

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**



# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management kontinuity znalostí ve vybrané společnosti

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen/2023

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Fabia Pernicová / KEMMA04

## JMÉNO VEDOUcíHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Ing. Petr Mašín, PhD., DBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma 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 užila, 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: 1. 5. 2023 v Praze

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé diplomové práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem je formulovat doporučení, která napomohou k řízení znalostí a povedou k efektivnější práci se znalostmi ve vybrané společnosti. K dosažení cíle byly do práce zařazeny teoretické poznatky k této problematice, následně zhodnocen současný stav managementu kontinuity znalostí ve vybrané společnosti, jeho nedostatky a pozitiva a za pomoci výsledků z dotazníků a z rozhovorů uvedena konkrétní možná doporučení, která by měla kontinuitu znalostí ve společnosti zlepšit.

### 2. Výzkumné metody:

V teoretické části je po literární rešerši uveden rozbor poznatků z odborné literatury na téma znalostní management, znalosti a jejich tvorba, sdílení a řízení, znalostní pracovník a implementace znalostního managementu. V praktické části je prvně zhodnoceno kvantitativní šetření v podobě anonymního dotazníku s uzavřenými otázkami, který byl zaslán 142 zaměstnancům a vyplnilo ho 117 respondentů, tedy 82,4 %. Na vyplnění měli zaměstnanci 2 týdny. Dotazník byl zaslán elektronickou formou pomocí internetových stránek Survio.com a obsahoval uzavřených 34 otázek. Další částí praktické části je zhodnocení kvalitativního šetření pomocí polostrukturovaných rozhovorů s personálním manažerem, manažerem divize, manažerem oddělení a pracovníkem zákaznického centra.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Rozhovory i dotazník sledovaly oblast systému kontinuity řízení znalostí ve vybrané společnosti. Snahou bylo zjistit, zda společnost možné procesy využívá nebo ne, zda vnímá tuto problematiku jako důležitou, případně zjistit nedostatky, které předávání znalosti brání.

Podrobné výsledky jsou uvedeny v praktické části a obsahují zhodnocení dotazníkového šetření a rozhovorů s vybranými pracovníky.

Bylo zjištěno, že společnost využívá procesy ZM a stará se o kontinuitu řízení znalostí. Mezi pozitivní aspekty, které společnost v rámci této disciplíny využívá, jsou:

- 1) Vzdělávání zaměstnanců na velmi dobré úrovni, poměrně častá jak interní, tak externí školení, jazykové kurzy, ochota, ale i vlastní zájem zaměstnanců se neustále vzdělávat.
- 2) Dobré vztahy na pracovišti, péče o tyto vztahy a pořádání mimopracovních aktivit, teambuildingy a jiné.
- 3) Dobré pracovní podmínky – finanční i nefinanční, benefity, pracovní prostředí, moderní a mladé prostředí.
- 4) Snaha o formalizaci znalostí, interní složky a intranet s informacemi, u kterého je ale nutná aktualizace.

Kontinuita znalostí ve společnosti tedy funguje, nicméně byly zjištěny i některé poměrně nedostatky, např.:

- 1) Zaměstnanci nejsou spokojeni s komunikací v rámci společnosti, a to zejména s komunikací managementu a nemají dostatečný přehled o tom, kdo co ve společnosti dělá a jaké jsou jeho pracovní povinnosti.
- 2) Neaktuální informací ve sdílených složkách, na intranetu, bez určení konkrétního systému.
- 3) Zaměstnanci si drží své znalosti pro sebe, malá formalizace znalostí a v některých případech nezastupitelnost.
- 4) Špatný zaškolovací systém.

### 4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření byla uvedena následující doporučení:

Inovativní školící systém hrou (virtuální realita, interaktivní tabule, 3D tiskárna), Senior-junior a Buddy systém

Systém oceňování zaměstnanců za inovativní nápady

Formalizace znalostí

Zavedení jednotné databáze zaměstnanců

Najmutí firemního psychologa

Školení v programu MS Outlook

## KLÍČOVÁ SLOVA

Znalost, znalostní pracovník, sdílení znalostí, znalostní management, implementace znalostního managementu

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main goal is to formulate recommendations that will help knowledge management and lead to more effective knowledge work in the selected company. In order to achieve the goals, theoretical background was included, then was described current state of knowledge continuity in the selected company and the deficiencies and positives were evaluated. With the help of the results from questionnaires and interviews were made specific possible recommendations that should improve knowledge continuity in the company.

### 2. Research methods:

In the theoretical part, after the literature search, an analysis of findings from the professional literature on the subject of knowledge management, knowledge and its creation, sharing and its management, knowledge worker and implementation of knowledge management is presented.

In the practical part, a quantitative survey is first evaluated in the form of an anonymous questionnaire with closed questions, which was sent to 142 employees and filled in by 117 respondents, i.e. 82.4%. Employees had 2 weeks to fill it out. The questionnaire was sent electronically using the Survio.com website and contained 34 closed questions. Another part of the practical part is the evaluation of the qualitative investigation using semi-structured interviews with the human resources manager, division and department manager and customer center employee.

### 3. Result of research:

The interviews and the questionnaire followed the area of the continuity system of knowledge management in the selected company. The effort was to find out whether the company uses the possible processes or not, whether it perceives this topic as important, or to find out the deficiencies that prevent the transfer of knowledge. Detailed results are presented in the practical part and contain an evaluation of the questionnaire survey and interviews with selected workers. It was found that the company uses KM processes and takes care of the continuity of knowledge management. Among the positive aspects that the company uses within this discipline are 1) training of employees at a very good level, relatively frequent both internal and external training, language courses, the willingness, but also the employees' own interest in continuous education. 2) Good relations at the workplace, taking care of these relations, organizing ex work activities, teambuildings. 3) Good working conditions – financial and non-financial, benefits, working modern and young environment. 4) The effort to formalize knowledge, internal folders and an intranet which, however, needs updating. 5) Continuity of knowledge in the company therefore works, however some deficiencies were identified, e.g.: 1) Employees are not satisfied with communication within the company, especially with management, and they do not have a sufficient overview of who does what in the company and what their job duties are. 2) Out-of-date information in shared folders, on the intranet, without specifying a specific system. 3) Employees keep their knowledge to themselves, little formalization of knowledge and in some cases irreplaceability. 4) Bad training system after hiring a new employee.

### 4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of the interviews and questionnaire survey, the following recommendations were made:

Innovative game school system (virtual reality, interactive whiteboard, 3D printer), Senior-junior and Buddy system

Employee recognition system for innovative ideas

Formalization of knowledge

Introduction of a unified database of employees

Hiring a company psychologist

Training in MS Outlook

## KEYWORDS

Knowledge, knowledge worker, knowledge sharing, knowledge management, implementation of knowledge management

## JEL CLASSIFICATION

D8, D83, O31, M12, M14

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Fabia Pernicová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA04
Název DP:	Management kontinuity znalostí ve vybrané společnosti
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none"><li>1 Úvod</li><li>2 Teoreticko-metodologická část<ol style="list-style-type: none"><li>2.1 Tvorba, dělení a přenos znalostí</li><li>2.2 Znalostní management</li><li>2.3 Implementace znalostního managementu</li><li>2.4 Metodika práce</li></ol></li><li>3 Praktická část<ol style="list-style-type: none"><li>3.1 Představení vybrané společnosti</li><li>3.2 Popis aktuálního stavu znalostního managementu</li><li>3.3 Výzkum a výsledky šetření</li><li>3.4 Shrnutí a doporučení</li></ol></li><li>4 Závěr</li></ol>
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• EGER, L. <i>E-learning a jeho aplikace: s orientací na vzdělávání a profesní vzdělávání Millennials</i>. Plzeň: Západočeská univerzita, 2020. 288 s. ISBN 978-80-261-0952-5.</li><li>• HAWAMDEH, S., CHANG, H. <i>Analytics and Knowledge Management</i>. New York: CRC Press, 2018. 446 s. ISBN 978-1-1386-3026-0.</li><li>• HISLOP, D., BOSUA, R., HELMS, R. <i>Knowledge management organizations: A Critical Introduction</i>. New York: Oxford University Press, 2018. 344 s. ISBN 978-0-19-252312-9.</li><li>• RAUDENSKÁ, P., VEČERNÍK, J. <i>Vzdělání, dovednosti a mobilita: zaměstnání a trh práce v České republice a evropských zemích</i>. Praha: Karolinum, 2019. 276 s. ISBN 978-80-246-4294-9.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 5. 12. 2022</li><li>• Zpracování teoretické části do 1. 2. 2023</li><li>• Zpracování výsledků do 1. 4. 2023</li><li>• Finální verze do 1. 5. 2023</li></ul>
Vedoucí práce:	PhDr. Ing. Petr Mašín, Ph.D., DBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 30. 11. 2022

## Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Základní vymezení pojmů.....	3
2.1.1 Data .....	3
2.1.2 Informace.....	4
2.1.3 Znalosti.....	4
2.2 Tvorba, dělení a přenos znalostí .....	5
2.3 Znalostní management .....	7
2.4 Implementace znalostního managementu .....	13
2.4.1 Základní kroky k implementaci řízení znalostí .....	13
2.4.2 Nástroje pro podporu řízení znalostí .....	14
2.4.3 Strategie sdílení znalostí v rámci organizace .....	14
2.4.4 Pět kroků implementace správy znalostí .....	16
2.5 Metodika práce.....	18
3 Prakticko/analytická část .....	20
3.1 Představení vybrané společnosti .....	20
3.2 Popis aktuálního stavu znalostního managementu.....	20
3.3 Výzkum a výsledky šetření.....	20
3.3.1 Kvalitativní šetření – rozhovor s vybranými zástupci dané společnosti.....	21
3.3.2 Kvantitativní šetření - dotazník .....	24
3.4 Shrnutí a doporučení .....	37
4 Závěr .....	52
Literatura .....	55
Příloha 1 Dotazník.....	I
Příloha 2 Rozhovory.....	V

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1 DIKW model

## **Seznam grafů**

Graf 1 Rozdělení zaměstnanců dle věku

Graf 2 Zaměstnanci dle typu pozice

Graf 3 Prostor pro zlepšení během procesu zaškolení

Graf 4 Máte se na koho obrátit v případě potřeby pomoci?

Graf 5 Nejčastěji využívané metody vzdělávání na pracovišti

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1 Americký, japonský a individualistický model

Tabulka 2 Hodnocení důležitosti vzdělávání na stupnici 1 až 10

Tabulka 3 Komunikace managementu směrem k zaměstnancům

Tabulka 4 Komunikace v rámci oddělení

Tabulka 5 Komunikace v rámci společnosti

Tabulka 6 Komunikace s nadřízeným

Tabulka 7 Kalkulace nákladů – virtuální realita

Tabulka 8 Kalkulace nákladů – interaktivní tabule

Tabulka 9 Kalkulace nákladů - nákup 3D tiskárny

Tabulka 10 Kalkulace nákladů - Zoho People

Tabulka 11 Kalkulace nákladů - systém odměňování

Tabulka 12 Celková kalkulace nákladů

# 1 Úvod

Tato diplomová práce je zaměřena na problematiku znalostního managementu (z angličtiny Knowledge Management), tedy oboru, který se neustále rozvíjí. Tento obor, ač je poměrně nový, jeho nepojmenovaná forma je s námi již od počátku lidstva. Práce se znalostmi, dovednostmi a jejich vzájemné sdílení nás posunulo tam, kde se jako lidstvo momentálně nacházíme a přineslo nám veškerý vývoj. Stejně tak s tím se vyvíjí informace jako takové a jejich možnosti práce s nimi. V současné vysoce konkurenční době se společnosti musí zaměřovat na vlastní efektivitu procesů, inovace a s tím spojené snižování nákladů. K tomu jsou potřeba informace a znalosti.

Rychlý vývoj komunikačních technologií přispívá k tomu, že organizace jsou zahlceny informacemi, které je třeba správně třídít, jelikož jejich nadbytek bývá stejně neefektivní jako jejich nedostatek. Důležité je, aby je organizace uměla využít ve svůj prospěch a stejně tak to platí na znalosti, které jsou velmi cenným aktivem všech společností a je s nimi potřeba pracovat tak, aby byly srozumitelné a přístupné v potřebnou chvíli. Znalosti ale bývají převážně skryté v myslích pracovníků, a proto je poměrně těžká jejich formalizace. O to se stará znalostní management. Společnosti si čím dál více uvědomují, že bez řízení znalostí již nelze plnohodnotně fungovat, a tak se většina snaží o rozvoj v této oblasti. Může se jednat o různé postupy, pracovní metody, směrnice či interní systémy a je zcela jasné, že bez těchto nástrojů již těžko lze budovat jakékoliv podnikání.

