

Projekt optimalizace řízení znalostí ve vybrané organizaci

Bc. Matúš Bohunický

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

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

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

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

II. Praktická část

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

Závěr



(Handwritten signature)

doc. Ing. David Tušek, Ph.D.

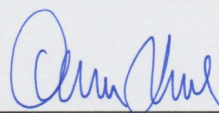
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: Tištěná/elektronická
Jazyk zpracování: Slovenština

Seznam doporučené literatury:

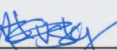
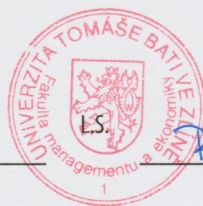
HISLOP, Donald. *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2013, 304 s. ISBN 978-0199691937.
CHILD, John a Martin IHRIG. *Knowledge, Organization, and Management: Building on the Work of Max Boisot*. Oxford: Oxford University Press, 2013, 288 s. ISBN 978-0199669165.
PITRA, Zbyněk a Hana MOHELSKÁ. *Management transferu znalostí: Od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*. Průhonice: Professional Publishing, 2015, 336 s. ISBN 978-80-7431-145-1.
SERRAT, Olivier. *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. New York: Springer Berlin Heidelberg, 2017, 1140 s. ISBN 978-981-1009-822.
ŠUBRT, Tomáš a Roman ZUZÁK. *Mastering Knowledge*. Bratislava: Alfa, 2014, 319 s. ISBN 9788087197370.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Miroslav Hušek, M.Sc. Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 07.07.2020

Jméno a příjmení: Matuš Bohunický

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Úlohou diplomovej práce je zadefinovať problematiku práce so znalosťami, jej systematického uchopenia a riešení pre ich efektívne udržiavanie v podmienkach vybranej organizácie. Na základe výsledkov analýzy existujúceho stavu riadenia znalostí v organizácii pripravíme projekt pre optimalizáciu riadenia znalostí s ohľadom na dlhodobú udržateľnosť a efektívnu prácu so znalosťami.

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

ABSTRACT

The main task of the diploma thesis is to define the issue of working with knowledge, its systematic grasp and solution for their effective maintenance in the conditions of the selected organization. Based on the results of the analysis of the existing state of knowledge management in the organization, we will prepare a project for optimizing knowledge management with regard to long-term sustainability and effective work with knowledge.

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

POĎAKOVANIE

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

Vďaka patrí aj vedúcemu mojej diplomovej práce Ing. Miroslavovi Hušekovi Ph.D. za jeho pomoc a rady pri jej tvorbe.

V neposlednom rade ďakujem každému, kto svoje vedomosti a znalosti šíri ďalej a nenecháva si ich len pre seba. Bez odovzdávania kvalitných a zmysluplných znalostí by naša spoločnosť nebola udržateľná.

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

OBSAH

ÚVOD.....	10
I. TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VYMEDZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE.....	12
1.1 CIEĽ PRÁCE	12
1.2 ZDROJE INFORMÁCIÍ.....	12
2 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ.....	13
2.1 DATA	13
2.2 INFORMÁCIE	14
2.3 ZNALOSTI.....	15
2.3.1 TRIEDENIE ZNALOSTÍ.....	16
2.3.2 KONVERZIA ZNALOSTÍ (MODEL SECI).....	18
2.4 ZNALOSTNÝ PRACOVNÍK	21
2.5 ZNALOSTNÁ ORGANIZÁCIA	21
2.5.1 ZNALOSTNÝ MANAŽÉR (KNOWLEDGE MANAGEMENT OFFICER)	22
3 ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ	23
3.1 ĽUDIA.....	24
3.1.1 VZDELÁVANIE A ROZVOJ.....	24
3.1.2 ANGAŽOVANOSŤ	25
3.1.3 FIREMNÁ KULTÚRA	27
3.2 PROCESY (POSTUPY).....	28
3.3 TECHNOLOGIE	29
4 STRATEGIE ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ	30
4.1 KODIFIKAČNÁ STRATÉGIA	30
4.2 PERSONALIZAČNÁ STRATÉGIA	30
5 ANALYTICKÉ A IMPLEMENTAČNÍ METODY	32
5.1 ČASOVÁ ANALÝZA	32
5.2 SKÓROVACIA METÓDA S MAPOU RIZÍK.....	33
5.3 CBA	33
5.4 IMPLEMENTÁCIA ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU CEZ STAVEBNÉ BLOKY.....	35
6 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ	37
VYHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	42
CÍLE A POUŽITÉ METÓDY	43
II. PRAKTICKÁ ČÁST	44

7	CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE.....	45
8	ANALÝZA EXISTUJÍCÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ	46
8.1	ANALÝZA VNÍMANIA A POVEDOMIA ZM V ORGANIZÁCIÍ	46
8.2	VÝSLEDKY ANALÝZY VNÍMANIA A POVEDOMIA ZM V ORGANIZÁCIÍ	47
8.3	ANALÝZA ZNALOSTÍ A ZNALOSTNÝCH SYSTÉMOV V ORGANIZÁCIÍ	52
8.4	NÁVRH ÚPRAV A ICH IMPLEMENTÁCIE DO EXISTUJÚCEHO ZM.....	55
9	NÁVRH PROJEKTU OPTIMALIZACE ZNALOSTNÍHO ŘÍZENÍ.....	58
9.1	CIEĽ A ROZDELENIE PROJEKTU.....	58
9.2	AKTIVITY A PLÁN PROJEKTU.....	59
10	SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK	63
10.1	IDENTIFIKOVANÉ RIZIKÁ.....	63
10.2	OHODNOTENIE RIZIKOVÝCH FAKTOROV.....	64
10.3	VYHODNOTENIE SKÓROVACEJ METÓDY S MAPOU RIZÍK	66
10.4	NÁVRH OPATRENÍ PRE MINIMALIZÁCIU IDENTIFIKOVANÝCH.....	67
11	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	68
12	ANALÝZA NÁKLADŮ A BENEFITŮ PROJEKTU (CBA).....	71
13	SCHVÁLENÍ PROJEKTU NA ZÁKLADU ANALÝZ.....	73
	VYHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A PŘÍNOS PRO PRAX.....	75
	ZÁVĚR	77
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	78
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ	82
	SEZNAM TABULEK.....	83

ÚVOD

Dôležitosť práce s informáciami resp. znalosťami sa v dnešnej dobe dostáva do popredia aj v našom regióne a mnohé firmy si začínajú uvedomovať potrebu získavania, uchovávanía a zdieľania znalostí pre ich použitie v správny čas a na správnom mieste. Ľudský kapitál resp. jeho znalosti sa stávajú jedným z najcennejších artiklov v ekonomike, ktorá už nemôže byť závislá len na mega fabrikách na výrobu automobilov, či polotovarov pre zahraničie.

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

S ohľadom na progresívny rozvoj informačných systémov, sociálnych sietí, dostupnosť širokého obsahu na akúkoľvek tému a teda postupné odcudzenie sa od štandardných foriem vzdelávania či získavania overených informácií, je veľmi dôležité nielen vytvoriť udržateľný a efektívny systém vzdelávania a práce so znalosťami, ale aj naučiť ľudí (deti, dospelých, seniorov) si tieto znalosti osvojiť, no zároveň aj za pomoci kritického myslenia vedieť vyhodnotiť “toxický“ obsah, ktorý neprináša pridanú hodnotu.

Téma znalostného manažmentu a teda práce so znalosťami má veľký presah nie len na poli komerčných firiem, štátnej správy, či vzdelávacích organizácii ale aj pre každého jednotlivca a jej správne uchopenie bude mať zásadný dopad na udržateľný a zmysluplný rozvoj spoločnosti v nasledujúcich rokoch.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEDZENÍ PROBLÉMU A CÍLE PRÁCE

1.1 Ciel' práce

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

V praktickej časti má práca za úlohu navrhnúť efektívne riešenie pre udržateľnú a jednoduchú prácu so znalosťami vo vybranej organizácii prípadne jej optimalizáciu na základe analýzy existujúceho stavu za pomoci dostupných nástrojov a aplikáciou vhodne vybranej stratégie pre prácu s nimi s ohľadom na kontinuálne zlepšovanie. Vytvorený návrh riešenia by mala firma v prípade osvojenia si myšlienky vedieť jednoducho implementovať do existujúceho prostredia.

1.2 Zdroje informácií

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

Ako podklad pre uchopenie praktickej časti nám budú slúžiť najmä výstupy z analýz existujúceho stavu riadenia znalostí v organizácii, metodika Prince 2 (6th edition) konkrétne Managing Successful Projects with PRINCE 2 od spoločnosti Axelos, metóda implementácie ZM v blokoch, materiály, skúsenosti z predchádzajúcej praxe v oblasti procesov, metodík a riadenia znalostí a poznatky z absolvovaných webinárov na tému Knowledge Management.

2 ZÁKLADNÍ POJMY ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

Společnost, organizace a aj každý z nás je dnes obklopený nespočetným množstvím dat, informací přicházejících na internet ze sociálních sítí, mobilných zařízení a jejich uživatelův, senzorův IoT a prohlídky internetu. Všechny dostupné data a informace mohou být při správném přístupu k nim a jejich řízení využité v prospěch jedince, organizace či společnosti a mohou přímo přispívat k rozšiřování našich znalostí. V následujících řádkách zadefinujeme základní pojmy a souvislosti spojené s řízením znalostí, jejich využíváním.

Pro správné pochopení managementu resp. řízení znalostí je potřebné zadefinovat základní pojmy a vymezit rámec znalostí a práce s nimi tak, aby jsme dosáhli čo největší konsensus v pochopení této témy. V následujících kapitolách zadefinujeme základní pojmy a popíšeme aktivity spojené s prací so znalostami

2.1 Data

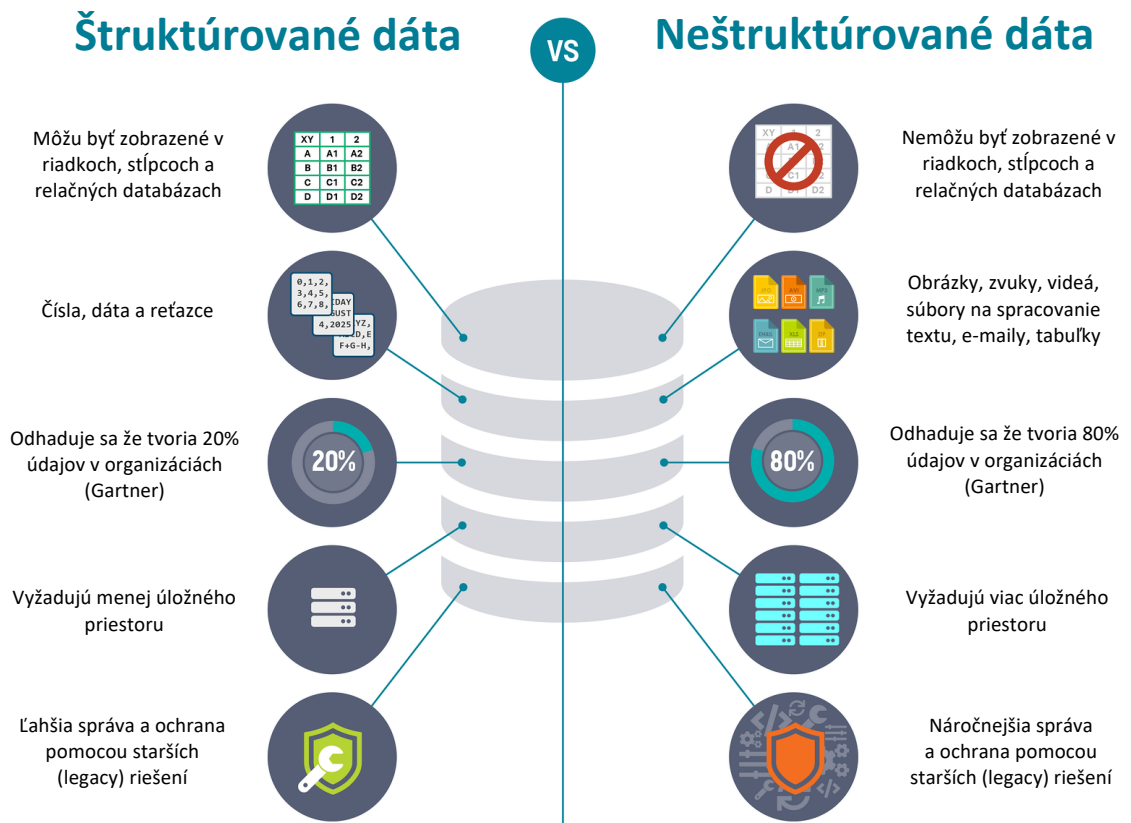
Data můžeme definovat jako sekvence znaků, které však samy o sebe nejsou informací. Můžou být vyjádřeny čísly, písmeny, znaky, zvukem či obrázky a jsou výsledkem měření, činností, událostí, procesů a podobně. Zachytávat je můžeme v různé struktuře, podobách a nosičích jako například papír, pevný disk počítače, čárový/QR kód, cloudové úložisko a jiné. Samotná data nemají konkrétní význam a jsou akousi základnou esencí procesu tvorby znalostí. Hodnotu a význam dat lze posoudit pozorovatel na základě nadobudnutých znalostí. (Gallo et al., 2017)

Při práci s daty pracujeme so základními operacemi:

- Získávání dat (Akvizice)
- Overování dat (Verifikace)
- Rozřídění dat (Klasifikace)
- Zhrnutí dat (Sumarizace)
- Zdílení dat (Distribuce)

Získaná data můžeme následně delit:

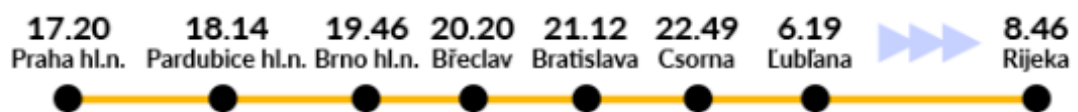
- Štruktúrované data (v průměre 20% dat organizací)
- Neštruktúrované data (v průměre 80% dat organizací)



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

2.2 Informácie

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

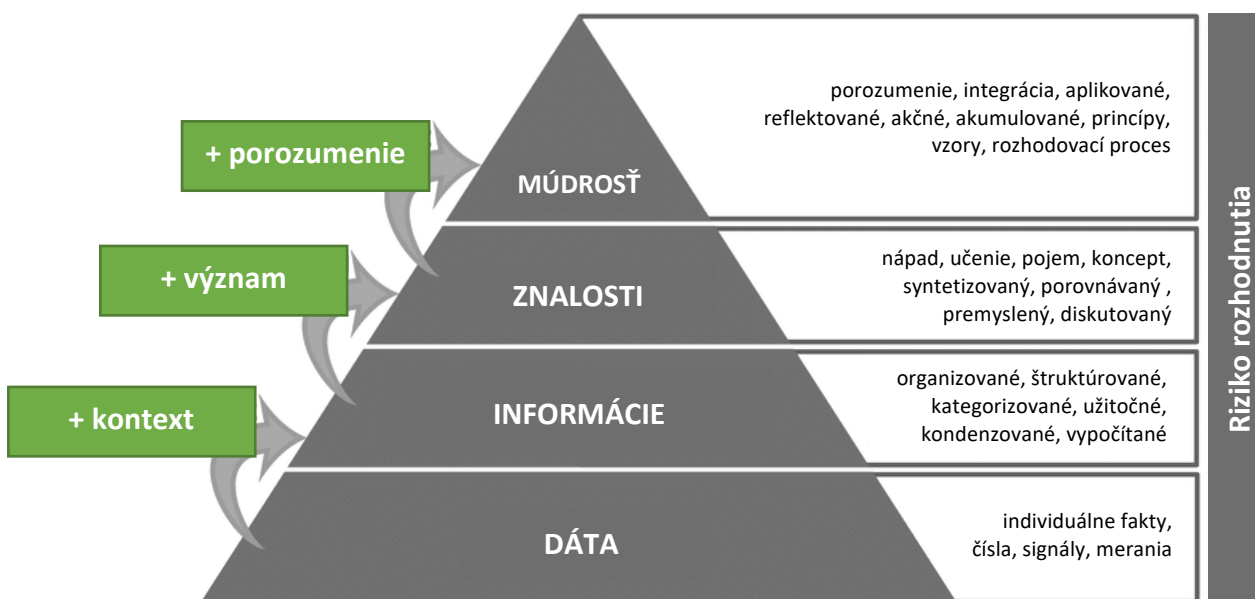


Obrázok 2 – Informácia v podobe CP, zdroj: Meníme cestovanie do Chorvátska!, 2020

