VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vysoká škola ekonomie a managementu
info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS
Znalostní management ve vybrané společnosti.

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)
Červen 2023

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA
Petr Zahnaš / KEMBC05

JMÉNO VEDOUCÍHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
Ing. Dominika Kadeřábková

PROHLÁŠENÍ STUDENTA
Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracoval samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použil pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědom skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění. Datum a místo: Žebrák, 15.2.2023

PODĚKOVÁNÍ
Rád bych tímto poděkoval své vedoucí bakalářské práce Ing. Dominice Kadeřábkové za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je navrhnout doporučení pro úpravu procesů v oblasti znalostního managementu ve vybrané společnosti, které by měly vést k jejich zlepšení. Dílčím cílem je analyzovat vnímání znalostního managementu ve vybrané společnosti pomocí dotazníkového šetření a pomocí individuálních rozhovorů s vybranými pracovníky. Získané informace mají pomoci navrhnout vhodné doporučení, které by měly vést ke zlepšení vnímání této problematiky. Dílčím cílem je porovnat teoreticko-metodologickou část s analytickou této práce.

2. Výzkumné metody:

Bakalářská práce se sestává z části teoretické a praktické. Teoreticko-metodologická část bakalářské práce je vypracovaná na základě rozboru odborné české i zahraniční literatury, která je zaměřená na vymezení pojmu znalostní management s vazbou na lidské zdroje. Nedílnou součástí této kapitoly je definování strategií a metod, které znalostní management aplikuje. Pro analytickou část této práce jsou využity dvě výzkumné metody, jedna kvantitativní a druhá kvalitativní. První metodu představuje kvantitativní průzkum pomocí internetového dotazování, který je též znám jako metoda CAWI (Computer Assisted Web Interviews). Dotazník vyplnilo 71 respondentů. Pro získání kvalitativního průzkumu je zvolena metoda individuálního podrobného rozhovoru s 5 vybranými zaměstnanci společnosti, kde výzkum probíhal. Pro zpracování získaných výsledků z obou metod je využita metoda porovnávání zjištěných odpovědí s teorií, která je popsána v teoreticko-metodologické kapitole, a obecných poznatků. Ze statistických metod je v této práci zvolena metoda popisná, která rozpoznává a seskupuje informace, které jsou znázorněné ve formě tabulek a grafů, které jsou uvedené v příloze 3.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Dotazníkové šetření bylo provedeno s účelem získání informací ohledně vnímání znalostního managementu a využívání znalostí v dané firmě. Z odpovědí 71 respondentů vyplynulo, že stěžejní je pro vzdělávání individuální motivace a aktivita jednotlivých zaměstnanců. Celkově je vzdělávání ve firmě hodnoceno jako dostačující, protože pokud má zaměstnanec zájem, bývá mu obvykle vyhověno. S tím souvisí, že i uchovávání nabytých znalostí je mezi zaměstnanci individuální. A i díky tomu jsou viděny nedostatky v oblasti získávání a distribuce znalostí mezi pracovníky. Tomuto by pomohlo použití lepších komunikačních nástrojů či určení pověřené osoby, jež by měla na starost správu těchto nástrojů. Podobné výsledky přinesly i rozhovory s 5 vybranými pracovníky. Opět se jako zásadní ukázala vlastní motivace a zájem pracovníka. Ve firmě v podstatě vesměs chybí nějaké centrální řízení či interní vzdělávání, s čímž může souviset i chybějící HR oddělení. Výjimkou jsou povinné kurzy a školení při nástupu nových pracovníků. Problém je také dále viděn ve velkém zatížení pracovníků a jejich malé zastupitelnosti, což též blokuje vyřešení problémů výše.

4. Závěry a doporučení:

Na základě praktické části práce byl vytvořen seznam doporučení. První doporučení se týká znovuzavedení pozice personalisty. Druhé se zabývá vytvořením mapy znalostí s vazbou na jednotlivé zaměstnance. Třetí návrh hovoří o zavedení mentorského programu, jež by cílil na rozvoj zaměstnanců. Čtvrté doporučení je o určení odpovědné osoby za vyhledávání a zařizování odborných kurzů. Následnou evidenci a vyhodnocování přínosů pro organizaci. Pátý návrh je o zavedení jedné centrální aplikace, kde budou uvedené aktuální a komplexní informace. Šesté doporučení se týká zavedení jednotné centrální platformy, která podporuje komunikační nástroje a propojení na vývojové aplikace. Sedmé doporučení navrhuje vytvoření komplexního programu vzdělávání. Osmý návrh pak doporučuje pořádání pravidelných meetingů liniového a top managementu týkajících se oblasti vzdělávání a jejího aktuálního zhodnocení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Znalostní management, data, informace, znalost, osobnost, moudrost, motivace, deklarativní znalost, procedurální znalost, implicitní znalost, explicitní znalost, tacitní znalost, vložená znalost, proces konverzí znalostí, socializace, externalizace, internalizace, kombinace, strategie pull, strategie push, mode input-driven, model outcome-driven, model Daisy, intelektuální kapitál, lidský kapitál, znalostní pracovník, potenciál pracovníka, vzdělanost.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to propose recommendations for the adjustment of processes in the field of knowledge management in the selected company, which should lead to their improvement. A partial goal is to analyze the perception of knowledge management in the selected company using a questionnaire survey and individual interviews with selected employees. The information obtained is intended to help propose appropriate recommendations that should lead to an improvement in the perception of this issue. A partial goal is to compare the theoretical-methodological part with the analytical part of this work.

2. Research methods:

The bachelor thesis consists of a theoretical and a practical part. The theoretical-methodological part of the bachelor's thesis is developed on the basis of an analysis of professional Czech and foreign literature, which is focused on the definition of the concept of knowledge management in relation to human resources. An integral part of this chapter is the definition of strategies and methods that knowledge management applies. For the analytical part of this work, two research methods are used, one quantitative and the other qualitative. The first method is a quantitative survey using an Internet survey, which is also known as the CAWI (Computer Assisted Web Interviews) method. 71 respondents filled out the questionnaire. In order to obtain a qualitative survey, the method of individual detailed interviews with 5 selected employees of the company where the research took place is chosen. To process the results obtained from both methods there are used - first, the method of comparing the answers found with the theory described in the theoretical-methodological chapter and second, general knowledge. From the statistical methods, the descriptive method is chosen in this work, which recognizes and groups information, as it is shown in the form of tables and graphs listed in Appendix 3.

3. Result of research:

The questionnaire survey was carried out in order to obtain information regarding the perception of knowledge management and the use of knowledge in the given company. From the answers of 71 respondents, it emerged that individual motivation and activity of individual employees are key to education. Overall, training in the company is rated as sufficient, because if an employee is interested, it is usually granted. This is related to the fact that even the retention of acquired knowledge is individual among employees. And thanks to this, shortcomings are seen in the field of acquiring and distributing knowledge among workers. This would be helped by the use of better communication tools or the designation of an authorized person who would be in charge of managing these tools. Interviews with 5 selected workers also yielded similar results. Once again, the worker's own motivation and interest proved to be essential. The company generally lacks any central management or internal training, which may also be related to absence of HR department. Mandatory courses and training for new employees are exceptions. The problem is also further seen in the heavy workload of workers and their low substitutability, which also blocks the resolution of the problems above.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the practical part of the work, a list of recommendations was created. The first recommendation concerns the reintroduction of the HR position. The second deals with the creation of a knowledge map linked to individual employees. The third proposal talks about the introduction of a mentoring program aimed at employee development. The fourth recommendation is about determining the person responsible for searching for and arranging professional courses. Subsequent registration and evaluation of benefits for the organization. The fifth proposal is about the introduction of one central application where up-to-date and comprehensive information will be provided. The sixth recommendation concerns the introduction of a unified central platform that supports communication tools and links to development applications. The seventh recommendation proposes the creation of a comprehensive education program. The eighth proposal then recommends holding regular meetings of line and top management regarding the field of education and its current evaluation.

KEYWORDS

Knowledge management, data, information, knowledge, personality, wisdom, motivation, declarative knowledge, procedural knowledge, implicit knowledge, explicit knowledge, tacit knowledge, embedded knowledge, knowledge conversion process, socialization, externalization, internalization, combination, pull strategy, push strategy, input-driven mode, outcome-driven model, model Daisy, intellectual capital, human capital, knowledge worker, worker potential, education.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

JEL CLASSIFICATION
D80 – General
D83 – Search • Learning • Information and Knowledge • Communication • Belief • Unawareness
I20 – General
M12 – Personnel Management • Executives; Executive Compensation
O30 – General
Y10 – Data: Tables and Charts
Y91 – Pictures and Maps

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Petr Zahnaš
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní skupina:	KEMBC05
Název BP:	Znalostní management ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1. Úvod 2. Teoreticko-metodologická část práce 2.1 Základní charakteristiky a definice pojmů 2.2 Znalostní management 2.3 Strategie znalostního managementu 2.4 Lidské zdroje 2.5 Metodika práce 3. Analytická část práce 3.1 Charakteristika společnosti 3.2 Dotazníkové šetření 3.3 Vyhodnocení výsledků 3.4 Návrh pro prevenci a doporučení 4. Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• ERMINE, J. *Knowledge management The Creative Loop*. London: ISTE, 2018. ISBN 978-1-78630-170-3. • MAJUMDER, S. *Ai-Empowered Knowledge Management.* Singapore: Springer, 2022. ISBN 978-981-19-0315-1. • NORTH, K., KUMTA, G. *Knowledge Management Value Creation Through Organizational Learning*. Cham: Springer, 2018. 344 s. ISBN 978-3-319-59977-9. • PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu.* Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0629-5.
Harmonogram:	• Zpracování cílů a metodiky do 31. 7. 2022 • Zpracování teoretické části do 30. 9. 2022 • Zpracování výsledků do 31. 12. 2022 • Finální verze do 1. 5. 2023
Vedoucí práce:	Ing. Dominika Kadeřábková

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 27. 5. 2022

Prof. Ing. Milan Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing. Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák CSc., c=CZ, o=Vysoká škola ekonomie a managementu, a.s., givenName=Milan, sn=Žák, serialNumber=ICA - 10393535
Datum: 2022.05.27 13:28:15 +02'00'

Obsah

1 Úvod 1
2 Teoreticko-metodologická část práce 3
2.1 Základní charakteristiky a definice pojmů 3
2.2 Znalostní management 5
2.3 Strategie znalostního managementu 8
2.4 Lidské zdroje 10
2.5 Metodika 14
3 Analytická část práce 16
3.1 Charakteristika společnosti 16
3.2 Dotazníkové šetření 17
3.3 Vyhodnocení výsledků 25
3.4 Návrh na zlepšení a doporučení 28
4 Závěr 36
Literatura I
Přílohy IV

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vazba mezi daty, informacemi, znalostmi a moudrostí 4
Obrázek 2 - Praktický model lidské osobnosti 4
Obrázek 3 - Znalostní spirála modelu SECI 7
Obrázek 6 - Model Daisy 10
Obrázek 7 - Typy lidských zdrojů 11
Obrázek 8 - Typologie lidí z pohledu ovlivnitelných lidských zdrojů 12
Obrázek 9 - Systém formování pracovních schopností člověka 14
Obrázek 10 - Návrh nástroje pro evidenci znalostí u zaměstnanců 30
Obrázek 11 - Ukázka komunikačního plánu 35
Obrázek 12 - Kurzovní lístek k 20.1.2023 XLII

Seznam grafů

Graf 1 - Otázka č. 1: Jste žena nebo muž VIII
Graf 2 - Otázka č. 2: Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk VIII
Graf 3 - Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání VIII
Graf 4 - Do jaké skupiny se řadíte dle své pracovní pozice IX
Graf 5 - Jak dlouho ve společnosti CS SOFT a.s. pracujete IX
Graf 6 - Znáte pojem Management znalostí / Znalostní management IX
Graf 7 – Nejčastější způsob získávání informací znalostí k získávání profese X
Graf 8 - Probíhají ve Vaší společnosti školení, při kterých získáváte nové znalosti X
Graf 9 - Kolik školení za účelem získání nových znalostí během jednoho roku absolvujete .. XI
Graf 10 - Vyberte způsoby, které používáte k získávání nových informací / znalostí dle XI
Graf 11 - Diskutujete o nových informacích / znalostech s kolegy XI
Graf 12 - Jakým způsobem nejčastěji vyhledáváte informace / znalosti? XII
Graf 14 - Jak hodnotíte komunikaci ve společnosti, kde vykonáváte profesi XII
Graf 15 – Jaké používáte komunikační aplikace uvnitř firmy XIII
Graf 16 - Jakým způsobem organizace realizuje vzdělávací akce XIII
Graf 17 - Jsou vzdělávací aktivity v organizaci dostačující pro plnění Vaší práce XIV
Graf 18 - Jak jste spokojen/a se vzděláváním a přenášením znalostí v organizaci XIV

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Celkové mzdové náklady HR specialista – plný úvazek 29
Tabulka 2 - Celkové mzdové náklady HR specialista – částečný úvazek 29
Tabulka 3 - Časové náklady pro zavedení centrální aplikace a její správce 32
Tabulka 4 - Cenová relace komunikačních aplikací 33

Seznam použitých zkratek a symbolů

ACC	Approach Control Centre
ALS	Approach Lighting System
APP	Approach
ATC	Air Traffic Control
CWS	Controller Work Station
FDPS	Flight Data Processing System
HR	Human Resources
TWR	Tower
2D	Dvourozměrné zobrazení
3D	Třírozměrné zobrazení

1 Úvod

Tématem této práce je znalostní management a jeho aplikování ve vybrané společnosti, a to především proto, že sám autor má úzký vztah k této společnosti a vnímá prostor pro zlepšení. Díky specifickému oboru podnikání vybrané společnosti hrají znalosti klíčovou roli a je potřeba je neustále rozvíjet a sdílet, obzvlášť v dnešní době, kdy se vývoj vnějšího prostředí a technologií neustále mění.

V běžném životě se setkáváme každý den s různými informacemi, které považujeme za přirozené, aniž bychom si uvědomovali jejich důležitost a podstatu. Rodiče a společnost nás od dětství učí, jak s nabytými informacemi pracovat a jak je transformovat do znalostí, které nás doprovázejí po zbytek života. S předáváním znalostí je úzce provázáno vzdělávání, které obsahuje velkou škálu možností. Mnoho podniků si uvědomuje tuto důležitost a ví, že vzdělávání představuje klíč k úspěchu, a proto investuje do rozvoje svých zaměstnanců. Lze dokonce říci, že význam a důležitost znalostí v současném světě neustále roste, i vzhledem ke konkurenci, a že jsou kolikrát zásadní pro vyžadovaný úspěšný rozvoj dané společnosti v rámci národní i celosvětové úrovně. Je ovšem důležité, aby nezůstalo pouze u získávání znalostí, ale také aby docházelo k jejich růstu, sdílení a uchovávání. To vše je podmíněno ochotou podniku a motivací samotných zaměstnanců. A právě proto jsou tyto pojmy a přístupy popsané v teoretické části této práce.

Účelem této bakalářské práce je tedy snaha podat poměrně ucelený přehled o znalostním managementu, včetně jeho praktické aplikace ve vybraném podniku. A to tak, aby se následně i laik dokázal v této problematice alespoň částečně orientovat a byl si schopen o ní udělat konkrétní představu. Také je třeba zmínit, že si tato práce klade také za cíl vytvořit, na základě praktické části v ní obsažené, soubor doporučení šitých na míru právě zde vybrané společnosti, s myšlenkou jejich eventuální aplikace do praxe, jež by mělo mít za cíl následný rozvoj této firmy, včetně rozvoje jejích zaměstnanců.

Tato práce je sestavena ze dvou oddílů, a to části teoretické a části praktické. V teoretické části jsou představeny a stručně vymezeny základní a stěžejní pojmy vztahující se právě ke znalostnímu managementu. Primárně je zde definován samotný termín – znalostní management. Dále jsou zde uvedeny jeho strategie a vysvětlena problematika lidských zdrojů. Nechybí ani část věnující se metodice, jež byla v této bakalářské práci použita, a to jak v oddíle teoretickém, tak v části praktické.

Praktická část této práce obsahuje nejprve představení společnosti, ve které bylo prováděno výzkumné šetření a pro kterou byla následná doporučení tvořena na míru. Výzkumné šetření pak tvoří kvantitativní a kvalitativní část. Kvantitativní metodu představuje dotazníkové šetření, jež vyplnilo 71 respondentů sestávajících z pracovníků popisované firmy. Kvalitativní část je pak tvořena polostrukturovanými rozhovory, opět s pěti vybranými zaměstnanci výše zmíněné společnosti. Cílem obou metod bylo zmapovat vnímání a hodnocení vzdělávání v dané firmě, včetně posouzení vzájemné komunikace, uvedení subjektivně vnímaných nedostatků v této oblasti či naopak silných míst. Nechybí také zaměření na percepci získávání a uchovávání informací, jejich distribuce či problematika vzdělávání nových zaměstnanců. V rozhovorech jsou obsaženy i návrhy jednotlivých zaměstnanců na zlepšení či popis jejich dřívější snahy o jejich aplikaci v minulosti, včetně zhodnocení úspěchu tohoto snažení.

Následuje analýza a souhrnný popis zjištěných výsledků na základě aplikace a konečném rozboru obou výše zmíněných výzkumných metod, ve které je ve výsledku zhodnocen celkový znalostní management v této společnosti. Zjištěná data jsou porovnána s určenými výzkumnými předpoklady, poté následuje jejich potvrzení či vyvrácení.

Snad nejdůležitější oddíl praktické části tvoří kapitola týkající se vytvoření konkrétních doporučení na základě zjištěných výsledků z dotazníků a rozhovorů, přičemž tato doporučení byla sepsána za účelem jejich možné aplikace do praxe zkoumané společnosti. Cílem je posunutí společnosti žádoucím směrem k rozvoji, včetně rozvoje jednotlivých zaměstnanců. Důležité je i zaměření na posílení motivace pracovníků. Ve vytvořených doporučeních lze nalézt také finanční stránku jejich aplikace, což jistě představuje rovněž důležitý aspekt pro danou firmu při jejich následném uvedení do praxe.

Hlavní přínos této bakalářské práce může být viděn právě v množství na míru vytvořených návrhů a doporučení, které jsou určeny pro rozvoj konkrétní fungující firmy, a to včetně návrhů a doporučení finanční stránky aplikované do praxe. Je zajímavé znát pohled zaměstnanců na oblast vzdělávání, jejich vnímání slabých a silných stránek v této oblasti, a poslouchat jejich nápady na zlepšení a návrhy, co konkrétně by reálně uvítali. Také nelze opomenout v teoretické části práce její popisný charakter, jenž představuje určitý stručný základní odborný přehled věnující se problematice znalostního managementu.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoreticko-metodologické části jsou uvedeny stěžejní pojmy znalostního managementu, které byly čerpány z dostupných odborných publikací. Cílem této části je přiblížení znalostí managementu a jeho strategií s vazbou na lidské zdroje. Na závěr této kapitoly je stanovena metodika bakalářské práce.

2.1 Základní charakteristiky a definice pojmů

V této kapitole jsou vymezeny základní pojmy jako data, informace, znalost, moudrost, osobnost a motivace. Tyto pojmy jsou důležité pro pochopení znalostního managementu.

Data vycházejí z latinského slova datum. Tento pojem Tahal (2017, s. 26) blíže popisuje jako záznamy čísel, slov, zvuků nebo obrázků. Data jsou přijímána smysly člověka, jako je třeba čich, sluch, zrak. Všechna data jsou posléze transformována do informací, se kterými daný jedinec pracuje. Data můžeme rozdělit do dvou základních skupin na základě jejich původu, a to na primární a sekundární. Primární data jsou taková data, která ve své podobě dříve neexistovala a budou teprve získána. Sekundární data vycházejí z již existujících dat a informací. Ermine (2018, s. 10) vysvětluje, že data představují vnímání reality jednotlivými smysly a jsou definována jako hrubá fakta, která jsou výsledkem procesu vnímání při jejich pozorování a sběru.

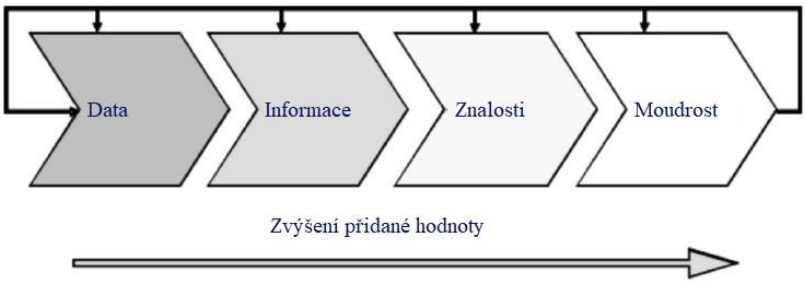
Informace vychází z latinského slova in-formatio, což lze také přeložit jako utváření nebo ztvárnění. V současné době lze nahlížet na informace ve dvou rovinách, a to v informačních technologiích a sociálním aspektu. Pitra, Mohelská (2015, s. 34) uvádějí, že informace jsou založené na provázání dat, což představuje odraz skutečného světa, který tím nabude informační hodnotu. Z pohledu informačních technologií dochází ke zpracování dat pomocí vhodných struktur a jejich vazeb mezi nimi. Naopak Ermine (2018, s. 10) vnímá informace jako jednoznačnou matematickou definici, která představuje pravděpodobnostní pohled informací produkovaných systémem. Na informace je možné nahlížet ve dvou úrovních, a to jako na syntaktické (objem informace) a sémantické (význam informace).

Znalost je stěžejní pojem, který Pitra, Mohelská (2015, s. 34) definují jako cílené utřídění informací konkrétního poznatku a zkušenosti z dané oblasti. Pro rozšiřování znalostí člověka je nutná snaha a motivace jedince. Získání nových znalostí probíhá kombinací nově nabytých informací, které jsou připojeny k již existujícím organizačním strukturám daného jedince. V průběhu zpracovávání nových informacích také dochází k jejich vyhodnocování, což může mít za následek eliminaci nepotřebných či duplicitních informací. „*Znalost je nehmotný fenomén umožňující pochopit podstatu jevů, procesů a chování objektů reálného světa a zvolit vhodnou orientaci pro úspěšné překonání překážek, bránících dosažení zvoleného cíle.*“ (Pitra, Mohelská, 2015, s.13). Ermine (2018, s. 11) doplňuje, že znalosti vycházejí z oprávněné pravdivé víry člověka a představují soubor složený ze znalostí, porozumění, schopností, zkušeností, dovedností a hodnot.

Moudrost je podle Paulíka (2017, s. 48) možné chápat v obecném pojetí jako jistou hladinu dosažené mentální úrovně, která je typická pro přijímání života v různých aspektech, na něž je možné se ohlížet s odstupem a nadhledem. Jedinec tak dokáže propojit získané teoretické znalosti s intuicí a zkušenostmi, které nabyl ve svém životě, případně se s nimi setkal ve svém okolí. Ermine (2018, s. 12) člení moudrost na dvě skupiny. První skupinou je **individuální moudrost**, která vychází z běžné definice moudrosti, ale zahrnuje kombinaci znalostí, schopností a chování, jež vedou k sebezdokonalení a zlepšení výkonu. Z pohledu lidských zdrojů obsahuje znalosti, vlastní know-how a sociální dovednosti. Druhou skupinu představuje

organizační moudrost, která je výsledkem spojení znalostí s aktivními týmovými činnosti organizace, ale je závislá na její schopnosti následného rozvoje. (Ermine, 2018, s. 12)

Obrázek 1 - Vazba mezi daty, informacemi, znalostmi a moudrostí

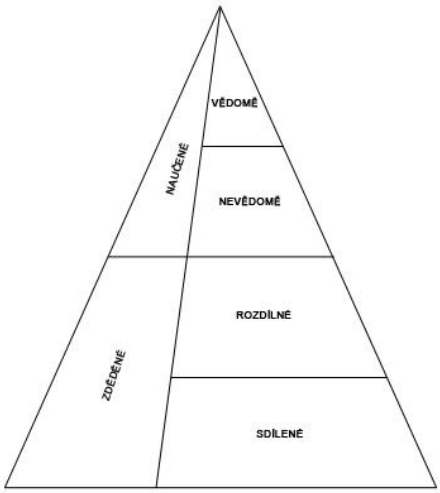


Zdroj: Vlastní zpracování dle Ermine (2018, s. 9)

Osobnost vysvětluje Plamínek (2018, s. 68) tak, že evoluce při formování naší osobnosti zvolila dvě různé metody. Jedna metoda představuje vrozené vlastnosti, které jsou získané na základě genetických dispozic rodičů. Tyto zděděné vlastnosti se dále dělí na sdílené a rozdílné, přičemž pod sdílenými vlastnostmi si můžeme představit ty nejzásadnější hodnoty (instinkty, pudy a archetypální vzorce). Tyto vlastnosti se nejčastěji projevují v kritických situacích, kdy dochází k ohrožení života jedince. Naopak rozdílné vlastnosti vytváří odlišné chování jedinců, a to díky způsobu, jak jsou vnímané podněty a jak jsou následně zpracovány. Druhá metoda funguje na principu získaných zkušeností v běžném životě jedince, přičemž je tato metoda často nazývána učení. Získání a učení nových znalostí probíhá vědomě a nevědomě. Pod nevědomou formu učení si můžeme představit formu návyků a naučené vzorce z nejbližšího okolí, v němž se jedinec vyskytuje. Vědomá forma učení představuje cílené činnosti za účelem získání nových informací, jako je třeba vzdělávání.

Plamínek (2018, s. 68) vytvořil na základě studia celé generace psychologů praktický model lidské osobnosti, který vychází z řešení z různých situací, jež vyplývá z chování lidí.

Obrázek 2 - Praktický model lidské osobnosti



Zdroj: Plamínek (2018, s. 69)

Motivace podle Plamínka (2018, s. 88) představuje proces, který je složen z motivů a stimulů. Pod motivy si můžeme představit vnitřní pohnutky člověka a pod stimuly impulsy přicházející z vnějšího okolí, které působí na člověka.

Plamínek (2018, s. 92) vysvětluje, že okamžitý stav motivace člověka ovlivňují tři zásadní faktory, a to osobnost, dlouhodobý vliv prostředí a krátkodobý vliv aktuální situace. Tyto rysy působí na motivační založení člověka, což má dopady na jeho chování a následnou práci s novými podněty.

Maslow (2021, s. 59) uvádí, že motivace každého člověka je založena na více nebo na všech základních potřebách, které jsou vzájemně provázané. Základní potřeby vedoucí k motivaci lze dělit na tyto základní skupiny:

- Fyziologické potřeby – výchozí bod motivace, které představují vazbu k tělesným potřebám;
- Potřeby náležení, lásky – potřeba citových vazeb s milovanými a blízkými osobami;
- Potřeba úcty – potřeba založena na pozitivním sebehodnocení a úcty ze strany svého okolí, která vede k touze po úspěchu, moci, reputaci či prestiži;
- Potřeba sebeaktualizace – klíčové je, že člověk musí být věrný sám sobě a dále se rozvíjet;
- Podmínky pro uspokojení základních potřeb – představují soubor prvků, které mohou přímo ohrozit základní potřeby člověka;
- Touha poznávat a rozumět – založeno na lidské zvědavosti, která vyvolává potřebu získání nových informací a zkušeností;
- Estetické potřeby – potřeba přetvářet ošklivé prostředí na krásné za pomoci řádu, symetrie, systému, uzavření a dokončení činnosti.

Z výše uvedených pojmů vyplývá, že jsou navzájem propojené a setkáváme se s nimi v každodenním životě. Každý člověk je denně vystavován různým informacím, ale mnohdy neví, jak s nimi v prvním okamžiku dále pracovat, a to kvůli chybějící znalosti. Díky získané moudrosti a motivaci má jedinec možnost získanou informaci co nejlépe zpracovat.

2.2 Znalostní management

Majumder, Dey (2022, s. 1) uvádějí, že znalostní management byl prvně definován v roce 1987 zakladatelem americké celosvětové manažerské poradenské firmy Jamesem O. McKinseym, který se zaměřil na komplexní řešení úkolů jeho podniku. Důvodem bylo zlepšení výkonnosti a vyzdvihnutí existujících problémů, které měly dopad na stávající efektivitu práce. Díky této skutečnosti vymyslel a integroval různé strategie pro rozvoj podniku, což vedlo k provedení interní studie, jež byla zaměřena na informace a způsob nakládáním s nimi. Na základě výstupů této analýzy se McKinsey rozhodl zavést klíčové segmenty podnikání zaměřené na marketing, logistiku, výrobu, lidské zdroje, finance a informační technologie. O šest let později v roce 1993 byl znalostní management představen na konferenci v Bostonu, kde tato problematika zaujala Toma Davenporta, který v roce 1994 zveřejnil svou definici „*Knowledge Management is the process of capturing, distributing, and effectively using knowledge.“* (Sczczerbicki, Sanin, 2020, s. 133), v překladu „*Znalostní management je proces získávání, distribuce a efektivní využívání znalostí.*“.

Znalostní management vysvětlují North, Kumta (2018, s. 13) jako systém, který umožňuje jednotlivcům, skupinám, organizacím i kolektivům v národním měřítku systematicky získávat, uchovávat, aktualizovat, používat a předávat znalosti k dosažení stanovených cílů. Sdílení znalostí umožňuje zlepšovat funkční procesy a nabízí prostor pro jejich rozšiřování pomocí učení nových věcí. Z pohledu organizace dochází ke zvyšování duševního kapitálu a větší konkurenceschopnosti. Dalkir (2017, s. 13) objasňuje, že schopnost řízení znalostí je v dnešní době čím dál důležitější, kdy znalosti představují cenné komodity, které jsou nedílnou součástí

produktů a vysoce kvalifikovaných zaměstnanců. V rámci znalostního managementu jsou používané dva pojmy:

- Použití znalostí – sdílení znalostí s ostatními pracovníky;
- Opětovné použití – zachování znalostí, které budou využity s budoucími pracovníky.

Klíčovým prvkem znalostního managementu jsou znalosti. Kučerová (2017, s. 83) vytvořila jejich typologii podle jejich způsobu komunikace, tím je myšlena jejich reprezentace, zpracování a vyhledávání. Jednotlivé znalosti mohou být zařazené do konkrétní skupiny, ale také mohou být průnikem více skupin. Typologie znalostí obsahuje dvě základní skupiny, a to podle způsobu jejich reprezentace a podle jejich sdělitelnosti.

Členění znalostí podle způsobu jejich reprezentace vychází podle Kučerové (2017, s. 83) z obsahu znalostí, které můžeme dělit na deklarativní a procedurální. **Deklarativní znalost** je statická a má podobu tvrzení či výroku, u kterého není možné stanovit jeho pravdivost. Charakteristickými otázkami tohoto typu jsou „Co to je? Proč to je? Co to znamená?“. Získané odpovědi na tyto otázky vedou od vědění k moudrosti. Naopak **procedurální znalost** je zaměřená na principu vědět, jak to funguje, a proto pokládá otázky „Jak to probíhá? Jak se to dělá? Jak to pracuje?“. Mnohdy je tento způsob označován jako dynamická metoda. Aby bylo možné získat odpovědi na výše uvedené otázky, je podmíněna činnost za účelem vykonání konkrétní činnosti tedy procedury. Lze říci, že oba typy mají své výhody i nevýhody. Procedurální znalost je snáze použitelná oproti deklarativní, a naopak deklarativní lze lépe oddělit od autora oproti procedurální znalosti. Příklad jejich propojení můžeme nalézt ve vývoji softwarových aplikací, kde se oba typy používají k vytváření obsahu, struktur a funkcí, které obsahují atributy a metody.

Členění znalostí podle jejich sdělitelnosti je podle Kučerové (2017, s. 84) založeno na komunikaci a sdělitelnost, díky tomu dochází k dělení znalostí na explicitní, implicitní a tacitní. Majumder, Dey (2022, s. 5) doplňují toto dělení ještě o jednu skupinu, a to o vložené znalosti. Majumder, Dey (2022, s. 5) a Kučerová (2017, s. 85) vysvětlují **explicitní znalost** jako logicky zformalizovanou znalost vyjádřenou v konkrétním jazyce a psané podobně s její velkou dostupností. Mnohdy je také možné nalézt označení jako know-what, v překladu znát-co, které lze jednoduše rozpoznat, získat a následně uložit. Příkladem těchto znalostí mohou být dokumenty, manuály, zprávy o výzkumu. Dále výše uvedení autoři popisují **implicitní znalost** tak, že není přímo vyjádřena a není snadno k dispozici, bývá často zahrnutá v rozhovorech, v souborech dat, v metodách řešeného problému. Jedná se o praktickou aplikaci explicitních znalostí a vychází z procedurálních znalostí. Implicitní znalosti bývají kombinované s tacitními znalostmi, které poté bývají označované jako know-how, v překladu vědět-jak, nebo know-who, v překladu vědět-kdo. Majumder, Dey (2022, s. 6) definují **tacitní znalosti** jako vrozené znalosti, které jsou úzce provázané s know-how. Vychází ze zkušeností a je těžké je popsat či vysvětlit. Tyto znalosti bývají často označované za tiché, které bývají úzce spjaté s osobností člověka a jím vykonávanou činností. **Vložené znalosti** popsali Majumder, Dey (2022, s. 7) jako znalosti, které se používají v procesech, pravidlech, předpisech, hodnotách apod. Zpracování vložených znalostí může být formální nebo neformální. Formální znalosti představují vedením přijatou iniciativu za účelem sepsání metodik, které vychází ze zdravě zaběhlé činnosti, naopak neformální zpracování vložených znalostí se používá ve chvíli, kdy organizace aplikují další dva typy znalostí. Může nastat situace, kdy vložené znalosti existují v explicitních zdrojích, ale samy explicitní nejsou.

Proces konverze znalostí je znám též jako model SECI od autorů Nonaky a Takeuchiho. Tento spirálovitý proces popisuje vytváření a získávání nových znalostí v organizaci. North, Kumta (2018, s. 47) vycházejí z navrženého modelu autorů Nonaky a Takeuchiho z roku 1995, kde

dochází k interakci mezi tacitními a explicitními znalostmi. Tento model je tvořen čtyřmi kvadranty socializace, externalizace, kombinace a internalizace. (North, Kumta, 2018, s. 47)

Obrázek 3 - Znalostní spirála modelu SECI

Zdroj: Truneček (2004, s. 21)

Dalkir (2017, s. 73) vysvětluje, že kvadrant **socializace** spočívá ve sdílení osobních zkušeností a vytváření tacitních znalostí pomocí sociální interakce. Socializace představuje nejjednodušší formu výměny znalostí, protože tuto činnost vykonáváme instinktivně a automaticky v běžném i pracovním životě. Podstatnou nevýhodou je, že tyto znalosti nebývají nijak zaznamenány, a proto je jejich šíření velmi obtížené a časově náročné.

Druhý kvadrant **externalizace** popisují North, Kumta (2018, s. 47) jako základní proces vytváření tacitních znalostí a jejich převádění do explicitních znalostí. Externalizace je podstatou pro reflektování zkušeností pro formalizované procesy učení a také pro sjednocení a zlepšování procesů. Z důvodu komplikovanějšího procesu transformace znalostí z jedné na druhou se doporučuje použití prostředníka, který může pomoci vést rozhovory, aby došlo k získání co nejlepšího výsledku.

North, Kumta (2018, s. 48) popisují třetí kvadrant **kombinace** tak, že dochází k převodu explicitních znalostí do tacitních. Dochází k výměně a spojování znalostí mezi jednotlivci, které získávají z dokumentů a vzájemných schůzek. V této fázi jsou utvářeny nové znalostí pomocí kombinací již existujících, a aby to bylo možné, je nutné v počáteční fázi znalosti organizovat a třídit.

Poslední kvadrant **internalizace** vysvětluje Dalkir (2017, s. 74) tak, že vychází z učení a získávání znalostí na základě vykonávané činnosti, tedy praxe. Internalizace nastává prolínáním a zakotvením nových zkušeností, znalostí a chování. North, Kumta (2018, s. 48) doplňují, že při vytváření znalostí v této fázi probíhá neustálá a dynamická interakce mezi tacitními a explicitními znalostmi, k níž dochází mezi jednotlivci a skupinami.

Proces organizace znalostí znamená podle Kučerové (2017, s. 96) proces, který transformuje přijaté znalosti na organizované znalosti. Cílem je realizovat uspořádání vzniklého chaosu v utříbené znalosti. Tato metoda funguje na jednoduchém principu přiřazování stejných informací do stejné skupiny a zároveň oddělujeme to, co je rozdílné.