Znalostní management se snaží všechny tyto informace a nástroje spojit a naučit se s nimi pracovat, efektivně je využít a systematicky řídit. Pro správné fungování znalostního managementu je však jednoznačně důležitá správně nastavená firemní kultura, jelikož bez podnikové kultury a ochoty zaměstnanců své znalosti sdílet nemůže znalostní management v organizaci fungovat. Proto je třeba na tyto věci myslet a snažit se jako zaměstnavatel tuto oblast nezanedbávat, jelikož přispívá k dosažení cílů dané organizace a může být klíčem k úspěchu. Znalosti přinášejí společnostem hodnotu, jsou vzácné, nenapodobitelné a nenahraditelné a jsou klíčovým zdrojem pro úspěšný rozvoj podniku. Znalosti značně ovlivňují výkonnost společnosti, která vede ke zvyšování produktivity a kvality práce a umožňují organizace se rychle přizpůsobit ke změnám vnějšího prostředí. Tím přímo ovlivňují také konkurenceschopnost dané organizace.

Cílem práce je formulovat návrhy a doporučení na zlepšení systému kontinuity znalostí ve vybrané společnosti, která povedou k efektivnějšímu řízení. Navržená doporučení by měly podpořit znalostní procesy ve vybraném podniku a měly by umožnit efektivnější práci. Pro dosažení cíle je třeba odhalit aktuálně používané nástroje a techniky používané zaměstnanci ke sdílení znalostí, posoudit stav a nedostatky, které by mohly řízení a sdílení bránit. Mimo jiné bylo snahou hlubší pochopení dané problematiky a její význam pro společnost.

Práce je rozdělena na teoreticko/metodologickou část a analyticko/praktickou část, kdy teoretická část je zaměřena na uvedení do problematiky znalostního managementu. Snahou bylo definovat základní pojmy související se zpracovávanou problematikou z pohledu několika autorů. Informace byly čerpány z odborných zdrojů, a to převážně z literatury a odborných internetových článků. Zdroje byly vybírány tak, aby byly co nejvíce aktuální a přinesly tak co nejaktuálnější poznatky v této oblasti. K tomu bylo využito i několika zahraničních zdrojů. V teoretické části je vymezen znalostní management jako takový, jeho systém a strategie a dále pak implementace znalostního managementů. Vymezení těchto pojmů by mělo usnadnit pochopení dané problematiky a je zároveň inspirací pro praktickou část na ní navazující. Poslední subkapitolou teoretické části je metodika, která popisuje, jak byla práce zpracována.



Součástí praktické části je charakteristika vybrané společnosti, která je předmětem zkoumání z hlediska využití nástrojů pro sdílení znalosti, identifikace možností využití těchto nástrojů a návrh implementace nástroje pro sdílení znalosti. Nejmenovaná společnost působí ve farmaceutickém průmyslu a čítá 142 zaměstnanců. Snahou této části je pochopení aktuální situace v oblasti řízení znalostí, zjištění nedostatků a případný návrh efektivit. Praktická část je složena ze spojení kvantitativního a kvalitativního šetření. Pro kvantitativní šetření byl vybrán dotazník s uzavřenými otázkami, který byl rozeslán všem zaměstnancům společnosti. Dotazník je vlastní konstrukce a byl rozeslán elektronicky pomocí internetového dotazníku na webových stránkách Survey.com, jeho návratnost činila 82,4 %. Dotazník byl anonymní a byl rozeslán za souhlasu vedení společnosti všem zaměstnancům včetně managementu. Otázky byly vymyšleny tak, aby prověřily danou oblast a získaly tak autentické názory respondentů. Pro větší návratnost byl dotazník strukturován uzavřenými otázkami a jeho vyplnění se dalo stihnout do 15 minut, o čemž byli zaměstnanci informováni předem. Cílem bylo zjistit pohled zaměstnanců na tuto problematiku, jejich vnímání důležitosti tohoto tématu a případné hrozby či příležitosti ve vybrané společnosti. Na základě výsledků z dotazníku bylo šetření doplněno rozhovorem s personálním manažerem společnosti, s pracovníkem top managementu – manažerem divize, pracovníkem středního a nižšího managementu – manažerem oddělení a s řadovým zaměstnancem – pracovníkem zákaznického centra. V rozhovoru byly doplňující otázky, které mají ještě více přiblížit současný stav kontinuity znalostí ve společnosti. Snahou bylo rovněž pochopit zmíněné výsledky z dotazníku. Rozhovor i dotazník je zhodnocen v praktické části. Rozhovory byly za souhlasu respondentů nahrávány na záznamové zařízení a jejich doslovný přepis je uveden spolu s dotazníkem v příloze této práce.

Na základě těchto výsledků jsou v poslední subkapitole praktické části doporučeny možné návrhy pro podporu znalostních procesů a kontinuity znalostí v podniku a je zhodnocen jejich přínos. Stejně tak je uvedena přibližná kalkulace nákladů, které by musely být vynaloženy. Konkrétní doporučení mohou sloužit jako inspirace a v případě zájmu o změny budou předložena dané organizaci. Poslední kapitolou je závěr, který shrnuje získané poznatky jak z teoretické, tak z praktické části a zakončuje tuto práci.

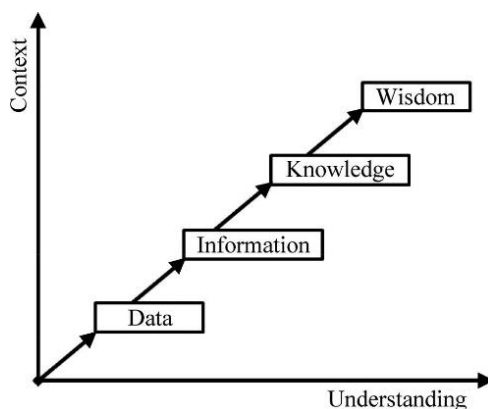
## 2 Teoreticko-metodologická část práce

Tato kapitola obsahuje shrnutí získaných poznatků a názory několika autorů na problematiku znalostního managementu a kontinuity znalostí. K pochopení této oblasti jsou níže vymezeny pojmy s tím spojené, které neodmyslitelně patří k tomuto tématu. Mezi tyto pojmy spadají data, informace a znalosti, jejich tvorba, dělení a sdílení. Jako další byly uvedeny informace o znalostních pracovnících či znalostním managementu jako takovém a jeho implementaci v rámci společnosti. Daná kapitola rovněž slouží jako podklad pro psaní praktické části. Poslední subkapitolou této kapitoly je metodika práce, kde jsou uvedeny použité metody zpracování v obou dvou částech diplomové práce.

### 2.1 Základní vymezení pojmů

K pochopení toho, jak základní prvek znalostního managementu – znalosti – vznikají, lze použít DIKW model, známý také jako DIKW pyramida. Tímto modelem popisuje Maré & Kleingeld (2019, s. 320) vytváření znalosti jako takové pomocí hierarchie. Na samém počátku stojí data, které přechází do informace, ze které se stává znalost, která se formuluje do moudrosti. Principem modelu je, že získaná data třídíme a podstatné považujeme za informace. Tyto informace jsou dále rozebrány a analyzovány a pochopeny s konkrétním smyslem a ty nám přináší konkrétní znalost. Správně pochopené znalosti vedou pak k moudrosti. Tento model může být použit pro vysvětlení toho, jak organizace získávají konkurenční výhodu prostřednictvím zpracování dat a informací, a jak mohou být tyto znalosti a moudrost využity k podpoře rozhodování a řízení.

Obrázek 1 DIKW model



Zdroj: Maré & Kleingeld (2019, s. 320)

Obrázek výše zobrazuje vztah mezi jednotlivými prvky modelu a jejich závislost. Model popisuje data jako základní prvky, ze kterých se vytvářejí informace, tyto informace dále vedou k vytváření znalostí a ty pak umožňují dosáhnout moudrosti.

#### 2.1.1 Data

Ward (2017) zmiňuje, že správa dat je klíčová pro úspěšné řízení organizace. Tímto způsobem lze jasně identifikovat zdroj informace a umožní čtenáři najít původní zdroj a ověřit informaci. Data jsou základní prvky, které se vyskytují v různých formách, například jako čísla, slova, obrázky nebo zvuky. Data jsou surovými fakty nebo číselnými záznamy, které lze zpracovat a využít pro tvorbu informací a znalostí. Mohou být získány z různých zdrojů, jako

jsou různé databáze, dotazníky nebo výzkumy. Tyto surová fakta mohou být například také teploty, časy, počty, hodnoty nebo textové záznamy.

### **2.1.2 Informace**

Informace jsou zpracované a zorganizované údaje, které mají určitý význam a mohou být využity pro určitý účel. Na rozdíl od surových dat, informace jsou srozumitelné a použitelné pro konkrétní úkol nebo rozhodování. V odborných textech se často citují různé definice informací. Podle Becerra-Fernandez a kol. (2017, s. 2). jsou informace zpracovaná a organizovaná data, která poskytují určité poznatky a jsou použitelné pro určitý účel. Informace se liší od dat v tom, že data jsou surová a nemají žádný význam, dokud nejsou zpracovány a interpretovány tak, aby se z nich staly užitečné informace. Tuto myšlenku vyjádřil již Peter Drucker, který zmiňuje, že informace jsou datovým odpadem, pokud nejsou užitečné pro rozhodování a řešení problémů. Datový odpad (anglicky "data waste") se vyskytuje v případech, kdy jsou data nevyužita nebo nepotřebná pro určité účely. To může být způsobeno například tím, že data nejsou kvalitní nebo jsou zastaralá, nebo že neexistuje dostatečný mechanismus pro jejich řízení a správu. Datový odpad může mít negativní dopad na efektivitu a výkon organizace, protože dle Becerra-Fernandez a kol. (2017, s. 15) způsobuje zbytečné náklady na ukládání a správu dat. Kromě toho může mít také negativní dopad na bezpečnost dat, protože zastaralá nebo nepotřebná data mohou být zdrojem rizika pro ztrátu nebo únik citlivých informací. Pro snížení množství datového odpadu je důležité mít v organizaci dobře definované postupy pro řízení dat, pravidelně provádět audit datových zdrojů a eliminovat zastaralá nebo nepotřebná data. Je také důležité mít kvalitní systémy pro ukládání a správu dat, aby bylo možné efektivně řídit datové zdroje a minimalizovat rizika ztráty nebo úniku citlivých informací. V praxi to znamená, že informace musí být relevantní, přesné a časově aktuální, aby mohly být účinně využity v různých oblastech jako například v businessu, vědě, politice apod. Becerra-Fernandez a kol. (2017, s. 3) také zmiňuje, že informace lze definovat jako zpracované a strukturované údaje, které mají určitý význam a jsou použitelné pro určitý účel. Informace se liší od dat tím, že jsou interpretovány a mají hodnotu pro uživatele, zatímco data samotná mají pouze ryzí faktickou hodnotu. Informace jsou také užitečné pro rozhodování a řešení problémů, pokud jsou relevantní a spolehlivé. Je tedy důležité, aby informace byly relevantní a spolehlivé, a aby byly využívány pro určitý účel. V opačném případě může být jejich shromažďování a uchovávání zbytečné. Na druhé straně může být nedostatek relevantních informací překážkou pro úspěšné řešení problémů a rozhodování. Využívání informací je důležitým aspektem v mnoha oblastech, včetně obchodního a strategického plánování, řízení rizik a řízení znalostí. Zabezpečení relevantních a spolehlivých informací a jejich využití může poskytnout organizaci konkurenční výhodu, ve své publikaci uvádí Becerra-Fernandez a kol. (2017, s. 2).

### **2.1.3 Znalosti**

Znalosti jsou v současné době stále důležitějším faktorem pro úspěšné fungování organizací v různých oblastech. Výzkumy ukazují, že organizace, které se umí efektivně učit a sdílet své znalosti, jsou výkonnější a inovativnější. Nadason a kol. (2017) uvádí, že existují různé způsoby, jak organizace mohou efektivně spravovat své znalosti. Jedním z neúčinnějších způsobů je vytvoření prostředí, které podporuje sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Dalším způsobem je využití moderních technologií, jako jsou systémy řízení znalostí a sociální sítě, které umožňují rychlé a snadné sdílení informací a znalostí. Je zřejmé, že úspěšné organizace kladou důraz na rozvoj a udržování implicitních znalostí svých zaměstnanců. Tyto znalosti jsou často nevyslovitelné a vznikají ze zkušeností a interakcí mezi zaměstnanci a jejich prostředím. Proto je důležité vytvořit prostředí, které podporuje tyto implicitní znalosti, jako

je například spolupráce a vzájemné učení se, jak uvádí Nadason a kol. (2017). Podle Černého (2018, s. 24) byl internet klíčovým mezníkem pro rozvoj znalostního managementu. Organizace si uvědomily potenciál internetu pro firemní praxi a využívají informačních systémů a intranetu pro sdílení firemních dat, informací a znalostí. Takový přístup umožňuje jednotlivým zaměstnancům rozvíjet své znalosti a kompetence. Lynch (2018, s. 131-132) zdůrazňuje, že internet je univerzálním a efektivním nástrojem pro získávání informací, dat a znalostí, které jsou sdíleny mezi zaměstnanci. Tento přístup funguje i při rozptýlení zaměstnanců na celém trhu, nebo při zaměstnání na home office. Vývoj znalostního managementu přináší nové nástroje a techniky, jako jsou řídicí panely a vyhledávače informací v intranetech, databáze odborných znalostí a osvědčených firemních postupů, jak dodává Keřkovský a kol. (2017, s. 15).