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

2.3 Znalosti

Zadefinovaním predchádzajúcich častí skladačky sa dostávame ku kľúčovému pojmu s ktorým budeme ďalej pracovať. Týmto pojmom je „Znalosť“ ktorá je žiadaným výstupom práce s dátami a informáciami a ich vhodným uchopením. Znalosť môžeme definovať ako výsledný produkt procesu, do ktorého vstupujú dáta a informácie ako suroviny. (Petříková, 2010) prípadne ako hodnotnú informáciu z ľudskej mysle resp. odskúšané zhodnotené informácie v kontexte. (H. Davenport a Prusak, 2006)

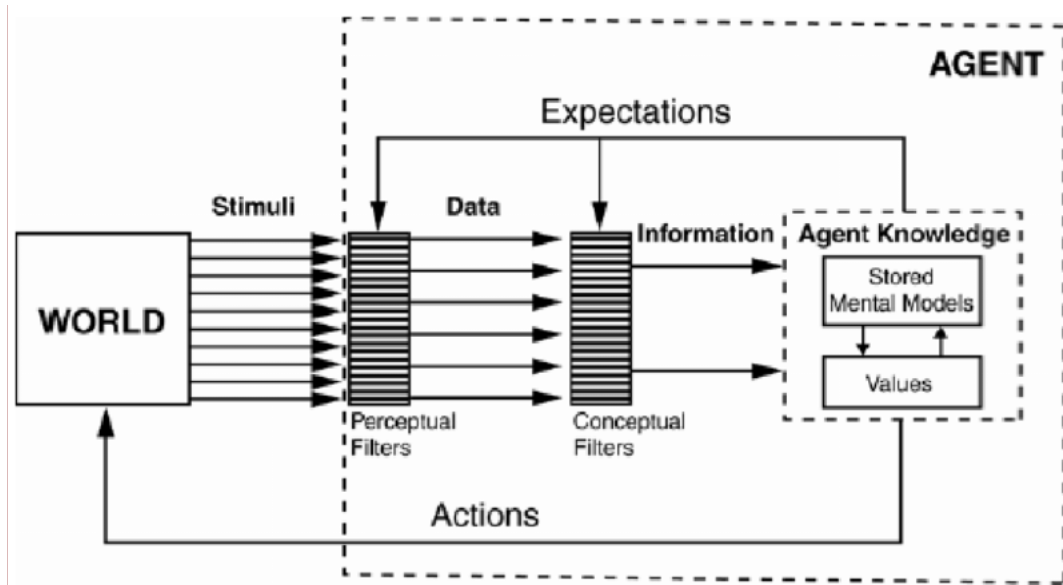


Obrázok 3 – Znalostná pyramída, zdroj: The data-information-knowledge-wisdom (DIKW), 2019

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

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

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



Obrázok 4 - Model "The agent-in-the-world" podľa Boista, zdroj: Child a Ihrig, 2013

Znalosti majú aj svoje špecifické vlastnosti medzi základné patria:

- Znalosti sú nehmotné a ťažko merateľné
- Nedajú sa kúpiť alebo jednoducho získať
- Znalostí sa v čase menia a môžu sa rýchlo stratiť
- Sú spojené so svojimi nositeľmi a ich vôľou – vedomím
- V procesoch sa nespotrebovávajú, môžu dokonca rásť
- Nie sú konkurenčné, môžu byť používané súčasne v rôznych procesoch

2.3.1 Triedenie znalostí

Väčšina autorov a publikácií delí znalosti na dve skupiny - explicitné (už zaznamenané) a implicitné (v hlavách jednotlivcov, ľahko zaznamenateľné), v rámci tejto práce však budeme pracovať s delením na explicité, implicitné a tacitné znalosti (veľmi ťažko

zaznamenateľné / nezaznamenateľné), ktoré sú spojené s odbornosťou a skúsenosťami jej nositeľa – experta, tak aby sme zdôraznili prínos skúseností a expertízy pri práci so znalosťami a znalostnými pracovníkmi, ktorých si priblížime v ďalšej kapitole.

Explicitné znalosti

Ako už bolo v úvode tejto podkapitoly naznačené v prípade explicitných znalostí budeme hovoriť o znalostiach, ktoré sú formalizované respektíve zdokumentované, štruktúrované a jednoducho prenositeľné či zdieľané. Príkladom môže byť napríklad návod na použitie elektrospotrebiča

Implicitné znalosti

Tieto takzvané nevyslovené znalosti sú intelektuálnym a skrytým vlastníctvom konkrétnych nositeľov alebo skupín nositeľov. Kladením správnych otázok môžeme tieto znalosti odhaliť a formalizovať (zdokumentovať) ich. Napríklad znalosť určitého procesu a jeho obmedzení vlastníkom procesu.

Tacitné znalosti

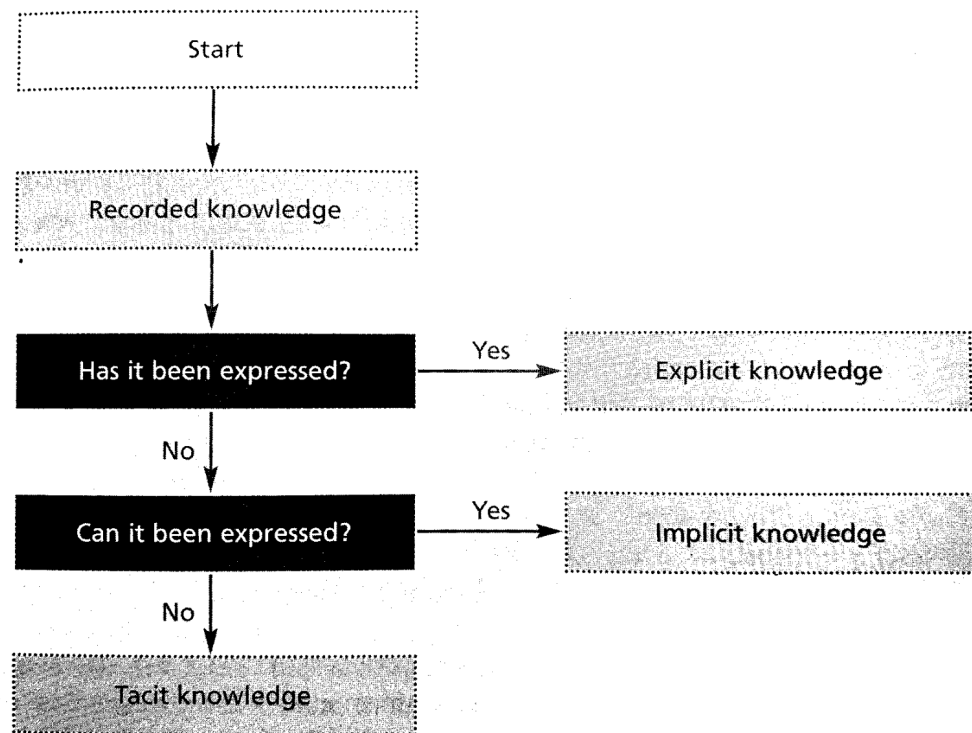
Najzaujímavejšou a najhodnotnejšou skupinou znalostí sú práve tacitné znalosti. Tak ako implicitné znalosti, sú skrytým intelektuálnym vlastníctvom svojich nositeľov, no na rozdiel od implicitných znalostí je veľmi ťažké formalizovať (zdokumentovať) ich, ak sa to vôbec podarí, nakoľko pre ich uchopenie a teda získanie je veľmi dôležitá skúsenosť a prax. Prevod tacitnej znalosti na znalosť explicitnú rozdeľuje aj mnohých odborníkov najmä z dôvodu subjektívneho a individuálneho osvojenia si znalosti každým jej nositeľom.

Pre ľahšie uchopenie môžeme ako príklad uviesť zloženie stolíka z IKEA. Aj napriek tomu že budú mať dvaja ľudia na splnenie tejto úlohy rovnaké podmienky, náradie, návod na montáž a na konci aj rovnaký výsledok, teda poskladaný stolík, je isté, že každý túto úlohu aj napriek rovnakým vstupom splnil svojím odlišným spôsobom. Medzi základné príčiny tejto rozdielnosti môžeme uviesť nasledujúce aspekty (Mládková, 2012):

- Osobné a subjektívne filtre každého nositeľa znalosti podľa ktorých selektívne vyberajú a prioritizujú aspekty z každej udalosti
- Rôzna absorpčná kapacita pre uchopenie nových informácií a ich následnej transformácie na znalosť

- Kontext, ktorý môže ovplyvniť to že aj napriek rovnakému podnetu u dvoch ľudí, vznikne znalosť len u jedného z nich

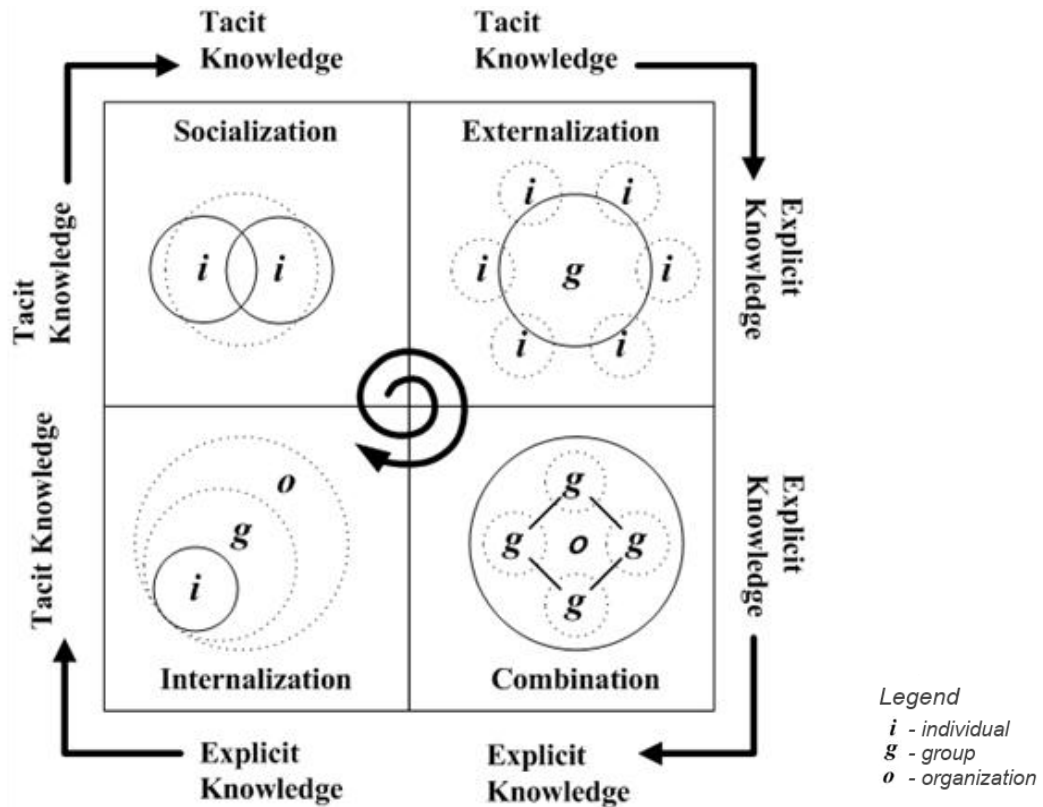
Pri rozpoznávaní či triedení znalostí si môžeme pomôcť nasledujúcim obrázkom:



Obrázok 5 - Explicitné, implicitné, tacitné znalosti, zdroj: Šubrt a Zuzák, 2010

2.3.2 Konverzia znalostí (Model SECI)

V predchádzajúcej podkapitole sme si vysvetlili jednotlivé typy znalostí a načrtli možnosť ich vzájomnej premeny – konverzie. Pre lepšie pochopenie a detailnejšie vysvetlenie si konverzie a vytvárania nových znalostí máme k dispozícii model SECI od Ikujiro Nonaka (SECI Model of Knowledge Dimensions by Ikujiro Nonaka, 2019), ktorý popisuje proces premeny a tvorby znalostí. Jeho názov vychádza zo začiatkových písmen štyroch fáz z ktorých sa skladá, konkrétne ide o Socialization - socializáciu, Externalization - externalizáciu, Combination – kombináciu a Internalization – internalizáciu. (Pri preklade sa zvykne používať aj názov SEKI)



Obrázok 6 - Model SECI, zdroj: SECI Model of Knowledge Dimensions (Ikujiro Nonaka), 2019

1. Fáza – Socialization (socializácia)

Vytváranie tacitných znalostí na základe iných tacitných znalostí a teda vznik skúsenosti následkom situácie či konkrétnej činnosti pretavenej do novej tacitnej znalosti jednotlivca (Petříková, 2010). Hovoríme o prenose - zdieľaní individuálnych tacitných znalostí z jednotlivca na jednotlivca. K socializácii prospieva prostredie, vzťahy a dôvera medzi kolegami na pracovisku či v inom nepracovnom prostredí. Podporovaním socializácie a budovania vzťahov formálne, či neformálne vieme prispieť k rozšíreniu a zdieľaniu znalostí. Proces socializácie môžeme podľa Ikujiro Nonaka (SECI Model of Knowledge Dimensions by Ikujiro Nonaka, 2019) zhrnúť v troch jednoduchých krokoch:

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

2. Fáza – Externalization (externalizácia)

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

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

3. Fáza – Combination (kombinácia)

Systemizácia a uplatňovanie explicitných znalostí a informácií. Jedná sa o spájanie samostatných získaných explicitných znalostí do novej systematickejšej explicitnej znalosti, ktorá je komplexnejšia a systematickejšia ako vstupné explicitné znalosti. Explicitné znalosti môžeme kombinovať a spájať pomocou osobných stretnutí alebo iných kolaboračných nástrojov a následne zdieľať s ostatnými pracovníkmi. Proces tejto fázy je rozdelený do troch krkov (SECI Model of Knowledge Dimensions by Ikujiro Nonaka, 2019):

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

4. Fáza – Internalization (internalizácia)

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

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

2.4 Znalostný pracovník

Keďže už máme zadefinované znalosti a ich súvislosti je vhodné priblížiť znalostného pracovníka ktorý je úzko spätý so znalosťami, ich aktívnym využívaním a teda skrz ne prinášanim hodnoty pre organizáciu v ktorej pracuje.

Znalostného pracovníka charakterizujeme nasledovne:

- Intelektuálna aktivita prevyšuje manuálnu
- Ovláda alebo disponuje špecifickou znalosťou / znalosťami
- Nie je možné presne určiť rozsah jeho znalostí
- Odbornosťou, znalosťami prevyšuje svojich kolegov (často aj nadriadených)
- Z pohľadu organizácie by mal byť vnímaný ako dôležité aktívum
- Náročnejšie riadenie a meranie kvality ako pri bežných / manuálnych pracovníkov

2.5 Znalostná organizácia

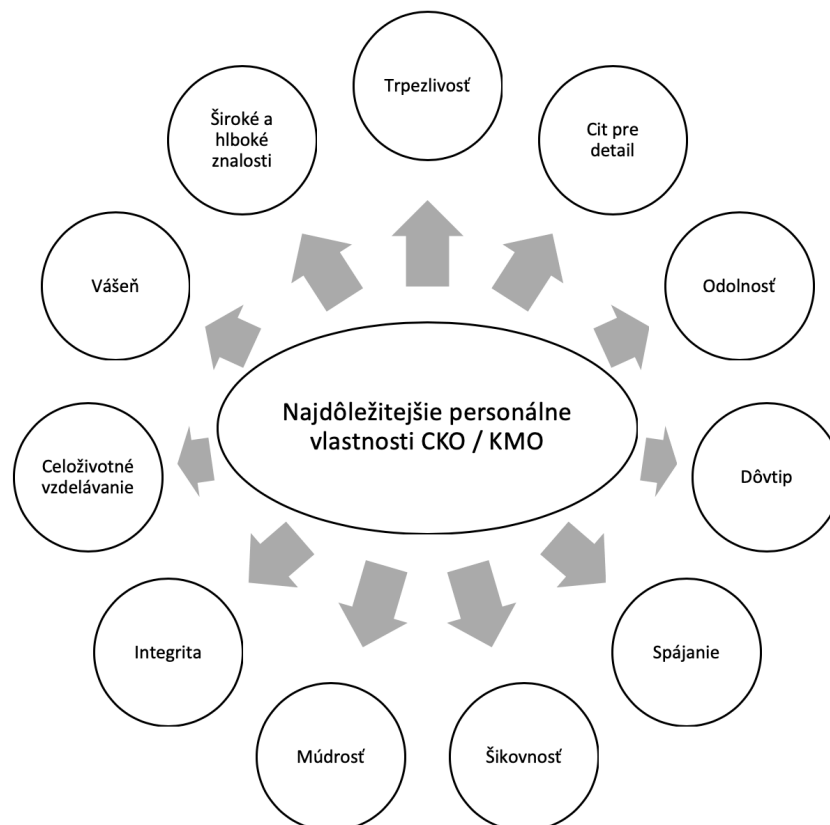
Podľa prieskumov iba 20 percent organizácií pracuje so svojim znalostným kapitálom. Pre znalostnú organizáciu je charakteristická existencia znalostných procesov a vlastníctvo nadštandardného znalostného kapitálu, prostredníctvom ktorého buduje hodnotu. V takomto type organizácie je vysoká miera kvalifikovaných pracovníkov a množstvo neštandardných komplexných, inovatívnych produktov a služieb. Rozvoj kľúčových pracovníkov je jednou z rozhodujúcich činností organizácie (Land, 2008).

