

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Vliv informačních technologií na znalostní procesy ve vybraném podniku  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2020/2021

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

Jméno a příjmení: **Věra Šopíková**  
Osobní číslo: **E18728**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**  
Téma práce: **Vliv informačních technologií na znalostní procesy ve vybraném podniku**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování

Cíl práce: shrnout současné možnosti využití nástrojů informačních a komunikačních technologií (ICT) v jednotlivých znalostních procesech, charakterizovat vybraný podnik a jeho cíle, zhodnotit využívání ICT v tomto podniku, provést hodnocení vybraných znalostních procesů a zhodnotit vliv ICT na jejich úroveň.

Osnova:

- Současné možnosti využití nástrojů informačních a komunikačních technologií ve znalostních procesech
- Charakteristika vybraného podniku
- Zhodnocení využívání ICT ve vybraném podniku
- Zhodnocení vlivu ICT na úroveň vybraných znalostních procesů

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

**Seznam doporučené literatury:**

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.  
VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.  
ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.  
LOCHMANOVÁ, A. *Personalistika – Základy personalistiky*. 1. vyd. Praha: Computer Media, 2017. ISBN 978-80-7402-282-1.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Petr Hájek, Ph.D.**  
Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

---

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.**  
vedoucí ústavu

Prohlašuji:

Práci s názvem Vliv informačních technologií na znalostní procesy ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnici Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne

Věra Šopíková v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu práce prof. Ing. Petru Hájkovi, Ph.D. za ochotu během vedení práce, cenné rady a připomínky, které mi pomohly s vypracováním bakalářské práce.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. Cílem první části je přiblížení problematiky a teoretického základu z oblasti znalostního managementu a přiblížení metod práce se znalostmi v podnicích. Druhá část je pak zaměřena na analýzu vybraného podniku s cílem zhodnotit vliv a využívání informačních a komunikačních technologií v podniku, jejich používání a dopad těchto technologií na znalostní procesy podniku. Hlavní důraz bude kladen na proces organizačního učení.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

znalosti, znalostní management, znalostní proces, informačních a komunikační technologie, organizační učení

## **TITLE**

The influence of information technology on knowledge processes in a selected company

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis is divided into two parts. The aim of the first part is to focus on the issue and the theoretical basis in the field of knowledge management and to describe the methods of working with knowledge in companies. The second part is focused on the analysis of the selected company in order to evaluate the impact and use of information and communication technologies in the company, their use and the impact of these technologies on the knowledge processes of the company. The main emphasis will be put on the process of organizational learning.

## **KEYWORDS**

Knowledge, knowledge management, knowledge process, information and communication technology, organizational learning

## Obsah

ÚVOD.....	11
1 Znalosti a jejich kategorie .....	12
1.1 Význam znalostí.....	12
1.2 Data, informace a znalosti.....	13
1.2.1 Data.....	14
1.2.2 Informace .....	15
1.2.3 Znalosti .....	16
1.2.4 Znalostní pracovník .....	17
1.2.5 Klasifikace znalostí.....	18
2 Perspektivy znalostního managementu a role informačních technologií .....	20
2.1 Konceptuální perspektiva.....	22
2.2 Procesní perspektiva.....	22
2.3 Organizační perspektiva.....	23
2.4 Implementační perspektiva .....	23
2.5 Manažerská perspektiva .....	23
2.6 Technologická perspektiva.....	24
2.7 Organizační učení.....	26
2.7.1 Interní způsoby organizačního učení .....	29
2.7.2 Externí způsoby organizačního učení .....	30
3 Vliv informačních a komunikačních technologií na znalostní procesy ČSOB .....	31
3.1 Výzkumná metodika .....	31
3.2 Představení společnosti ČSOB, a.s. ....	31
3.3 Informačních technologie pro podporu znalostního managementu v ČSOB.....	34
3.3.1 Datový management .....	34
3.3.2 Podpora znalostních procesů .....	35
3.3.3 Informační systémy.....	36
3.3.4 Implementace změn .....	38
3.4 Organizační učení v ČSOB .....	41
3.4.1 Interní organizační učení .....	41
3.4.2 Externí organizační učení .....	43
3.5 Dotazníkové šetření.....	43
3.6 Doporučení změn v procesu organizačního učení .....	48
4 Závěr.....	51
Použitá literatura .....	52

Přílohy.....	54
--------------	----



## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1 - Data, informace, znalosti a moudrost .....	13
Obrázek 2 - Životní cyklus informace .....	15
Obrázek 3 - Prvky procesu realizace vzdělávání .....	28
Obrázek 4 - Struktura Intranetu .....	36
Obrázek 5 - Absolvování školení spojených s využíváním informačních technologií v posledních 3 letech.....	44
Obrázek 6 - Zdroje získávání informací/znalostí pro využívání informačních technologií/aplikací.....	45
Obrázek 7 - způsob využívání interního školení .....	46
Obrázek 8 - Dostatečnost zdrojů pro získávání informací/znalostí .....	46
Obrázek 9 - Spokojenost s technickou podporou .....	47
Obrázek 10 - Vnímání procesu sdílení informací/znalostí .....	48
Tabulka 1 - Rozdíl mezi manuálním a znalostním pracovníkem .....	18
Tabulka 2 - Rozdíly mezi vzděláváním a učením se v organizacích.....	27
Tabulka 3 - Ukazatele skupiny .....	32

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ČSOB	Československá obchodní banka
ICT	informační a komunikační technologie
IT	informační technologie
UI	umělá inteligence

## ÚVOD

S neustálým vývojem společnosti směrem ke znalostní společnosti je v podnicích kladen stále větší důraz na oblast znalostního managementu. Jeho důležitost je dána zejména rychlým technologickým pokrokem, proto je tato bakalářská práce zaměřena na propojení současných informačních a komunikačních technologií s procesy znalostního managementu se zaměřením na sdílení, získávání a rozvoj znalostí.

Pro přiblížení základních pojmů bude první část zaměřena především na význam znalostního managementu a jeho historický vývoj. Následně dojde ke shrnutí základních pojmů a vztahy mezi informacemi a znalostmi a mezi různými druhy znalostí, čímž se zabývalo mnoho autorů, mezi kterými budou uvedeny například zásadní přínosy do oboru autory Tobin a Nonaka. Po definování základních pojmů bude představen znalostní management z pohledu různých perspektiv zkoumání znalostního managementu (Bureš, 2007). Důraz bude kladen na technologickou perspektivu a přiblížení jednotlivých informačních a znalostních technologií a jejich vlivu na znalostní procesy. Pro naplnění cíle práce, tj. zhodnocení vlivu informačních technologií na znalostní procesy, bude v první části práce blíže specifikován proces organizačního učení, který je pro vybranou organizaci klíčový.

Druhá část je věnována zhodnocení vlivu informačních technologií na znalostní procesy související s organizačním učení ve vybraného podniku. Pro tento účel byla vybrána společnost Československá obchodní banka, a.s., která působí na českém trhu v oblasti poskytování bankovních a pojišťovacích produktů a služeb.

Pro splnění cíle bakalářské práce bude podrobena zvolená společnost zhodnocení stávajícího stavu využití informačních a komunikačních technologií, procesu implementace změn v oblasti informačních technologií do společnosti s návazností na vymezení dopadů jejich implementace. V rámci dopadů proběhne rovněž zhodnocení organizačního učení ve společnosti jakožto vybraného znalostního procesu, na který má implementace informačních technologií značný vliv.

Pro vlastní zhodnocení a doporučení změn v procesu organizačního učení proběhne dotazníkové šetření zaměřené na oblasti získávání a sdílení znalostí ve společnosti. Vybraní respondenti budou z řad zaměstnanců společnosti. Doporučení na změny v procesech sdílení a získávání znalostí umožní společnosti efektivnější práci se znalostmi svých zaměstnanců a organizace a snadnější implementaci případných dalších změn v oblasti informačních a komunikačních technologií.

# 1 Znalosti a jejich kategorie

## 1.1 Význam znalostí

V moderním pojetí se znalostní management jako disciplína začala rozvíjet v 90. letech 20. století. Významná je v této souvislosti snaha a myšlenka J. Schumpetera poukázat na to, že ekonomický růst je daný a závislý na technologickém pokroku. Schumpeter nebyl samozřejmě jediný, kdo se otázkou práce se znalostmi a k nim navázaným procesům zabýval. Dalšími významnými představiteli, kteří stojí za formováním znalostního managementu tak, jak jej známe dnes, lze jmenovat např. A. Tofflera a analýza potřeb k dosažení adaptivní organizace (přesun z ruční práce na práci hlavou), nebo P. Drucker a zavedení pojmu znalostního pracovníka, K. Arrow a jeho učení se děláním spolu s křivkou učení, nebo P. Senge s definicí učící se organizace. Nicméně znalosti, jejich předávání a užití jsou zde od počátku lidstva, ať už ve formě učení se lovu od předních lovců v tlupě v době pravěku do dalšího rozvoje civilizovanější lidské společnosti, kde už dochází k předávání řemesel z otce na syna, založením prvních škol, kde mezi nejvýznamnější je milétská škola navazující na znalosti Babyloňanů a soustřeďující přírodní filosofy Thálese, Anaximandrose a Anaximenése, kteří položili základ moderní vědy, ke středověku a zakládáním prvních univerzit a vynálezem knihtisku až po první tištěné knihy a encyklopedie. Zkušenosti a znalosti jsou tak předávány od nepaměti, od té lehčí formy, kterou znázorňují písně a příběhy, vlastní zkoumání podstaty světa a jeho zákonitostí, až po učení se z odborných knih.

Ať už se na znalosti díváme z historického hlediska, nebo z toho moderního, hlavním cílem získávání a učení se znalostí je především získat znalosti a vzdělání, získání vyššího postavení ve společnosti a zajištění rodiny, z pohledu podniků se jedná o prvenství ve svém oboru, konkurenceschopnost a vzdělávání svých zaměstnanců. V současné moderní době, a to zejména v průběhu několika posledních let, je tak kladen v podnicích a společnosti obecně velký důraz na rychlé a efektivní sdílení dat, informací a znalostí, které pomáhají podnikům ke splnění svých strategických cílů a upevnění pozice na trhu. Nacházíme se v době, kdy je společnost na vysokém stupni svého technologického vývoje, běžný život se tak díky inovacím přesouvá do virtuálního prostředí, kde je možné pohodlně získávat data, informace a znalosti odkudkoli, a především v reálném čase. Hlavním činitelem, který tento jev způsobuje, je pokrok v moderních technologiích, zejména na poli informačních technologií (IT).

## 1.2 Data, informace a znalosti

Definice znalostí je obvykle založena na hierarchii data – informace – znalosti. Problematikou a vazbou mezi daty, informacemi a znalostmi se zabývá několik autorů. Je nutné zmínit, že se autoři ve svých názorech na vazby mezi daty, informacemi a znalostmi shodují. Někteří rozšiřují tyto vazby do širšího kontextu. Je možné uvést především vazby, které definoval D. Tobin (Bureš, 2007, s. 25), který použil následující rozdělení:

*„Data: fakta, obrázky, zvuky*

*Informace: formátovaná, filtrovaná a sumarizovaná*

*Znalosti: instinkty ideje, pravidla a procedury, které vedou akce a rozhodnutí“*

Tato hierarchie byla následně doplněna o další pojem „moudrost“. *„Moudrost jsou znalosti spojené s určitým postojem a vyjadřuje komplexní hodnocení (poznání) okolního světa jednotlivcem.“* (Truneček, 2004, str. 14)

Podle V. Bureše (Bureš, 2007) byl dalším autorem, který definoval hierarchii pojmů znalostí, byl Vejlupek. Ten do této hierarchie již zahrnul i pojem moudrost a začlenil jí v hierarchii ve vazbách na nejvyšší místo. Vazby mezi jednotlivými pojmy pokládá na dvě osy k poznání a souvislostem (Obrázek 1).



Obrázek 1 - Data, informace, znalosti a moudrost

*Zdroj: (Bureš, 2007, s. 26)*

Pro lepší pochopení jednotlivých vazeb budou dále vysvětleny a přiblíženy jednotlivé pojmy data, informace a znalosti, jejich podoba, možnost získávání a jejich funkce.

### 1.2.1 Data

Slovo vychází z latinského „datum“, což znamená „dáno“. Jsou to objektivní fakta o událostech, které můžeme vnímat svými smysly. Lze je získat například pozorováním, měřením, šetřením. Můžeme je tedy nějakým způsobem zaznamenat a popsat. Nabývají formu číselnou, textovou, obrázkovou nebo i zvukovou. Získaná a nijak dále neoznačená data jsou dále zpracovávána, snahou uživatelů je jim porozumět, interpretovat je a přiřadit jim nějaký význam. Data, kterým význam a určitou důležitost přiřadíme, a která se tím pro nás stanou relevantními a mají vztah k našim potřebám, se stávají informacemi.

Data lze dělit několika způsoby, a to:

*„Z hlediska práce s daty:*

- *strukturovaná – explicitně zachycují fakta, atributy, objekty apod., přičemž významným rysem je existence určitých elementů dat. Typickým příkladem je ukládání dat pomocí relačních databázových systémů, ve kterých se obvykle používá hierarchie elementů pole -> záznam -> relace -> databáze. Díky tomuto strukturovanému uložení je potom možné snadno vybírat jen ta data, která jsou zapotřebí pro řešení nějakého informačního problému, např. zjištění průměrné hodnoty určitého atributu.*
- *nestrukturovaná – jsou vyjádřena jako „tok bytů“ bez dalšího rozlišení, např. může jít o videozáznamy, zvukové nahrávky nebo obrázky. Patří sem ovšem také textové dokumenty“ (Sklenák, 2001, s. 2)*

Podle typu sběru dat (managementmania.com, 2021):

- *kvalitativní – jsou typem dat, která jsou zaznamenána naším přirozeným jazykem na základě pozorování, nabývají tedy textové formy, např. jako hodnocení spokojenosti zákazníka, pohlaví, barva, aj.*
- *kvantitativní – mají opačný význam než data kvalitativní, jedná se o číselné vyjádření, jsou získávána např. měřením (rozměry) nebo jsou jasně daná (náklady) a dále zpracovávána a statisticky vyhodnocována.*

V současné době se klade v podnicích při práci s daty velký důraz na získávání věrohodných dat a jejich následné kvalitní zpracování jako podklad pro interpretaci informací z nich získaných, ale také na ukládání dat pro vytvoření vývoje dané skupiny dat (vývoj produktů, služeb aj.) v čase. Mezi základní operace s daty, které podniky využívají pro svůj rozvoj podnikání, patří jejich získávání (sběr) z transakčních systémů, z průzkumů, dotazníků, dále

ověřování správnosti dat, jejich klasifikace, uspořádání, sumarizace, výpočty a neméně důležitou operací je bezpečné ukládání a vyhledávání v datech potřebné informace.