## 2.2 Tvorba, dělení a přenos znalostí

Jak již bylo zmíněno, znalosti jsou jedním z nejcennějších aktiv podniku. Snahou každé organizace by měla proto být jejich formalizace a efektivní práce s nimi na všech úrovních podniku. Důležitou součástí znalostního managementu je protřídění dostupných informací, nalezení aktuálních informací, uchování a jejich použití ve správnou dobu a správným způsobem.

### Tvorba znalostí

Dle Ermine (2018, s. 131) platí, že přístup k vytváření znalostí v organizaci obsahuje dva aspekty - epistemologický (z hlediska teorie vědění) a ontologický (z hlediska bytí, tj. existence a ukládání, technologie vytváření a přesouvání znalostí v různých strukturních jednotkách). Existují dvě hlavní oblasti epistemologie. Jedním z nich je racionalismus, podle kterého se poznání tvoří výhradně prostřednictvím mysli (zdroje poznání) a je dosažitelné deduktivně, tzn. přejít od obecného ke konkrétnímu (způsob získávání znalostí). Dle Ermine (2018, s. 131) je dalším směrem empirie, kdy se poznání získává výhradně smyslovým vnímáním a poznatky lze získávat induktivně (od konkrétního k obecnému).

Schopflin a Walsch uvádí (2019, s. 42), že mají znalosti následující čtyři vlastnosti, které znesnadňují jejich správu. Jedním z nich je mnohonásobné využití a rostoucí výnosy ze znalostí, které stále více nabývají na významu. Dále pak rozptyl, opomenutí a potřeba aktualizací. Jako další vlastnost uvádí neurčitou hodnotu a čtvrtým bodem je nejisté sdílení přínosů. Ontologický aspekt tvorby znalostí umožňuje studium procesu vytváření znalostí v organizaci na všech strukturálních úrovních:

- 1) individuální - znalosti rozvíjejí jednotlivci v individuálním režimu;
- 2) skupina - znalosti se rozvíjejí v malém týmu zvaném skupina, sektor, malé oddělení;
- 3) samostatné - znalosti jsou rozvíjeny v rámci velkého oddělení funkčního typu;
- 4) velení - znalosti rozvíjí tým;
- 5) organizační - znalosti rozvíjí celá organizace;
- 6) meziorganizační - znalosti jsou produkovány komplexem organizací (asociace, strategická aliance, konsorcium) zapojených do společného projektu nebo programu, jak uvádí Schopflin a Walsh (2019, s. 45).

Hlavním rysem vědění je, že je vytváří člověk. Žádná organizace sama o sobě nemůže vytvářet znalosti. Roženský (2021, s. 12) uvádí, že úlohou organizace při vytváření znalostí je podporovat člověka, který znalosti vytváří a vytvářet k tomu všechny potřebné podmínky. Na znalosti vytvořené člověkem lze pohlížet jako na systémovou součást znalostí organizace. Schopflin a Walsch (2019, s. 48) zmiňují rozvoj individuálních znalostí a jejich přeměnu na organizační znalosti, které by měly být prováděny prostřednictvím interakce lidí uvnitř organizace. K tomu moderní firmy pořádají semináře, školení, vytvářejí komunity praxe atd.

### **Dělení znalostí**

Je možné určit čtyři typy znalostí podle jejich povahy. Collison a kol. (2015, s. 24) argumentují tím, že znalosti jsou jiné než know-how – tedy procesy, postupy, metody a nástroje používané k vytvoření něčeho. Poznání charakterizují v několika dimenzích:

1. Faktické znalosti: znalost toho, co je třeba vědět, znalosti o historických faktech, shrnutí zkušeností a statistických údajů – „víme co“.
2. Principiální vědění: vědění, proč je vědění o principech a objektivních zákonech danou věcí a obvykle patří do kategorie vědy – „víme proč“.
3. Dovednostní znalosti: znalost toho, jak to udělat, jsou to znalosti o dovednostech, know-how a schopnostech, a patří do kategorie „víme, jak“.
4. Lidské vědění: vědění, kdo ví a co ví, zahrnuje určitý sociální vztah a sociální dělbu práce, odbornost a úroveň odborníka – „víme, kdo“.

Dále lze znalosti dělit podle výrazové formy poznání, a to na explicitní a tacitní znalosti. Explicitní znalosti: také známé jako kódované znalosti, se týkají znalostí, které lze vyjádřit jazykem, slovy, čísly, takže je snadné je komunikovat a sdílet. Například znalosti prezentované ve formě dokumentů, manuálů, zpráv nebo třeba map. Explicitní znalosti označuje také Koubek (2015, s. 28) jako otevřené, veřejně přístupné a jednoduše formulovatelné běžným jazykem. Tacitní znalosti, také známé jako nekódované znalosti, se týkají znalostí, které je obtížné vyjádřit, jsou vysoce personalizované, je obtížné je komunikovat a sdílet. Jde například o zkušenosti, technické know-how, intuice atd. Vznikají interakcí explicitní znalosti a zkušeností, dovedností a znalostí. Koubek (2015, s. 27) dále popisuje tacitní znalost jako neveřejnou znalost, která je skrytá v hlavě daného pracovníka. Tato znalost může být daleko snadněji ztracena v případě odchodu pracovníka z dané společnosti. Stejně tak Armstrong a Taylor (2015, s. 121) vidí tacitní znalosti jako těžko definovatelné a skryté v myslích jednotlivých znalostních pracovníků. Trefně ve své publikaci rozlišuje znalosti Štefančíková (2014, s. 32), která jako příklad rozdílů mezi nimi uvádí ledovec. Jedna část ledovce, která je pouhým okem skrytá, ale podstatně větší, se nachází pod hladinou (tacitní znalost) a druhá část nad hladinou, je okem rozpoznatelná všem (explicitní znalost).

### **Sdílení znalostí**

Sdílení znalostí je činnost, jejímž prostřednictvím dochází k výměně informací, dovedností nebo zkušeností mezi kolegy, přáteli, rodinami nebo organizacemi. Znalosti jsou něco, co přesahuje pouhou spotřebu informací. Vzorec znalostí je „jak“ a „proč“ plus veškeré osobní zkušenosti, které stojí za získáním a praktickou aplikací těchto znalostí. Pro přenos těchto znalostí je důležité, aby byla nastavena správná firemní kultura a aby ve společnosti

fungovala důvěrná a přátelská atmosféra, což potvrzuje i Urbancová (2013, s. 22). Zaměstnanci by měli být motivováni ke sdílení znalostí a management by měl pracovat se svými zaměstnanci tak, aby sami zaměstnanci chtěli znalosti a informace sdílet se svými spolupracovníky a nenechávali si je pro sebe. Sdílení znalostí je nezbytné k jejich plnému využití. Mezi důvody sdílení lze uvést například následující body:

- Podporuje inovace a růst produktivity: Sdílení vede ke stimulování inovací a vytváření nových znalostí a pomáhá zaměstnancům být produktivnější, zvyšuje výměnu nápadů a pomáhá společnosti snadněji absorbovat a reagovat na nové trendy.
- Spolupráce a zpětná vazba: Tím, že ukážeme, jak důležité je sdílení znalostí pro společnost, povzbudíme zaměstnance, aby byli otevřenější interakci a vytvořili horizontální spojení v rámci společnosti. Zpětná vazba umožňuje každému vyjádřit svůj názor a zapojit se do širší diskuse ve prospěch svůj i společnosti.
- Více angažovaných zaměstnanců: Otevřené sdílení znalostí zajišťuje, že se více zaměstnanců zapojí do práce s informacemi mimo vlastní oddělení. Sdílení povzbuzuje lidi, aby otevřeně komunikovali s kolegy, vedoucími a obecně se cítili více ceněni jako zaměstnanci, na jejichž znalostech a nápadech záleží.
- Vychování více interních odborníků: Výměnou informací mohou všichni zaměstnanci rozvíjet své dovednosti a cítit důvěru ve své znalosti. Když organizace otevřeně poskytne zaměstnancům přístup k důležitým informacím, dá najevo, že jim věří.
- Uzavřená a otevřená atmosféra ve společnosti je patrná pro potenciální klienty a nové talenty. Máme-li tým informovaných a znalých zaměstnanců, všimnou si toho i ostatní – zejména potenciální a současní klienti, stejně jako talenti, kteří chtějí pracovat v otevřené a progresivní společnosti.
- Ušetření času a úspora nákladů. Když zaměstnanci sdílejí své znalosti, zkušenosti a obavy, eliminuje to budoucí chyby společnosti a ztrátu času. Sdílením znalostí lidé rozšiřují své zkušenosti se strategiemi, nápady, programy a technologiemi prostřednictvím kolegů z jiných oddělení, což pomáhá před jejich implementací, ve své publikaci popisují Schopflin a Walsh (2019, s. 71-75).

## 2.3 Znalostní management

Podle Vebera (2016, s. 244) prvotní definice znalostního managementu pochází od Davenporta v roce 1994. Tento proces zahrnuje zachycení, distribuci a efektivní využívání znalostí. Definice znalostního managementu se však konkrétněji formulovala až v polovině 90. let 20. století. Proto se dá na problematiku znalostního managementu nahlížet jako na relativně novou. Veber (2016, s. 245) dále upozorňuje, že znalostní management je procesem, kterým se podporuje inovace a učení. Management znalostí se často chápe jako strategie řízení, která se zaměřuje na identifikaci, klasifikaci, kodifikaci a přenos znalostí, s cílem pomoci dosáhnout cílů společnosti. Podle Keřkovského a jeho kolegů (2017, s. 13) je pro firmy důležité využívat informační systémy firem nebo intranet pro sdílení firemních dat, informací a znalostí, díky čemuž se jednotliví zaměstnanci mohou rozvíjet a získávat nové znalosti a kompetence. Dle Ermine (2018, s. 22) se v dnešní době můžeme setkat s obtížemi, které brání aktivnímu šíření těchto nových procesů v rámci společnosti. Například nedostatečné pochopení hodnoty takového aktiva, jako jsou firemní znalosti, intelektuální kapitál, setrvačnost vedoucích mnoha společností při zavádění nových přístupů k řízení, skepse k novým metodám řízení takového nehmotného majetku, jako jsou znalosti. V prvé

řadě je však hlavním omezením rozvoje systémů managementu znalostí ve firmách nízké povědomí manažerů firem o nástrojích a metodách managementu znalostí a o výhodách a přínosech, které firma získává z implementace a využívání znalostí. Dle Schopflina a Walshe, (2019, s. 32) vyžadují nové organizační strategie výrazné úpravy systému personálního řízení, přičemž školení zaměstnanců se stává klíčovým článkem. Školení je navrženo tak, aby připravilo zaměstnance na správné řešení širšího spektra úkolů a zajistilo vysokou efektivitu práce, požadované odborné dovednosti, ale také v nich formovalo takový systém hodnot a postojů, který odpovídá aktuální situaci a podporuje strategii organizace trhu. Armstrong a Taylora (2017, s. 15) uvádí, že znalostní management je nedílnou součástí řízení každé organizace, která spojuje činnosti související s utvářením znalostí, jejich šířením a využíváním, jakož i rozvojem inovací a učením. Podle Keřkovského a kol. (2017, s. 13) je pro firmy znalostní management důležité využívat v informačních systémech firem nebo jejich intranetu pro účely sdílení firemních dat, informací a znalostí, na základě kterých se mohou jednotliví zaměstnanci v dané firmě rozvíjet a získávat nové znalosti a kompetence.

Hlavním cílem systémů řízení znalostí je vytvářet nové a výkonnější konkurenční výhody, proto se stává vedoucím směrem strategického řízení. Dle Ermine (2018, s. 35) management znalostí zahrnuje následující složky: Stimulace růstu znalostí; Výběr a shromažďování významných informací ze zdrojů mimo organizaci; Uchovávání, klasifikace, transformace a zajištění dostupnosti znalostí; Šíření a výměna znalostí, a to i v rámci organizace; Využití znalostí v podnikových procesech včetně rozhodování; Hodnocení měření znalostí a využití nehmotného majetku organizace; Ochrana znalostí.