Becerra-Fernandez, Sabherwal (2015, s. 41) uvádějí, že **řízení znalostí** zahrnuje procesy a systémy, které vycházejí z jeho základů a mohou být řešené v krátkodobém i dlouhodobém horizontu. Tyto základy jsou tvořené infrastrukturou, mechanismy a technologiemi.

Becerra-Fernandez, Sabherwal (2015, s. 43) objasňují, že **infrastruktura,** tvořena dlouhodobým základem pro mechanismy a technologie, se skládá z pěti hlavních složek:

- **Kultura organizace** reflektuje nastavená pravidla a názory, které ovlivňují chování lidí v organizaci. Jedná se o důležitý faktor, jenž napomáhá řízení znalostí v organizaci. Podstatnými prvky pro správné aplikování znalostního managementu je pochopení postupů pro sdílení znalostí a jejich podpora interakce při vytváření nových znalostí. Z motivačního hlediska je doporučováno používat systém odměn pracovníků;
- **Organizační struktura** do jisté míry ovlivňuje znalostní management. Hierarchické uspořádání pracovníků usměrňuje šíření a vytváření znalostí, což vede k určování směru proudění dat a informací. Díky tomu dochází k většímu rozptylu znalostí a kladení větší odpovědnosti na určené pracovníky;
- **Infrastruktura informačních technologií** představuje užitečný nástroj, který je vyvíjen cíleně na řízení znalostí. Tato infrastruktura je tvořena technologiemi a systémy pro zpracování, ukládání a vzájemnou komunikaci. Velkou výhodou je důraz na detail a množství informací, které lze efektivně sdílet a prezentovat;
- **Obecné znalosti** jsou důležitou součástí infrastruktury a využívají hromadné zkušenosti organizace s cíleným pochopením, využitím znalostí a činností, které mají zásadní vliv na jejich komunikaci a koordinaci. Výhodu představují kolektivní znalosti, jež pomáhají zvýšit množství a kvalitu znalostí jednotlivých pracovníků, které si navzájem předávají;
- **Fyzické prostředí** podporuje řízení znalostí správným uspořádáním a velikostí místností, kde se mohou pracovníci setkávat. Většinou se jedná o neformální rozhovory, které toto rozmístění umožňuje.

Mechanismy řízení znalostí vysvětlují Becerra-Fernandez, Sabherwal (2015, s. 50) jako organizační nebo strukturální nástroje používané k efektivnímu řízení znalostí. Ty mohou využívat technologii s organizačním, sociálním nebo strukturálním uspořádáním prostředků.

Technologie jsou tvořené informačními technologiemi, které se používají pro správu znalostí. Primárně se zaměřují na znalostní management než na samotné zpracování informací a dat.

2.3 Strategie znalostního managementu

Znalostní management se snaží nalézt způsob, jak zajistit růst každého jednotlivce a nastartovat u něj zájem o vzdělávání. V tu chvíli nastupuje na scénu volba strategie s vhodnou kombinací konkrétního modelu, který má napomoci organizaci při výběru vhodné metody pro vzdělávání svých pracovníků. Trojan (2016, s. 19) uvádí, že strategický a systematický přístup ke vzdělávání a rozvoji pracovníků je dlouhodobě klíčem k správnému fungování organizací a umožňuje jim, tak lépe zvedat svůj hodnotový kapitál. Klíčem úspěchu je potřeba dodržovat stanovené strategické postupy a dílčí procesy v souladu s vizí a misí organizace.

Na itransition.com (2022) autoři uvádějí, že většina způsobů šíření znalostí vychází ze dvou hlavních typů strategií, které jsou známé jako strategie push a pull. Na proprofskb.com (2021) vysvětlují, že organizace mnohdy nevědí, kterou strategii zvolit pro své pracovníky, proto se pokoušejí vytvářet kombinaci obou strategií, která nabízí širší škálu možností a nalezení vhodného řešení pro správu a sdílení znalostí.

Strategie pull je popsána na itransition.com (2022) jako způsob sdílení znalostí na základě sociální interakce mezi zájemci o nové informace a odborníky nabízející své znalosti. Tato strategie bývá označována jako personalizace, která podporuje aktivní účast jedinců v různých

diskusích za účelem předávání svých myšlenek a následného budování sítě kolektivních znalostí. Organizace při využívání této strategie volí nástroje a techniky, jako je třeba videokonference, workshop, odborné školení, brainstormingové sezení apod. (itransition.com, 2022).

Strategie push je vysvětlena na itransition.com (2022) jako metoda, která využívá více tech-centrický přístup ke správě znalostí. Zajišťuje aktivní zaznamenávání znalostí do dokumentů a různých typů souborů, které jsou následně ukládané do centrálních úložišť, kde k nim mají ostatní pracovníci přístup. Aby bylo možné vytvářet a spravovat znalosti tímto způsobem, je nutné, aby organizace vlastnila vhodné technologické nástroje, které disponují odpovídajícími funkcemi pro správu obsahu.

Samotná strategie by nebyla tak efektivní, kdyby nedošlo k propojení s modely managementu znalostí. Pitra, Mohelská (2015, s. 74) uvádějí dva základní modely, které představují dva hraniční body v oblasti přenosu znalostí uvnitř organizace.

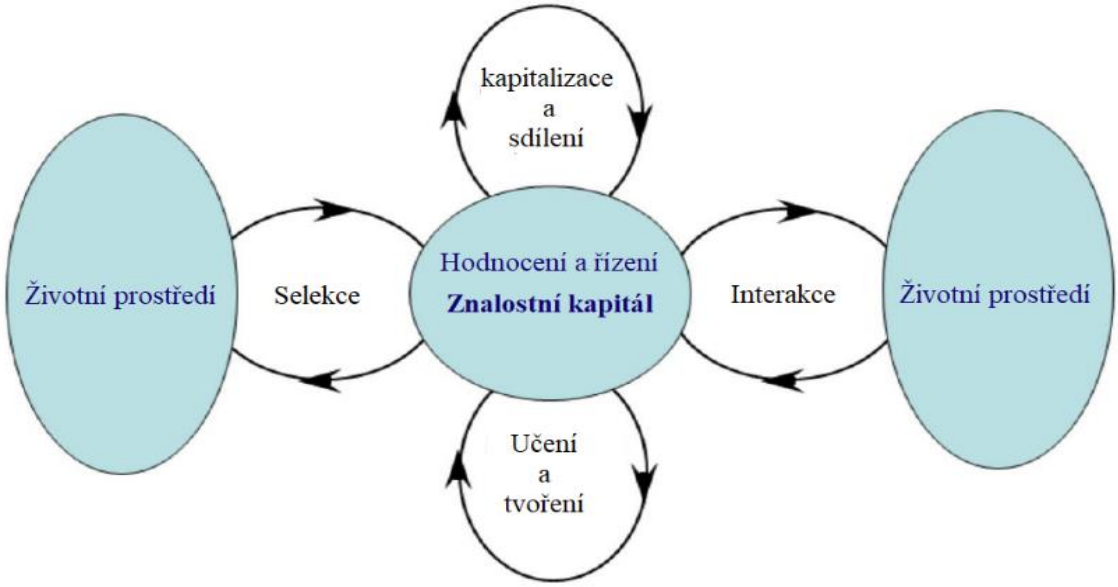
Model input-driven představují Pitra, Mohelská (2015, s. 74) jako statický model, který má pasivní přístup k získávání nových znalostí. Jeho primární orientace je zaměřená na cílené a účinné využití existujících znalostí, kde nedochází k vytváření nových znalostí. Pozornost je orientovaná na uplatnění nejlepší praxe, na výcvik pracovníků, na podporu sociálního prostředí a vzájemné spolupráce. To vše vede k upevňování intelektuálního kapitálu organizace s potřebou fungování interních procesů s ohledem na aktuální vývoj ve vnějším prostředí organizace.

Model outcome-driven popisují Pitra, Mohelská (2015, s. 74) jako systém, který je zaměřený na vytváření nových znalostí pracovníky organizace. Zde by mělo docházet k souladu získaných informací a očekávání zákazníků ve vztahu ke společenskému prospěchu. Zaměřuje se na zvyšování připravenosti intelektuálního kapitálu organizace za účelem připravenosti na možné změny v okolí organizace. Pozornost je zaměřená na vytváření důležitých inovací a znalostí s využitím ukládání nabytých znalostí do centrálních úložišť, díky tomu je očekávané zvýšení výkonnosti a efektivnosti organizace.

Ermine (2018, s. 108) uvádí ještě třetí **model Daisy**. Jedná se o strategický proces složený ze čtyř rozsáhlých skupin připomínající okvětní lístky sedmikrásky a hlavní skupiny, která odpovídá středu tohoto modelu:

- **Proces hodnocení a řízení znalostní kapitálu** vychází z vnitřní části organizace, kde probíhá hodnocení znalostního kapitálu, a to na úrovni kvalitativní, kvantitavní, finanční nebo manažerské. Toto hodnocení je klíčové pro stanovení vhodné strategie znalostního managementu;
- **Proces kapitalizace a sdílení znalostí** vytváří efektivní účinný kruh znalostí a zajišťuje sdílení jejích zdrojů;
- **Proces interakce s prostředím** představuje systém, který provádí sledování konkurence, které je následně vyhodnoceno a předáno pro strategické zpravodajství. Ovšem to se týká pouze externích informací, nikoli interakce s odbornými a specifickými znalostmi a informacemi pro organizaci;
- **Proces učení a vytváření znalostí** je vnitřní a kolektivní proces, který je základem vývoje znalostí v organizaci;
- **Proces výběru podle prostředí** je založen na evoluci podnikání a na tržních kritériích (ekonomických a sociotechnických). Existuje zde velká vazba na zákazníky a marketing. Problém představuje propojení znalostního managementu a odbornými znalostmi v organizaci.

Obrázek 4 - Model Daisy



Zdroj: Vlastní zpracování dle Ermine (2018, s. 10)

Ermine (2018, s. 109) vysvětluje, že od samotných začátků podnikání byl v organizacích přítomen znalostní management, díky čemuž v organizacích nechyběly žádné uvedené procesy. Ale až ve 21. století došlo k jeho zobecnění a přidání strategického aspektu, jenž byl hnán motivací a touhou k vytvoření spolupráce a sourodé komunity, která má společný cíl. To vše bylo realizováno díky zaznamenávání a sdílení znalostí formou různorodých programů, dokumentů a lidských zdrojů.

2.4 Lidské zdroje

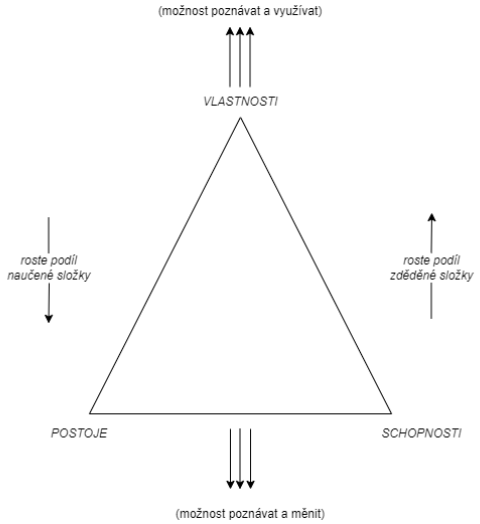
„*Lidské zdroje nejsou lidé, ale potenciál k výkonu, jehož jsou lidé nositeli.*“ (Plamínek, 2018, s. 74). Dále Plamínek (2018, s. 74) vysvětluje, že hodnocení lidských zdrojů bývá mnohem obtížnější a komplikovanější, protože lidské zdroje představují potenciál, který nemusí být na první pohled zřejmý a měřitelný.

Šikýř (2016, s. 14) hovoří o tom, že pojem lidské zdroje se používá v různých významech a vychází z anglického označení human resources, který bývá určován zkratkou HR. Většinou je tento pojem chápán jako pracující osoby v organizaci. Druhé časté označení představuje personální útvar, který se zabývá řízením a vedením pracovníků v podniku.

Plamínek (2018, s. 74) na základě dotazníkového průzkumu zjistil, že vnímání lidských zdrojů můžeme rozdělit do tří skupin:

- **Vlastnosti** představují soubor lidských zdrojů, které nelze snadno měnit manažerskými technikami. Je to způsobeno tím, že vlastnosti vychází z fyziologie a psychologie člověka, které daný jedinec zdědil od svých rodičů a předků. Erich Fromm a Gordon Allport tento soubor vlastností označili jako temperament;
- **Schopnosti** jsou kolekce znalostí a dovedností daného člověka, které byly získané vědomě či nevědomě v průběhu života. Rozvoj schopností probíhá na základě vzdělávání a zkušeností;
- **Postoje** úzce souvisí se snahou, ochotou, věrností a motivací člověka. Postoje můžeme rozdělit podle toho, čemu daný člověk věří, po čem touží a čeho chce ve svém osobním a profesním životě dosáhnout.

Obrázek 5 - Typy lidských zdrojů



Zdroj: Plamínek (2018, s. 75)

„*Intelektuální kapitál je tvořen zásobami a toky znalostí, dovedností a schopností, které jsou organizaci k dispozici a které přispívají k procesům vytvářejícím hodnotu. Jde vlastně o nehmotné zdroje, které – společně s hmotnými zdroji (peníze a hmotné jmění) – tvoří tržní nebo celkovou hodnotu organizace.*“ (Koubek, 2015, s. 27).

Intelektuální kapitál je podle Koubka (2015, s. 27) tvořen ze tří složek:

- **Lidský kapitál** je soubor schopností, znalostí a dovedností jednotlivých pracovníků;
- **Společenský kapitál** prezentuje zdroje znalostí vzniklých na základě vztahů uvnitř i vně organizace;
- **Organizační kapitál** představuje uložené znalosti v různých interních databázích a dokumentech patřící organizaci.

Lidský kapitál podle Mužíka, Krpálka (2017, s. 35) představuje soubor schopností, osvojených znalostí, dovedností a odpovídající motivaci jedince. Lidský kapitál je součástí každého člověka, který je založen na kombinaci osobnosti, dosaženého vzdělání a profesních zkušeností. Důležitým prvkem pro jeho sebezdokonalování je samotná motivace, ať už v osobním nebo profesním životě. V německém pojetí je lidský kapitál označován jako Mensliches Potential, v překladu lidský potenciál, který prezentuje bohatství každé organizace. Naopak v anglosaské literatuře je tento pojem označován jako Human Resources, v překladu lidské zdroje, které kladou velký důraz na vysokou kvalifikaci lidí vůči celé organizaci a její konkurenci. Podstatnou výhodou lidského kapitálu je, že prezentuje samo obnovitelný zdroj národního bohatství a též bohatství organizace. Koubek (2015, s. 27) zdůrazňuje, že je důležité udržet nabyté znalosti, dovednosti a zkušenosti v organizaci s jednotlivými pracovníky a umět je transformovat do organizačního kapitálu. Investováním do lidského kapitálu dochází ke zlepšení výkonu, produktivity a flexibility daných pracovníků. To vše je založeno na rozšiřování odbornosti, rostoucí úrovně znalostí a schopností jednotlivých pracovníků, a to za předpokladu účasti dané organizace na jejich vzdělávání a jejich potřebné motivaci.

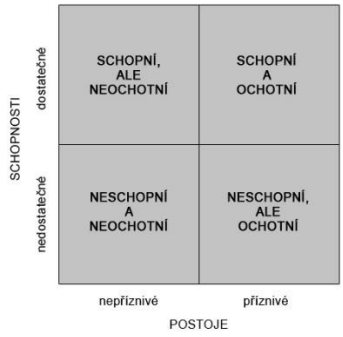
Colvin (2016, s. 54) objasnil, že pojem **znalostní pracovník** definoval koncem 50. let Peter Drucker, který tak stanovoval nejhodnotnější pracovníky v ekonomice. Vycházel z principu, že ekonomika začíná více pracovat s informacemi a využívat je ve svůj prospěch. Novák (2017, s. 192) doplňuje, že od doby definování tohoto pojmu Peterem Druckerem zahájily organizace hledání nových cest, jak vzdělávat své zaměstnance a jak efektivně předávat

znalosti. Detailněji tento pojem popisuje Beneš (2014, s. 150), který rozděluje pracovníky na dvě skupiny, a to na obslužné pracovníky a kvalifikované odborníky. V jeho pojetí znalostní pracovníci představují vysoce vzdělané osoby, které dokážou identifikovat, analyzovat a řešit vzniklé situace na základě nabytých znalostí a zkušeností. Ve většině případů představují menšinu v dané organizaci a pomáhají určovat směr jejího dalšího rozvoje. U znalostních pracovníků je očekáváno celoživotní učení a vzdělávání s ohledem na koncepci organizace.

Mužík, Krpálek (2017, s. 40) uvádějí, že jako klíčový faktor pro stanovení **potenciálu pracovníků** se využívá cílená analýza, která je založena na nejvyšším ukončeném vzdělání pracovníka, jeho praktických zkušenostech a osobnostních předpokladech. V praxi to znamená, že dochází k ověřování schopností a dovedností předem zvolených pracovníků. Primárně se zjišťuje individualita, týmovost, motivace, iniciativa, sebevzdělávání, emoční inteligence a zvládání stresových situací. Výstupy analýzy vedou k optimálnímu zařazení pracovníka a ke správnému výběru oblasti zaměřené na rozšíření jeho znalostí dané problematiky. Díky získaným informacím je kladen důraz na vedoucí pracovníky, přičemž Koubek (2015, s. 31) uvádí, že vedoucí týmu má velmi důležitou roli v rámci vzdělávání svých podřízených, kdy se snaží identifikovat jejich potřebu vzdělávání jak na pracovišti, tak i mimo pracoviště. Jeho klíčovou rolí je příprava individuálních plánů vzdělávání pro každého člena svého týmu, vytváření vhodného prostředí pro určené cíle, a následné provádění kontroly jejich plnění. Aby vedoucí týmu dokázal správně vést a motivovat své podřízené, musí znát jejich dispozice, s nimiž následně pracuje k dosažení co nejlepších výsledků. Na základě tohoto předpokladu Plamínek (2018, s. 76) stanovil typologii z pohledu ovlivnitelnosti rozdělením do čtyř kvadrantů:

- **Umí, ale nechce** – nejrizikovější skupina, které je potřeba se věnovat přednostně. Ostatní členové týmu mohou mít potřebu napodovat jejich postoje a přijímat tento typ pracovníků za svůj vzor, proto je potřeba, aby vedoucí využil pozitivní přístup a motivací je nasměroval do skupiny „umí a chce“;
- **Umí a chce** – ideální skupina, ale vyžaduje velkou péči z pohledu udržitelnosti s ohledem na různé vykonávané úlohy jednotlivců. Tato skupina bývá největšími vzory a motivátory pro své okolí;
- **Chce, ale neumí** – nejméně zajímavá skupina, která bývá řešena až na posledním místě. Jedinci v této skupině nemají dostatek potřebných schopností, ale disponují velkým zájmem a snahou se zdokonalit a postoupit do skupiny „umí a chce“. Kolektiv nemá potřebu tyto jedince napodobovat;
- **Neumí a nechce** – ve většině případů dochází k jejich eliminaci v organizaci. V opačném případě se organizace zaměřuje na dané jedince tak, že zvýší jejich pozornost na rozvoj schopností, což může vést k zařazení do skupiny „umí a chce“.

Obrázek 6 - Typologie lidí z pohledu ovlivnitelných lidských zdrojů



Zdroj: Plamínek (2018, s. 77)

Základním prvkem bytí každého člověka je vzdělanost. Mužík, Krpálek (2017, s. 36) vysvětlují, že v jistém smyslu vzdělanost představuje materiální, duchovní a kulturní hodnoty společnosti, které napomáhají k osobnostnímu rozvoji jedince. Jeho potřeba dosažení vyšší kvalifikační úrovně, tedy vzdělanosti, bývá často spojována s motivací a touhou, které ústí ve snahu osvojení vědomostí, znalostí, dovedností a schopností v osobní i pracovní rovině. Avšak k největšímu prohlubování vzdělanosti dochází nejčastěji v profesním životě, který se může prolínat s osobní rovinou pracovníka.

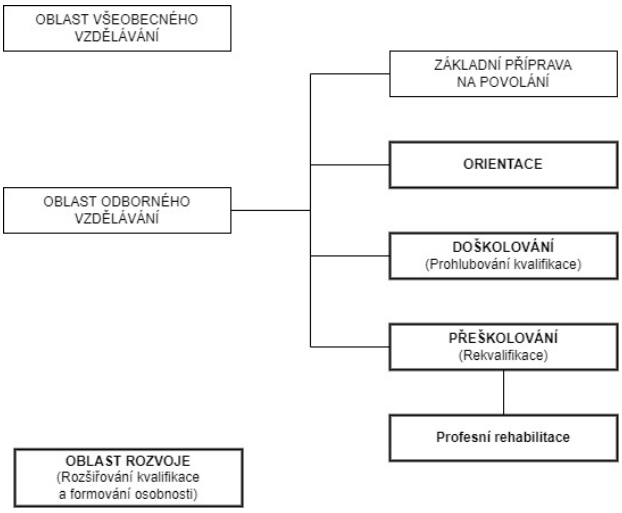
Podle Koubka (2015, s. 252) se nároky na znalosti a dovednosti pracovníků neustále mění a vyvíjí podle současného trendu společnosti, proto je po pracovnících vyžadováno rozšiřování a prohlubování jejich znalostí a dovedností. V moderní době získané znalosti ze školského systému jsou nedostačující a je tedy očekáváno celoživotní vzdělávání pracovníků, což vyžaduje jistou míru flexibility a připravenosti na změny. Pro jejich správné formování je nutné, aby organizace opustila tradiční metody vzdělávání, jako je například zácvik nebo zaškolování, a zaměřila se na rozvojové aktivity pracovníků, které pomáhají rozšiřovat soubor znalostí a dovedností vázaných k pracovnímu místu.

Koubek (2015, s. 259) vysvětluje, že systematické vzdělávání pracovníků je nekonečný opakující se cyklus, který vychází z pravidel znalostního managementu a opírá se svědomitě o připravené předpoklady a scénáře, jež pomáhají zlepšovat procesy organizace a pomáhají zvedat kvalifikaci jednotlivých pracovníků.

Koubek (2015, s. 255) uvádí rozdělení vzdělávání a formování schopností pracovníka:

- **Oblast všeobecného vzdělávání** utváří základní a všeobecné znalosti i dovednosti s ohledem na společnost, ve které jedinec vyrůstá a žije, kde dochází k zaměření na jeho sociální rozvoj a osobnost;
- **Oblast odborného vzdělávání** je v dnešní době označována jako „training“. Probíhá zde příprava jedinců na budoucí povolání se zaměřením na konkrétní obor a jeho problematiku. Ve velké míře se zde zapojují samy organizace, ve kterých pracovníci působí a využívají k tomu nástroje:
    - **Základní příprava na povolání** probíhá mimo organizaci, většinou probíhá v rámci studia a nevztahuje se na pracovníky v organizaci;
    - **Orientace** představuje adaptaci nového pracovníka v organizaci, která je doprovázena úvodními školeními a seznámením s kolektivem;
    - **Doškolování** je prohloubení kvalifikace v oboru, ve kterém pracovník vykonává svou činnost. Významný nástroj sloužící ke zvýšení výkonnosti a efektivity práce v organizaci;
    - **Přeškolování** je cílené získání vědomostí pro osvojení nových znalostí z jiného oboru, které jsou odlišné od stávajících dovedností. Tento pojem je též znám jako rekvalifikace, a tu je možné rozdělit na plnou nebo částečnou. Existuje zde zvláštní případ, který se nazývá **profesní rehabilitace**, jež prezentuje opětovné pracovní zařazení dlouhodobě zdravotně disponovaného pracovníka tak, aby byl schopen opět vykonávat jemu odpovídající profesi. Veškeré procesy v rámci přeškolování jsou iniciovány organizací nebo lokální institucí trhu práce.
- **Oblast rozvoje** cílí na rozšíření znalostí a dovedností, které nejsou nutné k výkonu pracovní pozice. Hlavní myšlenkou je velký důraz na pochopení a vyřešení komplexních problémů, které překračují hranice zaměření jedince. Díky tomu dochází k jeho formování osobnosti a je zde preferován rozvoj pracovního potenciálu místo kvalifikace. Z pohledu organizace přináší tato oblast výhodu lepších pracovních vztahů a utužování kolektivu.

Obrázek 7 - Systém formování pracovních schopností člověka



Zdroj: Koubek (2017, s. 255)

Šikýř (2016, s. 51) uvádí, že lidské zdroje jsou hodnotné, pokud jejich osobní předpoklady odpovídají podmínkám a požadavkům organizace. Dále vysvětluje, že vzácnost lidských zdrojů vychází z nedostatku odborných pracovníků na trhu práce a nenapodobitelný lidský zdroj je závislý na přizpůsobení individuálních předpokladů k podmínkám a požadavkům organizace. Nenahraditelný lidský zdroj představuje problém pro organizaci, protože náhrada tohoto typu představuje nákladné a zdlouhavé opatření.

2.5 Metodika

Bakalářská práce je vypracovaná ve dvou rovinách, a to v teoretické a analytické. Teoretická část je založena na literární rešerši z českých i zahraničních zdrojů, které jsou uvedené v seznamu použité literatury. Odborná literatura byla vyhledána pomocí klíčových slov a následně půjčena v Městské knihovně v Praze. V této části jsou uvedené základní pojmy znalostního managementu, popis možných strategií a vazba na lidské zdroje, které jsou jeho nedílnou součástí.

V analytické části je uvedeno seznámení se společností CS SOFT a.s., kde byl prováděn kvantitativní a kvalitativní výzkum. Cílem této části bylo zjistit aktuální stav vzdělávání zaměstnanců a šíření znalostí mezi nimi, které mají dopad na výkon a efektivitu jejich práce. Tato akciová společnost byla zvolena z důvodu velikosti, specializace a profilu zaměstnanců. Pro tuto část byly vybrány dvě výzkumné metody, dotazníkové šetření a rozhovory s vybranými lidmi, kteří hrají klíčovou roli v oblasti vzdělávání ve společnosti CS SOFT a.s. Zvolený výzkumný profil umožnil získat velké množství odpovědí a na základě jejich vyhodnocení odhalit silné a slabé stránky v dané problematice. Dotazník byl vytvořen pomocí interního dotazníkového systému LimeSurvey, který je přístupný pouze z vnitřní sítě organizace. Na LIMESURVEY.ORG (2022) je tento systém popsán jako univerzální online nástroj za účelem průzkumu v organizaci nebo trhu. Nabízí velkou škálu nástrojů, které umožňují sestavit dynamický dotazník s různými druhy otázek, jako je například textové pole, zaškrtávací možnosti, volba jedné správné odpovědi aj. Rovněž nabízí vyhodnocení získaných odpovědí a jejich zobrazení v různých grafech.

Dotazníkové šetření probíhalo na základě sestaveného dotazníku v příloze č. 1. Z aplikace LimeSurvey byl vygenerován odkaz na dotazník a rozeslán pracovníkům pomocí interní

e-mailové komunikace formou hromadného e-mailu. Respondenti s e-mailem obdrželi termín, dokdy je možné dotazník vyplnit. Tato metoda byla zvolena z důvodu menší časové náročnosti a flexibility termínu vyplnění. Respondent tedy nemusí obratem reagovat na dotazník, ale může si sám zvolit čas k jeho vyplnění. Získané odpovědi slouží jako hlavní zdroj dat, na jejichž základě byla provedena analýza a závěrečná doporučení.

Chráska (2016, s.169) vysvětluje, že pro zdárné dotazníkové šetření je důležité, aby respondenti měli zajištěn pocit důvěryhodnosti, že nedojde ke zneužití jejich odpovědí a osobních údajů. Proto se doporučuje volit anonymní dotazování, což vede k reálnějším a pravdivějším odpovědím, ale přesto toto vše vychází z předpokladu ochoty dotazovaného. Na základě tohoto faktu je zajištěna anonymita dotazovaných pracovníků v dané organizaci. Jejich jména jsou nahrazena sadou pěti náhodných znaků.

Dotazníkové šetření bylo sestaveno na podkladu zkušeností, které autor nabyl dlouholetým působením v dotazované organizaci. Otázky v dotazníku byly vytvořeny dle kognitivních, emocionálních a behaviorálních postojů a vycházely z teoretické části této práce. Dotazník byl složen ze čtrnácti otázek, které nabízí různé varianty odpovědí, jako je pouze jedna odpověď, více možností nebo textové pole. Sestavení otázek probíhalo bez ohledu na vykonávané pozice a oddělení, ve kterých pracovníci působí. Byl zde kladen důraz na srozumitelnost a jednoduchost tak, aby respondent chápal význam otázky. Dotazník byl rozdělen do dvou částí, přičemž první část byla zaměřená na identifikaci respondenta a jeho roli v dotazované společnosti. Tato část obsahuje pět otázek, které cílí na pohlaví, věk, vzdělání, pracovní zařazení a délku působení ve společnosti. Aby byla zajištěna anonymita, jsou možnosti založené na rozmezí a pracovní pozice sloučené do skupin. Druhá část se týká vnímání znalostního managementu v organizaci. Obsahuje patnáct základních otázek a čtyři doplňkové, které jsou vázané na odpovědi respondenta. Složení otázek je zaměřeno na zjištění informací, způsob, jímž jsou znalosti získávané a zpracovávané, interní komunikaci, samotné vzdělávání a přenos znalostí mezi jednotlivci.

Dotazníkové šetření probíhalo v období 4. 8. 2022 – 31. 8. 2022 a zúčastnilo se ho celkem 71 respondentů z 85 (regulérní zaměstnanci i externisté).

Pro získání uceleného pohledu byly provedené individuální rozhovory s vybranými zástupci, kteří představují zásadní roli pro vzdělávání pracovníků. Celkem bylo vybráno pět zástupců z různých oddělení, aby byla zajištěna pestrost a průřez celou společností. Rozhovory byly koncipované na základě předem připravených otázek, které jsou uvedené v příloze č. 2.

Pro zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření byla využita kombinace metod srovnání získaných výsledků s teoretickou částí, rozhovory a odvození z obecných znalostí. Ze statických metod byla zvolena metoda popisná, která shrnuje získaná data a informace.

V kapitole 3.2 v analytické části jsou sumarizované výsledky kvalitativního a kvantitativního šetření, které vedou ke kapitole 3.3, v níž je realizováno vyhodnocení získaných výsledků a porovnání s teoretickou částí této práce.

V následující kapitole 3.4 je popsáno doporučení pro zlepšení procesů vzdělávání pracovníků v organizaci. V rámci některých doporučení bylo provedeno orientační finanční vyčíslení s cílem co nejvíce konkretizovat samotný návrh. Avšak u některých doporučení existuje omezení možnosti získat finanční podklady pro zpracování z důvodu nepřístupnosti informací, které jsou vázané na nutnosti kontaktu specializovaného pracovníka konkrétní firmy.

3 Analytická část práce

V této části je představena společnost CS SOFT a.s., v níž bylo prováděno dotazníkové šetření jakožto kvantitativní výzkum a kvalitativní výzkum pomocí interview s vybranými zástupci společnosti. Z obou výzkumů bylo realizováno vyhodnocení s ohledem na teoretickou část této práce. V poslední části této kapitoly jsou vypracované návrhy na zlepšení v oblasti vzdělávání pracovníků a šíření informací a znalostí.

3.1 Charakteristika společnosti

Společnost CS SOFT a.s. na svých stránkách cs-soft.cz (2022) uvádí, že patří do průmyslové skupiny CZECHOSLOVAK GROUP a její divize CSG Aerospace, která podporuje aktivity tradičních českých a slovenských firem. CS SOFT a.s. představuje dynamickou evropskou společnost a řadí se mezi průkopníky v oblasti ATM systémů se zaměřením na civilní i vojenské složky.

Na cs-soft.cz (2022) se uvádí, že firma byla založena v roce 1988 pod právní normou sdružení fyzických osob. V roce 1992 společnost získala první CAA certifikát pro vývoj ATM systémů. Po jedenácti letech od založení se podařilo společnosti rozrůst a převést právní normu na společnost s ručením omezeným, kde podle justice.cz (2022) byla zapsaná v Obchodním rejstříku vedeného Městským soudem v Praze, oddíl C, vložka 69707. Organizace na svých webových stránkách cs-soft.cz (2022) zveřejňuje, že v roce 2006 koupila společnost RADAS s.r.o., a rozšířila tak své působení na trhu. Tento rozmach vedl ke schválení přechodu na novou právní formu, tedy akciovou společnost. Na justice.cz (2022) je společnost stále vedena v Obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 15253. Dalším zásadním momentem bylo získání evropských dotací v roce 2010, načež vznikla dvě nová vývojová centra v Brně a Plzni. V téže roce došlo k navázání spolupráce se Západočeskou univerzitou v Plzni a Českým vysokým učením technickým v Praze. O rok později tento objem aktivit vyústil v založení dalšího centra v Pardubicích. Klíčový moment nastal v roce 2017, kdy o společnost CS SOFT a.s. projevila zájem společnost Tradition CS a.s. Po ročním jednání došlo k odkupu 80% podílu základního kapitálu CS SOFT a.s. společností Tradition CS a.s., a díky tomu se CS SOFT stal součástí holdingu CZECHOSLOVAK GROUP.

Společnost CS SOFT a.s. *„se specializuje na vývoj, design, implementaci a údržbu systémů pro střediska oblastních (ACC), přibližovacích (APP) a letištních (TWR) služeb řízení letového provozu.“* (cs-soft.cz, 2022). Dále jsou na cs-soft.cz (2022) blíže popsané oblasti, jimiž se společnost zabývá. Nedílnou součástí všech systémů jsou simulátory na výcviky dispečerů letového provozu, které jsou v režimu 2D a 3D zobrazení, řídí se koncepcí Hi-Fi a simulují reálné prostředí řídícího pracovníka, což zajišťuje nejvyšší možnou kvalitu výcviku. Na cs-soft.cz (2022) jsou uvedené tyto hlavní skupiny zaměření:

- **ATM řešení** představuje komplexní systémy pro oblastní, přibližovací a věžní služby, které slouží k řízení letového provozu. Pod tuto oblast spadají produkty ALS ATC systém, ATC simulátor, ATC simulátor a 3D TWR, FDPS a možnost vývoje na přání zákazníka.
- **ATM komponenty** jsou moduly, které slouží jako doplňkové moduly existujících systémů. Pod těmito moduly můžeme nalézt ALS Tracker, ALS CWS / Ground CWS, Safety Nets a ATC validační nástroje.
- **Situační přehled** představuje víceúčelové nástroje, které zobrazují radarová data, jež jsou následně odesílána do jiných systémů. Tyto nástroje nabízí širší variabilitu a dokáží se přizpůsobit různým prostředím. Zde existují dva hlavní produkty, a to RadarView a RadarData Distributor.

Na základě uskutečněných rozhovorů bylo vypozorováno, že pro správu a uchovávání informací, dat a znalostí CS SOFT a.s. využívá několik nástrojů (aplikací). Veškeré aplikace jsou dostupné pouze z interní sítě, a to z důvodu zajištění kybernetické bezpečnosti, která je podmíněna certifikací společnosti. Nedílnou součástí každé užívané aplikace je metodický pokyn, který vymezuje pravidla užívání konkrétní aplikace.

Holaňová (2021, s. 7) uvádí, že **EasyRedmine** je primární aplikace, kterou používají všichni zaměstnanci firmy. Tento systém slouží pro správu a řízení projektů, evidenci docházky, sledování obchodních činností a jednotlivých nákladů. Aplikace je propojená se systémem Mercurial, který spravuje sdílené zdrojové kódy s vazbou na jednotlivé úkoly. EasyRedmine představuje hlavní databázi informací týkajících se zakázek a obchodních činností.

Zetek (2022, s. 5) vysvětluje, že **Alfresco** slouží pro elektronickou správu dokumentů společnosti, jedná se o Document Management System. Je zde využívané verzování souborů, čímž je zajištěna archivace a zpětná dohledatelnost. V této aplikaci jsou uložené veškeré dokumenty týkající se projektů, produktů, obchodních činností a samotné společnosti. Jsou zde uloženy i všechny směrnice a metodické pokyny.