### 1.2.2 Informace

Pojem informace vychází z latinského „in-formatio“, utváření nebo ztvárnění. Jedním z přiblížení konkrétního definování pojmu může být tvrzení, že „*Pojem informace je používán v mnoha vědních disciplínách a oborech, a proto existuje i mnoho definic pojmu. S informacemi se pracuje např. v oborech: komunikační média, management, computer science, kognitivní vědy, elektroinženýrství.*“ (Sklenák, 2001, s. 2). Uvedené tvrzení poukazuje na složitost definování pojmu v souvislosti s oborem, ve kterých se s informacemi lze setkávat v různé podobě z různých zdrojů. Informace je tak získávána uživatelem na základě specifického výběru a zpracování dat. Při zamýšlení se nad daty v rámci dalších pracovních úkonů jsou pak informace zpracovaná data, kterým přiřadil uživatel význam na základě svých zkušeností a znalostí.

Informace by pro zachování své důvěryhodnosti, integrity a dostupnosti, měla být po celou dobu svého životního cyklu (Obrázek 2) adekvátně chráněna. Jedním z kroků, jak zajistit bezpečnost informací, je stanovení vlastníka, který stanovuje klasifikaci informace (důvěrná, veřejná) a následně stanovuje i okruh uživatelů, kteří k dané informaci mají přístup (cleverandsmart.cz, 2021). Data a informace z nich získané je vhodné během celého jejich životního cyklu šifrovat (na úložišti – HDD, SSD, flash disk; při přenosu z/do úložiště) a archivovat proti případným ztrátám v pokusu o jejich zcizení, odposlechu nebo zničení (cleverandsmart.cz, 2021).



Obrázek 2 - Životní cyklus informace

Zdroj: (cleverandsmart.cz, 2021)

S postupným vývojem informačních systémů, s upevňováním podniků na trhu roste i význam získávaných informací. Pro některé podniky tak znamená získání cenné informace, např. jedná-

li se o informaci, že konkurenční podnik pracuje na vývoji nového produktu, možnost rychlé reakce na tuto skutečnost a zahájení vývoje vlastního konkurenčního produktu. Od získávaných informací koncový příjemce očekává, že budou pravdivé, srozumitelné, včasné, relevantní a etické (Mingers a Walsham, 2010).

Zdrojů, ze kterých lze informace získávat, je nepřeberné množství, od vnitropodnikových systémů, z internetu, databáze, archiv, až po statistická data, registry, systém státní správy, aj.

### **1.2.3 Znalosti**

Existuje mnoho definic, jakými byly znalosti vymezeny a jak jsou jednotlivými autory vnímány. V. Bureš (Bureš, 2007) uvádí několik definic autorů, kteří definovali pojem znalost následovně:

*„Znalost je organizovaná informace využitelná k řešení problémů.“*

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

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

*„Znalost je množina vhledů, zkušeností a procedur, které jsou považovány za správné a pravdivé a které tím řídí myšlenky, chování a komunikaci mezi lidmi.“*

*„Znalost je uvažování nad daty a informacemi za účelem aktivního umožnění výkonu, řešení problémů, rozhodování, učení a výuky.“ (Bureš, 2007, s. 27)*

Výčet definic není finální, jedná se pouze o pohled několika autorů zabývajících se danou problematikou. Co lze na základě jejich tvrzení z definic vyvodit je to, že znalosti jsou převážně záležitosti lidí/člověka, oproti datům a informacím získávaných na základě chování světa z informačních a komunikačních systémů, můžeme znalost považovat za naučenou dovednost člověka, který jí získává učením, z historických zkušeností nebo poučením se z vlastních chyb. V odborné literatuře se pak setkáváme s konkrétním označením člověka disponujícího znalostmi, tzv. znalostní pracovník. Znalosti tak lze zařadit mezi významné strategické zdroje podniků umožňující konkurenční výhodu.

Současná doba však nabízí daleko více možností, jak pracovat se znalostmi. Nejedná se tak už o privilegium člověka, i když do jisté míry je stále nositelem základních informací, znalostí a inovátorem. Již od první poloviny 20. století se lze setkat s umělou inteligencí. Bez



počátečních vstupů ze strany člověka, a to zejména jejího naučení, by umělá inteligence nemohla existovat. Setkáváme se s ní v různých oborech, v průmyslových závodech, firmách, v armádě, ale i v každodenním životě. Snahou při vytvoření umělé inteligence bylo sestavit takový počítačový program, který by dokázal simulovat myšlení člověka. V současné době tak umělá inteligence dokáže nejen prohledávat velké soubory dat a vytvářet z nich srozumitelnou reprezentaci znalostí pro jejich následnou interpretaci, ale dokáže zároveň komunikovat, učit se, prohledávat nebo vyhodnocovat určité situace na základě získaných zkušeností/znalostí.

#### **1.2.4 Znalostní pracovník**

Jak již bylo zmíněno, primárním nositelem znalostí jsou znalostní pracovníci. Jedná se o znalce ve své profesi s určitými zkušenostmi a znalostmi a tím se stávají pro podnik důležitou složkou. J. Vymětal uvádí charakteristické rysy znalostního pracovníka, jedná se například o:

*„Inteligenci a bystrost, schopnost dalšího růstu a rozvoje;*

*Expertní znalost obsahu informačních zdrojů včetně schopnosti je vyhodnocovat a filtrovat;*

*Hluboké znalosti oboru využívané v širších souvislostech se zaměřením na specifika organizace a její strategický rozvoj;*

*Kritické analyticko-syntetické myšlení, schopnost tvorby variantních závěrů;*

*Schopnost nebát se rizika zkoušet nové a odvaha ke změnám;*

*Schopnost hledat nové příležitosti, koncipovat vize rozvoje organizace, iniciativnost;*

*Schopnost celoživotního průběžného vzdělávání;*

*Dobré, efektivní a produktivní komunikační schopnosti, dobré pedagogické schopnosti a vlastnosti.“ (Vymětal, 2005, s. 216-217)*

Z výše uvedeného výčtu příkladů rysů znalostního pracovníka je zřejmé, že není zcela reálné, aby jeden pracovník pojmul všechny uvedené rysy. Proto je ve větších podnicích pro výběr vhodných kandidátů s nejširším rozsahem kompetencí na volné pozice v podniku a jejich následný rozvoj zřizován personální útvar. Menší podniky pak tuto činnost zajišťují samy nebo využívají outsourcingu ve formě personálních agentur.

Pro ucelení pohledu na znalostního pracovníka vytvořila L. Mládková (Mládková, 2005) přehled rozdílů mezi manuálním a znalostním pracovníkem a jejich vlivy na podnik. Z Tabulky 1 je patrné, že znalostní pracovníci mohou být nejen tvůrci změn, znalostí, leaderi týmů, ale

především dbají na plnění podnikových cílů a strategií, které se v podniku neobejdou bez manuálních pracovníků, kterým je práce rozdělována a zadávána.

Tabulka 1 - Rozdíl mezi manuálním a znalostním pracovníkem

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

Zdroj: (Mládková, 2005, s. 2)

### 1.2.5 Klasifikace znalostí

Stejně jako jiné věci běžného světa, tak i znalosti lze dále klasifikovat na základě dalších kritérií. Mezi nejznámější a nejpoužívanější klasifikaci znalostí jsou uváděny dva typy znalostí podle I. Nonaka a H. Takeuchi, tzv. explicitní a tacitní znalosti. V odborné literatuře se uvádí „Znalosti mohou být dále ve formě explicitní nebo tacitní, které předurčují způsob jejich získávání, uchovávání, zpracování a sdílení. Základem pro uchování jsou pak různé typy informačních systémů (informační systémy, znalostní systémy, expertní systémy, systémy pro podporu rozhodování apod.).“ (Petříková a kol., 2010, s. 112)

Explicitními znalostmi rozumíme takové znalosti, které svou formou mohou být snadně předávány bez potřeby osobních kontaktů. Jedná se tak o formy psané, kreslené, nebo i ústní. R. Petříková uvádí explicitní znalosti jako „objektivní, racionální a technického charakteru, např. plány, procedury, software, dokumenty apod.“ (Petříková a kol., 2010, s. 112). U těchto typů znalostí je potřeba dbát zejména na jejich zabezpečení proti zcizení, jedná-li se o důvěrné dokumenty organizace.

Za tacitní považujeme takové znalosti, které jsou ve vlastnictví člověka, uchovány v jeho mozku a které vznikly učením a rozvojem člověka. Jejich interpretace slovem je poměrně obtížná, nabývají nehmotné formy (v mysli člověka), ale jejich význam lze vyjádřit textem, čísly nebo znázorněním. *„Bývají vysoce osobní a obtížně se formalizují, často představují rezervoár zkušeností, náhledů, expertíz, know how, obchodních tajemství a netradičních dovedností.“* (Petříková a kol., 2010, s. 112)

## 2 Perspektivy znalostního managementu a role informačních technologií

Už z úvodní kapitoly zabývající se významem a definováním základních pojmů znalostního managementu je patrné, že najít jednotnou definici není jednoduché. Vyplývá to už z překlady pojmu „knowledge management“, který je překládán jako znalostní management nebo jako management znalostí. Analýzou jednotlivých definic se zabýval V. Bureš (Bureš, 2007), který vytvořil pracovní verzi definice znalostního managementu. Jedná se o konceptuální perspektivu z jednoho úhlu pohledu na znalostní management a definici znalostního managementu shrnuje jako *„způsob manažerského přístupu k vedení organizace, tvorby prostředí v organizaci a dosahování podnikových cílů, spočívající ve sladění organizačních procesů s procesy znalostními, a to prostřednictvím znalostních zdrojů a pomocí vhodných metod, technik a nástrojů.“* (Bureš, 2007, s. 64)

Pro sestavení pracovní definice znalostního managementu vycházel V. Bureš (Bureš, 2007) z několika definic od různých autorů s rozdílným přístupem, avšak s určitými společnými rysy. Pro představu lze uvést zejména tyto definice:

*„Znalostní management znamená explicitní kontrolu a řízení znalostí v organizaci zaměřené na dosažení firemních cílů.“*

*„Znalostní management je proces tvorby hodnoty z organizačních nehmotných aktiv. Jednoduše řečeno, znalostní management se zabývá způsoby, jak nejlépe interně a externě využít znalosti.“*

*„Znalostní management je získávání, koordinace, rozšiřování, tvorba a využívání znalostí za účelem zlepšení základních firemních procesů.“*

*„Znalostní management je proces ovládnutí a využití intelektuálního kapitálu za účelem získání konkurenční výhody a zákaznické věrnosti přes efektivnost, inovaci a rychlejší a efektivnější rozhodování.“*

*„Znalostní management je organizace, tvorba, sdílení a tok znalostí uvnitř organizace.“*  
(Bureš, 2007, s. 62-63)

Podniky si velmi dobře uvědomují důležitost zavedení znalostního managementu do své organizace s ohledem na velké množství dat a informací, ale i s postupným technologickým pokrokem, kdy přestává stačit mít pouze jednoho znalostního pracovníka. Uvědomují si také to, že pro celkové zajištění informací pro jednotlivé zaměstnance (např. prodejce) je důležité

mít kompletní informace o nabízeném produktu nebo službě, zajištěnou technologickou podporu, ale i neméně důležitou roli hrají právě ti zaměstnanci, kteří mají znalosti z oblasti prodeje a mohou tak podniku přispět s rozvojem dalších zaměstnanců. Zavedení a podpora znalostního managementu v podnicích se dostávají do popředí novodobého podnikání. Měřítkem pro zhodnocení správně zavedeného znalostního managementu mohou být považovány nejen vyšší zisky z prodejů, konkurenceschopnost, atraktivita podniku jako zaměstnavatele, ale i spokojenost zaměstnanců a zvýšení jejich kvalifikace. Významným prvkem se pro podniky stává i tzv. intelektuální kapitál jakožto zdroj budoucí hodnoty organizace.

Pro intelektuální kapitál lze rovněž uvést několik definic a rozdělení, předně je jím rozuměn lidský a strukturální (interní a externí) kapitál. P. Hujňák (Hujňák, 2000) použil dělení dle následujících tří komponent:

- *„Interní kapitál*
  - *Datový, informační a znalostní obsah (data, informace a znalosti obsažené v OLTP, OLA a znalostních databázích informačních systémů organizace),*
  - *organizací používané procesy zpravidla zabudované do procesně orientovaných aplikací (provozních ERP systémů a workflow aplikací),*
  - *pravidla uložená do business logiky podnikových aplikací,*
  - *komunikační model organizace, jako způsob komunikace cílů, jejich měření a schopnosti akce na základě doručených informací a znalostí,*
  - *firemní kulturu jako vnímané zásady správného chování v organizaci.*
- *Externí kapitál (je složen ze zákaznické sítě, dodavatelské sítě, partnerské sítě a firemního jména).*
- *Lidský kapitál (skládá se ze znalostí zaměstnanců, jejich motivací a kompetencí).“*  
(Hujňák, 2000)

V. Bureš dále vypracoval perspektivy, resp. úhly pohledu na znalostní management a zároveň uvádí doporučení, že při zavádění znalostního managementu do podniku by měl podnik zohlednit celou tuto koncepci. Definoval základní perspektivy, které by měly být vždy součástí kompletního řešení znalostního managementu v podniku, a které jsou na sebe navzájem provázané.

## 2.1 Konceptuální perspektiva

*„U konceptuální perspektivy jsou analyzovány okruhy problémů, týkající se samotné definice znalosti a znalostního managementu, dále pak znalostní principy nebo celkový rámec pro znalostní management. Pro podnikovou praxi a praktické zavádění znalostního managementu je tato perspektiva významná především jako zdroj rámce, ve kterém je konkrétními lidmi v dané organizaci znalostní management vnímán a podle něhož je také zaváděn a realizován.“* (Bureš, 2007, s. 61). Z uvedeného popisu je patrné, že není v organizacích jednotný pohled na znalostní management, což vychází především z rozdílných oborů organizace a jejich potřeb.

