod této kapitoly je třeba krátce představit definici inovace. Slovo inovace pochází z latinského „innovare“, které znamená změnu. Významnou osobností, která se jako jedna z prvních zabývala inovacemi v souvislosti s podnikatelskou činností byl Josef Schumpeter. Ten inovace definoval jako praktické převedení nápadu či myšlenky do reality. Za inovace považoval (Goffin a Mitchell, 2017, s. 3):

1. zavedení nového výrobku nebo výrobku vyšší kvality,
2. zavedení nové výrobní metody,
3. otevření nových trhů,
4. využití nových zdrojů nebo surovin,
5. nové organizační uspořádání.

Definice inovace dle Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj (OECD) je implementace nového nebo výrazně vylepšeného produktu, procesu nebo nové marketingové či organizační metody v obchodní praxi, na pracovišti nebo v rámci externích vztahů (Goffin a Mitchell, 2017, s. 5).

Inovaci předchází invence, která představuje nápad nebo myšlenku, která je prostřednictvím inovačního procesu realizována. Nové myšlenky vznikají v reakci na nejrůznější podněty či prostředí. Peter Drucker (2006) uvádí sedm zdrojů inovačních příležitostí:

- neočekávané události,
- nesoulad mezi realitou a předpokládanou realitou,
- potřeba procesu,
- změny ve struktuře odvětví nebo trhu,
- demografické změny,
- změny ve vnímání a náladě společnosti,
- nové znalosti poznatky (vědecké i nevědecké).

Úspěch inovací je závislý na lidských zdrojích, dobrém nápadu nebo příležitosti a dostatečném množství zdrojů pro jeho realizaci, ale mimo to zejména na schopnosti inovace řídit. V podnicích, které jsou nové a teprve začínají podnikat, nemusí být nutně pro řízení inovací jasný vzorec. V takovýchto případech dochází spíše k učení se ze zkušeností a neúspěchů a až postupem času se naučí samotný proces řídit a zavádět inovace podporující růst podnikání. Pro řízení inovací platí určité zákonitosti ve vztahu k velikosti firmy a odvětví. Malé organizace s malou strukturou mají zpravidla omezené zdroje, tím pádem může být jejich proces řízení inovací neformální, zatímco velké korporace potřebují řadu struktur a postupů, které umožňují koordinovaný průběh inovací. Podniky v sektoru služeb se více soustředí na inovace v oblasti spolupráce se zákazníky, technologické společnosti se zase naopak více zabývají výstupy z vědeckých výzkumů. Rozdíl v přístupu k inovacím souvisí také se stářím odvětví. Nová odvětví se zpravidla zaměřují na nabídku produktů nebo služeb, zatímco vyspělejší odvětví se soustředí na způsob poskytování nabídek nebo zefektivnění a zrychlení procesů (Tidd a Bessant, 2014, s. 12).

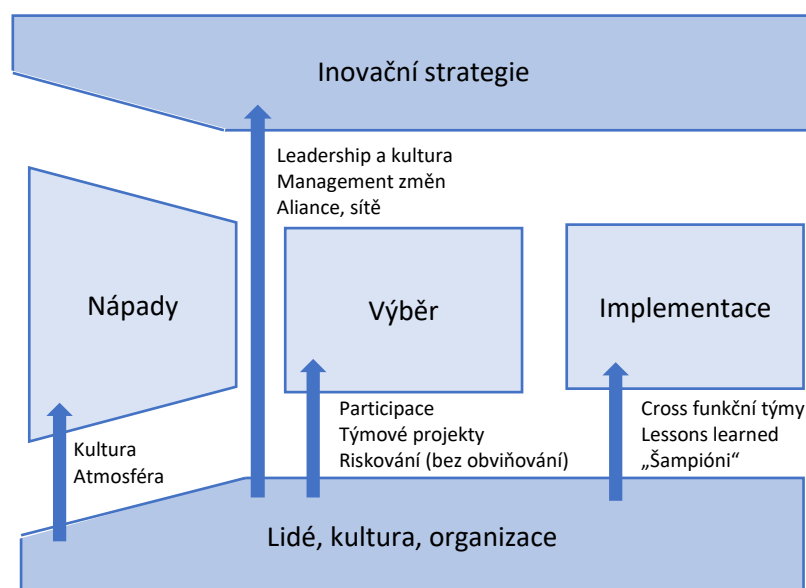
Goffin a Mitchell uvádí pět oblastí, na které je třeba se v rámci managementu inovací soustředit (Costello, 2015).

- 1. Inovační strategie** – Oblast inovační strategie se soustředí na různé aspekty včetně tržních trendů, úlohy technologií, komunikaci o významu inovací a zejména sladění s celkovou strategií organizace. Inovační strategie ovlivňuje všechny následující oblasti.

2. **Nápady** – Nápady a myšlenky slouží jako zdroj inovačních příležitostí a zároveň podporují rozvoj kreativní a tvořivé kultury využívání znalostí z interních i externích zdrojů. Úspěšné nápady by měly vycházet z kombinace technických požadavků a požadavků zákazníků a trhu.
3. **Prioritizace** – V rámci prioritizace je zajištěn výběr vhodných nápadů pro další vývoj a současně je kladen důraz na sladění inovačního portfolia se stanovenou inovační strategií.
4. **Implementace** – Implementační fáze vyžaduje přítomnost efektivního multifunkčního týmu, který je schopen zajistit činnosti od prototypování, testování až po případnou komercializaci.
5. **Lidé a organizace** – Tato oblast se zabývá aspekty lidských zdrojů a podpůrnými prvky potřebnými pro efektivní inovace včetně činností jako je nábor, školení, vytváření vhodné organizační struktury apod.

V kontextu této práce je třeba zmínit souvislost inovací a znalostí. Znalosti, ať už tacitní či explicitní, jsou základním aktivem, které mohou organizace využít pro řízení inovací. Přestože jsou inovace obvykle spojovány s novými nápady, mohou také vycházet z existujících znalostí. Stávající znalosti jsou důležité zejména pro inovace, které slouží k řešení problémů. Schopnost provádět změny a tvořit hodnoty je závislá na cyklu znalostního managementu. Pro úspěšné řízení inovací je tedy zásadní věnovat pozornost tvorbě, zachycení, rozvoji a využívání znalostí (Tidd a Bessant, 2014, s. 9). Vazba mezi znalostmi a inovacemi je v literatuře zpochybňována jen zřídka. Na druhou stranu je třeba zachovat určitou skepsi vůči poměrně přímočarému jednoduchému předpokladu, že více znalostí znamená více inovací, jelikož neexistuje důkaz, že by inovace vyplývaly ze zvýšeného množství znalostí. Naopak hluboké odborné znalosti a zkušenosti mohou vést jednotlivce k mentálnímu bloku nebo snižovat kreativitu a inovační schopnosti (Newell, Scarbrough a Swan, 2009, s. 188).

Ve stále více propojeném a globálním prostoru se řízení množství toků znalostí stává velkou výzvou. V této souvislosti se v literatuře objevuje pojem „otevřené inovace“ (Tidd a Bessant, 2014, s. 9). Otevřené inovace na rozdíl od jiných koncepcí považují interní i externí znalosti za stejně cenné a spočívají v přinášení a vysílání znalostí za účelem urychlení interní inovace a rozšíření trhů pro externí využití inovací. Z toho vyplývá, že organizace by se měly více zaměřovat na spolupráci a budování sítí (Durst et al., 2018).



Obrázek 6: Inovační management (Zdroj: Vlastní zpracování dle Goffin a Mitchell, 2017).

3.1 Inovační strategie

Inovační strategie je součástí celkové organizační strategie a určuje, kdy a kde jsou potřeba inovace ke splnění organizačních cílů a jak jich má být prostřednictvím inovací dosaženo. Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, inovační strategie ovlivňuje všechny ostatní oblasti managementu inovací. Má vliv na vytváření nápadů, prioritizaci, ale také na nábor nebo školení zaměstnanců (Goffin a Mitchell, 2017, s. 109). Inovace jsou klíčovým faktorem pro růst a dosažení konkurenční výhody. Úspěšné realizace inovací lze dosáhnout pomocí správně zvolené inovační strategie nebo jejich kombinací. Při výběru vhodné strategie je třeba zohlednit faktory, jako (Ameir, 2018, s. 34):

- vlastnosti potřeb/problémů vyžadujících změnu,
- technicko-ekonomická vyspělost podniku,
- poslání, vize, cíle a strategie organizace,
- vyspělost podnikové kultury,
- proinovační klima,
- znalostní vyspělost a intelektuální kapitál.

Sestavení inovační strategie se skládá ze tří základních kroků. Prvním je strategická analýza, která se zabývá tím, co by podnik mohl inovovat, proč by to stálo za to a zároveň zkoumá příležitosti a hrozby dané inovace a jejich dopad. Další krok spočívá ve výběru konkrétní možnosti, která bude realizována a odůvodnění proč. Cílem této fáze je vyvážit výnosy a rizika. K tomu lze využít řadu nástrojů od jednoduchých finančních ukazatelů jako je doba návratnosti investice nebo složitější komplexní metody pro porovnání projektu ve více dimenzích. Posledním krokem pro sestavení inovační strategie je určení, jak bude strategie implementována. I v této fázi lze využít řadu nástrojů a metod, ať už se jedná o jednoduché projektové plány vyjadřující pouze posloupnost činností nebo složitější predikční modely, které dokáží předvídat překážky a vytvářet pohotovostní plány (Tidd a Bessant, 2014, s. 22).

Inovačních strategií existuje celá řada. Jako příklad lze uvést strategii produktových a procesních inovací, odstraňování neefektivností, strategii inovační dominanty, strategii restrukturalizace společnosti a mnohé další. Při výběru inovační strategie je třeba vždy zohlednit strategii organizace, odvětví, velikost společnosti, fázi životního cyklu, finanční možnosti a řadu dalších faktorů.

3.2 Hodnocení inovací

Inovace jsou komplexní aktivitou zasahující do řady oblastí podniku, jejichž úspěšnost nelze měřit jednou metrikou. Měření inovací je důležité ať už kvůli prokazatelnosti hodnoty inovací a tvorbě podkladů pro další investiční rozhodování, ale také pro hodnocení cílů, projektů a zaměstnanců za účelem efektivnější alokace zdrojů. Bez správného měření inovací je lze jen těžko řídit. Organizace nemohou bez měření inovací správně sladit strategické a inovační cíle. To nelze ani v případě, kdy nejsou metriky v souladu mezi jednotlivými inovačními projekty nebo s celkovou strategií společnosti (Gama, Silva a Ataíde, 2007).

3.2.1 Měření inovačního potenciálu

V praxi mají některé společnosti tendence věnovat pozornost spíše měření výstupů, tedy inovační výkonnosti, než vstupů neboli inovačního potenciálu. Inovační potenciál je způsobilost a předpoklady podniku k provádění inovací. Inovační potenciál lze měřit pomocí předpokladů vstupujících do inovačního procesu. Kvantitativní vstupy je možné měřit poměrně snadno, zatímco měřit kvalitativní je naopak poměrně složité. Měření inovačního potenciálu spočívá ve sledování výdajů na inovační činnost. Klíčovými ukazateli inovační schopnosti jsou výdaje na výzkum a vývoj, vzdělávání a školení zaměstnanců, investice do výrobního zařízení nebo investice do know-how. Jako další ukazatele lze uvést např. kolik zaměstnanců je vysokoškolsky vzdělaných, kolik času pracovníci věnují inovacím místo řešení operativních problémů, množství předložených inovačních návrhů a další (Ameir, 2018, s. 54).

3.2.2 Měření inovační výkonnosti

Hodnocení inovací je třeba vždy podložit logicky provázanými finančními ukazateli. Ideální skladba obsahuje ukazatele hodnotící příspěvek inovací ke zvýšení konkurenceschopnosti (např. produkční síla, rentabilita tržeb nebo likvidita), odraz inovací na výsledcích hospodaření (ukazatele rentability) a efekt finančních aktivit (obrat provozního kapitálu, ziskovost nebo celková výnosnost). Přestože hodnocení výkonnosti z ekonomického pohledu je součástí každého projektu, posuzovat výsledky pouze podle ekonomických metrik není ideální. Zavedení nefinančních ukazatelů přispívá k lepšímu pochopení souvislostí mezi strategickými a inovačními cíli, stanovení priorit a určení faktorů, které nejvíce ovlivňují finanční ukazatele. Příkladem nefinančních ukazatelů je např. hodnocení spokojenosti zákazníků, doba realizace vývoje nového produktu nebo míra neúspěchu. V rámci hodnocení inovační výkonnosti lze dosažené hodnoty kromě porovnání s referenčními, využít dále v rámci benchmarkingu pro porovnání s konkurencí nebo v rámci modelů excelence (Žižlavský, 2012, s. 27).

Gama, Silva a Ataíde (2007) doporučují napojení ukazatelů měření inovací na Balanced Scorecard (BSC), a to zejména kvůli propojení inovačních projektů se strategickými cíli organizace. Teprve díky systematickému přístupu pro řízení inovací se vztahem příčin a následků a definování významu inovací pro celou organizaci mohou inovace přinášet skutečné výsledky. Tradiční BSC ale nepodporuje zavedení inovačních metrik, proto autoři zavádí pojem Innovation Scorecard, který na BSC navazuje. V rámci Innovation Scorecard je definována ucelená skupina metrik pro hodnocení inovací přímo souvisejících se strategií organizace. Výběr těchto metrik je opět individuální a závisí mimo jiné na tom, zdali je inovační strategie plnohodnotnou součástí nebo pouze doplňkem organizační strategie. Innovation Scorecard může organizaci poskytovat rámec pro řízení inovačních projektů, sloužit jako prostředek pro sladění strategických cílů organizace s inovačními projekty a pro vyhodnocení potenciální i reálné hodnoty inovací. Zároveň může sloužit jako motivace pro zaměstnance, aby se stali inovativnějšími.

Závěrem lze říci, že neexistuje jednotný návod pro hodnocení inovací, jelikož každá je unikátní. Systém hodnocení by proto měl obsahovat kombinaci finančních i nefinančních ukazatelů, které lze dále porovnávat v rámci benchmarkingu.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 Metodologie

Cílem diplomové práce je poskytnout komplexní analýzu současného stavu a určit návrhy pro zlepšení řízení znalostí a podporu inovací ve vybraném podniku.

Pro účely praktické části je zvolen kvalitativní přístup šetření. Ten spočívá ve snaze zkoumání určitého prvku, porozumění dané problematice a vytvoření jejího obrazu v konkrétním kontextu. Na rozdíl od kvantitativního přístupu nepracuje s měřitelnými charakteristikami, ale snaží se poskytovat co nejvíce komplexní pohled na danou problematiku včetně souvislostí a vztahů s dalšími aspekty. Ke kvalitativnímu výzkumu se přistupuje ve chvíli, kdy nejsou proměnné měřitelné nebo nejsou doposud známé. Plán kvalitativního výzkumu je často ovlivněn počáteční nejistotou o směru zkoumání, a proto je základní postup kvantitativního výzkumu jako je stanovení proměnných, formulace a testování hypotéz v rámci kvalitativního výzkumu většinou neaplikovatelný. V případě kvalitativního výzkumu se jednotlivé etapy jako je identifikace problému, formulace výzkumné otázky, příprava výzkumu, sběr a vyhodnocení dat průběžně prolínají. Sbíráni dat v případě kvalitativního výzkumu tedy může probíhat průběžně s jejich vyhodnocováním a výzkumník se díky tomu i v průběhu výzkumu rozhoduje o dalším postupu. Z toho plyne jedna z hlavních výhod kvalitativního přístupu, kterou je flexibilní reakce na zjištěné informace. Za určitou nevýhodou naopak lze považovat ovlivnění výzkumníkem a jeho subjektivní pohled na problematiku a zejména nemožnost zobecnění výsledků (Reichel, 2009, s. 40).

Dílčí cíle

- 1) Zhodnocení současného stavu využívání znalostí a informací ve vybraném podniku
- 2) Identifikovat nedostatky a překážky, které brání efektivnímu řízení znalostí a podpoře inovací
- 1) Návrh strategie pro zlepšení managementu znalostí a podpory inovací

Výzkumné otázky

- 1) Jaké jsou hlavní překážky a výzvy související se správou a sdílením znalostí ve vybraném podniku?
- 2) Jaký je vliv strategií managementu znalostí na konkurenceschopnost podniku?

Zvolené metody

Jako realizační metoda pro zhodnocení současného stavu využívání znalostí a informací je zvoleno dotazování, konkrétně několik **polostrukturovaných rozhovorů** se dvěma vedoucími pracovníky zkoumaného podniku. Polostrukturovaný rozhovor se vyznačuje předem stanoveným souborem otázek nebo témat, které jsou předmětem rozhovoru. Zároveň má ale tazatel možnost formulaci otázek v průběhu rozhovoru modifikovat, měnit jejich pořadí nebo reagovat na odpovědi respondenta a pokládat další doplňující otázky (Reichel, 2009, s. 111).

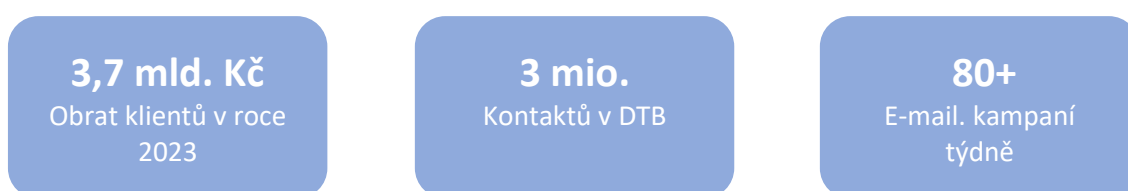
Jelikož je management znalostí téma, které se týká všech zaměstnanců podniku, součástí praktické části je také **dotazníkové šetření**, které slouží jako doplnění pohledu dalších osob a zároveň jako potvrzení pro poznatky získané v rámci polostrukturovaných rozhovorů. Obsah a způsob realizace dotazníkového šetření jsou detailněji popsány v rámci šesté kapitoly.

5 Zhodnocení současného stavu

Praktická část diplomové práce se zabývá společností, která je z důvodu sdílení velkého množství interních dat a informací o klientech anonymizována. V rámci práce, bude označována jako společnost X. Tato kapitola se zabývá zhodnocením současného stavu a skládá se z představení společnosti, popisu intelektuálního kapitálu, způsobů sdílení znalostí, technologické a informační infrastruktury a přístupu společnosti k inovacím.

5.1 Představení společnosti

Společnost s ručením omezením X působící na českém trhu od roku 2021 se věnuje poskytování služeb a poradenství v oblasti reklamy a online marketingu na trhu B2B. V současné době je součástí společnosti celkem 8 spolupracovníků, kteří poskytují služby 14 klientům. Společnost X se pyšní portfoliem klientů s ročním obratem více než 3,7 miliard Kč, spravuje databáze s více než 3 miliony kontakty a realizuje rozesílku více než 80 kampaní týdně.



Rozsah služeb nabízených společností X pokrývá celou řadu oblastí, některé i s přesahem mimo marketing. Mezi základní oblasti, kterými se společnost zabývá patří:

- výkonnostní marketing a datová analýza,
- e-mail marketing,
- webová analytika a vývoj,
- marketingové strategie,
- nákup médií,
- procesní řízení.

Cílem společnosti X je nejen přinášet marketingová řešení, ale také se zabývat jejich dopadem na celkový business klientů. Prioritou společnosti X je pomoci klientům efektivně využívat náklady, naplňovat cíle a zvyšovat hodnotu firmy. Toho dosahuje zejména díky aplikaci výkonnostního přístupu a důrazu, který je kladen na hloubkovou analýzu dat. Díky několikaletým zkušenostem z oblasti marketingu, přináší svým klientům jednoduchá řešení na míru. Společnost X neposkytuje pouze poradenství nebo jednorázová řešení, pro řadu klientů se zároveň stává dlouhodobým partnerem spolupracujícím na řadě dalších projektů a předávajícím své znalosti a zkušenosti.

Společnost X své podnikání staví na třech základních pilířích, kterými jsou:

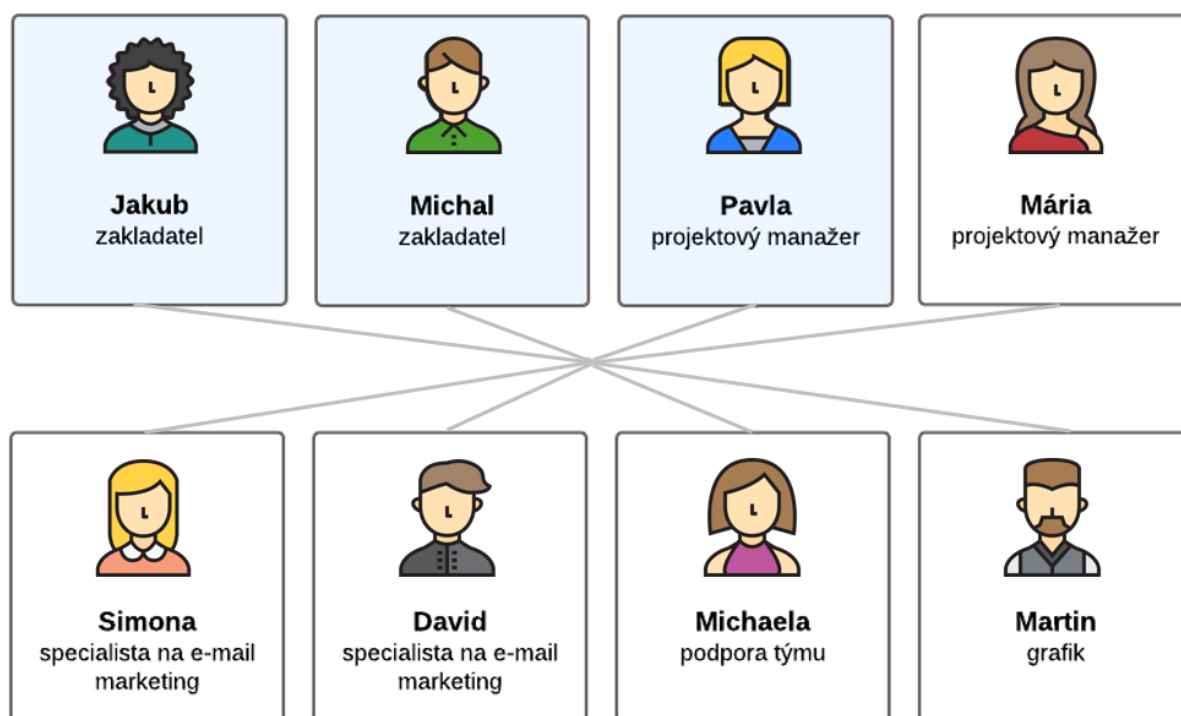
- **Data**, která při správném sběru, zpracování a vyhodnocení mohou velmi dobře sloužit a na základě, kterých lze vytvářet podrobné modely pro predikci reakcí trhu, optimalizaci nebo zvyšování efektivity kampaní.
- **Logika a zdravý rozum**, jelikož výstupům z nástrojů a matematických modelů nelze jen slepě důvěřovat, ale vždy musí dávat smysl v kontextu dané situace a konkrétního klienta.
- **Zkušenost**, která odkazuje na to, že robustní a časově náročná řešení nemusí být nutně vždy ta nejlepší a je třeba vytěžit maximum i z běžně dostupných nástrojů.