Eger (2020, s. 11-17) zmiňuje, že zavádění systémů řízení znalostí ve velkých podnicích začalo poměrně nedávno, ale jsou považovány za jeden z hlavních faktorů pro zajištění konkurenceschopnosti. Jednou z ústředních myšlenek managementu znalostí je efektivnější využití existujících znalostí a informací. Velmi k tomu přispějí tzv. generace X, Y a zejména Z, kteří jsou s IT technologiemi v dennodenním kontaktu a e-learning se pro ně stává standardním vzděláváním. Jedním z hlavních nebezpečí při realizaci projektu v rámci znalostního managementu je příliš technokratický přístup. Jak uvádí Hislop, Bosua a Helms (2018, s. 100), jde především o to, aby se informační základna nerozšiřovala, ale aby byla univerzální, vytvářel se k ní svobodný přístup a týmový přístup k práci na společných znalostech. Hislop, Bosua, Helms (2018, s. 100) dále pak zmiňují, že v rámci socializace dochází v organizaci k vytváření nových tichých znalostí jednoho zaměstnance, prostřednictvím přístupu ke znalostem kolegů, s kterými daný zaměstnanec pracuje na denní bázi. Dvěma hlavními charakteristikami současné etapy technologického rozvoje lidstva jsou extrémně vysoká dynamika tvorby a zavádění nových vědeckotechnických řešení. Dle Ermine (2018, s. 70) platí, že rychlé tempo technologického pokroku a nekonečný nástup nových produktů v různých odvětvích staví průmyslové podniky do složité situace. Jestliže dříve bylo využití inovací otázkou peněz a času, dnes vystupuje do popředí problém orientace v bezbřehém světě technických inovací, volba správného kurzu vědeckotechnického pokroku. V tomto ohledu vyvstává problém managementu znalostí. S ohledem na Ermine (2018, s. 71) se pod pojmem „znalosti“ navíc rozumí nejen soubor technologií, ale rozsáhlý a komplexní systém, který zahrnuje postupy pro výměnu informací a know-how, firemní kulturu orientovanou na inovace a mnoho dalšího.

Inovační programy lze dle Avena a Zio (2018, s. 36-38) sledovat ve třech hlavních oblastech:

- znalostní management jako systém, který umožňuje zaměstnancům sdílet své nasbírané zkušenosti pro efektivní a bezpečnou implementaci nových projektů a komplexních

průmyslových odvětví. Efektivní systém řízení znalostí by měl pomoci najít způsoby, jak řešit konkrétní problémy, kterým čelí různé obory podnikání;

- inovační management jako systém vyhledávání, adaptace a implementace nových různorodých návrhů, které zvyšují hodnotu firmy, stejně jako zjišťování a hodnocení úrovně kompetencí nezbytných k prosazování inovativních technologií a stimulaci inovativního myšlení ve firmě;

- řízení znalostí a inovací v systému dodávek a distribuce zahrnuje koncept „chytrého kupujícího“ (Smart Buyer), zaměřený na dosažení maximální efektivity z inovací a technologických řešení nabízených trhem. Tento koncept zahrnuje poskytování pokročilých technologií společností prostřednictvím rozvoje strategických partnerství a rozhraní s dodavateli technologií (princip „one stop shop“), přilákání, rozvoj a udržení vysoce kvalifikovaných odborníků, aby byla zajištěna udržitelná inovační kultura ve společnosti. Kromě toho může koncept zahrnovat přechod v kontraktaci high-tech služeb a materiálů a zařízení od výběru založeného na principu nejnižší ceny k výběru založenému na principu celkových nákladů na vlastnictví a hodnoty, sdílení znalostí dodavatelů, společné projekty s dalšími účastníky trhu, jak uvádí Aven a Zio (2018, s. 36-38).

Ermine (2018, s. 90) dále zmiňuje, že mezi běžné problémy ve znalostním managementu patří následující:

1. nedostatek praxe při nastavování ZM, shromažďování znalostí a jejich sdílení;
2. nedostatečně efektivní komunikace mezi odborníky z různých oddělení;
3. obtížnost přenosu zkušeností od odborníků na zaměstnance s menší praxí;
4. neexistence sdílených databází;
5. irelevantní, obtížně použitelné a nespolehlivé informace;
6. velké množství různorodých síťových zdrojů a různých odpovědných osob s mnoha interakčními uzly.

Dle Schopflina a Walshe (2019, s. 58) obecně platí, že inovace jsou poháněny třemi pilíři: využíváním technologií, interakcí mezi lidmi a inovativními přístupy. Mnoho velkých společností studuje zkušenosti z tzv. Communities of Practice (CP), které využívají největší mezinárodní společnosti. CP je nejdůležitější složkou znalostního managementu, která pomáhá zlepšovat rozhodování, snižovat náklady, budovat platformu pro spolupráci a kreativní řešení problémů, to jsou skupiny profesionálů, které spojuje společný zájem o konkrétní oblast znalostí a snaží se sdílet své zkušenosti. Dále Schopflin a Walsh (2019, s. 60) uvádí, že dnes je hlavním úkolem finančního řízení každé společnosti zvyšování bohatství akcionářů, formování zralé akcionářské hodnoty, a cílem vědců je pomáhat hledat nové oblasti pro investice a zajistit, aby tyto investice zaručeně přinášely zisk. Mnoho organizací dle Ermine (2018, s. 77-78) trpí nekoordinovanou prací mezi odděleními. Informační zdroje vytvořené nebo používané v některých odděleních nejsou dostupné zaměstnancům jiných oddělení. V každém podniku je třeba vyčlenit zvláště důležité, „kritické“ znalosti, na jejichž fixaci a kumulaci závisí efektivní práce rozhodující měrou. Jako příklad uvádí Ermine (2018, s. 78) poradenské firmy, které potřebují uchovávat a organizovat informace o úspěšně dokončených projektech. Výrobní podniky pak oceňují především svou technologickou dokumentaci. Pro obchodní společnosti je historie finančních vztahů s velkoobchodními odběrateli a dodavateli. Právě tyto informace by měly být v první řadě uchovávány a předávány novým zaměstnancům. S jeho systemizací může management znalostí ve firmě začít.



## Systém managementu znalostí

Dle Avena a Zio (2018, s. 33) platí, že v dnešní době je nutné vytvořit technologii pro integrovanou logistickou podporu všech procesů zapojených do životního cyklu podniku, včetně informační podpory životních cyklů projektů, produktů a zdrojů, výrobních, řídicích a investičních procesů. Vybudovat v rámci integrovaného systému řízení úplný, spolehlivý a konzistentní popis životních procesů podniku jako celku, vytvořit jednotnou znalostní bázi a databázi, včetně popisu materiálového, technického, pracovního výrobního, informačních a finančních zdrojů, poskytuje optimální řešení nově vznikajících úkolů v procesu řízení. Aven a Zio (2018, s. 36) dále zmiňují, že takový systém, který odpovídá mezinárodním standardům a spojuje různé okruhy podnikových aktivit do jednoho celku, je silným nástrojem pro podporu rozhodování a optimální řízení výrobních, finančních, projektových, sociálních, environmentálních a informačních rizik. Integrovaný systém dle Avena a Zio (2018, s. 34) pokrývá všechny existující oblasti řízení organizace. Může zahrnovat mezinárodní normy řady ISO 9000 pro systémy managementu kvality, řadu ISO 14000 pro systémy environmentálního managementu, normy OHSAS 18000 (řada hodnocení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci) pro systémy řízení bezpečnosti práce a ochrany práce, stejně jako standard SA 8000 (Social Accountability) pro sociální a estetické systémy řízení.

Schopflin a Walsh (2019, s. 58-59) dále uvádí, že poměrně obtížný úkol vývoje, implementace a údržby systému řízení může provádět pouze vysoce kompetentní personál. Základní složkou managementu vzdělávání je školení personálu. Hlavního cíle vytvoření takového systému je zajištění stabilního rozvoje organizace, což je možné dosáhnout neustálým zaváděním nových nápadů, znalostí, technologií, vybavení, tedy inovací. Pro dosažení úspěchu v konkurenčním prostředí se tedy organizace musí zaměřit na neustálé vyhledávání, shromažďování a produkci nových znalostí. V tomto smyslu se znalostní management stává významnou konkurenční výhodou. Management znalostí lze definovat jako systematickou a organizovanou aplikaci souhrnu znalostí, které jsou v organizaci denně aplikovány. Autoři dále uvádí, že má tento proces dvě fáze. První fáze spočívá ve sběru a strukturování informací, které vznikají v průběhu každodenních činností organizace. Účelem této fáze je shromáždit, roztrždit a uspořádat všechny zdokumentované zdroje, projekty, individuální schopnosti atd. Je třeba si uvědomit, že shromážděné informace velmi rychle zastarávají. Proto je velmi důležitá druhá fáze, která spočívá ve vytvoření příznivého komunikačního prostředí pro co nejširší šíření nasbíraných znalostí mezi pracovníky, seznámení s nimi a přeměnu těchto znalostí v inovace. Ve skutečnosti by management znalostí měl přispívat k vývoji znalostí v nové znalosti, které přidávají hodnotu výkonu organizace, definuje Schopflin a Walsh (2019, s. 60). Role moderních informačních technologií je velmi důležitá pro sběr a analýzu relevantních informací o znalostech v určitých vědeckých oblastech, které jsou obsaženy v dokumentech, zkušenostech a dovednostech zaměstnanců, které určují další vědecký rozvoj, přímo ovlivňují strategický rozvoj organizace. V tomto případě mluvíme o akumulaci společného pole znalostí v určité oblasti činnosti. Strukturování znalostí prostřednictvím popisu souboru dovedností, schopností, zkušeností v kombinaci s identifikací nejlepších specialistů - nositelů jedinečných znalostí - umožňuje získat a generovat nové znalosti k řešení všech nových praktických a teoretických úkolů.

Management znalostí dle Avena a Zio (2018, s. 26) poskytuje hlavně vytvoření schématu pro verbální výměnu informací mezi členy týmu; vytvoření schématu pro dokumentaci a ukládání informací; výběr nástrojů IT nezbytných k provádění těchto úkolů; výběr potřebných zdrojů externích informací. Aven a Zio (2018, s. 38) rovněž zmiňuje, že management znalostí umožňuje řešit čtyři hlavní úkoly: uchovávat nashromážděné znalosti („explicitní“

a „skryté“); vytvořit systém pro vytváření a uchovávání nových znalostí; překonat informační přetížení společnosti a optimalizovat interakce mezi odděleními společnosti.

### **Strategie personifikace a kodifikace**

Schopflin a Walsh zmiňují (2019, s. 61) dvě hlavní strategie řízení znalostí – kodifikace a personifikace. Strategie kodifikace, která vyžaduje značné investice do rozvoje počítačové a informační podpory, je založena na vytváření řady znalostí a odpovídajících vyhledávacích a referenčních systémů, aniž by je spojovala s odborníky, kteří je vytvořili. To umožňuje dalším specialistům znovu použít nashromážděné znalosti k řešení podobných úkolů. Tento přístup umožňuje výrazně snížit náklady na samotný intelektuální produkt a získat jej v krátké době. Kromě toho je kvalita a správnost nalezeného řešení poměrně vysoká, protože byla v praxi testována v předchozích případech - analogie situací. Jak uvádí Schopflin a Walsh (2019, s. 63), takovou strategii úspěšně využívají organizace, které působí v oblasti poskytování služeb. Například lékařské, pokud jde o vytvoření léčebného režimu založeného na řadě podobných onemocnění a navrhovaných metodách léčby, nebo poskytování počítačových systémů různých konfigurací pro řešení specifických úkolů zařízení zákazníka.

Schopflin a Walsh (2019, s. 63) dále uvádí další strategii řízení jako strategii personifikace. Je založena na vytváření databází specialistů – nositelů unikátních znalostí. Nové poznatky se generují během osobních setkání, diskusí, brainstormingů specialistů, ale i pomocí moderních komunikačních technologií, jako jsou telekonference a videokonference, používání internetu, satelitních linek, telefonu, faxu, e-mailu, atd. Tato strategie se používá především k řešení složitých unikátních úkolů, které se liší od těch typických, se kterými se často setkáváme v každodenní praxi. Ve strategii personifikace je středem pozornosti zaměstnanci – nositelé znalostí. Implicitní znalosti, které zaměstnanci mají, jsou přenášeny brainstormingem nebo jako výsledek dialogu a stávají se tak majetkem celé organizace. V tomto případě jsou lidé hlavní hodnotou organizace, která využívá pouze vysoce kvalifikované specialisty. Je třeba poznamenat, že organizace musí zpravidla volit mezi strategiemi. Kombinace kodifikačních a personifikačních strategií vede nejčastěji k neúspěchu, jak popisují Schopflin a Walsh (2019, s. 62).