Špičák (2021 s. 9) definuje **Testlink** jako nástroj, který využívá testerské oddělení pro správu testů a jejich výsledků. Představuje klíčovou aplikaci nesoucí informace pro verifikaci požadavků ze strany zákazníka či produktového rozvoje firmy. Data jsou propojena s aplikacemi EasyRedmine a Radox.

Špičák (2017, s. 4) popisuje aplikaci **Radox** jako interně vytvořenou aplikaci, která generuje různé typy dokumentů (PDF, DOCX, HTML) na základě předem definovaných šablon a připojených dat z EasyRedmine či Testlinku. Uživatel tak má možnost využít vygenerovaná data a libovolně je modifikovat. Radox je tak databází finálních dokumentů, které jsou posléze z důvodu lepší dostupnosti uchovány na Alfresco. V Radoxu se tak vytvářejí a spravují veškeré směrnice, metodické pokyny, produktové a projektové dokumentace.

Holaňová (2022, s. 10) charakterizuje **Wiki** jako OpenSource článkový systém, který primárně využívá výrobní oddělení pro uchování klíčových produktových a konfiguračních informací jednotlivých systémů. Vychází z principu online aplikace wikipedia.org.

Holaňová (2022, s. 10) uvádí, že ve firmě se využívá soubor aplikací vlastnících společností Microsoft. Z celé sady **Microsoft Office** se využívají aplikace Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Project, Microsoft PowerPoint a Microsoft Outlook.

Na základě dotazníkového šetření a realizovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci nejsou **komunikační aplikace** ve společnosti centrálně definovány. Primární komunikační nástroj je elektronická pošta, tedy e-maily. Většina zaměstnanců zvolila pro individuální komunikaci aplikaci WhatsApp, případně telefonní hovory či SMS zprávy.

Na whatsapp.com (2022) je aplikace **WhatsApp** popsána jako služba, která zajišťuje bezpečné posílání soukromých zpráv, možnost hlasových hovorů a videohovorů pomocí mobilního telefonu, tabletu nebo počítače. Výhodu představuje možnost funkce konferenčních hovorů až s 32 uživateli.

3.2 Dotazníkové šetření

Hlavní výzkumnou metodou této práce je dotazníkové šetření, které se zaměřuje na postoj společnosti k samotnému znalostnímu managementu. Pro získání detailnějšího úhlu pohledu jsou kvantitativní data doplněná o kvalitativní data získána pomocí polo-strukturovaných rozhovorů. Výsledky dotazníkového šetření, včetně vizualizace dat v podobě grafů, jsou uvedené v příloze 3 a písemné záznamy interview se nacházejí v příloze 4.

Na základě dotazníkového šetření a polo-strukturovaných rozhovorů je nutné potvrdit nebo vyvrátit výzkumné předpoklady, které byly stanovené na základě aplikace znalostního managementu ve vybrané společnosti s kombinací teoretické části této práce. Pro tuto práci byly stanovené tyto výzkumné předpoklady:

Výzkumný předpoklad č. 1: Získávání a distribuce znalostí mezi zaměstnanci má nedostatky.

Výzkumný předpoklad č. 2: Celková úroveň vzdělávání ve firmě je zaměstnanci hodnocena jako nedostačující.

Výzkumný předpoklad č. 3: Uchovávání nabytých znalostí je mezi zaměstnanci individuální.

Výzkumný předpoklad č. 4: Množství dostupných školení je pro zaměstnance nedostačující.

V této části je zpracován průběh a shrnutí dotazníkového šetření. Zaměstnancům vybrané společnosti byl odeslán e-mail s odkazem na vyplnění dotazníku přes online aplikaci LimeSurvey, která je přístupná pouze z interní sítě společnosti. Součástí hromadného e-mailu bylo seznámení s cílem a účelem výzkumného šetření s poukázáním na následný vznik doporučujících opatření sloužících ke zlepšení procesu vzdělávání v organizaci.

Samotný dotazník sestával ze dvou částí. První popisovala účastníka výzkumu a jeho pozici v dané společnosti – objevovaly se zde otázky zaměřené na zjištění pohlaví, věku, vzdělání, pracovního zařazení a dobu zaměstnání ve společnosti. Pro zajištění anonymity účastníků byly vybírané možnosti vždy sloučené do podobných skupin. Druhá část dotazníku se již týká vnímání znalostního managementu příslušným pracovníkem. Otázky se zabývají způsoby, jakým jsou potřebné znalosti získávané a zpracovávané, dále se týkají interní komunikace, v návaznosti užívaných aplikací a nástrojů používané ke komunikaci a samotným vzděláváním ve firmě i přenosu znalostí mezi pracovníky.

V rámci dotazníkového šetření bylo osloveno 85 respondentů, z toho jich odpovědělo 71, čímž celková návratnost dotazníků činila 84 %. Převažující většinu odpovídajících tvořili muži (83,1 %), což v podstatě kopíruje i reálnou situaci v samotné firmě, kde je převaha pracovníků mužského pohlaví. Největší podíl respondentů se nacházel ve dvou věkových kategoriích, a to ve skupině osob starých 40–49 let (38 %) a 30–39 let (31 %). Nezanedbatelný je ovšem také podíl osob ve věkové hranici 50–59 let, a to 21,1 %. Dominujícím stupněm vzdělání účastníků tohoto šetření je vzdělání středoškolské s maturitou (42, 3 %). Opomenout nelze ani vzdělání vysokoškolské zakončené magisterským titulem (28,2 %) a vysokoškolské s bakalářským titulem (18,3 %).

Hlavní a zásadní podíl účastníků tvořili zaměstnanci výrobního oddělení, a to 53,5 %. V menší míře pak pracovníci byli zařazeni do kategorii ostatní, kam jsou řazeny osoby pracující v administrativě, Quality assurance atp. (16,9 %) a zaměstnanci v testerském oddělení (14,1 %). Pro zhodnocení je důležité i to, jak dlouho dané osoby ve firmě pracují; ukázalo se, že celá menší polovina ze všech odpovídajících (40,8 %) je ve firmě 6 - 10 let, třetina (32, 4 %) více jak 10 let a jedna čtvrtina (22,5 %) 1 - 5 let.

S pojmem management znalostí se nesetkala větší polovina ze všech dotazovaných (59,2 %). Dominujícím způsobem pro získávání informací či znalostí, jež jsou potřebné pro výkon jejich profese, je interní komunikace s kolegy (95,8 %). Většina také uvádí samostudium (71,8 %) a větší polovina z nich i samotná školení ve firmě (59,2 %). Zaměstnanci vědí o probíhajících školeních a možnostech získat informace z nich, přičemž 64,8 % všech dotázaných se jich aktivně účastní, 7 % je dokonce samo pořádalo. Dále zde existuje i skupina osob (25,4 %), která o školeních jako možnosti vzdělávat se ví, ale sama se neúčastní – naprosto převažujícím důvodem je, že se netýkají pracovní náplně daného zaměstnance. V menší míře byla také uváděna jejich neužitečnost pro zaměstnance a jeho nezájem. Skoro polovina dotazovaných

(47,9 %) uvedla, že za rok absolvují méně než 3 školení, třetina (28,2 %) se zúčastní 4 - 8 školení za rok a čtvrtina (22,5 %) 3 - 8 školení.

Pokud se zaměříme na samotný způsob, kterým sami zaměstnanci aktivně získávají nové informace či znalosti ve firmě, výrazně převažujícími způsoby dle respondentů šetření je interní komunikace (91,5 %), sdílení informací s kolegy (84,5 %) a samostudium pomocí internetu (81,7 %). Nezanedbatelnou roli také hrají interní školení (u 69 %) a externí kurzy (42,3 %). Z výsledků také vyplývá, že u většiny pracovníků probíhá pravidelná diskuse o nových informacích s jejich kolegy, a to průběžně u 39,4 % a často u 35,2 % z nich. Nelze ovšem opomenout i zhruba čtvrtinu z odpovídajících (23,9 %), jež uvedla, že tento druh komunikace u nich probíhá výjimečně.

Kladným výsledkem je, že polovina z dotazovaných (53,5 %) se snaží vyhledávat nové informace různými způsoby, tedy sami si je vyhledávají pomocí interních i veřejných prostředků či se radí s kolegy. Následně získané informace si respondenti uchovávají ve své paměti (85,9 %) či si je ukládají ve vlastním notebooku nebo cloudu (73,2 %). Čtvrtina z nich (26,8 %) si je shromažďuje i v tištěné podobě.

Pozitivní zprávou pro firmu je, že celkově je komunikace v ní hodnocena na dobré úrovni – jako dobrou ji vnímá 53,5 % dotazovaných a jako průměrnou 39,4 % z účastníků šetření. Jako nedostatečnou či nevyhovující neohodnotil komunikaci nikdo z dotazovaných respondentů. V rámci komunikačních aplikacích všichni dotazovaní uvedli, že aktivně využívají při interní komunikaci e-maily, telefonní hovory a SMS zprávy. Dále 69 % dotazovaných používá on-line aplikaci WhatsApp.

Co se týče vzdělávacích aktivit ve firmě, podle 70,4 % účastníků jsou realizovány uvnitř i vně podniku, podle 29,6 % respondentů probíhají jen uvnitř podniku. Nikdo z nich nevnímal, že by vzdělávací aktivity vůbec neprobíhaly. I kvalita těchto aktivit, jež firma nabízí, je hodnocena celkově kladně a jako dostačující pro potřeby daných pracovníků a jejich pracovní náplně, což potvrzuje, že 59,2 % z nich hodnotí probíhající vzdělávací aktivity jako téměř dostačující a 28,2 % přímo jako dostačující. Menšina však hodnotila vzdělávací aktivity jako nedostatečné, a to z důvodů, že se týkají jiného typu práce, než je náplň tohoto konkrétního pracovníka či požadavek na ucelenější vizi a systém vzdělávání z důvodu specifičnosti a náročnosti oboru zaměstnání.

Celkově také hodnocení vzdělávání a následného přenášení získaných znalostí ve firmě je v podstatě kladné a mezi dotazovanými zaměstnanci převažuje spokojenost – 42,3 % z nich ji hodnotí známkou 3, 40,8 % známkou 2 a 11,3 % známkou 1. Pro konkrétnější zjišťování způsobu vzdělávání a předávání informací zaměstnancům, pokud někdo z firmy odchází, byly jako nejčastější způsoby uvedeny role vedoucích pracovníků a předávání potřebných informací odcházejícím pracovníkem zůstávajícím kolegům. Nicméně několikrát se objevila i odpověď „nevím“.

Ohledně zjišťování průběhu vzdělávání nového pracovníka byla uváděna převažující většinou v první fázi školení, následně pomoc vedoucího pracovníka a kolegů, ať už formou rad v případě potřeby či přímo od existujícího pracovníka, jenž má nového kolegu na starost.

Kvalitativní polostrukturované rozhovory proběhly s vybranými pracovníky, kteří jsou schopni nejlépe vyhodnotit současný stav ve společnosti. Zvolení jedinci byli osloveni na základě rozdílných pracovních pozic a potenciálnímu rozdílnému přístupu ke znalostnímu managementu v rámci jejich oddělení. Rozhovory probíhaly podle předem připravených otázek, které jsou sestavené na podkladu teoretické části této práce a získaných zkušeností autora ve zvolené organizaci. Jednotlivé rozhovory byly zaznamenány na nahrávací zařízení, které byly posléze přepsány do elektronické podoby a následně zpracovány.

První rozhovor probíhal se zaměstnancem, který působí ve firmě přes deset let a zaměřuje se na vytváření a distribuci metodických pokynů, směrnic, kybernetické bezpečnosti, bezpečnosti práce a navazujících podpůrných činností. Detailní přepis rozhovoru začíná v příloze č. 4 na straně XVIII.

Dotazovaný hodnotí aktuální situaci ve firmě, co se týče vzdělávání pracovníků, jako dobře zvládnutý proces ze strany formálně podchycených částí. To tedy znamená školení a vzdělávání potřebná kvůli splnění zákonných předpisů, norem či vlastním pravidlům platných v dané společnosti. Nicméně již tak pozitivně není hodnocen další rozvoj zaměstnanců. Sice je podotýkáno, že je v podstatě umožněn, ale jedná se převážně o individuální aktivitu ze strany jedince, který sám vyjádří nějaký zájem a přijde s nápadem na konkrétní školení. Lze tedy říci, že se jedná spíše o nahodilé vzdělávání. Tato část a její forma je tak hodnocena jako nedostatečná. Není totiž podpora na úrovni firmy ve smyslu určených cílů a stanovené osoby, jež by toto měla na starost ve smyslu práce HR oddělení.

Silné stránky v oblasti vzdělávání pracovníků jsou viděny právě ve splnění již výše zmíněných formálních povinností a na druhé straně také ve zcela neformálním přenosu informací mezi jednotlivými zaměstnanci v prostorách firmy. Změna v systému vzdělávání by byla vítána a požadována u určité části pracovníků, ne každý z nich je zásadně výrazně motivován pro tuto činnost. Nicméně určitě by záleželo na tom, jak by celý koncept byl vytvořen a jak by byl ostatním podán, což by měl být právě úkol HR oddělení, které však nyní firma nemá.

Možnosti pro zlepšení jsou viděny v lepší organizaci celkového konceptu vzdělávání v propojení mezi tím, co přináší povinné kurzy a tím, co je řešeno neformálně. Je třeba určit vhodné cíle vzdělávání, které přísluší k dané pracovní pozici a ty pak následně realizovat, což souvisí i se zastupitelností, výchovou nových vedoucích pracovníků či zaváděním nových technologií a postupů. Ovšem byť snahy o komunikaci mezi pracovníky a vedením proběhly, dokonce opakovaně, přesto se neobjevila ze strany vedení žádná snaha toto řešit a nastolit nějaké změny.

Nově přicházející pracovník projde řadou povinných školení ve smyslu fungování firmy. Je povinen nastudovat metodiky a absolvovat školení týkající se problematiky letectví a užívaných technologických nástrojů. Dále pak již hraje roli aktivita vedoucího pracovníka, jak k dané situaci přistoupí a jak ji vyhodnotí. Důležitá je také ochota ostatních kolegů pomoci a předávat znalosti, kdy roli může hrát i osobnost nového zaměstnance. Vhodné by proto bylo rozšířit hlavní povinnou část o oblast zapracování a to z důvodu, že po zaškolení zaměstnance občas nastane situace, kdy čeká na reálné úkoly kvůli nedostatku času na zaučení do dané problematiky. Zde opět hraje roli neexistující HR oddělení a také nedostatek času liniového managementu.

Využívání možností pro strategický rozvoj v oblasti vzdělávání pracovníků je vnímáno minimálně a není viděna žádná koncepce. Zde opět hraje roli chybějící HR oddělení.

Prostor ke zlepšení způsobu sdílení a distribuce znalostí je viděn ve variantě, kdy by sdílení a distribuce znalostí byla jasně uznanou součástí pracovní náplně, protože takto nemusí mít zaměstnanci motivaci k této činnosti a potřebu vynakládat úsilí na aktivity, které nejsou povinné. Primárně to může být způsobeno přetížením a časovým tlakem, který vzniká na základě uzavřených kontraktů. O této situaci se ve firmě ví, je na ni i poukazováno, nicméně není doposud nijak řešena.

Technologie, jež jsou ve firmě využívány k uchování a zaznamenávání znalostí, jsou rozdělené na dvě úrovně. Formální dokumenty jsou ukládané v Document Management System Alfresco a neformální texty jsou ukládané na interní Wiki. Tato technologie jako celek je hodnocena jako nedostatečná z důvodu, že neumožňuje rychlé vyhledání informace a také nenese žádné

sdělení, zda jsou aktuální data stále platná. Jako možnost pro zlepšení je navrhováno doplnění indexeru a vyhledávače pro všechny zdroje informací, které firma má k dispozici. Je jasné, že určitý chaos v této oblasti nejspíše vždy bude, ale možnost vyhledávání by jistě zlepšila přístupnost a situaci zpřehlednila. Problémem pro uskutečnění této možnosti je nedostatek času – oddělení DevOps je velmi kapacitně poddimenzované. Nicméně aktuálně se plánuje rozšíření tohoto oddělení a nábor nových zaměstnanců, a tím pádem je výhledově tato možnost ve hře.

Předání znalostí při odchodu či příchodu zaměstnance velmi závisí na aktivitě vedoucího pracovníka a na tom, zda je vůbec možné informace aktuálně někomu předat. Reálně totiž kvůli podstavu a zatížení hlavně zkušených zaměstnanců je předání informací kolikrát částečně náhodné a závisí převážně na aktivitě odcházejícího pracovníka. Takže ve výsledku, pokud je tento zaměstnanec odpovědný, informace předá dle něj v dostačující míře. Někdy si dokonce musí i sám určit, komu informace předá, protože z vedení není včas určen zástupce. Tedy tento proces předávání informací je v podstatě neřízený, firma se jím nijak nezabývá, a to i v těch případech, kdy toto neřízení přineslo v minulosti problémy – někteří zaměstnanci si tento problém uvědomují, ale většina to z časových důvodů neřeší. V současné chvíli nadřízení pracovníci tuto situaci nijak neřeší.

Pro druhý rozhovor byl vybrán vedoucí pracovník, který ve společnosti pracuje pět let. Je důležitým elementem společnosti, protože zajišťuje kompletní správu a vytváření produktových dokumentací portfolia společnosti a finálních dokumentací pro zákazníky. Detailní přepis rozhovoru začíná v příloze č. 4 na straně XXI.

V otázce hodnocení celkového pohledu na vzdělávání ve firmě je uváděno, že vzdělání jako takové není nijak systematizováno, nepracuje se s ním koncepčně a je ponecháno na individuálním zájmu jedinců. A byť si management uvědomuje jeho důležitost a uvolňuje na něj čas i peníze, neví, jak ho koncepčně uchopit. Pomohlo by, kdyby management provedl analýzu stávajícího stavu a na základě výsledků a zjištěných nedostatků pak přijal určitá opatření na strategické úrovni a ty pak začal řešit. Hlavní roli v tomto tedy hraje management, svůj vliv by mohli mít i zaměstnanci samotní a jejich vedoucí, ale chybí zde motivace se tímto problémem zabývat.

Silná stránka v rámci vzdělávání pracovníků je viděna v tom, že zaměstnanci jsou většinou sami motivovaní v otázce vlastního individuálního rozvoje a management je ochoten uvolňovat prostředky na vzdělávání. Probíhají externí školení. Občas se však pořádají i školení uvnitř firmy. Existuje také zavedené pravidlo, kolik zhruba času by měl zaměstnanec strávit ročně samostudiem a tato možnost bývá také využívána. Například v dokumentaci je tohoto času asi 10 %, přibližně 20 hodin měsíčně, což je hodnoceno jako dostatečné, navíc je zde možnost domluvit času více dle potřeby. Z vlastní iniciativy mohou také vedoucí pořádat individuální školení či workshopy, což je ostatními pracovníky vítáno.

Pro zlepšení vzdělávání pracovníků by pomohlo vytvořit koncepční model a alespoň rámcovou koncepci vedení lidí k dosažení požadovaných znalostí. Bohužel top-management firmy asi nemá skutečný zájem toto nějak řešit, snahy o diskusi byly, avšak bez odezvy.

Proces vzdělávání nově příchozích pracovníků je postaven na dané teoretické metodice, což představuje sada základních školení o chodu firmy a nástrojích a o nastudování interních směrnic. Následná praktická realizace je pak již individuální, hodně ovlivněná i zájmem daného člověka. Mohlo by pomoci, kdyby byl on-boarding propracovanější a nový pracovník měl svého mentora.

Co se týče využívání možností strategického rozvoje v oblasti vzdělávání, jsou vnímány jako neexistující, zdá se tak, že top-management nemá skutečnou motivaci oblast vzdělávání nějak více řešit a upozaďuje ji před jinými problémy.

Prostor pro zlepšení způsobu sdílení a distribuce znalostí je viděn v možnosti mít firemní předplatné vzdělávacích platforem typu coursera nebo udemy, toto by usnadnilo celý proces výběru a nákupu školení. Také by bylo vhodné využít čas jen na průzkum nových technologií a trendů s následným zhodnocením zjištěných výstupů. Zaměstnanci by toto jistě ocenili i nyní si povětšinou sami participují na svém vzdělávání. V praxi to vypadá tak, že zaměstnanec přijde s návrhem, jakým směrem by se chtěl posunout, a vždy v určitém období se soustředí na jednu oblast. Vedoucí má určitou představu, co je důležité, a snaží se skloubit to, co by chtěl zaměstnanec, a to, co by bylo přínosné pro chod firmy.

Pro uchování a zaznamenávání znalostí se školení ve formě prezentací ukládají na sdílené úložiště či firemní Wiki stránky. Pro záznam znalostí chybí již zmíněný kompetenční model. A v celku je to opět řešeno vesměs individuálně. Chybí tedy mapa znalostí, kdo co umí a koho případně oslovit v případě potřeby, což by jistě všichni uvítali. Ale opět se to z časových důvodů a jiných problémů více neřeší.

Předání znalostí při odchodu či příchodu zaměstnance probíhá tak, že se nový dokumentarista vždy seznámí s firemní metodikou, absolvuje kurz se supervizí vedoucího, což je nutné minimum pro psaní dokumentace. Dále projde i e-learningovým kurzem. Pak již pracuje na konkrétním systému či aplikaci a s tím je spojený produktově-specifický trénink. Toto tedy tvoří základ pro předání znalostí. To probíhá tak, že dokumentarista přebírá zodpovědnost za dokument. U nově vznikajících dokumentů je tedy i pro tento účel vytvořen readme – popis, který vysvětluje logiku popisu, dokumentační dluh či nedořešené body. A nový dokumentarista s tím dosavadním by měli pracovat na pochopení tohoto popisu daného dokumentu.

Třetí rozhovor proběhl s hlavním architektem v oblasti programovacího jazyka JAVA, který působí ve firmě přes patnáct let a zároveň byl vyslán společností na školení Talent managementu. Detailní přepis rozhovoru začíná v příloze č. 4 na straně XXVI.

V případě iniciativy a aktivity jedince je vzdělávání ve firmě na dobré úrovni, zaměstnanec si sám hledá, v čem se chce vzdělat, a s tím přichází za vedoucím. V případě, že pracovníkovi motivace pro samostatnou aktivitu chybí, je však celková úroveň vzdělávání nedostačující. Ve smyslu HR chybí centrální vhled na celou problematiku jako samotná práce se zaměstnanci, vytěžování silných stránek, rozvíjení těch slabých. Chybí v tomto ohledu i komunikace s výrobním oddělením ve smyslu, kam se chce firma ubírat a jakým směrem tedy školit pracovníky. Aktuálně se z pozice vedení zdá, že se bude HR pozice znovu postupně zavádět. Zvažuje se zavedení externí HR, které by firmu několikrát za měsíc navštívilo, což by mohla být výhoda nezaujatého pohledu zvenčí. Firma si pak možná později najme vlastní HR.

Silné stránky ve vzdělávání pracovníků jsou vnímány právě v podpoře individuálních vzdělávacích aktivit, tedy vzdělávání mimo firmu je umožňováno, děje se tak zhruba alespoň jednou za čtvrtletí a tyto kurzy hradí firma. Také je viděna kladně role projektového managementu, který se v posledních letech personálně obměnil, a je tak nyní větší zájem o prosazování rozvojových změn a nastavování jednotných pravidel v dílčích procesech.

Možnosti zlepšení pro oblast vzdělávání jsou též viděny v práci s motivací pracovníků, nyní je to někdy ztíženo přetíženými kapacitami pracovníků. Celkově je to hlavně založené na sebemotivaci. Podpora motivace ze strany firmy by mohla být nyní lepší, tato stránka byla řešena s vedením, ale zatím bez viditelných změn.

Proces vzdělávání nově příchozích pracovníků probíhá tak, že absolvují interní školení o letectví, jsou jim předány metodické pokyny a je jim přidělen supervizor. Bohužel ale není oficiálně žádná pozice školitele, a tedy zde hraje roli svědomitost supervizora, který často má příliš vlastní práce. S tím by opět mohlo pomoci chybějící HR oddělení a to tak, že by stanovovalo tyto dlouhodobé plány a dohlíželo na jejich dodržování.

Co se týče využití možností pro strategický rozvoj v oblasti vzdělávání pracovníků, CSG umožňuje poměrně komplexní Talent management, který se snaží z talentovaných pracovníků utvořit budoucí manažery a ti pak mohou firmu dále posouvat. Ve smyslu práce s každým zaměstnancem by mohly pomoci krátké pravidelné schůzky s osobou, jež má na starosti rozvoj a pomůže tak vedoucímu s rozvojem i motivací daného pracovníka.

Prostor pro zlepšení způsobu sdílení a distribuce znalostí je viděn ve využití techniky párového programování z XP programming, dále ve větším důrazu na code review, a to hlavně na bázi nováčků nebo nově zaváděných technologií. Tím by se eliminovalo, že nositelem znalostí je často jeden člověk, bohužel se tu ale opět naráží na vytížení kapacit. Toto se snaží řešit projektoví manažeři. Určitě by však pomohlo HR oddělení, kde je potřeba zároveň vše vnímat a realizovat jako celek.

Jako technologie sloužící k chování a zaznamenávání znalostí jsou využívány Wiki, Moodle, Testlink a Redmine. Veškeré přednášky a vzdělávací materiály jsou k dispozici na firemním portálu. Dobrým řešením by byl nástroj pro správu produktů. Tím by se nyní měla začít zabývat nově vzniklá produktová rada.

Předání znalostí při odchodu či příchodu nového pracovníka neprobíhá úplně nejlépe, zaměstnanci v tomto oddělení totiž často neodchází a proces tak není vyloženě nastaven. Opět se naráží na problematiku času a vytíženosti pracovníků a také na to, že klíčové znalosti vlastní pouze jediná osoba. Kdyby se vyřešil tento aspekt, upravila by se celá situace s předáním znalostí novým lidem.

Pro čtvrtý rozhovor byl zvolen pracovník, který ve firmě působí více jak pět let a má bohaté zkušenosti v leteckém průmyslu. Ve firmě pracuje v testerském oddělení, což představuje klíčový prvek mezi vývojářem a zákazníkem. Díky svému pracovnímu zařazení spolupracuje se všemi odděleními ve společnosti. Detailní přepis rozhovoru začíná v příloze č. 4 na straně XXXI.

Situace z pohledu vzdělávání je nyní vnímána kvůli pandemii covid-19 jako pozastavená, vzdělávání se rozbíhá pomaleji. V předcovidovém období byla nabídka na školení výrazně vyšší včetně nových témat. Vedoucí pracovníci měli větší zájem a možnosti zaměstnance motivovat k sebevzdělávání. Vždy tedy záleželo hlavně na individuálním zájmu daného pracovníka. Ten následně prezentoval nově získané znalosti i ostatním kolegům ve firmě formou vysvětlení nových pojmů nebo názornou demonstrací.

Za silnou stránku vzdělávání je považována skutečnost, že pokud zaměstnanec přijde za vedoucím s žádostí a vybraným školením, vysvětlí mu jeho přínos, bývá ve většině případů školení schváleno. Také je běžně počítáno do pracovní doby zaměstnance. Určité nedostatky jsou viděny v aktuálním nesledování posledních trendů v IT, zde však může hrát roli konzervativnost klíčového zákazníka firmy. Tento rozvoj v IT by měl řešit speciálně určený jedinec nebo skupina, která by hledala nové trendy a hodnotila návrhy zaměstnanců. Rovněž by mohl být zajímavý „rotační“ způsob seznámení s prací kolegů. Po zapracování na svém pracovišti by zaměstnanec strávil několik dní i na ostatních pracovištích, aby pochopil procesy ve firmě komplexněji. Toto by mohl mít na starosti vedoucí pracovník nebo aktuálně chybějící personalista, na jehož obsazení byl vznesen požadavek, nicméně byl zamítnut z důvodu vnímání této pozice jako nadbytečné.

Vzdělávání nového pracovníka probíhá tak, že dotyčný nejprve absolvuje povinné kurzy bezpečnosti práce, školení řidičů, první pomoci, požární ochrany a zaškolení do užívání firemních systémů. Následně se zaměstnanec pouští pod dohledem zkušenějšího kolegy do vlastní práce, kdy má možnost konzultovat a radit se s celým týmem. Rovněž platí, že daný mentor je určen po dohodě s nadřízeným. Celkově je tento způsob zaučení nového pracovníka

hodnocen jako dostatečný. Co se týče využívání možností pro strategický rozvoj v oblasti vzdělávání, nejsou vnímány žádné, nicméně s dodatkem, že danému pracovníkovi nejsou ani žádné známy.

Prostor pro zlepšení způsobu sdílení a distribuci znalostí je viděn v jednodušší dostupnosti materiálů, takzvaně mít je stále na očích. Běžně jsou dostupné v online knihovně pro zprávu dokumentace. Za tuto online knihovnu je zodpovědná určená osoba. Druhou možností by mohlo být zasílání (minimálně jednou za měsíc) oběžníku, který by obsahoval dostupné školicí materiály a nově aktualizované informace.

Technologie, které jsou firmou využívány k uchovávání a zaznamenávání znalostí, jsou hodnoceny jako dostatečné, ale nevýhoda je spatřována v tom, že se nacházejí na více místech, což vytváří jistou nepřehlednost. Proto by bylo dobré mít centrální úložiště, případně mít informace vzájemně provázané pomocí odkazů. Také je důležitá správa a aktualizace těchto materiálů. Bohužel aktuálně se zdá tato činnost velmi náročná z hlediska času a rizika, že by se postupně ukázalo, že vybraný prostředek je nevyhovující. Tento úkol by ideálně měla mít na starost určená skupina lidí se silným moderátorem.

Předání znalostí při odchodu a příchodu zaměstnance probíhá tak, že se tento pracovník pokusí zaznamenat své znalosti na Wiki. Nový zaměstnanec je proškolen, kde najde potřebné informace a je začleněn do procesu. Tento způsob je hodnocen jako dostatečný, nicméně správa Wiki by mohla být více aktualizovaná. Novému pracovníkovi je též přidělen zkušenější kolega, který s ním řeší první úkoly. Může se ptát a jeho práce je kontrolována.

Pro získání uceleného pohledu byl v rámci **pátého rozhovoru** vybrán externista, který spolupracuje s CS SOFT více než deset let. Je členem výrobního oddělení, kde pracuje na pozici architekta a vývojáře systému ESUP. Detailní přepis rozhovoru začíná v příloze č. 4 na straně XXXVI.

Dotazovaný vnímá, že vzdělání ve firmě je spíše založeno na individuálním zájmu a není nijak centrálně řízeno. Na druhou stranu pozitivně hodnotí fakt, že společnost hradí v případě zájmu pracovníka mnoho školení (i těch finančně nákladných), která si zaměstnanec dohodne se svým vedoucím. To je hodnoceno jako silná stránka v rámci vzdělávání ve firmě. Naopak kolektivní vzdělávání neprobíhá, výjimku tvoří anglický jazyk. Vedení bylo opakovaně upozorňováno na zájem zaměstnanců o kolektivní vzdělávání, nicméně dosud nedošlo k žádné změně.

Možnosti pro zlepšení vzdělávání pracovníků jsou pak viděny v oblasti přenášení nových vědomostí, které se získaly právě vzděláváním, do praxe. Proces by měl probíhat formou interních školení, kde by se prezentovaly nově získané vědomosti z externích školení. Dále se také objevila myšlenka o užitečnosti jednoduchých projektů sloužících pro utužení nových vědomostí. Toto školení by pak měl zajistit ostatním, na pokyn vedoucího pracovníka, zaměstnanec, který byl vyslán na dané externí školení. Toto se bohužel zatím většinou neděje, byť jednání o těchto změnách proběhla.

V procesu vzdělávání nově příchozích pracovníků jsou udávány nedostatečné zkušenosti, vlastní zkušenost před 12 lety je vnímána jako tristní. Tehdy školení k oblasti letectví byla na velmi dobré úrovni, ale technická a procesní školení v podstatě neexistovala. Bylo by proto vhodné mít centralizovaný soupis aktuálních a udržovaných návodů včetně určené osoby, která by byla odpovědná za jejich aktualizaci. K tomu by byl ideálně vhodný dokumentarista, který by vše následně předával na review analytikovi. Návod by měl být poté uložen na jasně strukturované Wiki. Tato možnost však snad ve firmě ani nikdy řešena nebyla.

Co se týče možností pro strategický rozvoj v oblasti vzdělávání pracovníků, jsou hodnoceny jako chybějící, neexistují žádné formálně či neformálně popsané. Dále prostor pro zlepšení způsobu sdílení a distribuce znalostí je spatřován v možnosti existence lepších komunikačních

nástrojů (jako je Slack nebo free varianta Discord), poté v lepším vedení Wiki nebo ve vlastnictví jiného nástroje na sdílení postupů. Také by pomohlo udržovat README.md v každém repositáři. K tomuto by bylo zapotřebí mít pověřenou osobu, která by byla zodpovědná za strukturu Wiki a za pravidelnou aktualizaci obsahu. Chybí centrální IM systém. Firma tak používá fakticky jen e-mail, sice je v rámci e-mailového klienta integrována služba connect, ale není široce využívána. Tyto varianty byly také několikrát řešeny s vedením, ale opět bez odezvy.

Jako technologie k uchování a zaznamenávání znalostí jsou využívané Wiki a sdílené úložiště, kde se ukládají materiály získané na školení. Firma má jako hlavní systém nástroj EasyRedmine, ten je však určen pro řízení projektů, pro uchování informací je celkově nevhodný, protože v něm lze uchovávat pouze informace k jednotlivým projektům a ne k produktům nebo technickým procesům.

Při odchodu nebo příchodu zaměstnance by bylo žádoucí, aby se vždy sepsala a zdokumentovala podrobně ta část systému, kterou měl daný pracovník na starost, a mohla se tak následně předat ostatním. Ideální by bylo, kdyby se taková dokumentace vedla průběžně. Nicméně takovéto kvalitní předání informací při odchodu zaměstnance je v současnosti spíše ojedinělé. Ze strany podřízených tato varianta předávání nebyla doposud navrhována vedení, a tudíž nebyla detailně řešena.

3.3 Vyhodnocení výsledků

V rámci této kapitoly je provedeno vyhodnocení získaných výsledků z dotazníkového šetření, kterého se účastnilo 71 respondentů, a realizovaných rozhovorů s vybranými zaměstnanci společnosti. V kapitole 3.2 Dotazníkové šetření byly vzneseny výzkumné předpoklady, které jsou zde zpracované s kladným či záporným výsledkem. Na závěr této kapitoly je realizovaná diskuse nad celkovým průběhem výzkumného šetření.

Dotazníkové šetření bylo zaměřené na zaměstnance vybrané společnosti za účelem získání informací ohledně vnímání znalostního managementu a využívání znalostí v této firmě. Profil dotazované skupiny představoval především muže ve věku 30-49 let se středoškolským nebo vysokoškolským vzděláním. Skupinu tvořili primárně zaměstnanci výrobního a testerského oddělení, kteří jsou hlavními nositeli know-how firmy. Jejich odbornou znalost potvrzuje délka pracovního poměru, která se ve velké míře pohybuje od šesti let do přibližně dvaceti let.

Celkově je komunikace ve firmě hodnocena na dobré úrovni, vzdělávání je také vnímáno jako probíhající, dokonce je celkově hodnoceno jako dostatečné ve vztahu k potřebám a pracovním náplním daných pracovníků. Vzdělávací aktivity jsou realizovány vně i uvnitř firmy. Ukazuje se, že roli zde hraje samotná motivace a aktivita daného jedince, avšak záleží na něm, zda využije možnosti školení či samostudia, u většiny probíhá i sdílení informací s ostatními kolegy. Při předávání informací novým zaměstnancům hraje roli vedoucí pracovník, stejně jako při předání informací od odcházejícího pracovníka ostatním kolegům. Nový pracovník po absolvování povinných školení a kurzů má k dispozici pomoc vedoucího pracovníka a svých kolegů.