5.1.1 Organizační struktura a kultura

Organizační struktura společnosti X je poměrně netradiční. Jedná se o velmi plochou strukturu, která spočívá ve velké autonomii jednotlivých členů, jelikož společnost funguje na bázi práce na samostatných projektech. Úkoly v rámci jednotlivých projektů jsou pracovníkům přiřazovány spolu s přenesením veškeré zodpovědnosti za jejich vykonání.

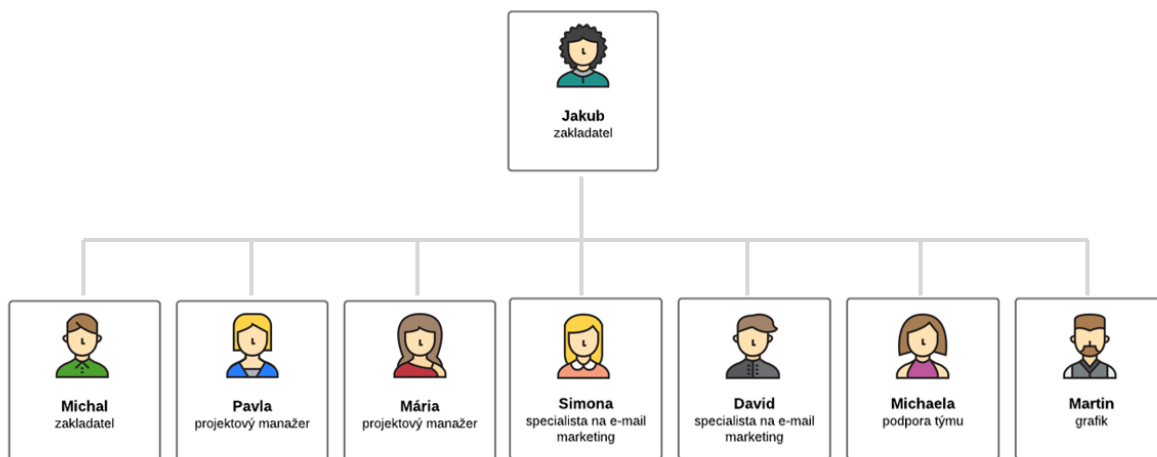
Každému projektu je přiřazena osoba, která za něj zodpovídá a koordinuje práci ostatních spolupracujících členů týmu. Vzhledem k tomu, že má firma pouze 8 zaměstnanců v tuto chvíli nemá formálně nastavené žádné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Absence těchto vztahů ve společnosti X je ovlivněna zejména tím, že většina pracovníků spolu již v minulosti spolupracovala v jiné firmě. Díky tomu zaměstnanci vzájemně dobře znají své schopnosti, znalosti a dovednosti a mohou si tak dovolit spolupracovat tímto způsobem. Strategie, stanovování priorit a rozhodování nepřichází jako příkazy shora, ale vznikají často přirozeně na základě společné diskuse. Každý ze zaměstnanců zastává v projektovém týmu takovou roli, ke které má nejlepší předpoklady.

Ačkoliv nejsou formálně nastaveny vztahy nadřízenosti a podřízenosti, přirozeně určitá autorita ve firmě existuje. Je nepsaná a pramení jak z vlastnictví společnosti, množství zkušeností, tak z historie. Součástí společnosti X byli v roce 2021 pouze její dva zakladatelé Michal a Jakub spolu s Pavlou. Právě tyto členové společnosti v současné době tvoří pomyslný management, přestože oficiálně tyto role nepřijímají příliš striktním způsobem. V praxi však právě oni rozhodují o směru, kterým se bude společnost ubírat, přidělují projekty, spravují oblast hospodaření nebo mají právo veta při výběru nových zaměstnanců a klientů. Lze tedy říci, že ač je oficiální organizační struktura plochá a firma je řízena projektově, existuje zde určitý náznak vrcholového managementu.



Obrázek 7: Organizační struktura společnosti X – neformální (Zdroj: Vlastní zpracování)

Společnost X kvůli svému postupnému růstu začala také v určitých situacích narážet na to, že je třeba určit někoho, kdo je zástupcem společnosti zejména v očích klientů. Tuto roli ve společnosti X zastává Jakub, který vystupuje jako její obchodní zástupce a ředitel. Organizační struktura, prezentovaná klientům je znázorněna prostřednictvím následujícího obrázku.



Obrázek 8: Organizační struktura společnosti X – formální (Zdroj: Vlastní zpracování)

Organizační kultura společnosti X je založena na vyznávání jasných hodnot, jejichž základem je svoboda v rozhodování a současně vysoká míra zodpovědnosti jednotlivců. Každý člen týmu je hodnotný a má svou roli, kterou přispívá k výsledku. Zároveň však nikdo není svou rolí limitován a má možnost mezi rolemi přecházet a rozvíjet se.

Společnost X věří, že díky využití zdravého rozumu a logiky v kombinaci s kvalitní datovou analýzou a využitím svých předchozích zkušeností poskytne svým klientům hodnotné, smysluplné a v praxi jednoduše využitelné služby. Zároveň se tyto hodnoty poměrně zřetelně propisují do každodenních pracovních činností.

Znalostní kultura není momentálně nijak vědomě vytvářena, přesto společnost X v rámci organizační kultury velmi dobře buduje základní prvky, které jsou klíčové pro formování příznivého prostředí pro sdílení znalostí. Konkrétně se jedná o budování důvěry mezi členy společnosti. Vzhledem k tomu, že organizační struktura je plochá a prakticky zde neexistuje nadřízenost nebo podřízenost, všichni zaměstnanci jsou velmi otevření a ochotní si vzájemně pomáhat. Zaměstnanci jsou také přirozeně vedeni ke sdílení znalostí, jelikož se podílí na projektech v různém složení a současně mohou v každém z projektů zastávat jinou roli. Zároveň společnost X vytváří prostředí vhodné pro sdílení znalostí nejen uvnitř firmy, ale i ve vztahu s klienty, kterým své know-how předává.

Motivace je dalším faktorem, který pomáhá formovat prostředí vhodné pro sídlení znalostí. Motivace z pohledu vnitřních i vnějších motivátorů je ve společnosti X velmi vysoká. Míra seberealizace a sebevyjádření v případě této společnosti prakticky nemá limity. Iniciativa každého člena organizace je vítána a v některých případech oceňována nad rámec dohodnutých sazeb.

5.1.2 Organizace práce

Jak již bylo naznačeno společnost X funguje na projektové bázi. V současné době pracuje na jednorázových i kontinuálních projektech pro celkem 14 klientů. Klienti společnosti X jsou firmy lišící se velikostí, odvětvím i cílovými skupinami. Společným jmenovatelem všech klientů je alespoň částečný pohyb v oblasti e-commerce. V portfoliu společnosti X je možné nalézt klienty z oblasti módy, sportu, technologií, doplňků stravy, potravin, domácích potřeb, zahradního vybavení nebo např. potřeb pro domácí mazlíčky.

Každý projekt má zpravidla svého projektového manažera, který zodpovídá za doručení a kvalitu všech výstupů a koordinaci ostatních spolupracujících členů. Počet spolupracujících členů týmu závisí na rozsahu projektu. Na menších projektech pracují zpravidla dva zaměstnanci s případnou nárazovou

spoluúčastí další osoby, která má potřebné znalosti. Na komplexnějších projektech pracuje fixně 3 až 5 zaměstnanců. Ve společnosti X existuje také forma supervize napříč projekty, kterou zastává Jakub. Jakub není zapojen do operativních činností projektů, díky čemuž má od projektů jistý odstup a získává nadhled. Díky svým komplexním zkušenostem poskytuje poradenství zaměstnancům, kteří projekt vykonávají a zároveň nese zodpovědnost za některé rozsáhlejší projekty. Činnosti nadřazené všem projektům vykonává také Michal. Ten pro všechny projekty připravuje reporty se shodnou nebo podobnou strukturou, které slouží ke sledování vývoje, kontrole a jako podklad pro další rozhodování o daném projektu.

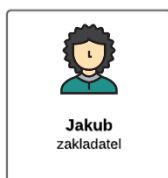
Společnost X poskytuje služby zejména v oblasti výkonnostního a e-mail marketingu, nákupu médií, webové analytiky, marketingových strategií a procesního řízení. Seniornější členové mají přesah znalostí do více ze zmíněných oblastí, juniornější se naopak specializují pouze na vybrané oblasti nebo jejich části.

5.2 Intelektuální kapitál

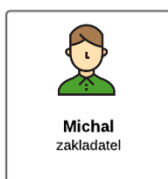
V rámci této kapitoly je popsán intelektuální kapitál společnosti X, který představuje zásoby a toky znalostí. Pro vývoj intelektuálního kapitálu vzhledem k velikosti společnosti nejsou v tuto chvíli stanoveny žádné standardizované procesy, systematické postupy ani přímo vyčleněné finanční prostředky. Vzhledem k typu podnikání společnost působí v prostředí, které je velmi dynamické a rozvoj intelektuálního kapitálu organicky podporuje. K přirozenému vývoji intelektuálního kapitálu dochází také interním nastavením společnosti a snahou o poskytování komplexních služeb. To je často spojeno s využitím nejrůznějších technologických řešení, která vyžadují komplexní znalosti, což se odráží právě na úrovni intelektuálního kapitálu.

5.2.1 Lidský kapitál

Pro lepší pochopení situace společnosti X jsou následně stručně popsány oborové znalosti a schopnosti jednotlivých pracovníků představujících lidský kapitál společnosti.



Jakub je jedním ze zakladatelů společnosti X. Zároveň před klienty nebo externími subjekty vystupuje jako obchodní zástupce a ředitel. Jakub zaštiťuje více projektů jako supervizor. Jeho hlavní specializací je e-mailing a retenční marketing⁴. Mimo to je jedním z nejvíce seniorních členů organizace a má řadu zkušeností z oblasti strategického plánování, vyhodnocování dopadu marketingových investic nebo zákaznické analytiky jako CLV⁵ a RFM⁶.



Michal je druhým zakladatelem společnosti X. Je expertem v oblasti výkonnostního marketingu a datové analýzy. Zabývá se tvorbou mediálních strategií, přípravou media plánů, predikcí návratnosti investic, dále pak analytickými činnostmi jako jsou audity PPC kampaní, zákaznickou analytikou nebo obecně reportingem a přípravou rozhraní pro zobrazování výsledků. Mimo jiné se Michal zabývá technickou stránkou propojení systémů klientů s nástroji společnosti X. Velkou část technických znalostí a činností z této oblasti dokáže ve společnosti Michal obsloužit jako jediný, přestože se jedná o jednu z klíčových služeb nabízených zákazníkům.

⁴ Cílem **retenčního marketingu** je udržení stávajících zákazníků, posílení loajality k firmě a realizace opakovaných nákupů (ImperialMedia, © 2024).

⁵ **CLV** (Customer Lifetime Value) je hodnota zákazníka v čase nebo hodnota vztahu se zákazníkem (Krejta, © 2024).

⁶ **RFM** analýza je segmentace zákazníků založená na předchozím nákupním chování. Zkratka RFM představuje tři základní metriky Recency – počet dní od posledního nákupu, Frequency – celkový počet nákupů, Monetary – hodnota nákupů (Petříková, 2020).



Pavla je spolu s Jakubem a Michalem jedním z nejvíce seniorních a zkušených zaměstnanců. Má celou řadu znalostí z několika oblastí. Ve společnosti X se věnuje z velké části strategickým činnostem jako je nastavení marketingových a komunikačních strategií. Dále se zabývá webovou analytikou, auditem webů, nastavením SEO, UX/UI analýzou, uživatelským testováním a zákaznickou cestou obecně. Mimo jiné má Pavla rozsáhlé zkušenosti z oblasti účetnictví, proto zaštiťuje hospodaření společnosti X a komunikaci s externí účetní.



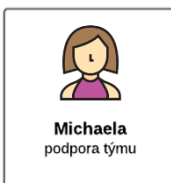
Mária je projektová manažerka. Zaměřuje se na sestavení komunikačních plánů nebo poskytuje klientům poradenství pro jejich správné sestavení. Dále se specializuje na komunikaci a tvorbu obsahu na sociální sítě a copywriting. Zároveň se Mária věnuje přípravě podkladů pro grafika, překladům do slovenštiny a koordinaci překladatelů pro další jazykové mutace. V neposlední řadě se zabývá analýzou konkurence.



David je seniorním specialistou na e-mail marketing s rozsáhlými technickými znalostmi. Zaměřuje se na automatizaci odchozích kampaní, programuje šablony, které urychlují přípravu odesílek a v rámci A/B testování pomáhá klientům nalézt nejlepší a nejefektivnější řešení pro jejich komunikaci. David se přímo podílí na vývoji rozesílkového nástroje spolu s firmou, která ho vlastní.



Simona je dalším e-mailing specialistou. Zajišťuje přípravu, sestavení a odesílku ad hoc kampaní. Kromě toho se společně s Davidem podílí na vytváření šablon, automatizaci e-mailů a A/B testování.



Michaela je nejvíce juniorním členem týmu a funguje jako jeho podpora. Zajišťuje asistentské práce jako je komunikace s klienty a grafikem nebo chod backoffice. V současné době se začíná začleňovat také do práce na jednotlivých projektech, kde pomáhá ostatním členům s jejich činnostmi. Věnuje se sestavování odchozích e-mailů, správě a administraci webů, sdílení příspěvků na sociální sítě apod.



Martin je posledním členem týmu a věnuje se grafice, se kterou má mnohaleté zkušenosti. Jeho náplň práce se z největší části skládá z tvorby reklamních bannerů pro jednotlivé klienty. Mezi jeho schopnosti patří ale např. také tvorba log a vizuální identity.

Následující tabulka představuje detailní přehled výše popsaných znalostí a kompetencí jednotlivých zaměstnanců. Tmavě zeleně jsou označené znalosti a zkušenosti na seniorní úrovni, světle zelenou poté na úrovni méně expertní.

	Jakub	Michal	Pavla	Mária	Simona	David	Michaela	Martin
Výkonnostní marketing a datová analýza								
hodnocení skladby online zdrojů, jejich analýza a nastavení		■						
mediální marketingová strategie, datová analýza, atribuce		■						
tvorba mediálních marketingových plánů		■						
návrh struktury kampaní (mediální mix)		■						
příprava mediaplánů s predikcí výkonu a návratnosti investice		■						
podpora při plánování marketingových akcí a jejich vyhodnocování	■	■						
tvorba komunikačních marketingových plánů			■	■				
návrhy struktury kampaní (komunikační mix)			■	■				
definování KPIs		■						
analýza a vyhodnocování výkonosti a návratnosti jednotlivých zdrojů a investic		■						
zákaznická analytika (RFM, CLV)	■	■						
audit účtu Google Analytics		■						
audity PPC		■						
dashboarding, reporting		■						
E-mail marketing								
vytváření retenční a mailingové strategie	■							
definování KPIs, analýza a monitoring výsledků	■							
plánování a realizace marketingových akcí v závislosti na nastavení retenční politiky a strategie mailingu						■		
implementaci nástroje pro rozesílání emailů						■		
segmentace, práce s databází						■		
automatizace mailingových kampaní					■	■		
A/B testování kampaní					■	■		
příprava kampaní a realizace odesílek					■		■	
Webová analytika a vývoj								
webová analytika		■	■					
audit webu a UX/UI analýza			■					
vytváření wireframe (prototypů)			■					
příprava detailních podkladů pro vývojáře			■					
uživatelské testování			■					
Strategie								
strategické řízení a plánování	■	■	■					
marketingová strategie a nastavení cílů	■	■	■	■		■		
brand positioning			■					
identifikace konkurenčních výhod, identifikace cílové skupiny, komunikační strategie	■		■	■				
Expanze na zahraniční trhy			■					
Procesní řízení								
analýza interních procesů a jejich optimalizace			■					
návrhy automatizace/optimalizace skladu			■					
Nákup médií								
přímý i nepřímý nákup médií, audit nákupu médií		■						
Grafika								
tvorba bannerů, design reklamních materiálů								■

Tabulka 6: Přehled znalostí a kompetencí jednotlivých zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování).

Je zřejmé, že spektrum znalostí, které zaměstnanci dohromady pokrývají je velmi široké. Na druhou stranu je zde názorně ukázáno, že velké množství kompetencí pokrývá pouze jeden zaměstnanec. Tím pádem v takových situacích prakticky neexistuje stoprocentní zastupitelnost. Tento fakt lze vzhledem k typu poskytované služby považovat za slabé místo, jelikož výkon společnosti je v mnoha případech závislý na tacitních znalostech jednotlivých osob. Kromě rizika, že zaměstnanci mohou společnost opustit, hrozí i menší krátkodobá rizika například v případě nemoci nebo dovolené. Vizí společnosti X je zůstat menším podnikem s maximálním počtem 15 zaměstnanců. Proto je třeba spíše než zvyšovat zastupitelnost nábořem nových zaměstnanců, vymyslet efektivní řešení, díky kterému se v určitých oblastech zaměstnanci zvládnou po dobu nepřítomnosti zastoupit. Snaha o taková řešení již momentálně probíhá, není však nijak strukturovaná a nemá žádná formální pravidla.

5.2.2 Společenský kapitál

Toky znalostí mezi zaměstnanci probíhají jak formálně, kdy jsou předávány v rámci pravidelných týmových statusů a schůzek souvisejících s konkrétními projekty, tak neformálně v rámci pracovní doby i mimo ni. Tacitní znalosti jsou často předávány díky lessons learned. V případě, že se nějaký přístup jeví jako efektivní pro jeden projekt, zaměstnanci hledají řešení, jak ho replikovat, modifikovat nebo využít poznatky pro další projekty⁷. Toky znalostí vznikají také mezi společností X a klienty. Tyto znalosti jsou klíčové pro pochopení strategie, hodnot a cílů jednotlivých klientů. Toky znalostí mezi zaměstnanci i klienty jsou podporovány teambuildingovými aktivitami a neformálním setkáváním. Zároveň společnost X pro řízení toků znalostí využívá řadu informačních systémů a nástrojů, kterým se věnuje samostatná kapitola.

5.2.3 Organizační kapitál

Společnost X má poměrně dobře rozvinuté podpůrné faktory organizačního kapitálu, jako je organizační kultura nebo hodnoty, které se propisují do všech činností v rámci organizace. Pouze omezené množství znalostí má však institucionalizovanou formu a je nezávislé na lidském kapitálu. Jedná se například o šablony pro pravidelně odcházející e-mailingovou komunikaci jednotlivých klientů. Společnost X využívá pro sdílení znalostí platformy jako Asana, Slack nebo cloudová úložiště. Většina znalostí je ale silně závislá na lidském kapitálu, kvůli čemuž dochází v určitých situacích ke komplikacím. Například v rámci adaptace nového zaměstnance, kterému kvůli absenci manuálů musí být věnována nadměrná péče při zaučování. Navíc přeměna znalostí vlastněných zaměstnanci na organizační kapitál je důležitým prvkem pro zajištění konkurenceschopnosti a boji proti fluktuaci zaměstnanců.

5.3 Sdílení znalostí

Sdílení znalostí ve společnosti X probíhá na několika úrovních. První úroveň sdílení znalostí se odehrává v rámci jednotlivých projektů, druhá úroveň mezi projekty, tedy obecně uvnitř organizace a třetí úroveň zahrnuje sdílení znalostí i mimo organizaci, v tomto případě zejména směrem ke klientům. Přestože se všechny tři úrovně v praxi velmi úzce prolínají, pro lepší přehlednost jsou popsány samostatně.

5.3.1 Sdílení znalostí v rámci jednotlivých projektů

Každý z projektů ať už menšího či většího rozsahu vyžaduje sdílení velkého množství znalostí. Pro lepší představu jsou toky znalostí nejen popsány, ale současně znázorněny mapou na obrázku č. 9. Mapa představuje tok znalostí v rámci projektu pro klienta vlastního e-shop se sportovním zbožím (pro účely této práce nazývaný jako Sport). Toky znalostí představují jednotlivé šipky mezi výstupy, které

⁷ Jako příklad lze uvést poznatky o slevových akcích. Z testování na několika projektech vyplývá, že akce do 10 % pro zákazníky nejsou příliš zajímavé a v těchto případech je efektivnější jako slevu uvést absolutní částku.

společnost X tomuto klientovi poskytuje. Zároveň jsou v mapě oranžově znázorněny oblasti znalostí, které musí poskytovat klient Sport, aby bylo možné dosáhnout co nejefektivnějších výsledků.

Za společnost X navrhuje Michal spolu s Jakubem **marketingovou strategii a plán**, který vychází z celkové strategie e-shopu Sport a zároveň zohledňuje faktory jako je tržní prostředí, konkurence, historické kroky firmy apod. Správné pochopení a interpretace všech faktorů je poměrně náročná část procesu, která je však klíčová pro navržení optimální marketingové strategie a plánu. Tok takového typu znalostí probíhá nejčastěji formou brainstormingů, řady osobních schůzek, případně předáním souvisejících materiálů ve psané formě (např. organizační strategie, historické marketingové strategie nebo komunikační plány, ...). Na základě všech získaných informací a jejich analýze je vytvořena marketingová strategie spolu s konkrétním plánem rozděleným do kvartálních fází, na kterou se dále odkazují všechny společnosti X vykonávané činnosti.

V návaznosti na navrženou marketingovou strategii paralelně probíhají dvě další činnosti – tvorba **komunikační strategie** a tvorba **rozpočtu spolu s nastavením KPIs**. Tvorbu komunikační strategie má v rámci tohoto projektu na starosti Mária. Komunikační strategie vzniká v návaznosti na znalosti kolegů vytvářejících marketingovou strategii. Znalosti jsou v tomto případě předány ústně a zároveň prostřednictvím dokumentu obsahujícího podrobný marketingový plán. Komunikační strategie je vypracována tak, aby co nejlépe podpořila dosažení stanovených KPIs. Ty jsou spolu s rozpočtem vytvářeny Michalem, který se podílel na vytvoření celkové marketingové strategie a plánu.