Aven a Zio (2018, s. 44) zmiňuje, že procesům probíhajícím v managementu v posledních letech se říká „tichá manažerská revoluce“. Její počátek se shodoval se vstupem vyspělé společnosti do informační etapy. Starý, tradiční směr v managementu, který se odráží v tzv. americkém modelu managementu, a relativně nový, behaviorální směr, který se promítá do japonského modelu, je nahrazován novým (neformálním) směrem, který je v současné době velmi důležitý a kterému se také říká marketingový, individualistický nebo informační. Podstata amerického modelu řízení spočívá v prvotním přesvědčení, že úspěch firmy závisí především na faktorech ležících v jejích hranicích (racionální organizace výroby, snižování nákladů, identifikací vnitrovýrobních rezerv, zvyšování produktivity práce a efektivní využití všech zdrojů). Firma je vnímána jako uzavřený systém. S tímto přístupem jsou cíle a záměry považovány za stanovené a stabilní po dlouhou dobu. Základem strategie je neustálý růst a prohlubování specializace výroby. Organizační struktura je budována podle funkčního principu (s jasným rozdělením správního aparátu podle služeb) a rozhodující význam má kontrola všech typů činností, přesné provádění pokynů shora ze strany řídicích pracovníků, jak uvádí Aven a Zio (2018, s. 44).

Japonský typ organizace řízení, který je výsledkem specifické kultury a ekonomického systému, je odborníky odhadován jako poskytující největší harmonii a mobilitu organizace, která je v dnešním dynamickém světě nezbytná. Vlastnosti japonského systému se projevují v personálním řízení, výrobě, prodeji, financích. Systém celoživotního náboru a povyšování

v závislosti na délce praxe a věku, organizace skupinové práce, mzdy zohledňující věk, příspěvek k racionalizaci a kvalitě procesu a systémy průběžného učení především ve výrobě jsou hlavními charakteristikami tohoto modelu řízení. Pokud zastánci moderního japonského systému řízení tvrdí, že v japonských firmách je organizace přizpůsobena člověku, pak v systému řízení americké společnosti naopak předchází představy o funkcích, úkolech a pracovních povinnostech, právech a interakcích. Podle formulovaných požadavků probíhá vyhledávání nejvhodnějších kandidátů na konkrétní pozici, jinými slovy, lidé jsou přizpůsobeni systému. Dle Aven a Zio (2018, s. 39-40) podstatu nové „filosofie“ managementu určují následující body: na firmu se pohlíží jako na živý organismus, skládající se z lidí spojených společnými hodnotami, jako „klan“; firma se musí vyznačovat neustálou obnovou, živěná vnitřní aspirací a zaměřená na přizpůsobení se vnějším faktorům, z nichž hlavním je spotřebitel. Nová filozofie řízení je založena na systematickém, situačním přístupu. Firma je otevřený systém. Hlavní předpoklady jeho úspěchu neleží uvnitř, ale vně. Úspěch je spojen s tím, jak dobře firma zapadá do vnějšího prostředí (ekonomického, vědeckého, technického, společensko-politického) a přizpůsobuje se mu. Veškerá vnitřní konstrukce systému je reakcí na vliv vnějšího prostředí.

Dle Schopflina a Walshe (2019, s. 65) organizační uspořádání se přizpůsobuje identifikaci nových problémů a vývoji nových řešení. Ztělesněním nového přístupu bylo strategické řízení, které zahrnuje doplnění plánování potenciálu firmy plánováním její strategie na základě prognóz budoucího stavu životního prostředí. Změna situace způsobuje změnu strategie. Nová koncepce řízení vyžaduje nové přístupy k personálu, novou kulturu řízení – připravenost na riziko, orientaci na rozvoj nových příležitostí atd.

Rozdíly mezi modely lze vidět při srovnání amerického, japonského a individualistického modelu. Jelikož se jedná o porovnání tří parametrů, bude zpracováno graficky do obrázku – tabulky.

Tabulka 1 Americký, japonský a individualistický model

americký model	Japonský model	Individualistický (informační) model
Najímání pracovníků na relativně krátkou dobu	Celoživotní pronájem	Dlouhodobý pronájem
Individuální rozhodování	Kolektivní rozhodování	Kolektivní rozhodování
Individuální odpovědnost	Kolektivní odpovědnost	Individuální odpovědnost
Rychlý rozvoj a propagace	Pomalý vývoj a propagace	Pomalý vývoj a propagace
Explicitní, přesné kontrolní mechanismy	Mechanismy nepřímého řízení	Nepřímá, neformální kontrola s přesnými, formalizovanými kritérii
Vytváření podmínek pro specializované kariéry pracovníků (vertikálně)	Vytváření podmínek pro nespecializované kariéry pracovníků (diverzifikovaný přístup)	Středně specializovaní kariéroví pracovníci
Selektivní (diferencovaný) postoj k zaměstnanci	Holistický (celostní) přístup k zaměstnanci jako k osobě	Holistický přístup včetně rodiny

Zdroj: vlastní zpracování dle Aven a Zio (2018, s. 13-15)

Tabulka výše nám ilustruje, jak rozdělujeme americký, japonský a individualistický model. Každý z těchto modelů se liší v různých faktorech, např. v rozhodování, délce pracovních poměrů, rychlosti propagace, řízení odpovědnosti apod.

## 2.4 Implementace znalostního managementu

Pro úspěšnou implementaci znalostního managementu je důležité mít dobré podmínky ze strany zaměstnavatele. Horvátová & Bláha (2016, s. 59-61) dále uvádí, že současně je klíčové, aby zaměstnanci byli ochotni a měli přístup k vytváření vhodného prostředí pro sdílení znalostí. Kvalitní znalostní zaměstnanec vyžaduje určité znalosti a dovednosti, včetně situačního uvědomění. Proto je důležité, aby organizace volila zaměstnance s předpoklady pro rozvoj a vzdělávání v oblasti znalostního managementu. Podle Druckera (cit. Armstrong a Taylor, 2015, s. 365) jsou znalostní zaměstnanci klíčovým aktivem organizací a zajišťují konkurenceschopnost a inovativní přístup ve firmě. Autoři dále uvádí, že kromě toho musí mít tito zaměstnanci vynikající komunikační schopnosti a soft skills pro jednání s různými zainteresovanými stranami.

Dle Armstronga a Taylora (2015, s. 365) přechod k pracovním pozicím založených na znalostech otevírají nové příležitosti pro rozvoj talentu a kreativity. Znalostní zaměstnanci mají také větší pracovní mobilitu a flexibilitu vzhledem k pracovním činnostem i místu výkonu práce. Pro úspěšnou identifikaci a získání správných znalostních zaměstnanců je klíčové, aby tito pracovníci uměli identifikovat důležité informace z velké databáze a zaměřit se na relevantní údaje, jak uvádí Chlebovský (2017, s. 46). Znalostní pracovníci využívají analytické uvažování k řešení problémů a k podpoře inovativního přístupu ve firmě.

Současná etapa technologického rozvoje lidského pokolení je charakterizována extrémně vysokou dynamikou tvorby a implementace nových vědecko-technických řešení. Podle Keřkovského a kol. (2017, s. 13) je důležité pro firmy využívat znalostní management v informačních systémech firem nebo intranetu, aby sdílely firemní data, informace a znalosti. Tímto způsobem se mohou jednotliví zaměstnanci v dané firmě rozvíjet a získávat nové znalosti a kompetence.

### 2.4.1 Základní kroky k implementaci řízení znalostí

Pro implementaci znalostního managementu lze podle Aven a Zio (2018, s. 87) přispět následující čtyřmi kroky:

**1) URČENÍ ÚČELU VYUŽITÍ ZNALOSTÍ** - Je důležité nejprve rozhodnout o účelu zavedení managementu znalostí a o tom, jak chceme znalosti využít a sdílet je v rámci organizace. Smysluplné znalosti nelze shromažďovat, pokud se poskytovatelé znalostí snaží monopolizovat know-how a dovednosti nebo pokud znalosti neposkytují, protože mají pocit, že je příliš obtížné je předat. Pokud je účel jasný, lze očekávat, že zaměstnanci budou motivováni a budou dobrovolně podporovat sdílení znalostí.

**2) SBÍRÁNÍ ZNALOSTI** - Jakmile známe účel implementace managementu znalostí, dalším krokem je shromáždit interní znalosti. V tomto okamžiku je důležité nahradit nejen explicitní znalosti, které již byly verbalizovány a zmapovány, ale také tiché znalosti, které jednotlivci mají, explicitními znalostmi.

**3) KLASIFIKACE A ORGANIZACE ZNALOSTÍ** - Shromážděné znalosti jsou kategorizovány podle oddělení a problémů, které mají být použity. Je dobré je uspořádat do kategorií, které jsou z pohledu uživatele snadno použitelné.

**4) SDÍLENÍ A VYUŽITÍ ZNALOSTÍ** - Znalosti jsou něco, co lze použít pouze tehdy, když jsou sdíleny v rámci společnosti. Proto je velmi důležité mít metodu pro shromažďování znalostí a mechanismus pro jejich sdílení v rámci společnosti (Aven a Zio, 2018, s. 87). Pokud uživatelům trvá dlouho, než najdou znalosti, které potřebují, existuje riziko, že

nashromážděné znalosti nakonec nebudou využity a provozní efektivita se sníží. Při sdílení znalostí je nutné zvolit metodu, která uživatelům usnadní přístup ke znalostem.

## **2.4.2 Nástroje pro podporu řízení znalostí**

Aven a Zio (2018, s. 90) ve své publikaci zmiňují, že při podpoře implementace znalostního managementu je žádoucí aktivně využívat nástroje. K dispozici je mnoho různých typů nástrojů, takže je důležité vybrat ten ideální, který lze použít. Mezi možné metody patří například Groupware. Groupware se specializuje na komunikaci a sdílení informací v rámci organizace, umožňuje sdílet plány, vypisovat kontakty a sdílet soubory a dokumenty. Používá jej mnoho společností, aby jejich podnikání fungovalo hladce. Pokud má firma Groupware, který již byl zaveden, může tento systém použít i pro správu znalostí, což sníží náklady ve srovnání se zavedením nového systému. Na druhou stranu, když je nově zaveden, přichází také s funkcemi, které přímo nesouvisí se znalostním managementem, což zvyšuje náklady a vyžaduje čas na šíření povědomí. Je nutné pamatovat, že některé kapacity pro ukládání dat jsou omezené. Mezi další nástroj můžeme zařadit například interní wiki nástroj. Interní wiki nástroj je online nástroj pro ukládání interních informací. Je to nástroj pro sdílení a shromažďování informací a ve většině případů jsou informace zásobeny názvy a texty. Jakmile jsou informace vytvořeny, může je kdokoli kdykoli aktualizovat, což usnadňuje konsolidaci znalostí. Aven a Zio (2018, s. 90) dále uvádí, že výhodou je také snadné vyhledávání informací. V mnoha případech však mohou uživatelé sami zapisovat informace, takže mohou údaje omylem upravit nebo smazat. Proto je nutné určit pověřené osoby, které by se úpravou databáze přímo zabývali. Dalším z nástrojů lze uvést chatbot. Chatbot je nástroj, který automaticky zobrazí odpověď, když napíšeme klíčové slovo nebo otázku do okna chatu. Uživatelé jej mohou snadno začít používat, protože se snadno používá. Další výhodou je snadný přístup k požadovaným informacím z klíčových slov. Nevýhodou je, že vyhledávání nemusí být přesné a jednoduše tedy nemusíme dohledat potřebnou informaci. Posledním příkladem z nástrojů pro podporu šíření znalostí je CRM. CRM je dle Roženského (2018, s. 18) nástroj pro správu zákazníků, vhodný pro shromažďování znalostí souvisejících s prodejem. Zákazníci a projekty mohou být propojeni a řízeni, takže je to výhodné pro kontrolu informací o projektech, které právě probíhají, nebo pro vyšetřování podobných případů v minulosti, uvádí Roženský (2021, s. 18). Jako nástroj pro celofiremní použití však existují obavy, protože je obtížné jej použít v jiných odděleních než prodejních a přístupová práva nejsou primárně udělována neprodejním oddělením.

Pokud chceme komplexně sbírat informace o jednom projektu, doporučuje se použít nástroj pro řízení projektů. Výhodou je, že informace související s projektem, jako je rozpočet a řízení člověkohodin pro každý projekt, lze shrnout na jednom místě. Může jej spravovat a prohlížet nejen obchodní oddělení, ale také všechna oddělení zapojené do projektu, například výrobní oddělení. Protože se specializuje na řízení každého projektu, je nevhodný pro řízení znalostí, které nelze zařadit do konkrétního projektu.