Základné znaky znalostnej organizácie:

- Dynamizácia znalostných procesov a ich štandardizácia
- Kontinuálne zlepšovanie práce so znalosťami
- Rýchlo učiac sa spoločnosť
- Nadštandardná Podpora znalostných pracovníkov
- Líder, nie follower

2.5.1 Znalostný manažér (Knowledge management officer)

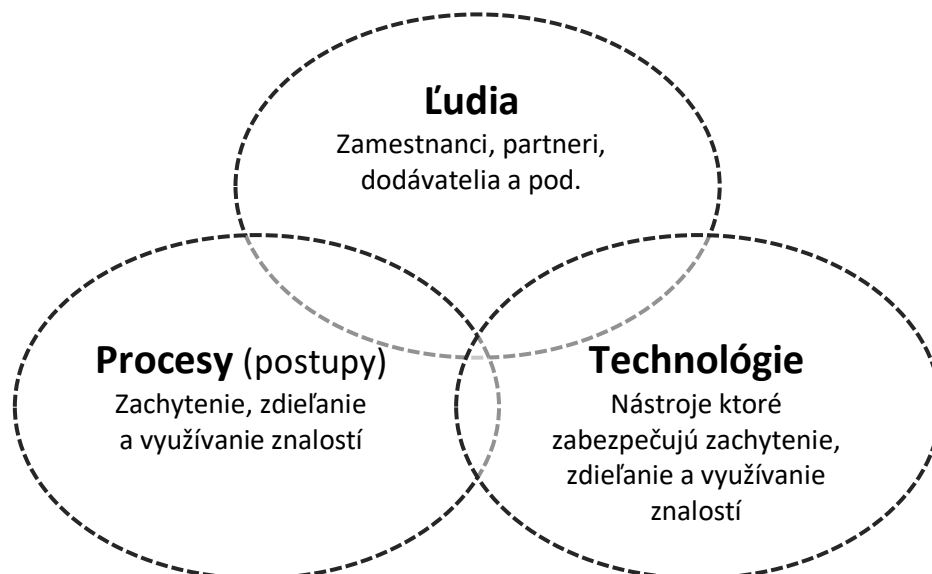
Kto by však mal byť v organizácii zodpovedný za riadenie znalostí? Pri riadení tacitných znalostí by sme mohli hovoriť o zodpovednosti personálneho oddelenia, k riadeniu explicitných znalostí má však bližšie oddelenie riadenia informácií. Ak hovoríme o vzájomnom prepojení a syntéze tacitných a explicitných znalostí môžeme hovoriť o potrebe riadenia prostredníctvom oddelenia riadenia znalostí KMU (Knowledge Management Unit) a o roli KMO – Knowledge Management Officer, prípadne CKO – Chief Knowledge Officer. Rolu KMO / CKO by mal zastávať človek, ktorý má medzi zamestnancami prirodzenú autoritu, má skúsenosti s vedením tímov a s prácou so znalostnými pracovníkmi a samozrejme podporu vedenia organizácie. Stanovením konkrétnej znalostnej stratégie a správnym riadením znalostných pracovníkov môže organizácia získať vyššiu pridanú hodnotu z ich práce.



Obrázok 7 - Personálne atribúty CKO / KMO, zdroj: vlastné spracovanie

3 ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

Nadviažuc na zadané základne pojmy môžeme prejsť k vysvetleniu a popísaniu riadenia znalostí alebo tiež často používanému pojmu znalostný management či management znalostí. Znalostný management - riadenie znalostí definuje (Špaček et al., 2016) ako proces vyvažovania vzťahu ľudia, procesy (postupy), technológie za účelom zachytávania a efektívneho využívania znalostí. Jedná sa o samostatnú manažérsku disciplínu.



Obrázok 8 - Vzťahy pri riadení znalostí, zdroj: Špaček et al., 2016

Systemy riadenia znalostí sú súčasťou procesu organizačného učenia sa, aj keď sa viac zameriavajú na strategické riadenie znalostí ako na zdieľateľné obchodné aktívum. Hlavným cieľom riadenia znalostí je spojiť ľudí hľadajúcich znalosti v rámci organizácie s tými, ktorí ich majú, s konečným cieľom zvýšiť celkovú úroveň znalostí tímu a organizácie.

Pri dosahovaní tohto cieľa pomáhajú štyri ciele riadenia znalostí. Týmito cieľmi sú: zlepšenie procesu získavania poznatkov, zefektívnenie a skvalitnenie znalostného prostredia, zvýšenie prístupu k organizačným znalostiam a udržanie vedomostí ako organizačného majetku.

3.1 Ľudia

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

3.1.1 Vzdelávanie a rozvoj

Vzdelávanie a rozvoj talentov je základnou podmienkou dlhodobej prosperity každej organizácie, ktorú je však možné naplniť len ak sú tieto aktivity správne orientované. Vzdelávanie a rozvoj zamestnancov by mal byť cieleňý a zameraný na rozvoj znalostí a odbornosti v kľúčových oblastiach v ktorých firma vytvára hodnotu a byť prínosom ako pre organizáciu, tak aj pre samotného zamestnanca. Pre manažérov je nevyhnutné uvedomiť si že pracovníci sú najcennejšími zdrojmi ktorými organizácia disponuje a preto je potrebné v spolupráci s každým jedným pracovníkom zadefinovať individuálny a zmysluplný plán vzdelávania a rozvoja. V rámci plánu rozvoja netreba zabúdať na:

- Adresne identifikovať potreby a požiadavky osobného rozvoja
- Správne zvoliť rozsah a formu vzdelávania
- Odkomunikovať očakávané výsledky / výstupy
- Určiť mieru zodpovednosti organizácie / pracovníka
- Dohodnúť časový rámec
- Vyhodnotenie naplnenia cieľov

Vzdelávanie a rozvoj môže prebiehať interne prostredníctvom vlastných školiteľov alebo informačných systémov ale aj prostredníctvom externých partnerov. Vždy je však potrebné vyhodnotiť reálny prínos ako pre zamestnanca, tak aj pre organizáciu a napĺňanie jej cieľov. V praxi sa často stretávame so živelným prístupom ku školeniu, ktoré je často len vykazovaním činnosti oddelenia ľudských zdrojov alebo nutným čerpaním alokovaných finančných zdrojov. Správnym vedením, individuálnym prístupom a podporou zdravého pracovného prostredia môže manažment prispieť k vyššej efektívnosti vzdelávania a angažovanosti zamestnancov.

3.1.2 Angažovanosť

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

Rozdelenie zamestnancov podľa angažovanosti

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

- **Angažovaní zamestnanci** - Títo zamestnanci sú lojálni a emocionálne zaviazaní k organizácii. Sú v úlohách, v ktorých vynikajú a kde sa ich talent skutočne využíva. Nadšene investujú do svojej práce a preberajú zodpovednosť mimo popisu svojej práce. Všeobecne je väčšia pravdepodobnosť, že sa stanú lídrami na trhu a zostanú v organizácii oveľa dlhšie ako zamestnanci bez zamestnania.
- **Neangažovaní zamestnanci** - Týchto zamestnancov môže byť ťažké identifikovať, pretože sú často relatívne šťastní a spokojní vo svojej úlohe. Robia však len minimum a neinvestujú do poslania, vízie, hodnôt alebo cieľov spoločnosti. Je menej pravdepodobné, že sa zameriavajú na zákazníka a nestarajú sa o produktivitu alebo ziskovosť spoločnosti. Títo členovia tímu sú hrozbou aj veľkou príležitosťou - pretože pri správnom prístupe sa môžu transformovať na angažovaných zamestnancov, ktorí v organizácii prosperujú.
- **Aktívne neangažovaní zamestnanci** - Sú neustále negatívni, vytvárajú toxické prostredie, ovládajú čas svojho manažéra a zvyčajne hovoria o ich nešťastí. A čo je horšie, je to, že sú často odborníkmi v oblasti predmetov, ktorých rešpektuje

Zvyšovanie angažovanosti zamestnancov

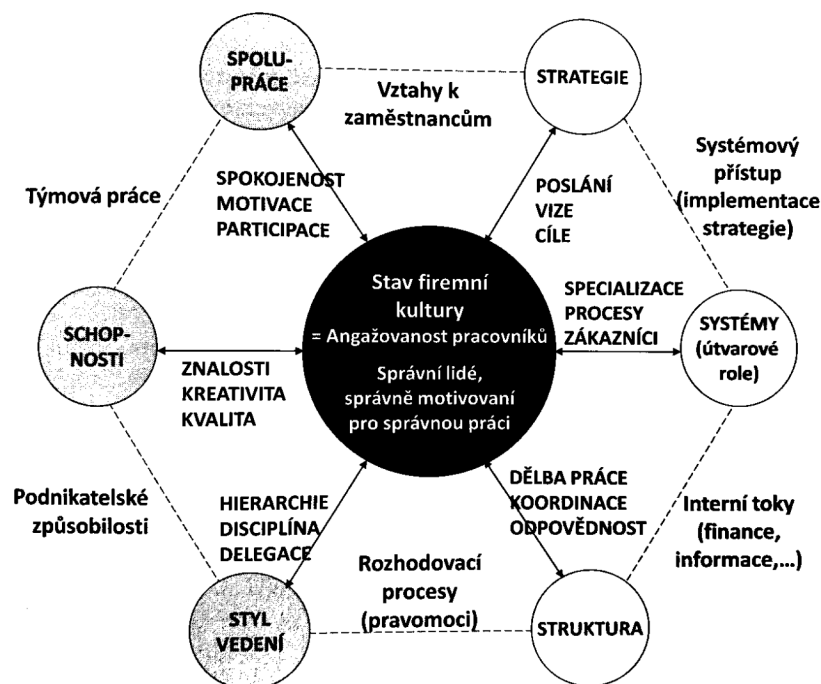
Angažovanosť zamestnancov je priamo úmerná spokojnosti a motivácii zamestnanca a teda napĺňaniu jeho potrieb. Existuje viacero teórií vychádzajúcich z Maslowovej pyramídy (Tureckiová, 2004) potrieb bez ohľadu na to, ktorú si vyberieme ich spoločným činiteľom

- **Osobný rozvoj a rast zamestnancov** - Ak organizácia neumožní a nepodporí rast a rozvoj svojich zamestnancov, skôr či neskôr sa väčšina z nich rozhodne pre zmenu zamestnávateľa (TURECKIOVÁ,2009)
- **Podpora produktivity** - Ak organizácia vyžaduje od zamestnancov výkon, produktivitu a efektivitu musí svojim zamestnancom poskytnúť adekvátne prostriedky a podporu (Softvér, Hardvér, technické pomôcky, zázemie, a podobne) (TURECKIOVÁ,2009)
- **Transparentná komunikácia** - Podporuje budovanie vzťahov, zdieľanie informácií a rast dôvery zo strany zamestnancov. (The Ultimate Guide to Employee Engagement, 2017)

3.1.3 Firemná kultúra

Firemnú kultúru definujeme ako spôsob ktorým organizácie rozhodujú a riešia úlohy či problémy. Ide o súhrn pravidiel, hodnôt a spôsobov správania ktoré prispievajú vzniku unikátneho prostredia (sociálne psychologického) na pracoviska. Správne “nastavená” firemná kultúra vplýva na dosahovanie firemných cieľov, lepšie zdieľanie znalostí ale zvýšenie angažovanosti zamestnancov.

Zložky ktorých vývoj ovplyvňuje stav firemnej kultúry a jeho zmeny znázorňuje model 7S



Obrázok 11 - Model firemnej kultúry organizácie, zdroj: Pitra a Mohelská, 2015

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

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

3.2 Procesy (postupy)

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

Medzi základné skupiny procesov v rámci riadenia znalostí patria:

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

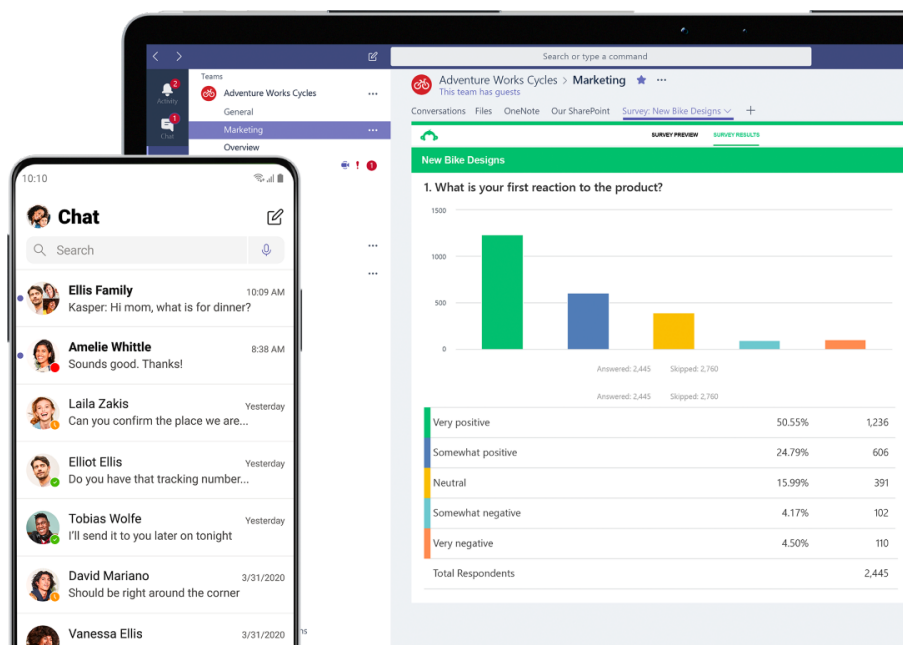
3.3 Technológie

Jednoduchú a efektívnu prácu so znalosťami si dnes bez technológií ani nevieme predstaviť. V rámci základného delenia môžeme technológie rozdeliť na softvérové (v rámci KM nazývané aj groupware) ako napríklad komunikačné systémy, systémy na ukladanie a zdieľanie dokumentov, kooperačné systémy a hardvérové, ako sú počítače, smartfóny, tablety a iné).

Spojením týchto dvoch skupín technológií a samozrejme ľudského elementu vznikajú systémy ktoré dokážu zabezpečiť rýchle, jednoduché a efektívne získavanie, ukladanie, overovanie, zdieľanie, kombinovanie znalostí naprieč kontinentami.

Práve dnešná doba spojená s obmedzením kontaktu s ľuďmi potenciálnym rizikom ďalších reštrikcií dáva technológiám ktoré umožňujú komunikáciu zdieľanie informácií a kooperáciu z pohodlia domova väčší význam ako kedykoľvek predtým.

Príkladom týchto zmien je aj vznik nových či rozvoj existujúcich komunikačných a kooperačných platforiem ako napríklad Zoom, Microsoft Teams, Google Classroom, ktoré umožňujú organizáciám či školám pokračovať v ich poslaní a aktivitách.



Obrázok 12 - Vizualizácia MS Teams, zdroj: Stiahnutie služby Microsoft Teams, 2020

4 STRATEGIE ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

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

4.1 Kodifikačná stratégia

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

4.2 Personalizačná stratégia

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

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

Pre doplnenie porovnania stratégií riadenia znalostí bola vytvorená porovnávací tabuľka ktorá je doplnená o požiadavky na zamestnancov a ich odmeňovanie.

Tabuľka 1 - Kodifikačná vs. Personalizačná stratégia, zdroj: vlastné spracovanie

Stratégia	Kodifikačná	Personalizačná
Uchopenie znalosti	Kodifikácia, triedenie, ukladanie	Prenos z človeka na človeka
Zameranie organizácií	Opakované a minimálne customizované výstupy	Individuálne a customizované riešenia
Nástroje	Dostupné informačné systémy s uloženými znalosťami (dokument, databázy a pod.)	Workshopy, Brainstormingy, formálne/neformálne stretnutia, rozhovory
Použitie	Formálne znalostné siete	Neformálne znalostné siete
Požiadavky na zamestnancov	Schopnosť hľadať, kombinovať a aplikovať znalosti	Odbornosť, kreativita, komunikačné a socializačné zručnosti
Odmeňovanie	Za používanie a prispievanie do databázy znalostí	Za priame zdieľanie znalostí s kolegami

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

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

5 ANALYTICKÉ A IMPLEMENTAČNÍ METODY

V tejto kapitole si priblížime analytické metódy, ktoré budú uplatnené v praktickej časti tejto práce. Konkrétne pôjde o časovú analýzu, skórovaciu metódu s mapou rizík, CBA analýzu – analýzu nákladov a prínosov metódu implementácie ZM v blokoch.