V souladu s komunikační strategií jsou Máriou vytvořeny **persony** zastupující segmenty zákazníků vykazujících podobné znaky. Pro vytvoření person je vyžadován zákaznický insight, který z části poskytne klient Sport a z části dotvoří Mária. Zákaznický insight je důležitý nejen pro hluboké pochopení potřeb zákazníků, ale také pro odhalení jejich motivace ke koupi, nejvhodnějšího momentu k nákupu a způsobu využívání produktu. Díky správnému zákaznickému insightu lze nastavit komunikační strategii pro jednotlivé cílové skupiny tak, aby jim byla co nejvíce na míru a odpovídala na uspokojení jejich potřeb ve správný čas a na správném místě.

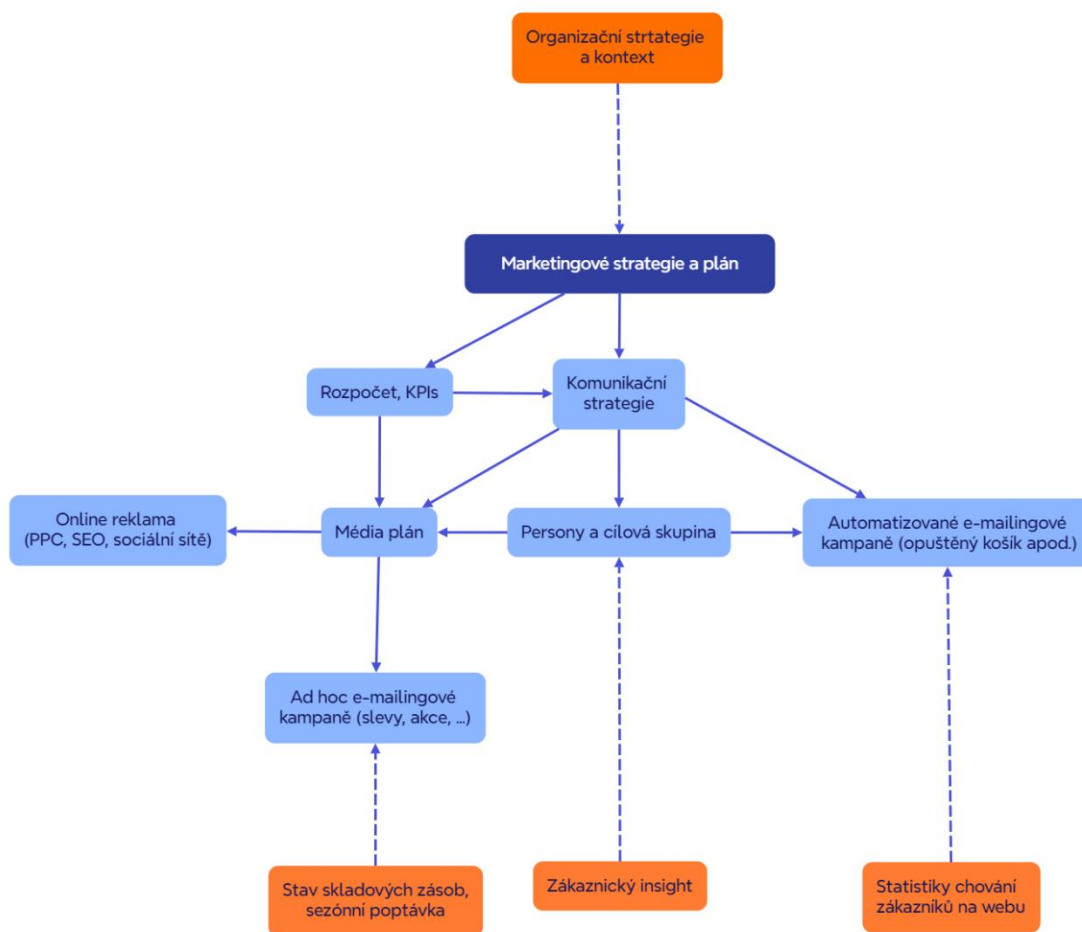
V návaznosti na rozpočet, KPIs, komunikační strategii, cílové skupiny a popis person Michal vytváří **média plán**. Ten obsahuje detailní rozplánování reklamních kampaní, a to z pohledu vhodnosti médií pro cílovou skupinu, rozdělení rozpočtu, časového harmonogramu nebo stanovených cílových metrik. Jelikož je Michal autorem rozpočtu a KPIs, není znalosti třeba nikomu předávat. Tok znalostí souvisejících s nastavením komunikační strategie, person a cílové skupiny probíhá předáním příslušných vypracovaných dokumentů (komunikačního plánu a profilů person) a současně briefovací schůzkou. Díky společné schůzce nedochází k misinterpretaci podkladů a navíc díky spojení znalostí obou zaměstnanců a dvou různých pohledů bývá nalezeno optimálnější řešení.

Media plán je podkladem pro **nákup mediálních prostor v online prostředí**. Ten vykonává opět Michal, tudíž tok znalostí je poměrně přirozený obohacený v předchozím kroku o znalosti související s komunikační strategií a cílovou skupinou. Kromě rozpočtu na online reklamu jako je PPC, SEO nebo reklama na sociálních sítích je v rámci mediálního plánování stanoven také rozpočet na **ad hoc e-mailingové kampaně** obsahujících slevové akce. Ty jsou totiž rozepisovány externím nástrojem a rozesílka proto není zdarma. E-mailingové kampaně tohoto typu vyžadují navíc informace a znalosti ze strany klienta. V tomto případě se jedná o stav skladových zásob zboží, aby nedošlo ke spuštění kampaně na produkt, který bude rychle vyprodán, nebo o historická data a informace o sezónnosti. Ad hoc e-mailingové kampaně má v kompetenci Simona, která získává znalosti od Michala i klienta ve psané formě.

Poslední činností realizovanou pro klienta Sport jsou **automatizované e-mailingové kampaně** typu opuštěný košík, prohlížené zboží apod. Automatizované kampaně má na starosti David. Kampaně je třeba nastavit v návaznosti na komunikační strategii, ale mimo to vychází také ze zákaznické cesty

klíčových person a statistik chování zákazníků na webu, které musí poskytnout klient Sport. Znalosti jsou v tomto případě předávány prostřednictvím brainstormingu nebo písemně v podobě webových statistik.

Z výše popsaných toků znalostí i mapy na obrázku č. 9 je zřejmé, že v rámci projektu jsou na sobě jednotlivé činnosti poměrně silně závislé a že znalostní provázanost je intenzivní. Nejčastěji jsou znalosti předávány formou ústní na schůzkách nebo projektových statusech. Ze statusu nevznikají kompletní zápisy, ale seznamy úkolů, které je třeba vykonat. Ty jsou následně ukládány prostřednictvím platformy Asana. V rámci Asany má každý projekt vytvořené prostředí, kam má přístup jak klient, tak zaměstnanci společnosti X. Detailněji je struktura této platformy popsána v jedné z následujících kapitol. Nově vzniklé nebo získané dokumenty jsou ukládány na disk Google Drive, kde má opět každý projekt vlastní složku.



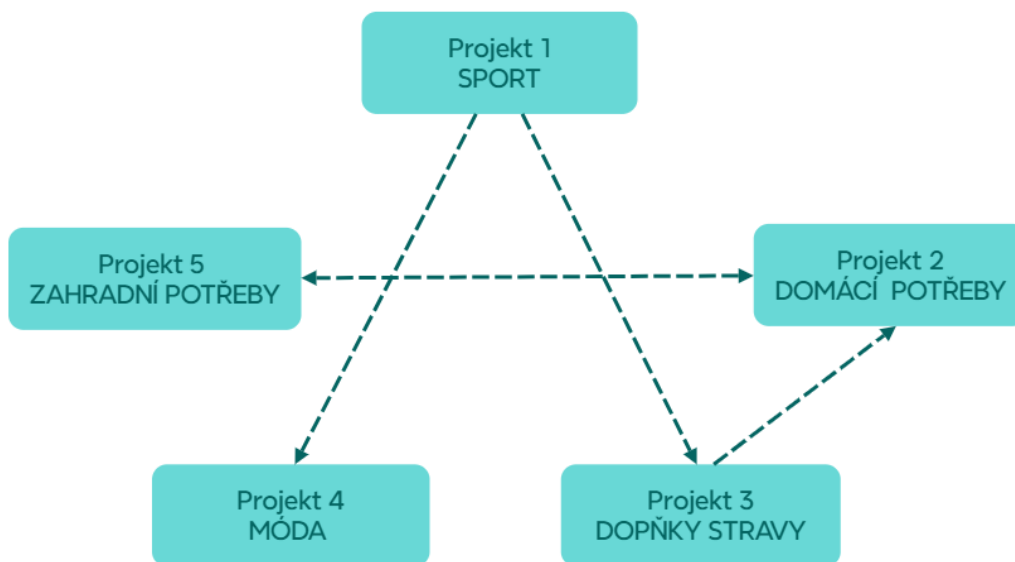
Obrázek 9: Sdílení znalostí v rámci jednotlivých projektů (Zdroj: Vlastní zpracování).

5.3.2 Sdílení znalostí v rámci společnosti

Ke sdílení informací a znalostí o jednotlivých projektech slouží nejčastěji týdenní **teamové statusy**. Ty probíhají pravidelně každý týden a účastní se jich všichni zaměstnanci. V rámci statusu je sdílen stav probíhajících projektů a zároveň jsou sdíleny zkušenosti a poznatky nabyté v rámci vykonávání jednotlivých činností. Vzhledem k přibývajícimu počtu projektů a potřebě řešit množství operativních činností v praxi často dochází k tomu, že je prostor pro sdílení znalostí a zkušeností potlačen na úkor operativních záležitostí, které je nutné vyřešit. Výstupem ze statusu zpravidla bývá pouze seznam úkolů. Komplexní zápisy společnost X momentálně neprovádí, ale její zástupci tuší, že by to pro ně

mohla být přínosná změna. Vzhledem k množství operativy se však zatím nikdo neměl čas věnovat nastavení systému nebo vytvoření šablony.

Společnost X často využívá ke sdílení znalostí **lessons learned**. Reálné zkušenosti a znalosti nabyté v rámci vykonávání projektů jsou velmi cenné pro zdokonalování dalších projektů. Pro předávání znalostí tímto způsobem není vytvořen žádný konkrétní systém nebo prostor. Předávání probíhá z velké části organicky tím, že zaměstnanci působí ve více projektech současně. Následující mapa představuje zjednodušené zobrazení toků znalostí mezi jednotlivými projekty. Například projekt Sport byl prvním projektem společnosti X a v návaznosti na znalosti využívané v rámci tohoto projektu a vzhledem k podobné cílové skupině jsou určité znalosti využívány současně na projektech Móda a Doplnky stravy. Projekty Domácí potřeby a Zahradní potřeby mají poměrně příbuzné zaměření a sdílení znalostí mezi těmito dvěma projekty probíhá na pravidelné bázi. Projekt Doplnky stravy byl například jedním z prvních projektů, kde byly realizovány rozsáhlé datové analýzy a napojení marketingových dat na data obchodní a účetní. Znalosti z tohoto projektu jsou dále využívány k implementaci podobného řešení u klienta Domácí potřeby.



Obrázek 10: Sdílení znalostí v rámci společnosti X (Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitostně využívanou metodou sdílení znalostí jsou také **brainstormingy**. Ty slouží zejména ve chvíli, kdy je potřeba vymyslet nové, kreativní nebo inovativní řešení. Díky spojení znalostí z různých oblastí a pohledů společnost X představuje klientům nové perspektivy a přístupy k řešení problému.

Sdílení znalostí probíhá také v případě příchodu nového zaměstnance. To se ale značně odlišuje v případě člověka s juniorními nebo seniorními zkušenostmi. Zatímco nový seniorní zaměstnanec je díky znalostem a zkušenostem z předchozích zaměstnání do procesu zařazen poměrně hladce a předání znalostí probíhá spíše v kontextu jednotlivých projektů a pozadí klientů, u juniorního zaměstnance je to poněkud komplikovanější proces. Společnost X na adaptaci juniorních zaměstnanců není v tuto chvíli připravena, jelikož nemá žádné psané postupy, manuály ani databázi best practices. Adaptace juniorního zaměstnance tak vyžaduje spoustu času a vynaloženého úsilí, které mu musí poskytnout ostatní zaměstnanci.

5.3.3 Sdílení znalostí v rámci spolupráce s klientem

Sdílení znalostí v rámci spolupráce s klientem lze rozdělit do tří fází. Před začátkem projektu, v jeho průběhu a po jeho ukončení. Před začátkem projektu jde hlavně o sdílení strategie, vize, hodnot, cílů,

přístupu, historických best practices a lessons learned ze strany klienta. Tyto znalosti jsou pro společnost X velmi cenné, jelikož právě díky nim je možné navrhnout optimální řešení každému klientovi na míru. Nasdílení věcí, které byly již v minulosti vyzkoušeny a fungovaly nebo naopak nefungovaly, je podnětem pro další diskuse, kdy je třeba zjistit, důvody jejich funkčnosti či nefunkčnosti. Výsledkem analýzy těchto zkušeností je následné rozhodnutí, jakým směrem se vydávat či naopak nevydávat, jaké věci aplikovat, jakým se vyhnout a co by např. mohlo v pozměněné formě nějakým způsobem fungovat. Sdílení těchto znalostí probíhá zpravidla ústně na schůzkách formou otevřené diskuse či brainstormingu, případně je doplněno o textové dokumenty, které klient poskytne.

V průběhu projektu, jak již bylo zmíněno, probíhají pravidelné projektové statusy, kterých se účastní jak zástupci společnosti X, tak příslušní zástupci ze strany klienta. Tyto statusy slouží k předání informací o aktuálním stavu projektu, určení nadcházejících kroků a předání nových informací nebo skutečností, které v průběhu vznikly. V rámci statusu dochází také k aktualizaci businessových cílů nebo jiných skutečností, které ze strany klienta projekt ovlivňují.

Po ukončení projektu nebo jeho fáze probíhají reviews, které slouží k posouzení výsledků a průběhu projektu. Jedná se o velmi důležitou část sdílení znalostí, jelikož jsou porovnávány očekávané a reálné cíle a příčiny proč jich bylo či nebylo dosaženo. Zároveň se posuzují jednotlivé činnosti a rozhodnutí, která vedla k podprůměrným, průměrným nebo nadprůměrným výsledkům. V případě, že měla nějaká činnost nebo rozhodnutí pozitivní vliv na výsledek nebo průběh projektu, předmětem diskuse je, co je příště možné udělat ještě lépe, aby se např. výkonnost kampaní nadále zvyšovala. V případě, že měla nějaká činnost nebo rozhodnutí negativní vliv na výsledek, je třeba věnovat pozornost příčinám tohoto neúspěchu. Nezbytné je také posoudit, zdali má tato cesta v případě určitých obměn šanci v budoucnu uspět nebo zdali by bylo dobré v budoucnu řešit takovou situaci úplně jiným způsobem. Projektové reviews jsou tedy opět schůzky založené na sdílení lessons learned a brainstormingu mezi zadavateli a vykonavateli projektu. Členové společnosti X navíc tyto poznatky využívají i v rámci dalších projektů, na kterých se podílí nebo je sdílí s kolegy, kteří se daného projektu neúčastní. Jedná se tak o velmi přínosnou aktivitu pro všechny zúčastněné strany.

5.4 Technologická a informační infrastruktura

Technologická, znalostní a informační infrastruktura se v případě společnosti X skládá zejména z kombinace nástrojů zajišťujících propojení lidí a koordinaci jejich práce. Konkrétně se jedná o nástroje pro správu projektů a komunikaci. Dále se tato infrastruktura skládá z cloudového úložiště a inovativního softwaru, který společnost X vyvíjí. Ten slouží zejména pro přeměnu dat a informací na znalosti, které klienti mohou využít pro zlepšení konkurenceschopnosti a ekonomické výkonnosti. Tento nástroj je detailněji popsán v rámci samostatné kapitoly 5.5. Ostatním zmíněným nástrojům a popisu jejich využití je věnována tato kapitola.

Asana

Asana je nástroj pro správu projektů, který usnadňuje řízení a spolupráci. Asana umožňuje vytvoření ekosystému pro jednotlivé projekty. V rámci ekosystému každého projektu jsou vytvářeny seznamy úkolů, ke kterým jsou přiřazeni členové týmu zodpovědní za jejich vykonání. Všichni členové projektového týmu mají možnost sledovat stav jednotlivých úkolů, který je rozdělen do kategorií „to do“, „doing“ a „done“. Úkoly je možné také velmi jednoduše prioritizovat nebo komentovat, což vede k usnadnění komunikace. V rámci Asany je možné také pracovat s timingem projektu a časovou osou nebo závislostí a návazností jednotlivých úkolů, a to prostřednictvím Ganttova diagramu. Výhodou této platformy je také to, že lze kromě projektového týmu udělit přístup i klientovi. Ten díky tomu může průběžně sledovat plnění úkolů, nahrávat potřebné podklady, využívat Asanu pro udělení zpětné vazby nebo schvalování dílčích úkonů např. provedení bannerů. Nevýhodou Asany je však pro společnost X nemožnost propojení projektů. Jak již bylo zmíněno jedná se o oddělené ekosystémy, což je ve spoustě

případů přínosné, na druhou stranu však není možné vytvořit komplexní přehled všech činností, které společnost vykonává, a to ať už v rámci seznamu úkolů, časové osy nebo kalendáře.

Freelo, Trello a Basecamp

Freelo, Trello i Basecamp jsou webové aplikace pro správu projektů fungující na podobném principu jako Asana. Společnost X je využívá pouze z toho důvodu, že tyto platformy preferují někteří z jejich klientů, kteří v nich již dlouhodobě pracují. Společnost X se tedy přizpůsobuje svým klientům a pracuje na jejich projektech v rámci těchto platforem. Přesto jsou tyto projekty duplicitně zavedeny do Asany, v rámci které jsou evidovány interní úkoly či komunikace.

Kalendář Google

Kalendář Google je nástroj, který pro společnost X kompenzuje nedostatky Asany a zároveň řeší problematiku správy některých projektů na jiných platformách jako Freelo, Trello nebo Basecamp. Kalendář Google tedy poskytuje přehled důležitých milníků a aktivit pro všechny projekty na jednom místě. Z velké části se jedná o přehled rozesílky kampaní. Společnost X rozesílá v současné době 13-14 kampaní denně s čímž souvisí řada aktivit, které je třeba před odesláním vykonat. Jedná se např. o stanovení podmínek kampaně (výběr cílové skupiny apod.), sestavení kampaně, kontrolu čtyř očí, schválení s klientem a finální rozesílku. Vzhledem k počtu odesílaných kampaní se jedná o velké množství činností. Prostřednictvím Kalendáře Google je ale vytvořen poměrně jednoduchý, přehledný a zároveň funkční systém pro jejich řízení.

Google Drive

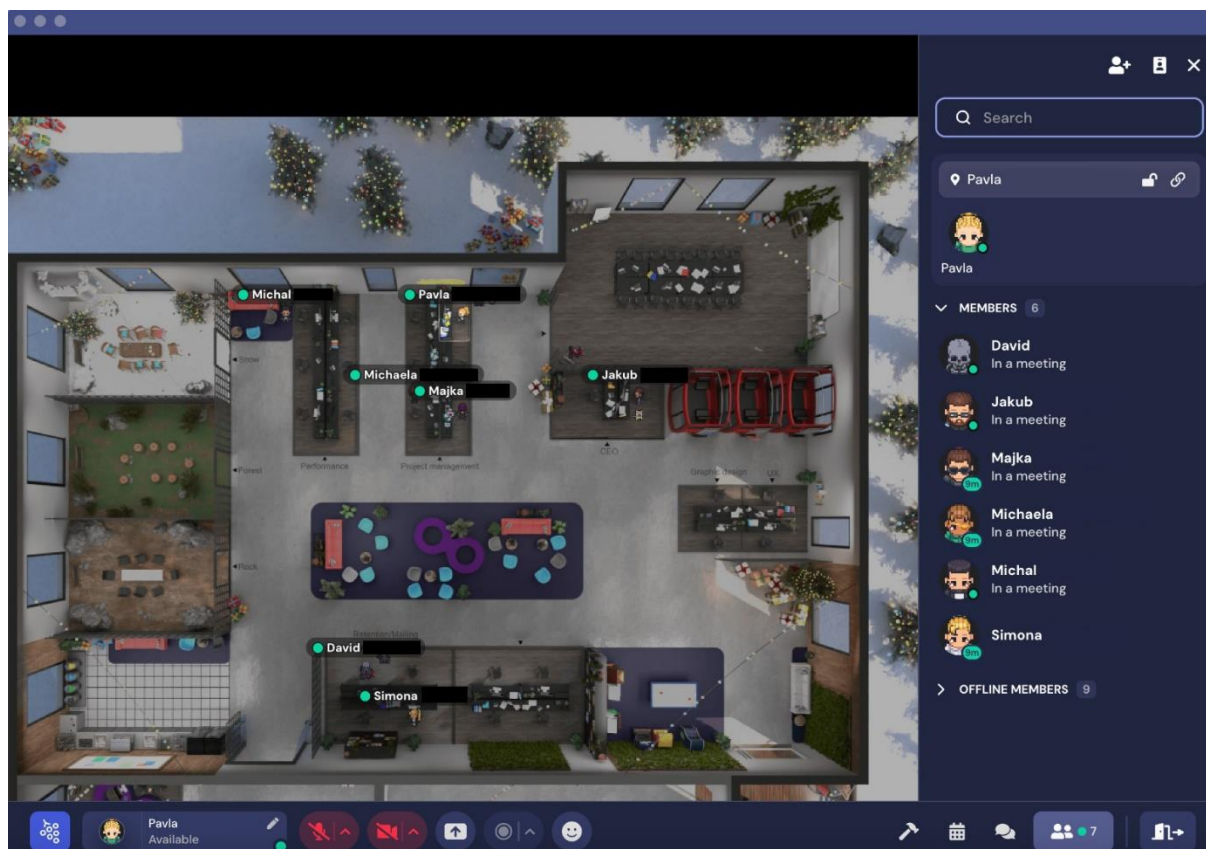
Google Drive je cloudové datové úložiště, které stejně jako Kalendář Google doplňuje funkce, které Asana a další platformy nenabízí (nebo je nenabízí v podobě, kdy by společnosti X vyhovovaly). Google Drive je využíván zejména pro ukládání dokumentů souvisejících s jednotlivými projekty. Každý projekt zde má vytvořenou svou složku, kam jsou nahrávány a dle oblastí rozděleny všechny dokumenty související s projektem. Jedná se o informace o klientovi, strategické, mediální nebo komunikační plány, analýzy, ale také podklady pro tvorbu kampaní jako např. grafické materiály.