## **2.4.3 Strategie sdílení znalostí v rámci organizace**

V první řadě je nutné vytvořit kulturu sdílení organizačních znalostí a vytvořit vztah vzájemné důvěry mezi zaměstnanci. Jak dále uvádí Hawamdeh a Chang (2018, s. 152-153), komunikace mezi lidmi či výměna a přenos znalostí jsou založeny na vzájemné důvěře. Společnost s obecnou komunikací je efektivnější než společnost bez vzájemné důvěry. Důvěra je základem společenského života. Na jedné straně je z hlediska přenosu znalostí, obtížné efektivně přenášet prostřednictvím formálních sítí, ale pouze prostřednictvím úzké, důvěryhodné a nepřetržité přímé komunikace. Hawamdeh a Chang (2018, s. 156-158) dále

zmiňují, že předpokladem efektivního předávání znalostí je, že si obě strany předávání znalostí musí navzájem důvěřovat. Na druhé straně vzájemná důvěra mezi lidmi může účinně snížit možnost oportunistu kterékoli strany, a tím zlepšit efektivitu spolupráce lidí. Organizační kultura je standard a kodex chování organizace a jejích zaměstnanců, kterým se za všech okolností řídí chování organizace a jejích zaměstnanců. Jádrem organizační kultury jsou hodnoty a vytvoření organizační kultury by se mělo řídit hodnotami, které vedou ke sdílení znalostí, a je tedy nutné začlenit takové hodnoty do hodnot organizace a jejích zaměstnanců. Pomocí implementace managementu znalostí je možné snížit rozdíl ve znalostní bázi členů organizace a snížit ztráty způsobené rozdílným hodnocením sdílení znalostí zaměstnanci. Oddělení řízení lidských zdrojů v organizaci by mělo plánovat a hledět do budoucna. V souvislosti s náborem zaměstnanců, popisem práce, vyjasnění požadavků organizačních pozic na znalostní základnu členů a snažit se porozumět potřebám zaměstnanců. Kromě toho by organizace při navrhování systému řízení znalostí měla navrhnout přiměřený systém, který bude podporovat a odměňovat sdílení znalostí a předcházet a řešit skryté chování, které může zcela zamezit přenášení znalosti.

Při hodnocení zaměstnance se věnuje pozornost tomu, kolik užitečných znalostí předal kolegům, jakou roli sehrál v týmové práci, a jeho přínosu k inovaci podnikových znalostí. Dle Raudenské a Večerníka (2018, s. 24-25) platí, že podnikové systémy by měly zaměstnancům umožnit vidět a užívat si výhod sdílení svých znalostí s ostatními. Vrozené vlastnosti a nepozorované individuální vlastnosti (např. inovativnost, cílevědomost, ambice, pracovitost) mohou být pro zaměstnavatele důležité a pozitivně se odrazit na mzdě zaměstnanců, jak popisuje Raudenská a Večerník (2019, s. 25), může jít o faktory jako kvalita výkonu práce, upřednostňování jistých osob, specifické dovednosti, emoční inteligence a další. Cílem znalostního managementu je realizovat celkovou strategii rozvoje organizace, proto proces sdílení znalostí musí být založen i na realizaci strategických cílů organizace. Výběr sdílených znalostí je velmi složitý a lze jej provést dle Avena a Zio (2018, s. 145-147) následujícími způsoby:

- Analyzovat dlouhodobé plány a cíle organizace: Prostřednictvím analýzy strategických cílů organizace a klíčové konkurenceschopnosti firma najde klíčové aktivity a klíčové procesy nezbytné k dosažení strategických cílů organizace a vytvoří pracovní tok klíčových aktivit jako výchozí bod pro výběr a hodnocení znalostí s potenciální hodnotou, jak uvádí Aven a Zio (2018, s. 145-147).

- Rozdělením procesů: Jednotlivé procesy a klíčové činnosti, stejně jako obchodní procesy je možné rozdělit na procesy dílčí, najít potřebné znalosti k dokončení těchto činností a zobrazit body využití znalostí. Aven a Zio (2018, s. 145-147) zmiňuje, že v klíčových obchodních činnostech podniků se znalosti využijí k tomu, aby přinášely užitek a významně přispívaly k realizaci strategií rozvoje organizace a dlouhodobého plánování. Tyto body se nazývají znalostní pákové body. Znalostní pákový bod je středem zájmu podnikového řízení znalostí a je to také klíčová znalost, která hraje důležitou roli v budoucím rozvoji podniků.

- Relevancí procesů: Objevit relevantní zaměstnance v bodech využití znalostí. Lidé jsou jádrem sdílení znalostí a zárukou úspěšné realizace sdílení znalostí a managementu znalostí. Pohovorem s relevantními pracovníky, zejména klíčovými pracovníky, kteří jsou nezávislí, se získá pozice znalostní báze organizace a znalostních expertů, jak zmiňuje Aven a Zio (2018, s. 145-147).

- Identifikací funkcí: Aven a Zio, (2018, s. 145-147) dále uvádí identifikaci funkcí, ve kterých existují a fungují znalosti v organizaci podle klasifikace znalostí. U explicitních znalostí, jako jsou technické dokumenty, popisy produktů, plánování trhu atd., uvedeme, kde existují, jak je získat, a stručný popis znalostí. Je nutné vytvořit statistiku a popsat tiché znalosti

v organizaci, včetně znalostního pozadí, sítě znalostí, vztahu mezi znalostmi a organizací atd., a analyzovat roli těchto znalostí v organizaci.

#### 2.4.4 Pět kroků implementace správy znalostí

##### 1) Povědomí a poznání

Dle Ermine (2018, s. 144) je poznání prvním krokem pro podnik k implementaci znalostního managementu. Hlavním úkolem je sjednotit podnikové poznávání znalostního managementu, utřídit význam znalostního managementu pro podnikový management a vyhodnotit status quo podnikového znalostního managementu. Organizace musí zjistit, zda potřebují řízení znalostí, a určit správný směr implementace řízení znalostí. Ermine (2018, s. 144) řadí mezi hlavní úkoly komplexní a úplné porozumění znalostnímu managementu, školení povědomí o managementu znalostí pro podniky střední a vysoké úrovně, zejména pro podniky na vysoké úrovni, aby porozuměly managementu znalostí. Dále je pak nutné použít hodnotící nástroje, jako je model vyspělosti řízení znalostí, aby se vyhodnotil status quo řízení podnikových znalostí v mnoha směrech a analyzovaly se hlavní problémy řízení podniku prostřednictvím výzkumu. Je také nutné vyhodnotit dlouhodobé a krátkodobé účinky řízení znalostí na podniky; poskytnout podporu při rozhodování, zda podporovat postupy řízení znalostí; formulovat strategii řízení znalostí a směry propagace atd. Tato fáze je prvním krokem k tomu, aby se organizace dostaly do kontaktu se znalostním managementem, takže je třeba věnovat zvláštní pozornost těmto bodům:

- Firemní kultura a model řízení mají rozhodující vliv na způsob implementace znalostního managementu, proto je třeba věnovat zvláštní pozornost tomu, aby nebyla ignorována firemní kultura a status managementu.
- Podpora znalostního managementu vyžaduje spolupráci řídicích mechanismů, jako jsou podnikové procesy, organizace a výkon. Zároveň musí jít hluboko do obchodní vrstvy podniku. Musí být oceněna vrcholovým managementem a management znalostí musí být povýšen na strategickou úroveň, aby se zajistil hladký pokrok managementu znalostí v podniku;
- Protože management znalostí potřebuje dlouhodobou podporu, je nutné přesně kvantifikovat a vyhodnotit přínosy managementu znalostí, přeměnit ji na hnací sílu dlouhodobého rozvoje, jak uvádí Ermine (2018, s. 145-146)

##### 2) Plánování

Rozvoj znalostního managementu je souborem systematických projektů. Na základě plného pochopení potřeb podniků je důležitým článkem pro zajištění implementačního efektu znalostního managementu také detailní plánování. Toto spojení je především prostřednictvím podrobné analýzy současného stavu řízení znalostí a typů znalostí v kombinaci s obchodními procesy a dalšími perspektivami, aby bylo možné provádět plánování řízení znalostí. Při plánování je nutné mít na paměti, že management znalostí je jen proces a management znalostí nelze provádět kvůli managementu znalostí, ale pouze úplným začleněním managementu znalostí do řízení podniku lze plně uplatnit implementační efekt managementu znalostí. Mezi hlavní úkoly dle Ermine (2018, s. 148) patří v první řadě provádění plánování řízení znalostí ze strategie, obchodního procesu a pozice, analýzu autenticity stavu řízení podniku a rozvoje řízení znalostí. Následuje pak nutnost formulovat strategické cíle a implementační strategie související s řízením znalostí a racionalizovat proces, analýzu požadavků a plánování pro implementaci řízení znalostí. A v neposlední řadě se vytvoří teoretický základ znalostního managementu v podniku, jak zmiňuje Ermine (2018, s. 148). Obtíže ve fázi plánování zahrnují zejména: Kombinace řízení znalostí a podnikových strategických cílů a procesů, kombinace řízení znalostí a dalších systémů řízení, jako je řízení

lidských zdrojů a transformace myšlenek řízení; Transformace podnikových procesů na základě nápadů řízení znalostí; Nastolení kulturní atmosféry znalostního managementu, kombinace plánování znalostního managementu a aktuální situace podniku a vytvoření formy praxe vhodné pro charakteristiky samotného podniku.

### 3) Pilotní projekt/zkoušky

Je třeba vybrat vhodná oddělení a procesy pro provádění praxe znalostního managementu podle plánu a vyhodnotit plán managementu znalostí z krátkodobého efektu a provést opravy v kombinaci s problémy v pilotní verzi. Hlavní náplň práce: Každá organizace má různé obchodní systémy, včetně: výroby, výzkumu a vývoje, prodeje atd. Charakteristiky úkolů různých obchodních systémů jsou různé a znalosti potřebné k dokončení úkolů se také liší, takže je třeba založené na různých podnikových systémech. Podle charakteristik úlohy a charakteristik aplikace znalostí systému se formuluje nejvhodnější a nejlevnější metody řízení znalostí, která se nazývá analýza modelu řízení znalostí. Navíc, vezmeme-li v úvahu, že v obchodním systému existuje mnoho aspektů znalostí, jak identifikovat klíčové znalosti a posoudit status quo klíčových znalostí a poté přijmout cílené zlepšování chování pod vedením modelu, lze tento proces nazvat managementem znalostí. Těžištěm této fáze je proto pročesat znalostní systém v kombinaci s obchodním modelem podniku a analyzovat výsledky kombinování znalostí s cílem určit konkrétní strategii a efektivnější řízení znalostního managementu. Tato fáze je fází znalostního managementu od strategického plánování po implementaci. Na základě analýzy stavu, potřeb a plánů zlepšování znalostního managementu v pilotních odděleních podniků se zavádí znalostní management IT systémy, které podporují implementaci znalostí řízení. Podle plánování a analýzy předchozích fází se zvolí metoda implementace IT vhodnou pro současnou situaci organizace, jako je systém pro spolupráci v kanceláři s funkcí správy znalostí, systém správy znalostí, implementace znalostního portálu atd. Dá se říci, že tato etapa je nejnáročnější v implementaci systému znalostního managementu, je nutné vytvořit silný tým projektové podpory a dobře odvést práci v koordinaci obchodních oddělení, poradenských společností a systémových vývojářů jak uvádí Schopflin a Walsh (2019, s. 103). Mezi obtíže, které mohou nastat, patří například výběr správného oddělení pro realizaci pilotního projektu; vytvoření znalostního systému a modelu řízení znalostí a strategických analýz či cílený výběr akčního plánu zlepšování.

### 4) Propagace a podpora

Na základě neustálého přehodnocování plánu řízení znalostí během pilotní fáze bude řízení znalostí v podnicích ve velkém měřítku podporováno, aby bylo možné realizovat jeho hodnotu všestranným způsobem. Propagace obsahuje praxe pilotního oddělení řízení znalostí, komplexní integrace řízení znalostí do podnikového procesu a hodnotového řetězce podniku; předběžné vytvoření systému řízení znalostí a komplexní aplikace systému řízení znalostí, realizace komunitní a učící se organizace, brainstorming a další plány na zlepšení řízení znalostí, které jsou plně funkční a institucionalizované. Potíže, které mohou nastat a je nutné je řešit:

- zažehnat chaos způsobený komplexní propagací a pochopit celkovou situaci managementu znalostí;
- integrovat management znalostí do podnikových procesů a každodenní práce;
- koordinovat rozvoj kultury, managementu a technologií;
- management znalostí podporuje strategické cíle přerozdělování, je nutné zavést účinný motivační mechanismus a systém výkonnosti pro řízení znalostí.



## 5) Institucionalizace

Dle Ermine (2018, s. 161-162) nejsou fáze institucionalizace jen koncem implementace projektu znalostního managementu, ale také novým začátkem podnikového znalostního managementu, a je to také proces sebezdokonalování, kdy Ermine (2018, s. 162) zmiňuje, že k dokončení této fáze musí podnik předdefinovat svou strategii, reorganizovat svou organizační strukturu a obchodní procesy a přesně vyhodnotit hodnotu řízení znalostí v podniku. V této fázi si organizace začaly uvědomovat, že řízení znalostí je strategií podnikového provozu a musí se stát součástí komplexního mechanismu fungování podniku, aby bylo řízení znalostí plně integrováno do podnikové strategie, procesu, organizace, výkonu a dalšího řízení. Podle Ermine (2018, s. 164) se na tomto základě znalostní management postupně vyvine v součást základní konkurenceschopnosti podniku a bude účinně podporovat rozvoj každého zaměstnance v podniku. Klíčové body jsou dle Ermine (2018, s. 135) následující:

- znalostní management zasahuje hluboko do podnikového systému,
- široká podpora znalostního managementu,
- znalostní management poskytuje strategickou podporu,
- inovace nové praxe znalostního managementu.