## 2.2 Procesní perspektiva

Je zaměřena na jednotlivé znalostní procesy, na pochopení jejich fungování k zajišťování realizace znalostních toků v organizaci. Pro úspěšnou implementaci znalostního managementu do organizace je pochopení zavedených znalostních procesů nezbytné a *„spočívá mimo jiné ve formalizování, distribuování, sdílení, aplikování a obnově organizačních znalostí.“* (Bureš, 2007, s. 65). Procesní perspektivu lze rozčlenit na jednoduché a složitější modely znalostní procesů. Do jednoduchých modelů bylo zařazeno např. získání, vytvoření, rozšíření, použití, kombinace nebo uchování znalostí. Pro složitější modely odborná literatura uvádí rozdělení podle T. Beckmana:

- *„Identifikace (určení základních kompetencí, strategie vytěžování zdrojů znalostí a specifikace znalostních domén),*
- *zachycení (formalizace existujících znalostí),*
- *výběr (ohodnocení relevance znalostí, jejich hodnoty a přednosti; vyřešení konfliktů v množině znalostí),*
- *uschování (reprezentace korporativní paměti v repozitáři znalostí použitím různých schémat prezentace),*
- *sdílení (automatická distribuce znalostí uživatelům podle jejich zájmu a pracovního zařazení; spolupráce na znalostních činnostech formou virtuálních týmů),*
- *aplikace (použití znalostí při tvorbě rozhodnutí řešení problémů automatizací či jiné podpoře práce, poradenství v zaměstnání, vzdělávání a trénink),*
- *vytvoření (objevování nových znalostí výzkumem, experimentováním a tvůrčím myšlením),*
- *prodej (vývoj nových znalostních produktů a služeb a jejich uvedení na trh).“* (Bureš, 2007, s. 66 - 67)

### **2.3 Organizační perspektiva**

*„Organizační perspektiva se orientuje na problematiku charakterizování znalostí organizace a pro tuto organizaci vhodné formální, ale i neformální organizační struktury, úloh, odpovědnosti a organizačního učení.“* (Bureš, 2007, s. 75).

V každém podniku se tak nacházejí týmy zaměstnanců, které lze rozčlenit mezi tým zaměstnanců, který je trvalý a soustřeďuje zaměstnance, mezi kterými dochází k vzájemnému sdílení informací a zkušeností, jedná se o komunitu společných zkušeností, která *„poskytuje znalostní podporu nově příchozím zaměstnancům v dané oblasti a pomáhá ostatním zaměstnancům sdílet znalosti a spolupracovat na projektech.“* (Bureš, 2007, s. 75). Druhou komunitou v podniku jsou pak zaměstnanci, kteří se v týmech soustřeďují z různých oborů a útvarů podniku za účelem spolupráce na projektech nebo řeší aktuální problémy v podniku, označujeme je jako komunity společného zájmu. Jejich existence je limitována dobou trvání, po kterou je projekt nebo problém otevřen.

### **2.4 Implementační perspektiva**

*„Implementační perspektiva obsahuje úvahy o různých metodách a postupech, které umožňují dosáhnout úspěšného zavedení znalostního managementu.“* (Bureš, 2007, s. 79) Z uvedené perspektivy se na znalostní management lze dívat z pohledu jeho kompletního zavedení a definováním strategie pro znalostní management, jeho očekávané přínosy, hrozby, předpoklady, implementace infrastruktury technologií aj.

Metodiky zavádění znalostního managementu do podniku zařazené jako nejvyužívanější v dnešní době jsou podle V. Bureše (Bureš, 2007) KM Toolkit A. Tiwany, Stavební bloky K. Wiiga, P<sup>2</sup> – KSP, Standardized KM Implementation a APQC – Road Map. V České republice je možné se setkat i s metodikou nazvanou Nabla Per Partes, metodika je založena na procesním přístupu ke znalostnímu managementu (Bureš, 2007, s. 116). Uvedené metodiky byly vypracovány několika autory, a ne vždy se shodují ve výkladu pojmů a zároveň ve verifikaci metodiky vycházeli z různých případových studií.

### **2.5 Manažerská perspektiva**

Je vnímána podniky jako pohled na různé metody a postupy, které vedou k zavedení znalostního managementu v podniku. Stanovovány jsou zejména přínosy, které jsou očekávány po uvedení znalostního managementu do praxe. *„Předně jsou to výsledky, které mají vztah přímo k vlastnímu znalostnímu managementu, spojenému s realizací znalostních procesů, využíváním určitých technologií atd.“* (Bureš, 2007, s. 81). Přínosy jsou vnímány jak zlepšení

stavu v podniku, tj. zejména práce s lidskými zdroji (k efektivnímu přenosu znalostí mezi zaměstnanci, profesní rozvoj zaměstnanců, začlenění nových zaměstnanců do pracovního procesu, snížení fluktuace zaměstnanců a ztráty know-how), ale i zvyšování produktivity inovací a kvality dodávaných projektů, nebo zlepšování vztahů se zákazníkem, případně konkurenčním prostředím a reagovat včas na aktuální vývoj. Druhým pohledem na přínosy jsou vlastní obchodní cíle podniku, jeho strategie a prosperita, které jsou přímo vázány na chod každého podniku. Měřítkem pro vyhodnocení přínosů je zvyšování výkonnosti organizace, zisk, tržby, snižování nákladů podniku, zavádění nových efektivních způsobů práce aj.

## 2.6 Technologická perspektiva

*„Jsou zkoumány především způsoby, jak mohou jednotlivé informační, komunikační a znalostní technologie pomoci při realizaci znalostního managementu“* (Bureš, 2007, s. 69). V posledních letech se technologie dostávají do popředí a jsou využívány v každodenním životě, tak i v podnicích. *„Současné technologie slouží jako katalyzátor rychlého rozvoje jednotlivých organizací.“* (Bureš, 2007, s. 69). To je v posledním roce dáno zejména propuknutím pandemie, která ovlivnila celý svět a podniky tak začaly více využívat moderní technologie pro udržení a rozvoj jejich podnikání, pro sdílení informací a znalostí mezi svými pracovníky a dále jako velmi důležitým krokem je propojení komunikace se zákazníkem a svými dodavateli. Mimo běžného využití běžných prostředků pro komunikaci a sdílení informací prostřednictvím elektronické pošty se začaly soustřeďovat na zavedení a rozvoj nových technologií.

Odborná literatura uvádí propojovací aktivity podle O'Leary (O'Leary, 1998), mezi které uvádí:

- *„Konverzi individuálních znalostí na všeobecné dostupné*
- *Konverzi dat na znalosti*
- *Konverzi textových informací na znalosti*
- *Propojení lidí se znalostmi*
- *Propojení různých typů znalostí navzájem*
- *Vzájemné propojení lidí*
- *Propojení znalostí s konkrétními lidmi“* (O'Leary, 1998, s. 30-33)

Z výše uvedeného vyplývá, že v rámci podniku pro jeho správné fungování znalostního managementu, by podniky neměly podceňovat význam technologické perspektivy v rámci celého konceptu. Jejich správné nastavení umožňuje efektivní komunikaci, vyhledávání dat



a informací, rozšiřování znalostí, úsporu času zaměstnanců, klientů i dodavatelů. K tomuto účelu podnikům slouží zavedení zejména následující technologie:

**Intranet** je nejčastěji využívaná technologie v podniku. Jedná se o soukromou počítačovou síť pro vnitropodnikové prostředí ke sdílení informací, dat, dokumentů, formulářů nebo k archivaci. Přístup do intranetu je zřizován pouze zaměstnancům podniku. Poskytován je formou webu (infrastruktura podobná internetu).

**Systém pro správu dokumentů** „jsou skladišti důležitých organizačních dokument, a proto obsahují důležité explicitní znalosti. Systémy ro správu dokumentu vynikají v kontrole vytváření dokumentů, jejich zpracování nebo zpětné recenzi.“ (Bureš, 2007, s. 70). Přístup do editovatelné části systému je umožněn pouze vybraným zaměstnancům, aby nedocházelo k nežádoucím úpravám ze strany jiných uživatelů.

**Groupware systémy**, jedná se o systémy na podporu komunikace a spolupráce mezi jednotlivými útvary podniku, „umožňují formální a ad hoc konverzace v případě, že účastníci nemohou komunikovat v reálném čase.“ (Bureš, 2007, s. 70). Podniky tento typ technologie používají hlavně pro zvýšení rychlosti přenosu tacitních znalostí mezi zaměstnanci.

**Workflow systémy** „umožňují uživatelům kodifikovat proces přenosu znalostí v případě potřeby přesné metody diseminace.“ (Bureš, 2007, s. 70). V praxi si lze představit workflow jako proces, ve kterém dochází k posunu dokumentů mezi příslušnými uživateli, kteří je obohatí o svou přidanou hodnotu a následně zasílají k dalšímu zpracování v rámci procesu (např. schvalování docházky, dovolené, proplacení faktur, proces schvalování vytvořených podnikových dokumentů, aj.).

**Push technologie** „automatizují přenos informací ke konečnému uživateli.“ (Bureš, 2007, s. 70). V minulosti k tomuto účelu sloužila emailová korespondence, push technologie jsou však založeny na webu a umožňují tak podnikům na své zaměstnance „tlačit“ požadovaný obsah a aplikace.

**Help-desk aplikace** jsou aplikace založené na zadávání požadavků a dotazů, a to jak od interních, tak externích uživatelů. Jejich zavedení do infrastruktury znalostního managementu podniku a monitorování zadaných požadavků a dotazů dává podněty pro možnost zaplnění díry na trhu formou inovací, nebo ke zlepšování poskytovaných služeb.

**Brainstorming aplikace** „pomáhají inspirovat kreativní myšlení a konvertují tacitní znalosti do znalostí explicitních. Tyto aplikace, ve spolupráci s aplikacemi konečného uživatele, pomáhají kategorizovat, organizovat a identifikovat znalostní zdroje.“ (Bureš, 2007, s. 71)

**Datové sklady a nástroje dolování v datech** slouží v podniku zejména obchodním manažerským funkcím „za účelem maximálního využití existujících vztahů a objevení nových vztahů mezi zákazníky, dodavateli a interními procesy.“ (Bureš, 2007, s. 71). Poskytují tak přístup k různým druhům reportům podporující pohled nejen na vývoj obchodních činností podniku a sloužících tak jako možný podklad pro další rozhodování, splňování obchodních plánů, ale i např. přístup k informacím o zákaznících a jejich transakcích s podnikem.

Dalším způsobem, jakým lze vyhledávat znalosti o produktech a službách, je báze znalostí. Webový portál (knowledge-management-tools.net, 2021) uvádí, že pro efektivní fungování báze znalostí je třeba ji navrhnout tak, aby odpovídala na otázky a poskytovala řešení co nejjednodušším a nejučinnějším způsobem.

## 2.7 Organizační učení

Stejně jako data a informace o stavu světa, tak i znalosti mají danou svou životnost. Může za to především rychle se měnící realita, technologický pokrok daným zejména inovováním ať už produktů či služeb. Se změnami se tak setkáváme nejen v podnikových oblastech, ale těmto změnám se nevyhýbáme ani v každodenním životě. Tyto změny v prostředí vedou v případě organizace k nutnosti změny v bázi znalostí organizace. Tato změna probíhá skrze tzv. organizační učení. „Učící se organizace je charakterizována jako taková organizace, která systematicky shromažďuje zkušenosti a poznatky získané vlastní činností i z činnosti konkurence a cílevědomě je využívá ke svému rozvoji a ponaučení.“ (Vymětal, 2005, s. 286). Způsoby, které podporují učení v organizaci, rozdělil dále J. Vymětal (Vymětal, 2005) ve své literatuře do následujících bodů: osobní mistrovství, mentální modely, sdílená vize, týmové učení a systémové učení.

Následující Tabulka 2 podle R. Petříkové (Petříková, 2010) uvádí rozdíly mezi vzděláváním a učením se v organizacích. Z uvedeného porovnání lze vyčíst jednotlivé benefity, které podniku přináší zavedení organizačního učení (interního a externího organizačního učení), a to především v oblasti efektivního zapojování zaměstnanců během jejich rozvoje za pomoci různých způsobů učení, podporována jsou učení se v týmech a celých organizacích a zároveň se v učících organizacích, oproti běžnému vzdělávání, zohledňuje celková strategie podniku, nikoli jen splnění nutných legislativních podmínek.

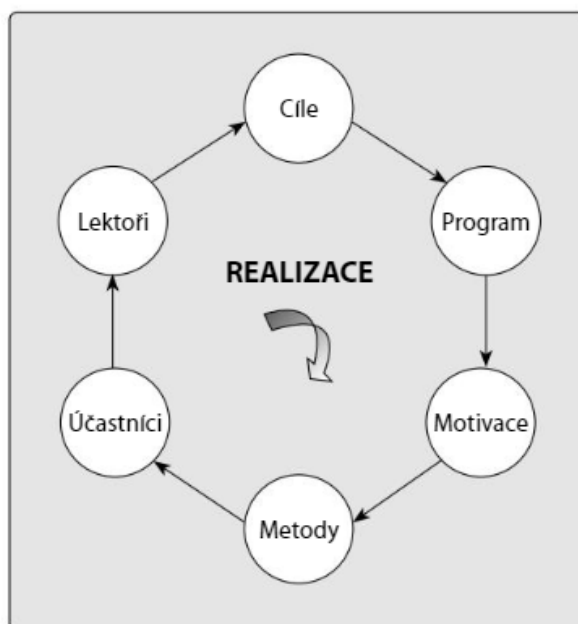
Tabulka 2 - Rozdíly mezi vzděláváním a učením se v organizacích

<b>Tradiční vzdělávání a výcvik</b>	<b>Učení se organizací</b>
Orientace na získávání vědomostí	Orientace na získávání znalostí
Realizace prostřednictvím tradičních forem naslouchání a pozorování	Realizace prostřednictvím rozmanitých forem osvojování znalostí
Vědomosti jsou považovány za matérii, předávanou jedinci mezi sebou	Znalosti jsou považovány za výsledek vztahu mezi tím, kdo učí a tím, kdo se učí
Učíme se sami na základě přirozených schopností	Učíme se v určitém sociálním prostředí (komunitě), alespoň v týmech
Vzdělávání a výcvik vychází z požadavků legislativy a konkrétních (obvykle krátkodobých) požadavků praxe	Učení se je naplňováním celkové strategie organizace
Zdroje na vzdělávání a výcvik jsou často redukovány na minimum	Zdroje na procesy učení se jsou chápány jako strategická investice do budoucnosti
Úroveň interakce mezi účastníky vzdělávání a výcviku je nízká	Vzájemná interakce mezi účastníky je přirozenou součástí učení se
Chyby a neshody, vyskytující se kolem, jsou považovány za nežádoucí	Chyby a neshody jsou považovány za výzvu a prostředek učení se
Měření efektivnosti je založeno na finančních efektech a výkonnosti jednotlivců	Měření efektivnosti a účinnosti využívá i nefinančních ukazatelů pro výkonnost týmů a procesů

Zdroj: (Petříková, 2010, s. 44)

„Management znalostí je úmyslná činnost, jejímž cílem je zajistit, aby praví lidé měli v pravou chvíli pravé znalosti. Jinak řečeno, aby konkrétní znalosti měli ti, kdo e ke své práci potřebují, aby je měli ve chvíli, kdy je potřebují a aby to byly právě ty znalosti, které skutečně potřebují.“ (Mládková, 2004, s. 19). Řízení znalostí v podnikovém prostředí zajišťuje management znalostí, který realizuje právě takové aktivity, které vedou zároveň ke splňování podnikových cílů a strategií za přispění lidských zdrojů podniku a zvyšování hodnoty tohoto intelektuálního kapitálu podniku.