5.1 Časová analýza

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

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

poskytnúť podklady pre potvrdenie že projekt je prospešný zo sociálno-ekonomického pohľadu. Vychádza sa z výsledkov ekonomickej analýzy a teda ako z názvu vyplýva, porovnania vynaložených nákladov - Costs a získaných pozitívnych efektov – Benefits. (Analýza nákladov a prínosov (CBA - Cost - Benefit Analysis), 2015)

Analýza CBA sa skladá z týchto častí:

- Finančná analýza
- Ekonomická analýza

Sumár výpočtov nákladov a výnosov je nasledovný:

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

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

Celkové náklady sú: 3 748 438 EUR

Celkové výnosy sú: 5 442 627 EUR

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

Obrázok 15 – Vzor analýzy CBA, zdroj: Projekt Cezhranicne dopravne prepojenie Povazsko Valasskeho regionu, 2014

5.4 Implementácia znalostného manažmentu cez stavebné bloky

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

Stavebné bloky sú rozdelené do ôsmich oblastí – tém:

1. Získanie podpory vrcholového manažmentu pre znalostný manažment

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

2. Zmapovanie existujúcich znalostí v organizácii

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

3. Plánovanie stratégie znalostného manažmentu

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

4. Definovanie alternatív znalostného manažmentu

- a. Preskúmanie a identifikácia pre organizáciu dôležitých príležitostí
- b. Zvolenie kľúčových aktivít
- c. Vytvorenie uceleného prehľadu všetkých možných príležitostí
- d. Vytvorenie zoznamu kritických znalostných funkcií z pohľadu nákladov, rizík a požiadaviek na podporu infraštruktúry

5. Vykonalie analýzy nákladov, výnosov a rizík

- a. Stanovenie náklady, prínosy a riziká pre jednotlivé aktivity

6. Stanovenie priorít ZM

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

7. Vytvorenie programu pre prenos znalostí

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

8. Vytvorenie systému stimulov a motivácie

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

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

6 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Pre riadenie projektu optimalizácie znalostí v praktickej časti využijeme metodiku PRINCE 2 (PROjects IN Controlled Environments) ktorá charakterizuje projektové riadenie resp. projektový manažment ako plánovanie, delegovanie, monitorovanie, riadenie všetkých aspektov projektu a motivácia zainteresovaných strán k dosiahnutiu cieľov projektu v rámci očakávaných výkonnostných parametrov pre čas, náklady, kvalitu, rozsah, prínosy a riziká. (Bennett et al., 2018) Metodika PRINCE2 je dôkazom využitia nadobudnutých znalostí a poznatkov z v minulosti realizovaných projektov na základe ktorých organizáciám a ich projektovým manažérom praktické znalosti pre riešenie akéhokoľvek druhu projektu. Na stranu druhú necháva aj istú voľnosť (priestor pre kreativitu či uplatnenie overených interných postupov) pri aplikovaní jednotlivých pravidiel.

Základné charakteristiky metodiky PRINCE2:

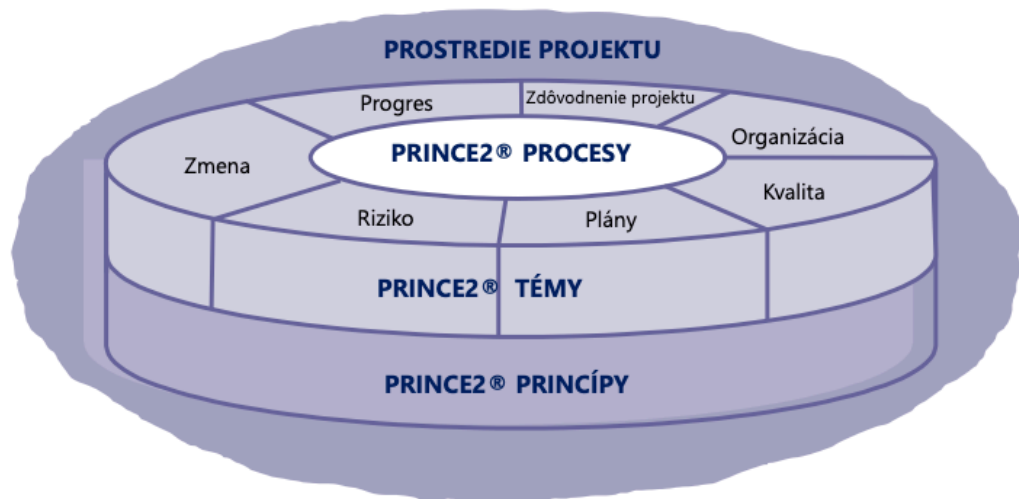
- overená best-practice metodika
- uplatniteľná pre všetky typy projektov
- zjednocuje terminológie pre všetkých zainteresovaných
- definuje zodpovednosti na projekte
- zameriava sa na produkty – výstupy projektu
- podporuje neustále zlepšovanie

Prínosy PRINCE2:

- Lepšia kontrola nad rozpočtom využívaním preverených postupov a procesov
- Produktívnejšia tímová spolupráca pochopením závislostí, rizík a ich dopadov
- Vyššia efektívnosť rozhodovania využívaním overených a relevantných metrík
- Zrozumiteľná komunikácia zavedením spoločného jazyka a terminológie
- Správne zameranie a sústredenie sa na potreby a očakávania zákazníka
- Zlepšenie firemnej kultúry pomocou aktivít neustáleho učenia a zlepšovania
- Hlbšie vzájomné pochopenie biznisu a prevádzky
- Vyššia efektívnosť sústredením sa na aktivity podporujúce hodnotový reťazec

Štruktúra PRINCE2

Štruktúru projektu podľa metodiky PRINCE2 tvoria štyri integrované súčasti



Obrázok 16 – Princípy, témy, procesy a prostredie projektu, zdroj: Bennett et al., 2018

Princípy

Pozostáva zo 7 princípov ktoré sú univerzálne, samo-potvrdzujúce, posilňujúce

1. **Opakujúce sa odôvodnenie biznisu** - Zabezpečuje odôvodnenie pokračovania v projekte pred každou ďalšou etapou projektu tak aby bol dosahovaný cieľ. Potvrďuje že dosahujeme žiaduce prínosy, náklady a úroveň rizika pri realizovateľnom dodaní produktov a dosiahnutí želaných benefitov.
2. **Učenie sa zo skúseností** – Princíp vychádza z využitia a poučenia sa z predchádzajúcich skúseností pre čo najefektívnejšie riadenie projektu , minimalizovaniu chýb a dosahovanie cieľa.
3. **Definovanie rolí a zodpovedností** – pre každého zainteresovaného v projekte určuje jeho rolu a prislúchajúcu zodpovednosť a jasne vymedzuje pravidlá vzájomnej interakcie
4. **Riadenie po štádiách** – Plánovanie, riadenie, monitorovanie a kontrola každého projektu na báze dohodnutých štádií pre priebežné vyhodnocovanie dosiahnuteľnosti a realizovateľnosti cieľov
5. **Riadenie na základe výnimiek** – Určuje tolerancie pre každý čiastkový cieľ projektu a stanovuje limity pre výnimky udelené jednotlivými autoritami v rámci projektu

6. **Zameranie na produkty** – Zabezpečuje zameranie sa a definovanie produktov projektu a najmä na dosahovanie požadovaných kvalitatívnych požiadaviek
7. **Prispôsobenie projektu prostrediu** – Kládie dôraz na prispôsobenie sa prostrediu projektu, jeho veľkosti, zložitosti, významu a rizikovým faktorom.

Témy

Metodika PRINCE 2 pozostáva a popisuje 7 tém:

1. **Business Case** - Zdôvodnenie projektu – Stanovuje mechanizmy pre posudzovanie, či projekt je a naďalej zostáva žiaduci, životaschopný a dosiahnuteľný, ako prostriedok na podporu rozhodovania v jeho investíciách.
2. **Organizácia** – Definuje a stanovuje štruktúru zodpovednosti v rámci riadiaceho tímu projektu (kto?).
3. **Kvalita** - Definuje a implementuje prostriedky, ktorými bude projekt vytvárať a overovať produkty, ktoré sú vhodné pre daný účel.
4. **Plány** - Napomáhať komunikácii a kontrole tým, že definuje spôsob dodávania produktov („kde“ a „ako“, „kým“, a odhady „kedy“ a „koľko“).
5. **Riziko** - Identifikuje, hodnotí a riadi neistotu, a vo výsledku zlepšuje úspešnosť projektu.
6. **Zmena** - „Identifikuje, hodnotí a riadi akékoľvek potenciálne a schválené zmeny.“
7. **Progres** - Vytvára mechanizmy na monitorovanie a porovnávanie skutočných úspechov oproti plánovaným; poskytuje predpovede plnenia cieľov projektu a pokračujúcej životaschopnosti projektu; riadi všetky neprijateľné odchýlky.

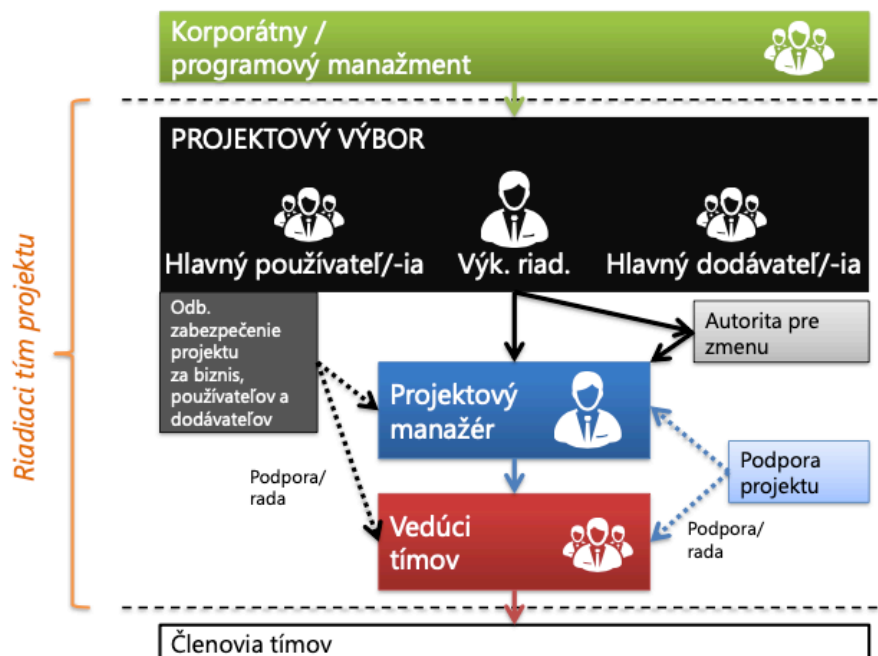
Procesy

Metodika PRINCE 2 pozostáva a popisuje 7 procesov:

1. **Predprojektová príprava** - Účelom procesu Predprojektová príprava je zaistiť predpoklady pre Iniciáciu projektu zodpovedaním otázky: máme pred sebou projekt, ktorý stojí „za to“ a je tento projekt životaschopný?
2. **Strategické riadenie projektu** - Umožňuje Projektovému výboru byť zodpovedný za úspech projektu tým, že budú vykonané kľúčové rozhodnutia a bude vykonávaný dohľad nad Projektovým manažérom.

3. **Iniciácia projektu** - Stanovuje pevné základy projektu, umožňuje organizácii pochopiť prácu, ktorú je treba urobiť pred tým, ako dôjde k významným výdajom.
4. **Riadenie etapy** - Prideluje prácu, ktorú je treba vykonať, monitorovať, rieši otvorené body, reportuje progres Projektovému výboru a realizuje nápravné opatrenia pre zachovanie stavu etapy v rámci tolerancií.
5. **Riadenie a dodanie produktu** – Riadi vzťahy medzi Projektovým manažérom a Vedúcim tímu tým, že sú uvedené formálne požiadavky na prijatie, vykonávanie a dodanie projektových prác.
6. **Riadenie prechodu medzi etapami** - Umožňuje Projektovému výboru preskúmať úspech súčasnej etapy, schváliť nasledujúci Plán etapy, potvrdiť kontinuálne biznis posudzovanie a prijateľnosť rizika.“
7. **Ukončenie projektu** – Poskytuje pevný bod, v ktorom je potvrdená akceptácia produktu projektu a je tiež preskúmané dosiahnutie cieľov stanovených v pôvodnej verzii Projektovej Iniciačnej Dokumentácie.

Úrovne manažmentu



Obrázok 17 - Úrovne manažmentu podľa PRINCE2, zdroj: Bennett et al., 2018

Manažérske produkty – Riadiace dokumenty

Tabuľka 2 - Manažérske produkty podľa PRINCE2, zdroj: vlastné spracovanie

Baseline
<ul style="list-style-type: none">• Plán prehodnotenia prínosov• Zdôvodnenie projektu• Stratégie riadenia kvality konfigurácie, rizík a komunikácie• Plány• Pracovné balíky• Zadanie projektu• Projektová Iniciačná Dokumentácia (PID)• Popisy produktov• Popis Produktu projektu
Záznamy
<ul style="list-style-type: none">• Denník projektového manažéra• Register otvorených bodov• Register kvality• Register rizík• Zoznam ponaučení• Záznamy o konfiguračných položkách
Správy
<ul style="list-style-type: none">• Správa o ponaučeníach• Správa o stave Pracovného balíka• Správa o stave projektu• Správa o ukončení etapy• Správa o ukončení projektu• Výkaz o stave produktov• Správa o výnimke• Správa o otvorenom bode

VYHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Téma a diskusia o aktívnom riadení znalostí je nie len vo svete ale aj v našom regióne veľmi aktuálna. Znalosti a práca s nimi je súčasťou každej tvorivej (niekedy žiaľ aj deštruktívnej) činnosti človeka alebo organizácie, či už vyrába jednoduchý papier z celulózy alebo elektronický zápisník v podobe smartfónu. Bez získavania, ukladania a odovzdávania znalostí by sme dnes neboli kde sme.

Vďaka čoraz väčšiemu záujmu o túto oblasť nie len z komerčnej oblasti vzniklo a vzniká pomerne veľké množstvo publikácií na tému znalostí, znalostného manažmentu a premenu znalostí na hodnotu. Aj napriek rôznym pohľadom a prístupom k tejto téme máme možnosť tieto dostupné vedomosti pretaviť v znalosti ich navnímaním, pochopením a uchopením ale samozrejme aj ich kombináciou za účelom dosahovania vyššej pridanej hodnoty.

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

CÍLE A POUŽITÉ METÓDY

Cieľom práce je analyzovať aktuálny stav znalostného manažmentu vo vybranej organizácii a pomocou analytických a implementačných metód navrhnúť prípadnú optimalizáciu riadenia znalostí. V prípade akceptovania a schválenia tejto aktivity vedením spoločnosti bude navrhnutý rámec projektu optimalizácie znalostí podporený zvolenou projektovou metodikou.

Organizácia a rámec projektu bude podrobený hodnoteniu na základe analytických metód:

- Skórovacia metóda s mapou rizík s vyhodnotením ich výskytu a dopadu
- Časová analýza s definovaním aktivít a ich trvania
- CBA analýza s vyhodnotením nákladov a benefitov projektu znalostí

Implementácia prípadných zmien riadenia znalostí organizácie bude navrhnutá v súlade s:

- Metóda stavebných blokov pre implementáciu ZM v organizácii
- Metóda PRINCE2 pre prípravu a riadenie projektu implementácie ZM

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ ORGANIZACE

Po dohode s organizáciou na ktorej bola pripravovaná praktická časť tejto diplomovej práce nebude publikovaný konkrétny názov ani identifikačné údaje. Pre naše účely ju budeme označovať "Organizácia ABC" a použijeme voľne dostupné neadresné údaje.

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

Organizácia na za sebou veľké komplexné projekty a riešenie v aktuálnom období realizuje ďalšie veľké a dlhodobé projekty s vysokým využitím ľudského kapitálu ktorým disponuje. Úroveň EBITDA bola v roku 2019 nad úrovňou 4 miliónov EUR a hodnota výkonov na úrovňou 20 miliónov EUR. V rámci ostatných aktivít sa podieľa aj na podpore talentov a odovzdávanie skúseností a znalostí na všetkých úrovniach, od základných škôl až po IT profesionálov. Je zároveň držiteľom niekoľkých certifikátov kvality ISO.