Slack

Slack je čistě komunikační platforma do určité míry nahrazující e-mailovou komunikaci, která je sice stále součástí businessu, ale zejména v rámci interní komunikace může být v určitých ohledech méně přehledná nebo zdouhává. Veškerá komunikace je v rámci Slacku rozdělena do tematických kanálů. Ty jsou v případě společnosti X rozděleny podle jednotlivých projektů a zaměstnanci tak mohou komunikovat v několika zároveň. Navíc lze kanály sdílet externím partnerům nebo klientům, kteří tuto platformu v několika případech také využívají. Pro tyto účely jsou vybraným projektům vytvořeny dva kanály – interní a externí.

Gather

Gather je dalším nástrojem pro týmovou spolupráci. Přestože má řadu funkcí, společnost X nejvíce využívá online coworkingové prostředí neboli tzv. „virtuální kancelář“. V rámci platformy Gather si lze vytvořit simulaci skutečné kanceláře, kde jsou zasedací místnosti a každý zaměstnanec má svého avatara a pracovní místo. Na první pohled se může virtuální kancelář jevit pouze jako zábavná hra nebo prostor pro kreativní vyjádření. Není tomu ale tak. Virtuální kancelář je ve skutečnosti velmi funkčním nástrojem zejména tehdy, kdy zaměstnanci pracují vzdáleně na home office. Ve chvíli, kdy avatar jednoho zaměstnance ve virtuální kanceláři přijde za jiným nebo se více avatarů sejde ve virtuální zasedací místnosti, spustí se video call a zaměstnanci jsou okamžitě propojeni, podobně jako by navazovali interakce v kanceláři. Jedná se o nástroj, který reálně usnadňuje komunikaci na dálku a v mnoha případech ji i urychluje. Navíc se tato platforma začíná rozšiřovat mezi některé klienty, kteří ji chtějí také aktivně využívat.



Obrázek 11: Ukázka platformy Gather (Zdroj: Společnost X).

5.5 Přístup k inovacím

Řízení inovací ve společnosti X momentálně neprobíhá žádným koncepčním způsobem. Většina inovací a nápadů vzniká spíše přirozeně za pochodu kvůli potřebě zdokonalovat, zjednodušovat a zefektivňovat procesy a služby poskytované zákazníkům. Jedním takovým příkladem inovace je vytvoření nástroje X BI (Business Intelligence), který vznikl na základě těchto potřeb.

Nástroj X BI

Nástroj X BI vznikl jako inovační iniciativa v návaznosti na potřebu propojit data využívaná v marketingu s účetními daty a ERP systémy⁸. Data z marketingových reportovacích nástrojů nebyla pro společnost X dostatečná, jelikož většinou udávají informace pouze na úrovni tržeb, což ne vždy automaticky znamená pozitivní hospodářský výsledek. Pro optimalizaci marketingových kampaní, které přinášejí efektivní ekonomické výsledky, bylo třeba dostat se v rámci analýz mnohem více do hloubky, což dostupné marketingové nástroje neumožňují. Na trhu sice existují konkurenční řešení poskytující podrobnější reporting, jedná se však o velmi robustní řešení (např. nástroj Exponea). Nevýhodou těchto konkurenčních řešení je kromě velmi vysoké ceny implementace a správy v řádu milionů korun také náročné a dlouhé zavádění. Implementace konkurenčních řešení je náročná jak z pohledu času, tak kapacit ze strany klienta (zejména IT oddělení). Navíc ani vysoké náklady a náročná implementace nejsou zárukou vypovídajících výsledků, protože firmy často pracují s nekonzistentními daty napříč odděleními.

Vzhledem k těmto okolnostem bylo cílem společnosti X vyvinout jednoduchý dostupný nástroj propojující zdroje dat, který bude mít vypovídací schopnost bez potřeby implementace v řádu měsíců

⁸ ERP je typ softwaru pro řízení podniku.

nebo let. Jednoduše řečeno se společnost X snažila najít jednodušší a efektivnější cestu než nabízí konkurenční řešení. Analytický nástroj X BI dokáže díky agregaci a následné konsolidaci a očištění dat z několika zdrojů rozpadnout vliv marketingových aktivit až na úroveň marže. První úroveň marže je rozdíl prodejní a pořizovací ceny. Druhá úroveň zohledňuje zapojení marketingových nákladů včetně např. nákladů na poskytování slevových kupónů. Další úroveň marže poté zahrnuje náklady na dopravu zboží⁹ a poslední zohledňuje i ostatní náklady firmy. Výkonnost jednotlivých marketingových kanálů nebo jejich kombinace pak lze díky tomuto nástroji dopočítat až na jednotlivé úrovně marže. Velmi využívaným ukazatelem je v tomto případě podíl nákladu na obrátu (PNO).

Aby bylo možné provádět analýzu do takového detailu, je třeba agregovat data z řady marketingových nástrojů (např. Google Analytics, AdForm, e-mailingové platformy, ...) a účetní data klienta. V první fázi zavádění nástroje X BI probíhá revize způsobu účtování a jeho přizpůsobení. Je třeba, aby data byla účtována na analytických účtech podle středisek nebo konkrétních závazků tak, aby bylo možné je správně filtrovat podle potřeby nástroje X BI. Následně je nutné všechna získaná data očistit, konsolidovat a definovat potřebné vstupy jednotlivých reportů, aby byla udržena konzistence dat a bylo možné je porovnávat. Společnost X zajišťuje také kontrolní činnost nad nástrojem X BI. V případě, že se objeví nestandardní výsledky, dostane společnost X upozornění, která data je třeba detailněji analyzovat. Díky tomu je určeno, zdali se skutečně jedná o specifický jev (případně co ho způsobilo) nebo zdali jde např. jen o chybu ve způsobu zaúčtování některé položky.

Spojení dat probíhá pomocí modulu v rámci běžně dostupné platformy Tableau, která umožňuje vizuální znázornění reportů pomocí dashboardů. Základní dashboardy jsou vytvořeny z pohledu manažersko-finančního, marketingového a logistického. S rozhraním Tableau ale zvládnou bez hluboké znalosti programování pracovat i zaměstnanci na straně klienta, kteří si mohou z dostupných dat vytvářet vlastní dashboardy.

⁹ Tato úroveň marže je zařazena, jelikož v mnoha případech dochází k tomu, že e-shopy dotují náklady na dopravu v rámci marketingových akcí typu „doprava nad 1 500 Kč zdarma“.

6 Dotazníkové šetření

První část praktické části zabývající se zhodnocením současné situace společnosti X vychází z rozhovorů s osobami, které společnost založily nebo v ní působí od založení a významně se podílí na rozhodování o jejím směřování. Management znalostí se však týká všech zaměstnanců společnosti a jejich každodenní práce. Z tohoto důvodu je vypracování praktické části doplněno o dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili všichni zaměstnanci a které slouží jako doplňující metoda pro podání uceleného a co nejvíce komplexního pohledu na situaci společnosti X.

Cíl dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace od zaměstnanců o jejich vnímání a zapojení do procesů řízení znalostí ve společnosti X a zároveň poskytnout prostor pro vyjádření přání a potřeb pro další rozvoj v této oblasti.

Volba cílové skupiny

Jako cílová skupina byli zvoleni všichni zaměstnanci společnosti X.¹⁰

Struktura dotazníku

Dotazník se skládá celkem ze 14 otázek, které jsou rozděleny do pěti tematických oblastí:

- organizační kultura,
- sdílení znalostí a spolupráce,
- technologická a informační infrastruktura,
- získávání nových znalostí a motivace,
- proces řízení znalostí.

Pro respondenty byl dotazník kvůli lepší přehlednosti rozdělen do dvou oddílů podle typu otázek nikoliv podle výše zmíněných oblastí. Přesné znění dotazníku je k nahlédnutí v příloze. Dotazník obsahuje uzavřené i otevřené otázky, set škálových otázek a prostor komentáře.

Realizace dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo realizováno online prostřednictvím platformy Microsoft Forms. Sběr dat probíhal v období od 23. 2. do 3. 3. 2024. Celkem bylo získáno 8 odpovědí od všech zaměstnanců společnosti X.

6.1 Analýza a interpretace získaných dat

Tato kapitola se zabývá analýzou a interpretací dat získaných prostřednictvím dotazníkového šetření. Její obsah je v souladu s jednotlivými zkoumanými oblastmi nikoliv s pořadím otázek v dotazníku sdíleného s respondenty. Dotazník neobsahoval žádné otázky zabývající se socio-demografickými údaji, jelikož byla cílová skupina vzhledem k pojetí diplomové práce již předem dobře známa.

¹⁰ Přestože někteří zaměstnanci pracují se znalostmi a jejich sdílením vzhledem k typu jejich práce trochu jiným způsobem než ostatní (konkrétně se jedná o grafika), o vyplnění dotazníku byli požádáni všichni. A to právě z důvodu odlišných pohledů na danou problematiku a zjištění co největšího spektra potřeb, které se mohou mezi zaměstnanci lišit.

1. Organizační kultura

Oblast organizační kultury byla do dotazníku zařazena zejména proto, že se jedná o jeden z důležitých faktorů vytvářejících příznivé prostředí pro řízení znalostí a podporu inovací.

Otázka č. 1: Jak byste vlastními slovy stručně popsal/a, co je vizí vaší společnosti?

První otázka se zaměřuje na vnímání vize společnosti. Soustředí se na to, zdali mají zaměstnanci představu o tom, kam chce společnost X směřovat a jak by ideálně měla vypadat její budoucnost. Následují přesné citace odpovědí na tuto otevřenou otázku.

*„Být důvěryhodnou odbornou firmou, co **pomáhá klientům efektivně růst**. Svoji činnost rozložit mezi služby a produkt X BI.“*

*„Společnost X chce poskytovat klientům ty nejlepší služby, vést je k jejich cílům a efektivně přispět k jejich **dlouhodobému úspěchu**.“*

*„Myslím si, že vizíou společnosti X je stať sa pre každého klienta **rovnocenným partnerom**, nie externým spolupracovníkom. Budovať dobre vzťahy a poskytovať **komplexne služby**.“*

*„Naší vizí je poskytovat kvalitní a **komplexní služby** v oblasti online marketingu a být ve svém oboru špičkou. Chceme **zůstat malou firmou** (nepřerůst v korporát) a udržet si **vysokou kvalitu služeb** (raději menší tým, omezený počet zakázek ale udržet si kvalitu než kvantitu nebo rychlý nevládnutý růst).“*

*„Spojení technologického a marketingového světa a vybudování **pozici jedničky na trhu** v tomto směru.“*

*„Optimalizace a **rozhodování na základě dat** s propsáním do celku firmy i mimo marketing.“*

*„Stabilní portfolio klientů, pro které budeme v **pozici partnera** zaštitovat klíčové služby jejich podnikání.“*

*„**Zajištění stability** a ovládnutí části trhu.“*

Zmíněné citace dokazují, že v rámci organizační kultury se vize společnosti velmi dobře propisuje, jelikož všechny odpovědi jsou v souladu se skutečnou vizí společnosti. Vnímání vize je samozřejmě ovlivněno pozicí i subjektivním vnímáním každého jedince a nelze hodnotit jeho správnost. Jako celek však tyto citace vytváří ucelenou vizi společnosti X.

Otázka č. 2: Jak byste vlastními slovy stručně popsal/a hodnoty vaší společnosti?

Druhá otázka byla stejně jako ta první otevřená. Na rozdíl od vize se však zaměřuje na vnímání hodnot společnosti X. Opět následují přesné citace odpovědí na tuto otázku.

*„**Férovost** směrem ke klientům. **Upřímnost** a v případě nutnosti i těžká rozhodnutí. Narozdíl od konkurence neříkáme jen informace, které mají "růžové brýle", ale **objektivní pravdu**, aby byl čas a prostor výsledky optimalizovat v čase. Z pozice vedení je to **pak uznání hodnot zaměstnanců** a starost o jejich finanční i nefinanční **spokojenost**.“*

*"Hodnoty společnosti X jsou založeny na důrazu na **kvalitu, inovaci a spolupráci**. Zároveň se zaměřuje na **neustálý rozvoj**, abychom mohli efektivně reagovat na měnící se trh i potřeby klienta.“*

*„**Ľudskosť, rovnocennosť, komplexnosť**.“*

*„**Obsah má vždy přednost před formou, efektivita, upřímnost**.“*

„Být na jedné lodi s klientem, **osobní přístup**, žádný agenturní "tunnel vision", ale vidět **přesahy a souvislosti**, hledat řešení.“

„**Přímé jednání s klientem. Osobní zodpovědnost.**“

„Týmová práce založená na **důvěře**, velká osobní zodpovědnost a **sebekontrola** každého z členů týmu, široká praktická **zkušenost a její předávání kolegům**, **otevřenost** novým věcem i postupům.“

Stejně jako vize i hodnoty společnosti X jsou do organizační kultury značně propsány. Za hlavní hodnoty považují zaměstnanci upřímnost, otevřenost, férovost, zodpovědnost, efektivitu, sebekontrolu, důraz na kvalitu, rozvoj a inovace, ale také lidskost, spolupráci, důvěru a rovnocennost.

Otázka č. 3: V naší společnosti mám možnost se podílet na spoluvytváření podnikové strategie prostřednictvím svých návrhů a připomínek.

Otázka č. 3 se zabývá tím, do jaké míry mají zaměstnanci společnosti X pocit, že se mohou podílet na spoluvytváření podnikové strategie. Jedná se o jednu z celkem šesti škálových otázek, které byly vždy doplněny o prostor pro komentář, kde se mohli zaměstnanci konkrétněji vyjádřit, proč zvolili danou odpověď nebo uvést konkrétní příklady z praxe.

Z následujícího grafu je na první pohled zřejmé, že převažují zaměstnanci, kteří se cítí vyslyšeni a mají pocit, že se prostřednictvím svých návrhů nebo připomínek mohou podílet na spoluvytváření podnikové strategie. Celkem se jedná o necelých 88 % (62,5 % + 25 %) zaměstnanců, kteří rozhodně nebo spíše s tímto výrokem souhlasí. Pouze jedna osoba, která představuje 12,5% podíl, spíše nesouhlasí s tím, že má možnost se podílet na spoluvytváření podnikové strategie. Tento silně pozitivní výsledek pravděpodobně vyplývá z hodnot uznávaných společností jako je rovnocennost, důvěra a snaha o neustálý rozvoj a inovativní přístup. Je však třeba brát v potaz, že minimálně 3 z 8 zaměstnanců představujících pomyslný management se na vytváření podnikové strategie reálně podílí.

Komentáře se v tomto případě objevily spíše ze strany vedoucích zaměstnanců, kteří uvedli, že se snaží dát ostatním členům týmu možnost se svými připomínkami nebo návrhy podílet na dalším vývoji společnosti.



Graf 2: Možnost podílet se na spoluvytváření podnikové strategie (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 4: Společnost, které jsem součástí, pracuje s řízením znalostí.

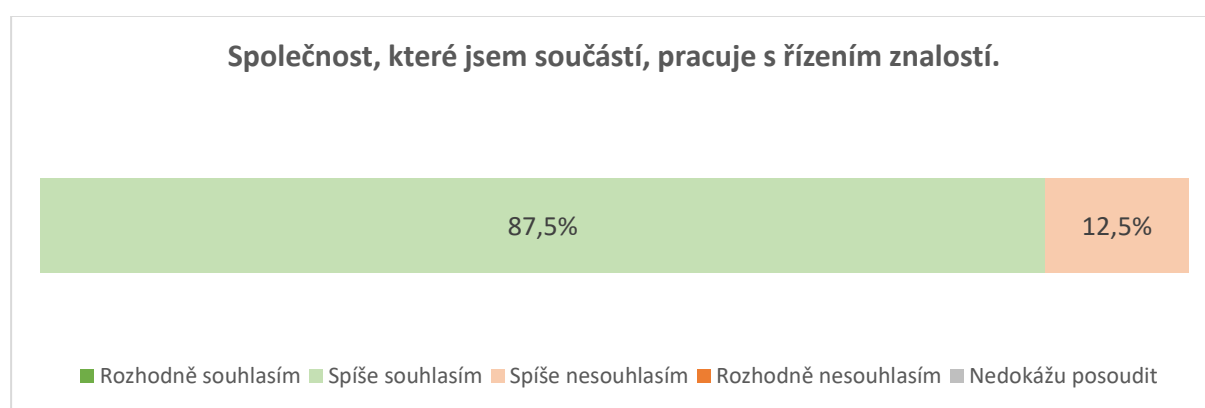
Čtvrtá otázka byla opět škálová a zabývala se subjektivním pohledem zaměstnanců na to, zdali společnost X pracuje s řízením znalostí (co si mají pod tímto pojmem představit jim bylo v rámci dotazníku vysvětleno). V tomto případě je možné sledovat výsledek pouze pozitivně a negativně váhavých odpovědí. Nikdo z respondentů není rozhodně přesvědčen o tom, že by se s řízením znalostí pracovalo, 87,5 % zaměstnanců s výrokiem spíše souhlasí, 12,5 % (jeden zaměstnanec) spíše nesouhlasí.

Tento výsledek lze považovat za relevantní vzhledem k tomu, že se se znalostmi ve společnosti X sice organicky pracuje, ve většině případů však nejsou zavedené jasné postupy nebo strategie. Důležitost řízení znalostí a rezervy vidí i sami zaměstnanci, kteří v komentářích uvedli důvody výběru svých odpovědí.

*„Tady vidím **rezervu ve sdílení znalostí**. Práce na zakázkách a operativě je tak rozsáhlá, že zbývá jen málo času je nějak systematicky sdílet. Takže jde spíše o rady a ústní konzultace než organizované cílené řízení znalostí. Výjimkou je asi jen zaučování nováčků, kde je předávání znalostí věnována větší péče.“*

*„Myslím, že tam pomaly smerujeme, ale **nemyslím si, že v momentálnom stave sa u nas efektívne zdieľajú znalosti a know-how.**“*

*„**Snažím se pro to najít větší prostor** vzhledem k dlouhodobé prosperitě firmy. Operativa bývá bohužel dosti časově náročná. V tuto chvíli probíhají optimalizační procesy, aby na edukaci týmu byl větší prostor.“*



Graf 3: Práce společnosti se řízením znalostí (Zdroj: Vlastní zpracování)

2. Sdílení znalostí a spolupráce

Oblast sdílení znalostí a spolupráce se zaměřuje na to, jak zaměstnanci vnímají předávání znalostí a jakým způsobem nejčastěji probíhá.

Otázka č. 5: Jakým způsobem si nejčastěji předáváte znalosti v rámci organizace?

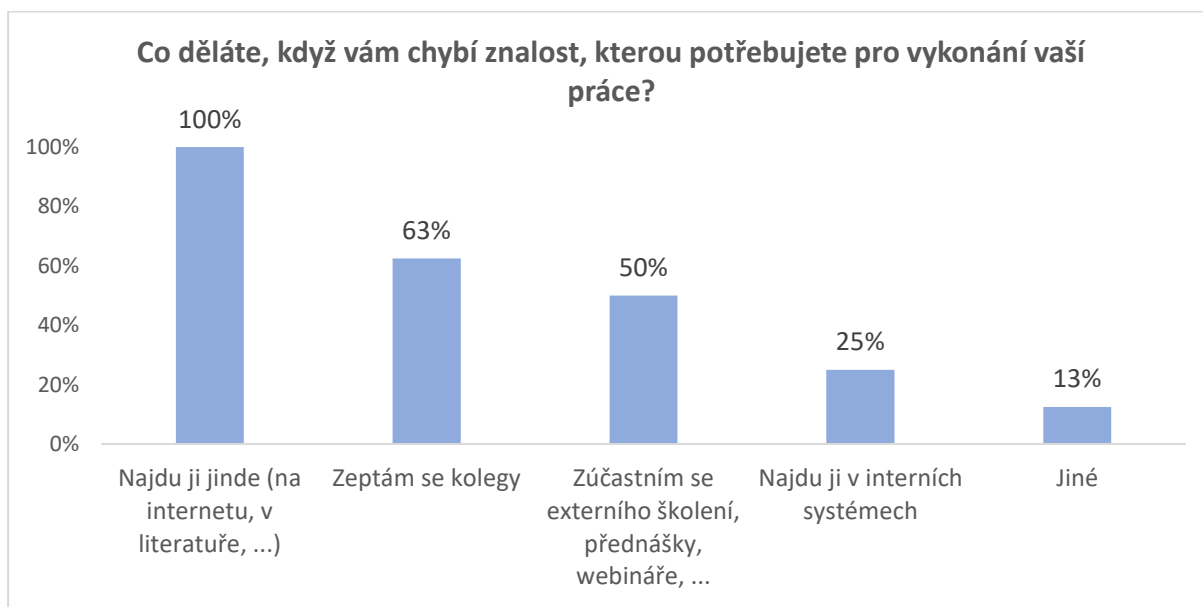
Otázka č. 5 zobrazená v následujícím grafu se zabývá způsobem předávání znalostí v rámci organizace. Jedná se o multiple choice otázku, která byla omezena na výběr maximálně tří možností. Nejčastěji označovaným způsobem předávání znalostí jsou meetingy a teamové statusy, které označilo 7 z 8 zaměstnanců (88 %). Jako další často využívané způsoby, které označilo 50 % zaměstnanců, patří brainstorming, interní systémy a lessons learned. Manuály, šablony a workshopy neoznačil žádný ze zaměstnanců, což odpovídá reálnému stavu, kde tyto způsoby skutečně nejsou společností X v praxi využívány.



Graf 4: Nejčastější způsoby předávání znalostí (Zdroj: Vlastní zpracování)

Otázka č. 6: Co děláte, když vám chybí znalost, kterou potřebujete pro vykonání vaší práce?