Jako možné obtíže pak Ermine (2018, s. 135) uvádí:

- procesní úprava hloubkového podnikového systému řízení znalostí,
- popularizace myšlenek řízení znalostí do jiných systémů řízení,
- nastolení kulturní atmosféry řízení znalostí, inovace nových postupů a metod řízení znalostí.

Dle Avena a Zio (2018, s. 103) platí, že při pohledu na vývojovou dráhu zahraničního znalostního managementu v kombinaci s aplikačním stavem domácího znalostního managementu, lze předvídat, že v blízké budoucnosti znalostní management postupně přeroste v myšlenku managementu a poté vytvoří standard managementu, stejně jako kvalita řízení a řízení procesů, se stane klíčovým prvkem, který ztělesňuje základní kompetence organizace. Dále pak Aven a Zio (2018, s. 103-104) uvádí, že úspěšná implementace znalostního managementu v podnicích proto bude mít velký význam pro posílení hlavní konkurence podniků a dlouhodobý rozvoj podniků. Jak uvádí Ermine (2018, s. 162), od znalostí k akci však není řízení znalostí v žádném případě jednoduché, ale vyžaduje komplexní řešení zahrnující více úrovní. V procesu podpory řízení znalostí mohou organizace navrhnout rozumnou cestu implementace pouze důkladným prozkoumáním současné situace a objasněním problému.

## 2.5 Metodika práce

Metodická část této diplomové práce se zaměřuje na popis využitých metod při výzkumu managementu kontinuity řízení znalostí ve vybrané organizaci. Teoretická část definuje základní pojmy, jako jsou data, informace a znalosti a také vysvětluje důležitost sdílení a správy znalostí v organizaci. Tyto informace byly získány pomocí rešerše literatury a komparace různých pohledů autorů na toto téma. Rovněž bylo čerpáno z odborných internetových zdrojů, a to i zahraničních.

Praktická část nejprve krátce představuje vybranou anonymní společnost, která působí ve farmaceutickém průmyslu a sídlí v Praze. Je zde popsán aktuální stav kontinuity znalostí a navazuje na výzkum, který je hlavní částí této diplomové práce. K výzkumu bylo využito

kombinace kvantitativního a kvalitativního šetření. Kvantitativní formou byl zaslán dotazník vlastní konstrukce, který byl odeslán všem zaměstnancům. Dotazník byl zpracován na webových stránkách Survio.com a byl odeslán za souhlasu pomocí emailové komunikace. V rámci emailu byla zaslána prosba o vyplnění, účel, byla zmíněna anonymnost jednotlivých odpovědí a přibližný čas, který pracovníkovi zabere k vyplnění. Výsledky byly zpracovány a prezentovány pomocí grafů a zpracovaných dat. V dotazníku bylo 34 uzavřených otázek, které se týkaly nejdříve základních otázek týkajících se respondentů, následovaly otázky zjišťující postoj k problematice znalostního managementu a řízení znalostí a součástí byly také otázky, které zjišťovaly aktuální a požadovaný stav kontinuity znalostí. Snahou bylo zjistit od co největšího vzorku pohled na věc, proto byla vybrána tato forma. Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům společnosti (142) a návratnost byla od 117 respondentů, celkem tedy 82,4 %. Odpovědi byly srovnány a pro hodnocení byly použity grafy a tabulky dělané v MS Excel. Výzkum ukázal několik oblastí, které byly identifikovány jako problematické, jako například špatná komunikace mezi managementem a zaměstnanci, nedostatečný zaškolovací systém, zastaralé interní složky a nezastupitelnost některých pozic.

Následně byl proveden kvalitativní výzkum pomocí polostrukturovaných rozhovorů se čtyřmi zaměstnanci z různých struktur společnosti. Rozhovor obsahoval od 10 do 15 otázek dle typu pozice. Tyto otázky byly zaslány každému z respondentů s předstihem, aby si mohl případné odpovědi lépe promyslet. Tyto otázky byly položeny tak, aby definovaly skutečnou kontinuitu znalostního managementu v organizaci a aby upřesnily některé z odpovědí dotazníku a dokázaly tak více věcí uvést na pravou míru. Otázky byly pro všechny respondenty převážně stejné, ale některé se lišily dle typu pozice. Respondenti byli vybráni náhodně, ale snahou bylo, aby byl vždy vybrán zástupce z konkrétní pracovní skupiny. Rozhovor byl proveden se čtyřmi respondenty, a to s personálním manažerem, vedoucím divize, manažerem oddělení a s řadovým zaměstnancem. Tyto rozhovory pomohly lépe porozumět hloubkovému pohledu zaměstnanců na identifikované problémy. Snahou bylo zjistit ucelený názor na tuto problematiku, zjistit dodatečné informace na některé z odpovědí z dotazníků a konkrétní pohled na možné nedostatky a inovace. Odpovědi byly za souhlasu respondenta nahrávány na záznamové zařízení a jejich doslovný přepis je v příloze 1 této práce. Rozbor rozhovorů je srovnán s dotazníkovým šetřením a rovněž jsou srovnány odpovědi respondentů na otázky z rozhovoru, které byly zpracovány v praktické části. Výsledkem bude v poslední subkapitole praktické části konkrétní doporučení, která mohou být implementována, aby se zlepšila správa a sdílení znalostí v organizaci.

### **3 Prakticko/analytická část**

Prakticko/analytická část práce spočívá v realizaci výzkumu s cílem zhodnotit současný stav systému řízení znalostí ve společnosti, vyhodnotit výsledky získané z kvalitativního a kvantitativního šetření a navrhnout možná doporučení na zlepšení kontinuity řízení znalostí v podniku. Pro tento výzkum byla zvolena farmaceutická společnost s českým působením a s téměř 150 zaměstnanci s rostoucím potenciálem na trhu.

#### **3.1 Představení vybrané společnosti**

Vybraná farmaceutická společnost je středně velká firma na trhu s léčivy a čítá 142 zaměstnanců. Společnost se zaměřuje na vývoj, výrobu a distribuci léčivých přípravků pro různé terapeutické oblasti, jako jsou například kardiovaskulární onemocnění, gastroenterologie, neurologie a další. Společnost má své sídlo v Praze a má rozvinutou distribuční síť po celé České republice. Kromě toho spolupracuje s dalšími farmaceutickými společnostmi v rámci Evropské unie a exportuje své výrobky i do zahraničí. Společnost se snaží být inovativní v oblasti výzkumu a vývoje nových léčivých přípravků a investuje do moderních technologií a zařízení pro výrobu a kontrolu kvality svých produktů. Zaměstnanci společnosti mají vysokou odbornou úroveň a firma se snaží rozvíjet jejich profesní schopnosti a dovednosti. Z důvodu ochrany firemního tajemství a ochrany osobních údajů zaměstnanců není jméno společnosti uvedeno.

#### **3.2 Popis aktuálního stavu znalostního managementu**

Ve vybrané anonymní farmaceutické společnosti je stav znalostního managementu relativně dobrý, ale existují určité nedostatky, které by mohly být zlepšeny. Znalostní management zahrnuje využívání znalostí a informací v rámci organizace k dosažení strategických cílů a zvyšování výkonnosti. Společnost má kvalitní vzdělávací systém, který poskytuje zaměstnancům přístup k nejnovějším poznatkům a technologiím v oblasti farmacie. Společnost se zároveň snaží starat o své zaměstnance, nicméně byly zjištěny i určité nedostatky, na kterých by se mělo pracovat, aby došlo k jejich odstranění. Jedním z nedostatků je komunikace managementu. Znalosti a informace jsou často centralizovány a některé týmy se necítí dostatečně informované o rozhodnutích managementu. To může vést k tomu, že týmy nebudou mít potřebné informace pro plnění svých úkolů a rozhodnutí budou méně efektivní. Dalším nedostatkem lze uvést zastupitelnost, kdy některé týmy nemají dostatečně kvalifikované náhrady, pokud někdo ze zaměstnanců odejde. To může vést k ztrátě znalostí a zpomalit pracovní procesy. Třetím nedostatkem je zastaralá informační databáze. Některé informace jsou uloženy v různých souborech a týmy mohou mít potíže s nalezením relevantních informací. Pokud by společnost měla aktualizovanou a centralizovanou databázi, bylo by to pro zaměstnance mnohem efektivnější. Dalším zjištěným nedostatkem je špatný zaškolovací systém. Noví zaměstnanci nejsou vždy dostatečně zaškoleni v oblasti své práce a nemají jasné instrukce, jak využívat znalosti a informace v rámci organizace. Celkově lze říci, že společnost má solidní základy pro správu znalostí, ale stále potřebuje pracovat na některých oblastech, aby mohla maximalizovat svůj potenciál a udržet si konkurenceschopnost v oboru farmacie.

#### **3.3 Výzkum a výsledky šetření**

Cílem této subkapitoly je vyhodnocení kvantitativního a kvalitativního šetření. Kombinací tohoto šetření by měl vzniknout poměrně autentický pohled na to, jak vybraná společnost pracuje s řízením znalostí, zdali vůbec a případně jaké zásady znalostního managementu

doдржуje. Součástí bude srovnání odpovědí všech respondentů a v návaznosti na odpovědi z dotazníku je šetření doplněno rozhovorem s vybranými pracovníky.

### 3.3.1 Kvalitativní šetření – rozhovor s vybranými zástupci dané společnosti

Další součástí praktické části jsou rozhovory se zaměstnanci společnosti a navazují na předchozí dotazníkové šetření. Na rozdíl od dotazníku, který byl rozeslán všem zaměstnancům, byl rozhovor proveden pouze s několika vybranými pracovníky dané organizace. Jako respondent byl vybrán personální manažer, pracovník top managementu (vedoucí divize), zaměstnanec středního či nižšího managementu (manažer oddělení) a řadový zaměstnanec (pracovník zákaznického servisu). Otázky byly pro všechny respondenty stejné, nicméně některé se lišily dle typu pozice. Rozhovory byly za souhlasu nahrávány na záznamové zařízení a doslovně přepsány jsou v příloze této práce. Níže bude provedeno zhodnocení odpovědí a porovnání dle typu pozice. Srovnáním těchto odpovědí se společným zhodnocením s dotazníkem bude zdrojem pro návrhy a doporučení, která budou poslední subkapitolou této kapitoly, na kterou navazuje samotný závěr, který tuto práci ukončuje.

Z rozhovoru vyplynulo, že společnost nemá pevně zavedený znalostní management, ale využívá některé z jeho procesů, na čem se shodli všichni čtyři respondenti. Tím, že přijímá poměrně mladé lidi, se snaží jít s dobou, být moderní a inovativní. Pro někoho je znalostní management hlavně o vzdělávání a uvádí tedy, že se zaměstnavatel stará o vzdělávání svých zaměstnanců v mnoha podobách, například školeními, a to externími i interními, jazykovými kurzy a jiné. Dále se snaží o zaměstnance starat i jinak než jen zvyšováním kvalifikace. Zároveň plní požadavky zaměstnanců, kteří se ve velké většině shodli, že je pro ně neustále vzdělávání důležité, nebo že jej potřebují ke své práci. Znalostní management je také například využíván ve výrobě, kde jsou specifické postupy a procesy, které jsou striktně dodržovány. To, že ale není pevně zavedený, potvrzují i odpovědi na otázky v dotazníku, konkrétně tedy to, že není správně nastavený zaškolovací systém, databáze neobsahují dostatek potřebných informací nebo že komunikace v rámci společnosti je spíše horší, a to zejména komunikace managementu k zaměstnancům. Znalostní management se dostává stále více do popředí, nicméně je důležité, aby bylo snahou zaměstnavatele tyto procesy ukotvit a věnovat jim dostatečnou pozornost. Ve společnosti této velikosti je ideální mít minimálně jednoho pracovníka, který bude o tyto procesy dbát a hlídat jejich dodržování.

Znalostní management přináší firmě konkurenceschopnost a bez této vlastnosti se nyní u nemopolistických společností v dnešní době už nelze obejít. To, že znalostní management zvyšuje konkurenceschopnost firmy, si uvědomují i všichni respondenti rozhovoru, jelikož každý toto potvrzuje. Více se k tomu vyjadřuje například manažer divize, který vnímá konkurenceschopnost společnosti v jejich produktech, které mají na starosti zejména specializovaní odborníci ve společnosti a know how firmy. Specializovaní pracovníci můžou být například odborníci v oboru, nebo zaměstnanci, kteří se praxí na tuto pozici vypracovali. Tito zaměstnanci se dají také označit jako znalostní pracovníci a jsou nositeli klíčových znalostí a dovedností důležitých pro firmu. Jako konkurenceschopnost vidí pracovník top managementu například v nastavení strategie organizace, která ač je s mnohými společnostmi podobná, snaží se lišit přístupem. V dnešní době je ale už poměrně těžké se na trhu odlišit, proto je třeba být konkurenceschopní a dbát na kvalitu produktu s kombinací dobře nastavené ceny, kterou budou spotřebitelé ochotní zaplatit, a zároveň přinese ten největší možný zisk firmě.