Výsledky provedených rozhovorů s pěti vybranými pracovníky firmy lze souhrnně vyhodnotit tak, že vzdělávání ve vybrané firmě je založeno v podstatě na individuálním zájmu pracovníků, záleží tedy na jejich vlastní iniciativě a motivaci. Pokud je zaměstnanec motivovaný, jeho přání ohledně vzdělávání bývají většinou pozitivně vyřízena a firma tyto vzdělávací aktivity umožňuje. To je hodnoceno velmi kladně a jako silná stránka v rámci vzdělávání pracovníků. Jinak v podstatě centrální řízení či cílené interní vzdělávání chybí, až na povinné kurzy a školení

při nástupu pro nové zaměstnance, jako je například bezpečnost práce, používané systémy ve firmě, letectví, kybernetická bezpečnost a obdobná školení. Eventuálně občas ještě proběhnou interní školení, po návštěvě pracovníka externího kurzu, který tak předá informace ostatním. Toto je však spíše ale na dobrovolné bázi. S tímto nedostatkem ve smyslu chybějící koncepce a centrálním řízení vzdělávání může souviset i absence HR oddělení. Bylo by vhodné určit si cíle vzdělávání ve vztahu k dané pracovní pozici a ty pak následně realizovat. Velkým problémem je také značné zatížení pracovníků a malá zastupitelnost. Důležitá by také byla práce s vlastní motivací pro rozvoj u jednotlivých pracovníků. Nicméně tyto nedostatky i přes již provedenou komunikaci vedení zatím nijak zásadně neřeší.

Vzdělávání nově příchozího pracovníka probíhá tak, že si nejprve projde řadou povinných školení, jež se týkají fungování firmy a používaných nástrojů. Dále již pak záleží v podstatě na zaměstnanci a jeho aktivitě, přičemž platí, že nový pracovník se může ostatních zeptat na radu či je požádat o pomoc, případně má i určenou osobu, která mu pomáhá a kontroluje ho. Bohužel však tato pozice školitele není považována za oficiální pozici a záleží jen na ochotě a svědomitosti daného člověka – zde tedy opět hraje roli již výše zmíněné časové vytížení pracovníků.

Možnosti pro strategický rozvoj v oblasti vzdělávání zaměstnanců jsou hodnoceny jako minimální či až chybějící, jen je zmiňována možnost v rámci CSG Talent managementu, který se snaží z talentovaných pracovníků utvořit budoucí manažery, již se pak mohou dále ve firmě posouvat.

Prostor ke zlepšení ve způsobu sdílení a distribuce znalostí je viděn ve využití lepších komunikačních nástrojů, lepší správu Wiki či existence jiného nástroje pro sdílení postupů. Také by pomohlo využívat čas na průzkum nových technologií a trendů. Pomohlo by mít přímo určenou osobu, která by měla toto na starost. Nyní totiž nejsou tyto činnosti přímo a jasně uznané za součást pracovní náplně a opět se zde naráží na otázku motivace a přetíženosti zaměstnanců.

Technologie, které jsou ve firmě využívány k uchovávání a zaznamenávání znalostí, by si zasloužily lepší správu pro zvýšení jejich přehlednosti a také sdílení informace, zda jsou data stále aktuální a platná. Ideální by bylo mít přímo nástroj určený pro správu produktů.

Předání znalostí při odchodu či příchodu nového zaměstnance v podstatě závisí na aktivitě odcházejícího pracovníka a jeho ochotě, pokud je zodpovědný, předá informace v dostatečné míře. Proces předávání informací je tedy v podstatě neřízený z pohledu firmy. O tomto problému se ví, ale víceméně se opět kvůli přetížení pracovníků nijak zásadně neřeší.

V předchozí kapitole 3.2 Dotazníkové šetření byly definovány čtyři výzkumné předpoklady, které v této části budou vyhodnocené a bude rozhodnuto o jejich platnosti.

Výzkumný předpoklad č. 1: Získávání a distribuce znalostí mezi zaměstnanci má nedostatky. Tento předpoklad byl **potvrzen**.

Na základě všech provedených rozhovorů by dle zaměstnanců bylo vhodné využívat lepší komunikační nástroje, lépe spravovat ty současné či využívat jiný nástroj pro sdílení postupů. Užitečné by bylo mít pověřenou osobu zodpovědnou za správu těchto nástrojů a která by také vyhledávala a zkoumala nové trendy a technologie.

Výzkumný předpoklad č. 2: Celková úroveň vzdělávání ve firmě je zaměstnanci hodnocena jako nedostačující. Tento předpoklad byl **vyvrácen**.

Vzdělávání ve firmě je celkově hodnoceno jako dostačující ve vztahu k potřebám či pracovní náplni daných pracovníků, a to na základě rozhovorů a dotazníkového šetření, kde se na tuto problematiku zaměřovala otázka šestnáct a sedmnáct. Na otázku sedmnáct 42 osob odpovědělo,

že je vzdělávání téměř dostačující, dalších 20 osob jej hodnotí jako dostačující, 6 jedinců uvedlo, že částečně ano a pouhé 3 osoby odpověděly, že ne. Vzdělávací aktivity probíhají vně i uvnitř firmy (tento fakt potvrdila otázka šestnáct, v níž 50 osob uvedlo, že školení probíhá interně i externě a 21 osob odpovědělo, že školení probíhá pouze interně). Zároveň účastníci osobních rozhovorů tuto skutečnost potvrdili. Jsou však vnímány i nedostatky, týkající se zejména nutné samotné aktivity a motivace jedince a chybějícího vlastního konceptu vzdělávání uvnitř firmy, což vyplynulo z osobních rozhovorů.

Výzkumný předpoklad č. 3: Uchovávání nabytých znalostí je mezi zaměstnanci individuální. Tento předpoklad byl **potvrzen**.

Na základě osobních interview vyplynulo, že je stěžejní samotná motivace, přístup a aktivita daného pracovníka. Sice jsou k dispozici technologie sloužící k uchovávání a zaznamenávání znalostí, nicméně mají nedostatky hlavně ve smyslu nepřehlednosti a nejasnosti ohledně aktuálnosti daných informací. Vyžadovaly by tedy lepší správu, ideální by bylo mít k dispozici přímo nástroj pro správu produktů a k tomu osoby pověřené za správnost a aktuálnost informací. Toto tvrzení také potvrdila otázka třináct v dotazníkovém šetření, z níž vyplynulo, že si každý zaměstnanec volí různé způsoby uchování informací nebo i jejich kombinace.

Výzkumný předpoklad č. 4: Množství dostupných školení je pro zaměstnance nedostačující. Tento předpoklad byl **vyvrácen**.

Jelikož záleží dle výsledku rozhovorů na vlastní motivaci pracovníků, kdy jim je při zájmu o dané školení z velké míry většinou vyhověno, může si každý podle sebe vybrat a určit počet školení či jiné samovzdělávací aktivity. Toto se týká hlavně externích kurzů a školení. Většina zaměstnanců tedy školení absolvuje. Na množství absolvovaných školení během jednoho roku se zaměřila otázka osm a devět v dotazníkovém šetření. Zde vyplynulo, že 51 dotazovaných se aktivně účastní a 18 osob se jich neúčastní se zdůvodněním jejich nezájmu nebo jiné odbornosti. Otázka devět objasnila, že 34 dotazovaných se účastní do tří školení, 17 osob do osmi školení a 20 osob se neúčastní žádného školení během jednoho roku. Na základě osobních rozhovorů je spatřováno slabší místo v množství interních školení, která by mohla být častější.

Diskuse k výzkumnému šetření

V této části bude provedeno zhodnocení zjištěných výsledků, rovněž nebude opomenuto ani uvedení možných rizik a omezení výzkumné části práce.

Ukázalo se, že pracovníci dané firmy vnímají roli vzdělávání jako důležitou pro další rozvoj, ať již pracovníka nebo přímo společnosti, kde pracují. Pozitivně hodnotí zavedené možnosti, které jsou v podstatě postavené hlavně na jejich individuálním zájmu a motivaci. Chybí zde tedy nějaký existující komplexní koncept vzdělávání. Nejvíce je propracované vzdělávání při nástupu nového zaměstnance, který prochází několika školeními, kurzy, poté pracuje většinou pod dohledem jiného pracovníka nebo má možnost se kolegů ptát a očekávat pomoc. Nicméně po zapracování již většinou právě nějaké komplexní a konkrétní vzdělávání pracovníků ve firmě postaveno není a je založeno pouze na dané aktivitě pracovníka. Pracovníci však většinou tuto možnost sami rádi využívají a jejich nápady ohledně jejich vlastního individuálního vzdělávání bývají z velké míry akceptovány a podporovány.

Přesto se však objevily i vnímané nedostatky z pohledu pracovníků týkající se vzdělávací oblasti. Výrazně chybí již zmíněný určitý koncept pro rozvoj zacílený vždy na konkrétního zaměstnance, v podstatě se s tímto pohledem ve firmě nijak nepracuje. S tím může souviset zrušené HR oddělení, které by tuto aktivitu mohlo a mělo vykonávat. Zaměstnanci také uvádí, že pokud se snažili poukazovat na tyto nedostatky či navrhovali změny, byli sice vedením vyslechnuti, ale k žádné změně nedošlo. Zdá se jim, že tato oblast není nejvyšším vedením

hodnocena jako zásadní a je vždy upozaděna před aktuálně řešenými problémy, s čímž může souviset i časté přehlcení stávajících pracovníků, nízká zastupitelnost a práce pod časových tlakem. A tedy v rámci takovéto pracovní atmosféry ustupuje otázka vzdělávání poněkud do pozadí.

Vlastně se celý individuální přístup k profesnímu seberozvoji či obecně i komunikaci ve firmě uplatňuje ve všech oblastech, není zde vytvořen jednotný ucelený systém pro všechny. Každý si může ve většině případů využívat nástroje a prostředky dle svého uvážení a preferencí. Eventuálně se jedná o jednotné nástroje v rámci daného oddělení, přičemž v jiných odděleních se mohou již používat jiné a opět není dodržena jednota.

Při hledání možných zkreslení, omezení a rizik, která mohla ovlivnit výzkum, nelze opomenout variantu nepravdivosti odpovědí respondentů; například se mohli obávat vypovídat o firmě, v níž pracují, více negativně z důvodu možných následků, byť byla zajištěna anonymita odpovědí a celkově i účastníků výzkumu. Toto se celkově více týká provedených rozhovorů, jež probíhaly na osobní bázi, nicméně, opět byla snaha o co největší zachování anonymity. Pochopitelně také pro správné vyplnění dotazníku bylo zapotřebí pochopení a porozumění otázkám – což by snad vzhledem k získanému vzdělání dotazovaných neměl být zásadní problém – a také zcela jistě mít určitou motivaci pro celé vyplnění a ochotu věnovat dotazníku svůj volný čas. Svou roli také mohlo hrát i to, že respondent pouze jen rychle zaškrtal určité odpovědi, aniž by se ve skutečnosti zamyslel nad jejich smyslem. Na druhou stranu pro potvrzení motivace účastníků hovoří fakt, že byl často projeven zájem o výsledky výzkumu, a také zpětná vazba, že je dobrý nápad se zabývat tímto tématem.

Určité výpovědní nedostatky v sobě může nést i skutečnost, že neodpovídali všichni zaměstnanci dané firmy, ale pouze část z nich. Tím však alespoň mohla být na druhou stranu zaručena určitá motivace a nejen povinné odbytí odpovědí. Roli také může hrát to, že účastníci výzkumu dotazník vyplňovali v různou dobu, jak jim to individuálně vyhovovalo. Tímto způsobem tedy nemohly být zaručeny totožné testovací podmínky pro všechny dotazované. Nevýhodou také je, že se respondent nemohl v případě potřeby doptat, pokud v průběhu doplňování nerozuměl nějaké otázce. Na druhou stranu výhodou tohoto způsobu bylo, že si dotazovaný mohl vyplňovat otázky v klidu ve svém tempu a nebyl pod žádným časovým tlakem.

Je tedy možné tuto kapitolu uzavřít konstatováním, že vzhledem k získaným výsledkům je možno hodnotit oblast vzdělávání v dané firmě jako důležitou a bylo by zajisté ideální jí věnovat více pozornosti, což by jistě přineslo jak rozvoj samotných zaměstnanců, tak rozvoj firmy.

3.4 Návrh na zlepšení a doporučení

V první řadě je potřeba zdůraznit značný význam a potřebu vzdělávání pracovníků, což přinese profesní rozvoj jak již samotným zmíněným zaměstnancům, tak ve výsledku i samotnému podniku a jeho celkové hodnoty. Na toto by vždy měli myslet vedoucí a vrcholoví manažeři a neměli by otázku vzdělávání podceňovat či upozaďovat.

Velkou roli v tomto může sehrát HR oddělení, které by bylo žádoucí ve firmě mít. HR specialista by se právě měl přímo zabývat profesním rozvojem jednotlivých zaměstnanců, měl by si na ně najít čas a individuálně s nimi jejich situaci konzultovat a směrovat je k danému zaměření a cíli. Také by měl přinést myšlenku jednotné koncepce pro postup při vzdělávání ve firmě jako celku, např. jaké kurzy, semináře a školení jsou přínosné a žádoucí pro všechny, jak často by měly probíhat a jaká by na nich měla být účast zaměstnanců dle jejich orientace a oddělení. Při vytváření koncepce vzdělávání je nutná kooperace personalisty a vedoucího

konkrétního oddělení, a to z důvodu odborného zaměření podniku. Jen díky vzájemné spolupráci mohou stanovit správný přístup a zvolit vhodné přínosné aktivity, ať už v individuální nebo kolektivní rovině.

V případě, že by se podnik rozhodl přijmout HR specialistu, musí počítat se mzdovými náklady, které tímto vzniknou. Vzhledem k tomu, že firma CS SOFT působí v Praze, byl pro orientační vyčíslení použit vzorek dat pouze z této lokality. Na internetové stránce indeed.com (2023) je uváděn průměrný měsíční čistý plat pro HR specialistu v Praze ve výši 42 687 Kč. Na webové stránce dumfinanci.cz (2023) byla využita online kalkulačka „Výpočet hrubé mzdy 2023" za účelem vyčíslení komplexních nákladů na zaměstnance tohoto typu. Pro výpočet je zadán výše uvedený čistý průměrný plat personalisty v dané lokalitě.

Tabulka 1 - Celkové mzdové náklady HR specialista – plný úvazek

	Měsíční náklady	**Roční náklady**
Čistá mzda	42 687 Kč	512 244 Kč
Daň z příjmu	5 575 Kč	66 900 Kč
Zdravotní pojištění	2 441 Kč	29 292 Kč
Sociální pojištění	3 525 Kč	42 300 Kč
Hrubá mzda	54 228 Kč	650 736 Kč
Celkové mzdové náklady	**72 558 Kč**	**870 696 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování dle dumfinanci.cz (2023)

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že roční náklady na HR specialistu činí 870 696 Kč, což představuje poměrně vysoký roční náklad pro firmu. Dle uskutečněných rozhovorů vyplývá, že vrcholový management společnosti nemá zájem investovat tyto náklady, přičemž argumentuje nedostatečným využitím této pozice. I přes tento fakt vyjádřili pracovníci potřebu této pozice. Možným řešením by bylo přijetí HR specialisty na poloviční úvazek s časovým fondem 20 hodin týdně, čímž by došlo ke snížení čisté měsíční mzdy tohoto typu zaměstnance na 21 344 Kč. Detailní rozpad nákladů při polovičním úvazku znázorňuje níže uvedená tabulka 2.

Tabulka 2 - Celkové mzdové náklady HR specialista – částečný úvazek

	Měsíční náklady	**Roční náklady**
Čistá mzda	21 344 Kč	256 128 Kč
Daň z příjmu	1 240 Kč	14 880 Kč
Zdravotní pojištění	1 143 Kč	13 716 Kč
Sociální pojištění	1 650 Kč	19 800 Kč
Hrubá mzda	25 378 Kč	304 536 Kč
Celkové mzdové náklady	**33 957 Kč**	**407 484 Kč**

Zdroj: Vlastní zpracování dle dumfinanci.cz (2023)

Z tabulky 2 vyplynuly roční mzdové náklady zaměstnance při částečném úvazku ve výši 407 484 Kč. Z toho plyne, že roční úspora je 463 212 Kč, která je spočítaná rozdílem nákladů při plném úvazku a částečném úvazku.

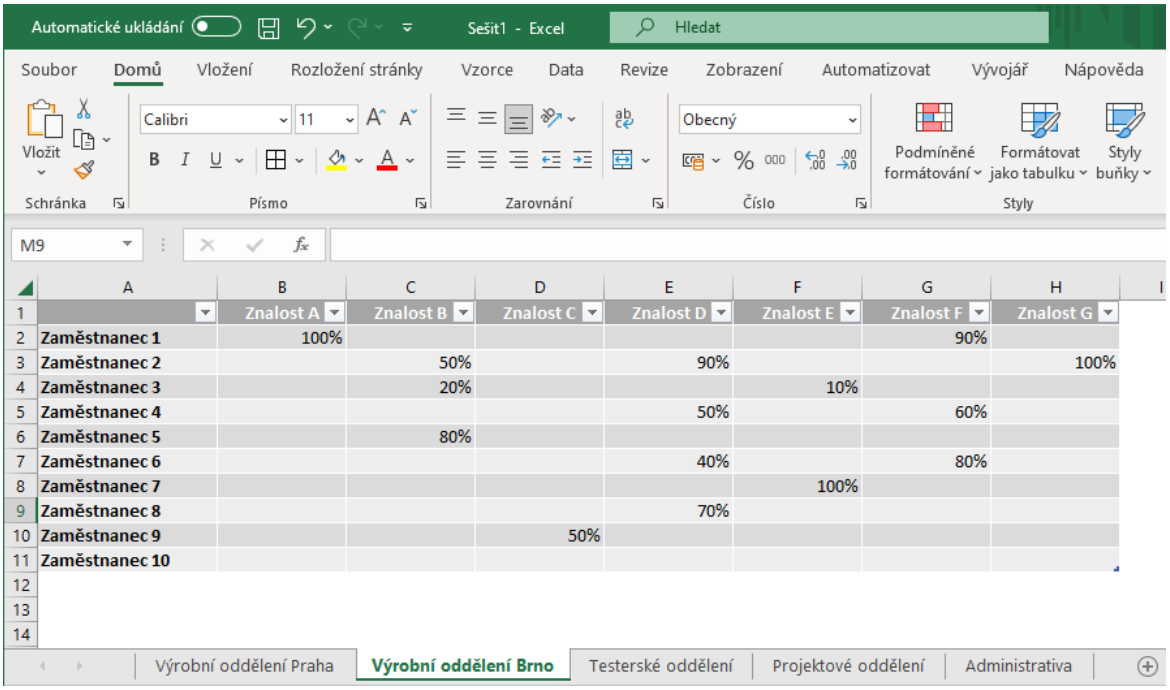
Prvním doporučením je opětovné založení pracovní pozice personalisty při částečném úvazku, který by se zaměřil na komunikaci s pracovníky, vytváření vzdělávacího systému uvnitř podniku, reportování výsledků vrcholovému managementu a v neposlední řadě by se zacílil na spokojenost pracovníků. Ovšem je potřeba počítat s ročními náklady na tohoto pracovníka ve výši 407 484 Kč.

Z realizovaných rozhovorů se ukázalo, že většina znalostí je šířena sociální interakcí mezi jednotlivými pracovníky a ti ví, potažmo tuší, kdo co umí. V případě nového pracovníka jsou tyto vazby minimální a ten je odkázán ke složitějšímu hledání odpovědné osoby, která by mu dokázala pomoci.

Řešením by bylo vytvoření mapy zaměstnanců a jejich současných znalostí. Aby tato mapa byla možná, je potřeba prvně definovat sadu znalostí, které sdružují klíčové informace a dovednosti. Toto definování by měli provést jednotliví vedoucí oddělení v kooperaci s ostatními pracovníky. Je důležité, aby tato mapa byla pravidelně aktualizovaná a revidovaná ze strany liniových manažerů.

Vhodným nástrojem pro tuto mapu se jeví Microsoft Excel. Pro každé oddělení by byla vytvořena vlastní záložka, kde by byli uvedení v ose X jednotlivé dovednosti a znalosti a v ose Y by byli vyjmenovaní zaměstnanci. Co se týče vyjádření znalosti u daného pracovníka, nabízí se ideální varianta formou procent. Obrázek 10 ilustruje možné provedení této mapy.

Obrázek 8 - Návrh nástroje pro evidenci znalostí u zaměstnanců



	A	B	C	D	E	F	G	H
1		Znalost A	Znalost B	Znalost C	Znalost D	Znalost E	Znalost F	Znalost G
2	Zaměstnanec 1	100%					90%	
3	Zaměstnanec 2		50%		90%			100%
4	Zaměstnanec 3		20%			10%		
5	Zaměstnanec 4				50%		60%	
6	Zaměstnanec 5		80%					
7	Zaměstnanec 6				40%		80%	
8	Zaměstnanec 7					100%		
9	Zaměstnanec 8				70%			
10	Zaměstnanec 9			50%				
11	Zaměstnanec 10							
12								
13								
14								

Zdroj: Vlastní zpracování

Z této znalostní mapy by mohli čerpat informace samotní vedoucí v kooperaci s personalistou. Usnadnilo by jim to plánování při rozvoji jednotlivých pracovníků a zároveň by z této mapy mohli vyčíst nedostatečnou zastupitelnost jednotlivých znalostí.

Druhým doporučením je vytvořit mapu znalostí s vazbou na jednotlivé zaměstnance s rozdělením podle oddělení. Výsledná mapa by měla být uložená na interním úložišti Alfresco, kde by k ní měli přístup všichni pracovníci.

Aktuálně v podniku existuje možnost poradit se a požádat o radu konkrétního pracovníka, přesto by bylo žádoucí mít i na toto přímo určené postupy a pověřené osoby, které by se zaměřovali na rozvoj jak nových, tak stávajících pracovníků.

Pro výběr vhodných pracovníků lze také využít východiska z druhého doporučení, tedy z mapy znalostí s vazbou na jednotlivé zaměstnance. Samotný výběr vhodných adeptů by měli provádět vedoucí pracovníci ve vzájemné kooperaci. Rovněž by měli zohlednit při výběru technické

a mezilidské dovednosti tak, aby byly rovnoměrně vyvážené a poskytly vhodný základ pro rozvoj schopností mentora.

Langer (2016, s. 24) vysvětluje, že mentor je spíše rádce, konzultant, poradce, školitel, který se zaměřuje na rozvoj dospělých pracovníků v podniku. Mentoring prezentuje jednotlivé činnosti, kterými mentor provází mentorovaného, kdy jednotlivé činnosti představují rady, motivaci, usměrňování a předávání zkušeností mentora.

Aby měl prováděný mentoring kvalitní základ a měl náležitou úroveň, je vhodné absolvovat odpovídající výcvik zakončený certifikací. Na asociacementoringu.cz (2023) nabízí Česká asociace mentoringu možnost praktického výcviku mentoringu skupin ve firmách. Tento kurz cílí na osvojení základních principů mentoringu, nácvik klíčových dovedností, a to vše propojení v mentorské praxi. Kurz probíhá tři měsíce, během nichž se realizují setkání přibližně jednou za dva týdny, a je zakončen závěrečnou zkouškou – certifikací.

V případě zájmu podniku o provedení certifikace vybraných pracovníků, je potřeba oslovit Českou asociaci mentoringu a poptat cenu kurzu. Na jejich webových stránkách není uvedená cena a je postavena na poptávkovém principu.

Investicí do mentorského programu by firma získala kvalitnější a efektivnější pracovníky, zvýšila svou tržní cenu a zlepšila úroveň vnímání managementu ze strany zaměstnanců. A v neposlední řadě by také nově příchozí zaměstnanci zvládli rychleji a lépe adaptaci do podnikových a odborných procesů.

Třetím doporučením je zavedení mentorského programu, který by cílil na rozvoj nově příchozích zaměstnanců a stávajících pracovníků, především na juniorních pozicích. Pro podpoření kvality tohoto programu se doporučuje využít externího kurzu od České asociace mentoringu zaměřeného na praktický mentoring skupin ve firmách.

Na základě všech realizovaných rozhovorů bylo zjištěno, že cílené vzdělávání v podniku neexistuje a je založeno převážně na iniciativě samotného pracovníka.

Žádoucí by bylo určit osobu, která by měla na starost vyhledávání informací o možných a probíhajících kurzech, aktivně je vyhledávala, hodnotila jejich potřebnost a aktuálnost, dokázala do určité míry zhodnotit jejich kvalitu a dle potřeby přinášela jejich nabídku zaměstnancům jako možnost výběru v rámci individuálního vzdělávání či ji přímo přinesla do firmy jako probíhající kurz pro všechny v oblasti předmětu kurzu angažovaných pracovníků.

Pověřená osoba musí rozlišovat výběr kurzů podle pracovních funkcí, které se v podniku vyskytují. Měla by vycházet z doporučení vedoucích pracovníků, kteří znají své podřízené nejlépe, a především by si měla vést evidenci, kdo, kdy a jaký kurz absolvoval. Pro evidenci lze využít interní nástroj EasyRedmine nebo Microsoft Excel. Rovněž by tato osoba měla mít pravomoc pověřit absolventa kurzu o distribuci nově nabytých znalostí formou interního workshopu pro ostatní pracovníky.

V případě projevení zájmu pracovníka o nabízený kurz by pověřená osoba zajistila potřebné procesní kroky. Těmi se rozumí odsouhlasení vedení společnosti z pohledu financí, registraci účastníka kurzu a předání všech podkladů pro zahájení účasti pracovníkovi.

Po úspěšném absolvování daného kurzu by měl pověřený pracovník zhodnotit přínos, získat zpětnou vazbu a vypracovat krátkou zprávu. Tato získaná data by sloužila jako podklad pro další rozvoj pracovníků a další potenciální kurzy.

Čtvrtým doporučením je určení odpovědné osoby, která bude zodpovědná za vyhledávání a zařizování odborných kurzů, jejich následnou evidenci a vyhodnocování přínosů pro organizaci.

Během rozhovorů vyplynulo, že v podniku existuje řada aplikací, v nichž jsou uchovávané informace a pravidla, avšak nejsou často aktuální a nikdo není za jejich správnost odpovědný. Proto by bylo užitečné mít k dispozici, a pravidelně ho spravovat a aktualizovat, jeden centralizovaný systém, kde by byly obsaženy všechny potřebné informace a pravidla, které jednotliví zaměstnanci potřebují.

Jednalo by se o centrální databázi informací, z níž by mohli pracovníci čerpat v případě, že tápají či si nejsou v některé otázce jisti. Mohly by zde být i základní návody a rady, jak postupovat při řešení běžných a nestandardních situací s tím, že na podrobnější postup by zde bylo uvedeno přímo jméno zaměstnance, na kterého se lze v případě potřeby obrátit, a ten již konkrétněji poradí a navede, jak dále postupovat.

Aby zavedení jednotného systému ukládání informací mělo význam, je nutné definovat tým správců a jejich pravomocí a odpovědností ke svěřenému obsahu. Vzhledem k velikosti organizace by byl optimální tým o velikosti tří správců. Neméně důležité je tyto pověřené osoby motivovat, ať už finanční odměnou, vyšším počtem dnů dovolené či jinými benefity.

Výběr správců by měl proběhnout ze strany liniových manažerů v kombinaci všech odborných oddělení podniku. Zároveň by tím vznikla povinnost vedoucích oddělení dohlížet na plnění stanovených povinností správců.

Před samotným zavedením tohoto procesu je nezbytné vypracovat metodický pokyn, kde by byly definovány konkrétní pravidla a povinnosti všech zúčastněných stran.

Lze shrnout, že zavedení tohoto opatření je proces o jednotlivých krocích, které je nutné realizovat. Prvním krokem je analýza, výběr aplikace a její instalace. Následuje volba vhodných správců a definování organizační sktruktury zaměřené na uchovávání informací a klíčových znalostí. To vše je zakončeno formálním výstupem ve formě metodického pokynu.

Při zavedení tohoto postupu pro efektivní uchovávání a správu informací a znalostí je potřeba počítat s počátečním náklady, které vykresluje níže uvedená tabulka 3 v podobě času. Jako forma motivační odměny byl zvolen vyšší počet dní dovolené.

Tabulka 3 - Časové náklady pro zavedení centrální aplikace a její správce

Činnost	**Čas v hodinách**
Analýza a výběr vhodné aplikace	24
Instalace a implementace vybrané aplikace	8
Výběr vhodného týmu	4
Vytvoření metodického pokynu	16
Vytvoření organizační struktury pro správu informací	40
Odměna pro tři správce – tři dny dovolené navíc pro každého	72
Celkový čas:	**164**

Zdroj: Vlastní zpracování

Pátým doporučením je určení a zavedení jedné centrální aplikace, v níž budou uvedené aktuální a komplexní informace. Za správnost by odpovídal pověřeným tým správců, na který by dohlíželi vedoucí oddělení. Předpokládaná počáteční investice představuje 164 hodin.

Na základě dotazníkové otázky 15 „Jaké používáte komunikační aplikace uvnitř firmy“ bylo zjištěno, že pracovníci využívají ke komunikaci primárně e-mail, telefon a aplikaci WhatsApp. Tuto skutečnost také potvrdili účastníci ústních rozhovorů. Z toho vyplynulo, že by zaměstnanci uvítali k ulehčení složitosti komunikace jednotný nástroj. Tato akce totiž v sobě také často nese potřebné sdílení informací, což zase celkově také souvisí do určité míry se vzděláváním v dané firmě. Bylo by tedy vhodné opět toto používání nástrojů sjednotit a dát mu nějaký řád.

Existuje řada komunikačních nástrojů, které organizace používají při interní komunikaci. Níže je uvedeno srovnání nejznámějších aplikací s různým zaměřením, a to Slack, Microsoft Teams a GitLab.

Slack.com (2023) uvádí, že představuje komunikační aplikaci, která umožňuje posílat textové zprávy či soubory a realizovat hlasové hovory, a to pomocí virtuálních kanálů, jež lze chápat jako virtuální kanceláře a zasedací místnosti s různými oprávněními a dostupnostmi, tzn. soukromá či veřejná místnost. Výhodu zde představuje možnost nastavení osobních dostupností každého uživatele. Dle uvedených parametrů jednotlivých verzí byla zvolena varianta Pro, která představuje dostačující řešení a výrazně se neliší od dražší varianty Business+.

Na microsoft.com (2023) je řešení Microsoft 365 Business Basic popsáno jako vhodný produkt pro firmy, které hledají profesionální a snadno použitelné řešení komunikace v podniku s možností využití textové komunikace, videohovorů a audiohovorů. Podstatnou výhodou je zde možnost využívat cloudové úložiště o velikost 1 TB pro každého uživatele a možnost využívat a propojovat aplikace od Microsoftu, jako je Outlook, Word, Excel, PowerPoint, OneNote aj.

Gitlab.com (2023) vysvětluje řešení jako vývojovou komunikační platformu, která se zaměřuje na lepší podporu při vývoji softwarových aplikací. Komunikační platforma v rámci tohoto nástroje je doplňkovou funkcí, avšak samotná komunikace představuje zásadní roli při samotném vývoji aplikací. Z pohledu programátorů, testerů a projektových manažerů umožňuje snadnou přehlednost nad všemi zadanými úkoly, které jsou provázané s komunikačními kanály, což představuje velkou výhodu především v uchovávání a dohledávání informací na jednom místě. Nenastane tedy situace, že by informace byly roztříštěné mezi různými aplikacemi. Přidanou hodnotou je možnost propojení s dalšími vývojovými a projektovými nástroji užívaných v podniku. Vhodnou variantu pro podnik představuje varianta Premium, která nabízí optimální sadu možností a nástrojů.

Finanční rozpad nákladů jednotlivých aplikací je níže uveden v tabulce 4. Pro komplexnost jsou uvedené originální ceny a přepočítané zaokrouhlené ceny v českých korunách dle aktuálního kurzu ke dni 20. 1. 2023. Kurzovní lístek je použit z cnb.cz (2023), který je rovněž uveden v příloze 5. Z tohoto kurzovního lístku je aplikován kurz pro EUR ve výši 24,045 a pro CZK 22,231.

Tabulka 4 - Cenová relace komunikačních aplikací

		Slack		**Microsoft Teams**		**GitLab**	
		EUR	CZK	EUR	CZK	USD	CZK
měsíčně	1 uživatel	6,75	162	5,10	123	19	422
měsíčně	85 uživatelů	574	13 796	434	10 436	1 615	35 903
ročně	85 uživatelů	6 885	165 550	5 202	125 082	19 380	430 837

Zdroj: Vlastní zpracování dle microsoft.com (2023), slack.com (2023), gitlab.com (2023) a cnb.cz (2023)

Z finančního srovnání aplikací vyplývá, že nejlevnější možnou variantou je aplikace Microsoft Teams s ročními náklady 125 082 Kč pro 85 uživatelů, kteří představují interní a externí zaměstnance podniku.

Šestým doporučením je zavedení jednotné centrální platformy GitLab, která podporuje komunikační nástroje a propojení na vývojové aplikace, jež podporují správu informací k jednotlivým vytvářeným aplikacím. I přes vyšší roční náklady 430 837 Kč tato aplikace představuje velký potenciál v uchovávání, aktualizaci a distribuci znalostí.

Ze všech předchozích doporučení je zřejmé, že by bylo rovněž vhodné zavést celkovou vzdělávací koncepci, jež by ve firmě platila a vytvořila tak jakýsi řád v této oblasti. Zatím je vše na velmi individuální úrovni, roztříštěné podle jednotlivých oddělení a v podstatě postaveno na motivaci jednotlivých pracovníků. Pokud by se tedy vytvořil jasný plán, jak, kolik a co by bylo vhodné za určité období absolvovat, bylo by to jedině ku prospěchu a zmírnění určitého (do jisté míry) chaosu, který zde v této oblasti funguje. Každý pracovník by tak měl jasnou představu, co je třeba absolvovat, co musí splnit a jakým směrem se bude rozvíjet. Samozřejmě by bylo vhodné, aby byla stále zachována do určité míry individuální složka výběru, tak jako tomu bylo doposud, a zaměstnanec si mohl, v rámci určitých mezí, vybírat možnosti vzdělávání i právě jen podle svého zájmu a přání, protože respektovat motivaci každého jednotlivého pracovníka je také důležité.

V této koncepci by také nemělo chybět rozvržení a určení, kdo má na starosti vzdělávání pracovníků, kdo zde bude v pozici mentora, supervizora či rádce, a také přesnější určení, jak tato role bude vypadat a probíhat. Jelikož každé oddělení může mít trochu jiné požadavky a potřeby, je nutné se těmto podmínkám individuálně přizpůsobit. Nyní toto funguje prakticky na různorodé bázi, roli zde hraje nejen ochota spolupracovníků, ale i osobnost daného pracovníka ve smyslu jeho angažovanosti a nesmělosti.

Vytvoření komplexního plánu vzdělávání samozřejmě není triviální záležitost a měla by proběhnout ve třech fázích složených z jednotlivých na sebe navazujících kroků:

1. **Fáze:**
    1. Podání návrhu top managementu na vypracování analýzy vzdělávacího programu;
    2. Pozitivní rozhodnutí ze strany top managementu;
    3. Přidělení finančních zdrojů pro fázi analýzy;
    4. Přidělení lidských zdrojů;
    5. Vytvoření komunikačního plánu;
    6. Realizace analýzy a vytvoření návrhu vzdělávacího plánu;
    7. Odsouhlasení vzdělávacího plánu a případné připomínky;
2. **Fáze:**
    1. Přidělení finančních zdrojů pro konkrétní vzdělávací plán;
    2. Realizace vzdělávacího plánu;
3. **Fáze:**
    1. Vyhodnocení vzdělávacího plánu za určité období;
    2. Aktualizace a optimalizace vzdělávacího plánu pro další období.

Vzhledem k faktu, že se nyní v organizaci nenachází HR specialista, ideálním řešením obsazení týmu, který by se zabýval touto koncepcí, se jeví vedoucí oddělení v kooperaci projektového manažera. Ten by zajistil koordinační stránku věci, předkládal návrhy vedení společnosti a představoval roli moderátora.

Z důvodu, že se jedná o poměrně rozsáhlý projekt, který je potřeba koordinovat s časovým vytížením v jiných činnostech podniku, by bylo dobré vymezit čas na provedení tohoto plánu v délce dvou let, přičemž první fáze by představovala dvanáct měsíců a druhá a třetí fáze zbývajících dvanáct měsíců.

Nedílnou součástí tohoto programu je komunikační plán, o němž Doležal (2016, s. 197) uvádí, že jeho cílem je vzájemné porozumění všech členů týmu. Zároveň by rovněž všichni měli mít k dispozici důležité informace. Komunikační plán lze tedy chápat jako dokument, který obsahuje klíčové informace: kdo je za co odpovědný, jaká technologie je použita atd. Strukturu lze libovolně uzpůsobit požadavkům kolektivu organizace.