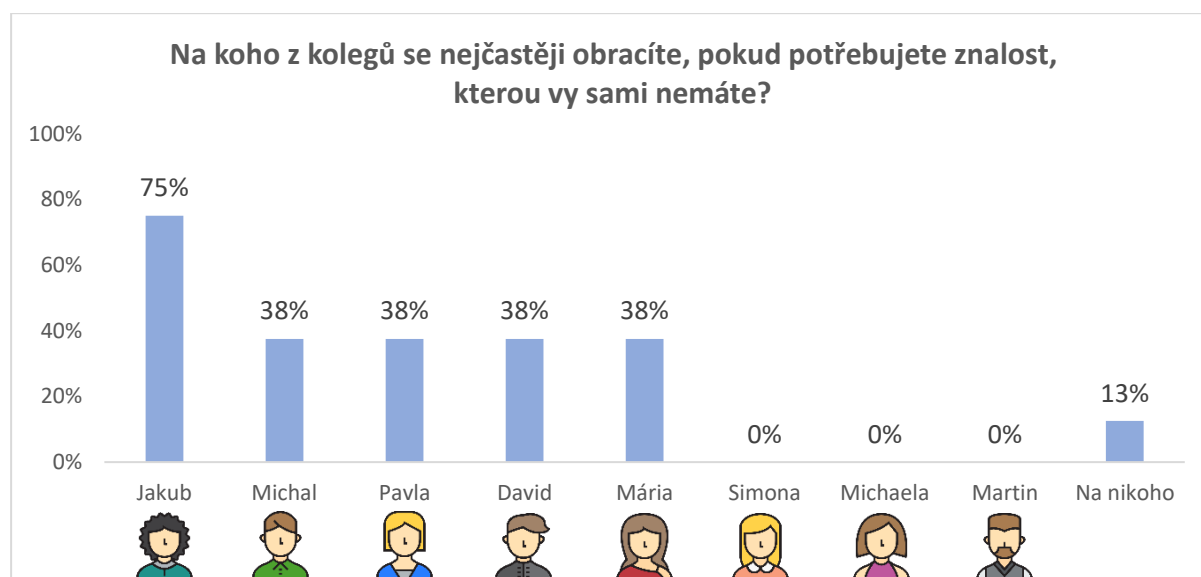
Šestá otázka se soustředí na vyhledávání znalostí potřebných k výkonu práce. Otázka byla položena jako multiple choice bez omezeného počtu vybraných možností. Je patrné, že znalosti jsou často vyhledávány mimo organizaci, a to až už v rámci internetu a odborné literatury (ve 100 % případů) nebo externích školení a přednášek, kde vyhledává znalosti potřebné pro vykonání své práce až polovina zaměstnanců. Druhým nejčastějším zdrojem potřebných znalostí jsou pro 63 % zaměstnanců kolegové. Tento fakt opět naznačuje velkou závislost společnosti na lidském kapitálu. Pouze 25 % (2 zaměstnanci) uvedlo, že vyhledává chybějící znalosti v interních systémech.



Graf 5: Získávání potřebných znalostí (Zdroj: Vlastní zpracování).

Otázka č. 7: Na koho z kolegů se nejčastěji obracíte, pokud potřebujete znalost, kterou vy sami nemáte?

Poslední otázka z oblasti sdílení znalosti a spolupráce navazuje na závislost společnosti na lidském kapitálu. Cílem této otázky bylo zjistit, zdali se ve společnosti nachází zaměstnanci, kteří jsou pro sdílení znalostí výrazně více vyhledáváni a případně o jaké zaměstnance se konkrétně jedná. Dle následujícího grafu je na první pohled zřejmé, že nejčastěji se kolegové obrací na Jakuba, který je jedním ze zakladatelů, zastupuje společnost X jako ředitel a zároveň dělá supervizi pro řadu projektů. Jakuba označilo 75 % zaměstnanců společnosti X. Další čtyři kolegové (Michal, Pavla, David a Mária) získali všichni stejný počet hlasů (konkrétně 38%). Lze předpokládat, že mimo Jakuba, který je přirozeně vnímán jako nejvyšší autorita, jsou všichni seniorní zaměstnanci o předání znalostí žádáni velmi podobně. Navíc je každý ze zaměstnanců, který získal 38 % hlasů, odborníkem na jinou oblast. Zaměstnanci, kteří nezískali žádné hlasy jsou buď na juniorní pozici nebo ve fázi adaptace a spíše sami znalosti od ostatních vyžadují. Za specifický případ lze považovat Martina, který je grafik a jeho práce se od ostatních poměrně odlišuje a stejně tak toky znalostí v souvislosti s jeho náplní práce. Předávání znalostí mezi kolegy je tedy s největší pravděpodobností závislé jak na senioritě daného zaměstnance, tak na specializaci, kterou se daný zaměstnanec zabývá.



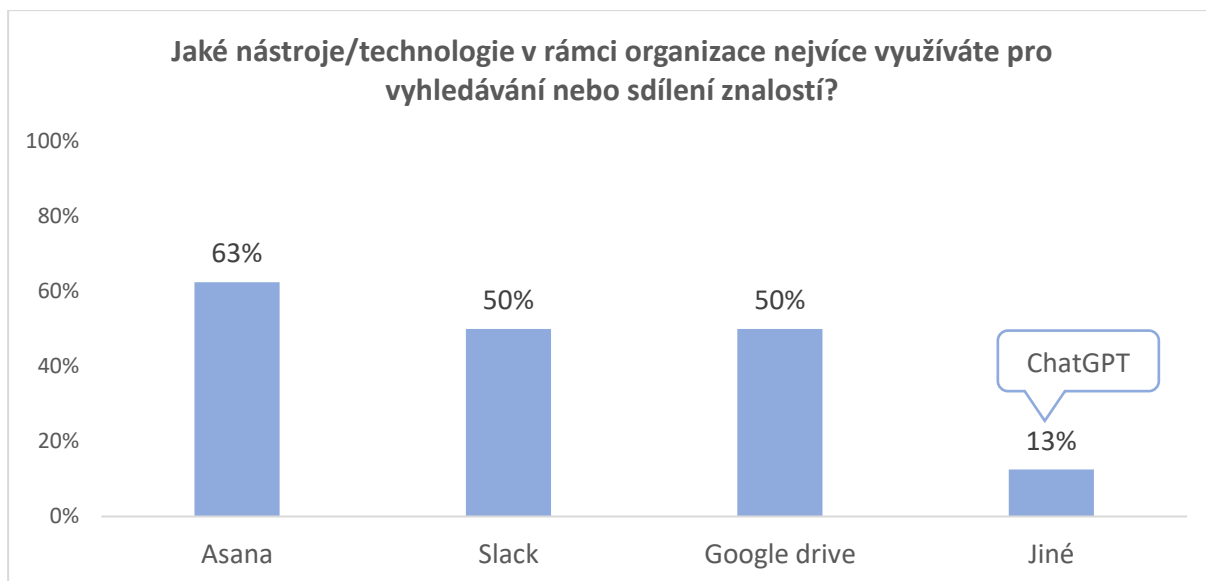
Graf 6: Volba kolegy v případě potřeby znalosti (Zdroj: Vlastní zpracování).

3. Technologická a informační infrastruktura

Oblast technologické a informační infrastruktury obsahuje dvě otázky související s nástroji pro sdílení znalostí.

Otázka č. 8: Jaké nástroje/technologie v rámci organizace nejvíce využíváte pro vyhledávání nebo sdílení znalostí?

Otázka č. 8 se zabývá tím, jaké nástroje nebo technologie jsou nejvíce využívány pro sdílení a vyhledávání znalostí z pohledu zaměstnanců. Otázka byla položena jako multiple choice s neomezeným počtem možností. Asanu označilo jako nejvíce využívaný nástroj 5 zaměstnanců (63 %), Slack a Google drive označili 4 zaměstnanci (50 %). Lze konstatovat, že žádný z nástrojů využívaných společností X zaměstnanci nevnímají jako výrazně více preferovaný pro sdílení znalostí. Nejedná se o příliš překvapující výsledek, jelikož každý z nich slouží primárně k předávání jiného typu znalostí a informací, jak již bylo popsáno v kapitole o technologické a informační infrastruktuře.



Graf 7: Nástroje pro vyhledávání a sdílení znalostí (Zdroj: Vlastní zpracování).

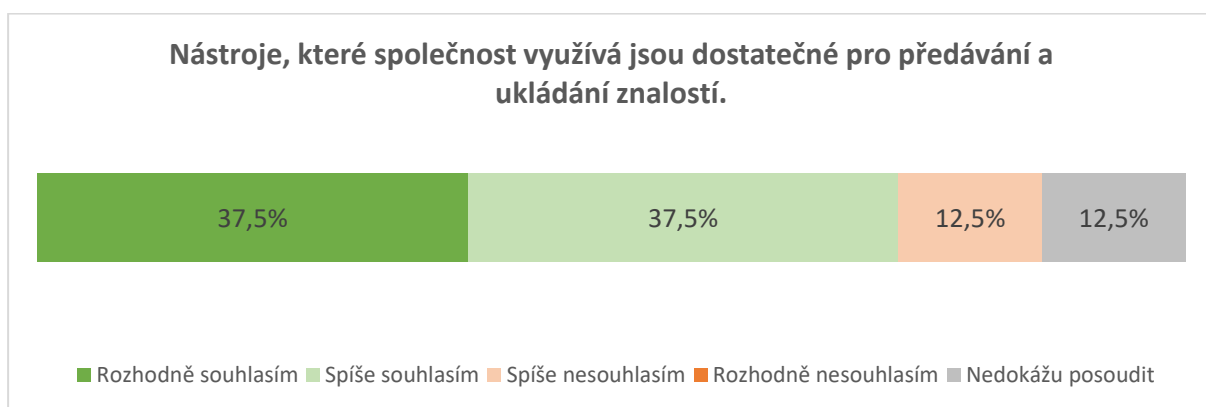
Otázka č. 9: Nástroje, které společnost využívá jsou dostatečné pro předávání a ukládání znalostí.

Otázka č. 9 je další ze sady škálových otázek a zaměstnanci prostřednictvím pětibodové škály hodnotili, zdali jim nástroje, které společnost využívá, přijdou dostatečné pro sdílení a uchovávání znalostí. Celkem 75 % zaměstnanců (37,5 % + 37,5 %) rozhodně nebo spíše souhlasí s tím, že jsou nástroje dostatečné, jedna osoba spíše nesouhlasí (12,5 %) a jedna další nedokáže tento výrok posoudit (12,5 %). Závěrem lze říci, že ač se tato oblast může pro některé zaměstnance do určité míry jevit jako abstraktní, část zaměstnanců podvědomě cítí, že je zde prostor pro zlepšení v rámci předávání a uchovávání znalostí. To lze usuzovat také v návaznosti na komentáře k této otázce viz citace níže.

„Chceme ještě zapracovat interní workshopy na různá odborná témata dle specializací ve firmě – ty pak také budou součástí interního znalostního know-how.“

„Zaměstnancům není omezen nástroj, který chtějí využívat. Každý může tedy používat to, co je pro něj nejvhodnější a následně výstupy sdílet v Asaně, do které má přístup celý tým.“

„Znalosti jsou z velké části předávány ústně, na statusech, konzultacích. Ukládání a jejich uchování pro další použití je minimální.“



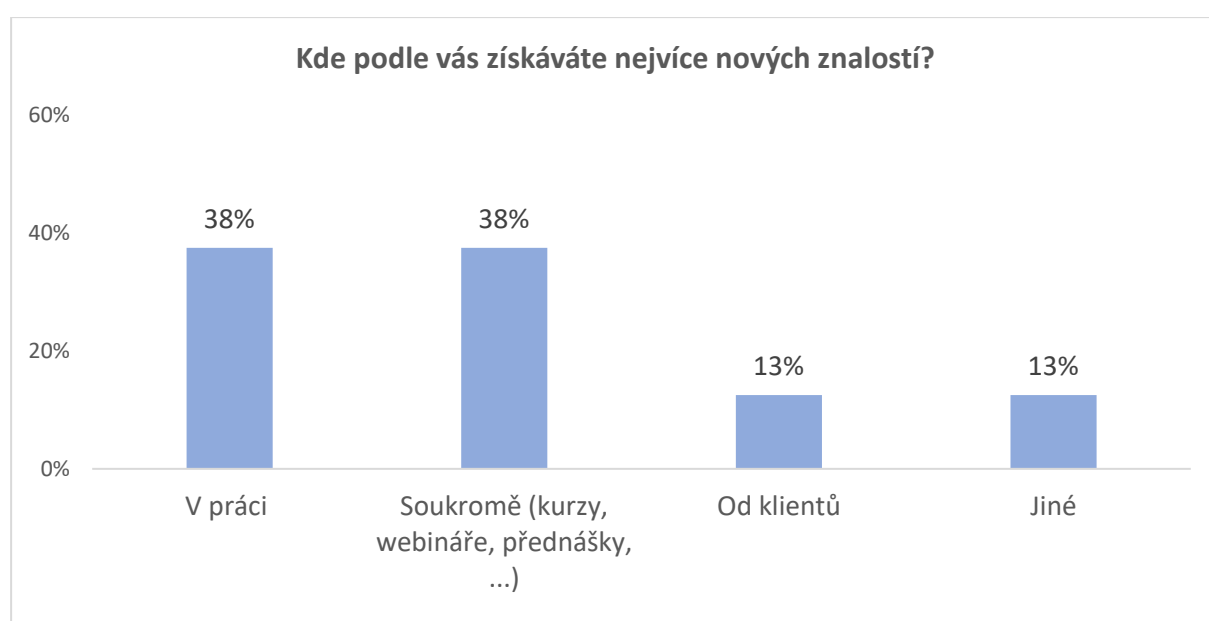
Graf 8: Relevance využívaných nástrojů pro předávání a ukládání znalostí (Zdroj: Vlastní zpracování).

4. Získávání nových znalostí a motivace

Následující oblast se zaměřuje na způsoby získávání nových znalostí a motivovanost zaměstnanců. Jedná se o další velmi důležitou oblast do jisté míry související s organizační kulturou. Motivování zaměstnanci jsou nezbytnou součástí pro efektivní řízení znalostí a inovací.

Otázka č. 10: Kde podle vás získáváte nejvíce nových znalostí?

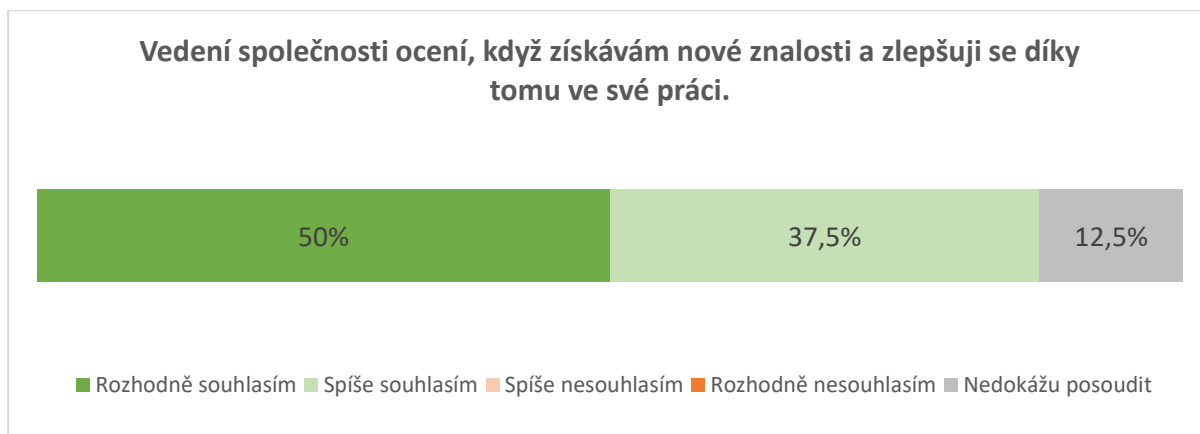
Desátá otázka byla položena jako single choice a zaměřuje se na získávání nových znalostí. Výsledky zobrazené v následujícím grafu ukazují, že 38 % (3 zaměstnanci) podle jejich názoru získávají nejvíce znalostí v práci, dalších 38 % soukromě prostřednictvím kurzů, webinářů nebo přednášek, 13 % (1 zaměstnanec) od klientů a poslední zaměstnanec, který uvedl odpověď „jiné“ zmiňuje, že nejvíce znalostí získává praxí při řešení problémů. Spektrum získávání znalostí lze tak považovat za poměrně pestré. Nelze určit jeden způsob získávání znalostí, který by byl napříč organizací považován za primární.



Graf 9: Získávání nových znalostí (Zdroj: Vlastní zpracování).

Otázka č. 11: Vedení společnosti ocení, když získávám nové znalosti a zlepšuji se díky tomu ve své práci.

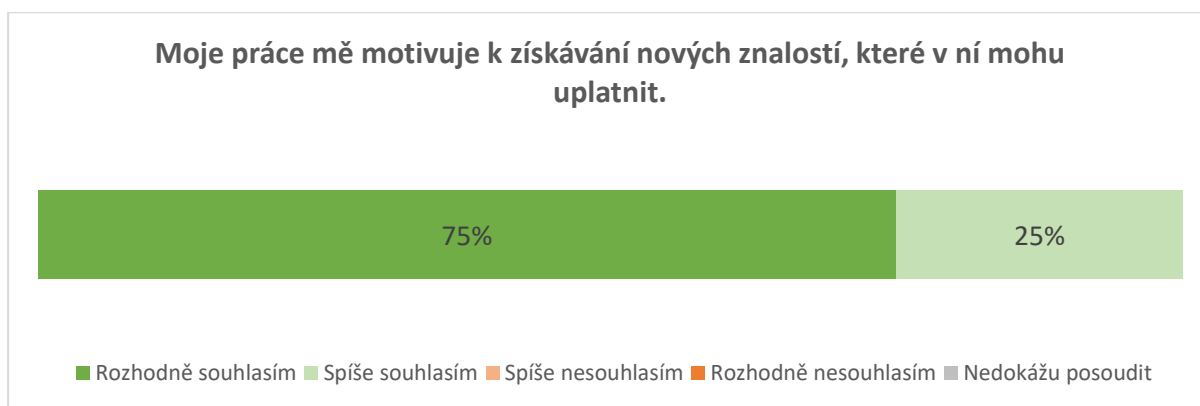
Otázka č. 11 je opět škálová a zaměřuje se na to, zdali je získávání nových znalostí oceněno také ze strany vedení společnosti. Celkem 7 z 8 zaměstnanců (necelých 88 %) rozhodně nebo spíše souhlasí s tím, že vedení společnosti ocení, když získají nové znalosti a zlepšují se díky tomu ve své práci. Jeden zaměstnanec uvádí, že tento výrok neodkáže posoudit. Přestože se jedná o velmi pozitivní výsledek, ve společnosti X se přesto nachází zaměstnanci, kteří by si mohli být oceněním ze strany vedení více jistí.



Graf 10: Ocenění nově získaných znalostí (Zdroj: Vlastní zpracování).

Otázka č. 12: Moje práce mě motivuje k získávání nových znalostí, které v ní mohu uplatnit.

Poslední otázka z této oblasti se věnuje tomu, zdali práce motivuje zaměstnance pro získávání nových znalostí, které v rámci jejího vykonávání mohou uplatnit. Zaměstnanci společnosti X jsou výkonem své práce velmi motivováni k tomu získávat nové znalosti. Dokonce 75 % uvádí, že s daným výrokem rozhodně souhlasí. V komentářích zaměstnanci zmiňují, že je k získávání znalostí motivuje také práce na jednotlivých projektech, kdy s každým novým klientem přichází edukace v oblasti jeho podnikání, potřeba učit se nové věci, adaptovat se na nové situace nebo řešit jiné problémy. Jeden ze zaměstnanců zmiňuje, že díky vývoji nástroje X BI prohloubil své znalosti v účetnictví, další zase prohlubuje své znalosti studiem odborné literatury a případových studií, kde bere inspiraci a poznatky pro uplatnění nových přístupů.



Graf 11: Motivace k získávání nových znalostí (Zdroj: Vlastní zpracování).

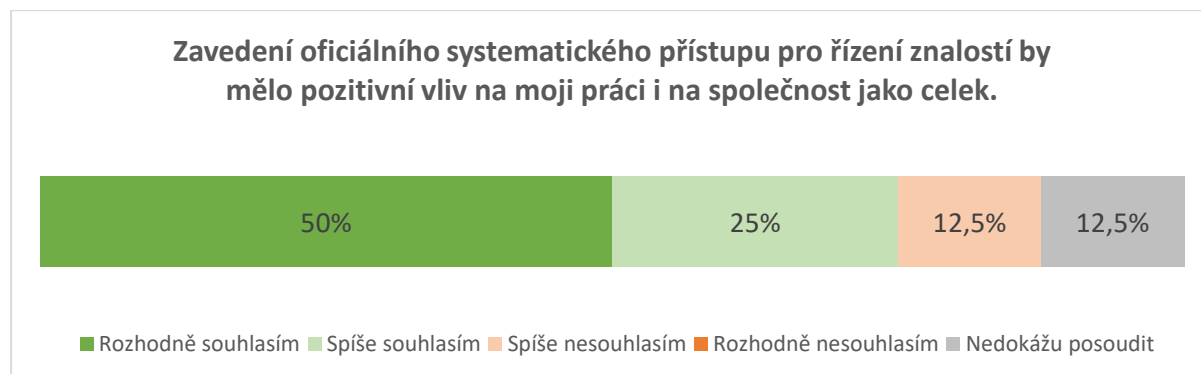
5. Proces řízení znalostí

Poslední oblast se zabývá samotným procesem řízení znalostí. Ten v současné době ve společnosti X nemá žádná striktně stanovená pravidla a funguje pouze organicky.

Otázka č. 13: Zavedení oficiálního systematického přístupu pro řízení znalostí by mělo pozitivní vliv na moji práci i na společnost jako celek.

Otázka č. 13 se zabývá subjektivním pohledem zaměstnanců na to, zdali by oficiální systematický přístup pro řízení znalostí pozitivně ovlivnil vykonávání jejich práce a společnost jako takovou. Výsledek této otázky je oproti předchozím poněkud více rozmanitý, přesto 75 % zaměstnanců s výrokiem rozhodně nebo spíše souhlasí. Jeden pracovník (12,5 %) spíše nesouhlasí a jeden nedokáže situaci posoudit. V komentářích se vyskytují zmínky o potřebě se tomuto tématu věnovat, vnést do něj určitý

řád a zejména pravidelnost. V rámci plánů pro rok 2024 se dokonce členové týmu domluvili na pořádání interních workshopů a jeden již uskutečnili. Je tedy zřejmé, že již probíhají pokusy o nastavení určitých pravidel a způsobů pro efektivnější předávání znalostí. Jeden zaměstnanec také vyzdvihuje důležitost předávání tacitních znalostí mezi jednotlivými projekty, které pozitivně ovlivňuje finální výstupy.



Graf 12: Zavedení systematického přístupu pro řízení znalostí (Zdroj: Vlastní zpracování).

Otázka č. 14: Umíte si představit, jak lépe řídit tok znalostí ve vaší společnosti? Máte nějaké konkrétní návrhy pro zlepšení?

Poslední otázka byla otevřená a tvořila prostor pro vyjádření názoru a případných návrhů pro zlepšení stávajícího stavu řízení znalostí. Vyskytla se zde řada podnětných návrhů jak řízení toků znalostí zefektivnit. Zaměstnanci pociťují potřebu více znalosti mezi sebou sdílet, což je nejen osobním obohacením, ale také prostředkem pro doručení lepších výsledků. Z komentářů také vyplývá potřeba vytvoření místa, kde budou znalosti dostupné všem členům organizace.