Organizačná štruktúra je rozdelená do niekoľkých divízií, ktoré tvoria samostatné oddelenia či funkčné tímy.

Tabuľka 3 - Štruktúra zamestnancov organizácie ABC

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

8 ANALÝZA EXISTUJÍCÍHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

8.1 Analýza vnímania a povedomia ZM v organizácii

Preto aby sme mohli v organizácii otvoriť diskusiu na tému znalostí, znalostného manažmentu a efektívneho využívania znalostí bolo v prvej fáze potrebné získať informácie o povedomí tejto témy a vnímaní práce so znalosťami medzi zamestnancami. Pre získanie relevantných vstupov sme zvolili diskusiu a dopytovanie zamestnancov prostredníctvom tzv. "Focus groups". Po konzultácii s oddelením ľudských zdrojov sme vybrali zastúpenie z rôznych oblastí organizácie, tak aby bolo zastúpené aj ženské aj mužské pohlavie. Diskusia prebiehala v neutrálnom prostredí a neformálnej atmosfére tak aby bolo možné získať čo najviac autentické a relevantné vstupy.

Celkovo sa tejto aktivity zúčastnilo 16 zamestnancov z rozličných oddelení organizácie v dvoch skupinách v rovnomernom zastúpení 8 žien a 8 mužov v rôznych vekových kategóriách, tak aby boli do najväčšej možnej miery eliminované blízke pracovné / priateľské vzťahy medzi zamestnancami pre minimalizáciu deformácie skupinovo zdieľaných názorov.

Štruktúra respondentov:

Tabuľka 4 - Štruktúra respondentov Focus groups

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

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

Po stručnom úvode a predstavení sa účastníkov a zozdieľaniu ich očakávaní zahájil moderátor diskusiu.

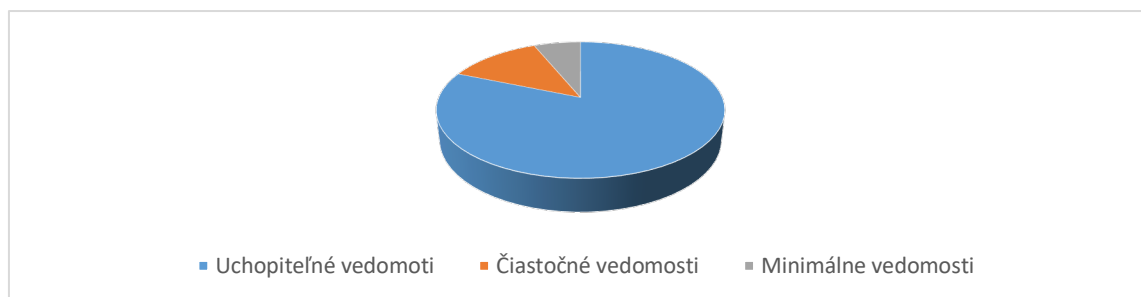
Diskutované boli nasledovné témy / oblasti:

- Rozdiel medzi dátami / informáciami / znalosťami
- Rozdelenie znalostí
- Ukladanie znalostí
- Zdieľanie znalostí
- Povedomie o systémoch pre zdieľanie znalostí
- Problémy pri získavaní znalostí
- Celkové vnímanie organizácie v oblasti riadenia znalostí

8.2 Výsledky analýzy vnímania a povedomia ZM v organizácii

Oblasť 1 - Rozdiel medzi dátami / informáciami / znalosťami

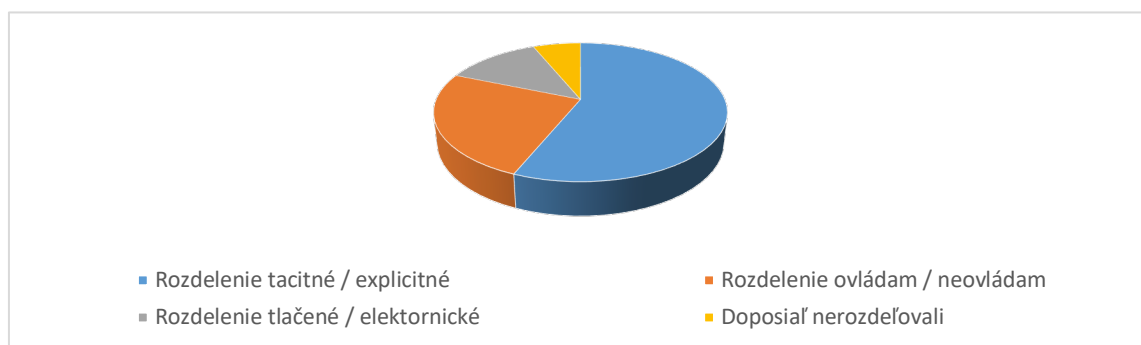
Vzhľadom na prvú otázku iniciáciu prvej interakcie sa diskusia rozbiehala pomaly. Následne sa však respondenti postupne osmelili a začali diskutovať a charakterizovať rozdiely medzi pojmami. Pri diskusiách a zdieľaní názorov boli smelší najmä služobne starší kolegovia. Zaujímavým na diskusii bol fakt že bližšie k definovaniu rozdielu medzi jednotlivými pojmami boli najmä vysokoškolsky vzdelaní kolegovia odvolávajúc sa na skúsenosti zo štúdia na vysokej škole. Aktívnejšie pri tejto otázke pôsobili v oboch skupinách respondenti spomedzi žien. Aj napriek niektorým nepresnostiam a mylnému vnímaniu jednotlivých pojmov 81,25% respondentov vedelo uchopiteľne popísať rozdiely medzi dátami, informáciami a znalosťami, 12,50 % vedelo popísať rozdiel čiastočne 6,25 % rozdiel popísať nevedelo.



Obrázok 18 – Vyhodnotenie focus group - oblasť č.1 (Znalosť terminológie)

Oblasť 2 – Rozdelenie znalostí

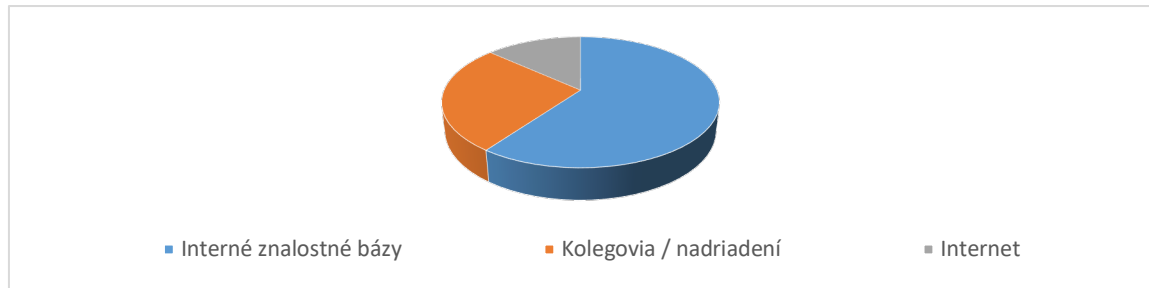
Otvorením druhej témy a teda vnímania rozdielu medzi znalosťami bolo citeľnejšie uvoľnenie atmosféry. Diskusia a zdieľanie názorov začalo takmer bezprostredne po položení otázky a jej krátkom dovysvetlení. Témy sa opäť ako prví v oboch skupinách chopili respondenti ženského pohlavia avšak vnímanie bolo rôznorodejšie ako pri prvej skúmanej oblasti. Zaujímavým bolo aj aktívnejšie zapájanie sa mladších kolegov v porovnaní s prvým diskusným kolom. Z vyhodnotenia diskusie v oboch skupinách vychádza že 56,25 % respondentov vníma rozdelenie znalosti z pohľadu vyslovené (explicitné) a nevyslovené (tacitné) 25 % respondentov znalosti rozdeľuje na tie ktoré ovládajú a tie ktoré neovládajú a 12,50 % respondentov (prevažne mužského pohlavia) delí znalosti podľa spôsobu uloženia na papierové / elektronické 6,25 % doposiaľ vnímala v rámci jednej skupiny



Obrázok 19 - Vyhodnotenie focus group - oblasť č.2 (Delenie znalostí)

Oblasť 3 – Získavanie a zdieľanie znalostí

V rámci tretej oblasti bolo cieľom zistiť vnímanie a postoj respondentov v oblasti získavania a následného ukladania znalostí. Na rozdiel od predchádzajúcich oblastí boli pri tejto aktívnejší respondenti mužského pohlavia. Jadro diskusie sa tiahlo najmä okolo internetových zdrojov a zaužívaného vyhľadávača. Až po miernom usmernení moderátorom sa respondenti začali zameriavať na relevantné zdroje informácií a znalostí v organizácii. V tomto prípade až 62,5 % respondentov preferovala vyhľadávanie informácií v rámci interne používaných znalostných databáz, 25 % respondentov (prevažne ženského) volila pri získavaní znalostí sociálny kontakt (diskusiu) zo skúsenejšími kolegami a zostávajúcich 12,5 % volilo voľne odstupné informácie a znalosti v prostredí internetu. Pre oblasť ukladania znalostí zvolil respondenti nasledovný postoj - 50 % respondentov ukladá získané znalosti na spoločné zdieľané úložiská, 37,5 % respondentov ukladá získané vedomosti lokálne a zvyšných 12,5 % znalosti neukladá.



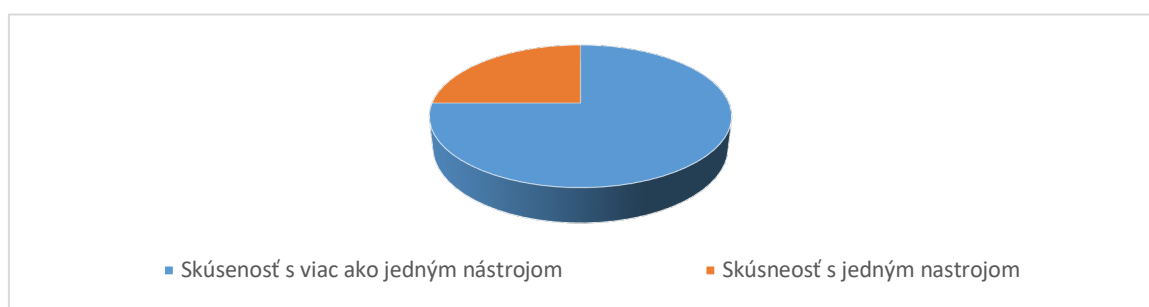
Obrázok 20 - Vyhodnotenie focus group - oblasť č.3 (Vyhľadávanie)



Obrázok 21 - Vyhodnotenie focus group - oblasť č.3 (Ukladanie / Zdieľanie)

Oblasť 4 - Povedomie o systémoch pre zdieľanie znalostí

K tejto mali z doposiaľ diskutovaných oblastí respondenti najbližšie čo aj na základe získaných vstupov pripisujeme situácii spojenej so šírením COVID-19. V rámci aktivít na zabezpečenie fungovania počas reštrikcií organizácia zaviedla pre kooperáciu a zdieľanie informácií / znalostí platformu MS Teams, s ktorou sa väčšina respondentov naučila žiť. Mimo iného respondenti poznali aj konkurenčné platformy či už z predchádzajúcich zamestnaní resp. z domáceho prostredia pri výučbe svojich ratolestí. Výsledky boli celkom jednoznačné – 75 % respondentov poznalo a malo skúsenosť viac ako jedným nástrojom pre ukládanie a zdieľanie znalostí a zvyšných 25 % poznalo aspoň jeden nástroj / systém.



Obrázok 22 - Vyhodnotenie focus group - oblasť č.4 (Nástroje)

Oblasť 5 – Prekážky pri získavaní a zdieľaní znalostí

Ďalšou s diskutovaných tém boli prekážky pri získavaní a zdieľaní znalostí. Zapájali sa najmä respondenti ktorí v predchádzajúcich témach inklinovali k zdieľaniu získaných znalostí. Zaujímavý aspektom bola aj citeľná antipatia kolegov, ktorí sú ochotní zdieľať znalosti a ich náprotivkov , ktorí si znalosti nechávajú sami pre seba a neradi ich zdieľajú s ostatnými. Výsledkom tejto “temperamentej“ diskusie boli nasledovné zistenia. Ako najčastejšie vyskytujúce sa prekážky boli identifikované v 37,5 % neochota kolegov podeliť sa o svoje znalosti v 25 % kvalita a spoľahlivosť informačných systémov (nedostatočné indexovanie a vyhľadávanie, nejednotná štruktúra uložených znalostí, dostupnosť znalostí cez mobilné zariadenia) v 18,75 % nedostatočnej motivácii, 12,5 % sa priklonilo k nedostatočným sociálno-pracovným väzbám medzi kolegami a zvyšných 6,25 % identifikovalo prekážku v nedostatočnej informovanosti o stratégii riadenia znalostí v organizácii.

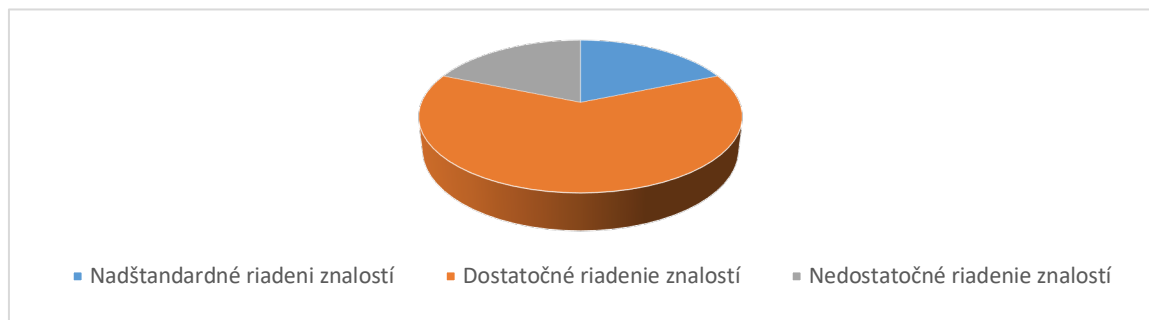


Obrázok 23 - Vyhodnotenie focus group - oblasť č.5 (Prekážky)

Oblasť 6 - Celkové vnímanie organizácie v oblasti riadenia znalostí

Na záver každého bloku diskusií dostali respondenti priestor na zhodnotenie oblasti riadenia znalostí a vyjadrenie sa k vnímaniu z ich pohľadu. V rámci tohto bloku diskusia často skĺzla na kritiku nadriadených čo však moderátor opakovane rýchlo usmernil. Pocity ako aj reakcie respondentov na oblasť riadenia znalostí vnímame v podstate pozitívne. Veľká časť respondentov pozitívne vníma najmä zavedenie kooperačných nástrojov, ako aj iniciovanie diskusie na túto tému, zároveň však identifikujú aj potenciálne oblasti pre zlepšenie ako napríklad – transparentnejšiu formu internej komunikácie , väčšiu podporu formálnej a neformálnej socializácie a aktívnejšiu prácu v oblasti vzdelávania a zdieľania znalostí. Ak teda zhrnieme výsledky tejto časti, ako nadštandardné vníma riadenie znalostí v organizácii

18,75% respondentov, ako dostatočné 62,50 % respondentov a ako nedostatočné zostávajúcich 18,75 % respondentov.



Obrázok 24 - Vyhodnotenie focus group - oblasť č.6 (Vnímanie ZM v organizácii)

Zhrnutie

Na základe výsledkov jednotlivých oblastí diskusie môžeme povedať že povedomie a úroveň vnímania znalostí a znalostného manažmentu je u zamestnancov organizácie celkom vysoká. Aj napriek nízkemu počtu respondentov toto vnímanie potvrdzujú neformálne diskusie s náhodnými zamestnancami počas nášho pôsobenia. Zaujímavým faktom je aj rozdielne vnímanie problematiky z pohľadu respondentov ženského a mužského pohlavia ako aj pozitívny vplyv skúseností a znalostí získaných pri vysokoškolskom štúdiu.

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

Vďaka zvolenej forme diskusie sme získali cenné vstupy (nad rámec očakávaní) pre prípravu podkladov resp. návrhov na optimalizačné opatrenia najmä v oblasti socializácie a komunikácie a použitých nástrojov na prácu so znalosťami.