Jak již bylo zmíněno, znalosti jsou považovány za duševní vlastnictví lidí, kteří je získali pomocí vlastního učení z knih, učení se od seniorních zaměstnanců, nebo jsou znalosti a zkušenosti získány řešením podobných situací, z týmových porad, brainstormingem nebo cíleným školením svých zaměstnanců. Za tímto účelem jsou v podnicích zřizovány specializovaná pracoviště prostřednictvím personálního oddělení, případně školicí středisko, formulující na sesbíraných požadavcích z podniku specializovaná školení a plán vzdělávání (Obrázek 3).



Obrázek 3 - Prvky procesu realizace vzdělávání

Zdroj: (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 99)

Plán vzdělávání M. Šikýř (Šikýř, 2014) vymezil do těchto bodů:

- „cíl vzdělávání (vyplývá z potřeby vzdělávání);
- cílovou skupinu zaměstnanců (vyplývá z potřeby vzdělávání);
- metody vzdělávání (na pracovišti nebo mimo něj);
- instituci zabezpečující vzdělávání (zaměstnavatel a/nebo externí dodavatel);
- lektora vzdělávání (interní a/nebo externí);
- místo vzdělávání (v organizaci a/nebo mimo ni);
- čas vzdělávání (v pracovní době, mimo pracovní dobu, v rozmezí hodin i několika dnů);
- požadavky na materiální a technické vybavení a služby související se vzděláváním, například požadavky na studijní materiály výpočetní techniku, dopravu, ubytování, stravování a podobně;

- *metody vyhodnocování výsledků vzdělávání, například porovnání výsledků vstupních a výstupních testů, monitorování průběhu vzdělávacího programu, kvantifikace přínosů pomocí ekonomických ukazatelů;*
- *náklady na vzdělávání.*“ (Šikýř, 2014, s. 126-127)

### **2.7.1 Interní způsoby organizačního učení**

Jedná se o takové způsoby organizačního učení, které probíhají v prostorách podniku a zaměstnanci se vzdělávacích aktivit účastní během své pracovní doby. Mají zpravidla individuální podobu. Mezi metody patří instruktáž při výkonu práce, koučování, mentoring, pověření úkolem, pracovní porady, rotace práce, asistování, workshopy aj. Níže jsou uvedeny pouze vybrané způsoby organizačního učení na pracovišti.

#### **Instruktáž při výkonu práce**

Tato metoda je využívána nejčastěji u nově nastupujících zaměstnanců, případně u zaměstnanců s nízkou mírou zkušeností v dané oblasti. „*V rámci této metody předvádí zkušenější pracovník (či přímý nadřízený) pracovní postup a vzdělávaný pracovník si jej pozorováním a vlastním napodobováním osvojuje pro potřeby plnění vlastních pracovních úkolů.*“ (Lochmannová, 2016, s. 94). Metodu je vhodné využívat pro takové pracovní postupy, které jsou jednoduché, nebo se jedná pouze o dílčí pracovní postup v rámci celkového procesu.

#### **Koučování**

Vychází z anglického spojení „to coach“, v překladu trénovat. Je formou vzdělávání zaměstnance v podobě jeho vedení a osvojení si takových dovedností, které vedou k jeho vlastní iniciativě v pracovním procesu. Kouč se rozumí „*osoby schopné komunikovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance k iniciativě a samostatnosti při osvojování si znalostí, dovedností a chování k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.*“ (Šikýř, 2014, s. 128). Vedení pracovníka má zpravidla dlouhodobý charakter a jeho postup v osvojování znalostí a dovedností je pravidelně vyhodnocován.

#### **Mentoring**

Metoda vychází z předpokladu, že zaměstnanci je přidělen mentor (odborník v oblasti), který předává své zkušenosti a znalosti zaměstnanci a zároveň mu poskytuje podporu a rady pro rychlejší osvojení požadovaných znalostí a dovedností.

## **Pracovní porady (manažerské porady)**

V podniku se jedná o plánované shromáždění zaměstnanců, kteří se během porad seznamují s aktuálními problémy a dalšími fakty, které mají souvislost s jejich výkonem práce. „*V rámci porad nejen diskutují, ale také si vyměňují zkušenosti, prezentují své názory a zaujímají postoje k aktuálně řešeným otázkám ve společnosti.*“ (Lochmannová, 2016, s. 94).

### **2.7.2 Externí způsoby organizačního učení**

K organizačnímu učení mimo pracoviště dochází zpravidla u zaměstnanců ve vyšších podnikových funkcích, jako jsou manažeři, nebo u školení specialistů. K rozvoji znalostí zaměstnanců probíhá mimo prostory podniku u dodavatele vzdělávací akce, který zajišťuje odborného lektora a moderní technologie. Benefitem pro zaměstnance absolvování vzdělávání mimo pracoviště je zejména možnost setkat se se zaměstnanci jiných podniků, se kterými mají možnost vyměňovat si zkušenosti. Mezi nejčastěji využívané metody jsou zařazeny např. přednášky, semináře, e-learning, demonstrování, případové studie, workshop, aj.

#### **Přednáška**

Školení zaměstnanců formou přednášek spočívá v jednostranném výkladu informací ze strany školitele. „*Přednáška umožňuje snadno a rychle předat znalosti a dovednosti školitele zaměstnancům, ovšem jednostranný výklad školitele snižuje motivaci zaměstnanců k aktivnímu osvojování si předávaných znalostí a dovedností.*“ (Šikýř, 2014, s. 128).

#### **Seminář**

Jedná se o rozšířenou formu přednášky o možnost aktivní zapojení se do diskuse se školitelem nad danou problematikou. Pro úspěšné vedení seminářů je důležitá jejich organizační příprava spolu se zvolením vhodného moderování.

#### **E-learning**

Je specifickou skupinou vzdělávání, neboť samotné vzdělávání probíhá přes počítač a umožňuje tak organizační učení jak na pracovišti, tak mimo něj. „*Tato metoda vzdělávání je poměrně levná a vzdělávaným pracovníkům umožňuje individuální tempo vzdělávání stejně jako flexibilní časové rozvržení vzdělávání do období, kdy má pracovník méně práce.*“ (Lochmannová, 2016, s. 95). „*Podstatou aplikace e-learningu je nahrazení zdroje znalostí (školitele) odpovídající informační a komunikační technologií, která příjemci (zaměstnanci) zprostředkuje znalosti a dovednosti zdroje (školitele).*“ (Šikýř, 2014, s. 129).

## **3 Vliv informačních a komunikačních technologií na znalostní procesy ČSOB**

### **3.1 Výzkumná metodika**

Cílem práce je analyzování možných dopadů vlivu informačních technologií na znalostní procesy ve vybraném podniku a návrh doporučení pro zlepšení vybraného znalostního procesu.

Před samotným zpracováním cíle bakalářské práce bude představena vybraná společnost. V následujících částech práce pak bude tato společnost analyzována z pohledu znalostního managementu, resp. využití používaných informačních technologií ve společnosti, jejich technologický vývoj s následným analyzováním dopadů na znalostní procesy z pohledu pracovníků společnosti. V další části pak bude konkrétně rozpracována otázka dopadu vlivu informačních technologií na proces organizačního učení ve společnosti. K této otázce bude zároveň zpracován dotazník zaměřený na organizační učení ve spojitosti s vlivem informačních technologií a výstupy dotazníku budou zhodnoceny. Poslední část bude věnována doporučením pro podnik, jak vylepšit svůj aktuální proces organizačního učení. Podkladem pro zpracování jsou výsledky vlastního šetření.

### **3.2 Představení společnosti ČSOB, a.s.**

Založení společnosti Československá obchodní banka, a.s. (dále jen „společnost“) se datuje do roku 1964, kdy byla založena státem jako banka za účelem poskytnutí služeb z oblasti zahraničního obchodu a dále pak pro volnoměnové operace na tehdejšímu trhu. V roce 1999 byla privatizována a majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank a v roce 2007 se pak stala jejím jediným vlastníkem. Z historického pohledu společnosti je významným milníkem rok 2000, kdy společnost získala tehdejší Investiční poštovní banku.

Zaměření společnosti se zabývá poskytováním produktů a služeb klientům všech segmentů (produkty a služby pro občany, podnikatele, malé a střední podniky, a dále pak pro korporátní a institucionální klienty). Občany a podnikatele využívá společnost ke svému poskytování produktů a služeb prostřednictvím dvou obchodních značek, ČSOB a Poštovní spořitelna.

V České republice působí společnost v rámci skupiny dceřiných společností, jejich služby nabízí na svých pobočkách klientům. Mezi tuto skupinu patří Hypoteční banka, ČSOB pojišťovna, ČSOB Stavební spořitelna, ČSOB Penzijní společnost, ČSOB Leasing, ČSOB Factoring a Patria Finance a další.

## Základní údaje o ČSOB

Svou právní formou se společnost řadí do akciových společností se sídlem v ulici Radlická 333/150, Praha 5. Jak již bylo zmíněno, jejím jediným vlastníkem je belgická KBC Bank. Předmětem podnikání společnosti je bankovní činnost na území České republiky, na kterou vykonává dohled Česká národní banka.

Počet zaměstnanců pracujících ve skupině k 31. 12. 2020 čítá 8 349 s celkovým počtem poboček ve výši 212 k témuž datu. Pro svou obchodní značku Poštovní spořitelny využívá společnost uzavřenou smlouvu o spolupráci s Českou poštou. Prostřednictvím obchodních míst České pošty je snahou společnosti zvýšit komfort a dostupnost klientům pro poskytování produktů a služeb.

## Ukazatele skupiny ČSOB

V uvedené Tabulce 3 Ukazatele skupiny, je zachycen finanční vývoj celé skupiny společnosti za uplynulé dva roky. Z výsledků je patrné, že společnost se za sledované období ocitla ve výrazném propadu v čistém zisku. Tento propad byl zapříčiněn zejména celosvětovou pandemickou situací, která značně ovlivnila ekonomickou situaci v zemi a měla značný dopad do všech odvětví.

Tabulka 3 - Ukazatele skupiny

Ukazatele skupiny	31. 12. 2019	31. 12. 2020
Bilanční suma (v mld. Kč)	1630,6	1756,4
Čistý zisk (v mld. Kč)	19,7	8,5
Objem úvěrů (v mld. Kč)	780,7	792,5
Objem vkladů (v mld. Kč)	957,2	1072,8
Aktiva pod správou	240,6	252,5
Ukazatel náklad/výnosy	44,9%	54,6%
Ukazatel kapitálu Tier 1	19,2%	23,7%

Zdroj: (csob.cz, 2021)

## Organizační struktura ČSOB

V rámci společnosti působí tyto orgány: valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit. V rámci vrcholového vedení, zastoupené členy představenstva, je stanovena organizační struktura společnosti. Zachycena je v Příloze A. Organizačně jsou mezi členy představenstva rozděleny jednotlivých sedm útvarů společnosti na útvary pod generálním



ředitelem (data a strategie, skupinová komunikace, audit, provoz a vývoj platebních řešení, aj.), řízení financí (investice, finance, finanční trhy, aj.), řízení rizik skupiny (compliance, finanční a nefinanční rizika, aj.), vztahové bankovníctví (transakční tým, firemní bankovníctví, produkty a rozvoj, aj.), retail (obchodní podpora, retail distribuce, aj.), řízení úvěrů (úvěry, strategické projekty, aj.) a IT a zpracování operací (lidské zdroje, nákup, projekty a architektura, aj.).

### **Obchodní strategie ČSOB**

Správné stanovení strategie je klíčovou otázkou společnosti. Hlavní činností společnosti je poskytování produktů a služeb klientům, strategické cíle tak kladou důraz především na klientovy potřeby a zároveň ke splnění obchodních cílů společnosti se zaměřením na dlouhodobé udržení vysoké výkonnosti. Těchto strategických cílů je dosahováno pomocí průběžného vyhodnocování a řízení aktivit za využití zdrojů z oblasti lidského kapitálu, kapitálu, likvidity a investic do rozvoje IT.

S postupným vývojem IT technologií si společnost uvědomuje potřebu zakomponovat a přizpůsobit nové technologie do vnitřního prostředí i směrem ke klientům. Své aktivity tak zaměřuje na digitalizaci produktů a služeb za účelem přiblížit se klientům a zvýšit jejich komfort v řešení každodenních záležitostí. Na webových stránkách (csob.cz, 2021) uvádí, že *„cílem je vybudovat integrované prostředí bankovních a pojišťovacích služeb, které bude klientům přinášet nevšední zážitek zejména tím, že:*

- *umožní klientovi dle jeho výběru plynule přecházet navzájem mezi různými způsoby interakce s bankou.*
- *umožní klientovi maximum záležitostí vyřídit digitálně a bude postupně propojovat služby za hranicí tradičních bankovních a pojišťovacích služeb a produktů.“*

Pro dosahování svých strategických cílů se řídí dle kultury PEARL, jednotlivá písmena vyjadřují principy kultury: Performance = výkonnost, Empowerment = zmocňování, Accountability = zodpovědnost, Responsiveness = vnímavost, Local Embeddedness = lokální ukotvení.

### **ICT Strategie**

Významnou rolí pro splňování obchodní strategie je útvar IT, který v rámci svého plánování zohledňuje stanovené cíle společnosti a poskytuje za svou oblast maximální podporu při uplatňování jejich plnění. Proces vytváření ICT strategie sebou nese požadavky spojené s předchozím vývojem ICT strategií a obchodních strategií, ale jsou zároveň zohledněny

rozhodnutí ze strany IT managementu, vstupy dodané obchodními útvary společnosti, a v neposlední řadě jako velmi důležité je zohlednění strategie informační bezpečnosti.

Pro vytvoření strategie vychází společnost z již existující strategie, která je analyzována z pohledu probíhajících činností, zohledňuje a analyzuje aktuální světové trendy z oblasti IT, pořádá workshopy a diskuse se zástupci obchodních útvarů. Obchodní útvary jsou důležitým prvkem v procesu tvorby strategie, rovněž sledují nejnovější trendy a zároveň přinášejí nápady a věcné připomínky pro inovování produktů a služeb s jejich vazbou na digitalizování.