*„Udělat **konkrétní plán**, jak nakládat a předávat znalosti a podle toho pak postupovat. Ještě více motivovat lidi k absolvování i nějakých **externích kurzů a workshopů**.“*

*„Udělat např. nějakou **databázi znalostí a postupů** v práci, aby z toho mohli čerpat třeba i noví kolegové nebo se k tomu mohl člověk kdykoliv vracet.“*

*„Myslím, že by sme sa mali viac medzi sebou o projektoch **radit, rozprávať, diskutovať**, pretože nás to môže len obohatiť a vnuknúť nám nápady na zlepšenie.“*

„Vždy je co zlepšovat. Až praxe ukáže, jestli to je krok správným, nebo nesprávným směrem a jak případně tyto kroky vylepšit.“

*„Ano, **aktivním sdílení nápadů** mezi kolegy, abychom **lépe porozuměli práci ostatních** a zároveň se **obohatili o nové znalosti**.“*

Následující graf znázorňuje srovnání všech škálových otázek. Pro porovnání byly jednotlivým otázkám přiřazeny známky. Výsledná známka hodnocení byla vypočtena jako vážený průměr. Rozsah známek je 1-4 body, kdy „rozhodně souhlasím“=4 body, „rozhodně nesouhlasím“=1 bod a odpovědi „nemohu posoudit“ nebyly do hodnocení počítány. Písmena vlevo pak označují oblasti, do kterých otázky spadají M=motivace, K=kultura, P=proces, N=nástroje.



Graf 13: Srovnání škálových otázek (Zdroj: Vlastní zpracování).

Závěrem lze říci, že zaměstnanci nejlépe hodnotí oblast motivace a organizační kultury. Ta dosahuje opravdu vysokých hodnot a vytváří tak téměř perfektní prostředí pro sdílení znalostí. Prostor pro zlepšení je zejména v oblasti ukládání a předávání znalostí. Ty lze podpořit nastavením strukturovaného procesu pro řízení toků znalostí a rozšířením technologické a informační infrastruktury, která celý tento proces silně ovlivňuje.

7 Návrhy pro zlepšení

V návaznosti na rozhovory se zaměstnanci společnosti a dotazníkové šetření lze konstatovat, že přestože přirozená dynamika umožnila firmě dosáhnout určité úrovně úspěchu, s rostoucím objemem projektů a rozšiřováním portfolia služeb se ukázala potřeba nastavení rámce a procesů pro řízení znalostí a inovací. Pro účely této práce je následně navržena znalostní a inovační vize a strategie spolu s kroky a klíčovými oblastmi, na které je třeba se zaměřit, aby byla firma schopna efektivněji využívat a rozšiřovat své znalosti a inovační potenciál a obě vize tak naplnit.

7.1 Řízení znalostí

Vizí společnosti X je být pro klienty stabilním partnerem, který poskytuje kvalitní komplexní služby v oblasti online marketingu na základě propojení dat z různých oblastí a nabízí tak účinná a inovativní řešení přinášející klientům skutečnou přidanou hodnotu. Přestože společnost usiluje o růst a ovládnutí části trhu, jejím cílem je zůstat menší firmou do 20 zaměstnanců a udržet si vysokou kvalitu poskytovaných služeb.

Znalostní vize

Znalostní vize společnosti X se zavazuje k poskytování kvalitních personalizovaných služeb a úsilí o neustálé zlepšování prostřednictvím efektivního využívání a sdílení znalostí. Zároveň je součástí znalostní vize rozvíjení schopnosti rychle a flexibilně reagovat na nové požadavky trhu a přinášet klientům řešení na míru díky hlubokému porozumění jejich specifickým potřebám za využití interních i externích znalostí.

Znalostní strategie

Vzhledem k typu podnikání a práci s velkým množstvím tacitních znalostí, je znalostní strategií vhodnou pro společnost X strategie personalizační. Personalizační strategie je založena na práci s odborností zaměstnanců a na jejich rozvoji. Převádět tacitní znalosti spojené s analytickým know-how, tvorbou strategií apod. na explicitní nemá smysl, jelikož takové znalosti není možné kodifikovat. Navíc by v rámci procesu mohlo dojít k jejich znehodnocení. Personalizační strategie vychází primárně ze sdílení znalostí a podpory mezilidských vztahů. Značná pozornost je třeba věnovat také novým pracovníkům, kteří jsou držiteli a příjemci důležitých znalostí. Přestože společnost primárně pracuje s tacitními znalostmi, ani explicitní nesmí být v rámci návrhu znalostní strategie opomenuty.

Hlavní myšlenkou navrhované znalostní strategie, která navazuje na znalostní vizi a celkovou vizi společnosti, je **dosáhnout zlepšení procesů předávání, ukládání a třídění znalostí**. Tímto způsobem si klade za cíl **zvýšit efektivitu práce se znalostmi a minimalizovat ztrátu informací**. Cílem znalostní strategie je v dlouhodobém horizontu **přinášet vyšší kvalitu a komplexnost poskytovaných služeb**.

Navrhovaná znalostní strategie je rozdělena do následujících oblastí:

1. Implementace systému pro správu a ukládání znalostí
2. Standardizace pracovních postupů a procesů
3. Podpora kultury sdílení znalostí
4. Rozvoj dovedností a kompetencí zaměstnanců
5. Monitorování a hodnocení efektivity managementu znalostí

Konkrétní návrhy pro jednotlivé oblasti jsou dále v rámci této kapitoly detailněji rozpracovány.

1. Implementace systému pro správu a ukládání znalostí

Systém správy a ukládání znalostí je dle předchozích zjištění jednou z největších slabin společnosti X. Zavedení znalostní základny a příslušných databází je sice poměrně náročnou aktivitou, které bude

třeba věnovat značné množství času a pracovních sil, na druhou stranu se jedná o investici, která do budoucna může čas šetřit a zároveň zvýšit efektivitu řady činností. Implementace následujících návrhů by měla probíhat postupně a společnost X by měla určit jednoho nebo dva zaměstnance, kteří budou celý tento proces koordinovat.

Znalostní základna

Jak již bylo zmíněno společnost X na denní bázi využívá nástroje jako Asana, Google Drive, Kalendář Google a komunikační platformy Gather a Slack. Jedná se o poměrně vhodnou a funkční kombinaci nástrojů pro každodenní sdílení informací, na druhou stranu však žádný z těchto nástrojů není příliš vhodný pro ukládání znalostí a vytvoření kvalitní znalostní základny.

Společnosti X je pro tyto účely doporučeno zavedení platformy Confluence. Jedná se o týmovou wiki platformu, která umožňuje vytvářet, organizovat a sdílet obsah. Předplatné Premium s neomezenou kapacitou uložiště a funkcemi, které by společnost X mohla využívat, se pohybuje okolo 12\$ za uživatele měsíčně. V rámci Confluence je možné vytvořit strukturované prostředí pro organizaci obsahu pomocí stránek, prostorů a štítků, což značně usnadňuje navigaci a pohyb mezi různými projekty nebo dokumenty. Confluence nabízí řadu funkcí spolu s tvorbou tabulek a diagramů, díky čemuž může být forma obsahu bohatá a interaktivní. Velkou výhodou je také možnost propojení s dalšími nástroji jako je Trello nebo Asana prostřednictvím dostupných integrací a doplňků. Existují Asana widgety, díky kterým je možné vytvářet a zobrazovat úkoly z Asany přímo v Confluence. Uživatelé tak vidí stav úkolu a mohou s nimi v Confluence pracovat. Do Asany lze také vkládat odkazy na Confluence stránky se souvisejícím obsahem nebo naopak přidat na Confluence stránky odkazy na související úkoly v Asaně. Platforma Confluence by navíc do určité míry mohla nahradit Google Drive a současně přinést řadu nových funkcí, které by umožnily vznik kvalitní znalostní základně.



Možnými alternativami k platformě Confluence je např. Microsoft SharePoint nebo Notion. Confluence však nabízí vzhledem k potřebám společnosti X relevantnější funkce a vhodnější rozhraní pro tvorbu znalostní základny. Z tohoto důvodu je primárně doporučeno jeho využití.

Databáze klientů

Přestože znalostní základna je tvořena z velké části těžko přenositelnými tacitními znalostmi, ve společnosti se nachází spousta znalostí a informací zejména o klientech, které by bylo možné přenést do explicitní kodifikované formy a vytvořit tak místo, kde budou tyto znalosti volně dostupné každému ze zaměstnanců. Z tohoto důvodu je doporučeno vytvořit databázi klientů, která bude součástí znalostní základny. Samozřejmě se jedná o časově náročnou aktivitu, na druhou stranu kodifikace těchto znalostí a přenesení do psané podoby ušetří spousta času do budoucna např. v rámci adaptačního procesu nových zaměstnanců nebo při potřebě zastupitelnosti. Pro databázi klientů lze využít již zmíněnou platformu Confluence. Struktura databáze by měla být částečně flexibilní a přizpůsobitelná podle potřeb a charakteristik jednotlivých klientů. Zároveň je třeba určit systém pro pravidelnou správu a aktualizaci obsahu. Databáze klientů by měla obsahovat:

- **Základní informace** (jméno klienta, rozsah činností, kontaktní osoby a jejich role, ...)
- **Historie komunikace** (důležité milníky, klíčová rozhodnutí, ...)
- **Současné aktivity a projekty** (stručný popis, propojení s Asanou, ...)
- **Historické aktivity a projekty** (archiv)
- **Související dokumenty** (strategie společnosti, komunikační strategie, customer journey, odkaz na fotobanku, ...)
- **Specifické požadavky** (logo manuál, vizuální styl, komunikační styl, ...)
- **Interní poznámky a komentáře** (lessons learned, best practices, poznatky, zkušenosti, ...)

Databáze best practices a lessons learned

Best practices a lessons learned by měly být zaznamenány jak v profilech jednotlivých klientů, tak v samostatné databázi, a to zejména kvůli lepší využitelnosti. Zaměstnanci někdy potřebují informace o tom, co bylo vyzkoušeno pro jednotlivé projekty a jindy se inspirovat obecně, k čemuž by měla sloužit tato databáze. V databázi je třeba lessons learned a best practices třídit podle témat nikoliv podle projektů čehož lze docílit prostřednictvím nastavení tagů v rámci Confluence. Všechny záznamy by měly obsahovat popis postupu a kontext, ve kterém byl přístup použit. Ke každému záznamu je navíc doporučeno přidělit příslušnou osobu, na kterou se lze v případě potřeby obrátit pro více detailních informací. V rámci této databáze je velmi důležité klást důraz na kvalitní obsah, strukturu a tagy, jelikož její kvalita a použitelnost je na těchto faktorech silně závislá.

2. Standardizace pracovních postupů a procesů

Dle zjištění vycházejících z předchozí části práce vyplývá, že společnost X prakticky nevyužívá šablony, manuály nebo standardizované postupy. Vzhledem k typu podnikání a práci převážně s tacitními znalostmi není na místě vypracování přesných pracovních postupů. Přesto byla nalezena místa, kde by určitá standardizace postupů nebo vytvoření manuálu mohlo zefektivnit proces práce se znalostmi.

Šablony a manuály

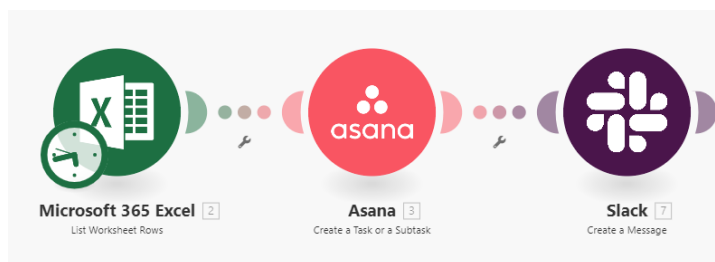
Manuály jsou pro společnost přínosné zejména ve vztahu s klientem. Často dochází k tomu, že jsou klientům opakovaně sdělovány a vysvětlovány stejné věci. To je částečně způsobeno tím, že ze strany klienta přichází do kontaktu s projektem stále noví lidé ať už kvůli rozšiřování projektu nebo fluktuaci zaměstnanců. Většinou se jedná o jednoduché informace související s operativou jako např. velikost bannerů pro jednotlivé reklamní plochy, nahrávání podkladů nebo informace související s nastavením strategie, výkonnostní metriky, KPIs apod. V této souvislosti je společnosti X navrženo vytvořit „klientův průvodce“. Jedná se o jednoduchý manuál obsahující informace popisující workflow projektu, parametry podkladů, odkazy na místa, kam jsou tyto materiály nahrávány, tabulku s KPIs a kontakty na příslušné osoby. Tento průvodce může mít standardizovanou podobu, která by se v případě specifického klienta jen drobně upravila. Opět se jedná o aktivitu, jejíž příprava vyžaduje určité úsilí. Má však potenciál přinést v budoucnu značné úspory času, který může být využit smysluplnějším způsobem.

Automatizované zápisy ze statusů

Zápisy ze statusů momentálně probíhají pouze formou sepsání nově vzniklých úkolů. Z rozhovorů a dotazníkového šetření vyplývá, že v rámci statusů je však předáváno velké množství znalostí a informací, které zůstávají pouze v ústní podobě. To může způsobovat jejich částečnou ztrátu, proto by měly být zápisy ze statusů rozšířeny a měly by být zaznamenávány i zajímavé poznatky nebo nové informace o klientech. Šablona pro zápis by měla ideálně přesně kopírovat agendu statusu.

Pro efektivní využití zápisů a jejich tvorby je společnosti X doporučeno využít nástroj Make, který slouží k propojení nástrojů a automatizaci procesů. Make je zvolen zejména proto, že k jeho využívání není třeba mít jakoukoliv znalost programování a automatizace zvládne nastavit i laik. Navíc poskytuje určité množství operací zdarma (v případě intenzivnějšího využívání se poplatek pohybuje v řádu několika dolarů měsíčně). Tento nástroj umožňuje nespočetné množství automatizací. Pro statusy by např. mohla být vytvořena šablona v Excelu, kde by se status jednoduše vyplnil do příslušných polí. Make dokáže snadno propojit Excel s Asanou. Z vybraných polí, do kterých budou zapsány nadcházející úkoly, příslušné projekty, zodpovědný zaměstnanec a datum splnění, lze nastavit automatické vytvoření a přidělení tasků přímo v Asaně. Proces tímto nemusí končit. Lze na něj navázat řadu dalších automatizací např. odeslání zprávy na Slacku tomu, komu byl přidělen nový úkol nebo přidání tasku z Asany zároveň do Kalendáře Google. Tyto automatizace fungují jednoduše na principu nastavených

triggerů, které spustí konkrétní akci. Jejich nastavení je poměrně snadné a může odbourat řadu zbytečných mezikroků způsobených využíváním více platform.



Nástroj Make je možné využít pro řadu dalších automatizací, které mohou ulehčit práci v rámci interních procesů. Make jde propojit také s Confluence, tedy pokud by v rámci statusu byly zmíněny nové lessons learned a zapsány do šablony v Excelu, mohly by být rovnou přepsány také do databáze těchto znalostí v rámci Confluence. Společnost X by mohla např. ve vztahu s klienty využít formulář Google Forms pro generování briefů pro jednoduché kampaně a nespočet dalších automatizací.



3. Podpora kultury sdílení znalostí

Organizační kultura ve společnosti X je velmi vhodná pro sdílení znalostí. Kromě pokračování v budování této kultury a podpory neformálního setkávání, které sdílení přirozeně podporuje, je však třeba do této oblasti vnést také konkrétní aktivity, které sdílení znalostí mohou formálně podpořit.

Sdílení lessons learned a best practices

Sdílení lessons learned (LL) a best practices (BP) už nyní ve společnosti probíhá a je významným zdrojem pro sdílení tacitních znalostí. Na úkor operativních záležitostí není těmto způsobům sdílení věnován dostatečný prostor a jsou sdíleny spíše v rámci statusů. Doporučením je věnovat sdílení LL a BP separátní schůzky opakované minimálně jednou měsíčně, čímž zároveň na statusech vznikne více prostoru věnovat se aktuální agendě. Průběh schůzek pro sdílení LL a BP nemusí mít formální strukturu. Bylo by však vhodné, kdyby se vždy předem přihlásili zaměstnanci, kteří chtějí představit jejich zkušenost (přihlašování lze řešit jednoduchým formulářem nebo tabulkou). Po krátké prezentaci by ideálně měla následovat společná diskuse a brainstorming nad tématem. Po schůzce je třeba, aby autor zaznamenal LL nebo BP do již zmiňované databáze. V případě, že by se někdy stalo, že nikdo nepřijde s žádným tématem pro sdílení lze předem vymezený čas využít pro teamový brainstorming nebo diskusi nad aktuálními tématy.

Neformální setkávání

Neformální setkávání již nyní velmi podporuje organizační kulturu a přirozené sdílení znalostí. Pravidelně jsou pořádány teambuildingy, večerní posezení a další aktivity. Společnost X by v těchto aktivitách měla nadále pokračovat minimálně ve stejné míře. Neformální setkávání lze podpořit i tematicky zaměřenými akcemi typu „F*ck Up Night“. Formát takové události spočívá ve sdílení příběhů o neúspěších a chybách, se kterými se zaměstnanci setkali v poslední době nebo v profesním životě obecně. Účelem události není jen sdílet chyby a neúspěchy, ale také budovat důvěru, otevřenou organizační kulturu a podpořit odvahu zkoušet nové věci. Takové akce mohou v dlouhodobém horizontu posilovat kulturu, která oceňuje učení se z chyb a zároveň podpořit zkoušení nových věcí a inovace.

Adaptační proces

Adaptaci nových zaměstnanců lze považovat za jednu ze slabších stránek společnosti X, a to zejména proto, že pro nové zaměstnance nejsou žádným způsobem formálně sepsané potřebné informace a znalosti k vykonávání jejich práce. Stávající zaměstnanci tak musí věnovat velkou část svého času předávání nejen potřebných znalostí, ale také informací o tom, jak fungují jednotlivé projekty, co požadují jednotliví klienti apod. Adaptační proces by v tomto ohledu minimálně částečně měla zjednodušit tvorba znalostní základy, konkrétně databáze klientů a best practices. Adaptační proces je však náročný zejména u juniorních zaměstnanců, kterým chybí nejen kontext projektů, ale i část potřebných znalostí. V takovém případě by bylo ideální vytvořit jednoduchý adaptační plán a přidělit novému zaměstnanci mentora, který ho celým procesem provede. Mentor by měl adaptaci přizpůsobit tak, aby proběhla co nejvíce efektivně a zároveň s co nejmenším časovým zatížením ostatních kolegů. Zároveň je pro znalostní management vhodné využít potenciál, který noví zaměstnanci nabízí. Takoví zaměstnanci mají předchozí zkušenosti a znalosti, které mohou společnosti X přinášet řadu nových perspektiv. Na možnost využití oboustranného toku znalostí a fakt, že novému zaměstnanci se znalosti nejen předávají, ale zároveň se od něj jako externího zdroje získávají, je třeba dbát již při náboru.

Ocenění a incentivy za sdílení znalostí

Podpořit kulturu sdílení znalostí je možné také prostřednictvím incentiv a ocenění. Ty totiž podporují aktivní zapojení zaměstnanců do procesů sdílení znalostí a přispívání k rozvoji organizace. Přestože zapojení zaměstnanců do procesu sdílení znalostí ve společnosti X je na velmi dobré úrovni, stále je zde prostor pro motivaci zejména nových nebo juniorních zaměstnanců. Incentivy mohou být udělovány jak v podobě finančních odměn, tak slovního ocenění nebo poskytnutí nových pracovních příležitostí (např. vedení nového projektu).

4. Rozvoj dovedností a kompetencí zaměstnanců

Rozvoj znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců lze podpořit jak v rámci interních aktivit, tak poskytováním možností vzdělávat se i mimo organizaci.

Workshopy

Workshopy jsou dynamickým formátem, kde je možné nejen sdílet existující znalosti a best practices, ale zároveň poskytují prostor pro praktické cvičení, učení se novým dovednostem a rozvoj konkrétních kompetencí. Workshopy by měly být koncipovány tak, aby podporovaly kontinuální růst a profesní rozvoj zaměstnanců. Mohou být pořádány kvartálně a zaměřeny na různé oblasti jako je výkon, strategie, komunikace, technické dovednosti a další dle aktuální potřeby. Workshopy by mohly být pořádány seniorními zaměstnanci, kteří mají know-how, které mohou ostatním předat. Zároveň by bylo možné propojit se s externími partnery a uspořádat workshopy ve spolupráci s nimi. Tato spolupráce by byla obohacující pro obě strany a navíc by posílila vzájemné vztahy.

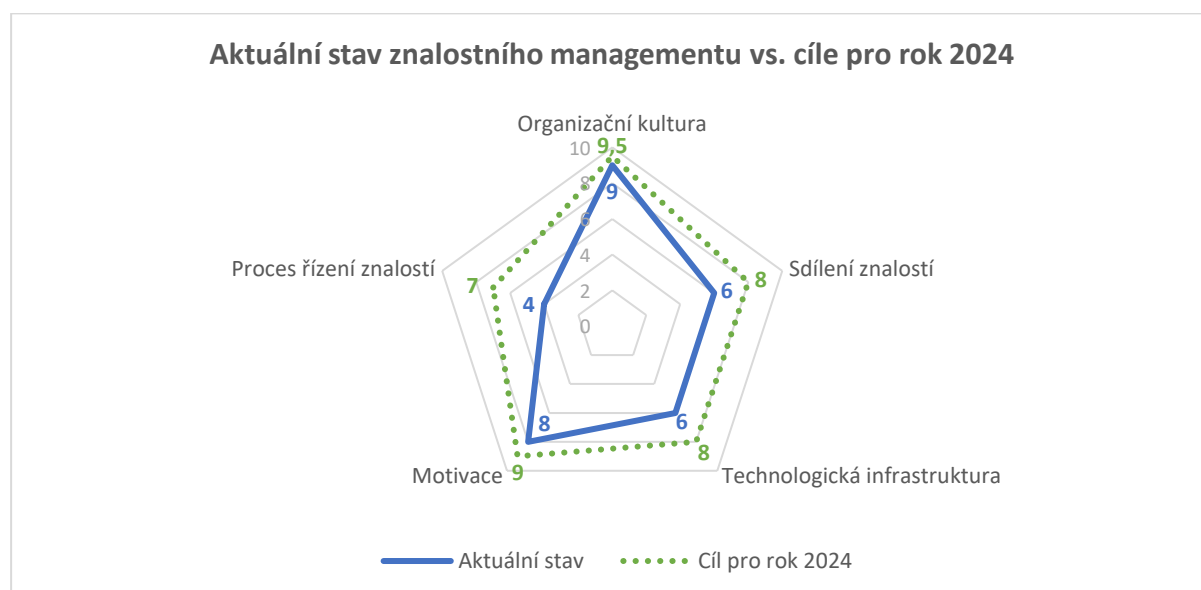
Externí vzdělávání

Kromě interního vzdělávání je důležité podporovat vzdělávací aktivity zaměstnanců mimo společnost X. To znamená finanční podpora nebo umožnění účasti na konferencích, seminářích, kurzech, online školeních nebo nákup odborných knih. Zaměstnanci díky tomu mohou nejen rozvíjet své profesní dovednosti, ale také aktivně přispět k šíření know-how a inovací uvnitř organizace.