8.3 Analýza znalostí a znalostných systémov v organizácii

Naviažuc na predchádzajúcu kapitolu je potrebné nezávisle zhodnotiť prostredie v ktorom organizácia so znalosťami pracuje. Pre toto zhodnotenie respektíve analýzu sme zvolili neformálne diskusie a prípadný brainstorming s vedúcimi pracovníkmi vybraných oddelení spoločnosti ktoré tvoria samostatné funkčné aj účtovné jednotky. Konkrétne - oddelenie riadenia informačných systémov (ORIS), oddelenie ľudských zdrojov (OLZ), oddelenie softvérového vývoja (OSV), oddelenie podpory prevádzky (OPP) a obchodné oddelenie. (OO) V rámci diskusií sme sa zamerali najmä na tieto oblasti

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

Pre porovnanie prístupov oddelení pre jednotlivé oblasti sme pripravili porovnávacie tabuľky (priložené nižšie) vychádzajúce z diskusií s vedúcim vybraného oddelenia, na základe ktorých bolo našou úlohou získať čo najpresnejšie vstupy pre zadefinovanie existujúceho stavu riadenia znalostí a uplatnenej stratégie. Niektoré zistenia príjemne prekvapili iné však celkom zaskočili. Konkrétne išlo o zistenia týkajúce sa chýbajúcej stratégie pre riadenie znalostí, nejednotného spôsobu nakladania so znalosťami, a neštandardnému postaveniu / roli riadenia ľudských zdrojov v oblasti rozvoja a vzdelávania zamestnancov, ktoré sa vymyká štandardnej a zaužívanej predstave o nositeľovi rozvoja vzdelávania a zdieľania znalostí a spájaniu zamestnancov ktoré si priblížme v zhrnutí tejto analýzy.

Tabuľka 5 - Analýza znalostí vo vybranej organizácii

	ORIS	OEZ	OSV	OPP	OO
Hlavné realizované činnosti	<p>Správa interných IS</p> <p>Príprava a implementácia zmien na internom IS</p> <p>správa interného HW a SW vybavenia</p>	<p>Nábor nových pracovníkov</p> <p>Administratíva spojená s ľudskými zdrojmi</p> <p>Zabezpečenie povinných školení</p>	<p>Analýza a príprava dodávky softvérového diela</p> <p>Riadenie dodávky SW diela</p> <p>Realizácia SW diel</p>	<p>Zabezpečenie technickej podpory pre zákazníkov</p> <p>Podpora a servis HW</p> <p>Technické realizácia HW projektov</p>	<p>Návrh a príprava ponúk pre zákazníkov</p> <p>Komunikácia so zákazníkmi a aktívny predaj</p> <p>Identifikácia a prínos nových obchodných príležitostí</p>
Kľúčové znalosti potrebné pre činnosť oddelenia / organizácie	80 % Explicitné 20 % Tacitné	70% Explicitné 30% Tacitné	40 % Explicitné 60 % Tacitné	50 % Explicitné 50 % Tacitné	40% Explicitné 60% Tacitné
Spôsob a systém získavania, ukladania a vyhľadávania zdieľania znalostí	<p><u>Získavanie</u> Internet odborné portály Školenia Sharepoint</p> <p><u>Ukladanie</u> Sharopoint</p> <p><u>Zdieľanie</u> Sharepoint</p>	<p><u>Získavanie</u> Internet odborné portály Školenia</p> <p><u>Ukladanie</u> Lokálne</p> <p><u>Zdieľanie</u> Na vyžiadanie</p>	<p><u>Získavanie</u> Internet odborné portály Školenia Sharepoint/Teams</p> <p><u>Ukladanie</u> Sharepoint MS Teams</p> <p><u>Zdieľanie</u> Sharepoint MS Teams</p>	<p><u>Získavanie</u> Internet, odborné portály Školenia Sharepoint/Wiki</p> <p><u>Ukladanie</u> Sharepoint Atlasian Wiki</p> <p><u>Zdieľanie</u> Sharepoint Atlasian Wiki</p>	<p><u>Získavanie</u> Internet odborné portály Školenia Sharepoint/Teams</p> <p><u>Ukladanie</u> Sharepoint MS Teams</p> <p><u>Zdieľanie</u> Sharepoint MS Teams</p>
Nástroje a informačné systémy	MS Sharepoint	MS Sharepoint	Atlasian Wiki MS Sharepoint MS Teams	Atlasian Wiki MS Sharepoint	MS Sharepoint MS Teams
Podpora získavania a zdieľania nových znalostí	<p>Účasť na externých školeniach</p> <p>Samo-štúdium</p>	<p>Účasť na externých školeniach</p>	<p>Spoločné „stand up“ stretnutia</p> <p>formálne a neformálne networkingy</p> <p>účasť na tematických fórach a konferenciách</p>	<p>Účasť na externých školeniach</p> <p>Interné zdieľanie znalostí medzi kolegami</p> <p>Samo-štúdium</p>	<p>Účasť na externých školeniach</p> <p>Interné zdieľanie znalostí medzi kolegami</p> <p>Samo-štúdium</p>
Definícia stratégie riadenia znalostí	Nedefinovaná ani na úrovni oddelenia ani na úrovni organizácie				

Zhrnutie

Na základe zistení je potrebné pomenovať problematické oblasti a zistenie ktoré sme identifikovali:

- Absencia stratégie riadenia znalostí naprieč všetkými oddeleniami / organizáciou
 - Organizácia aktuálne nemá jasnú víziu a stratégiu akým smerom by sa malo uberať riadenie znalostí
- Neštandardná rola oddelenia ľudských zdrojov a nízka miera využívania nástrojov na zdieľanie znalostí
 - Oddelenie ľudských zdrojov pokrýva v princípe len nástup a výstup zamestnancov v spojení s internou komunikáciou v rámci organizačných zmien v organizácii
 - Zamestnanci nie sú naučení zdieľať znalosti s ostatnými kolegami
- Nejednotné využívanie IS a nástrojov na podporu práce so znalosťami
 - Rôzne oddelenia pracujú v rôznych nástrojoch a znalosti ukladajú v nejednotnej forme.
- Nízka miera podporovania sociálne-pracovných vzťahov a “networkingu“
 - Zamestnanci postrádajú podporu socializácie a tímových aktivít v rámci pracovného prostredia ale aj mimo neho
- Závislosť na externých formách vzdelávania
 - Rozširovanie a prehĺbovanie znalostí je závislé najmä na externých subjektoch. Miera odovzdávania a učenia sa v rámci organizácie minimálna

Z výslednej tabuľky a zoznamu zistení vychádzajúcich z analýzy prostredia znalostného riadenia na vybraných oddeleniach vyplýva niekoľko zistení ktoré sú pre zlepšenie práce so znalosťami dôležité a budú zohľadnené pri navrhovaných opatreniach pre optimalizáciu riadenia znalostí v organizácii.

8.4 Návrh úprav a ich implementácie do existujúceho ZM

Pri návrhu a implementácii ZM resp. jeho úprav použijeme metódu stavených blokov. Z popísaných blokov vyberiem tie ktoré dávajú s ohľadom na existujúci stav znalostného riadenia v organizácii zmysel v súlade z výstupom realizovaných analýz a odporúčaním z naštudovanej teórie. V návrhu riešenia vytvoríme prepojenie problematických oblastí a stavebných blokov v rámci ktorého budem túto optimalizáciu riešiť. Zároveň popíšeme požiadavky, navrhne akčné kroky pre dosiahnutie stanovaných cieľov a identifikujeme prípadné riziká.

Blok č.1 - Získanie podpory vrcholového manažmentu pre znalostný manažment

V tomto prípade pôjde o získanie podpory pre zadefinovanie stratégie ZM, osvojenie si prínosov ZM a odsúhlasenie optimalizačných opatrení vzťahujúcich sa k:

- **Rozšíreniu aktivít a zmene postoja oddelenia ľudských zdrojov**
 - Aktívne uchopenie vzdelávania a rozvoja zamestnancov
 - Aktívne uchopenie a využívanie kooperačných nástrojov a nástrojov na prácu so znalosťami
 - Vykonanie auditu plánov rozvoja pre každého zamestnanca (v spolupráci s ich nadriadenými)
 - Spolupodieľanie / zadefinovanie stratégie riadenia znalostí
 - Vytvorenie role znalostného manažéra (interné zdroje alebo získanie z trhu)
 - Zadefinovanie cieľov, akčných krokov a kvalitatívnych ukazovateľov (merateľných parametrov) pre dosiahnutie a potvrdenie efektívnejšieho riadenia znalostí
 - Iniciovanie aktivít na podporu socializácie a networkingu
- **Zjednotenie nástrojov pre efektívnu prácu so znalosťami**
 - Určenie nosného systému a osoby zodpovednej za túto aktivitu (zmapovanie kodifikáciu a migráciu dát do jedného systému)
 - “Upratanie“ znalostí

- Inšpirácia aktivitami bloku “ Zmapovanie existujúcich znalostí v organizácii“

Blok č.2 – Príprava a plánovanie stratégie znalostného manažmentu

Stratégiu riadenia znalostí navrhujeme pripravovať a definovať v spolupráci so zástupcami všetkých oddelení tak aby bolo zabezpečené zohľadnenie všetkých relevantných vstupov, jej osvojenie si kľúčovými zamestnancami ako aj prienik informácií zhora na dol v súlade s návrhom jednotlivých krokov / aktivít zadefinovaných pre tento stavebný blok:

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

Blok č.3 - Vykonanie analýzy nákladov, výnosov a rizík

Ako podklad pre identifikované náklady a riziká použijeme CBA analýzu a skórovaciu metódu s mapou rizík, ktoré bude zahŕňať potrebné vstupy pre podporenie bloku č.1

Zistenia a konkrétne návrhy budú prezentované vo forme prezentácie vedeniu spoločnosti spolu s výslednou CBA analýzou.

Pre realizáciu nasledujúcich blokov navrhujeme ako realizátora nominovať zástupcu oddelenia ľudských zdrojov resp. navrhovanú novovzniknutú rolu znalostného manažéra

Blok č.4 - Vytvorenie programu pre prenos znalostí

- Vytvorenie tréningových programov, expertných sietí, komunit pre zdieľanie spoločných skúseností, znalostí a pod.
- Znalostne orientovaná úprava firemných procesov pre dosiahnutie lepšieho koordinovaného prenosu znalostí
- Vytvorenie programu na presun znalostí podporujúci komplexný prístup k zhromažďovaniu, reštrukturalizácii, zásobovaniu a distribúcii znalostí
- Nastavenie pravidelnej komunikácie na zamestnancov organizácie

Blok č.5 - Vytvorenie systému stimulov a motivácie

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

V prípade schválenie týchto optimalizačných krokov vedením organizácie je možné jednotlivé aktivity zlúčiť do jedného uceleného projektu riadeného princípmi v teoretickej časti popísanej metódy PRINCE2, ktorý môže organizácii a jej zamestnancom priniesť množstvo benefitov v podobe lepších sociálno-pracovných vzťahov, vyššej motivácie angažovanosti, efektívnejšej práci a pod.

9 NÁVRH PROJEKTU OPTIMALIZACE ZNALOSTNÍHO ŘÍZENÍ

Vzhľadom na zrealizované analýzy existujúceho stavu riadenia znalostí v organizácii uchopíme projekt ako optimalizačný projekt riadenia znalostí v organizácii. Na základe identifikovaných existujúcich a chýbajúcich nastavení v jednotlivých častiach riadenia znalostí zadefinujeme aktivity, plán a akčné kroky pre dosiahnutie jasného smerovania a optimalizácie práce so znalosťami.

9.1 Cieľ a rozdelenie projektu

Cieľom projektu je zabezpečenie optimalizačných opatrení v oblasti riadenia znalostí vo vybranej organizácii ktoré vychádzajú z realizovaných analýz aktuálneho stavu. Projekt má za úlohu priniesť také opatrenia ktoré zadefinujú stratégiu a jasné pravidlá pre riadenie znalostí, zefektívnia prácu so znalosťami a zároveň z dlhodobého hľadiska prinesú úspory oblasti nákladov na IS a činnosti s nízkou pridanou hodnotou.

Projekt bude rozdelený do troch logických celkov v súlade s teóriou riadenia ZM:

1. Ľudia

Cieľom a úlohou tohto celku bude implementovať také opatrenia ktoré na základe poznatkov z analýz zabezpečia:

- Uchopenie ZM oddelením ľudských zdrojov alebo znalostným manažérom vrátane stanovenia cieľov a stratégie pre riadenie znalostí v organizácii (Vzhľadom na činnosť firmy odporúčame smerovanie v súlade s personalizačnou stratégiou)
- Jasne definované a aktuálne plány rozvoja pre každého zamestnanca
- Podporu rozvoja sociálne-pracovných vzťahov a networkingu
- Nastavenie pravidiel komunikácie a motivácie

2. Technológie

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

- Konsolidácie informačných systémov (Využívanie jednotného nástroja na prácu so znalosťami v celej organizácii)
- Validácie relevantných znalostí a ich migrácie do jedného systému (Kontrola kvality a aktuálnosti informácií a ich prípadná likvidácia / archivácia)

- Školení a podpory pre používateľov zvoleného systému (Zabezpečenie gramotnosti užívateľov pre efektívnu prácu s IS)

3. Procesy

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

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

9.2 Aktivity a plán projektu

Identifikované oblasti – logické celky rozdelíme na skupiny úloh (aktivít), tak aby sme mohli príbuzné aktivity vykonávať v rámci ucelených štádií (bokov) a vedeli sme pre ne stanoviť odhadovanú nadväznosť, prácnosť, časový rámec a priebežné schvaľovanie.

Jednotlivé štádiá budú rozdelené na čiastkové pracovné balíky a tie bude možné v rámci realizácie logicky rozdeliť na parciálne produkty.

V rámci projektu teda budeme pracovať s:

1. Predprojektová príprava (započala iniciovaním analýzy aktuálneho stavu ZM)

- a. Výstupom bude Project Brief, ktorý bude prezentovaný vedeniu za účelom schválenia inicializácie projektu

2. Iniciácia projektu (bude zahájená na základe schválenia „Project Brief“ vedením organizácie)

- a. Zrealizujú sa aktivity v rámci prvého štádia (Príprava, analýzy a schválenie)
- b. Zdefinuje sa stratégia pre riadenie rizík, kvality, konfigurácie a komunikácie
- c. Vytvorí sa plán kontroly benefitov – výstupov projektu
- d. Zároveň bude vypracovaný detailný BC, zriadené registre pre problémy, riziká a kvalitu

- e. Výstupom bude "Project Initiation Documentation" (PID) na základe ktorého výkonný riaditeľ projekt autorizuje. Až na základe autorizácie môže započat realizácia navrhovaného a schváleného riešenia

3. Realizácia projektu

- a. Rozdelená do štádií podľa potreby resp. detailného projektového plánu
- b. Každé štádium začína až po schválení úspešného ukončenia predchádzajúceho štádia a autorizácii nového štádia
- c. V rámci každého štádia je potrebné dôkladne sledovať BC a plnenie úloh podľa plánu a v prípade odchýlok tieto bezodkladne riešiť / eskalovať
- d. Výstupom každého štádia bude "Report o ukončení štádia", "Report skúseností" a "Plán preskúmania benefitov" – výstupov
- e. Projekt môže byť ukončený aj predčasne v ktoromkoľvek štádiu ak úroveň benefitov nebude dodaná v požadovanom rozsahu, tak

4. Uzatvorenie (Ukončenie) projektu

- a. Realizácia štádia – „Ukončenie projektu a vyhodnotenie“
- b. Výstupom bude "Report ukončenie projektu", „Akceptačný protokol“, "Report skúseností" a "Plán preskúmania benefitov" – výstupov
- c. Následne bude riešenie odovzdané vlastníkovi resp. osobe zodpovednej za prevádzku riešenia

V rámci každého štádia sa môžu vyskytnúť rôzne problémy, riziká či problémy s kvalitou výstupov. Tieto udalosti sa budú vždy riešiť podľa dohodnutých kompetencií medzi Projektovým manažérom a výkonným riaditeľom projektu. O týchto udalostiach je potrebné viesť záznamy v podobe už spomínaných registrov:

- Register kvality
- Register problémov
- Register rizík

Tabuľka 6 - Návrh logických celkov do štádií - blokov úloh a pracovných balíkov

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

Projektový tím

V súlade s identifikovanými aktivitami zostavíme návrh projektového tímu a tímu riešiteľov s adekvátnymi skúsenosťami v tejto oblasti. Jednotlivé role a zodpovednosti budeme určovať a prideľovať adresne podľa zvolenej projektovej metodiky

Tabuľka 7 – Návrh štruktúry projektového tímu

ROLA	POPIS
Výkonný riaditeľ (1 FTE)	Zastúpený riaditeľom EZ alebo novým riaditeľom znalostného oddelenia Schvaľuje BC, povoľuje výnimky v rámci schválených tolerancií, komunikuje stav projektu vedeniu organizácie povoľuje prípadné výnimky
Hlavní používatelia (5 FTE)	Zastúpení vedúcimi oddelení alebo ich zástupcami Dohliadajú aby projekt dodával výstupy – benefity v súlade so zadaním a očakávaním zamestnancov – organizácie
Hlavní dodávatelia (2FTE)	Zastúpení internými / externými vedúcimi dodávateľov služieb Zastupuje záujmy tých ktorí navrhujú, vyvíjajú - dodávajú riešenie
Projektový manažér (1 FTE)	Zastúpený skúseným odborníkom v projektovom riadení podľa metodiky PRINCE2 Riadi, kontroluje a dohliada na plnenie plánu aktivít v projekte v požadovanom čase a kvalite)
Vedúci tímov (3 FTE)	Vedúci riešiteľských skupín pre jednotlivé oblasti) Zastupuje záujmy riešiteľov a komunikuje prípadné odchýlky od plánu
Členovia tímov (8 FTE)	Zastúpení skúsenými riešiteľmi jednotlivých aktivít (Ľudia, Technológie, Procesy) Riešia úlohy na základe zadania

Návrh optimalizačného projektu a s ním spojených aktivít podrobíme pred jeho prezentáciou a schválením:

- Analýze rizík
- Časovej analýze
- Analýze nákladov a prínosov (CBA)

A pripravíme ďalšie vstupy potrebné pre odôvodnenie a schválenie zahájenia projektu:

- Odhad kapacít ľudských zdrojov potrebných pre realizáciu projektu
- Business Case (očakávané náklady, benefity, riziká časový plán a biznis možnosti)

Všetky výstupy (aj tie nad rámec požiadaviek) budú v rámci začiatkovej fázy projektu v súlade PRINCE2 odprezantované vedeniu k schváleniu návrhu optimalizačných riešení a zahájenia (Iniciácie) projektu optimalizácie znalostí.