Proto je důležité vymyslet komunikační plán, který buď může vycházet z již existujících šablon (lze nalézt na internetu), nebo je možné si jej vytvořit dle vlastního uvážení a potřeby. Na obrázku 11 je znázorněna možná varianta komunikačního plánu.

Obrázek 9 - Ukázka komunikačního plánu

Komunikační plán					
Projekt:	*Jaký je název či pracovní název projektu?*	**Zpracoval:**	*Kdo je autorem dokumentu?*	**Datum:**	*Jaké je datum poslední aktualizace?*
Příjemce informace	**Cíle komunikace**	**Klíčové sdělení**	**Formát/ komunikační kanál**	**Zpětná vazba**	**Správce**
Kdo je příjemcem sdělení?	*Čeho chcete komunikací dosáhnout?*	*Co chcete říct?*	*Jak to budete říkat? Jak často?*	*Jak poznáte, že to děláte dobře?*	*Kdo za to bude zodpovědný?*
…					
…					

Zdroj: Doležal (2016, s. 197)

Sedmým doporučením je vytvoření komplexního programu vzdělávání v podniku podle výše uvedených fází v časovém horizontu dvou let.

Z rozhovorů vyplynulo, že vzájemná komunikace liniového a vrcholového managementu je nedostatečná. V současné době jsou občas top managementu předkládány nápady z nižších řad zaměstnanců, avšak ve většině případů neexistuje žádná zpětná vazba ohledně snahy zabývat se těmito podněty.

Výhodné by také mohlo být pořádání pravidelných schůzek jednotlivých vedoucích s hlavním vedením organizace, kde by se tlumočily nápady, připomínky, požadavky a přání jednotlivých pracovníků, jež by souvisely s oblastí vzdělávání a rozvojem pracovníků. Součástí těchto podnětů by měl být i možný návrh řešení, který by napomohl danou situaci aktivně řešit, a tak je uvedl, ať už částečně či úplně, do praxe. Ne každému návrhu či připomínce musí být vyhověno, ale je nutné vést komunikaci směrem k zaměstnancům, proč tomu tak bylo.

Tato skutečnost by hrála velkou roli pro zaměstnance tím, že by získali pocit důležitosti a vědomí, že se jejich požadavky vedení společnosti zabývalo a byla jim dána nějaká váha. Toto by jistě podpořilo motivaci pracovníků a celkově jejich participaci na rozvoji firmy, mimo jiné i v oblasti vzdělávání.

Ve smyslu pravidelných schůzek by bylo jistě přínosem i pravidelné zhodnocení, jak koncepce vzdělávání funguje, kam směřuje a zda je ji třeba nějak upravit či pozměnit. Bude tak zajištěno to, že vzdělávání pracovníků a jejich následný rozvoj neustrne na místě, ale bude se posouvat dále žádoucím směrem a ku prospěchu zaměstnanců i samotné firmy.

Osmým doporučením je pořádání pravidelných meetingů liniového managementu a top managementu za účelem zjištění aktuálního stavu znalostní úrovně zaměstnanců, pracovní morálky, potřebných školení, rozvojových nápadů či naopak nedostatků a nespokojenosti. Vhodné by bylo pořádat tyto schůzky jednou za čtvrt roku v předem vymezeném čase, přičemž jedna schůzka by neměla přesáhnout délku čtyř hodin.

4 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývá znalostním managementem, konkrétněji v praktické části na základě výzkumného šetření pak zjištěním a zhodnocením vzdělávání ve vybrané společnosti. Práce rovněž obsahuje i následné návrhy a doporučení, jež by bylo možné aplikovat na míru společnosti v praxi, a to vše s myšlenkou podpory rozvoje společnosti.

Na základě analýzy získaných dat se dospělo k několika závěrům, jež budou předložené a prezentované organizaci, v níž probíhalo výzkumné šetření.

Komunikace ve firmě je hodnocena na dobré úrovni, stejně tak vzdělávání, které je hodnoceno jako dostačující pro potřeby jednotlivých zaměstnanců. Vzdělávací aktivity probíhají uvnitř i mimo danou firmu. Nicméně se ukazuje, že velkou roli v oblasti vzdělávání zde hraje míra individuální motivace daného pracovníka, záleží totiž na jeho zájmu a aktivitě, jak dostatečně se vzdělává. Pokud zaměstnanec projeví zájem, je jeho přání ve většině případů kladně vyřízeno a firmou umožněno, a to ve formě školení i ve formě samostudia. Tyto možnosti jsou vnímány velmi kladně a jsou oceňovány jako silná stránka v oblasti vzdělávání. Vzdělávání obecně zde není nijak zásadně centrálně řízeno a výběr vzdělávacích aktivit je v podstatě na dobrovolné bázi. Výjimku však tvoří povinné kurzy a školení při nástupu nového zaměstnance, případně jednou za čas proběhnou interní školení, pokud určitý pracovník navštíví jím vybraný kurz a má pak sám zájem předat nově získané znalosti a informace ostatním kolegům.

Problém může představovat i chybějící HR oddělení, jež by se mělo podílet na vzniku koncepce a centrálním řízení vzdělávání. Velkou roli by pochopitelně také hrála práce s motivací pro rozvoj u jednotlivých pracovníků. Bylo by žádoucí určit si cíle vzdělávání pro každou pracovní pozici a ty se pak snažit naplnit. Je tak navrhováno vytvoření jednotného a komplexního programu vzdělávání ve společnosti. Určitě by bylo žádoucí znovuobnovit pozici personalisty, pokud nelze jinak, tak alespoň externě, a dbát na to, aby plnil výše uvedené povinnosti ve vztahu ke vzdělávacímu rozvoji pracovníků. Rovněž by také prospělo mít oficiálně určenou osobu, která by měla mimo jiné v náplni práce průzkum nových technologií a trendů, s čímž souvisí i doporučení týkající se vytvoření odpovědné osoby za vyhledávání a zařizování potřebných odborných kurzů. Mimo jiné by však tato osoba také měla za úkol tyto aktivity následně evidovat a pravidelně zhodnocovat jejich přínos pro společnost.

Vzdělávání nového pracovníka se uskutečňuje na základě absolvování několika povinných školení, která se týkají chodu firmy a jí používaných nástrojů. Poté opět záleží na samotné aktivitě pracovníka, ovšem stále platí, že se s ostatními kolegy může poradit, požádat je o pomoc, v některých případech má i k dispozici osobu, která mu pomáhá a kontroluje ho. Nicméně se nejedná o žádnou oficiální pozici a je to stavěno na ochotě daného pracovníka novému kolegovi pomoci. Problém zde často hraje časová vytíženost a nezastupitelnost pracovníků. S tím souvisí i předávání informací, ať už při příchodu nového nebo odchodu zkušeného pracovníka. Předání informací totiž opět není nijak koncepčně uchopeno a řízeno, ale znovu je postaveno na individuální aktivitě dotčených zaměstnanců.

Proto by jistě pomohlo vytvořit mapu znalostí, jež by byla navázána na jednotlivé zaměstnance, kteří by byli rozčleněni podle jednotlivých oddělení. Tato výsledná mapa by pak měla být k dispozici na interním úložišti, přičemž by k ní měli přístup všichni zaměstnanci. Také by jistě bylo k užitku zavedení mentorského programu, jehož cílem by právě mělo být rozvíjení a podpora jak nových pracovníků, tak i těch stávajících, a to hlavně na juniorních pozicích.

Možnost vedoucí ke zlepšení sdílení a distribuce znalostí je spatřována v použití lepších komunikačních nástrojů, lepší správě užívaných či vyhledání jiného nástroje pro sdílení postupů. Je zde totiž problém v jejich přehlednosti a také ve sdílení informace, zda jsou daná data stále aktuální a platná. Proto je dále navrhováno určení a zavedení centrální aplikace, v níž

budou zanesené všechny potřebné aktuální a komplexní informace. Opět by bylo potřeba, aby ji někdo spravoval, ideálně celý tým správců, jenž by byl pod kontrolou vedoucích jednotlivých oddělení. Takovou centrální platformou může například být GitLab, jenž podporuje komunikační nástroje a propojení na vývojové aplikace, které umožňují správu informací k jednotlivým vytvářeným aplikacím. Tato aplikace tak představuje značnou kapacitu v uchovávání, aktualizaci i distribuci znalostí.

Dále by jistě bylo přínosem vedoucím k rozvoji firmy i pořádání pravidelných společných meetingů liniového a top managementu, jejichž cílem by tak bylo zjištění aktuálního stavu úrovně znalostí zaměstnanců, projednání jejich možných návrhů či nápadů, ale i vyslechnutí a zhodnocení eventuálních připomínek a vnímaných nedostatků. To by komplexně poté vedlo k posouzení, zda vytvořená a zavedená vzdělávací koncepce funguje a je nosná. A v případě zjištění nedostatků nebo problémů by se mohla pružně podle potřeby upravit k žádoucímu směru tak, aby potřebný rozvoj pracovníků neustrnul na místě. Dále by jistě tato setkávání pozitivně působila i na motivaci jednotlivých zaměstnanců, vnímali by, že se jejich návrhy a požadavky vedení firmy zabývá, a tak by byla posílena celkově i jejich participace na rozvoji firmy, včetně oblasti vzdělávání.

Ať už podnik CS SOFT a.s. využije výsledky výzkumu a následná doporučení pro své potřeby či bude tato práce sloužit pouze jako inspirace pro další možné výzkumy v této oblasti, lze snad souhlasit, že práce splnila své cíle a umožní po přečtení poměrně jasnou představu o tom, co je znalostní management a jak ho lze prakticky aplikovat ve fungující organizaci, v čemž je možno spatřovat hlavní přínos této práce.

Literatura

Primární zdroje

BECERRA-FERNANDEZ, I., SABHERWAL, R., *Knowledge Management Systems and Processes. Second Edition.* New York: Routledge, 2015. 382 s. ISBN 978-0-7656-3915-8.

BENEŠ, M., *Andragogika. 2., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2014. Pedagogika (Grada). 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5.

COLVIN, G., *Lidé jsou podceňováni: co ani nejchytřejší počítače nikdy nebudou umět*. Praha: Management Press, 2016. 232 s. ISBN 978-80-7261-402-8.

DALKIR, K., *Knowledge management in theory and practice. Third Edition*. Cambridge, MA: MIT Press, 2017. 488 s. ISBN 978-0262036870.

DOLEŽAL, J., *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016. Expert (Grada). 424 s. ISBN ISBN -978-80-247-5620-2.

ERMINE, J., *Knowledge management The Creative Loop, Volume 5*. London: ISTE Ltd, 2018. ISBN 978-1-78630-170-3.

HOLAŇOVÁ, I., *Metodický pokyn: Pravidla používání Redmine.* Praha: CS SOFT a.s., 2021. 30 s.

HOLAŇOVÁ, I., *Příručka zaměstnance CS SOFT a.s*. Praha: CS SOFT a.s., 2022. 13 s.

CHRÁSKA, M., *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu.* Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5326-3.

KOUBEK, J., *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozšířené a doplněné vydání*. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KUČEROVÁ, H., *Organizace znalostí: klíčová témata*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017. 269 s. ISBN 978-80-246-3587-3.

LANGER, T., *Moderní lektor: průvodce úspěšného vzdělavatele dospělých*. Praha: Grada Publishing, 2016. 224 s. ISBN 978-80-271-0093-4.

MAJUMDER, S., DEY, N., *Ai-Empowered Knowledge Management.* Singapore: Springer, 2022. 128 s. ISBN 978-981-19-0315-1.

MASLOW, A., H., *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021. 375 s. ISBN 978-80-262-1728-2.

MUŽÍK, J., KRPÁLEK, P., *Lidské zdroje a personální management. Vydání I.* Praha: Academia, 2017. 190 s. ISBN 978-80-200-2773-3.

NORTH, K., KUMTA, G., *Knowledge Management Value Creation Through Organizational Learning, Second Edition*. Cham: Springer, 2018. 344 s. ISBN 978-3-319-59977-9.

NOVÁK, A., *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu: 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. 208 s. ISBN 978-80-271-0333-1.

PAULÍK, K., *Psychologie lidské odolnosti. 2., přepracované a doplněné vydání*. Praha: Grada, 2017. 368 s. ISBN 978-80-247-5646-2.

PITRA, Z., MOHELSKÁ, H., *Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*. Praha: Professional Publishing, 2015. 336 s. ISBN 978-80-7431-145-1.

PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada, 2018. 208 s. ISBN 978-80-271-0629-5.

SZCZERBICKI, E., SANIN., C., *Knowledge Management and Engineering with Decisional DNA*. Springer: 1st ed. 2020 edition. 264 s. ISBN 978-3-030-39600-8.

ŠIKÝŘ, M., *Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠPIČÁK, J., *Metodika práce s dokumenty Radox.* Praha: CS SOFT a.s., 2017. 18 s.

ŠPIČÁK, J., *Politika bezpečného vývoje.* Praha: CS SOFT a.s., 2021. 10 s.

TAHAL, R., *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

TROJAN, V., *Přístupy k efektivitě z pohledu managementu vzdělávání*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Pedagogická fakulta, 2016. 131 s. ISBN 978-80-7290-897-4.

TRUNEČEK, J., *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

ZETEK, J., *Manuál k systému Alfresco*. Praha: CS SOFT a.s., 2022. 14 s.

Internetové zdroje

ASOCIACEMENTORINGU.CZ. *Služby pro firmy* [online]. 2023 [cit. 2023-01-22]. Dostupné z WWW: https://www.asociacementoringu.cz/sluzby/mentoring-firmy/

CNB.CZ. *Obchodní kurz – kurzovní lístek ČNB* [online]. 2023 [cit. 2023-01-20]. Dostupné z WWW: https://www.cnb.cz/cs/platebni-styk/sluzby-pro-klienty/kurzovni-listek-cnb/

CS-SOFT.CZ. *O nás* [online]. 2022 [cit. 2022-07-22]. Dostupné z WWW: https://www.cs-soft.cz/cs/o-nas

CS-SOFT.CZ. *Produkty* [online]. 2022 [cit. 2022-07-22]. Dostupné z WWW: https://www.cs-soft.cz/cs/produkty

DUMFINANCI.CZ. *Výpočet hrubé mzdy 2023* [online]. 2023 [cit. 2023-01-14]. Dostupné z WWW: https://dumfinanci.cz/pracovna/kalkulacky/vypocet-hrube-mzdy/

GITLAB.COM. *Get The DevSecOps Platform* [online]. 2023 [cit. 2023-01-19]. Dostupné z WWW: https://about.gitlab.com/pricing/

INDEED.COM. *Kolik si vydělá na pracovní pozici HR Specialista v lokalitě Hlavní město Praha?* [online]. 2023 [cit. 2023-01-9]. Dostupné z WWW: https://cz.indeed.com/career/hr-specialista/salaries/Hlavní-město-Praha

ITRANSITION.COM. *Knowledge management stratégy: an honest overview* [online]. 2022 [cit. 2022-07-17]. Dostupné z WWW: https://www.itransition.com/blog/knowledge-management-strategy

JUSTICE.CZ. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. 2022 [cit. 2022-07-22]. Dostupné z WWW: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=363409&typ=UPLNY

LIMESURVEY.ORG. *LimeSurvey home page* [online]. 2022 [cit. 2022-08-02]. Dostupné z WWW: https://www.limesurvey.org/

MICROSOFT.COM. *Objevte to správné řešení Microsoft Teams pro vaše potřeby* [online]. 2023 [cit. 2023-01-19]. Dostupné z WWW: https://www.microsoft.com/cs-cz/microsoft-teams/compare-microsoft-teams-options?activetab=pivot:primaryr1

PROPROFSKB.COM. *Knowledge Management Business Challenges and Their Remedies* [online]. 2021 [cit. 2022-07-17]. Dostupné z WWW: https://www.proprofskb.com/blog/knowledge-management-challenges-and-their-remedies/

SLACK.COM. *Make teamwork more productive* [online]. 2023 [cit. 2023-01-19]. Dostupné z WWW: https://slack.com/pricing

WHATSAPP.COM. *Blog WhatsApp* [online]. 2022 [cit. 2022-12-14]. Dostupné z WWW: https://blog.whatsapp.com/

Přílohy

Příloha 1 – Dotazníkové položky

I. část – charakteristika dotazovaného:

1. Jste žena nebo muž:
   - Muž
   - Žena
   - Jiné

2. Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk:
   - 18–29
   - 30–39
   - 40–49
   - 50–59
   - 60 nebo více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:
   - Vyučen
   - Středoškolské bez maturity
   - Středoškolské s maturitou
   - Vyšší odborné
   - Vysokoškolské – bakalářský titul
   - Vysokoškolské – magisterský titul
   - Vysokoškolské – doktorský titul nebo vyšší

4. Do jaké skupiny se řadíte dle své pracovní pozice:
   - Top management (ředitel výroby, finanční ředitel, aj.)
   - Střední management (HR specialista, projektový manažer, vedoucí oddělení, aj.)
   - Výrobní oddělení (programátor, dokumentarista, architekt, aj.)
   - Testerské oddělení
   - Ostatní (administrativa, IT, QA, aj.)

5. Jak dlouho ve společnosti CS SOFT a.s. pracujete:
   - Méně než 1 rok
   - 1-5 let
   - 6–10 let
   - Více jak 10 let

II. část – znalostní management v organizaci:

6. Znáte pojem Management znalostí / Znalostní management:
   - Ano
   - Ne

7. Pomocí jakého způsobu nejčastěji získáváte informace / znalosti k výkonu Vaší profese:
   - Interní komunikace s kolegy
   - Samostudiem
   - Pomocí školení
   - Žádným způsobem

- Jiné:

8. Probíhají ve Vaší společnosti školení, při kterých získáváte nové znalosti:
   - Ano, sám jsem takové školení pořádal/a
   - Ano, aktivně se účastním
   - Ano, ale neúčastním se
   - Neprobíhají
   - Nevím

8a. Prosím uveďte důvod, proč se školeních neúčastníte:

9. Kolik školení za účelem získání nových znalostí během jednoho roku absolvujete:
   - 0
   - Méně než 3
   - 3-8
   - 9-12
   - Více jak 12

10. Vyberte způsoby, které používáte k získávání nových informací / znalostí dle:
   - Interní komunikace
   - Samostudium pomocí internetu a knih
   - Interní školení
   - Externí kurzy
   - Od kolegů
   - Stínování
   - Jiné:

11. Diskutujete o nových informacích / znalostech s kolegy:
   - Často
   - Průběžně
   - Výjimečně
   - Nikdy

12. Jakým způsobem nejčastěji vyhledáváte informace / znalosti:
   - Vyhledávám si je sám/sama a využívám všechny veřejné prostředky
   - Vyhledávám si je sám/sama pomocí interních prostředků
   - Komunikuji a radím se s kolegy
   - Všemi uvedenými způsoby

13. Jakým způsobem nejčastěji uchováváte nabyté znalosti:
   - Ve své paměti
   - Ukládám je ve svém notebooku či cloudu
   - Ukládám v telefonu
   - Shromažďuji je v tištěné podobě
   - Všemi uvedenými způsoby

14. Jak hodnotíte komunikaci ve společnosti, kde vykonáváte profesi:
   - Výborně
   - Dobře
   - Průměrně

- Nevyhovující
- Nedostatečně

14a. Proč hodnotíte komunikaci ve společnosti jako nevyhovující / nedostačující:

15. Jaké používáte komunikační aplikace uvnitř firmy:
    - E-mail
    - Telefon
    - SMS
    - WhatsApp
    - Facebook
    - Teams
    - Jiné

15a. Uveďte jiné komunikační aplikace, které využíváte a nebyly v seznamu:

16. Jakým způsobem organizace realizuje vzdělávací akce:
    - Uvnitř podniku (porady, koučink aj.)
    - Vně podniku (teambuilding, workshopy aj.)
    - Uvnitř i vně podniku
    - Vzdělávání v podniku neprobíhá

17. Jsou vzdělávací aktivity v organizaci dostačující pro plnění Vaší práce:
    - Ano
    - Téměř ano
    - Částečně ano
    - Ne

11a. Proč jsou podle Vás vzdělávací aktivity nedostačující:

18. Jak jste spokojen/a se vzděláváním a přenášením znalostí v organizaci (1 – naprosto spokojen, 5 naprosto nespokojen):
    - 1
    - 2
    - 3
    - 4
    - 5

19. Jak probíhá ve Vašem oddělení vzdělávání a předávání informací v případě, že někdo trvale opouští společnost:

20. Jak probíhá ve Vašem oddělení vzdělávání nového kolegy:

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 2 – Otázky k rozhovorům

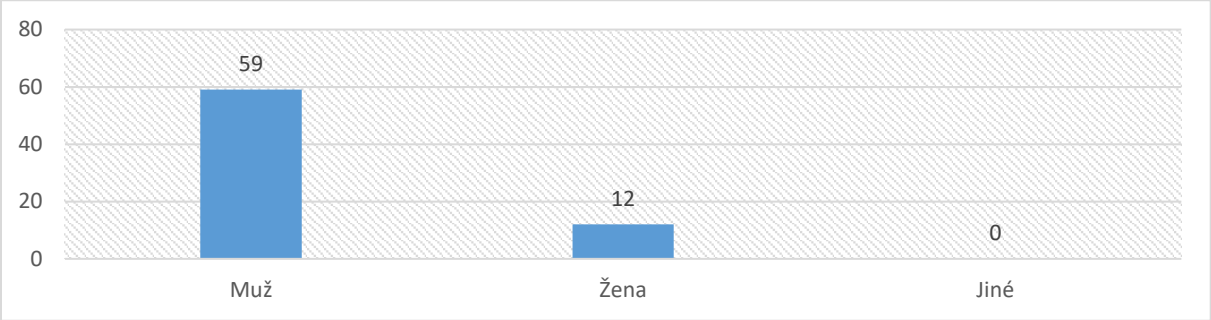
1. Jak vnímáte současnou situaci ve firmě z pohledu vzdělávání pracovníků?
2. Kde vidíte silné stránky v rámci vzdělávání pracovníků?
3. Kde vidíte možnosti pro zlepšení v oblasti vzdělávání pracovníků?
4. Jak probíhá proces vzdělávání nově příchozích pracovníků?
5. Jaké firma využívá možnosti pro strategický rozvoj v oblasti vzdělávání pracovníků?
6. Kde vidíte prostor ke zlepšení způsobu sdílení a distribuci znalostí?
7. Jaké technologie využívá firma k uchování a zaznamenávání znalostí? Myslíte, že je to dostatečné?
8. Jak ve Vašem oddělení probíhá předání znalostí při odchodu či příchodu zaměstnance?

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha 3 – Výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Jste žena nebo muž

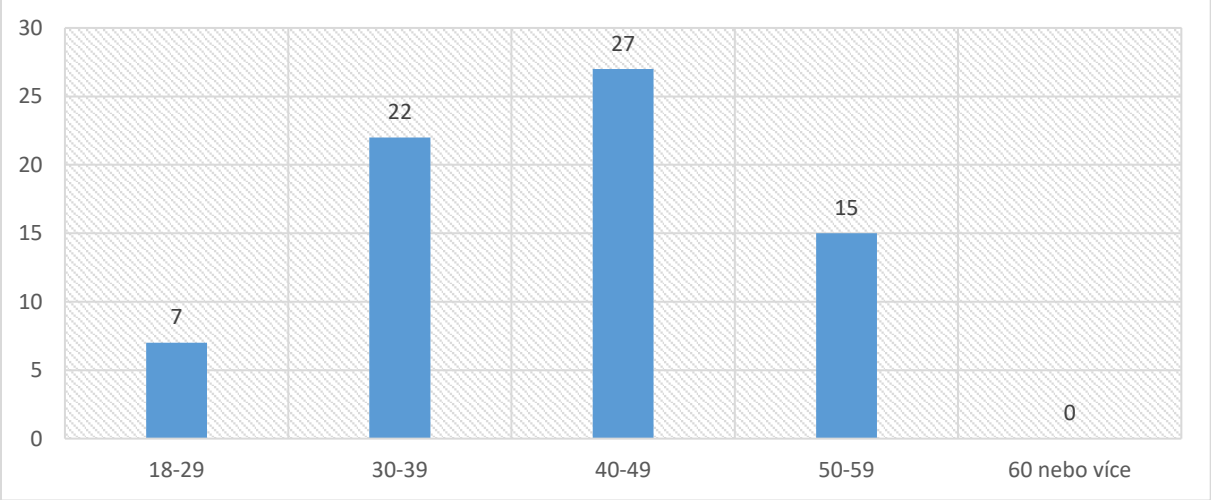
Graf 1 - Otázka č. 1: Jste žena nebo muž



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 2: Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk

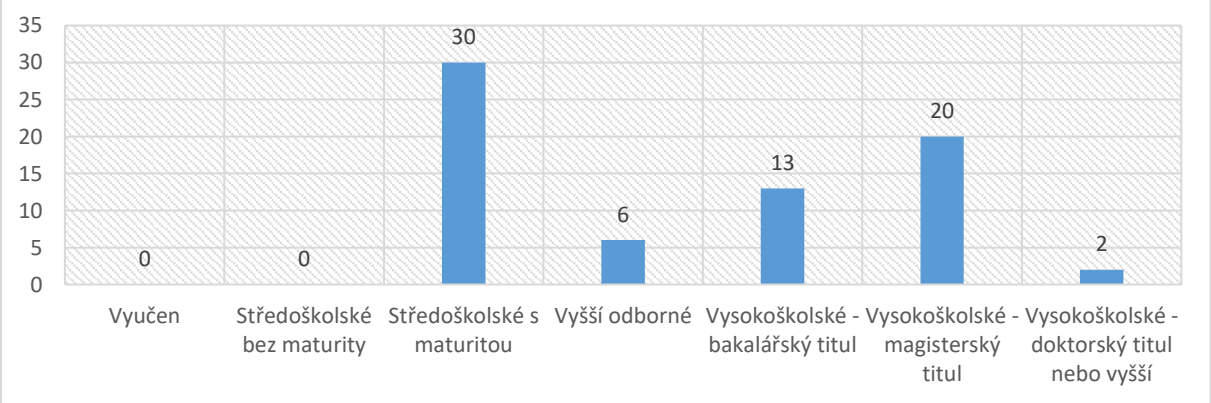
Graf 2 - Otázka č. 2: Která z níže uvedených kategorií zahrnuje Váš věk



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

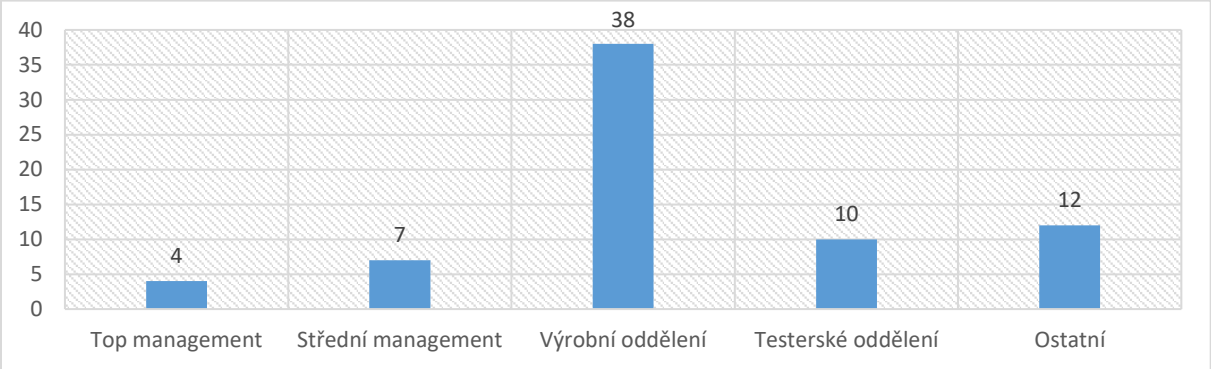
Graf 3 - Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 4: Do jaké skupiny se řadíte dle své pracovní pozice

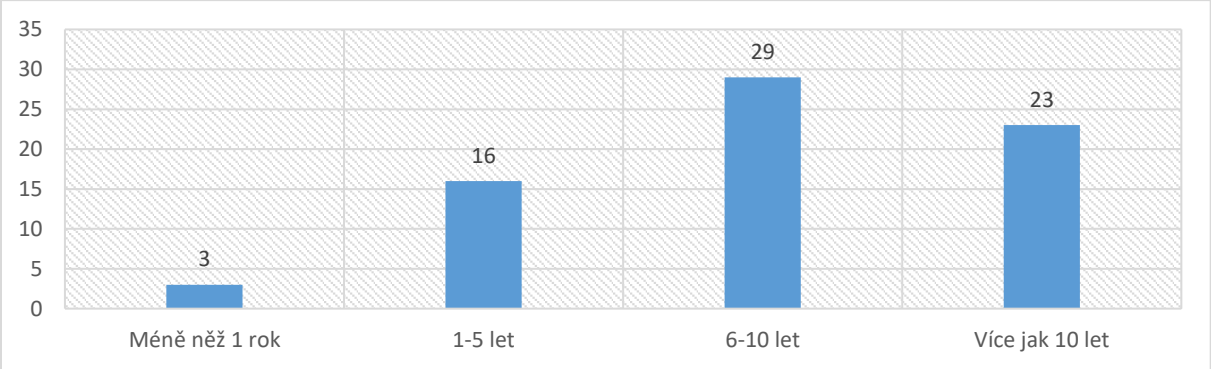
Graf 4 - Do jaké skupiny se řadíte dle své pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 5: Jak dlouho ve společnosti CS SOFT a.s. pracujete

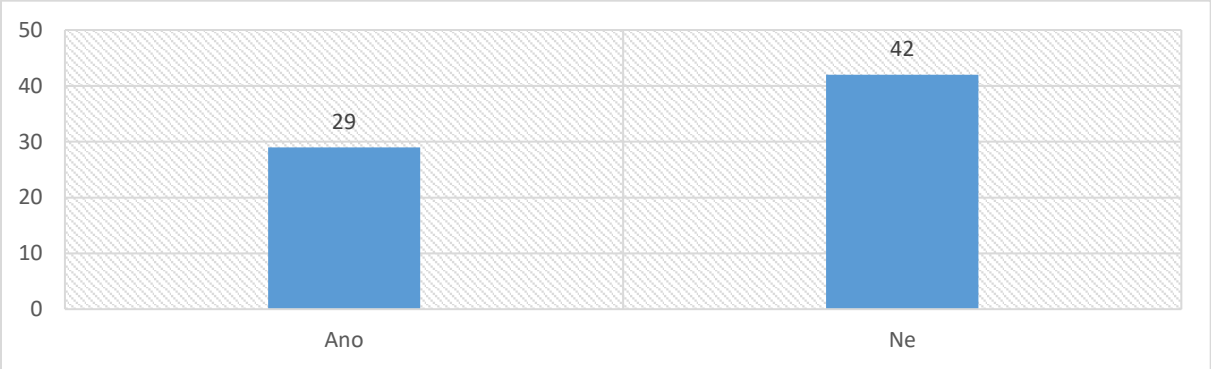
Graf 5 - Jak dlouho ve společnosti CS SOFT a.s. pracujete



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 6: Znáte pojem Management znalostí / Znalostní management

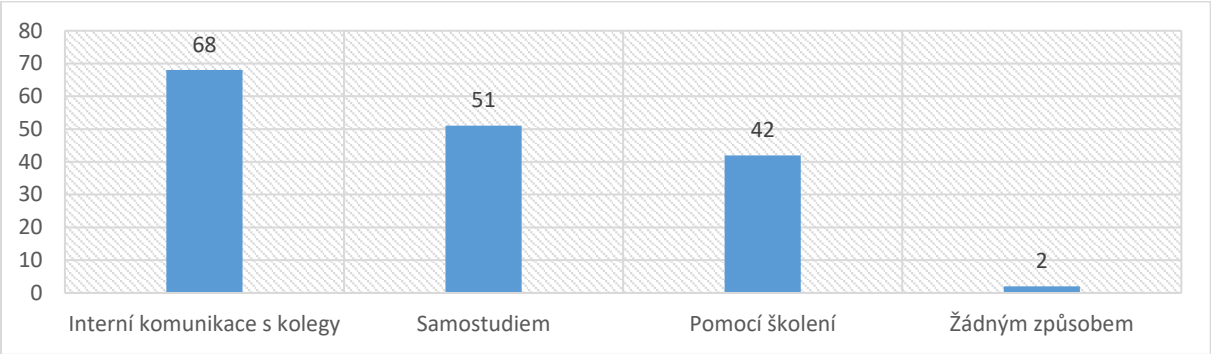
Graf 6 - Znáte pojem Management znalostí / Znalostní management



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 7: Pomocí jakého způsobu nejčastěji získáváte informace / znalosti k výkonu Vaší profese

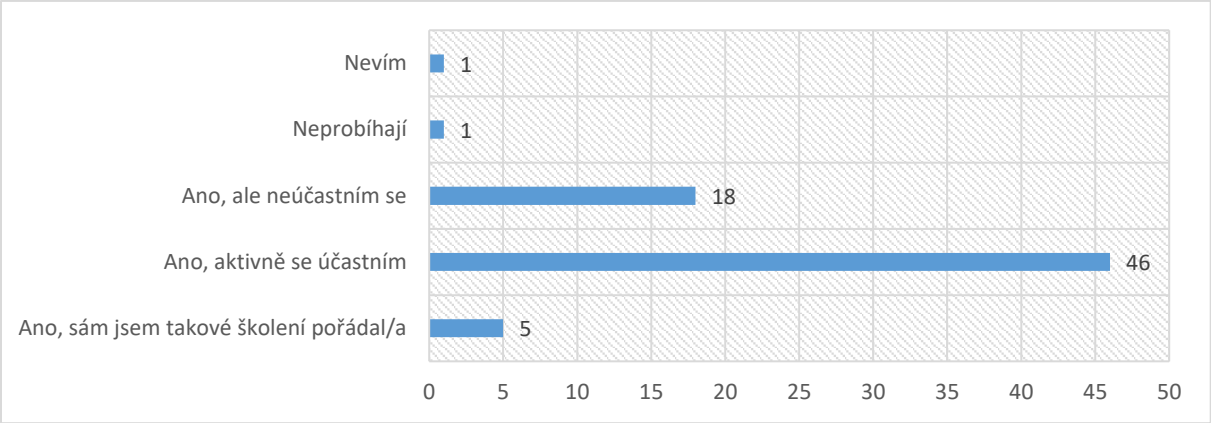
Graf 7 – Nejčastější způsob získávání informací znalostí k získávání profese



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 8: Probíhají ve Vaší společnosti školení, při kterých získáváte nové znalosti

Graf 8 - Probíhají ve Vaší společnosti školení, při kterých získáváte nové znalosti



Zdroj: Vlastní zpracování

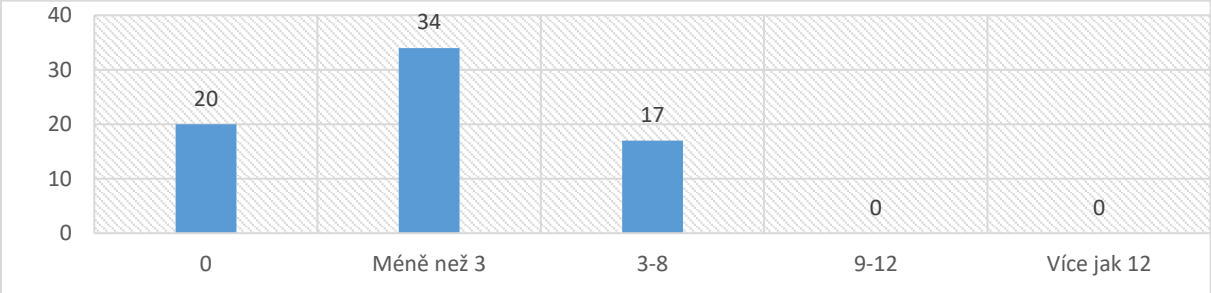
Otázka č. 8a: Prosím uveďte důvod, proč se školeních neúčastníte

1. Nic mi to nedá.
2. Nejsou pro mě důležité, týkají se především technologií.
3. Netýkají se mě.
4. Není nutné, abych školení absolvoval.
5. Většinou probíhají v období, kdy nejsem k dispozici a nepřijdou mi příliš přínosná.
6. Nejsou pro mě.
7. Netýkají se mé práce.
8. Nevidím v nich přínos, nezajímají mě.
9. Neodpovídají mému zaměření.
10. Netýkají se mé pracovní pozice.
11. Netýkají se mé profese.
12. Nepřijdou mi užitečné.
13. Školení se netýkají mé pracovní náplně.
14. Probíhají na jiné téma, než je mé zaměření.
15. Jsou zaměřená na jiné oblasti, které pro mě nejsou důležité.
16. Týkají se primárně výrobního oddělení, je to tedy mimo mé pole působení.