5. Monitorování a hodnocení efektivity znalostního managementu

Nedílnou součástí úspěšného managementu znalostí je jeho měření. Jednou z nejjednodušších metod pro porovnání aktuálního a žádoucího stavu je paprskový graf. Pro hodnocení je v tomto případě zvolena desetibodová škála. Hodnoty aktuálního stavu jsou odvozeny ze získaných poznatků v rámci praktické části. Cílové hodnoty pro rok 2024 jsou autorkou práce následně subjektivně nastaveny na

základě doporučených návrhů. Největší prostor pro zlepšení je v rámci nastavení procesu řízení znalostí, zlepšení sdílení znalostí a implementaci vhodnější technologické infrastruktury. Přestože motivace a organizační kultura dosahují vyššího bodové hodnocení, i v těchto případech jsou navrženy aktivity, které mohou tyto oblasti posunout ještě o kus dál.



Graf 14: Aktuální stav znalostního managementu vs. cíle pro rok 2024 (Zdroj: Vlastní zpracování).

Výkonnost znalostního managementu lze také do určité míry měřit prostřednictvím Balanced Scorecard (BSC), kde se určité vlivy řízení znalostí mohou projevit v souvislosti se strategickými cíli organizace. Zpracování BSC vychází z poznatků a informací získaných o společnosti X v rámci praktické části této práce.

Zvoleným cílem v rámci finanční perspektivy je zvýšení obratu, marže a snížení nákladů na externí služby. Zvýšení obratu bylo zvoleno z důvodu vize společnosti rozrůstat se o další klienty. Zvýšení marže první úrovně společnosti X vychází zejména ze zvyšování efektivity a produktivity práce, které může být do jisté míry ovlivněno právě zavedením opatření pro řízení znalostí. Cíl snížení nákladů na externí služby vychází ze zjištění, že některé outsourcované služby, jsou již příliš nákladné a pro společnost X by bylo výhodnější je pokrývat interně. Konkrétně se jedná o outsourcování PPC specialisty nebo některých grafických služeb.

Finance				
Cíl	Hodnotící kritérium	Jednotka	Období	Cílová hodnota
Zvýšení obratu	Hodnota obratu	%	Rok	Zvýšení o 15 %
Zvýšení marže	Hodnota marže	%	Rok	Zvýšení o 5 %
Snížení nákladů na externí služby	Hodnota nákladů na externí služby	%	Rok	Snížení o 8 %

Tabulka 7: BSC – finanční perspektiva (Zdroj: Vlastní zpracování).

Zákaznická perspektiva (v případě společnosti X nazvaná jako klientská) se zaměřuje na cíle jako růst klientského portfolia, zvýšení počtu klientů využívajících nástroj X BI a zvýšení spokojenosti klientů. Růst klientského portfolia je klíčový pro růst společnosti, jelikož některým klientům je již poskytováno

maximální spektrum služeb nebo již o další nemají zájem. Cílová hodnota pro počet klientů využívajících nástroj X BI je odvozena z aktuálního stavu, kdy 2 klienti nástroj již plně využívají a pro jednoho je momentálně implementován. Hodnocení spokojenosti klientů v současné době probíhá pouze na bázi ústní zpětné vazby. Jedná se však o velmi zásadní metriku, proto je společnosti X doporučeno zavést průběžné bodové hodnocení nabízených služeb na desetibodové škále. Cílová hodnota by se poté měla za první rok zvýšit alespoň o 1 bod od výchozí hodnoty.

Klient				
Cíl	Hodnotící kritérium	Jednotka	Období	Cílová hodnota
Růst klientského portfolia	Počet klientů	ks	Rok	16
Zvýšení počtu klientů využívajících nástroj X BI	Počet klientů	ks	Rok	6
Zlepšení spokojenosti klientů	Hodnocení spokojenosti	body	Rok	Zvýšení o 1 bod

Tabulka 8: BSC – klientská perspektiva (Zdroj: Vlastní zpracování).

Hlavním cílem perspektivy interních procesů je zvýšení efektivity a produktivity práce zaměstnanců hodnocené dle průměrného počtu dokončených úkolů na osobu. Zvýšení efektivity a produktivity práce mohou do jisté míry ovlivnit i další cíle jako zlepšení procesu ukládání znalostí a zvýšení počtu automatizovaných procesů. Proces ukládání znalostí je klíčový pro zvýšení výkonnosti, efektivity práce a sdílení know-how. Cílová hodnota je v tomto případě pouze hrubým odhadem vzhledem k tomu, že společnost X momentálně lessons learned a best practices v databázi neuchovává, tím pádem není možné určit výchozí hodnotu.

Interní procesy				
Cíl	Hodnotící kritérium	Jednotka	Období	Cílová hodnota
Zvýšení efektivity a produktivity práce zaměstnanců	Průměrný počet dokončených úkolů na osobu	%	Rok	Zvýšení o 10 %
Zlepšení procesu ukládání znalostí	Počet zaznamenaných lessons learned a best practices v databázi	ks	Rok	60
Zvýšení počtu automatizovaných procesů	Počet automatizovaných procesů	%	Rok	Zvýšení o 25 %

Tabulka 9: BSC – perspektiva interních procesů (Zdroj: Vlastní zpracování).

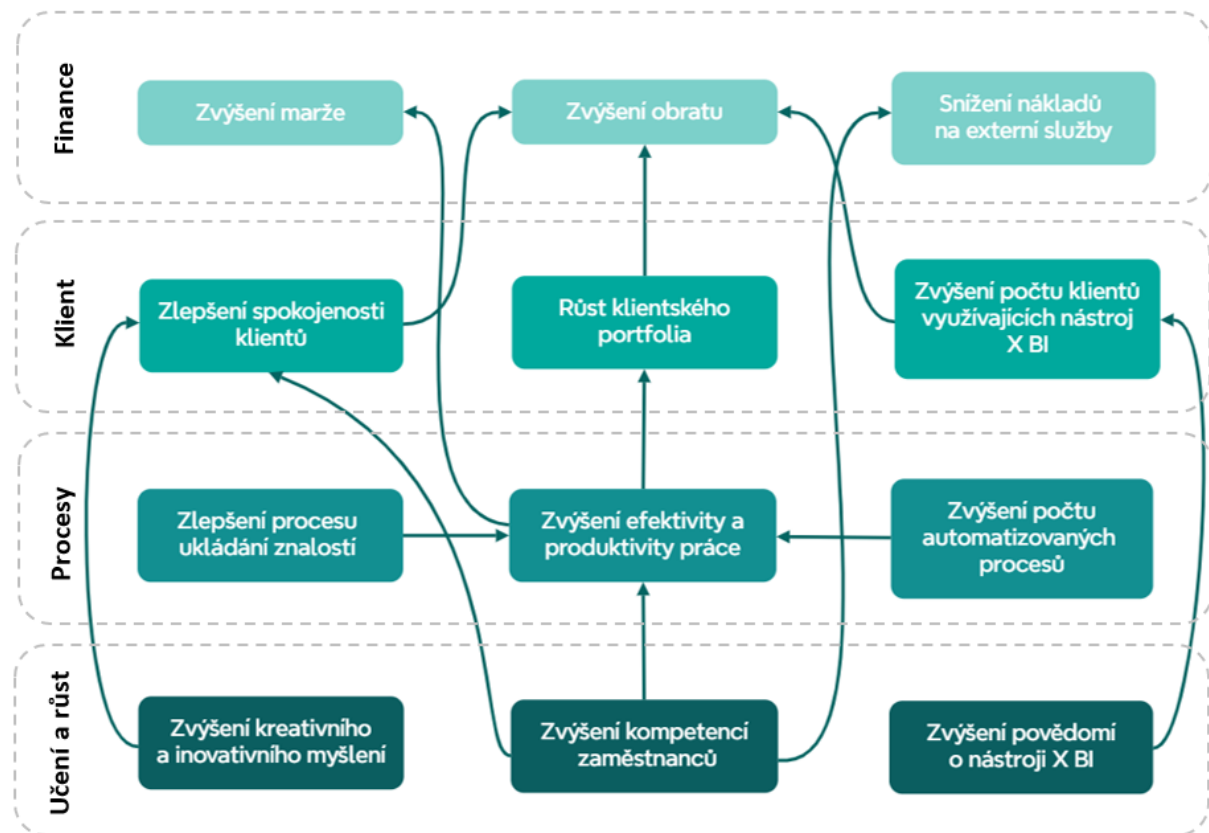
Jedním z cílů perspektivy učení se a růstu je zvyšování kompetencí zaměstnanců, které ovlivňuje kvalitu služeb a zároveň může nahradit určité outsourcované služby. Pro tento cíl jsou stanovena dvě hodnotící kritéria – čas strávený na školeních, přednáškách a workshopech a podíl nákladů práce vynaložených na vzdělávání. Dalším cílem je podpora kreativního a inovativního myšlení, díky kterému může společnost X posouvat sebe i své klienty kupředu. Posledním cílem je zvýšení povědomí o nástroji X BI. Jedná se o velmi unikátní a kvalitní produkt a společnost ho momentálně nijak oficiálně

nepropaguje. Jeho šíření probíhá pouze organicky mezi stávajícími klienty. Tento nástroj je však velkým potenciálem pro růst společnosti i zvyšování obrátu. Společnosti X je doporučeno zahájit propagaci tohoto produktu ze začátku alespoň na webových stránkách. V takovém případě by bylo možné jako cílovou hodnotu nastavit počet návštěvníků webu nebo konverzi pro vyplnění poptávkového formuláře. Určení cílové hodnoty se může jevit jako poměrně ambiciózní, vzhledem k tomu, že by webová stránka byla nově vytvořena je však relevantní.

Učení se a růst				
Cíl	Hodnotící kritérium	Jednotka	Období	Cílová hodnota
Zvýšení povědomí o nástroji X BI	Počet návštěv webové stránky	%	Měsíc	Zvýšení o 20 % každý měsíc
Zvýšení kompetencí zaměstnanců	Čas strávený na školeních, přednáškách, workshopech, ...	den	Rok	5
	Podíl nákladů práce vynaložených na vzdělávání	%	Rok	2-3 %
Zvýšení kreativního a inovativního myšlení	Počet úspěšně zavedených inovačních projektů	ks	Rok	2

Tabulka 10: BSC – perspektiva učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování).

Následující obrázek pro lepší představu graficky znázorňuje vazby mezi jednotlivými perspektivami BSC a výše popsanými cíli.



Obrázek 12: BSC – vazby mezi jednotlivými cíli a perspektivami (Zdroj: Vlastní zpracování).

7.2 Podpora inovací

Řízení znalostí spolu s řízením inovací představuje vzájemně se podporující strategické pilíře, které podporují cíle směřování společnosti X a zvýšení konkurenceschopnosti. Přestože je důležité, aby se tyto dva celky vzájemně doplňovaly, strategie je určena pro každý z nich separátně.

Inovační vize

Inovační vizí společnosti X je podpora kreativního myšlení a experimentování za účelem objevení nových přístupů a možností v oblasti marketingu a technologií, které umožní poskytování ještě kvalitnějších a efektivnějších služeb a špičkových produktů. Inovace se stanou nedílnou součástí firemní strategie, úsilí o zvýšení konkurenceschopnosti a odpovědí na nejnovější trendy a měnící se potřeby trhu.

Inovační strategie

Jak bylo zmíněno v teoretické části, inovačních strategií existuje několik a žádnou nelze určit za správnou, jelikož vždy záleží na typu podnikání a konkrétních okolnostech daného podniku. Společnost X momentálně inovace žádným způsobem neřídí a podněty k jejich vzniku přichází poměrně přirozenou cestou. Vzhledem k velikosti firmy a typu podnikání v oblasti služeb není třeba, aby společnost X zavedla striktní způsob řízení inovací. Aby však bylo dosaženo inovační vize, je třeba v rámci inovační strategie stanovit **koncepční pojetí**, zavést **plánování** a **prioritizaci** a stanovit způsoby pro **podporu inovační kultury**. Zároveň by společnost X měla věnovat zvýšenou pozornost svému

inovativnímu **produktu X BI – jeho rozšiřování a zlepšování** a inovacím z pohledu zlepšování interních procesů.

Navrhovaná inovační strategie je rozdělena do následujících oblastí:

1. Podpora inovační kultury, kreativního myšlení a experimentování
2. Nastavení procesu práce s inovacemi
3. Spolupráce s partnery

Tyto oblasti jsou následně detailněji popsány.

1. Podpora inovační kultury, kreativního myšlení a experimentování

Aktivní podpora inovační kultury je klíčová pro úspěšnou realizaci inovační strategie. Je třeba budovat takovou kulturu, která podporuje kreativní myšlení a otevřenou diskusi. Společnost X by vzhledem k malému počtu zaměstnanců měla ideálně do inovačních aktivit zapojit všechny. Je však třeba určit jednu osobu, která bude iniciátorem a organizátorem těchto aktivit a ponese zodpovědnost za jejich řízení a koordinaci.

Inovační bloky

Inovační bloky jsou pravidelně pořádaná setkání zaměstnanců poskytující prostor pro diskusi a brainstorming nad novými trendy nebo problémy a pro generování inovativních nápadů. Ideálně by měly být pořádány pravidelně každé dva nebo tři měsíce s vyčleněním dostatečného množství času (minimálně půl dne), aby bylo možné se tématy zabývat více do hloubky a přijít s konkrétními návrhy. Inovační bloky by měly sloužit nejen ke generování nápadů, ale také jejich hodnocení, plánování inovačních aktivit, sledování výsledků, sdílení lessons learned, poučení se z chyb, případné adaptaci strategie a monitoringu tržních trendů nebo potřeb klientů.

Motivace a stimule

Inovační kulturu je stejně jako tu znalostní možné podpořit zavedením systému stimulací a odměn pro zaměstnance, kteří se podílí na inovačních aktivitách a přináší nové poznatky nebo nápady. Systém může zahrnovat finanční odměny, nefinanční ocenění nebo další benefity jako nové příležitosti v rámci projektů, financování vzdělávacích kurzů apod. Je doporučeno zavést transparentní odměňovací systém, který zohlední jak nápady realizované, tak nerealizované. I nerealizované nápady mohou organizaci přinášet hodnotu v podobě nových myšlenek nebo vyvolat diskusi, navíc je pro podpoření inovační kultury důležité oceňovat jakoukoli iniciativu. Zároveň je třeba vyvážit motivaci jednotlivců a motivaci týmu, aby nedocházelo k nezdravé soutěživosti mezi jednotlivými členy.

Nábor zaměstnanců

Na podporu inovační kultury lze myslet také při náboru zaměstnanců. Jelikož se společnost X chce rozrůstat jen do určitých rozměrů, je třeba pečlivě vybírat nové členy týmu, kteří mají dispozice k tomu k inovační kultuře významně přispívat nejen svými znalostmi, ale také osobnostními a povahovými rysy.

2. Nastavení procesu práce s inovacemi

Inovační kultura je základem pro zapojení zaměstnanců a generování nápadů, na druhou stranu je třeba nastavit standardizovaný postup pro řízení inovačního procesu, který momentálně společnost X postrádá. Bez nastavení pravidel a jasné koncepce by pro společnost X bylo pravděpodobně velmi náročné se v této oblasti zlepšovat a posouvat kupředu.

Hodnocení nápadů a prioritizace

V rámci inovačních bloků bude vznikat řada nápadů a inovačních projektů. Je však v zájmu společnosti vytvořit kritéria a mechanismy pro vyhodnocení těchto návrhů a rozhodování o jejich realizaci. Mezi klíčová kritéria, která je třeba zohlednit, patří:

- **Relevance a dopad** (posouzení do jaké míry projekt přináší nová a originální řešení, k jakým změnám a v jakém rozsahu povede, potenciální vliv na strategické cíle společnosti, ...)
- **Proveditelnost** (zhodnocení technické a praktické proveditelnosti, potřebné a dostupné zdroje a znalosti, časové zatížení ...)
- **Finanční zatížení** (náklady spojené s realizací, očekávaná návratnost investice, ...)
- **Rizika** (identifikace rizik, jejich hodnocení a hodnocení dopadu na projekt i společnost, ...)

Na základě těchto kritérií je třeba nejen se rozhodnout, zdali projekty realizovat, ale také je mezi sebou porovnat a prioritizovat. Určení priorit je nezbytné pro následné plánování inovačních aktivit.

Plánování implementace

V návaznosti na stanovení priorit je třeba stanovit také časový rámec implementace jednotlivých projektů a zdroje potřebné v jednotlivých fázích. Plánování alokace zdrojů navíc umožní jejich efektivnější využití. Pro společnost X je navíc plánování velmi důležité také z pohledu velkého vytížení operativními činnostmi. Je potřeba stanovit priority i v rámci toho, kolik času věnovat operativě a kolik inovačním aktivitám. Zároveň je důležité udržet v plánování inovačních projektů jistou míru flexibility, aby mohla společnost X pružně reagovat na změny v okolním prostředí a případné nové příležitosti.

Měření inovační výkonnosti

Monitorování pokroku a výkonu jednotlivých projektů je klíčové pro hodnocení úspěšnosti a pro identifikaci případných problémů. Kromě celkového hodnocení inovační výkonnosti by mělo probíhat i pravidelné kontrolní hodnocení v průběhu projektu. Dopad inovací lze sledovat také v rámci dosahování strategických cílů stanovených v rámci Balanced Scorecard. Pro efektivní vyhodnocení úspěšnosti inovační strategie je však doporučeno vytvoření Innovation Scorecard, který se zaměřuje specificky na cíle související s inovacemi. Následuje hrubý návrh toho, jaké ukazatele by mohl Innovation Scorecard obsahovat.

- **Finance** (růst obrátu z nových služeb, návratnost investic do inovací, náklady na vývoj v poměru s celkovými náklady)
- **Klient** (spokojenost klientů s novými službami, růst portfolia v souvislosti s inovativními službami)
- **Procesy** (míra využívání inovativních metod nebo nástrojů, doba potřebná k implementaci inovace)
- **Učení a růst** (počet realizovaných inovačních projektů, počet školení zaměřených na inovace, procentuální zlepšení efektivity, výkonnosti a produktivity)

3. Spolupráce s partnery

Návrh inovační strategie zahrnuje také spolupráci s klienty a externími partnery ze spolupracujících firem. Ta může přinášet řadu nových perspektiv, zdrojů, znalostí a zkušeností, což výrazně zvyšuje schopnost přinášet nová inovativní řešení a služby. Obecně koncept otevřených inovací založený na spolupráci s externími partnery může být pro společnost X velmi přínosný. Díky navázání spolupráce je možné pouštět se do větších projektů, na které by společnost sama neměla dostatek zdrojů (ať už z pohledu financí, kapacit nebo technologického zázemí). Společnost X pak svým partnerům na oplátku nabízí své know-how a kooperace je díky tomu výhodná pro všechny zúčastněné strany. Náznak

takových spoluprací již vzniká v souvislosti s vývojem nástroje X BI, kdy se jeden z klientů v počátku podílel na vývoji tohoto nástroje poskytnutím svých dat. Spolupráce s partnery by mohla být však využívána mnohem více a mohly by vznikat inovace na úrovni spojení dvou firem – např. ve spolupráci s firmou poskytující e-mailingovou platformu nebo softwarovou společností.

Závěr

Management znalostí hraje klíčovou roli v podpoře inovací a budování konkurenceschopnosti. Úspěch znalostního managementu je poměrně složitě měřitelný, velmi individuální a ovlivněný řadou faktorů. Úspěšné řízení znalostí souvisí se správným propojením organizační kultury, technologické infrastruktury, využívaných nástrojů a rozvojem lidského kapitálu. Zaměření pouze na jednu z oblastí nikdy nemůže přinést tak komplexní výsledek jako jejich propojení. Práce zdůrazňuje spojení a synergii mezi řízením znalostí a inovací. Inovace lze podporovat prostřednictvím efektivního využívání a sdílení znalostí a budováním inovační kultury. Lze tedy říci, že neustálý rozvoj a zdokonalování znalostního a inovačního managementu mohou vést k dosažení dlouhodobé prosperity a úspěchu v rámci vysoce konkurenčního prostředí.

Cílem diplomové práce bylo poskytnout komplexní analýzu současného stavu a určit návrhy pro zlepšení řízení znalostí a podporu inovací ve vybraném podniku. První část práce teoreticky vymezovala podstatu a funkce managementu znalostí a inovací, které byly následně prakticky implementovány v kontextu společnosti poskytující online marketingové služby a poradenství na trhu B2B.

V rámci analýzy současného stavu bylo zjištěno, že společnost X se vyznačuje poměrně plochou organizační strukturou, která přirozeně podporuje sdílení znalostí. Stejně tak je pro řízení znalostí vhodné i momentální nastavení organizační kultury, které je postaveno na hodnotách jako je důvěra, svoboda v rozhodování, otevřenost, rovnost a upřímnost. Velmi dobře funguje také neformální rovina organizační kultury, kdy se zaměstnanci pravidelně setkávají i mimo pracoviště. Sdílení znalostí je podporováno mimo jiné tím, že zaměstnanci pracují na několika projektech zároveň, tudíž zkušenosti nabyté v rámci práce pro jednoho klienta mohou často jen mírně obměněné použít i pro další projekt. Díky kombinaci zmíněných okolností jsou znalosti v rámci organizace již nyní až překvapivě dobře přirozeně šířeny.