V letech 2015-2016, kdy došlo k výraznému posunu využívání IT technologií ve světě i ve společnosti, byly v rámci ICT strategie ve znalostním managementu označeny rozvojové aktivity. Jednalo se aktivity spojené se školením zaměstnanců a dále pak nastavení kompetenčních modelů pozic pro kariérní postupy a nástupnictví. Další částí změny, kterou společnost prošla, bylo vytvoření takového prostředí/rozcestníku pro sdílení IT znalostí, který by umožňoval seskupit veškeré informace přehledně na jednom místě s dostupností a sdílení informací všem útvarům dle jejich aktuální potřeby.

### **3.3 Informačních technologie pro podporu znalostního managementu v ČSOB**

Analýza společnosti byla zaměřena na základní pohled získávání dat z běžných zdrojů, z nich jde následně odvodit informace důležité pro lepší cílení produktů a jejich následné propojení do dalších systémů společnosti využívaných zaměstnanci poboček. V této kapitole jsou dále uvedeny základní principy při inovování využívaných informačních technologií a jejich dopad do společnosti.

#### **3.3.1 Datový management**

Společnost, jejíž fungování je založeno na datech získávaných z transakčních aktivit svých klientů, má povinnost tyto data ukládat a chránit. Data jsou zaznamenána ve formě surových dat v centrálním datovém skladu. K těmto datům je umožněn přístup pouze vybraných pracovníků, kteří následně transformují data do požadovaných formátů, udávají datům význam a vytvářejí z nich reporty na základě požadavků interních klientů, nebo jsou data dále zpracována pomocí transakčních systémů na informace a znalosti o aktivitě klienta do obchodního systému (CRM).

Pro potřeby interních útvarů zajišťující běžný chod společnosti a podílí se na dodávání podkladů pro střední a vyšší management v oblasti obchodního rozvoje společnosti, je využívána aplikace založená na zadávání požadavku pomocí jazyka SQL.

### **3.3.2 Podpora znalostních procesů**

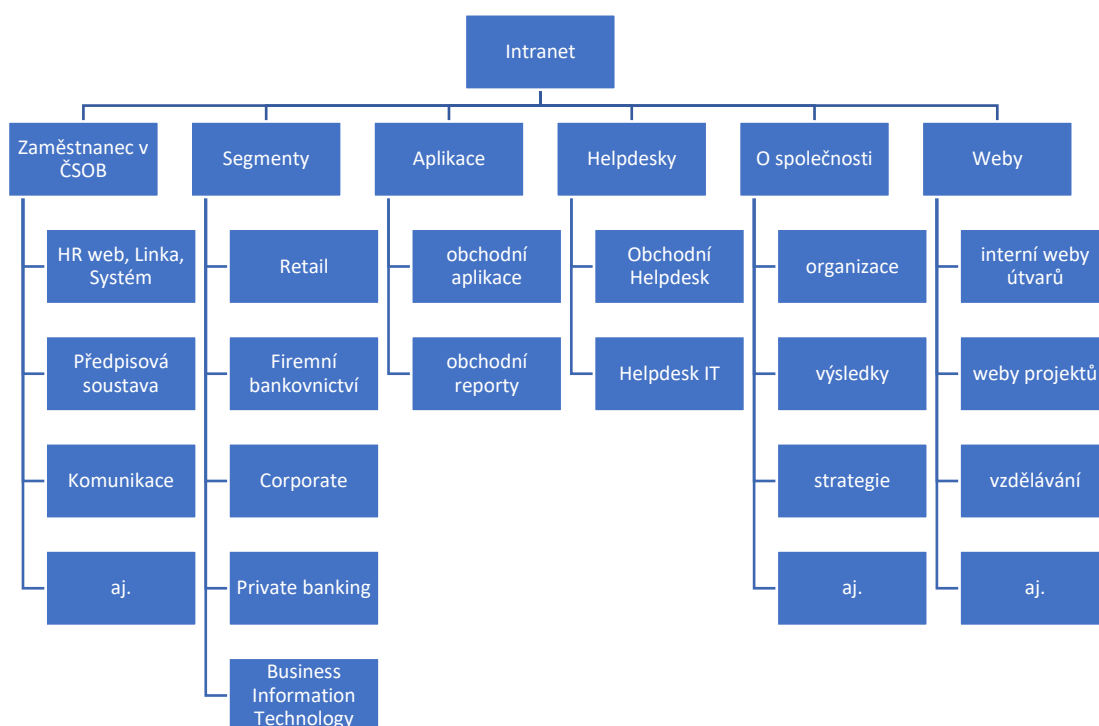
Při dosahování obchodních cílů a naplňování strategických záměrů společnosti je nedílnou součástí práce se znalostmi. Přístup ke specifickým znalostem je ve společnosti umožněn pracovníkům dle jejich pracovního zařazení. Obecně přístupné znalosti o poskytovaných produktech a službách jsou uveřejněny na interním webu, specifické znalosti jsou zpřístupňovány pracovníkům na základě zadaného požadavku a s ověřením jejich oprávnění k využití.

Vnitřní prostředí společnosti je přizpůsobené pro sdílení znalostí jak při osobním styku mezi pracovníky, tak čerpání znalostí samotným pracovníkem z interních systémů společnosti. Předávání znalostí mezi pracovníky je závislé na prostředí a druhu vykonávané práce. V ústředí společnosti dochází k jejich předávání tacitní formou zpravidla při poradách přenosem z manažera na podřízené, ale i mezi pracovníky v rámci týmu, na pracovních schůzkách při řešení úkolů napříč útvary společnosti. Jako velmi důležité v podnikovém prostředí takové velikosti je využíváno i neformálních setkávání pracovníků. K získávání a sdílení znalostí dochází ve většině případů ústní předání formou zkušeností při řešení úkolů nebo vyprávěním příběhů. Další formou využitou především při týmových poradách jsou pak prezentace aktuální skutečností, tedy nabitých znalostí. Další částí společnosti, kde dochází k získávání a sdílení znalostí je v klientském centru a na pobočkách společnosti. Pracovníci tohoto pracovního zařazení využívají pro znalosti nejen z praxe při řešení zadaných úkolů a obsluze klientů, ale dalším zdrojem je vytvořený interní web (Intranet), který soustřeďuje informace o nabízených produktech a službách, dále pak prostřednictvím zasílaného emailového interního časopisu Aktualit a cíleným plánem školení. Oproti ústředí jsou znalosti předávány jak explicitní, tak tacitní formou.

Pro nově příchozí pracovníky je pro získání znalostí vytvořen systém absolvování povinných kurzů a školení s oporou sdílených metodik a vnitřních předpisů, u kterých jsou pracovníci povinni potvrdit s jejich seznámením. Systému školení nových a stávajících pracovníků v oblasti získávání znalostí s využitím informačních technologií bude věnována samostatná část bakalářské práce.

## Intranet

Na Obrázku 4 je zachyceno rozčlenění interního webu společnosti, na kterém dochází ke sdílení produktových znalostí dle segmentu (retail, firemní, korporátní a privátní bankovníctví), metodik, předpisů, pomocníků pro zjednodušení orientace se v procesech, HR informace a rozcestníky na interní helpdesky společnosti (obchodní a IT), systémy a aplikace společnosti a informace o společnosti. Úvodní stránka zobrazuje zároveň aktuální dění ve společnosti formou důležitých informací (legislativní změny, obchodní výsledky), uveřejňuje i světové novinky v oblasti využívání technologií a upozorňuje na možnosti absolvování nově přidávaných kurzů a školení.



Obrázek 4 - Struktura Intranetu

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 3.3.3 Informační systémy

Společnost pro zajištění chodu využívá nejmodernější technologie z oblasti ICT. Od běžně využívaného hardware ve formě počítačů a tabletů, přes propracované softwary a aplikace. S požadavkem na udržování moderních trendů zajišťuje společnost svým pracovníkům podporu v oblasti zajištění funkčnosti pomocí IT oddělení a dále pak samotné proškolení pracovníků k využívání informačních technologií.

**Inovace** související se změnami informačních technologií ve společnosti lze rozdělit na:

- zavedení nového software/aplikace/systemu do prostředí podniku,
- aktualizace stávajících aplikací a systémů,
- zavedení nového hardware.

Důvody pro výše uvedené změny vycházejí nejen z IT strategie a obchodní strategie, ale i z nutnosti obnovy již zastaralých systémů a aplikací, u nichž končí podpora nebo není možná jejich kompatibilita s novými systémy a aplikacemi. Jednotlivé změny jsou rozlišeny dle jejich složitosti a velikosti rozděleny na drobný vývoj a na projektovou činnost. Každá z uvedených změn má následně přímý dopad do využívání systémů a aplikací, proto jsou dále navázány činnosti spojené se seznámením zaměstnanců s jejich fungováním.

### **Drobný vývoj**

Jedná se o změny v systémech a aplikacích společnosti, které jsou prováděny na základě požadavků interních klientů (útvárů banky), nebo se jedná o drobné změny v procesech s dopadem do systémů. Realizace požadavků probíhá pro svou jednoduchost a s minimem dopadů do dalších systémů v krátkém časovém úseku, případně je stanoven finanční limit (nízké statisíce). Zpravidla se jedná o „kosmetické“ úpravy produktů a služeb, případně vizuálu, jakým jsou prezentovány směrem ke klientům. Drobný vývoj je ve společnosti zaštitěn vlastníkem daného produktu/služby, který specifikuje formu úpravy na základě obdrženého požadavku a následně jej postupuje k fyzické úpravě. Dle povahy úpravy se jedná o úpravy, které je schopna společnost provést sama svým IT útvarem, nebo jsou to úpravy s povahou dodání u smluvního partnera.

### **Projektová činnost**

Je využívána v případech, kdy se jedná o složitější řešení a pro provedení kompletní analýzy dopadů změny je nutné sestavit projektový tým pracovníků různých útvarů, kteří následně spolupracují a vytvářejí návrh technického řešení a popisují rizika implementace. S ohledem na možná rizika a finanční náročnost projektových činností, jsou jednotlivé projekty schvalovány vrcholovým managementem společnosti.

V posledních letech došlo s vývojem nových technologií a udržení si atraktivnosti pro klienty vznikla nutnost nové technologie implementovat do bankovního prostředí. Dalším důvodem rozsáhlejších úprav znamenající otevření projektů jsou legislativní nařízení. Z tohoto důvodu je ve společnosti projektový útvar, který předkládá managementu prioritizaci jednotlivých projektů. V rámci projektové činnosti ve společnosti jsou do projektů přidělováni projektoví

manažeři se zaměřením do IT nebo businessu dohlížející na chod projektu a plnění termínů dodání projektu.

### 3.3.4 Implementace změn

V předchozí podkapitole byly uvedeny druhy změn v informačních technologiích ve společnosti a zároveň byly definovány způsoby, které tyto změny realizují, tj. činnosti drobného vývoje a projektová činnost. Aby byl pohled úplný, bude v této podkapitole uveden obecný postup implementace změn, včetně jejich možných dopadů.

Každý požadavek a s ním související změna v informačních a komunikačních systémech společnosti sebou nese řadu úskalí. V zájmu předejít případným více nákladů s chybnou implementací, má společnost nastavené metodické postupy, jak k těmto situacím předcházet. Od schválení a zadání záměru nebo požadavku na úpravu systémů, lze rozdělit implementaci do fází:

- analýza dopadů a rizik,
- sestavení technického řešení, (dokumentace, eliminace rizik),
- schválení navrženého řešení managementem společnosti (vnitřní systém schvalování přes výbor),
- vývojové aktivity,
- vytvoření metodiky a uživatelských příruček,
- testovací činnost,
- sdílení informací o systému,
- nasazení změny.

**Analýza dopadů a rizik** je z pohledu úspěšnosti správného zavedení požadovaných změn klíčovým krokem. V tomto kroku je nutné zanalyzovat veškeré dopady a rizika do infrastruktury IT, a to zejména pak v oblasti na sebe navázaných systémů, které na sebe tzv. „vidí“ a vrací si na zaslaný dotaz požadované informace. Na činnost analýzy dopadů do infrastruktury je následně navázáno sestavení technického řešení. Analýza a identifikování možných rizik zavedením změny je vytvářena ve spolupráci aplikačních manažerů, aplikačních inženýrů a IT útvaru. Dalšími dopady v analýze jsou pak dopady do jednotlivých procesů vybraných útvarů, metodik, uživatelských příruček a vzdělávání zaměstnanců.

**Sestavení technického řešení** je detailním popisem fungování systému a případným zakreslením změn z pohledu infrastruktury IT. Pokud se nejedná o nucené systémové úpravy

iniciované vlastníkem systému, pak jsou zohledněny požadavky útvaru zajišťující nebo podporující business. Podkladem pro zpracování je konkretizovaný požadavek na fungování systému, jaké vstupy budou zadávány a jakou má uživatel obdržet odpověď ze systému. Popis řešení dodává zpravidla útvar IT, případně externí dodavatel, návrh řešení je posléze validován na straně zadavatele změnového požadavku. V rámci tohoto kroku je dodání i předpokládaných nákladů spojených s vývojem.

**Schválení navrženého řešení managementem společnosti** je podmínkou každého změnového požadavku. Podle velikosti změny a zohlednění výše předpokládaných nákladů dochází ke schvalování na příslušných úrovních managementu. Změny velikosti drobného vývoje jsou schvalovány na úrovni středního managementu, který má pro tyto změny vyčleněn rozpočet, ze kterého dochází k pokrytí nákladů. Oproti tomu projektové činnosti jsou schvalovány na úrovni vyššího managementu.

Mezi **vývojové aktivity** jsou zařazeny činnosti vývojářů z útvaru IT, případně externích dodavatelů zajišťující dodání části nebo celého technického řešení.

**Vytvoření metodiky a uživatelských příruček** je nezbytnou součástí každé změny, která má dopad do používání podnikových systémů společnosti. Metodika a uživatelské příručky zohledňují finální verzi řešení. Metodici, kteří příručky vytvářejí, vycházejí zároveň z výstupů **testovací činnosti**, která na základě sestavených testovacích scénářů a realizovaných testů odhaluje případné nestandardní fungování systému, ověření správného fungování, detekují se chyby a zadávají se opravy. Provádění testů jsou pověřováni zpravidla „testeři“, případně je realizují aplikační manažeři a probíhá ve vytvořeném testovacím prostředí.