17. Netýkají se mé pracovní činnosti.
18. Jsem ve firmě krátce.
19. Netýkají se mé profese, jsou zaměřené hodně odborně.

Otázka č. 9: Kolik školení za účelem získání nových znalostí během jednoho roku absolvujete

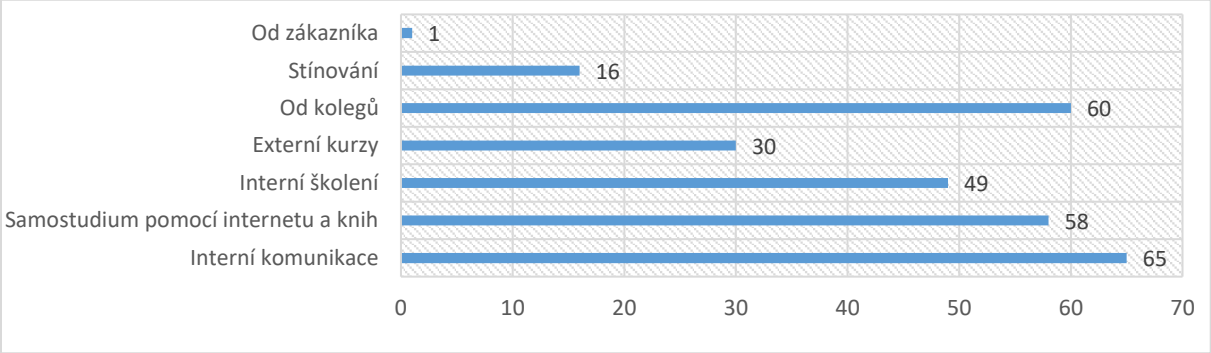
Graf 9 - Kolik školení za účelem získání nových znalostí během jednoho roku absolvujete



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 10: Vyberte způsoby, které používáte k získávání nových informací / znalostí dle

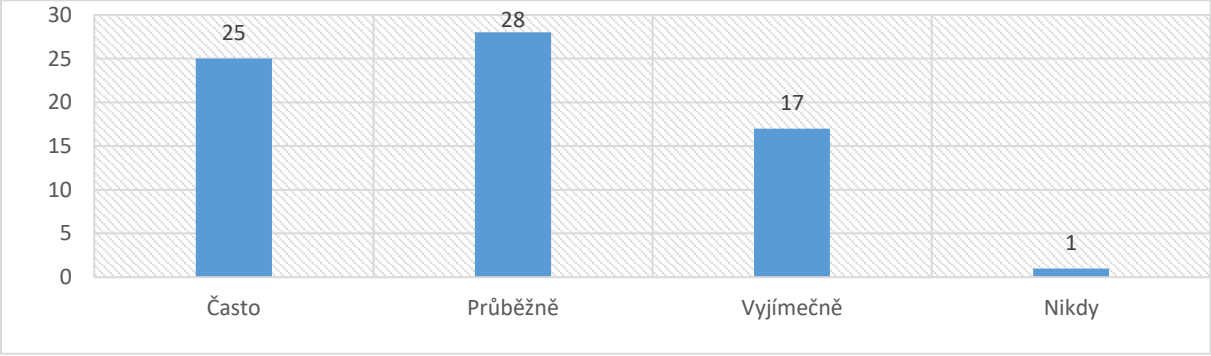
Graf 10 - Vyberte způsoby, které používáte k získávání nových informací / znalostí dle



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 11: Diskutujete o nových informacích / znalostech s kolegy

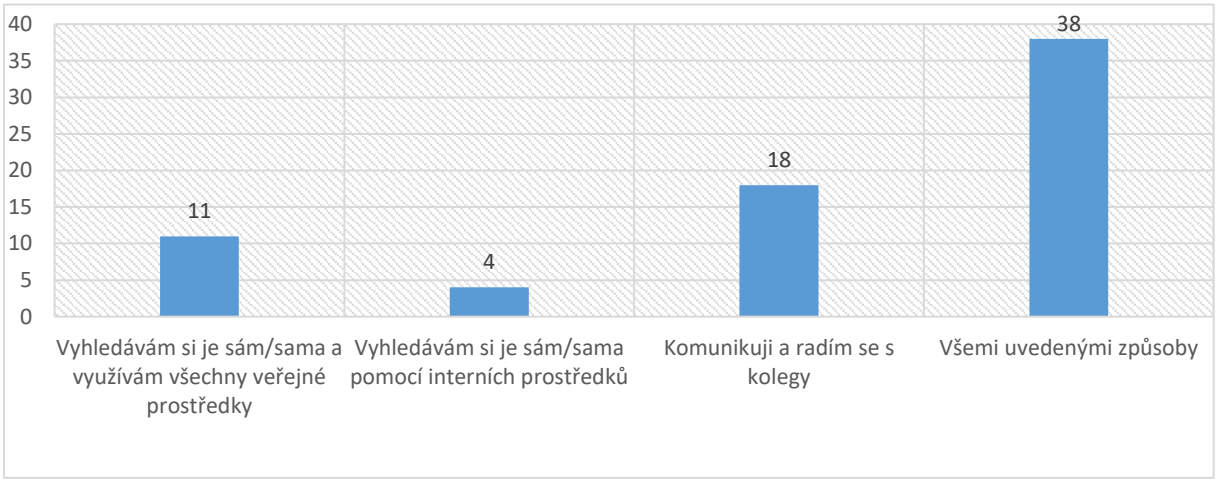
Graf 11 - Diskutujete o nových informacích / znalostech s kolegy



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 12: Jakým způsobem nejčastěji vyhledáváte informace / znalosti?

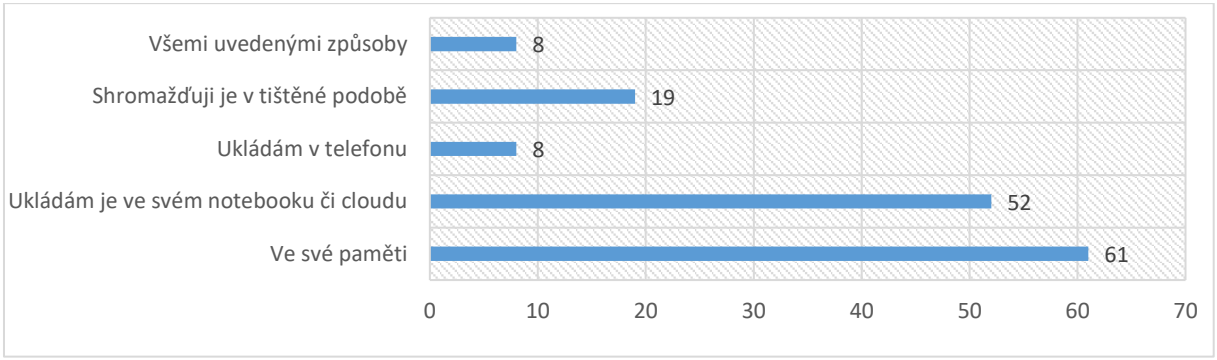
Graf 12 - Jakým způsobem nejčastěji vyhledáváte informace / znalosti?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 13: Jakým způsobem nejčastěji uchováváte nabyté znalosti

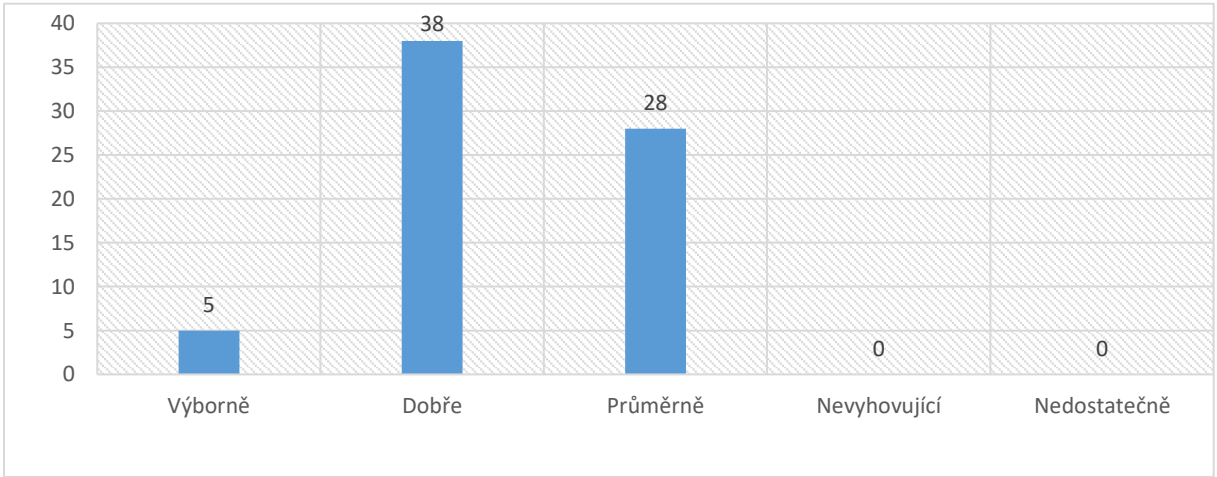
Graf 13 - Jakým způsobem nejčastěji uchováváte nabyté znalosti



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14: Jak hodnotíte komunikaci ve společnosti, kde vykonáváte profesi

Graf 134 - Jak hodnotíte komunikaci ve společnosti, kde vykonáváte profesi



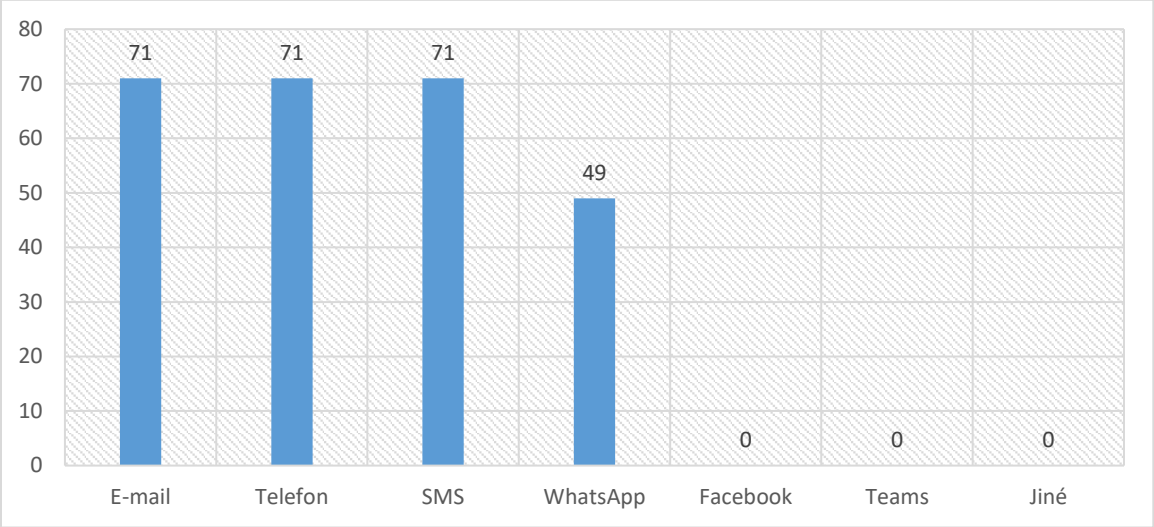
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 14a: Proč hodnotíte komunikaci ve společnosti jako nevyhovující / nedostačující

Na tuto otázku nikdo neodpověděl. Celkový počet odpovědí je 0.

Otázka č. 15: Jaké používáte komunikační aplikace uvnitř firmy

Graf 145 – Jaké používáte komunikační aplikace uvnitř firmy



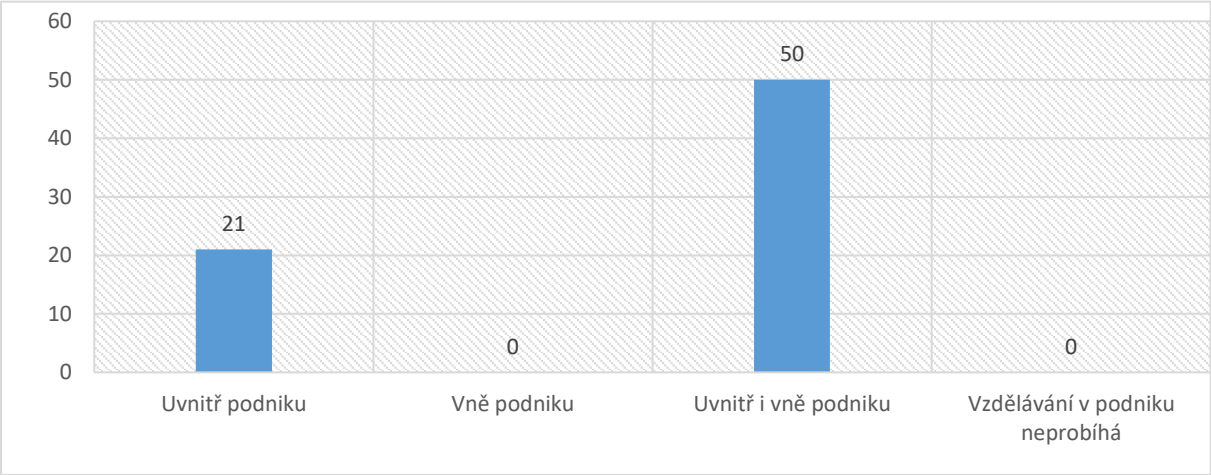
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 15a: Uveďte jiné komunikační aplikace, které využíváte a nebyly v seznamu

Na tuto otázku nikdo neodpověděl. Celkový počet odpovědí je 0.

Otázka č. 16: Jakým způsobem organizace realizuje vzdělávací akce

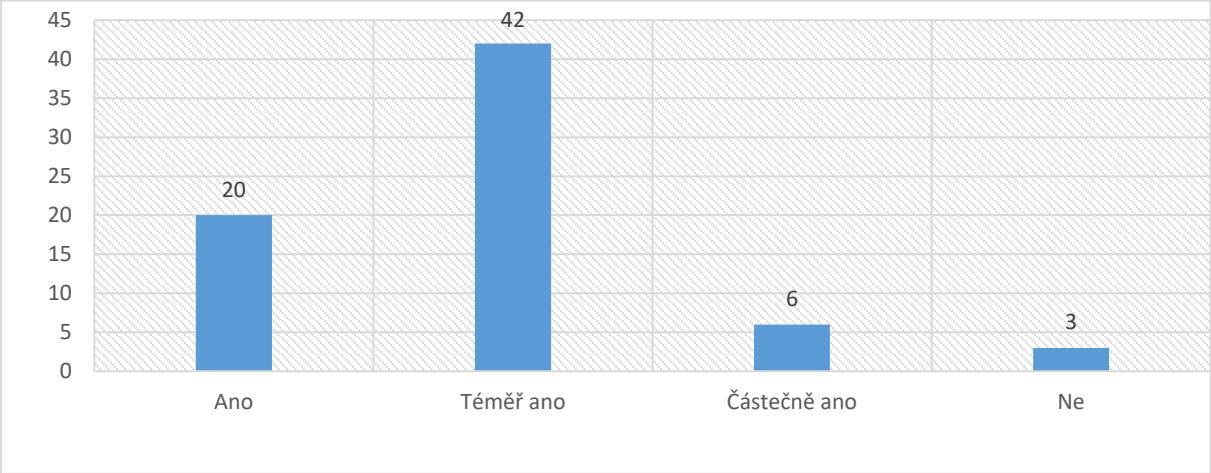
Graf 156 - Jakým způsobem organizace realizuje vzdělávací akce



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17: Jsou vzdělávací aktivity v organizaci dostačující pro plnění Vaší práce

Graf 167 - Jsou vzdělávací aktivity v organizaci dostačující pro plnění Vaší práce



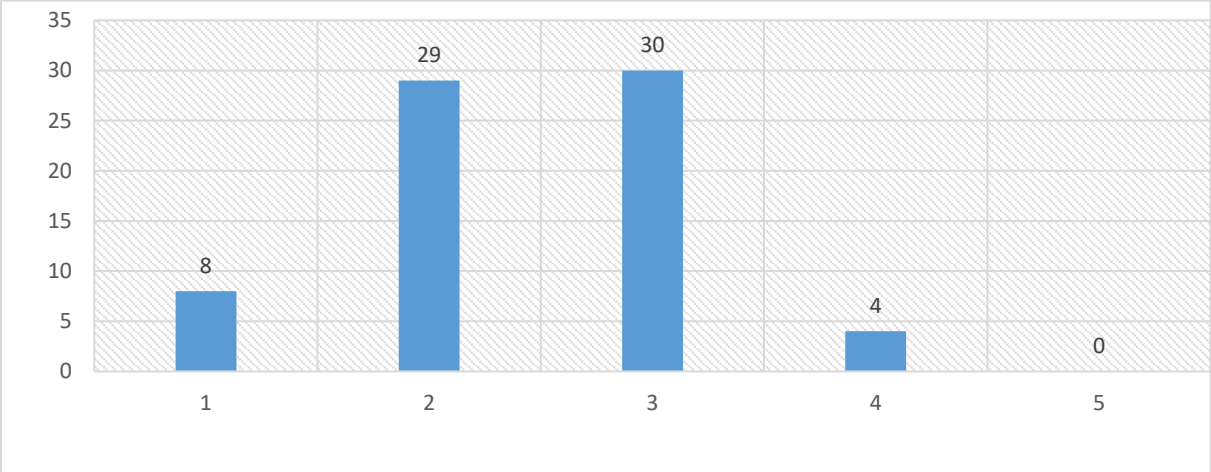
Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 17a: Proč jsou podle Vás vzdělávací aktivity nedostačující

1. Zaměřují se jen na některé skupiny lidí. Chtělo by to větší integritu a rozvoj v nových technologiích.
2. Nejsou pro můj typ práce.
3. Chtělo by to více školení do problematiky a nových technologií. Některé postupy mohou být proto zastaralé.
4. Chybí ucelená představa a vize. Školení je spíše vzácné. Díky tomu vzniká problém se zastupitelností.
5. Pracujeme ve velmi specifickém oboru a velmi náročném. Vzdělávání je nesmírně důležité.

Otázka č. 18: Jak jste spokojen/a se vzděláváním a přenášením znalostí v organizaci (1 – naprosto spokojen, 5 naprosto nespokojen)

Graf 178 - Jak jste spokojen/a se vzděláváním a přenášením znalostí v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č. 19: Jak probíhá ve Vašem oddělení vzdělávání a předávání informací, v případě, že někdo trvale opouští společnost

1. Řeší si vedoucí oddělení.
2. Nevím.
3. Netuším.
4. S vedoucím oddělením probere aktuální činnosti, vybere nástupce a potom dojde k předávání znalostí během výpovědní doby.
5. Řeší vedoucí oddělení přidělením nástupců a soupisu problematiky.
6. Netuším.
7. Řeší vedoucí oddělení. Odcházející předává práci a informace vybraným lidem.
8. Předává informace vybraným kolegům, případně vytváří příslušné dokumenty s postupy.
9. Přebrání úkolů a znalostí jiným zaměstnancem, případně zdokumentováním.
10. od vedoucích pracovníků a kolegů
11. kolegové, vedoucí
12. kolegové
13. kolegové jsou informováni o tom, co je třeba
14. informace jsou předány kolegům, kterých se to týká
15. Předávání informací na ostatní kolegy.
16. Řeší vedoucí oddělení.
17. Předává ostatním svou práci a informace ke svěřené problematice, popíše ji v dokumentech.
18. Ukončí všechny své úkoly a předá je pověřeným osobám.
19. Předá své znalosti pověřeným osobám, které učí vedoucí.
20. Předá informace a znalosti vedoucímu a ostatním programátorům.
21. Příliš neprobíhá, předá jen nedokončenou práci.
22. informace by měl předat kolegovi, který po něm práci přebírá
23. předá potřebné informace ostatním
24. předá, co je třeba druhému
25. měl by předat svou práci někomu jinému, zasvětit ho
26. informování ostatních
27. pracovníci by měli dostat potřebné informace
28. Nijak
29. Jen předáním práce jinému kolegovi.
30. Nezajímám se o to, řeší to vedoucí.
31. nevím
32. Předá znalosti ostatním a dál to řeší vedoucí.
33. Řeší se to na úrovni liniového managementu.
34. Předá je určenému kolegovi, v případě nutnosti provede zápis do systému či dokumentu.
35. měl by říci potřebné věci člověku, který přebírá jeho práci
36. informace předány tomu, kdo přebírá jeho práci
37. měl by předat informace
38. měl by sdělit vše potřebné ostatním
39. informuje toho, kdo dostal jeho práci
40. Vytvoří soupis všech svých činností a vyhodnotí, které zvládne dokončit a které ne. Poté se určí pověření lidé, kteří absolvují vzájemné školení a předání znalostí a klíčových informací.
41. Netuším, není v mé působnosti.
42. Nevím.

43. Předá informace pověřenému kolegovi a ukončí svou práci. Případně provede školení více lidem.
44. Předá svou práci konkrétním lidem.
45. Předá svou práci dalším lidem.
46. Předá klíčové informace ostatním.
47. Záleží na konkrétní osobě, proto to vše individuálně řeší vedoucí oddělení, který následně určí odpovídající postup.
48. Předá práci.
49. Předá informace pověřeným kolegům.
50. Nevím, jsem zde krátce.
51. Řeší se to s vedoucím oddělením a předává důležité informace ostatním, plus ukončuje svoji práci a tu nedokončenou předá vybrané osobě.
52. Zaznamená a předá informace pověřené osobě.
53. Předá informace a řeší detaily s vedoucím.
54. Dokončí svou práci, případně ji předá a udělá případně odpovídající dokumenty.
55. Předá práci ostatním.
56. Zakonzervuje svou práci, předá ji někomu jinému a případně ho proškolí.
57. Sumarizuje práci, komunikuje s vedoucím a domluví si následující postup. Většinou dokončí přidělené úkoly, případně je předá jinému programátorovi. V případě nutnosti provede zaškolení vybraných jedinců.
58. Jeho vedoucí stanoví plán, kterého se drží a dokončí přidělené činnosti, případně o nich provede písemný záznam.
59. Zajišťuje vedoucí oddělení plán, kterým se odcházející pracovník řídí.
60. Řeší si pověřený vedoucí.
61. Předá vše potřebné ostatním kolegům a komunikuje s vedoucím.
62. Nevím, řeší si vedoucí oddělení.
63. preda praci jinym
64. Dokonci, co nejvic svych ukolu nebo je nekomu preda. Nekdy realizuje i miniskoleni vybranym lidem.
65. Předá nedokončenou práci ostatním.
66. Konzultuje se svým vedoucím, kde stanoví postup a předávku práce.
67. Musí dokončit, co nejvíce svěřených úkolů a zaškolit někoho jiného do problematiky.
68. Stanoví se postup a projde se aktuální stav rozdělané práce. Dále zaškolí vybrané osoby a v případě potřeby udělá potřebnou dokumentaci.
69. preda praci a vysvetli ostatnim dulezite informace

Otázka č. 20: Jak probíhá ve Vašem oddělení vzdělávání nového kolegy

1. Nevím
2. Vedoucí oddělení mu zajistí školení na systémy a pak ho někomu přidělí.
3. Projde kolečkem administrátorů interních systémů a poté je přidělen zodpovědné osobě. Ale poté u přidělených úkolů se musí mnohdy sám dopátrávat postupu.
4. Nového člověka dostane někdo na starost.
5. Netuším.
6. Málo, musí se hodně snažit sám a obcházet ostatní, ale ti jsou ochotní.
7. Proběhne administrativní kolečko a poté se ho někdo ujme.
8. Projde školením všemi odděleními a poté jej dostane někdo na starost, kde již začne plnit přidělené úkoly.
9. školení, dostane ho někdo na starost
10. má ho někdo pod sebou a vše mu vysvětluje a ukazuje

11. vedoucí ho informuje, má ho na starost jiný zkušený kolega
12. školení, info od vedoucího, info od kolegů a jejich podpora
13. školení, má ho na starost vedoucí a jiný kolega, rady od ostatních kolegů
14. Kolečko mezi ostatními a napříč různými odděleními.
15. Řeší vedoucí oddělení.
16. Absolvuje školení napříč všemi odděleními, poté studuje směrnice a metodiky. Dále se mu průběžně věnují ostatní kolegové a pomáhají mu při plnění úkolů.
17. Absolvuje povinné školení napříč odděleními. Absolvuje školení v letectví a v používaných technologiích. Poté dostává úkoly, případně mentora, pokud je to potřeba.
18. Minimálně. Po povinných školeních dostane přidělenou práci a musí se doptávat ostatních.
19. Špatně, absolvují povinná kolečka a poté je hozen přímo do vody s minimální dávkou pomoci.
20. školení, pomoc kolegů
21. pomoc kolegy
22. má ho pod křídly jiný pracovník. může se ptát, školení
23. školení, pomoc a dohled kolegů
24. pomoc zkušeného kolegy
25. pomoc ostatních pracovníků, školení
26. Málo, je to hodně o samostatnosti.
27. Dostane přidělenou práci a ostatní jsou mu k dispozici.
28. Nezajímám se o to, řeší to vedoucí.
29. podstoupí školení napříč odděleními
30. Řeší se to na úrovni liniového managementu.
31. Je přidělen někomu, kdo se mu věnuje při plnění zadaných úkolů.
32. školení, pomoc ostatních
33. školení, pomoc vedoucího, samostudium, pomoc kolegů
34. školení, dohled kolegů, vedoucího
35. dohled kolegů, školení
36. zaučen kolegy, rady, podpora, školení
37. Je mu zajištěno několik školení napříč odděleními a letectvím, poté je to v kompetenci vedoucího oddělení.
38. Dostane ho někdo na starost
39. Absolvuje povinná školení (BOZP, požární, řidičů, atd), poté školení týkající se letectví a interních systémů. Poté má čas na seznámení s metodikami a směrnicemi. Cca za měsíc jsou mu přiděleny úkoly a jednotliví mentoři v dané problematice.
40. Netuším, není v mé působnosti.
41. Nevím.
42. Projde kolečkem školení v rámci různých oddělení, čte směrnice a postupně dostává samostatnou práci.
43. Řeší si vedoucí oddělení.
44. Netuším, asi si to řeší vedoucí oddělení.
45. Dostane ho někdo na starost a dostává práci, ve které se postupně učí a ostatní mu pomáhají.
46. Projde školeními jak osobními, tak elektronickými, čte dokumenty a je zapojen do práce, kde mu ostatní pomáhají.
47. Absolvuje školení a zapojí se do přidělené práce, případně dostane mentora.
48. Absolvuje povinná školení, dál řeší vedoucí oddělení.
49. Sada základních školení, seznámení s fungováním firmy a produktů, začlenění do pracovního procesu.

50. Povinná školení, seznámení s firmou a lidmi, zaškolení vedoucím a přidělení samostatné práce.
51. Školení, které jsou povinné ze směrnic. Zapojení do práce.
52. Absolvuje povinná školení (BOZP aj.), školení napříč odděleními, školení na téma letectví, seznámení s prostředím firmy, nastudování směrnic a metodik. Poté je začleněn do projektů a zahajuje samostatnou činnost, která je pod dozorem.
53. Základní školení a pak zapojení do práce.
54. Netuším, řeší si to vedoucí, ale určitě absolvuje nějaká školení.
55. Učí se na přidělených úkolech.
56. Dostane za úkol načíst důležité dokumenty a různí lidé ho proškolí na interní systémy a pravidla. Poté dostane samostatné úkoly, kde mu různí lidé pomáhají. Ale musí se hodně doptávat.
57. Povinná školení, začlenění do kolektivu a práce.
58. Kolečko povinných školení. Studium metodik a interních směrnic. Školení na letectví a používané systémy v tomto oboru. Následné zaintegrování do pracovní náplně a přidělení samostatných úkolů.
59. Absolvuje naplánované školení týkající se firmy (MP, směrnice) a letectví. Poté řeší vedoucí oddělení, který postupně přiděluje mentory a samostatné úkoly.
60. Povinná školené, poté řeší pověřený vedoucí.
61. Absolvuje řadu školení (BOZP, Redmine, QA, Mercurial, atd), poté dostává samostatné úkoly, kde mu ostatní dělají konzultanty.
62. Nevím, řeší si to příslušní vedoucí oddělení.
63. Musí projít hodně interních školení a pohovorů. Seznámení s ostatními kolegy a pak dostane úkoly, na kterých musí pracovat, kdy je mu přidělen konzultant.
64. nevim, asi skoleni
65. Planuje vedouci oddeleni a taky jsou tady povinna skoleni jako je treba bozp.
66. To je v kompetenci vedoucího a on si to řídí.
67. Musí splnit povinná školení, nastudovat různé materiály, seznámit se s prostředím a poté je postupně integrován do pracovní náplně.
68. Je seznámen s prostředím, interními nástroji a pravidly. Poté dostává úkoly, s kterými mu vybraní jedinci pomáhají. Ale více o tom ví vedoucí oddělení.
69. Musí zvládnout školení napříč různými odděleními, detailně nastudovat metodické pokyny a interní směrnice. Dále se musí seznámit se všemi interními nástroji. Následně dostává své první úkoly, s kterými mu pomáhají pověření kolegové.
70. skoleni na systemy a pravidla, zapojeni do prace

Příloha 4 – Přepis rozhovorů

Rozhovor č. 1

1. Jak vnímáte současnou situaci ve firmě z pohledu vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Přijde mi, že máme dobře zvládnuté ty části vzdělávání, které jsou formálně podchycené – různá školení povinná ze zákona, kvůli předpisům a normám a vlastním pravidlům. Horší situace je v dalším rozvoji zaměstnanců, který je sice umožněn, ale protože jde převážně o aktivitu ze strany samotného zaměstnance (tedy sám má zájem o nějaký kurz), jde o nahodilé vzdělávání bez podstatné zpětné vazby.

Petr Zahnaš: Takže úroveň vzdělávání je podle Vás do jaké míry dostačující?

Odpověď: To se mi těžko určuje, protože nevím, jaké je měřítko. Je dostačující do té míry, že splňuje zákonné a další požadavky a cíle firmy ve smyslu nákladů na školení. Není dostačující v oblasti řízení a sledování rozvoje schopností zaměstnanců.

Petr Zahnaš: Proč je podle Vás nedostačující v oblasti řízení a sledování rozvoje schopností zaměstnanců?

Dotazovaný: Protože neexistuje podpora na úrovni firmy – jasně stanovené cíle a někdo, kdo by to měl celkově na starost (oddělení HR).

Petr Zahnaš: Díky za Váš názor. Pojďme na další otázku.

2. Kde vidíte silné stránky v rámci vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Jak jsem říkal v předchozí otázce: Silní jsme v tom, co je víceméně formální, a pak na druhém konci spektra, tedy ve zcela neformálním přenosu informací „v kuchyňce".

Petr Zahnaš: Myslíte, že zaměstnanci sami by uvítali změnu, jsou pro ni motivovaní?

Dotazovaný: Předpokládám, že by to bylo individuální – ne každý se chce vzdělávat (ale pak to není asi nutné také každému „cpát"). Záleželo by na detailech – jak by to bylo vymyšlené a podané.

Petr Zahnaš: Kdo by měl ty detaily vymýšlet a prezentovat?

Dotazovaný: Někdo, kdo by to měl na starost. Oddělení HR například.

Petr Zahnaš: Proč to tedy nikdo z HR oddělení neřeší?

Dotazovaný: Je to jednoduché, protože firma nemá HR oddělení.

Petr Zahnaš: Rozumím.

3. Kde vidíte možnosti pro zlepšení v oblasti vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Určitě v organizaci vzdělávání v prostoru mezi povinnými kurzy a školeními a "kuchyňkou". Určení rozumných vzdělávacích cílů dle pozice zaměstnance a poté jejich realizace. To souvisí také se zastupitelností, výchovou budoucích vedoucích anebo třeba zaváděním nových technologií a postupů (např. bezpečnost).

Petr Zahnaš: A nějaké snahy z vedení o změnu v této oblasti se objevují? Je snaha to řešit?

Dotazovaný: Přijde mi, že ne.

Petr Zahnaš: Proběhla nějaká komunikace mezi pracovníky a vedením na toto téma?

Dotazovaný: Opakovaně, přesto žádná změna.

4. Jak probíhá proces vzdělávání nově příchozích pracovníků?

Dotazovaný: První část je standardizovaná, obsahuje povinná školení, úvod do fungování firmy a poté školení metodik dle zařazení zaměstnance. Následuje případné školení problematiky letectví a ATM. Tím končí řízená část a zbytek je na posouzení a schopnosti příslušného vedoucího a ochotě kolegů předávat informace novému zaměstnanci, což je ovlivněno také jeho/jejím charakterem (míra plachosti a podobně).

Petr Zahnaš: Je to podle vás dostačující nebo by bylo vhodnější mít podrobnější plán procesu?

Dotazovaný: Rozšířil bych „řízenou" část ještě kousek do zapracování – alespoň na obecné rovině postupy typu spolupráce s kolegou a podobně. Aby se nestalo, že se nový zaměstnanec proškolí a pak čeká na skutečnou práci, protože není čas ho zaučit.

Petr Zahnaš: Děje se často, že nový zaměstnanec čeká na reálné zadání?

Dotazovaný: Stává se to.

Petr Zahnaš: Předpokládám, že to souvisí s chybějícím HR oddělením, jak jste zmínil a nedostatkem času liniového managementu.

Dotazovaný: Ano.

5. Jaké firma využívá možnosti pro strategický rozvoj v oblasti vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Dle mého minimálně, nevidím v této oblasti žádnou koncepci, také kvůli chybějícímu oddělení lidských zdrojů.

Petr Zahnaš: Takže snaha o něj v podstatě není?

Dotazovaný: Tak mi to přijde.

Petr Zahnaš: Díky za Váš pohled.

6. Kde vidíte prostor ke zlepšení způsobu sdílení a distribuci znalostí?

Dotazovaný: Asi by pomohlo, kdyby sdílení a distribuce znalostí byla hlasitě uznanou součástí práce a byl by na ni prostor. Zaměstnanec pod časovým presem a bez motivace a uznání nebude věnovat případné zbytky energie činnosti, která je vlastně nepovinná, nestandardní, "není na ni projekt".

Petr Zahnaš: A objevují se pokusy toto začlenit a řešit to? Ať už od zaměstnanců či vedení (zda si tento problém uvědomují)?

Dotazovaný: Když na to narazím v diskusi, setkávám se se souhlasem, ale zároveň s posteskem, že na to není čas/prostředky/postupy – dle pozice zaměstnance.

Petr Zahnaš: Myslíte, že by měl liniový management zájem realizovat některé změny, aby byly přání zaměstnanců vyslyšeny? Ví o těch přáních vedení?

Dotazovaný: Nevím, na to nedokážu odpovědět.

7. **Jaké technologie využívá firma k uchování a zaznamenávání znalostí? Myslíte, že je to dostatečné?**

Odpověď: Na formálnější úrovni je to sada dokumentů v DMS Alfresco, na méně formální úrovni Wiki stránky. Technologie není dostatečná, protože neumožňuje dostatečně rychle informaci najít a ani neposkytuje žádné vodítko o tom, jak platná daná informace je (jinak řečeno: máme v tom chaos a Wiki není udržovaná).

Petr Zahnaš: A máte nějaké nápady, co by bylo v této oblasti užitečné?

Dotazovaný: Asi by bylo velmi vhodné doplnit nějaký indexer a vyhledávač přes všechny zdroje informací, které máme. Těžko v tom půjde dlouhodobě udržet dokonalý pořádek, ale možnost vyhledávání významně zlepšuje přístupnost, a nakonec může vést i k udržení většího pořádku.

Petr Zahnaš: Co brání zavést Vámi zmíněnou technologii?

Dotazovaný: Nedostatek času – „DevOps“ máme velmi poddimenzované až nepřítomné, tak tak stíháme udržovat v provozu existující nástroje.

Petr Zahnaš: A je snaha rozšířit oddělení DevOps o další pracovníky?

Dotazovaný: Ano, aktuálně se plánuje nábor nových kolegů.