Analýza současného stavu však objevila také řadu překážek, které brání efektivnímu řízení znalostí, jejichž odstranění může zvýšit produktivitu práce a ovlivnit konkurenceschopnost podniku. Konkrétně se jedná o velmi silnou závislost společnosti na lidském kapitálu. To vzhledem k práci s množstvím tacitních znalostí není příliš překvapivé, problém je však zejména v tom, že jednotliví zaměstnanci mají často specifické znalosti na vysoké úrovni a je prakticky nemožné zařídit jejich zastupitelnost. Další bariérou pro efektivní řízení znalostí je také fakt, že v současné době nemá společnost nastavenou žádnou formální podobu, pravidla nebo strukturu. Ta je nezbytná i z toho důvodu, že v případě společnosti X sdílení znalostí probíhá na několika úrovních současně, a to v rámci jednotlivých projektů, v rámci organizace a ve vztahu s klienty. V kombinaci s tím, že se společnost neustále rozrůstá, přibývají noví klienti i zaměstnanci, pak naráží na to, že znalosti nejsou sdíleny na dostatečné úrovni. Problém představuje také zahlcení operativními činnostmi, které je potřeba vykonávat často na úkor aktivit, které by mohly management znalostí podporovat. Je zde možné sledovat určitou cykličnost v tom, že není prostor pro sdílení znalostí nebo implementaci nějakého řešení, kvůli množství operativních činností. Následně však činnosti, které by mohly být optimalizovány díky znalostnímu managementu zabírají velké množství času, který by mohl být ušetřen a věnován dalším operativním činnostem.

Jednou z velmi podstatných bariér je nedostatečná technologická a znalostní infrastruktura pro ukládání znalostí. Momentálně jsou využívány nástroje vhodné spíše pro řízení projektů, nikoliv však pro tvorbu znalostní základny a ukládání znalostí. Přestože společnost pracuje převážně s tacitními znalostmi, byly nalezeny i takové znalosti, které by bylo možné alespoň částečně kodifikovat. Nedostatečná infrastruktura v kombinaci s nedostatkem času a kapacit způsobuje to, že i přes vhodné prostředí pro sdílení znalostí k němu nedochází v plném rozsahu a potenciál, který společnost pro management znalostí poskytuje, tak není plně využit. Stejně tak jako není plně využit potenciál znalostní, není plně využit ani potenciál inovační. Inovace ve společnosti X momentálně nejsou řízeny žádným koncepčním způsobem. Většina inovací a nápadů vzniká spíše přirozeně za pochodu kvůli

potřebě zdokonalovat, zjednodušovat a zefektivňovat procesy a služby. Příkladem takové inovace je vývoj nástroje X BI, který vznikl z potřeby hlubšího porozumění ekonomickým výsledkům, které vychází z propojení marketingových a účetních dat klientů.

Jelikož se management znalostí týká všech zaměstnanců a analýza současného stavu byla vypracována na základě polostrukturovaných rozhovorů se dvěma osobami, bylo navíc zrealizováno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo všech 8 zaměstnanců společnosti. Cílem dotazníkového šetření bylo získat informace o vnímání a zapojení do procesu řízení znalostí a zejména poskytnutí prostoru pro vyjádření přání a potřeb pro rozvoj této oblasti. Dotazník se skládal celkem z pěti tematických oblastí – organizační kultury, sdílení znalostí a spolupráce, technologické infrastruktury, získávání nových znalostí a motivace a procesu řízení znalostí jako takového.

V rámci dotazníkového šetření bylo potvrzeno, že v organizační kultuře je velmi dobře propsána vize a hodnoty společnosti, které jsou již skvěle nastaveny pro úspěšné řízení znalostí. Zaměstnanci se navíc cítí motivováni jak vedením společnosti, tak prací samotnou a zároveň potvrzují možnost podílet se na spoluvytváření podnikové strategie. Někteří zaměstnanci však sami pozorují rezervy v práci se znalostmi. Konkrétně zmiňují, že by znalosti mezi sebou chtěli více sdílet a rozvíjet své kompetence. Zavedení oficiálního systematického přístupu pro řízení znalostí by bylo ze strany většiny zaměstnanců vítáno a sami si uvědomují některé z jeho přínosů (jako např. pozitivní ovlivnění finálních výstupů). Výsledky dotazníkového šetření také potvrzují rezervu v technologické infrastruktuře a fakt, že většina znalostí je předává ústně a držena lidským kapitálem.

Na základě všech získaných poznatků a vize společnosti X byly následně vypracovány návrhy pro zlepšení řízení znalostí a inovací. Přestože management znalostí ovlivňuje management inovací jedná se o dva různé směry, proto byly návrhy vytvořeny separátně pro každý z nich.

V rámci zlepšení řízení znalostí byla navržena znalostní vize a strategie. Hlavní myšlenkou navrhované strategie je dosáhnout zlepšení procesů předávání, ukládání a třídění znalostí s cílem zvýšit efektivitu práce se znalostmi a minimalizovat ztrátu informací. Cílem znalostní strategie je v dlouhodobém horizontu přinášet vyšší kvalitu a komplexnost poskytovaných služeb. Následují konkrétní doporučení, jak navrhované strategie dosáhnout. Prvním návrhem je implementace systému pro správu a ukládání znalostí, v rámci kterého by byla vytvořena znalostní základna obsahující databázi klientů, best practices a lessons learned. Další návrh se zaměřuje na standardizaci některých pracovních postupů a procesů spolu s tvorbou manuálů a automatizací vybraných procesů. Ačkoliv je organizační kultura již v současnosti na velmi dobré úrovni i přesto je v návrhové části zmíněno několik způsobů jak ji posílit. Konkrétně se jedná o zavedení pravidelných schůzek pro sdílení lessons learned, podpora neformálního setkávání a podněty pro zvýšení efektivity adaptačního procesu. Rozvoj managementu znalostí je nutné podpořit také vzděláváním zaměstnanců jak uvnitř organizace, tak mimo ni. Společnosti X je doporučeno zavést pravidelné interní workshopy, kde si zaměstnanci mohou předávat své znalosti, což do budoucna může být jeden z faktorů zvyšujících možnost zastupitelnosti. Dále pak podpořit externí vzdělávání ať už finančně či časovou dotací. Nedílnou součástí managementu znalostí je také jeho monitorování a hodnocení efektivity. V této souvislosti je navržena Balanced Scorecard, v rámci které se alespoň do určité míry mohou projevit změny v řízení znalostí.

Část navrhovaných opatření pro zlepšení managementu znalostí automaticky znamená zlepšení managementu inovací. Aby však bylo dosaženo stanovené inovační vize, je třeba jako součást inovační strategie stanovit koncepční pojetí, zavést plánování a systém prioritizace. Mimo to je třeba budovat a podporovat inovační kulturu a zvážit rozšíření spolupráce s partnery. Zároveň by společnost měla věnovat větší pozornost svému nástroji X BI, který v sobě nese velký potenciál pro zlepšení ekonomických výsledků společnosti a zvýšení konkurenceschopnosti.

Práce poskytuje řadu návrhů, jejichž zavedení vyžaduje značné množství úsilí, a to nejen z pohledu finančních zdrojů, ale zejména z pohledu vynaložených kapacit a času. Na druhou stranu je třeba si uvědomit, že investice do managementu znalostí a inovací jsou zejména pro tuto společnost zcela na místě, jelikož je zde velmi vysoká pravděpodobnost návratnosti vynaloženého úsilí a zdrojů. Vzhledem k tomu, že prostředí pro efektivní řízení znalostí a inovací je již nyní na velmi dobré úrovni, jeho další rozvoj podpořený implementací několika technických a procesních změn může společnosti do budoucna pomoci v rámci rozvoje, zvýšení efektivity a produktivity práce, budování stabilní pozice na trhu nebo zvýšení konkurenceschopnosti.

Seznam použité literatury

- [1] **AMEIR, Omar, 2018.** *Management inovací* [Online]. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc. Dostupné z: <https://www.mvso.cz/files/management-inovaci-studijni-text.pdf>. [Citace: 25. 2. 2024].
- [2] **AN, Xiaomi a Wang, WANG, 2010.** *Knowledge management technologies and applications: A literature review* [Online]. Dostupné z: DOI: 10.1109/ICAMS.2010.5553046. [Citace: 27. 1. 2024].
- [3] **ARMSTRONG, Michael a Stephen, TAYLOR, 2015.** *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [4] **ARORA, Ravi, 2002.** Implementing KM – a balanced score card approach. *Journal of Knowledge Management* [online]. Vol. 6, iss. 3, p240-249. DOI: 10.1108/13673270210434340. Dostupné z: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/13673270210434340/full/html>. [Citace: 25. 2. 2024].
- [5] **BALAIID, Ali a Masoumeh ZIBARZANI, Mohd Zaidi ABD ROZAN, 2013.** A Comprehensive Review of Knowledge Mapping Techniques. *Journal of Information Systems Research and Innovation* [online]. Vol. 3, p71-76. ISSN 2289-1358. Dostupné z: <https://seminar.utmspace.edu.my/jisri/Volume3.html>. [Citace: 2. 3. 2024].
- [6] **BUREŠ, Vladimír, 2007.** *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: GRADA Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [7] **COSTELLO, Gabriel J, 2015.** *Review: innovation process frameworks* [Online]. Dostupné z: DOI: 10.13140/RG.2.1.4929.4883. [Citace: 26. 2. 2024].
- [8] **DALKIR, Kimiz, 2023.** *Knowledge Management in Theory and Practice*. Fourth Edition. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. ISBN 9780262048125.
- [9] **DRUCKER, Peter F, 2006.** *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper Business. ISBN 978-0060851132.
- [10] **DURST, Susane a Serdal TEMEL, Helio AISENBERG FERENHOF, 2018.** *Open Innovation and Knowledge Management in Small and Medium Enterprises* [online]. WSPC. ISBN 9789813233607. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/854491>. [Citace: 25. 2. 2024].
- [11] **EVANS, Max a Kimiz DALKIR, Catalin, BIDIAN, 2014.** A Holistic View of the Knowledge Life Cycle: The Knowledge Management Cycle (KMC) Model. *Electronic Journal of Knowledge Management* [online]. Vol. 12, iss. 2, p85-97. ISSN 1479-4411. Dostupné z: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/1015>. [Citace: 27. 1. 2024].
- [12] **FINANCE-MANAGEMENT, ©2005-2012.** Balanced Scorecard. *Finance-management.cz* [online]. Dostupné z: <https://citace.zcu.cz/priklady-harvardsky-system-jmeno-datum/elektronicke-zdroje-harvardsky-system.html>. [Citace: 25. 2. 2024].
- [13] **GAMA, Nelson a Miguel Mira da SILVA, José ATAÍDE, 2007.** *Innovation Scorecard: A Balanced Scorecard for Measuring the Value Added by Innovation* [Online]. Dostupné z: DOI: 10.1007/978-0-387-49864-5_49. [Citace: 25. 2. 2024].

- [14] **GESILER Eliezer a Nilmini WICKRAMASINGHE, 2015.** *Principles of Knowledge Management: Theory, Practice, and Cases* [online]. Routledge. ISBN 9781317415152. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1559057>. [Citace: 4. 2. 2024].
- [15] **GOFFIN, Keith a Rick MITCHELL, 2017.** *Innovation Management: Effective Strategy and Implementation*. 3rd edn. London: Bloomsbury Academic. ISBN 978-1-137-37343-4.
- [16] **GOLDSTEIN, Bruce E, 2010.** *Encyclopedia of perception*. Los Angeles: Sage. ISBN 978-1-41294-081-8.
- [17] **GROFF, Todd. R. a Thomas P. JONES, 2012.** *Introduction to Knowledge Management*. New York: Routledge, 2012. ISBN 9781136392405.
- [18] **HAJRIC, Emil, 2018.** *Knowledge Management System and Practices* [Online]. Dostupné z: https://www.academia.edu/40656607/Knowledge_Management_System_and_Practices_A_Theoretical_and_Practical_Guide_for_Knowledge_Management_in_Your_Organization. [Citace: 27. 1. 2024].
- [19] **HOLSAPPLE, Clyde, 2004.** *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge Matters*. Berlin: Springer. ISBN 978-3-540-20005-5.
- [20] **IMPERIAL MEDIA, ©2024.** Retence. *ImperialMedia.cz* [online]. Dostupné z: <https://www.imperialmedia.cz/slovník-pojmu/retence/>. [Citace: 4. 3. 2024].
- [21] **KAPLAN, Robert S, 1996.** *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action* [online]. Harvard Business Review Press. ISBN 9781422148167. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/836878>. [Citace: 25. 2. 2024].
- [22] **KOČIANOVÁ, Renata, 2012.** *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [23] **KREJTA, ©2024.** Co je to CLV (Customer Lifetime Value)? *Krejta.cz* [Online]. Dostupné z: <https://krejta.cz/marketingovy-slovník/clv/>. [Citace: 4. 3. 2024].
- [24] **LIU, Shaofeng, 2020.** *Knowledge Management An Interdisciplinary Approach for Business Decisions* [online]. Kogan Page. ISBN 9780749496876. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1589952>. [Citace: 27. 1. 2024].
- [25] **LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010.** *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2951-0.
- [26] **MASSINGHAM, Peter, 2019.** *Knowledge Management Theory in Practice* [online]. London: Sage. ISBN 9781526417244. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1431741>. [Citace: 17. 12. 2023].
- [27] **MINONNE, Clemente a Geoff TURNER, 2009.** Evaluating Knowledge Management Performance. *Electronic Journal of Knowledge Management* [online]. Vol. 7, iss. 5, p583-592. ISSN 1479-4411. Dostupné z: <https://academic-publishing.org/index.php/ejkm/article/view/877>. [Citace: 25. 2. 2024].
- [28] **MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2005a.** *Management znalostí*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0878-8.

- [29] **MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2005b.** *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit.* Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-310-8.
- [30] **NEWELL, Sue a Harry SCARBROUGH, Jacky SWAN, 2009.** *Managing Knowledge Work and Innovation.* Bloomsbury Publishing. ISBN 978-0-230-52201-5.
- [31] **NIVEN, Paul R, 2014.** *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution* [online]. Wiley. ISBN 9781118939000. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/996799>. [Citace: 25. 2. 2024].
- [32] **O'DELL, Carla a Cindy HUBERT, 2011.** *The New Edge in Knowledge* [online]. First Edition. Wiley. ISBN 9781118015186. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1013271>. [Citace: 27. 1. 2024].
- [33] **ORDÓÑEZ DE PBALOS, Patricia a Leif EDVINSSON, 2020.** *Intellectual Capital in the Digital Economy* [online]. First Edition. Routledge. ISBN 9781000051995. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1494538>. [Citace: 12. 1. 2024].
- [34] **PETŘÍKOVÁ, Anna, 2020.** RFM analýza – Kdo jsou vaši zákazníci a proč to potřebujete vědět. *Proficio.cz* [Online]. 16. 1. 2020. Dostupné z: <https://proficio.cz/rfm-analyza-kdo-jsou-vasi-zakaznici-proc-potrebujete-vedet>. [Citace: 4. 3. 2024].
- [35] **PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2010.** *Moderní management znalostí (principy, procesy, příklady dobré praxe).* Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
- [36] **REID, Malva Daniel and Jyldyz BAKBALAEVA, Denis BEDFORD, Alexeis GARCIA-PEREZ, Dwane JONES, 2021.** *Learning Organizations* [online]. Emerald Publishing Limited. ISBN 9781839824326. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/2419620>. [Citace: 9. 12. 2023].
- [37] **REICHEL, Jiří, 2009.** *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů.* Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.
- [38] **ROWLEY, Jennifer, 2007.** The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. Online. *Journal of Information Science* [online]. Vol. 33, iss. 2., p163-180. ISSN 0165-5515. Dostupné z: DOI:10.1177/0165551506070706. [Citace: 29. 11. 2023].
- [39] **TIDD, Joe a John R. BESSANT, 2014.** *Strategic Innovation Management* [online]. Wiley. ISBN 9781118863381. Dostupné z: <https://www.perlego.com/book/1812806>. [Citace: 25. 2. 2024].
- [40] **TRUNEČEK, Jan, 2004.** *Management znalostí.* Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-884-3.
- [41] **ZUZÁK, Roman, 2011.** *Strategické řízení podniku.* Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4008-9.
- [42] **ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej, 2012.** *Manuál hodnocení inovační výkonnosti.* Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-796-3.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchie DIKW	7
Obrázek 2: Proces konverze a tvorby znalostí.....	10
Obrázek 3: Dimenze znalostí	16
Obrázek 4: Cyklus znalostního managementu	20
Obrázek 5: Balanced Scorecard	31
Obrázek 6: Inovační management	34
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti X – neformální.....	40
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti X – formální.....	41
Obrázek 9: Sdílení znalostí v rámci jednotlivých projektů.	47
Obrázek 10: Sdílení znalostí v rámci společnosti X.....	48
Obrázek 11: Ukázka platformy Gather	51
Obrázek 12: BSC – vazby mezi jednotlivými cíli a perspektivami	72

Seznam tabulek

Tabulka 1: Nástroje a technologie pro tvorbu a kodifikaci znalostí	26
Tabulka 2: Nástroje a technologie pro uložení a správu znalostí.....	27
Tabulka 3: Nástroje a technologie pro sdílení znalostí.....	27
Tabulka 4: Nástroje a technologie pro využití znalostí.....	28
Tabulka 5: Nástroje a technologie pro učení a zlepšování znalostí.....	28
Tabulka 6: Přehled znalostí a kompetencí jednotlivých zaměstnanců.....	44
Tabulka 7: BSC – finanční perspektiva.....	69
Tabulka 8: BSC – klientská perspektiva.	70
Tabulka 9: BSC – perspektiva interních procesů.	70
Tabulka 10: BSC – perspektiva učení se a růstu.	71

Seznam grafů

Graf 1: Příklad paprskového grafu.....	29
Graf 2: Možnost podílet se na spoluvytváření podnikové strategie	55
Graf 3: Práce společnosti se řízením znalostí.....	56
Graf 4: Nejčastější způsoby předávání znalostí.....	57
Graf 5: Získávání potřebných znalostí.	57
Graf 6: Volba kolegy v případě potřeby znalostí.	58
Graf 7: Nástroje pro vyhledávání a sdílení znalostí.....	59
Graf 8: Relevance využívaných nástrojů pro předávání a ukládání znalostí	59
Graf 9: Získávání nových znalostí.	60
Graf 10: Ocenění nově získaných znalostí.	61
Graf 11: Motivace k získávání nových znalostí.	61
Graf 12: Zavedení systematického přístupu pro řízení znalostí.	62
Graf 13: Srovnání škálových otázek.....	63
Graf 14: Aktuální stav znalostního managementu vs. cíle pro rok 2024.....	69

Příloha

01.04.24 13:53

Řízení znalostí z pohledu zaměstnanců

Řízení znalostí z pohledu zaměstnanců

Děkuji, že jste si udělali čas na vyplnění tohoto dotazníku.

Jeho cílem je získat informace o procesu a zapojení zaměstnanců do řízení znalostí ve vaší společnosti.

Dotazník je zároveň prostorem, pro vyjádření přání a potřeb pro další rozvoj v této oblasti. Proto vás prosím o upřímné a otevřené odpovědi.

1. Jak byste vlastními slovy stručně popsal/a, co je vizí vaší společnosti?

Vize = představa toho, kam chce firma směřovat a jak by měla vypadat její budoucnost

2. Jak byste vlastními slovy stručně popsal/a hodnoty vaší společnosti?

Hodnoty = základní principy chování, společné práce a to, na čem společnosti záleží

3. Jakým způsobem si nejčastěji předáváte znalosti v rámci organizace?*Vyberte maximálně 3 možnosti.*

Vyberte prosím maximálně 3 možnosti/í.

- Best practices (osvědčené postupy a metody)
- Brainstorming
- Interní systémy (Asana, Slack, ...)
- Lessons learned (poznatky a zkušenosti z praxe)
- Manuály
- Meetingy, teamové statusy
- Šablony
- Workshopy
- Jiné

4. Co děláte, když vám chybí znalost, kterou potřebujete pro vykonání vaší práce?*Můžete vybrat více možností.*

- Zeptám se kolegy
- Najdu ji v interních systémech
- Najdu ji jinde (na internetu, v literatuře, ...)
- Zúčastním se externího školení, přednášky, webináře, ...
- Jiné

5. Jaké nástroje/technologie v rámci organizace nejvíce využíváte pro vyhledávání nebo sdílení znalostí?*Můžete vybrat více možností.*

- Asana
- Slack
- Google drive
- Jiné

6. Na koho z kolegů se **nejčastěji** obracíte, pokud potřebujete znalost, kterou vy sami nemáte?

Můžete vybrat více možností.

- David
- Jakub
- Mária
- Martin
- Michal
- Michaela
- Pavla
- Simona
- Na nikoho

7. Kde podle vás získáváte nejvíce nových znalostí?

- V práci
- Soukromě (kurzy, webináře, přednášky, ...)
- Od klientů
- Jiné

Nyní bude následovat řada výroků. **Uvedte prosím, do jaké míry s nimi souhlasíte.**

Pod každou otázkou je prostor pro **komentář**, kde můžete uvést, **proč** jste vybrali danou odpověď, konkrétní **zkušenost**, váš **názor** nebo **postoj** k danému tématu.

Předem děkuji za otevřené odpovědi, které mají pro vyhodnocení dotazníku vysokou přidanou hodnotu.

8. V naší společnosti mám možnost podílet se na spoluvytváření podnikové strategie prostřednictvím svých návrhů a připomínek.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím
- Nedokážu posoudit

9. Komentář:

10. Společnost, které jsem součástí, pracuje s řízením znalostí.

Řízení znalostí je přístup pro identifikaci, vytváření, sdílení a efektivní využívání znalostí, know-how a informací v rámci organizace s cílem podpořit dosažení strategických cílů.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím
- Nedokážu posoudit

11. Komentář:

12. Nástroje, které společnost využívá jsou dostatečné pro předávání a ukládání znalostí.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím
- Nedokážu posoudit

13. Komentář:**14. Vedení společnosti ocením, když získávám nové znalosti a zlepšuji se díky tomu ve své práci.**

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím
- Nedokážu posoudit

15. Komentář:

16. Moje práce mě motivuje k získávání nových znalostí, které v ní mohu uplatnit.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím
- Nedokážu posoudit

17. Komentář:

Např. co nového jste se v poslední době naučil/a?

18. Zavedení oficiálního systematického přístupu pro řízení znalostí by mělo pozitivní vliv na moji práci i na společnost jako celek.

- Rozhodně souhlasím
- Spíše souhlasím
- Spíše nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím
- Nedokážu posoudit

19. Komentář:**20. Umíte si představit, jak lépe řídit tok znalostí ve vaší společnosti? Máte nějaké konkrétní návrhy pro zlepšení?**

Microsoft tento obsah nevytvořil ani neschválil. Data, která odešlete, se pošlou vlastníkovvi formuláře.

 Microsoft Forms

<https://forms.office.com/Pages/DesignPageV2.aspx?origin=NeoPortalPage&subpage=design&id=BsRF82hSsEOxn1hi-mgz-BGGC4d5fWdAhkIP...>

6/7