**Sdílení informací o systému** probíhá ve společnosti pomocí již zaběhlých činností. Informovanost zaměstnanců o implementaci nadcházející změny probíhá formou emailové komunikace skrz interní časopis novinek a úpravách v metodice, nebo v případě větších změn jsou tyto změny publikovány na Intranetu společnosti. Významnou aktivitou v pohledu implementace větších změn a dopadů na využívání systémů je zajištění interních školení lektorem buď v místě pracoviště (převážně se jedná o zaměstnance poboček), nebo ve školicím středisku společnosti.

**Nasazení změny** je realizováno do produkčního prostředí plošně. Po samotném nasazení je průběžně monitorován chod systému a jsou zaznamenávány a opravovány chyby, které jsou dané odchylkami produkčního prostředí od testovacího.

Implementace změn je vždy aktivitou, na které se podílí zaměstnanci několika útvarů, za tímto účelem jsou z daného útvaru využíváni ti znalostní pracovníci, kteří disponují znalostmi v oblasti. Jsou soustřeďováni v rámci krátkodobých i dlouhodobých pracovních skupin s ohledem na obtížnost zaváděných změn a jejich dopady.

Při hodnocení hlavních dopadů implementace aktualizace/zavedení technologie do prostředí systémů společnosti jsou identifikovány hlavní dopady v oblasti infrastruktury navzájem propojených systémů společnosti, změny v procesech vykonávaných činnostech s dopadem do metodiky a pro získávání informací a znalostí o systémech vytváření uživatelských příruček a specializovaných vzdělávacích aktivit, úprava interního webu aj.

### **Změny v procesech**

Vlastníci procesu (příslušný útvar) upravuje procesní mapy, v rámci útvaru je touto činností pověřen příslušný procesní manažer. K tomuto účelu jsou změny zachycovány v programu Enterprise Architect pro případné další využití metodickým pracovníkem pro popsání interních postupů pro práci se systémem. Zároveň slouží k rychlé identifikaci rizikových míst a nastavení vhodných protiopatření.

### **Změny v metodice a uživatelských příručkách**

Obsah pro vytvoření metodiky vychází nejen z procesní mapy, ale hlavně z navrženého technického řešení, které je popsáno v samostatném dokumentu. Změny do metodiky a uživatelských příruček jsou dále vytvářeny na základě vstupů od produktového vlastníka (produktového manažera) a jednotlivě uvedené činnosti jsou odsouhlasovány všemi dotčenými útvary. V rámci společnosti je pak nastaven proces komunikace změn v metodice a uživatelských příručkách za pomoci zasílání emailových novinek v předpisové soustavě. Pro přehlednost a orientaci ve změnách jsou součástí nově popsané metodiky měněné pasáže zvýrazněny a zároveň metodika obsahuje list s popisem změn činností a jejich umístění v dokumentu. Před uvedením metodiky do stavu její účinnosti předchází proces schvalování za jednotlivě dotčené útvary od středních manažerů (zpravidla ve spolupráci s podřízenými vykonávajícími danou činnost) až po manažery vyššího managementu. Takto schválená metodika je následně uveřejněna v předpisové soustavě společnosti.

### **Úprava interního webu**

Jak již bylo zmíněno výše, Intranet společnost využívá ke sdílení a získávání informací a je věcně rozčleněn dle povahy informací a znalostí. Nejvíce využívanými zdroji je předpisová



soustava, web Vševěd s informacemi o produktech a dostupných formulářů a knihovna dokumentů. Při pohledu na věcné členění Intranetu lze říci, že udržování aktuálních informací a znalostí na tomto webu nelze realizovat pouze jedním útvarem, natož osobou. Správcovství nad Intranetem, resp. jeho obsahovou částí s uloženými informacemi a znalostmi, tak zajišťují příslušní znalostní pracovníci za danou oblast.

### **3.4 Organizační učení v ČSOB**

V rámci plnění cíle bakalářské práce, vlivu informačních technologií na znalostní procesy ve vybraném podniku, byl zvolen vliv na proces organizačního učení z pohledu zavádění změn v oblasti informačních technologií. Této aktivitě je věnována následující kapitola věnovaná organizačnímu učení ve společnosti.

System organizačního učení je ve společnosti řízen útvarem Vzdělávání. Hlavní činností útvaru je zaměření na realizaci vzdělávacích setkání (školení), soustředování lektorů, řízení zvyšování kvalifikace zaměstnanců, identifikace potřeb nových témat školení, vytváření nových přístupů ke vzdělávacím aktivitám aj.

Pro účely přehledu vzdělávacích aktivit zaměstnanců je společností využíván vzdělávací portál. Portál je členěn na pravidelné, resp. povinné vzdělávací e-kurzy souvisejících se splňováním legislativních a vnitřních nařízení a předpisů, dále jsou uvedeny již zavedené druhy školení se zaměřením na zvyšování kvalifikace zaměstnanců z pohledu dovednostních školení (tzv. Soft skills) a profesních školení (tzv. Hard skills).

Vzdělávací aktivity jsou ve společnosti v rámci systému vzdělávání rozděleny na vzdělávání na pracovišti (interní organizační učení) a vzdělávání mimo pracoviště (externí organizační učení).

#### **3.4.1 Interní organizační učení**

V aktuální nabídce interních školení se nachází kolem 700 různých kurzů pro celou skupinu společnosti. Interní organizační školení lze zjednodušeně rozdělit do následujících kategorií:

- školení ve školicím středisku společnosti,
- školení lektorem v místě pracoviště zaměstnance,
- e-kurzy a e-learning,
- video-kurzy,
- demoverze klientských aplikací,
- Forvardino, aj.

### **Školení ve školicím středisku**

Jedná se o lektorem vedená školení v učebnách vybavených moderní technikou pro prezentace, ale i počítači pro účastníky školení s možností si ve vybraných druhů školení systémů daný systém zkusit „nanečisto“ (jedná se zejména o systémy, u kterých je zřízena možnost vstupu do testovacího prostředí). Výhodou tohoto typu školení v učebnách je možnost proškolení většího počtu zaměstnanců najednou. V případě nově zaváděných systémů do společnosti jsou v první řadě školeni interní lektori jednotlivých regionů, kteří následně tyto znalosti předávají v rámci své působnosti zaměstnancům poboček.

### **Školení lektorem v místě pracoviště zaměstnance**

Jsou školení iniciovaná ze strany manažerů poboček v případě zjištění potřeby zvýšení kvalifikace podřízených v oblasti moderních technologií, obchodních systémů nebo využívání aplikací pro klienty. Jedná se o způsob školení zaměřeného na individuální potřeby zaměstnanců. Další odnoží jsou pak školení vyvolaná významnou změnou v systémech společnosti (nasazení nového systému), která pro své regiony zajišťují interní lektori v oblasti na základě vypsání termínů.

Školení probíhá formou prezentace a názorné ukázky případových situací, jak nový systém obsluhovat. K dispozici jsou i vytvořené podpůrné materiály (metodika a uživatelské příručky) a případně soubor nejčastějších dotazů.

### **E-kurzy a e-learning**

Jedná se o rychlé a levné školení velkého množství zaměstnanců, kdy jsou školení realizovaná na interním webu vzdělávání formou interaktivních prezentací a průběžného ověřování znalostí krátkými úkoly a otázkami. Pro jednotlivé obchodní systémy jsou vytvořeny e-kurzy na obecné využívání systémů, ale i na jejich specifické činnosti. V rámci rozdělování kurzů má zaměstnanec jako oporu možnost nahlédnout do vytvořených studijních materiálů.

### **Videokurzy**

Zajišťují názornou ukázkou práce v oblasti využívání systémů a aplikací. Videá jsou vytvářena pro komplikovanější činnosti v obchodních systémech s komentovaným výkladem, případně se jedná o videa se zaměřením na rozvoj dovedností v oblasti online prostředí jednání s klientem (určeno zejména pro bankéře poboček a video-bankéře v klientském centru společnosti). Dávají tak zaměstnancům možnost kdykoli si doplnit znalosti formou samostudia bez nutnosti fyzické přítomnosti lektora.

## **Demoverze klientských aplikací**

Umožňují jednak zaměstnancům poboček osvojit si znalosti a dovednosti s používáním aplikací s jejich následnou prezentací směrem ke klientům, ale umožňuje právě i samotné představení aplikace klientovi, který má možnost si pod vedením zaměstnance pobočky fungování aplikace vyzkoušet. K účelům prezentace jsou zaměstnanci vybaveni tabletem a „chytrým“ telefonem.

### **3.4.2 Externí organizační učení**

Externí organizační učení je ve společnosti využíváno formou vypsáných katalogových školících programů. V současné době je v katalogu školení nabízeno 10 externích kurzů. Společnost k tomuto účelům využívá osvědčené externí lektory.

#### **Specializovaná školení**

Školení zaměřená na splnění legislativních požadavků. Nejčastěji se jedná o certifikační kurzy zaměstnanců na pozici pokladníků, kurz s následnou zkouškou probíhá u České národní banky. Dalšími typy školení zaměřené na vedení týmů moderními způsoby.

#### **Školení dodavatelem produktů a služeb**

Další možnou variantou externího učení je spolupráce s dodavatelem a prezentace jejich produktů a služeb. Aktivity tohoto zaměření jsou využívány zejména provozními útvary v ústředí společnosti, které tímto způsobem získávají znalosti o novinkách na trhu s možností získání podnětů k inovacím uvnitř společnosti. Realizace školení externím lektorem, případně specialistou dodavatele, probíhá buď v prostorách společnosti, nebo přímo u dodavatele s možností vyzkoušení si daného produktu.

V rámci tohoto typu učení zaměstnanců společnosti dochází i k významnému prohlubování partnerských a obchodních vztahů mezi společností a dodavatelem.

## **3.5 Dotazníkové šetření**

Pro zhodnocení aktuálního stavu procesu organizačního učení a procesu získávání a sdílení znalostí ve společnosti bylo uskutečněno dotazníkové šetření, jehož cílem bylo posoudit nejen aktuální stav využívání zdrojů pro získávání znalostí, ale i získání zpětné vazby ze strany zaměstnanců na systém organizačního učení, spokojenost a možnosti jeho rozšíření o chybějící prvky.

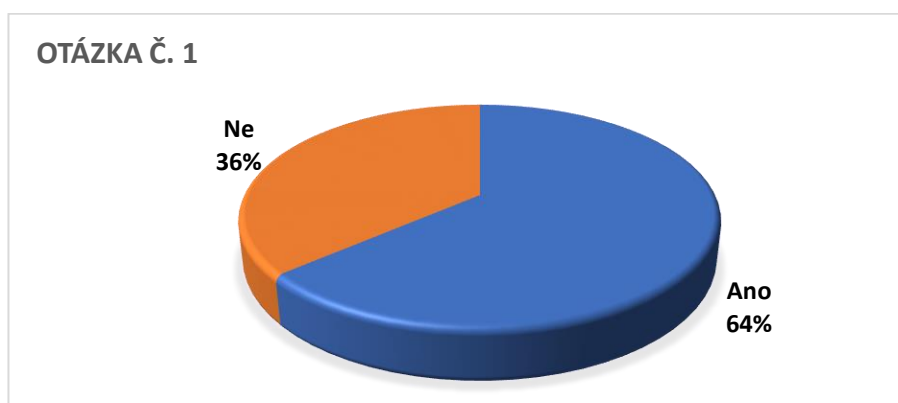
Pro účel získání nezkresleného pohledu na aktuální stav procesu organizačního učení jsem oslovila vzorek zaměstnanců, kteří využívají informace a znalosti o technologiích a aplikacích

k obchodní činnosti (pobočkoví pracovníci), dále pak zaměstnance, kteří zajišťují podporu podnikových aplikací a podílejí se na jejich vývoji (aplikační manažeři a analytici), zaměstnance, kteří sestavují metodiky a vnitřní předpisy pro jejich využívání (metodici) a v neposlední řadě byli osloveni interní lektoři.

Ve vybraném vzorku se dotazníkového šetření zúčastnilo celkově 33 respondentů, z toho 45 % tvořily ženy a 55 % muži. Věková kategorie respondentů byla zastoupena nejvíce v rozmezí 31-40 let v počtu 12 respondentů a stejný počet respondentů obsahovala také věková kategorie 41-50 let. Pro vyhodnocení dotazníku je tento údaj důležitý zejména z celkového pohledu na respondenty a jejich běžné znalosti technologií. V dotazníkovém šetření byla zohledněna i otázka pracovního zařazení zaměstnance z pohledu lokality výkonu práce, jednalo se tedy o respondenty zaměstnané v ústředí společnosti se zastoupením 60 %, na pobočce s počtem 33 % a 6 % pak s lokalitou v jiné oblasti.

V následující části práce budou rozpracovány a diskutovány jednotlivé otázky dotazníkového šetření. Pro zpracování vyhodnocení jednotlivých otázek jsou vynechány obecné otázky spojené s pohlavím a věkem respondentů. Soubor dotazníkových otázek je pak uveden v příloze B bakalářské práce.

- **Otázka č. 1:** Absolvoval/a jste v posledních 3 letech školení spojené s využíváním informačních technologií/aplikací? (např. CRM, Filip, MS Teams, SmartBanking aj.)



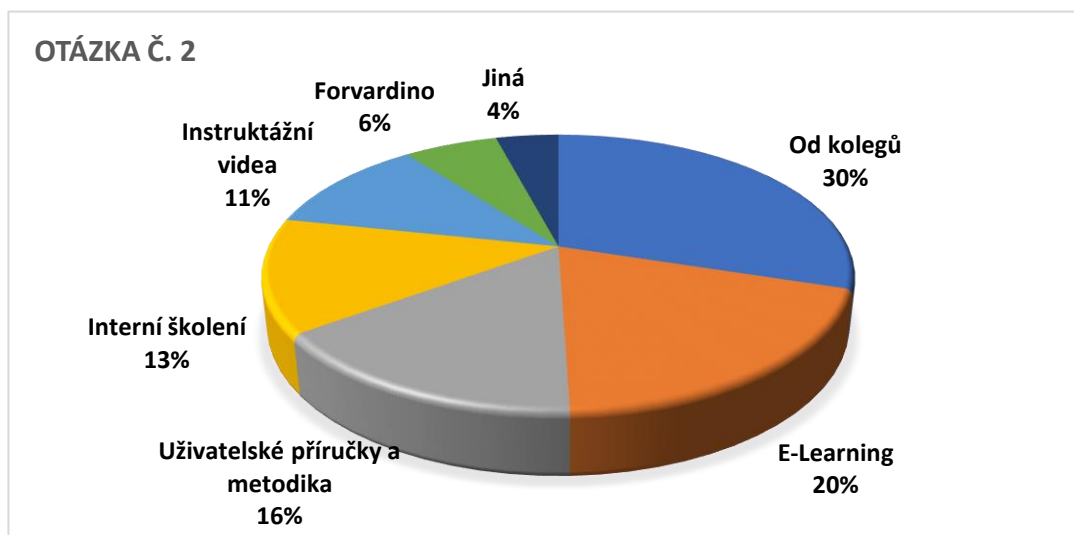
Obrázek 5 - Absolvování školení spojených s využíváním informačních technologií v posledních 3 letech

*Zdroj: vlastní zpracování*

V detailu odpovědí na otázku č. 1 (Obrázek 5) mělo u odpovědi „Ne“ zastoupení ze strany zaměstnanců z pobočky pouze 2 odpovědi, největší zastoupení v počtu 10 odpovědí pak proběhlo ze strany zaměstnanců působících v ústředí. Tento fakt je dán zejména tím, že

pracovníci z ústředí spolupracují na vývoji daných technologií/aplikací (dále jen „systémy“), resp. vstupují do procesu definování jejich podoby a obsahu funkcí, z tohoto pohledu pak nevzniká potřeba zaměstnanců ústředí pro absolvování školení na podnikové systémy oproti pracovníkům poboček. Nicméně nelze definovat pouze neúčast na vzdělávání z pohledu systémů využívaných pobočkami. Pracovníci ústředí odpovídali na otázku „Ne“ i z pohledu podpůrných aplikací sloužících pro vzájemnou komunikaci (např. nově využití komunikace přes MS Teams). Tato skutečnost je dána zejména tím, že v posledním roce došlo ke změně lokality výkonu práce zaměstnanců ústředí z kancelářských prostor do formy „práce z domu“, tzv. home office, která byla zapříčiněna aktuální světovým vývojem z pohledu zabránění šíření pandemie, což způsobilo zastavení veškerých činností spojených s fyzickým školením zaměstnanců.