Petr Zahnaš: Dá se tedy předpokládat, že by se situace v nejbližší době mohla zlepšit.

Dotazovaný: Přesně tak.

Petr Zahnaš: Budu Vám držet palce, abyste vybrali ty nejlepší.

8. **Jak ve Vašem oddělení probíhá předání znalostí při odchodu či příchodu zaměstnance?**

Dotazovaný: Velmi to závisí na aktivitě vedoucího a na tom, zda existuje někdo od koho/komu lze informace v daném okamžiku předat. Vzhledem k podstavu a zatížení zejména zkušených zaměstnanců je předání informací částečně náhodné a závisející na aktivitě odcházejícího zaměstnance.

Petr Zahnaš: A jak to tedy většinou dopadá ve výsledku? Jsou reálně informace předány dostatečně nebo ne?

Dotazovaný: Případ od případu – pokud je odcházející zaměstnanec odpovědný (a neodchází naštvaný), informace předá v míře, kterou považuje za dostatečnou. V některých případech jsem si všiml, že si musí sám určit také to, komu informace předá (z vedení není včas určen zástupce).

Petr Zahnaš: Z toho, co říkáte, to působí, že část předání informací je řekněme neřízené. Proč tomu tak je?

Dotazovaný: Nezájem a neochota se tím zabývat. O důvodech této neochoty a nezájmu nechci spekulovat, zřejmě to bude kombinace více faktorů od personální nouze, přes podceňování problému po osobní a profesionální schopnosti.

Petr Zahnaš: Mají příslušní vedoucí oddělení snahu se poučit z problémů, které vznikly špatným způsobem předání informací a neopakovat stejné procesní chyby?

Dotazovaný: Jak kdo, ale řekněme, že většina na to nemá čas a neřeší to.

Petr Zahnaš: Když se ty chyby opakují, nemělo by to eskalovat k jejich nadřízenému?

Dotazovaný: Mělo, ale neděje se tak.

Petr Zahnaš: Proč to tedy neřeší ředitel výrobního oddělení?

Dotazovaný: Pravděpodobně řeší důležitější věci a věří svým vedoucím oddělením, že je vše v pořádku.

Petr Zahnaš: A byl ředitel výroby upozorněn, že se chyby opakují a nedochází ke změně?

Dotazovaný: Ano.

Petr Zahnaš: Reagoval na to nějak?

Dotazovaný: Řekl, že to prověří a na další postup byste se musel zeptat jeho.

Petr Zahnaš: Rozumím.

Rozhovor č. 2

1. Jak vnímáte současnou situaci ve firmě z pohledu vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Pozitivní je, že management si uvědomuje důležitost vzdělávání pracovníků (tzn. dedikuje na něj čas a finance). Vzdělávání ale není nijak systematizováno, nepracuje se s ním koncepčně a je ponecháno víceméně na individuální iniciativě jednotlivců. Management neví, jak to uchopit.

Petr Zahnaš: Takže úroveň vzdělávání nyní hodnotíte, na jaké úrovni?

Dotazovaný: Pokud se bavíme o procesní úrovni, tak ta je na velmi nízké úrovni. Jak jsem už říkal, chybí nějaká koncepce. Na druhou stranu – pokud to mám ze své profesní zkušenosti srovnat s tím, co jsem zažil v předchozích zaměstnáních – je na tom CS SOFT docela dobře, protože vzdělávání umožňuje a podporuje (i když třeba ne úplně efektivně a řízeně).

Petr Zahnaš: Co by mělo být první krokem, aby se procesní úroveň zlepšila?

Dotazovaný: Pokud se bavíme o systematickém přístupu, tak by management měl provést analýzu stávajícího stavu – z něho by vyplynulo, jak konkrétně se ta nekoncepčnost projevuje a v čem to způsobuje konkurenční nevýhodu. A pak samozřejmě přijmout nějaká opatření na strategické úrovni a začít to řešit.

Petr Zahnaš: Ale to tedy vše závisí na managementu firmy, zda se rozhodne tuto problematiku řešit a posunout dopředu.

Dotazovaný: Přesně tak.

Petr Zahnaš: A nemohli by to ovlivnit také sami zaměstnanci, případně jejich vedoucí?

Dotazovaný: Samozřejmě, mohli. Ale musí chtít, a hlavně musí být motivováni, což se neděje.

Petr Zahnaš: Rozumím. Pak se ale bavíme o začarovaném kruhu.

Dotazovaný: Ano.

2. Kde vidíte silné stránky v rámci vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Zaměstnanci firmy jsou většinou motivovaní se vzdělávat a reagují pozitivně na případné nabídky vlastního rozvoje. Management je ochoten uvolnit prostředky na vzdělávání a uvědomuje si jeho důležitost. Pozitivní je také, že vedoucí můžou pořádat individuální školení či workshopy typu hackethon víceméně dle vlastní iniciativy.

Petr Zahnaš: Můžete to více konkretizovat? Jak se konkrétně projevuje tato motivace u zaměstnanců? Vzdělávání je uvnitř firmy nebo i vně?

Dotazovaný: Zaměstnanci mají možnost si vybrat školení dle svého uvážení u externí firmy nebo organizace (např. Eurocontrol) a někteří to také skutečně dělají. CS Soft také občas pořádá interní školení, která jsou hojně navštěvovaná. Existuje zavedený úzus, kolik zhruba času by mohl/měl zaměstnanec ročně strávit školením – např. samostudiem. Pokud vím, tohle je také docela dost využíváno. Když se pořádá nějaký školicí event (např. na způsob hackethon), tak to zaměstnanci vítají a aktivně se akce účastní.

Petr Zahnaš: A kolik tedy cca času by měl dle zvyku zaměstnanec v této firmě strávit školením?

Dotazovaný: To závisí na každém vedoucím. Konkrétně v dokumentaci se pohybujeme kolem 10 % času.

Petr Zahnaš: Takže se bavíme přibližně o 20 hodinách měsíčně?

Dotazovaný: Asi tak.

Petr Zahnaš: Je to podle Vás dostatečné?

Dotazovaný: Ano. Pokud by byla potřeba více času, dá se to domluvit navýšení času.

Petr Zahnaš: Osobně bych to hodnotil jako pozitivní přístup, ale předpokládám, že je to hodně závislé na každém jedinci a vedoucím.

Dotazovaný: Zcela souhlasím.

3. Kde vidíte možnosti pro zlepšení v oblasti vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Management se nijak systematicky vzdělávání nevěnuje a jen teoreticky tuší, že je to důležité: chybí koncepce, motivace a aktivní posun kupředu. Pro začátek by pomohlo vytvoření kompetenčního modelu (jaké skills jaká pozice vyžaduje) a alespoň rámcová koncepce vedení lidí k dosažení požadovaných skills, a to také na základě vstupů produktové strategie a technologické rady.

Petr Zahnaš: Myslíte, že by na to management přistoupil? Má zájem toto sám aktivně řešit? Máte nějaké další nápady, postřehy, co dělat jinak a lépe?

Dotazovaný: Myslím, že top-management firmy na tom skutečný zájem nemá, protože si myslí, že to není potřeba, resp. to považuje za pseudoproblém (podobný úzus, mám dojem, se týká také HR, které bylo zrušeno pro nadbytečnost). Mohlo by ale určitě pomoci jasně komunikovat přinejmenším výstupy z produktové strategie a technologické rady. To by mohlo vytvořit neformální tlak na vzdělávání např. v nových technologiích, které se budou skutečně využívat.

Petr Zahnaš: Takže zatím tlak na management v tomto smyslu nějak zásadně vyvíjen nebyl?

Dotazovaný: O nějaké oficiální diskusi nebo o tom, že by se to nějak řešilo, nevím. Pokud mám mluvit za sebe, tak když jsem se na evaluačních meetincích snažil toto téma nastolit, nesetkalo se to s nějakou pozitivní a proaktivní odezvou. Spíš jsem si z toho odnesl dojem, že to nikoho moc nezajímá. Je to trochu demotivující.

Petr Zahnaš: Pokusíte se toto téma znovu otevřít s Vaším nadřízeným, nebo to nyní necháte otevřené a uvidíte v budoucnu, jak dále postupovat?

Dotazovaný: Spíše to nyní nechám otevřené, už kvůli nedostatku času a velkému objemu práce na zakázkách.

4. Jak probíhá proces vzdělávání nově příchozích pracovníků?

Dotazovaný: Onboarding má vypracovanou nějakou teoretickou metodiku, praktická realizace je ale zase víceméně individuální.

Petr Zahnaš: Je to podle vás dostatečné? Co by mohlo být uděláno lépe?

Dotazovaný: Asi to závisí na pozici. Ve výrobě už se např. stalo, že i poměrně kvalitní kandidáti na konci zkušební doby odešli – to se samozřejmě může stát, ale možná kdyby byl on-boarding propracovanější, tak by se to nestalo (nebo stávalo méně). Možná by mohlo pomoci, kdyby nově příchozí měl nějakého mentora, který by s ním po určitý čas (např. 3-4 měsíce) systematicky pracoval, nejen zadavatele úkolů na konkrétním projektu. Pro vývojáře by možná nebylo od věci strávit např. nějaký čas (týden dva) v testingu a naopak. U obchodníků mě překvapuje, že nemají žádnou reálnou provozní zkušenost s našimi systémy (např. je neumí na uživatelské úrovni obsluhovat, což si myslím, že je u některých produktů velká chyba) – možná už to přesahuje on-boarding, ale zase se nám tu vrací ta nekoncepčnost, jak jsme o ní mluvili dříve.

Petr Zahnaš: A jak to tedy probíhá, nováček dostane sadu základních školení, předpokládám o chodu firmy a nástrojích. Poté je mu přiřazena práce a téměř nikdo se mu nevěnuje? Přirovnal bych to k rčení „hodit do vody ať se naučí sám plavat“. Zmínil jste obchodní oddělení – měli nějaké školení na systémy, které CS SOFT vyvíjí? Mají vůbec zájem znát tyto produkty?

Dotazovaný: Pokud mám mluvit ze své zkušenosti, když jsem před pěti lety do CS Softu nastoupil, tak to bylo přesně, jak říkáte. Prvních pár dní jsem pročítal firemní metodiky a absolvoval jsem úvodní školení (ATC základy a ad-hoc školení na redmine a povinná školení BOZP) a pak jsem začal normálně pracovat na projektu. Tam už to v podstatě bylo jen na mě. Na druhou stranu můj tehdejší vedoucí určitě byl otevřený nějaké diskusi a zajímal se o to, jak to jde. Nějaká odborná supervize, ale neexistovala. Myslím, že na tomhle se nic zásadního nezměnilo. Samozřejmě, že nějaký dohled nad tím, co nováček dělá, určitě máme; ale není to nic systematického (např. chybí jakákoli motivace nebo ocenění někoho, kdo s nováčkem spolupracuje, protože to může být docela dost náročné).

Co se týče obchodu, tak je to spíše otázka na ně. Určitě nějaká školení mají, ale podle mě je to jen teorie bez reálné uživatelské zkušenosti.

Petr Zahnaš: Takže v oblasti letectví byly školení dostatečná? Problém nastává ve chvíli, kdy má být pracovník zapojen do reálné činnosti? Chápu správně, že i následující rozvoj nováčka je založen hlavně na tom, kdo se ho ujme a jak se mu věnuje?

Dotazovaný: Ano, tak bych to řekl. Následující rozvoj je opravdu zcela individuální. Co se týče oblasti letectví, tak úvodní školení představuje základní minimum, následující školení jsou, myslím, zase zcela individuální.

Petr Zahnaš: Díky za vysvětlení. V podstatě veškeré vzdělávání ve firmě je na individuální bázi, které je podmíněné zájmem daného pracovníka. Samozřejmě výjimku tvoří úvodní školení, které jsou pro všechny stejná.

Dotazovaný: Přesně.

5. Jaké firma využívá možnosti pro strategický rozvoj v oblasti vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: O žádných nevím.

Petr Zahnaš: Nikdy se to neřešilo?

Dotazovaný: Formálně je vzdělávání v kompetenci vedoucích oddělení – nevím, zda je to strategická úroveň rozvoje, každopádně o nějaké vyšší opravdu nevím. Ilustroval bych to možná tak, že z pozice top-managemetu (CEO) jsem slovo „vzdělávání“ nikdy za celou dobu, co jsem v CS Softu, neslyšel.

Petr Zahnaš: A pokud přijdou zaměstnanci s návrhy na změnu, věnuje tomu management pozornost, zabývá se tím?

Dotazovaný: Tak pozornost tomu určitě věnuje, ale pro formu, neustále máte totiž při této komunikaci pocit, že zrovna nyní se řeší něco důležitějšího a tohle se odsouvá do budoucna.

Petr Zahnaš: Takže prakticky mizivý zájem ze strany top managementu o zlepšení vzdělávání ve firmě a rozvoje pracovníků, chápu to správně?

Dotazovaný: Bohužel, ano.

6. Kde vidíte prostor ke zlepšení způsobu sdílení a distribuci znalostí?

Dotazovaný: Určitě by bylo řešením mít firemní předplatné vzdělávacích platforem typu coursera nebo udemy, což by usnadnilo celý proces výběru/nákupu školení – nyní je nutné vytvářet objednávky. Doporučil bych také určitý čas dedikovat jen na průzkum nových technologií/trendů s tím, že by jednou za čas – třeba 1x za 6/12 měsíců – byly tyto výstupy prezentovány managementu i ve smyslu, že tohle je slepá ulička, protože….

Petr Zahnaš: Myslíte, že zaměstnanci by toto ocenili, byli by motivovaní?

Dotazovaný: Ano, určitě by to ocenili, protože už nyní – když např. svým podřízeným nějaké školení doporučím – to velmi vítají.

Petr Zahnaš: Ze své pozice vedoucího pomáháte zajišťovat školení svým podřízeným, které hradí firma? Nebo je to pouze o doporučení?

Dotazovaný: Snažím se o to, aby na tom zaměstnanci sami participovali, protože to beru i jako práci s motivací a řekněme profesním rozvojem člověka. Prakticky to vypadá tak, že zaměstnanci mají přijít s návrhem, jakým směrem by se chtěli posunout. Máme pro to vymezené oblasti a zhruba v šestiměsíčním cyklu se vždy soustředíme na jednu z nich (psaní dokumentace, technologie, ATM-systémy). Já mám nějakou představu, co skutečně potřebujeme, a pak hledáme cestu, aby to bylo dostatečně motivující/zajímavé pro zaměstnance a přínosné pro firmu. Někdy doporučím školení přímo adresně a konkrétně, někdy je to dlouhodobější proces. Je to hodně individuální, ale obecně se snažím nastolit klima, že práce na sobě, svých kompetencích a schopnostech, je součástí naší práce.

Petr Zahnaš: Ale to se bavíme pouze o Vašem oddělení, kde se snažíte využít kolektivní i individuální přístup. Osobně mi to přijde jako skvělý přístup. Ale funguje to stejně i v jiných odděleních?

Dotazovaný: Mám zkušenost z programátorského oddělení, kde to je, jak jsme řekli, tedy zcela individuální, resp. každý má možnost si nějaké školení nechat zaplatit. Zda to udělá nebo by měl udělat, to se už neřeší.

Petr Zahnaš: Pak je tedy tento přístup pravděpodobně ve všech odděleních stejný a je založený pouze na zájmu daného pracovníka.

Dotazovaný: Ano.

7. **Jaké technologie využívá firma k uchování a zaznamenávání znalostí? Myslíte, že je to dostatečné?**

Dotazovaný: Školení ve formě prezentací se ukládají na sdílené úložiště či firemní Wiki stránky (to je dostatečné, protože zpětně snadno dohledatelné). Pokud jde o záznam znalostí/skills, chybí již zmiňovaný kompetenční model.

Petr Zahnaš: Takže si to tedy řeší každý dle sebe individuálně?

Dotazovaný: Myslím, že většinově to je opravdu individuální (určitě co se týká odborných školení). Je ale pravdou, že nějaká školení jsou povinná (např. úvodní školení po on-boardingu). To se týká i povinných školení BOZP – pro ta se využívá platforma instructor.cz. Ta ale asi nemůžeme úplně počítat do skutečného znalostního rozvoje, který by měl nějaký vliv na znalostní úroveň firmy.

Petr Zahnaš: Chápu to správně, že Vám chybí centrální úložiště, kde by se sdružovaly všechny informace na jednom místě? Myslím tím i produktové, projektové, firemní, a podobně.

Dotazovaný: To jsme trochu odbočili, není to úplně problém úložiště. To totiž máme a je to OK. Já tím „zaznamenávání znalostí" myslel ten kompetenční model v tom smyslu, že budu jako vedoucí vědět, co který zaměstnanec umí/má umět na své pozici a zaměstnanci budou vědět, co konkrétně se po nich na dané pozici chce.

Petr Zahnaš: Rozumím. Podle Vás jsou užívané technologie podchycené, ale chybí mapa znalostí a následujícího plánu pro každého zaměstnance.

Dotazovaný: Přesně tak.

Petr Zahnaš: Mělo by ta mapa k dispozici jen konkrétnímu oddělení nebo všem?

Dotazovaný: Rozhodně všem, usnadnilo by to vzájemnou spolupráci. Všichni by přesně věděli, kdo co umí a koho případně oslovit v případě potřeby.

Petr Zahnaš: Proběhla někdy komunikace na toto téma s ostatními vedoucími oddělení?

Dotazovaný: Přímo ne, spíš okrajově. Vždy byly důležitější záležitosti k řešení.

Petr Zahnaš: A ve svém oddělení jste si tento typ mapy vytvořil pro své podřízené?

Dotazovaný: Ano, ale jen ve zkrácené podobě. Určitě by se dala vylepšit, ale na to musí být prostor a čas.

Petr Zahnaš: Kdyby byla příležitost přes vybraného mediátora tuto problematiku řešit, zapojil byste se a přidal své postřehy a zkušenosti.

Dotazovaný: Rozhodně ano. Jen sehnat toho mediátora je v současnosti z mého hlediska téměř nemožné.

Petr Zahnaš: Proč nemožné?

Dotazovaný: Musel by to být někdo, kdo se toho ujme dobrovolně anebo v lepším případě pověřený člověk z top managementu. Což management neudělá a najít dobrovolníka v této hektické době je velmi složité a náročné.

Petr Zahnaš: Chápu.

8. Jak ve Vašem oddělení probíhá předání znalostí při odchodu či příchodu zaměstnance?

Dotazovaný: Každý nový dokumentarista musí nastudovat firemní metodiky, následně absolvuje kurz Technical Writing od společnosti Google se supervizí vedoucího jako nutné minimum pro psaní dokumentace. Současné také absolvuje e-learningový kurz úvodu do problematiky ATC s případnou konzultací lektora. Dalším krokem je pak práce na konkrétním systému/aplikaci a s tím spojený produktově-specifický trénink.

Toto minimum je základem pro předání znalostí. To by probíhalo tak, že by dokumentarista přebíral odpovědnost za dokument. U nově vznikajících dokumentů je (také) pro tento účel vytvořen readme-popis, který vysvětluje logiku popisu, dokumentační dluh, nedořešené body etc. – nový dokumentarista by tedy s tím dosavadním pracovali na pochopení tohoto popisu/daného dokumentu. U dokumentů, kde tento readme-popis neexistuje by odcházející dokumentarista měl povinnosti tyto readme-popisy vytvořit u všech dokumentů, za které je zodpovědný.

Petr Zahnaš: Vnímáte tedy stávající model jako uspokojivý nebo by byly vhodné změny?

Dotazovaný: Je to nějaký předpokládaný postup v jednom oddělení. Jak je to v jiných odděleních, přesně nevím. Dostatečné to, myslím, není z toho důvodu, že se předání znalostí se vždy týká procesů a postupů – ty je nutné neustále revidovat a zdokonalovat. Pokud mám být konkrétní, tak ta opatření, o kterých jsem mluvil (např. zcela konkrétně v podobě toho readme souboru) jsou zaváděna postupně. Ještě nás určitě čeká hodně práce.

Petr Zahnaš: Takže je to tak na půl cesty? Co by mělo následovat k dosažení kýženého cíle?

Dotazovaný: Teď aktuálně pracujeme na managementu a snížení dokumentačního dluhu, to je určitě podstatná část a na to se musíme nyní soustředit.

Petr Zahnaš: Tak to zní velmi dobře. Budu držet palce, ať dosáhnete požadovaného cíle.

Rozhovor č. 3

1. Jak vnímáte současnou situaci ve firmě z pohledu vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Samotné vzdělávání dostupné je – vedoucí výroby nabízí prostor pro vlastní iniciativu ve vzdělávání, z pohledu aktivního zaměstnance je situace dobrá. Pohledem firemním, kdy ne každý je iniciativní, nebo vzhledem k jeho vytížení nemá tolik prostoru pro vzdělávání je situace nedostačující. Chybí centrální (ve smyslu HR) vhled na celou problematiku. Práce se zaměstnanci a vytěžování jejich silných stránek jejich rozvíjení a uplatnění. Stejně tak odsouhlasené rozvíjení slabých stránek, zvláště jsou-li/mohou-li být přínosem pro firmu. Chybí aktivní komunikace HR s výrobou, a to i ve směru technologií – kam se firma chce ubírat a tím pádem s předstihem školit/směrovat pracovníky.

Petr Zahnaš: A nějaké snahy z vedení o řešení tohoto? Vnímají situaci podobně?

Dotazovaný: Vnímání potřeby zavedení HR nejen jako osoby ale i jako procesu. Pravděpodobně bude po znovu zavedení HR pozice postupně.

Petr Zahnaš: Z toho, co říkáte, to působí, že firma nemá vůbec zájem zavést HR oddělení. Rozumím tomu správně? Jestli tomu rozumím, tak z Vašeho pohledu je HR klíčové pro zlepšení vzdělávání pracovníků a vzájemné spolupráce?

Dotazovaný: Snaha a cíl tu rozhodně je, pouze je potřeba pracovat i s „externími“ vstupy – ve smyslu přerod z malé firmy rodinné do korporátní. A ano, je to klíčové z dlouhodobé perspektivy, z krátkodobého horizontu je to potřeba nastartovat.

Petr Zahnaš: Externími vstupy?

Dotazovaný: Myslím to tak, že firma nemá v nejbližší době zájem najmout na full time HR. Ale uvažuje, že by se oslovili externí HR z CSG Group, které by nás několikrát za měsíc navštívilo a mohlo tak plnit roli chybějícího HR.

Petr Zahnaš: Chápu, v čem by měl být podle Vás přínos externího HR?

Dotazovaný: Samozřejmě to nebude dokonalé, ale na druhou stranu zase to uvidí nezaujatýma očima a může nabídnout jiný pohled na situaci a rozhodně to bude pro začátek, než se firma přerodí do korporátu. A třeba poté najme vlastní HR.

Petr Zahnaš: Takže to vnímáte jako pozitivní krok ze strany managementu.

Dotazovaný: Rozhodně ano.

2. Kde vidíte silné stránky v rámci vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Je důležité, že většina navržených vzdělání samotnými pracovníky je vnímaná pozitivně, pokud alespoň trochu zapadá do portfolia.

Petr Zahnaš: Takže například vzdělávání mimo firmu je podporováno?

Dotazovaný: Ano.

Petr Zahnaš: Jak často a jakou formou probíhá vzdělávání mimo firmu?

Dotazovaný: Podle potřeby – průměrně řekněme alespoň jednou za čtvrtletí.

Petr Zahnaš: A je to dostatečné čtyřikrát za rok?

Dotazovaný: To je individuální. Ono stejně záleží na každém z nás, jestli si nějaký kurz najdeme a chceme jej absolvovat.

Petr Zahnaš: Takže je to postavené na tom, že si kurzy hledáte sami a pak konzultujete jejich obsah se svým vedoucím?

Dotazovaný: Přesně tak.

Petr Zahnaš: Tyto odborné kurzy nejsou nejlevnější. To si hradí sami zaměstnanci nebo firma?

Dotazovaný: Firma, a proto to považuji za silnou stránku.

Petr Zahnaš: Napadá Vás ještě jiná silná stránka?

Dotazovaný: Ještě bych zahrnul projektový management, který se v posledních třech letech personálně obměnil. Což mělo za následek větší zájem a podporu prosazovat rozvojové změny a nastavovat jednotná pravidla v dílčích procesech, kde dohlíží na jejich dodržování.

Petr Zahnaš: A to i včetně vzdělávání zaměstnanců?

Dotazovaný: Ano. Pravdou je, že dobrovolně dělají mnohem více než se od nich očekává. Snaží se nám celkově pomáhat a mnohdy i za nás bojovat u vedení.

Petr Zahnaš: To rád slyším. Napadá Vás ještě něco?

Dotazovaný: Asi ne.

3. Kde vidíte možnosti pro zlepšení v oblasti vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Řešili jsme v první otázce.

Petr Zahnaš: A u většiny pracovníků by tedy byla motivace? Nebo spíše převažuje méně iniciativní přístup?

Dotazovaný: Motivace je do určité míry ubita přetížením díky kapacitám. Ne každý zaměstnanec má osobní důslednost v sebevzdělávání se pro procentuální vyjádření by byl potřeba větší průzkum, ale domnívám se, že i v případě méně iniciativních by to bylo pouze o naťuknutí, popostrčení příležitosti.

Petr Zahnaš: Jak by podle Vás ta motivace měla vypadat?

Dotazovaný: Jedna z možností je aplikace výsledku na osobní projekt – knihovna, refaktor, technologie, použitelný dále ve vývoji. Avšak v první fázi ne nutně s komerčním záměrem. Druhý podnět – projekty „společenské zodpovědnosti“ něco pomůže něčemu dobrému.

Petr Zahnaš: To, co uvádíte, je založeno na sebemotivaci. A co motivace ze strany firmy?

Dotazovaný: Ano, je to hodně o sebemotivaci. Ze strany firmy by určitě pomohla finanční stránka, veřejné ocenění a uznání ostatních, třeba i vedení.

Petr Zahnaš: Takže motivace ze strany firmy je v současnosti menší?

Dotazovaný: Ano. Mohlo by to být lepší.

Petr Zahnaš: Řešil jste někdy nedostatečnou motivaci se svým vedoucím?

Dotazovaný: Ano, opakovaně. I se samotným CEO.

Petr Zahnaš: A jak to dopadlo?

Dotazovaný: Vyslechli si to a přislíbili, že se to pokusí řešit.

Petr Zahnaš: Došlo pak k nějakým změnám?

Dotazovaný: Minimálně.

Petr Zahnaš: Třeba to teprve přijde.

Dotazovaný: Třeba ano.

4. Jak probíhá proces vzdělávání nově příchozích pracovníků?

Dotazovaný: Interní vzdělávací portál o letectví, dostupné metodické pokyny, přidělený supervizor. Bohužel s tím jsou kladeny větší časové nároky na supervisora, což je taková šedá zóna.

Petr Zahnaš: Šedá zóna? Lze to více konkretizovat? A celkově je to dle vás dostačující?

Dotazovaný: Oficiálně nemáme pozici nebo roli školitel (ani dočasně přidělenou). Tzn. je zde rozpor mezi zatížením supervisora neb práce má nad hlavu vzhledem k chybějícím kapacitám a časem věnovaným nováčkovi. Často je tato šeda zóna vykrytá čistě svědomitostí supervisorů a jejich smyslem pro povinnost. Ohledně chybějících kapacit – trošku začarovaný kruh, co budeme dělat, když nás bude víc, když nás bude víc rychle na zakázky a kdo bude rozvíjet produkt. Možná je to pouze nedostačující komunikace top-down nebo znalost dlouhodobé strategie rozvoje funkcionalit produktů / služeb.

Petr Zahnaš: Takže je to vždy individuální vůči každému nově příchozímu. Existuje aspoň základní soubor činností, které nováček musí absolvovat? Uvádíte, že nedostatek kapacit představuje začarovaný kruh. Co by se muselo stát, aby tento kruh byl přerušen?

Dotazovaný: Existuje list činností, dokumentů, školení, které musí absolvovat. To, o čem se bavíme, je spíše supportní činnost, která pomůže pro rychlejší zapracování, minimalizaci nepochopení, rychlejší vtažení do letectví. Jedna z věcí je automaticky počítat s časem školitele, což vyžaduje dlouhodobější rozplánování – náboru lidí. Pak by se dalo kreativněji pracovat s kapacitami.

Petr Zahnaš: Takže se vracíme chybějícímu HR?

Dotazovaný: Ano. HR by mohlo pomoci vedoucím oddělení stanovovat tyto dlouhodobé plány a dohlížet na jejich dodržování.

Petr Zahnaš: Myslíte, že by to nyní vedoucí oddělení sami nezvládli?

Dotazovaný: Určitě zvládli, ale jsou velmi vytížení jinými činnostmi, které mají vyšší prioritu.

Petr Zahnaš: Jestli Vás dobře chápu, tak se domníváte, že bez HR pomoci se tento proces nezmění.

Dotazovaný: Ano, ale samozřejmě se mohu mýlit.

Petr Zahnaš: Nikdo není neomylný a občas nás nečekané věci umí mile překvapit.

Dotazovaný: Naprosto souhlasím.

5. Jaké firma využívá možnosti pro strategický rozvoj v oblasti vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: CSG umožnuje poměrně komplexní Talent management, který se snaží z talentovaných pracovníku vychovat budoucí manažery, kteří dokážou posouvat firmu dál.

Petr Zahnaš: Otázkou je, zda ve firmě existuje nějaká strategie na rozvoj a vzdělávání pracovníků. Uvádíte CSG, ale co přímo CS SOFT? Vnímáte, že by se snažil nějak rozvíjet své pracovníky?

Dotazovaný: Pracovníky rozvíjí ve smyslu znalosti letectví, a díky zakázkám které vyžadují novější technologie nebo migraci na technologie, tak je třeba se rozvíjet. Pojem strategický rozvoj je buzzword, asi by vyžadovalo konkretizaci, co je myšleno strategickým rozvojem – vlastností lidí? Technologií? Procesů? Komunikace s managementem? Něco jiného?

Petr Zahnaš: Ano, strategický rozvoj je široký pojem. Avšak zde je to myšleno jako komplexnost každého pracovníka. Můžeme říci, že klíčové je najít pro konkrétní osobu co nejvhodnější činnost, aby dosahoval nejlepších výsledků a zároveň měl potřebu se dále rozvíjet. Z toho, co říkáte, je cílený rozvoj zaměřen na letectví a příslušné technologie. Předpokládám, že Talent management je jen pro vybrané pracovníky. Jak by měla firma podle Vás pracovat s každý jednotlivcem, aby dosáhl maximálního úspěchu a zároveň mohla firma využít strategie společné pro více pracovníků?

Dotazovaný: Krátké, ale pravidelné čtrnácti denní 20minutovky, kdy personalista/kouč – někdo kdo má na starosti rozvoj, bude v kontaktu, více člověka pozná a v kooperaci s vedoucími pomůže s rozvojem i motivačními faktory.

Petr Zahnaš: Bez personalisty / kouče to není nyní v CS SOFT možné podle Vás?

Dotazovaný: Nemyslím si.

Petr Zahnaš: A znáte nějaké strategie pro rozvoj v oblasti vzdělávání pracovníků bez ohledu na CS SOFT?

Dotazovaný: Ne.

6. Kde vidíte prostor ke zlepšení způsobu sdílení a distribuci znalostí?

Dotazovaný: Využití techniky párového programování z XP programing, větší důraz na code review – zejména na bázi nováčků, nebo nově zaváděných technologií. Obrovským bonusem je v tu chvíli eliminace one-hero efektu, kdy nositelem znalosti je jeden člověk. Bohužel velmi často narážíme na vytížení kapacit vs objem práce.

Petr Zahnaš: A vnímáte snahu tyto problémy řešit? Nebo se ignorují?

Dotazovaný: Snaha je, k výraznějšímu posunu brání kapacity – nebo jejich řízení nebo ujasnění si produktových priorit. Hodně se s tím snaží pomoct projektoví manažeři.

Petr Zahnaš: Jak se zde bavíme, na mě působí, že přijmout nové zaměstnance je pouze částečné řešení. Napadá Vás, jak by se to dalo řešit komplexně? Od přijmutí nových zaměstnanců až po?

Dotazovaný: Nehrajeme šachy s jednou figurkou, používáme a kalkulujeme se sadou figurek. Chci tím říci, že příčiny i dopady se prolínají, zavedeme-li HR, zrychlíme trénink lidí, zlepšíme motivaci atd. Nelze aplikovat pouze jediné řešení, je třeba je vnímat a realizovat jako celek, byť krok po kroku.

Petr Zahnaš: Ale na to vše je potřeba mít vizi, koncepci a strategii.

Dotazovaný: To každopádně.

Petr Zahnaš: Avšak v tento okamžik neexistuje nic z toho podle toho, jak se spolu bavíme. Spíš jen toužebné přání. Co by mělo být prvním krokem, aby se to nastartovalo a změnilo?

Dotazovaný: Přijmout HR a sjednotit vizi všech vedoucích, potažmo zaměstnanců.

Petr Zahnaš: O HR jsme již bavili v předchozích částech rozhovoru, kde máme jasnou společnou představu. Ale co ta vize? Probírali jste to někdy společně s kolegy nebo je to jen Vaše idea?

Dotazovaný: Primárně je to jen moje vize, ale s pár lidmi jsme občas na toto téma okrajově narazili.

Petr Zahnaš: Takže defacto nic zásadního nebylo řečeno, co by nastartovalo zájem o společnou vizi a možnou změnu.

Dotazovaný: Ne.

7. Jaké technologie využívá firma k uchování a zaznamenávání znalostí? Myslíte, že je to dostatečné?

Dotazovaný: Wiki, Moodle, Testlink a Redmine. Je k diskusi, zdali některé informace přesahující projekt a nejsou dostupné pouze v rámci projektu. Obecně přednášky a vzdělávací materiály jsou dostupné na firemním portálu.

Petr Zahnaš: Je to tedy podle vás dostačující úroveň? Uvádíte, že některé informace přesahující projekt a nejsou dostupné jen v rámci projektu, můžete to trochu rozvést?

Dotazovaný: Řešením, obecně formulováno, by byl nástroj, kde by požadavky – funkční, výkonnostní a tak podobně – z projektů, zápisy řešení nebo odůvodnění, proč se něco dělalo cestou XY, byly dohledatelné pod produktem či komponentou případně i informace instanci produktu.

Petr Zahnaš: Takže Vám chybí nástroj pro správu produktů?

Dotazovaný: Nástroj by mohl být použit klon některého z již existujících. Celým tématem se aktuálně začala zabývat nově vzniklá produktová rada. V její kompetenci bude navrhnout řešení řediteli výroby.

Petr Zahnaš: Chápu. Nyní jste tedy ve stavu vyčkávání toho, co bude následovat.

Dotazovaný: Ano.

8. Jak ve Vašem oddělení probíhá předání znalostí při odchodu či příchodu zaměstnance?

Dotazovaný: Naši zaměstnanci často neodchází, proto i tento proces není ideálně odladěn, a když už to nastane, je kamenem úrazu je čas a vytížení ostatních pracovníků vzhledem k objemu práce vs kapacitám. Pokud bychom striktně dodržovali, to co jsme si řekli – myslím, že v otázce šest.

Petr Zahnaš: Takže tento proces většinou neproběhne na uspokojivé úrovni?

Dotazovaný: Není mnoho podkladů pro vyhodnocení, subjektivním dojmem jsme asi na 60 % z ideálu. A to asi není úplně na místě. Minimálně, co do kontextu se strategií firemního řešení, kdy se čas na předání unikátních znalostí stanoví v moment, kdy se někdo rozhodne odejít a vzhledem k jeho znalostem a zapojení budou určeny osoby a minimální čas, po který je třeba převzít know-how.

Petr Zahnaš: Máte pravdu, dva měsíce výpovědní lhůty, plus vybrání dovolené, je nedostatečný čas. Předpokládám, že to vše souvisí s tím, jak jste říkal, že klíčové znalosti jsou mnohdy vlastnictvím pouze jedné osoby. Můžete trochu rozvést, co by obnášelo těch chybějících 40 % k samotné dokonalosti?

Dotazovaný: Dovolte mi paralelu. „Odpad, který nevznikne, není potřeba recyklovat“, pokud maximálně eliminujeme držení know-how pouze jednou osobou, vyřešíme cca dalších 30 %, zbývajících 10 % bude asi vždy Black box, protože stoprocentní sdílení know-how by asi do poměru přínos/dokumentace/čas/cena byl extrémně drahý.