10 SKÓROVACÍ METODA S MAPOU RIZIK

Diskusiou a následným brainstormingom s pracovníkmi organizácie – potenciálnymi riešiteľmi projektu sme identifikovali z ich pohľadu najzásadnejšie rizikové faktory, ktoré by z realizácie projektu optimalizácie znalostného riadenia pre organizáciu vyplývali. Riziká sme hierarchicky podľa miery dopadu zoradili a následne ich spolu s odborníkmi ohodnotili.

10.1 Identifikované riziká

Tabuľka 8 - Identifikované rizikové faktory

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

- **Strata dát pri migrácii**

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

- **Nedostatok zdrojov**

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

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

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

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

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

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

- **Prekročenie stanoveného rozpočtu**

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

- **Dôvera vrcholového vedenia**

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

- **Odliv zamestnancov**

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

10.2 Ohodnotenie rizikových faktorov

Tabuľka 9 - Výsledky SM - " Strata dát pri migrácii"

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

Tabuľka 10 - Výsledky SM - " Nedostatok zdrojov"

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

Tabuľka 11 - Výsledky SM - " Nedostatočne dosiahnutý prínos efektívnosti"

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

Tabuľka 12 - Výsledky SM - "Nedostatok kompetentnosti (know-how)"

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

Tabuľka 13 - Výsledky SM - "Prekročenie stanoveného rozpočtu"

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

Tabuľka 14 - Výsledky SM - "Dôvera vrcholového vedenia"

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

Tabuľka 15 - Výsledky SM - "Odliv zamestnancov"

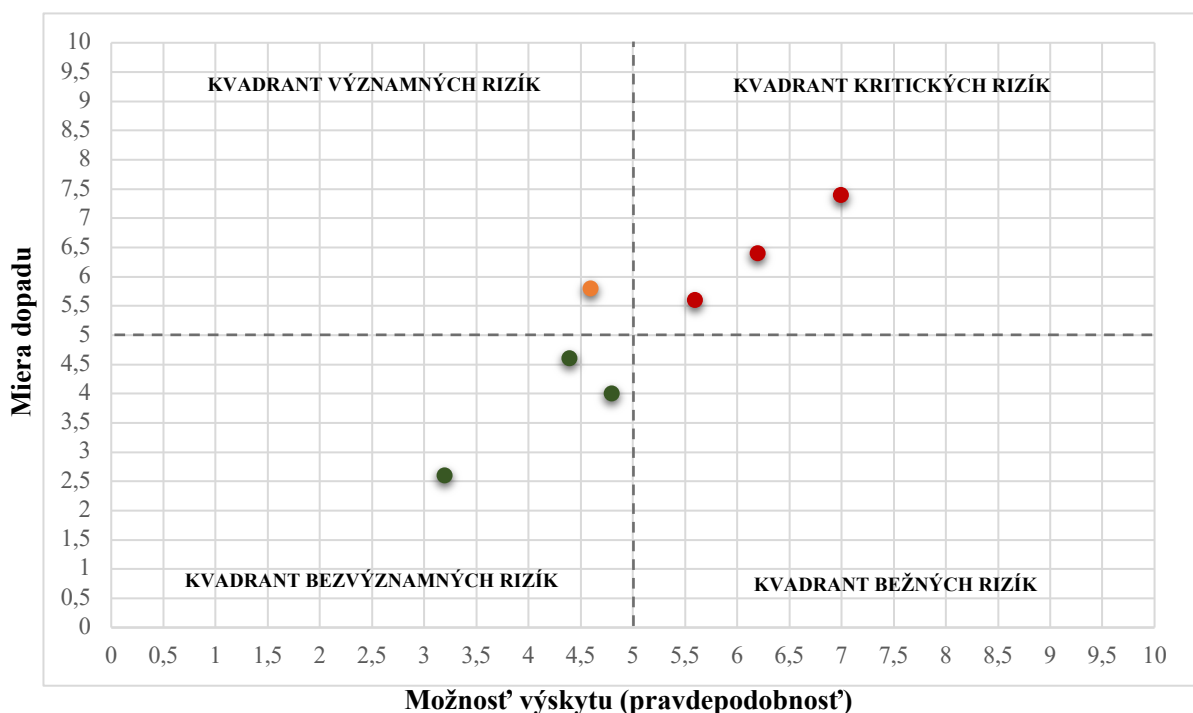
Kvantifikácia miery rizika vybranými stakeholdermi	ORIS	OEZ	OSV	OPP	OO	Skóre
Možnosť výskytu (1 – 10)	2	5	6	6	4	4,6
Miera dopadu (1 – 10)	3	4	8	7	7	5,8

10.3 Vyhodnotenie skórovacej metódy s mapou rizík

Tabuľka 16 - Výsledky hodnotenia rizikových faktorov SM

č.	Rizikový faktor	Možnosť výskytu	Miera dopadu	Ohodnotenie rizika
1.	Strata dát pri migrácii	6,2	6,4	39,68
2.	Nedostatok zdrojov	7,0	7,4	51,80
3.	Nedostatočne dosiahnutý prínos efektívnosti	5,6	5,6	31,36
4.	Nedostatok kompetentnosti (know-how)"	4,4	4,6	20,24
5.	Prekročenie stanoveného rozpočtu	4,8	4,0	19,2
6.	Dôvera vrcholového vedenia	3,2	2,6	8,32
7.	Odliv zamestnancov	4,6	5,8	26,68

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



Obrázok 25 – Vizualizácia rizík projektu a ich závislostí

10.4 Návrh opatření pre minimalizáciu identifikovaných

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

Tabuľka 17 – Identifikované riziká a návrhy opatrení

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

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

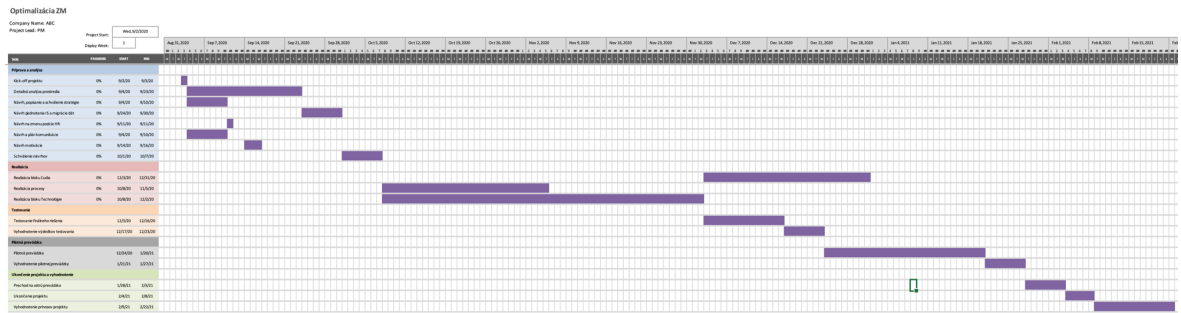
11 ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Pre vypracovanie časovej analýzy projektu sme odhadovaný rozsah prác rozdelili do logických balíkov aktivít. (Podrobný rozpad balíkov bude súčasťou detailnej analýzy a prípravy návrhu konkrétneho riešenia) Pre tieto aktivity sme odhadli s potenciálnymi riešiteľmi (so skúsenosťou s podobných projektov) ich pracovnosť a teda trvanie ako aj množstvo ľudských zdrojov ktoré bude pre realizáciu nevyhnutné. Pri odhade trvania budeme pracovať s rezervou 20% pre každý balík aktivít a predpokladaný počet riešiteľov.

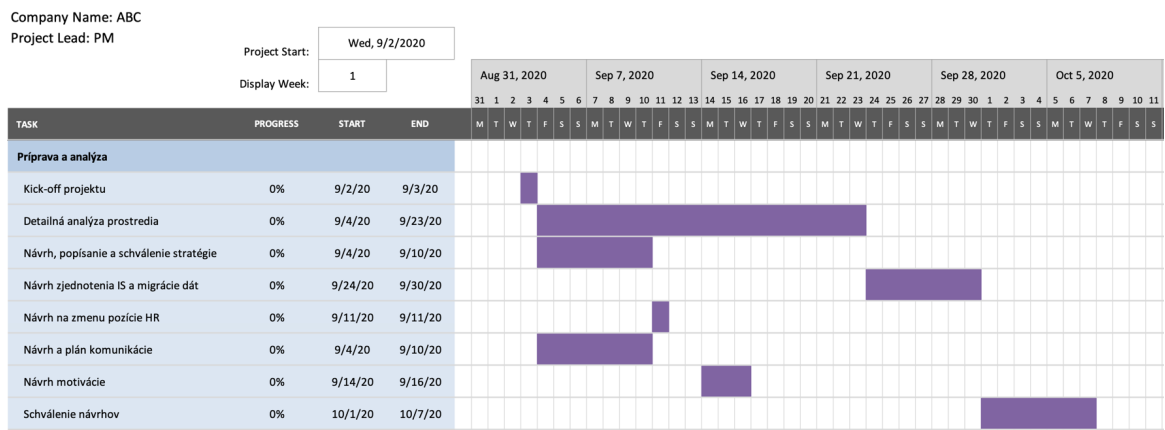
Tabuľka 18 - Zoznam aktivít projektu

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

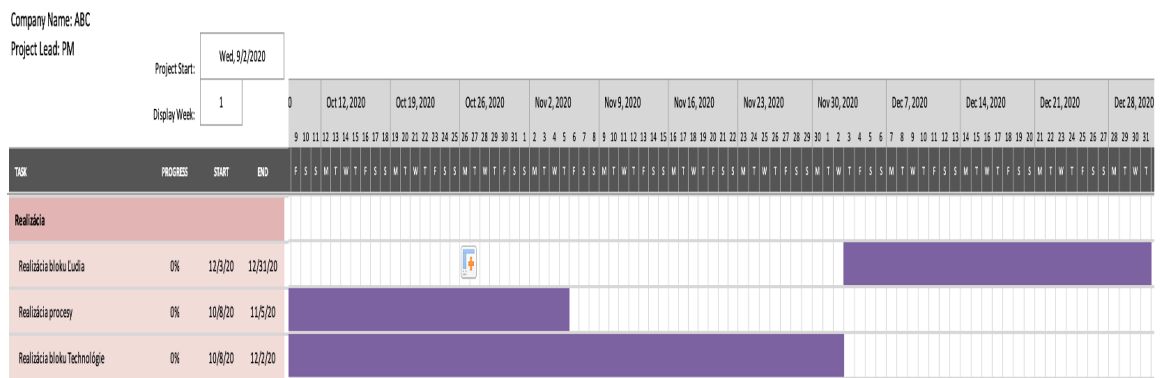
Identifikované balíky aktivít následne premietneme v grafickej podobe do gantového diagramu, kde zohľadníme aj potenciálny súbeh aktivít a ich logickú navádzanosť. Pre účel vizualizácie budeme pracovať so zahájením v Q4/2020.



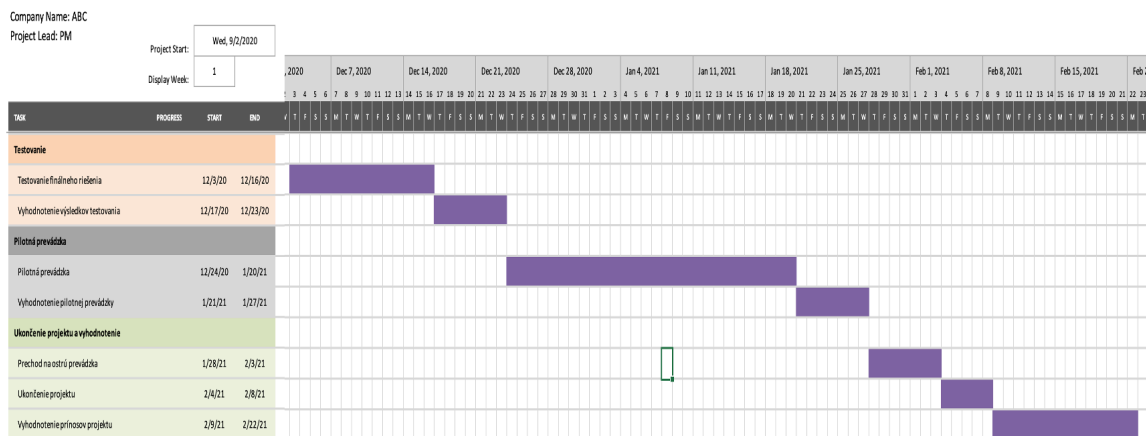
Obrázok 26 – Gantov diagram pre plánovanie aktivít projektu v čase



Obrázok 27 – Gantov diagram – detail pre balík príprava a analýza



Obrázok 28 – Gantov diagram - detail pre balík realizácia



Obrázok 29 - Gantov diagram – detail pre balíky testovanie, ukončenie a vyhodnotenie projektu

Na základe obrázku (gantovho diagramu) môžeme povedať že projekt bude pri dodržaní termínov realizácie konkrétnych balíkov možné dodať a vyhodnotiť do kalendárnych 173 dní čo je po odrátaní víkendov 123 pracovných dní. Niektoré aktivity je samozrejme možné do určitej miery skrátiť pridaním ďalšieho ľudského faktora či zmenou denného pracovného fondu.

12 ANALÝZA NÁKLADŮ A BENEFITŮ PROJEKTU (CBA)

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

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

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

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

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

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

Tabuľka 19 - CBA - Analýza nákladov a benefítov pre projekt optimalizácie ZM

CBA analýza projektu optimalizácie riadenia znalostí					
Náklady	Rok				
	2020	2021	2022	2023	2024
Analýza a príprava podkladov pre projekt	50,4	0	0	0	0
Zjednotenie informačných systémov a migrácia dát	121,2	0	0	0	0
Riešenie pre zálohovanie dát	36,8	7	7	7	7
Podporné projektové Aktivity	121,6	0	0	0	0
Nákup licencií pre systém riadenia znalostí	21,6	21,6	21,6	21,6	21,6
Nastavenie procesov a Školenia	25,6	6,2	3,1	3,1	3,1
Interné PR	12	6	6	6	6
Motivácia a odmeňovanie	22,5	15	10	5	5
Prevádzka informačných systémov	7,2	7,2	7,2	7,2	7,2
Úprava a aktualizácie systému	0	30	25	20	20
Celkové Náklady	418,9	93	79,9	69,9	69,9
Celkové Náklady spolu	731,6				
Koeficient optimalizácie nákladov	1	0,9	0,8	0,7	0,6
Aktuálna hodnota Nákladov	418,9	83,7	63,9	48,9	41,9
Kumulovaná hodnota Nákladov	657,4				
Benefity	2020	2021	2022	2023	2024
Zníženie paušálnych nákladov spojených z prevádzkou a licencovaním niekoľkých informačných systémov	0	41	41	41	41
Zníženie nepaušálnych nákladov s aktualizáciou riešení	0	12,4	9,6	6,8	5,4
Zvýšenie efektivity práce zamestnancov o 3 % (+1 % v nasledujúcom roku) a z toho plynúca úspora v nákladov pri 60% utilizácii	0	362,9	483,8	604,8	725,8
Celkové Benefity	0	416,3	534,4	652,6	772,2
Celkové Benefity spolu	2357,5				
Koeficient hodnoty Benefítov	0,95	0,85	0,75	0,65	0,55
Aktuálna hodnota benefítov	0	353,9	400,8	424,2	424,7
Kumulatívna hodnota Benefítov	1603,6				
Kumulatívna hodnota Benefity + Náklady spolu	946,2				

** Hodnoty v tabuľke sú v tisícoch EUR bez DPH

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

13 SCHVÁLENÍ PROJEKTU NA ZÁKLADU ANALÝZ

Pre schválenie autorizáciu iniciácie projektu sme vedeniu organizácie pripravili podklady a odôvodnenie pre realizáciu projektu (Project Brief v podobe mierne upravenej tejto praktickej časti) tak aby sme pred vedením organizácie mohli preukázať že projekt je žiaduci, životaschopný a dosiahnuteľný a v rámci prístupu riadenia výhod (v súlade s metodikou PRINCE2) zadefinovali Kto, Ako, Čo, Kedy z akými potrebnými zdrojmi bude schopný dodať projekt a s ním spojené benefity.