- Otázka č. 2: Z jakých zdrojů získáváte informace/znalosti, jak využívat informační technologie/aplikace?

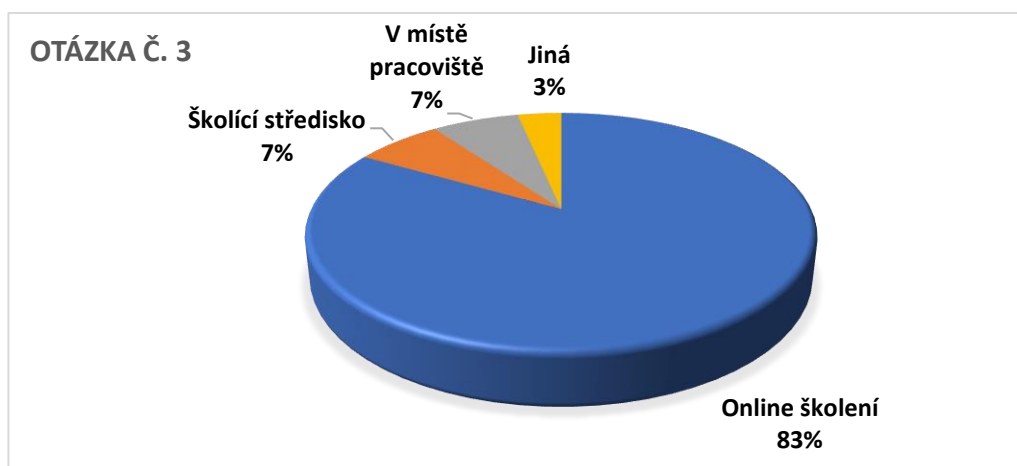


Obrázek 6 - Zdroje získávání informací/znalostí pro využívání informačních technologií/aplikací

*Zdroj: vlastní zpracování*

Jako důležité zdroje pro získávání informací a znalostí o systémech zaměstnanci uvedli nejčastěji odpověď „od kolegů“ (Obrázek 6). Pro společnost má tato činnost zásadní význam ve směru sdílení znalostí i know-how ukrytého výhradně „v hlavách“ zaměstnanců získaných na základě vlastních poznatků a zkušeností s využíváním systémů, tito zaměstnanci jsou schopni tyto ukryté znalosti následně sdílet na ostatní kolegy. Další výrazně zastoupenou odpovědí jsou pak zdroje sloužící k samostudiu zaměstnanců ve formě „e-learning“ a uživatelských příruček a metodik. Jejich obsahovou stránkou se zabývá otázka č. 4.

- Otázka č. 3: Pokud využíváte interní školení, jakým způsobem je to nejčastěji?

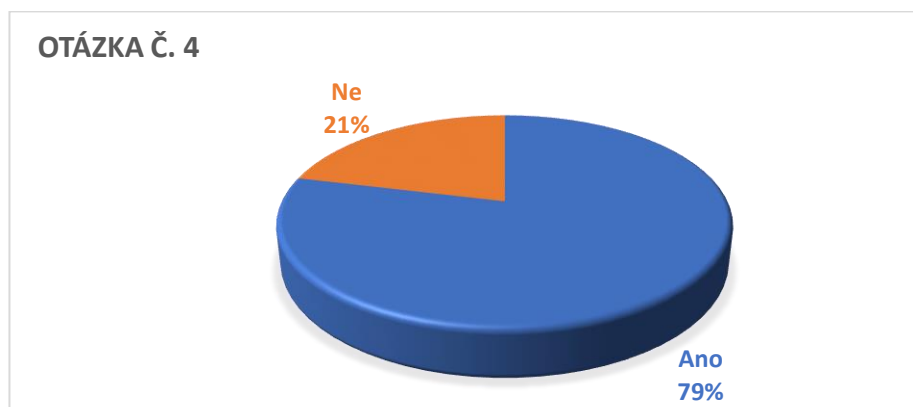


Obrázek 7 - způsob využívání interního školení

*Zdroj: vlastní zpracování*

Aktuálně nejvíce využívaným způsobem interních školení jsou z 83% online školení, což způsobila aktuální pandemická nařízení vlády (Obrázek 7). Společnost tak přistoupila k zavedení online školení pro zachování sdílení a předávání znalostí což příznivě ovlivnilo i náklady spojené s pracovními cestami zaměstnanců do školicího střediska a výrazné úspore času. V předchozích letech bylo hojně využíváno školení lektorem ve školicím středisku, které následně doprovázelo osvojení získaných znalostí v místě pracoviště. V případě, že se jednalo o znalosti spojené s novými systémy společnosti a zavádění nových technologií z oblasti hardware (tablety pro zaměstnance poboček pro interakci s klientem), byla zajišťována podpora ze strany interních lektorů, specialistů přes využívání moderních technologií.

- Otázka č. 4: Jsou pro vás zdroje pro získávání informací/znalostí pro používání aplikace dostatečné a přehledné?



Obrázek 8 - Dostatečnost zdrojů pro získávání informací/znalostí

*Zdroj: vlastní zpracování*

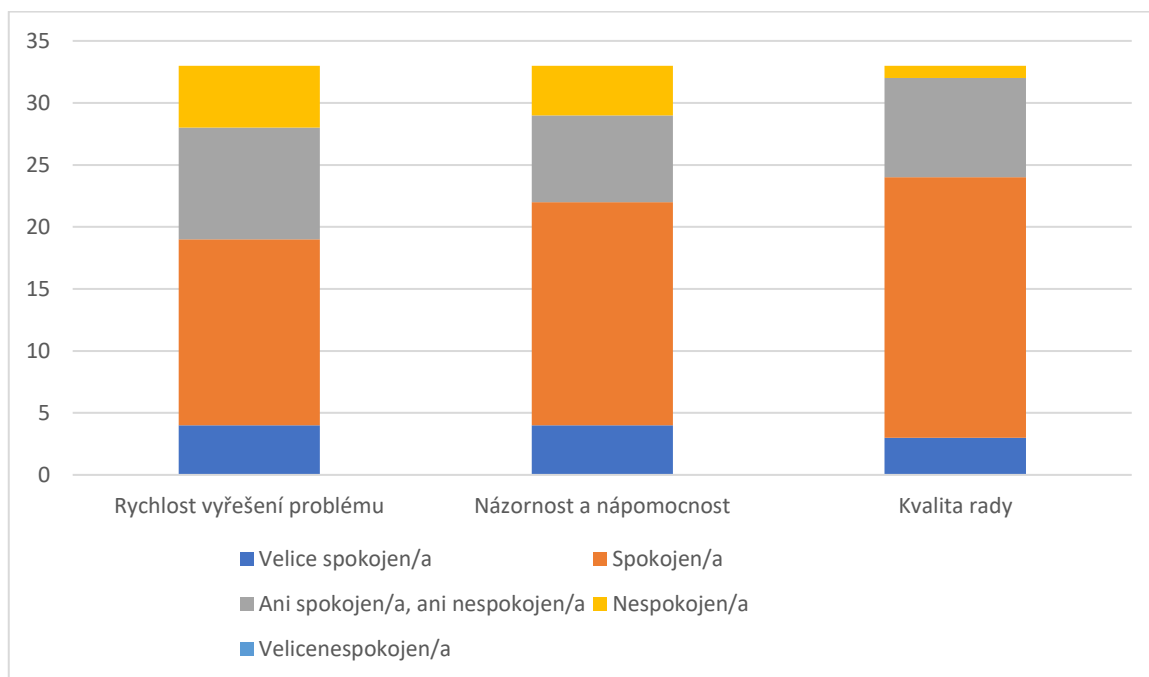
Výsledky této otázky naznačují, že cca pětina zaměstnanců nepovažuje zdroje pro získávání informací/znalostí za dostatečné (Obrázek 8). Ke zjištění důvodů této nedostatečnosti byla položena následující otázka č. 5.

- Otázka č. 5: Jakou další podporu/změnu byste uvítal/a pro získání jistoty s používáním technologií/aplikací?

Výstupem této otázky jsou textové odpovědi respondentů, kteří hodnotili dostatečnost a přehlednost zdrojů pro získávání informací a znalostí s odpovědí „Ne“. Podpora, kterou by zaměstnanci uvítali, spočívá zejména v možnosti vyzkoušení si systému „nanečisto“ (v této oblasti se jedná zejména o zaměstnance poboček) a detailněji popsanou příručku s uvedením konkrétních příkladů nejčastějšího využití a individuální přístup k řešení problémů spojených s chodem jednotlivých systémů.

- Otázka č. 6: Ohodnoťte prosím spokojenost s technickou podporou v případě řešení problému s aplikací.

V Obrázku 9 je zaznamenán počet hodnocení spokojenosti s technickou podporou (hodnotící škála velice spokojen/a; spokojen/a; ani spokojen/a, ani nespokojen/a, nespokojen/a, velice nespokojen/a) pro danou oblast spokojenosti s řešením.

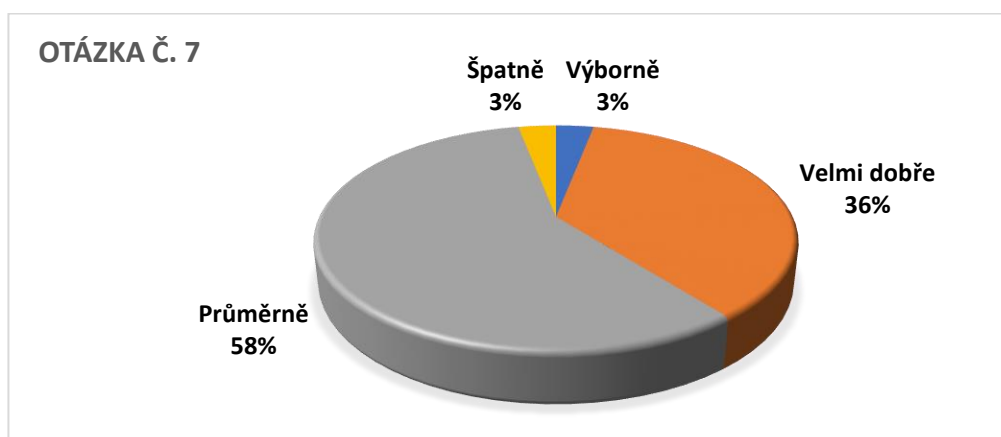


Obrázek 9 - Spokojenost s technickou podporou

*Zdroj: vlastní zpracování*

Uvedený graf naznačuje převážný názor respondentů se spokojeností a průměrnou spokojeností s technickou podporou, zejména pak kladné názory jsou na kvalitně poskytované rady v případě řešení problémů. Oproti tomu 5 respondentů vyjádřilo nespokojenost s rychlostí řešení problému s aplikací. Pozitivním jevem je pak skutečnost, že žádný z respondentů se k dotazovaným oblastem nevyjádřil „velice nespokojen/a“. Spokojenost s technickou podporou při nasazování nových systémů a technologií je dána zejména vyškoleným odborným personálem z oblasti informačních technologií. Snahou je zajištění plynulého přechodu na nové systémy a poskytnou podporu a odpovědi zaměstnancům poboček, k tomuto účelu jsou sestavovány implementačním týmem jako opora „Nejčastější otázky a odpovědi“.

- Otázka č. 7: Jak vnímáte obecně proces sdílení informací/znalostí (obchodní, technické) ve firmě?



Obrázek 10 - Vnímání procesu sdílení informací/znalostí

*Zdroj: vlastní zpracování*

Výsledky odpovědí na otázku procesu sdílení informací, jak je má nyní společnost nastavené, ukazují na převažující názor zaměstnanců, že aktuální sdílení vnímají převážně „průměrně“ až „velmi dobře“ (Obrázek 10). Převažující vnímání „průměrně“ může být způsobeno především množstvím sdílených interních informací a znalostí několika různými kanály, od emailových komunikací manažerem, přes komunikaci interním elektronickým časopisem až po novinky na intranetu společnosti.

### 3.6 Doporučení změn v procesu organizačního učení

Následující doporučení změn v oblasti procesu vzdělávání zaměstnanců vycházejí zejména z výsledků dotazníkového šetření z otázky č. 5 „Jakou další podporu/změnu byste uvítal/a pro získání jistoty s používáním technologií/aplikací?“, kde na základě podnětů zaměstnanců byly



identifikovány oblasti, které vnímají jako vhodné k vylepšení fungování přenosu a získávání informací a znalostí. V následujících bodech bude k identifikovaným podnětům provedeno zhodnocení aktuálního stavu a doporučení změn.

- Zavedení testovacích verzí systémů pro nejčastěji využívané obchodní systémy

V současné době společnost nemá k dispozici samostatné školicí verze obchodních systémů a pro školení využívá omezených přístupů pro své interní lektory, což zcela neumožňuje účastníkům školení vyzkoušet si systémy vyzkoušet „nanečisto“. Přístupy, které jsou aktuálně do testovacího prostředí, nemají dostatečnou stabilitu v případě přihlášení více uživatelů a při názorných ukázkách dochází k častým výpadkům a následné improvizaci školení. Dalším úskalím testovacích verzí systémů je fakt, že testovací verze zohledňují budoucí podobu systému. V případě školení zaměřeného na aktuální stav tak upravovaná verze neodráží současnou realitu a určité činnosti a funkce tak nemůže lektor ukázat.