Petr Zahnaš: K dosažení těch 30 % je klíčem vyřešit distribuci znalostí, aby to nebyla one-man show? Poté by ten proces byl vyhovující?

Dotazovaný: Na obě otázky je odpověď ano.

Rozhovor č. 4

1. Jak vnímáte současnou situaci ve firmě z pohledu vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Myslím, že dříve na to byl dáván větší zřetel, ale covid to zastavil a rozbíhá se to jen pomalu.

Petr Zahnaš: Jak to tedy bylo před covidem a jak je to nyní?

Dotazovaný: Před covidem chodily různé nabídky na školení od školicích firem, častěji se nás na to nadřízení ptali a pobízeli nás, ať si i sami aktivně hledáme školení, která by nás zajímala.

Petr Zahnaš: Rozumím. Můžeme tedy říct, že to bylo hodně zaměřené na individuálním zájmu každého zaměstnance a bylo to podmíněné nabídkami externích firem? A kolektivní vzdělávání ve firmě neprobíhá nebo neprobíhalo?

Dotazovaný: Ano, nejvíce záleželo na individuálním zájmu. Ale neřekl bych vyloženě podmíněno nabídkami externích firem. Kolektivní vzdělávání ve firmě probíhalo interně – když se některý zaměstnanec vrátil ze školení, prezentoval získané informace kolegům.

Petr Zahnaš: Tu prezentaci, kterou realizoval ten, co byl na školení, to dělal na svůj vlastní popud nebo k tomu byl vyzván?

Dotazovaný: Myslím si, že k tomu byl vyzván a publikum z řad zaměstnanců bylo také vyzváno k účasti, na dobrovolné bázi ovšem.

Petr Zahnaš: Nyní je to tedy jen o tom, vrátit se k tomuto procesu, který byl užitečný a měl podle Vás smysl.

Dotazovaný: Ano, bylo by to fajn.

Petr Zahnaš: Navrhnete to vašemu vedoucímu při nejbližším osobním pohovoru?

Dotazovaný: Pokud nezapomenu, tak určitě.

Petr Zahnaš: Věřím, že ne.

2. Kde vidíte silné stránky v rámci vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Obecně je podporováno.

Petr Zahnaš: Můžete upřesnit, jak je podporováno?

Dotazovaný: Pokud přijde zaměstnanec za nadřízeným, vysvětlí mu přínos školení pro něj a pro firmu, tak se nadřízený (obvykle) pokusí na dané školení sehnat čas a peníze. Navíc dané školení je započítáno do pracovní doby zaměstnance, takže je mu čas, kdy se vzdělává, proplacen.

Petr Zahnaš: Takže závěrem je, že firma je ochotna investovat do školení svých zaměstnanců, ale za podmínky, že si daný kurz najde zaměstnanec sám a schválí mu jej vedoucí. Napadá Vás ještě jiná silná stránka?

Dotazovaný: Ano, záleží hlavně na zaměstnanci. Pokud má zájem, je mu to většinou umožněno a zaplaceno. To je asi nejdůležitější.

Petr Zahnaš: Díky za objasnění. Napadá Vás ještě nějaká silná stránka?

Dotazovaný: Ne.

3. Kde vidíte možnosti pro zlepšení v oblasti vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Jako firma nesledujeme úplně poslední trendy v rozvoji IT, což je možná dáno i konzervativností našeho klíčového zákazníka. Ale neměl by to být dodavatel, kdo přesvědčí zákazníka o výhodnosti nových řešení?

Petr Zahnaš: Určitě by dodavatel měl být ten, kdo dá první impuls. S tím s Vámi naprosto souhlasím. Kdo by měl řešit rozvoj IT ve firmě? A v jiné oblasti než v IT Vás nenapadá jiný rozvoj?

Dotazovaný: Měl by být delegován člověk/skupina s příslušnými znalostmi, který/á bude vyhledávat nové trendy a případně hodnotit návrhy zaměstnanců. Z mého pohledu je také zajímavý „rotační" způsob seznámení s prací kolegů – po zapracování na svém pracovišti by zaměstnanec mohl absolvovat několik dní i pracovištích ostatních, aby pochopil procesy ve firmě i z jiného pohledu než jen svého oddělení.

Petr Zahnaš: Myšlenka je to dobrá. Ale aby to bylo reálné, musí se někdo zajímat o aktuální stav vzdělání jednotlivých zaměstnanců a poté to rotační kolečko někdo koordinovat. Napadá Vás, kdo by takovou činnost mohl provádět?

Dotazovaný: Buď přímo nadřízený, každý na svém úseku, protože zná své podřízené. Nebo právě chybějící personalista, protože zná všechny zaměstnance, včetně nadřízených, a mohl by tak různá školení koordinovat.

Petr Zahnaš: Myslíte, že vedoucí oddělení na to mají časový prostor a měli by o tuto činnost zájem? Takže byste uvítal, kdyby ve firmě byl HR specialista?

Dotazovaný: Někteří vedoucí o to zájem mají, myslím, že hodně záleží na konkrétním vedoucím. Čas by na to měli mít, pokud mají řídit oddělení. HR specialistu bych uvítal, třeba na půl úvazku, protože nejsme velká firma.

Petr Zahnaš: Byl někdy ve firmě HR specialista? Nevíte, jestli se někdy řešilo, že by zaměstnanci HR specialistu uvítali?

Dotazovaný: Ano, byl. Ale firma vyhodnotila tuto pozici jako nadbytečnou. Celkem nedávno jsme kolektivně vznesli požadavek, že bychom uvítali HR specialistu.

Petr Zahnaš: A jak to dopadlo s vaším požadavkem?

Dotazovaný: Byl zamítnut.

Petr Zahnaš: Proč?

Dotazovaný: Vedení firmy v HR nevidí přínos, vzhledem k velikosti firmy.

Petr Zahnaš: Pokoušeli jste se vedení vysvětlit důvody?

Dotazovaný: Samozřejmě, ale bez úspěchu. Vedení zmínilo, že zváží, že by oslovili někoho z mateřské firmy.

Petr Zahnaš: A není i tohle malé vítězství?

Dotazovaný: Možná, ale spíš si myslím, že se nic nezmění a vše zůstane při starém.

Petr Zahnaš: Třeba Vás mile překvapí.

Dotazovaný: Nechme se překvapit.

4. Jak probíhá proces vzdělávání nově příchozích pracovníků?

Dotazovaný: Nový zaměstnanec absolvuje „povinné kolečko" bezpečnosti práce, školení řidičů, první pomoci, požární ochrany a také nějaké zaškolení do užívání firemních systémů.

Petr Zahnaš: Na začátek je to dle Vás dostatečné? A co je potom, až absolvuje povinné kolečko?

Dotazovaný: Na začátek to je dostatečné. Po povinném kolečku se pod dohledem zkušenějšího kolegy začne věnovat práci samotné, má možnost konzultací a rad s celým týmem.

Petr Zahnaš: Kdo určí nováčkovi zkušeného kolegu? Když jste nastupoval do firmy, byl tento postup stejný a vyhovoval Vám?

Dotazovaný: Mentor je určen po dohodě s nadřízeným. Popisuji právě svůj nástup do firmy. Jako mentor mi byl určen kolega, který mě do firmy přivedl, takže mi plně vyhovoval.

Petr Zahnaš: Shrneme-li to, tak způsob zaučení ve vašem oddělení je za Vás dostačují a vyhovující, je to tak?

Dotazovaný: Ano.

5. Jaké firma využívá možnosti pro strategický rozvoj v oblasti vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Nevím, možná konzultace s nadřízenými, je-li to varianta vzdělávání.

Petr Zahnaš: A znáte nějaké strategie pro rozvoj v oblasti vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Ne.

Petr Zahnaš: Díky za upřímnost.

6. Kde vidíte prostor ke zlepšení způsobu sdílení a distribuci znalostí?

Dotazovaný: V jednodušší dostupnosti materiálů – ve smyslu „mít materiály víc na očích“, jinak jsou samozřejmě dostupné v online knihovně pro správu dokumentace.

Petr Zahnaš: Můžete více přiblížit „mít materiál víc na očích“? Když říkáte, že jsou dostupné v oline knihovně, tak kdo za tuto knihovnu odpovídá? Je pro všechny oddělení stejná, nebo se to liší?

Dotazovaný: Za online knihovnu odpovídá určená, všem známá, osoba, netřeba jmenovat. Ale kdyby třeba jednou za měsíc přišel oběžník shrnující dostupné školicí materiály (mimo povinného kolečka viz výše), tak by to mohlo zaměstnance inspirovat k otevření některého ze studijních materiálů.

Petr Zahnaš: A tu osobu by měl určit kdo? Probíral jste někdy s někým nápad s oběžníkem?

Dotazovaný: Daná osoba je určena vedením firmy. Nápad jsem neprobíral s nikým.

Petr Zahnaš: A nyní, když to spolu probíráme, šel byste za vedením firmy a svým vedoucím a probral tuto možnost, nebo myslíte, že by to nemělo smysl a zůstalo by to jen slibů?

Dotazovaný: Zatím mě to nenapadlo, ale až na to budeme mít všichni prostor, protože aktuálně finišujeme s klíčovými zakázkami, tak to s ním můžu probrat. Zatím mám zkušenost takovou, že můj vedoucí probere nápady promyslí, případně probere i s dalšími kolegy, a pokud v tom vidí smysl, jde za vedením společnosti.

Petr Zahnaš: Přijde mi, že Váš vedoucí je otevřený nápadům a změnám. Takže šance na potenciální pozitivní změnu tu podle Vás je?

Dotazovaný: Určitě je.

7. Jaké technologie využívá firma k uchování a zaznamenávání znalostí? Myslíte, že je to dostatečné?

Dotazovaný: Řekl bych, že jsou u nás znalosti uchovávány dostatečně, ale na moc místech, což vede k nepřehlednosti, fragmentaci – Redmine, Wiki, stará Wiki, Knowledge tree, Alfresco, Testlink, poznámky jednotlivců, kód samotný.

Petr Zahnaš: Takže byste uvítal jedno centrální úložiště, kde by byly dostupné všechny informace?

Dotazovaný: Ano. Sjednotit úložiště do maximální možné míry, a pokud to nelze z objektivních důvodů – textová platforma Wiki vs. repozitář s kódem – tak alespoň přes odkazy provázat. Dalším důležitým aspektem je správa a aktualizace takových materiálů.

Petr Zahnaš: Předpokládám, že v současnosti by to nebyla triviální záležitost. Jaké by měly být kroky, aby se dosáhl kýžený stav?

Dotazovaný: V současnosti je to asi nemožné, bez značného úsilí. Možná by stačilo rozvíjet jen jeden vybraný prostředek a z dalších postupně přenášet informace. Ale to by byl běh na velmi dlouho trať a je tu riziko, že by se v polovině procesu ukázalo, že ten vybraný prostředek je nevyhovující.

Petr Zahnaš: Žádná potenciální změna se neobejde bez rizika. Prvním krokem by tedy mělo být svolání vybrané skupiny a tam probrat možnosti a dohodnout se na pravidlech, které by určily odpovědnosti a konkrétní řád, je to tak? Kdo by v takové skupině měl podle Vás být?

Dotazovaný: Ideální by byla skupina všech dotčených zaměstnanců. Ale taková porada není možná bez silného moderátora. Rozhodně by tam měli být zkušení zaměstnanci a zároveň nejméně zkušení, protože ti mohou přinést nové nápady. Dalším možným řešením by bylo nalosovat několik skupin zaměstnanců, kteří by to mezi sebou probrali a následně své sjednocené názory prezentovali ostatním. Ale to by byl příliš obsáhlý proces oproti větě od nadřízeného „A odteď už všichni používají jen Wiki.".

Petr Zahnaš: Našel by se ve firmě takto silný moderátor a koordinátor?

Dotazovaný: Ano, o jednom bych věděl.

Petr Zahnaš: Myslíte, že by byl ochotný do toho jít?

Dotazovaný: Po chvíli přemlouvání myslím, že ano.

Petr Zahnaš: Můžeme tedy říci, že moderátora a koordinátora máte. Co by mělo být dalším krokem?

Dotazovaný: Seznámit s tím všechny vedoucí oddělení a nastartovat tento proces.

Petr Zahnaš: A co tomu brání?

Dotazovaný: V tento okamžik asi maximální vytíženost všech. Možná po novém roce. Navrhnu to svému vedoucímu na nejbližším pohovoru.

Petr Zahnaš: Dobře, budu Vám držet palce, ať to vyjde.

Dotazovaný: Díky.

8. Jak ve Vašem oddělení probíhá předání znalostí při odchodu či příchodu zaměstnance?

Dotazovaný: Odcházející zaměstnanec se pokusí zaznamenat své znalosti na Wiki. Přicházející zaměstnanec dostane školení, kde nalezne jaké informace a je začleněn do procesu.

Petr Zahnaš: A je dostatečné uložení znalostí na Wiki? Kontroluje to někdo? Z toho, co říkáte, to působí, že nováček si přečte informace na Wiki a rovnou je mu je předaná práce. To nezní vůbec přívětivě pro nového zaměstnance. Dostane třeba přiděleného mentora?

Dotazovaný: Wiki je dostatečné. Ale její správa by měla být více vyladěná, aby byla stále aktuální. Nový zaměstnanec dostane samozřejmě přiděleného zkušenějšího kolegu, se kterým řeší první úkoly. Nový zaměstnanec má možnost se ptát, nevymýšlet znova již vyzkoušené postupy a zároveň je pod kontrolou, že svěřenou práci odvádí i přes své nové umístění v náležité kvalitě.

Petr Zahnaš: Chápu správně, že chybí pověřený správce Wiki, který by dohlížel na aktuálnost informací? Z toho, co říkáte, to chápu tak, že přidělený kolega v podstatě slouží jako konzultant, a ne jako mentor, který motivuje a vede v následujícím rozvoji. Je tomu tak, nebo jsem to špatně pochopil?

Dotazovaný: Možná je určen správce Wiki, ale neznám ho, a pokud je určen, rozhodně to není jeho hlavní náplň práce. Mentorem je spíše vedoucí, máme s ní pravidelné pohovory o naší spokojenosti, touhách, rozvoji, připomínkách a podobně.

Petr Zahnaš: Rozumím-li tomu správně, tak klíčem ke zlepšení by bylo potřeba stanovit pravidla a oficiálně pověřeného správce Wiki, který by odpovídal za aktuálnost a správnost informací? Když máte ty pohovory a máte třeba připomínky či přání, dochází také k jejich řešení nebo se většinou nic nezmění?

Dotazovaný: Připomínky a přání se řeší, ne vždy je možné vyhovět všem v plné míře, a pokud to nelze, je předložen dobrý argument. Alespoň mám zatím takovou zkušenost.

Petr Zahnaš: To máte pravdu, že nelze všechny přání splnit. Snad Vaše pozitivní zkušenost vydrží i nadále.

Rozhovor č. 5

1. Jak vnímáte současnou situaci ve firmě z pohledu vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Vzdělávání zaměstnanců není nijak centrálně řízeno. Na druhou stranu je zde ovšem velká podpora v individuálním vzdělávání, pokud má zaměstnanec ochotu se vzdělávat. Firma hradí mnoho, i drahých, školení, pokud o ně zaměstnanec projeví zájem. Jako individualistovi se mi tento model líbí.

Petr Zahnaš: Takže když chce někdo absolvovat nějaké školení, musí o to sám požádat svého vedoucího? Kolektivní vzdělávání ve firmě neprobíhá?

Dotazovaný: Přesně tak. Lze si u vedoucího dohodnout vlastní školení. Kolektivní vzdělávání (kromě výuky anglického jazyka) neprobíhá.

Petr Zahnaš: Ze strany podřízených byl někdy vznesen podnět k vedení, aby začalo realizovat kolektivní vzdělávání?

Dotazovaný: Spíše v obecné rovině. Vzdělávání zaměstnanců by měl být především zájem vedení.

Petr Zahnaš: Upozorňovali jste vedení, že byste uvítali lepší vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Ano, opakovaně.

Petr Zahnaš: Má podle Vás vedení zájem vzdělávání zaměstnanců řešit?

Dotazovaný: Pokud ano, nedává to moc najevo.

2. Kde vidíte silné stránky v rámci vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Jak jsem říkal, ochotu firmy hradit i drahá školení. Zaměstnanec se může vzdělávat takřka všemi směry (nejen technickými), pokud projeví zájem.

Petr Zahnaš: Kromě úhrady školení Vás jiná silná stránka nenapadá?

Dotazovaný: Aktuálně ne.

3. Kde vidíte možnosti pro zlepšení v oblasti vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Přenášení nových vědomostí získaných vzděláváním do praxe.

Petr Zahnaš: Jak by to mělo probíhat?

Dotazovaný: Interní školení, na kterých budou prezentovány vědomosti z externích školení. Drobné jednoduché projekty „do šuplíku“ pro utužení nových vědomostí.

Petr Zahnaš: Kdo by takové školení měl iniciovat a realizovat?

Dotazovaný: Vedoucí, který zaměstnance vyslal na externí školení, by ho měl pověřit přípravou interního školení.

Petr Zahnaš: Děje se tak v současnosti?

Dotazovaný: Většinou ne.

Petr Zahnaš: Probírali jste to s kolegy a vedoucím oddělení?

Dotazovaný: Ano.

Petr Zahnaš: Byla snaha to někdy zlepšit, jak ze strany vedoucích, tak podřízených?

Dotazovaný: Dá se říct, že ano. Ale nikdy se to nikam neposunulo a vše zůstalo při starém.

4. Jak probíhá proces vzdělávání nově příchozích pracovníků?

Dotazovaný: To nevím. Mě se to týkalo před 12 lety. Tehdy byla situace naprosto tristní. Dobré bylo školení znalostní domény (letectví) od Miloše. Technická a procesní školení fakticky neexistovala.

Petr Zahnaš: Když budeme vycházet z Vaší zkušenosti, co by Vám pomohlo, abyste se lépe dostal do problematiky, a tak se lépe integroval do firmy a letectví obecně? Měl jste už tehdy nějaké zkušenosti s leteckým průmyslem?

Dotazovaný: Zkušenosti jsem žádné neměl. Vstup do letectví byl pokryt celkem dobře. Problém byl v technických řešeních a procesech. Určitě by bylo dobré mít centralizovaný soupis aktuálních a udržovaných návodů včetně designované osoby zodpovědné za jejich aktualizaci.

Petr Zahnaš: Kde by takový návod měl být uložený? Jak říkáte, musí k tomu být určená odpovědná osoba, jak by taková osoba měla vypadat?

Dotazovaný: Ideálně na jasně strukturované Wiki. Hlavně pečlivá a komunikativní. Mít schopnost stylistické práce.

Petr Zahnaš: Kdo by byl vhodnější, dokumentarista nebo hlavní analytik?

Dotazovaný: Asi dokumentarista, který to bude dávat na review analytikovi.

Petr Zahnaš: Probíral jste někdy tuto možnost s vedoucím dokumentaristů?

Dotazovaný: Ne, nenapadlo mě to.

Petr Zahnaš: A nyní byste to zvážil, probrat to s ním?

Dotazovaný: Ano.

5. Jaké firma využívá možnosti pro strategický rozvoj v oblasti vzdělávání pracovníků?

Dotazovaný: Podle mne fakticky žádné.

Petr Zahnaš: Znáte nějaké strategie, které by firma mohla použít?

Dotazovaný: Formálně popsané nikoliv.

Petr Zahnaš: A nějaké neformální strategie?

Dotazovaný: Také ne. V teorii vzdělávání mám velké mezery.

Petr Zahnaš: Nikdy není pozdě to změnit.

6. Kde vidíte prostor ke zlepšení způsobu sdílení a distribuci znalostí?

Dotazovaný: Lepší komunikační nástroje (Slack, nebo free varianta Discord). Určitě nějak lépe vést Wiki či jiný nástroj na sdílení postupů, best-practises apod. Udržovat README.md v každém repozitáři.

Petr Zahnaš: Můžete rozvést, co by podle Vás obnášelo lépe vést Wiki? Říkáte lepší komunikační nástroje, jaké komunikační nástroje firma používá?

Dotazovaný: Osoba designovaná za její strukturu. Nutit lidi aktualizovat obsah. Firma používá fakticky jen e-mail, potažmo WhatsApp. Chybí například centrální IM systém (Slack, discord etc.). Existuje sice služba connect integrovaná do e-mailového klienta, ale to je poněkud těžkopádné na použití a nejsou tam zdaleka všichni pracovníci.

Petr Zahnaš: Proběhla někdy diskuse s vedením na toto téma, aby byl zaveden centrální nástroj? Kdo by měl být podle Vás odpovědný za vyžadování aktualizace obsahu?

Dotazovaný: Několikrát. Správce Wiki a jednotlivý vedoucí.

Petr Zahnaš: Když jste to několikrát řešili, proč stále neexistuje funkční, řekněme procesní, řešení, když nástroj existuje?

Dotazovaný: To je otázka na kompetentní manažery.

Petr Zahnaš: Díky, pojďme k další otázce.

7. Jaké technologie využívá firma k uchování a zaznamenávání znalostí? Myslíte, že je to dostatečné?

Dotazovaný: Jen Wiki a sdílené úložiště (sdílený disk) pro uložení materiálů získaných na školení.

Petr Zahnaš: Firma má jako hlavní systém EasyRedmine, předpokládám, že v něm se dá nalézt také mnoho užitečných informací, nebo tomu tak není? Uvítal byste jiný systém pro řízení a uchovávání znalostí než ty, co uvádíte?

Dotazovaný: Nástroj EasyRedmine je určen pro řízení projektů. Pro uchování informací je nevhodný. Lze v něm uchovávat informace k jednotlivým projektům, nikoliv však produktům, nebo technickým procesům.

Petr Zahnaš: Jiný Váš kolega zmínil ještě nástroj Wiki. Předpokládám, že ten je v tento okamžik taky nedostatečný? Nebo by se dal využít, ale bylo by jej potřeba lépe zorganizovat a nastavit pravidla pro jeho užívání?

Dotazovaný: Ano, mám na mysli Wiki, ale to jsme řešili v minulé otázce.

8. Jak ve Vašem oddělení probíhá předání znalostí při odchodu či příchodu zaměstnance?

Dotazovaný: Poslední takový případ odchodu klíčového zaměstnance byl zvládnut velmi dobře. Kolega vytvořil kvalitní dokumentaci všeho, co „bylo jeho“. Byl to spíše ojedinělý případ.

Petr Zahnaš: Jak to myslíte ojedinělý případ?

Dotazovaný: Sepsal a zdokumentoval velice kvalitně část systému, za kterou byl zodpovědný a měl v ní nejvíce znalostí. To se při odchodu nedělá.

Petr Zahnaš: Takže byste tento postup uvítal u všech odchozích, i kdyby to byly menší a méně důležité části systému?

Dotazovaný: Určitě. A ještě lépe provést podobnou dokumentaci průběžně, nejen před odchodem.

Petr Zahnaš: Byl tento návrh řešení někdy probrán s vedoucím nebo vedením společnosti?

Dotazovaný: To nevím, spíše ne.

Příloha 5 – Kurzovní lístek

Obrázek 10 - Kurzovní lístek k 20.1.2023

Platnost pro 20. 1. 2023

Měna	Země	Množství	Deviza		Valuta	
			Nákup	Prodej	Nákup	Prodej
AUD	Austrálie	1	15,138	15,290	14,270	16,150
BGN	Bulharsko	1		12,659		
CAD	Kanada	1	16,301	16,465	15,360	17,400
CHF	Švýcarsko	1	23,993	24,235	22,620	25,600
CNY	Čína	1		3,373		
DKK	Dánsko	1		3,329	3,020	3,420
EUR	EMU	1	23,805	24,045	22,450	25,410
GBP	Velká Británie	1	27,160	27,432	25,610	28,990
HKD	Hongkong	1		2,924		
HUF	Maďarsko	100		6,246		
ILS	Izrael	1		6,701		
JPY	Japonsko	100	17,124	17,296	16,140	18,280
MXN	Mexiko	1		1,205		
NOK	Norsko	1		2,305	2,090	2,370
NZD	Nový Zéland	1		14,586		
PLN	Polsko	1	5,059	5,109		
RON	Rumunsko	1		5,026		
SEK	Švédsko	1	2,134	2,156	2,020	2,280
SGD	Singapur	1		17,282		
THB	Thajsko	100		69,154		
TRY	Turecko	1		1,218		
USD	Spojené státy americké	1	22,009	22,231	20,750	23,490
ZAR	Jihoafrická republika	1		1,325		

Zdroj: https://www.cnb.cz/cs/platebni-styk/sluzby-pro-klienty/kurzovni-listek-cnb/

VŠEM VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Znalostní management ve vybrané společnosti

Petr Zahnaš, KEMBC05

Řešená problematika

Cíl práce

Cílem je navrhnout doporučení pro úpravu procesů v oblasti ve vybrané společnosti, které by měly vést k jejich zlepšení. Dílčím cílem je analyzovat vnímání znalostního managementu ve vybrané společnosti.

Problém

Zjišťování úrovně vzdělávání ve vybrané společnosti, včetně zaměření na distribuci znalostí mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich vzdělání a profesní rozvoj.

Přístup

Kvantitativní přístup v podobě dotazníkového šetření a kvalitativní přístup ve formě osobních polostrukturovaných rozhovorů.

Společnost CS SOFT a.s.

Informace

- Součástí CZECHOSLOVAK GROUP a její divize CSG Aerospace
- Dynamická evropská společnost zaměřená na ATM systémy v civilním a vojenském letectví

Historie podniku

- Rok 1998 formou sdružení fyzických osob
- Rok 2003 převedena na společnost s ručením omezeným
- Rok 2006 převedena na akciovou společnost
- Rok 2017 proveden částečný prodej holdingem CZECHOSLOVAK GROUP

Aplikace a nástroje

- EasyRedmine
- Alfresco
- Testlink
- Radox
- Wiki
- Microsoft Office
- WhatsApp

Metodika práce

Zdroj

- Dotazníkové šetření
  - Osloveno **85** osob
  - Účastnilo se **71** osob
  - Účast činila **84 %**
  - Využita interní webová aplikace LimeSurvey
- Rozhovory
  - Vybráno **5** účastníků

Získávání

- Dotazníkové šetření
  - 5 otázek týkající se daného zaměstnance
  - 15 otázek zaměřené na znalostní management
  - Zaškrtávací možnosti a individuální textové odpovědi
  - V období 4.8. – 31.8.2022
- Rozhovory
  - Osobní forma
  - 8 otázek

Zpracování

Analýza získaných odpovědí z dotazníků a rozhovorů, na jejichž základě bylo vytvořeno celkem osm doporučení.

Výsledky práce

- Stěžejní pro vzdělávání je individuální motivace a aktivita jednotlivých zaměstnanců.
- Vzdělávání ve firmě je hodnoceno jako dostačující.
- Uchování nabytých znalostí je mezi zaměstnanci individuální.
- Pracovníci by uvítali lepší komunikační nástroje.
- V podniku chybí centrální řízení vzdělávání.
- V podniku zaměstnanci postrádají HR oddělení.
- Velké zatížení pracovníků a jejich nedostatečná zastupitelnost.
- Navrženo celkem osm doporučení vybrané společnosti.

Zdroj: https://www.freepik.com/free-vector/business-performance-analysis-with-graphs_3585416.htm#query=result&position=1&from_view=keyword&track=sph

Doporučení pro zlepšení

1. **Přijmout HR specialistu**
2. Vytvoření mapy znalostí
3. **Zavedení mentorského programu**
4. Správce odborných kurzů
5. **Centrální informační aplikace**
6. **Jednotná komunikační aplikace**
7. Komplexní program vzdělávání
8. Pravidelné schůze vedení podniku

Zdroj: https://www.vectorstock.com/royalty-free-vector/bulb-idea-of-working-with-puzzles-vector-14096412

Doporučení č. 1: Přijmout HR specialistu

Zavedení pracovní pozice personalisty na částečný úvazek, který by se zaměřil na komunikaci s pracovníky, vytváření vzdělávacího systému uvnitř podniku, reportování výsledků vrcholovému managementu a na spokojenost pracovníků.

Roční náklady na tuto pracovní pozici ve výši 407 484 Kč.

	Měsíční náklady	Roční náklady
Čistá mzda	21 344 Kč	256 128 Kč
Daň z příjmu	1 240 Kč	14 880 Kč
Zdravotní pojištění	1 143 Kč	13 716 Kč
Sociální pojištění	1 650 Kč	19 800 Kč
Hrubá mzda	25 378 Kč	304 536 Kč
Celkové mzdové náklady	33 957 Kč	407 484 Kč

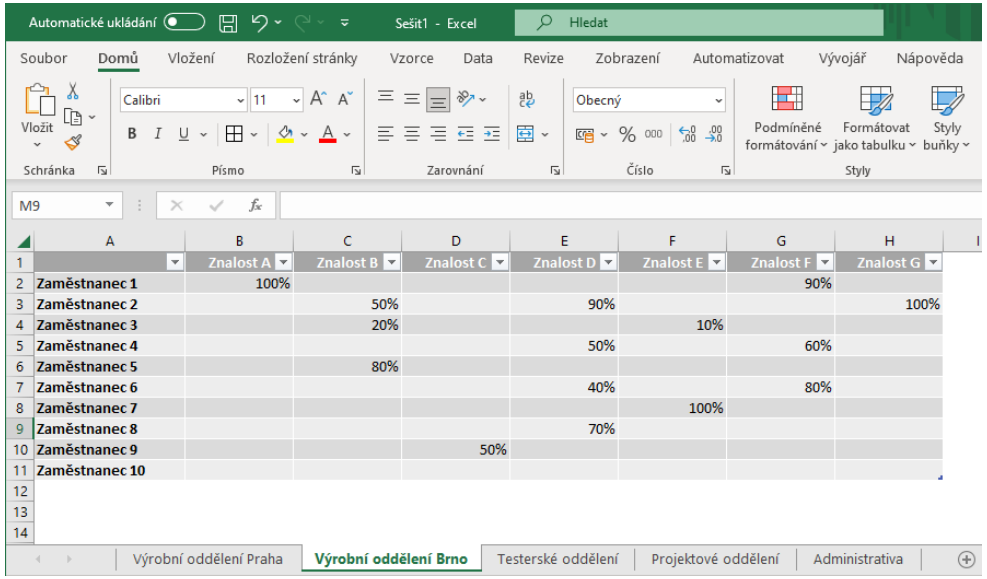
Zdroj: Vlastní zpracování

Zlepšení vzdělávání pracovníků v organizaci, lepší vytváření podnikové kultury spojené s pozitivním vnímáním pracovníků a upevnění vazeb s vrcholovým managementem.

Doporučení č. 2: Vytvoření mapy znalostí

Vytvoření mapy znalostí s vazbou na jednotlivé zaměstnance s členěním podle oddělení.

- **Dostupnost všem zaměstnancům prostřednictvím interního úložiště Alfresco.**
- **Využití již používané aplikace Microsoft Excel v podniku.**
- **Založena na 2D zobrazení – zaměstnanec a znalost.**
- **Možnost členění pro jednotlivá oddělení podniku.**



	A	B	C	D	E	F	G	H
1		Znalost A	Znalost B	Znalost C	Znalost D	Znalost E	Znalost F	Znalost G
2	Zaměstnanec 1	100%					90%	
3	Zaměstnanec 2		50%		90%			100%
4	Zaměstnanec 3		20%			10%		
5	Zaměstnanec 4				50%		60%	
6	Zaměstnanec 5		80%					
7	Zaměstnanec 6				40%		80%	
8	Zaměstnanec 7					100%		
9	Zaměstnanec 8				70%			
10	Zaměstnanec 9			50%				
11	Zaměstnanec 10							
12								
13								
14								

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučení č. 3: Zavedení mentorského programu

Zavedení mentorského programu, který by cílil na rozvoj nově příchozích zaměstnanců a stávajících pracovníků, především na juniorních pozicích.

Využití externího kurzu od České asociace mentoringu zaměřeného na praktický mentoring skupin ve firmách.

Certifikace vybraných pracovníků a zvýšení tržní hodnoty podniku.

Při zvolení externího kurzu musí pověřený pracovník podniku oslovit Českou asociaci mentoringu, aby zjistil finanční náročnost.

Doporučení č. 4: Správce odborných kurzů

Určení odpovědné osoby, která bude zodpovědná za vyhledávání a zařizování odborných kurzů, jejich následnou evidenci a vyhodnocování přínosů pro organizaci.

- **Pověřená osoba musí rozlišovat výběr kurzů podle pracovních funkcí, které se v podniku vyskytují.**
- **Měla by vycházet z doporučení vedoucích pracovníků, kteří znají své podřízené nejlépe.**
- **Pro evidenci lze využít interní nástroj EasyRedmine nebo Microsoft Excel.**

Doporučení č. 5: Centrální informační aplikace

Zvolení a zavedení jedné centrální aplikace, v níž budou uvedené aktuální a komplexní informace. Za správnost by odpovídal pověřeným tým správců, na který by dohlíželi vedoucí oddělení.

Centrální databáze informací, která by byla veřejně dostupná všem zaměstnancům podniku.

Počáteční investice ve výši 164 hodin

Činnost	Čas v hodinách
Analýza a výběr vhodné aplikace	24
Instalace a implementace vybrané aplikace	8
Výběr vhodného týmu	4
Vytvoření metodického pokynu	16
Vytvoření organizační struktury pro správu informací	40
Odměna pro tři správce – tři dny dovolené navíc pro každého	72
Celkový čas:	164

Zdroj: Vlastní zpracování

Doporučení č. 6: Jednotná komunikační aplikace

Zavedení jednotné centrální platformy GitLab, která podporuje komunikační nástroje a propojení na vývojové aplikace, jež podporují správu informací k jednotlivým vytvářeným aplikacím.

Porovnání tří aplikací, a to Slack, Microsoft Teams a GitLab.

GitLab je vývojová komunikační platforma se zaměřením na lepší podporu při vývoji softwarových aplikací.

Celkové roční náklady pro 85 uživatelů ve výši 430 837 Kč.

		Slack		Microsoft Teams		GitLab	
		EUR	CZK	EUR	CZK	USD	CZK
měsíčně	1 uživatel	6,75	162	5,10	123	19	422
měsíčně	85 uživatelů	574	13 796	434	10 436	1 615	35 903
ročně	85 uživatelů	6 885	165 550	5 202	125 082	19 380	430 837

Zdroj: Vlastní zpracování dle microsoft.com (2023), slack.com (2023), gitlab.com (2023) a cnb.cz (2023)

Doporučení č. 7: Komplexní program vzdělávání

Vytvoření komplexního programu vzdělávání v podniku podle níže uvedených fází v časovém horizontu dvou let.

Tři fáze složené z jednotlivých na sebe navazujících kroků:

1. **Fáze:**
   1. Podání návrhu top managementu na vypracování analýzy vzdělávacího programu;
   2. Pozitivní rozhodnutí ze strany top managementu;
   3. Přidělení finančních zdrojů pro fázi analýzy;
   4. Přidělení lidských zdrojů;
   5. Vytvoření komunikačního plánu;
   6. Realizace analýzy a vytvoření návrhu vzdělávacího plánu;
   7. Odsouhlasení vzdělávacího plánu a případné připomínky;
2. **Fáze:**
   1. Přidělení finančních zdrojů pro konkrétní vzdělávací plán;
   2. Realizace vzdělávacího plánu;
3. **Fáze:**
   1. Vyhodnocení vzdělávacího plánu za určité období;
   2. Aktualizace a optimalizace vzdělávacího plánu pro další období.

Doporučení č. 8: Pravidelné schůze vedení podniku

Pořádání pravidelných meetingů liniového managementu a top managementu za účelem zjištění aktuálního stavu znalostní úrovně zaměstnanců, pracovní morálky, potřebných školení, rozvojových nápadů či naopak nedostatků a nespokojenosti.

- **Frekvence pořádání těchto jednání by měla být jednou za tři měsíce.**
- **Přijetí doporučení povede ke zvýšení lidského kapitálu a hodnoty organizace.**
- **Velkým přínosem je zlepšení vnímání vedení podniku zaměstnanci.**

Závěr

- Práce přinesla zjištění stavu vzdělávání ve vybrané společnosti.
- Osm doporučení na zlepšení procesů.
- Návrhy budou přednesené odpovědným zástupcům podniku ke konci roku 2023.

Zdroj: https://www.vecteezy.com/vector-art/3241969-collaboration-of-professional-teamwork-inthe-meeting-concept

VŠEM VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

DĚKUJI ZA POZORNOST