Aktuálny stav riadenia znalostí

- Výstup analýz stavu riadenia znalosti
- Výstupy z auditu a používania informačných systémov pre prácu so znalosťami

Očakávané náklady a benefity

- Výstupy z analýzy CBA

Existujúce riziká a opatrenia pre ich minimalizáciu

- Výstupy zo skórovacej metódy s mapou rizík

Rozsah (aktivity) projektu

- Výstup z návrhu riešenia

Plán projektu

- Výstup z časovej analýzy

Návrh štruktúry projektového tímu

- Výstup z návrhu riešenia

Na základe pripravenej prezentácie výsledkov bol návrh projektu vyhodnotený pozitívne čo potvrdil súhlas s potrebou riešenia tejto témy väčšinou členov vedenia.

Nakoľko však z dôvodu pretrvávajúcich dôsledkov obmedzení spojených s aktuálnou situáciou (Meškanie dodávky už zazmluvnených projektov – alokácia všetkých dostupných zdrojov a úsporné opatrenia v súvislosti s dopadom obmedzení pre COVID-19) vedenie organizácie v aktuálnom období až do Q2 2021 nevie vyčleniť potrebné množstvo ľudských kapacít ani finančných prostriedkov pre realizáciu navrhovaných opatrení. Autorizácia iniciácie projektu teda nebola aj napriek zaujímavým benefitom schválená

Zároveň však bola prisľúbená na Q1/2021 podpora pre realizáciu detailnej analýzy (z pohľadu metodiky by sme mohli hovoriť o aktivitách spojených s iniciovaním projektu) používaných systémov a v nich uložených dát, ako aj podpora zo strany oddelenia ľudských zdrojov identifikáciu resp. oslovenie vhodného kandidáta pre zastrešenie systematického riadenia aktivít spojených s optimalizáciou riadenia znalostí v organizácii za podmienky pozitívneho vývoja situácie na trhu.

Zostáva len veriť že organizácia sa k získaným výstupom z analýz a podkladom – návrhom na riešenie vráti a na základe nich iniciuje schválenie a zahájenie realizácie projektu a sním spojených aktivít nevyhnutných pre dosiahnutie očakávaných benefitov.

VYHODNOCENÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI A PŘÍNOS PRO PRAX

Vyhodnotenie analýzy znalostí v organizácii

Z diskusií v rámci focus-groups sme získali z pohľadu kvality najcennejšie dáta. Aj napriek značnému povedomiu o znalostiach a práce s nimi, atmosféra a podmienky pre ich efektívne riadenie zatiaľ v organizácii nastavené nie sú. Z pohľadu organizácie vnímame ako kľúčové pre zabezpečenie efektívnejšieho fungovania zamerať sa stanovenie stratégie riadenia znalostí a na optimalizačné aktivity v súlade s návrhmi riešenia

Ľudia

- Uchopenie ZM oddelením ľudských zdrojov alebo znalostným manažérom
- Jasné definovanie plánov rozvoja pre každého zamestnanca
- Podporu rozvoja sociálne-pracovných vzťahov a networkingu
- Nastavenie pravidiel komunikácie a motivácie

Technológie

- Konsolidácie informačných systémov
- Validácie relevantných znalostí a ich migrácie do jedného systému
- Školení a podpory pre používateľov zvoleného systému

Procesy

- Vytvorenie jednotných a zrozumiteľných postupov
- Vytvorenie jednotných šablón / vzorov pre ukladanie informácií
- Stanovenie pravidiel pre validáciu znalostí

Vyhodnotenie skórovacej metódy s mapou rizík

Výsledky analýzy – ohodnotenia a rozdelenia rizikových faktorov v rámci grafu jasne identifikujú riziká na ktoré by sa mala organizácia resp. projektový tím zamerať pred samotnou realizáciou projektu. Tieto riziká je možné minimalizovať dôkladnou analýzou a prípravou riešenia so zohľadnením dôležitých aspektov. Významné riziká súvisia najmä

s ľudským kapitálom ich alokáciou, spokojnosťou a naplnením ich očakávaní pri vykonávaní pracovných povinností, ktorými je aj práca so znalosťami. Vhodným pracovným prostredím, firemnou kultúrou a komunikáciou vieme podporiť ich angažovanosť a prístup k práci so znalosťami ako aj lepší pracovný výkon.

Vyhodnotenie CBA analýzy

Pri analýze CBA sme získali bilanciu medzi identifikovanými nákladmi spojenými s riešením optimalizácie systému v organizácii ako aj benefity v podobe úspor či z pohľadu efektívnejšieho využívania informačných systémov ako aj z pohľadu úspory času – vyššej efektívnosti všetkých zamestnancova, nehovoriac o benefitoch ktoré sa nedajú finančne vyčíslieť. Náklady ako aj benefity budú plne v rukách projektového tímu a následne zodpovedných pracovníkov (či hovoríme o ľudských zdrojoch alebo oddelení riadenia znalostí) a bude záležať len na ich prístupe a aktivitách aké náklady a benefity tento projekt prinesie organizácii do budúcnosti.

Aj napriek neschváleniu zahájenia projektu optimalizácie znalostí v organizácii sme pre zlepšenie znalostného prostredia v organizácii získali množstvo použiteľných vstupov a dokonca aj sebareflexie u vedúcich pracovníkov, ktorí vyjadrili snahu optimalizovať fungovanie aspoň na úrovni ich tímov. Vedúcim, ich podriadeným ako aj celej organizácii želáme úspešné zavedenie akejkolvek zmeny, ktorá prispeje k lepšiemu získavaniu, ukladaniu a zdieľaniu znalostí.

ZÁVĚR

Riadenie znalostí je viac ako len zavedenie informačného systému do ktorého zamestnanci zaznamenávajú, ukladajú, vyhľadávajú dáta, informácie a znalosti. Je to komplikovaný ekosystém pozostávajúci najmä ľudí, vzťahov, nástrojov na podporu práce so znalosťami, ktorý však aby udržateľne fungoval, musí mať systém, víziu a stratégiu. Množstvo organizácií, ktoré si myslia že majú fungujúci model riadenia znalostí však postráda základné predpoklady či akcelerátory pre rozvoj a rast riadenia znalostí, medzi ktoré patrí napríklad jasná a zamestnancami pochopená stratégia riadenia znalostím zdravá firemná kultúra, vysoká miera angažovanosti a fungujúce sociálno-pracovné vzťahy.

Aj skrz preukázateľným prínosom pre zamestnancov a organizáciu, je ich sústredenie zamerané skôr na primárne činnosti či už sú to služby alebo výroba nehl'adiac na potenciál rastu ktorý by im v ich primárnych činnostiach mohol interný rozvoj znalostí priniesť, čo výsledkom je nižšia efektivita, angažovanosť a na koniec aj odliv talentov, ktorých tacitné znalosti odídu spolu s nimi.

Vychádzajúc z výsledkov analýz, doterajších pracovných skúseností, postrehoch zdieľaných na fórach k tejto problematike ako aj z postoju k realizácii projektu vo vybranej organizácii musíme konštatovať že množstvo organizácií si hodnotu svojich ľudí ako aj znalostí ktorými disponuje nevedomuje alebo im neprikladá tak veľkú váhu ako si zaslúžia.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- Analýza nákladov a prínosov (CBA - Cost - Benefit Analysis), 2015. ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) [cit. 2020-08-06]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/analyza-nakladov-a-prinosov-cba-cost-benefit-analysis>
- ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTÁK, Jan, 2008. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.
- BENNETT, Nigel et al., 2018. *Managing Successful Projects with PRINCE2*. Second impression. United Kingdom: The Stationery Office. ISBN 978-0-11-331533-8.
- CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, Jana BILÍKOVÁ a Pavel TARABA, 2013. *Databáze manažérských metod a technik*. Ostrava: Repronis. ISBN 978-80-7329-380-2.
- GALLO, Peter et al., 2017. *Znalostné systémy ako cesta zvyšovania konkurencieschopnosti slovenskej ekonomiky*. Prešov: Bookman. ISBN 978-80-8165-186-1.
- CHILD, John a Martin IHRIG, 2013. *Knowledge, Organization, and Management: Building on the Work of Max Boisot*. Oxford, UK: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-966916-5.
- H. DAVENPORT, Thomas a Laurence PRUSAK, 2006. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Boston, Mass: Harvard Business School Press. ISBN 978-157-8513-017.
- LAND, Stacy, 2008. *Managing Knowledge-Based Initiatives: Strategies for Successful Deployment*. Oxford: Elsevier. ISBN 978-0-7506-8339-5.
- ĽUDSKÝ KAPITÁL A SPOLOČNOSŤ 2016: Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie, 2016. In: *Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach* [online]. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach, Fakulta verejnej správy [cit. 2018-01-13]. Dostupné z: <https://unibook.upjs.sk/img/cms/2016/fvs/lukas-zverejnenie.pdf>
- MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2012. *Management of Knowledge Workers*. Bratislava: Iura Edition. ISBN 978-80-8078-463-8.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2010. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-807-4310-119.

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

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

Projekt Cezhranicne dopravne prepojenie Povazsko Valasskeho regionu, 2014. In: Ministerstvo vnútra Slovenskej republiky [online]. Bratislava: MVSR [cit. 2020-08-17]. Dostupné z: http://www.minv.sk/?Projekt_Cezhranicne_dopravne_prepojenie_Povazsko_Valasskeho_regionu

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

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

Stiahnutie služby Microsoft Teams, 2020. In: Microsoft [online]. USA: Microsoft [cit. 2020-08-17]. Dostupné z: <https://www.microsoft.com/sk-sk/microsoft-365/microsoft-teams/download-app>

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

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

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

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

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

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

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

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

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

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BC	Business Case
CBA	Cost-Benefit Analysis
CKO	Chief Knowledge Officer
CP	Cestovný poriadok
EXT	Externé
FTE	Full Time Equivalent
INT	Interné
IoT	Internet of Things
IS	Informačný systém
IT	Informačné technológie
KM	Knowledge Management
KMO	Knowledge Management Officer
KMU	Knowledge Management Unit
OLZ	Oddelenie ľudských zdrojov
OO	Oddelenie obchodu
OPP	Oddelenie prevádzkovej podpory
ORIS	Oddelenie riadenia informačných systémov
OSV	Oddelenie softvérového vývoja
PID	Project Initiation Document
PM	Projektový manažér
PRINCE	PRojects IN Controlled Environments
ZM	Znalostný manažment
QR	Quick Response

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázok 1 - Štrukturované vs. neštrukturované dáta, zdroj: Structured Data vs. Unstructured Data: what are they and why care?, 2019	14
Obrázok 2 – Informácia v podobe CP, zdroj: Meníme cestovanie do Chorvátska!, 2020 ..	14
Obrázok 3 – Znalostná pyramída, zdroj: vlastá The data-information-knowledge-wisdom (DIKW), 2019	15
Obrázok 4 - Model "The agent-in-the-world" podľa Boista, zdroj: Child a Ihrig, 2013	16
Obrázok 5 - Explicitné, implicitné, tacitné znalosti, zdroj: Šubrt a Zuzák, 2010.....	18
Obrázok 6 - Model SECI, zdroj: SECI Model of Knowledge Dimensions (Ikujiro Nonaka), 2019	19
Obrázok 7 - Personálne atribúty CKO / KMO, zdroj: vlastné spracovanie.....	22
Obrázok 8 - Vzťahy pri riadení znalostí, zdroj: Špaček et al., 2016.....	23
Obrázok 9 - Porovnanie teórií založených na skúmaní potrieb, Zdroj: Tureckiová, 2004..	26
Obrázok 10 - Herzbergerová teória manažérskej potreby , Zdroj: Tureckiová, 2004	26
Obrázok 11 - Model firemnej kultúry organizácie, zdroj: Pitra a Mohelská, 2015	27
Obrázok 12 - Vizualizácia MS Teams, zdroj: Stiahnutie služby Microsoft Teams, 2020 ..	29
Obrázok 13 - Vzor Gantovho diagramu - Časová analýza, zdroj: vlastná tvorba	33
Obrázok 14 - Grafické zobrazenie závislosti rizík projektu, zdroj: vlastné spracovanie	33
Obrázok 15 – Vzor analýzy CBA, zdroj: Projekt Cezhranicne dopravne prepojenie Povazsko Valasskeho regionu, 2014.....	34
Obrázok 16 – Princípy, témy, procesy a prostredie projektu, zdroj: Bennett et al., 2018 ...	38
Obrázok 17 - Úrovne manažmentu podľa PRINCE2, zdroj: Bennett et al., 2018.....	40
Obrázok 18 – Vyhodnotenie focus group - oblasť č.1 (Znalosť terminológie)	47
Obrázok 19 - Vyhodnotenie focus group - oblasť č.2 (Delenie znalostí).....	48
Obrázok 20 - Vyhodnotenie focus group - oblasť č.3 (Vyhľadávanie	49
Obrázok 21 - Vyhodnotenie focus group - oblasť č.3 (Ukladanie / Zdieľanie).....	49
Obrázok 22 - Vyhodnotenie focus group - oblasť č.4 (Nástroje)	49
Obrázok 23 - Vyhodnotenie focus group - oblasť č.5 (Prekážky).....	50
Obrázok 24 - Vyhodnotenie focus group - oblasť č.6 (Vnímanie ZM v organizácii)	51
Obrázok 26 – Vizualizácia rizík projektu a ich závislostí	66
Obrázok 27 – Gantov diagram pre plánovanie aktivít projektu v čase.....	69
Obrázok 28 – Gantov diagram – detail pre balík príprava a analýza	69
Obrázok 29 – Gantov diagram - detail pre balík realizácia	69
Obrázok 30 - Gantov diagram – detail pre balíky testovanie, ukončenie a vyhodnotenie projektu	70

SEZNAM TABULEK

Tabuľka 1 - Kodifikačná vs. Personalizačná stratégia, zdroj: vlastné spracovanie.....	31
Tabuľka 2 - Manažérske produkty podľa PRINCE2, zdroj: vlastné spracovanie	41
Tabuľka 3 - Štruktúra zamestnancov organizácie ABC	45
Tabuľka 4 - Štruktúra respondentov Focus groups.....	46
Tabuľka 5 - Analýza znalostí vo vybranej organizácii	53
Tabuľka 6 - Návrh logických celkov do štádií - blokov úloh a pracovných balíkov	61
Tabuľka 7 – Návrh štruktúry projektového tímu	61
Tabuľka 8 - Identifikované rizikové faktory	63
Tabuľka 9 - Výsledky SM - " Strata dát pri migrácii"	64
Tabuľka 10 - Výsledky SM - " Nedostatok zdrojov“	64
Tabuľka 11 - Výsledky SM - " Nedostatočne dosiahnutý prínos efektívnosti".....	64
Tabuľka 12 - Výsledky SM - " Nedostatok kompetentnosti (know-how)"	65
Tabuľka 13 - Výsledky SM - " Prekročenie stanoveného rozpočtu".....	65
Tabuľka 14 - Výsledky SM - "Dôvera vrcholového vedenia".....	65
Tabuľka 15 - Výsledky SM - " Odliv zamestnancov"	65
Tabuľka 16 - Výsledky hodnotenia rizikových faktorov SM.....	66
Tabuľka 17 – Identifikované riziká a návrhy opatrení	67
Tabuľka 18 - Zoznam aktivít projektu.....	68
Tabuľka 19 - CBA - Analýza nákladov a benefitov pre projekt optimalizácie ZM	72