Doporučení: vytvořit školicí systém pro lektory s možností sdílet přístup v rámci školení s účastníky a zároveň zajistit dostatečnou technickou podporu/stabilitu systému. Školicí systém by tak měl zajišťovat aktuální stav obchodních systémů s případnými aktualizacemi po implementaci změn. Benefitem po zavedení tohoto způsobu školení dojde ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců učením se „praxí“ s následným využitím znalostí v místě pracoviště. Zaměstnanec tak bude schopen se bez podpory orientovat v systému a bude efektivně zpracovávat požadavky a vyhledávat informace a znalosti.

- Detailněji popsanou příručku s uvedením konkrétních příkladů nejčastějšího využití

Uživatelské příručky jsou zpracovávány zaměstnanci z ústředí na základě brainstormingu v rámci pracovních týmů podílejících se na změnách. Tyto příručky jsou následně oporou pro zaměstnance. Dle složitosti změny jsou do uživatelských příruček vloženy otisky obrazovek s popisem činnosti a neodrážejí vždy všechny potřebné činnosti.

Doporučení: zapojit do pracovních týmů více lektory z regionů, kteří znají prostředí poboček a aktuálně řešených problémů. S jejich součinností poté vytvářet ucelené uživatelské příručky s vložением nejčastějších dotazů, které jsou jinak směřovány na lektory, případně IT podporu. Výstupem bude snížení dotazů na podporu a zvýšení kvality poskytovaných uživatelských příruček dle znalostních potřeb zaměstnanců poboček a zvýšení efektivity práce.

- Zjednodušení procesu schvalování veškerých vydávaných metodik ve společnosti

Jak již bylo zmíněno v dopadech implementace změn, jedním z významných dopadů je vliv na vydávané metodiky a uživatelských příruček (jejich nutná aktualizace a úprava po implementaci změn ve využívání systémů a změně v procesu zpracování jednotlivých úkonů v informačním systému). Proces je aktuálně rozčleněn na schvalování do několika stupňů manažerských úrovní s postupným schvalováním. Společnost tento proces dělá částečně nepružnou a reakce na další změny sebou nese časový rozvrh, v jakém maximálním množství jsou metodiky uveřejňovány.

Doporučení: pro rychlejší schvalovací proces metodik je doporučením snížit počet manažerských úrovní, resp. schvalování, přenést odpovědnost za obsah metodiky na střední management, který je zároveň v detailu procesu a dokáže samostatně posoudit jeho úplnost.

- Individuální přístup k řešení problémů spojených s chodem jednotlivých systémů

V případě implementace větších změn může docházet k nestandardnímu chování systému, které se neprojevilo v rámci testovacích aktivit. Dochází tak ke zvýšenému počtu telefonních/písemných požadavků směrem k Helpdesku IT. U telefonních hovorů v takových případech dochází k „zahlcení“ linky pro nedostatek operátorů. Plošné výpadky jsou řešeny formou incidentů a na jejich odstranění se pracuje přednostně a o jejich výpadku jsou zaměstnanci informováni formou emailové komunikace.

Doporučení: vzhledem k již nastaveným procesům s interním sdílením znalostí směrem k zaměstnancům je jediným aktuálně možným řešením situace ošetření zvýšeným počtem operátorů přijímajících a vyřizujících požadavky, doba odbavení hovorů se tak sníží a zvýší se spokojenost volajících.

## 4 Závěr

Cílem bakalářské práce v první části bylo shrnout současné možnosti nástrojů ICT ve znalostních procesech. Byly proto uvedeny základní pojmy znalostního managementu a představeny znalostní procesy. Tyto pojmy byly definovány a uvedeny do spojitostí zejména s informacemi a znalostmi v rámci učící se organizace. Poslední část byla zaměřena na různá pojetí znalostního managementu. Důraz byl přitom kladen na technologickou perspektivu, kde jsou uvedeny v současnosti nejčastěji využívané ICT nástroje pro vytváření, získávání, sdílení a využívání znalostí.

V druhé části práce jsem provedla analýzu využívání ICT technologií ve vybrané společnosti se zaměřením na jejich využívání v podpoře znalostního managementu a vybraného procesu organizačního učení. Hlavní oporu pro tento výběr tvořila strategie společnosti. Strategie společnosti je mimo jiné v současnosti zaměřena právě i do rozvoje ICT směrem ke klientům a zároveň do rozvoje systémů a podpoře efektivního organizačního učení. V analýze podpory organizačního učení ve společnosti z pohledu IT byly identifikovány jako hlavní faktory rozvoje organizačního učení datový management, Intranet společnosti a inovace v oblasti informačních systémů. Po rozdělení inovací v informačních systémech a zhodnocení procesu implementace změn byly určeny zhodnoceny jejich dopady na organizační učení.

Z následného dotazníkového šetření byly zjištěny nejčastěji využívané způsoby k získávání a sdílení znalostí, spokojenost s technologickou podporou při implementaci změn v ICT a byla identifikována místa pro případné zlepšení znalostních procesů. Dotazník byl zaměřen na vybrané zaměstnance pracujících ve všech směrech s informacemi a znalostmi v rámci procesu organizačního učení. Byl tak získán úplný pohled na proces organizačního učení, který je ovlivněn aktuální celosvětovou situací ve smyslu přechodu na online nástroje organizačního učení.

V doporučení a návrzích na úpravy procesu organizačního učení jsem se pak opírala o výsledky provedeného šetření, kdy byly od respondentů získány také podněty ke zlepšení, resp. co by zaměstnanci uvítali pro další podporu znalostních procesů z hlediska používání ICT technologií/aplikací. Zabývala jsem se rovněž návrhem doporučení pro efektivnější proces vytváření a schvalování veškerých vydávaných metodik ve společnosti. Návrhy by měli společnosti pomoci efektivně sdílet a získávat znalosti a zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců v oblasti ICT pro dosažení efektivnějšího procesu organizačního učení.

## Použitá literatura

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8

HUJŇÁK, Petr. Znalosti v akci, Interní kapitál [online], *IT System*, 2000, č. 9. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/znalosti-v-akci.htm>

LOCHMANNOVÁ, Alena. *Personalistika. Základy personalistiky*. 1. vyd. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-282-1

MINGERS, John a WALSHAM, Geoff. Toward ethical information systems: The contribution of discourse ethics. *MIS Quarterly*, 2010, roč. 34, č. 4, s. 833-854.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:fbe1e320-68f5-11e6-96d6-005056827e51>

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:e08f7e17-a02e-4fc0-b285-ed3a77185d44>

O'LEARY, D., *Knowledge-Management Systems: Converting and Connecting*. IEEE Intelligent Systems and their Applications, May/June, 1998, roč. 13, s. 30-33. Dostupné také z: <https://www.computer.org/csdl/magazine/ex/1998/03/x3030/13rRUxjyX83>

PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:5be80490-5fe1-11e4-be62-005056825209>

SKLENÁK, Vilém. *Data, informace, znalosti a Internet*. V Praze: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-409-0. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:2f46c090-1368-11e4-90aa-005056825209>

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 200 s. ISBN 978-80-247-5212-9

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:dd9539b0-60aa-11e6-b155-001018b5eb5c>

VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:f7f6f443-7e3e-4d3f-b370-90cbf1d10d49>

VYMĚTAL, Jan, DIAČIKOVÁ, Anna a VÁCHOVÁ, Miriam. Informační a znalostní management v praxi. Praha: LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-86920-01-1. Dostupné také z: <https://ndk.cz/uuid/uuid:6cd56150-9f58-11e5-b770-5ef3fc9ae867>

Data, *Podle typu sběru dat* [online]. Managementmania.com [cit. 24.4.2021]., Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/data>

Informace, *Životní cyklus informace* [online]. Cleverandsmart.cz [cit. 24.4.2021]., Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/informacni-bezpecnost-zivotni-cyklus-informace/>

Knowledge management tools, *Znalostní základna* [online]. <https://www.knowledge-management-tools.net> [cit. 25.4.2021]., Dostupné z: <https://www.knowledge-management-tools.net/what-is-a-knowledge-base.php>

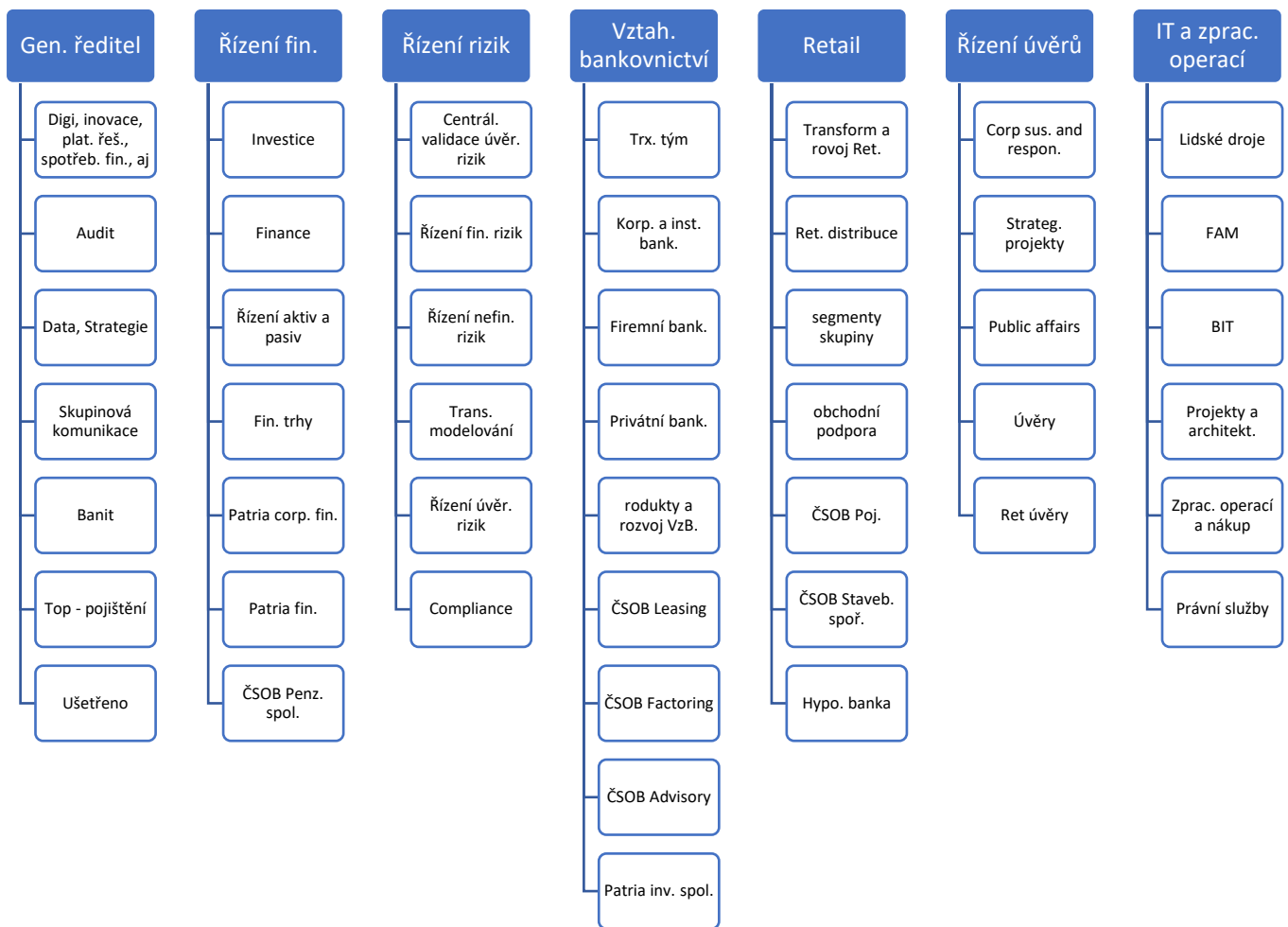
Strategie, *Obchodní strategie* [online]. csob.cz [cit. 24.4.2021]., Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/csob/o-csob-a-skupine>

Struktura, *Organizační struktura* [online]. csob.cz [cit. 24.4.2021]., Dostupné z: <https://www.csob.cz/portal/documents/10710/279706/csob-organizacni-schema.pdf?v210401>

## **Přílohy**

Příloha A Organizační struktura .....	55
Příloha B Dotazníkové šetření .....	56

## Příloha A Organizační struktura



*Zdroj: vlastní zpracování podle (csob.cz, 2021)*

## Příloha B *Dotazníkové šetření*

1. Jste:
  - a. Žena
  - b. Muž
  
2. Kolik je vám let:
  - a. 20-30
  - b. 31-40
  - c. 41-50
  - d. 51-60
  - e. 60+
  
3. Pracujete
  - a. V ústředí
  - b. Na pobočce
  - c. Jiné
  
4. Absolvoval/a jste v posledních 3 letech školení spojené s využíváním technologií/aplikací? (např. CRM, Filip, MS Teams , SmartBanking, aj.)
  - a. Ano
  - b. Ne
  
5. Z jakých zdrojů získáváte informace/znalosti, jak používat technologie/aplikace?
  - a. Interní školení
  - b. E-learning
  - c. Uživatelské příručky a metodika
  - d. Od kolegů
  - e. Instruktažní videa
  - f. Forvardino
  - g. Jiné
  
6. Pokud využíváte interní školení, jaký způsob nejčastěji?
  - a. Ve školicím středisku zaměstnavatele
  - b. Školení lektorem v místě pracoviště
  - c. Online školení (Skype, MS Teams, ...)
  - d. Jiné
  
7. Jsou pro vás zdroje získávání informací/znalostí pro používání aplikace dostatečné a přehledné?
  - a. Ano
  - b. Ne
  
8. Pokud byla vaše předchozí odpověď „ne“, jakou další podporu/změnu byste uvítal/a pro získání jistoty s používáním technologií/aplikací?
  - a. Volný text



9. Ohodnoťte prosím spokojenost s technickou podporou v případě řešení problému s aplikací
- a. Hodnotící otázky jsou: rychlost vyřešení problému, nápomocnost a názornost, kvalita rady
  - b. Hodnotící škála je: velice spokojen/a; spokojen/a; ani spokojen/a, ani nespokojen/a; nespokojen/a, velice nespokojen/a
10. Jak vnímáte obecně proces sdílení informací/znalostí (obchodní, technické) ve firmě?
- a. Výborně
  - b. Velmi dobře
  - c. Průměrně
  - d. Špatně