Na tento fakt navazuje další otázka, která zjišťuje, zda jsou ve společnosti znalostní pracovníci a jaké jsou jejich klíčové kompetence. Všichni se shodují na tom, že ve společnosti jsou znalostní pracovníci a jako klíčové pracovníky označují například zaměstnance z výroby

a distribuce léků, top management, vývojáře, IT specialisty a další. Znalostní zaměstnanec může být v jakémkoliv oddělení, a proto je třeba mít tyto zaměstnance vytipované a umět je za jejich výkon dobře ocenit. Na otázku ke znalostním pracovníkům navazovala otázka, která zjišťovala, jestli se nějak speciálně oceňují inovativní nápady ze strany zaměstnanců. Tato otázka byla položena jak personálnímu manažerovi, tak pracovníkovi top managementu. Oba dva se shodují na tom, že tyto nápady se oceňují, nicméně opět není nastaven konkrétní systém odměňování. Obvyklý postup je ale takový, že se zaměstnancovi přidá nějaká konkrétní částka k výplatě jako finanční bonus. Inovativní myšlenky jsou tedy oceňovány a je dobré to zaměstnancům připomínat, jelikož budou více motivováni a některé to také přiměje k většímu přemýšlení o práci a ke snaze si některé věci sobě a ostatním kolegům například efektivně zjednodušit.

Jako prvním větším nedostatkem se v dotazníku projevil špatný zaškolovací systém, který je pro snadnější adaptaci nového zaměstnance velmi důležitý. Kvůli většímu množství negativní odezvy na zaškolovací systém, ať už na jeho délku či kvalitu a odbornost, bylo v rámci rozhovoru snahou zjistit více podrobností, a proto další otázky zjišťovaly předávání informací a znalostí při nástupu a odchodu zaměstnance, jelikož spolu tyto dvě otázky úzce souvisí. Dle personálního manažera má zaměstnanec vždy nejdříve povinná školení a následuje školení o firmě, jejich cílech, vizích a misích a rovněž o organizační kultuře a následují ostatní školení potřebná k vykonávání práce. Tato školení vykonávají buď vedoucí pracovníci či nadřízení daného pracovníka, nebo zaměstnanci, kteří například z místa odchází, nebo pracují ve stejném oddělení a dokážou s pracovními úkoly pomoci. Z dotazníku nicméně vyplynulo, že většina zaměstnanců si stěžuje na délku, kvalitu a odbornost školení a ač se tedy zdá být proces zaškolení sestaven v pořádku, je třeba upravit jeho obsah a délku více přizpůsobit danému zaměstnanci. Předávání znalostí a informací při odchodu zaměstnance obvykle spočívá v tom, že si vedoucí zaměstnanec nebo nadřízený pohlídná, aby byly znalosti předány, a personální manažer provádí výstupní pohovor se zaměstnancem, kde se snaží zjistit případně další informace, které nebyly předány nebo jiné důležité informace. Výstupní pohovor funguje zároveň jako oboustranná zpětná vazba, co se dá zlepšit na výkonu zaměstnance nebo naopak u zaměstnavatele. Mnohdy bývá výstupní interview prvním momentem, kde zaměstnanec zmiňuje, co mu vadilo nebo naopak, a proto bývá velmi důležité tyto výstupní pohovory se zaměstnanci nezanedbat a poučit se z nich, pokud je kritika oprávněná. Odpověď personálního manažera se shoduje s odpovědí manažera oddělení, který uvádí, že při odchodu zaměstnance má na starosti převzetí agendy po zaměstnanci, nicméně moc s tímto systémem nesouhlasí.

Z rozhovoru dále vyplynulo, že zaměstnavatel obsazuje pozice z externích i interních zdrojů, ale preferují interní zdroje. Proces je takový, že se obvykle prvně zjišťuje, zda je vhodný kandidát v rámci firmy a pokud se žádný takový nenajde, vyvěsí se inzerát. Zaměstnanci by měli být o nově vzniklém místě nebo nabídce pozice informováni na intranetu. Dle personálního manažera je proces takový, že potřeba obsadit novou nebo již zaběhlou pozici obvykle bývá na popud vedení nebo vedoucího pracovníka daného oddělení a tyto informace jsou předány personálnímu manažerovi. Ten na základě informací a diskuzí s ostatními manažery posoudí, zda je na místo vhodný nějaký kandidát v rámci organizace, nebo zda bude inzerát vložen pro veřejnost. Klasický nábor pak probíhá ve spolupráci vedoucího manažera a personálního manažera a bývá dvoukolový až tříkolový. Z hlediska nákladů a dalších pozitivních aspektů se obvykle více vyplatí povyšovat zaměstnance v rámci dané společnosti, nežli přijímat nové, pokud to profil pracovního místa dovoluje. Proto by informace o otevřených pracovních nabídkách měly být vždy všem přístupné a srozumitelné.

Z dotazníku dále vyplynulo, že není všem zaměstnancům jasné, kdo co konkrétně ve firmě dělá a jaké jsou jeho pracovní povinnosti. Další otázka v rozhovoru tedy zjišťovala, zda

nějaká konkrétní databáze je. Dle informací od personálního manažera jsou k dispozici telefonní seznamy, kde je uvedena pracovní pozice, nebo na intranetu jsou dostupné informace o organizační struktuře včetně pracovních pozic. Tím, že je pravděpodobné, že tyto informace nejsou rovněž pravidelně aktualizovány, dalším z možných návrhů je tedy úprava dostupných informací o zaměstnancích pro ostatní zaměstnance. Tím, že papírová forma by byla náročná na editaci, bylo by vhodnější vybrat elektronickou podobu, a to například formou konkrétního programu nebo systému, který bude spojen se správou i dalších informací, dokumentů, absencí atd. Návrhem by byl popis pracovní pozice včetně fotky a kontaktu. Takový přehled by mohl usnadnit komunikaci v rámci společnosti a zároveň by pomohl zaměstnancům v případě, že budou potřebovat pomoci a nebudou si jistí, na koho se obrátit, což ukázaly i výsledky dotazníků jako další nedostatek kontinuity znalostí v rámci organizace.

V rámci rozhovoru bylo dále zjišťováno, jak jsou informace a znalosti předávány v rámci organizace, jak je tento tok kontrolován atd. Tato otázka byla položena jak personálnímu manažerovi, tak pracovníkovi top managementu. Dle odpovědí z rozhovorů jsou znalosti nejvíce předávány prostřednictvím porad nebo na školeních, běžné informace pak pomocí emailu nebo komunikačního kanálu. Co se týče znalostí předávaných na poradách, tak je snahou, aby byl součástí porady vždy vedoucí pracovník, který kontroluje informace, které se probírají a zároveň se snaží se zachytit podstatné detaily porad a případně tato témata dále rozvíjet. Pokud jde o odborná školení, tak je vedou vždy specializovaní zaměstnanci, takže zde je spíše třeba, aby byla tato školení poutavá obsahem a aby si z něj zaměstnanci zapamatovali co nejvíce. Proto je i pro samotné zaměstnance velice důležité, aby si získané informace zapsali do explicitní formy, aby je mohli dále využívat a přeměnit do tacitní znalostí. Z pohledu pracovníka top managementu je důležité, aby byli všichni informováni o programu schůzky, aby se na ní nacházeli jen kompetentní osoby, kterých se schůzka týká a aby měly tyto porady přiměřenou délku trvání a frekvenci opakování. Pro komunikaci v rámci celé organizace je využíván program Skype, který zaměstnanci využívají jak pro běžnou pracovní komunikaci, tak právě pro různé porady, školení, meetingy a jiné. S tímto komunikačním programem je spokojena převážná většina respondentů z dotazníku a jde tedy o vhodný komunikační nástroj.

Další otázkou bylo, v jakém oddělení se dle respondentů jeví největší problém, co se týče komunikace a sdílení znalostí. Zde byly odpovědi různé, přesto nikdo z respondentů nebyl v odpovědi přímý. Bylo poukazováno na vícero adeptů, nicméně tím, že nebyla žádná konkrétní odpověď je významnější pohlížet na konkrétní výsledky z dotazníku, a to tedy, že by se měla zlepšit komunikaci v rámci celé společnosti, ale převážně komunikace managementu směrem k zaměstnancům. Jelikož zde četnost hůře hodnocené komunikace managementu byla vyšší, byla zjišťována možná příčina tohoto problému. Ačkoliv se může jednat o dlouhodobější problém, jedním z možných vysvětlení je fakt, že v nedávné době dle personálního manažera ve firmě proběhla restrukturalizace s rušením některých pracovních pozic a jelikož to nebylo dobře komunikované a v rámci realizace byl tento proces poměrně rychlý, může se jednat o hlavní příčinu toho, proč mnoho respondentů z dotazníku označili komunikaci managementu jako nejhorší. Jelikož mohla tato restrukturalizace poměrně zasáhnout důvěru v zaměstnavatele, byly doplněny v průběhu ještě další otázky. Negativní dopad s tím spojený si velmi uvědomuje i zaměstnavatel, jelikož restrukturalizace byla v roce 2020 a je znát, že dosud tyto změny ovlivňují chod firmy. V případě, že je nutné zrušit některé pozice, by mělo být v zájmu zaměstnavatele vždy nabídnout zaměstnanci alespoň nějaký kompromis, například v podobě jiné pozice, zkráceného úvazku, nebo finanční kompenzace.

Poslední otázkou, která byla položena personálnímu manažerovi, se týkala péče o zaměstnance ať už v rámci práce nebo mimopracovně. Dle informací je benefiční systém poměrně bohatý a stejně tak se zaměstnavatel stará o dobré pracovní podmínky, ale rovněž o upevňování vztahů mezi zaměstnanci pomocí různých mimo-firmních akcí a teambuildingů. Při těchto akcích se prohlubují vztahy mezi kolegy a vzniká tak důvěrnější atmosféra, která dělá zaměstnance ve firmě spokojenější. Je velice důležité, aby tyto věci fungovaly a aby bylo snahou zaměstnavatele vracet důvěru zaměstnancům právě touto péčí, jelikož pocit toho, že pracovník není jen číslem a na jeho názoru záleží, přidává na jistotě, která bývá jedním z nejdůležitějších faktorů, které potřebuje pracovník ve své práci mít.

Otázkou, kde si konkrétní zaměstnanci dohledávají informace, navazuje na otázku z rozhovoru: „Jaké zdroje informací nejčastěji využíváte, když potřebujete něco zjistit nebo dohledat?“ Všichni se shodli na vyhledávání informací na internetu, a co se týče informací v rámci firmy, tak pro personálního manažera jsou důležité směrnice a zákony, využívá spíše tedy explicitní formu pro vzdělávání stejně tak jako pracovník zákaznického centra, u kterých se velmi dbá na dodržování norem a směrnic a využívají tedy také více explicitní znalosti. Manažer divize pracuje s interně dostupnými procesy a rovněž se zkušenostmi, ať už svými nebo se zkušenostmi ostatních. Zároveň se musí neustále školit na manažerské dovednosti, kterými pak disponuje a dále je využívá, preferuje tedy kombinaci explicitní i tacitní formy. Podobná odpověď zazněla i u manažera oddělení, který nejčastěji informace vyhledává ve sdílených složkách či na intranetu.

Další doplňující otázkou bylo, co konkrétně dle respondentů brání využívání metod znalostního managementu a odpovědi korespondovaly s výsledky dotazníku, kdy byla zmíněna například neaktualizace interních složek a intranetu, špatná komunikace mezi odděleními, to, že na stejné práci nebo projektu mnohdy dělá zbytečně moc lidí, nebo to, že se pracovníci bojí odpovědnosti a přenechávají rozhodnutí na ostatních. Stejně tak byl uveden problém s častější fluktuací na konkrétních pozicích a neinformovanost v případě zastupitelnosti ostatních kolegů. Je důležité, aby byli téměř všichni zaměstnanci, alespoň nějakým způsobem zastupitelní. K tomu by pomohlo zmapovat zaměstnance a jejich klíčové znalosti, které jsou unikátní a pokud to lze, pokusit se je přenést do explicitní formy, nebo alespoň pomocí školení či rotace práce se tyto znalosti, které lze naučit, pokusit více osvojit.

Dále se zjišťovaly celkově vztahy na pracovišti a jejich upevňování, spokojenost zaměstnanců s finančními podmínkami a ostatními benefity, podpora zaměstnanců a jiné. Dle výsledků lze soudit, že jsou zaměstnanci v tomto ohledu spokojeni. Podpora zaměstnance je na velmi dobré úrovni z hlediska pravidelného školení, které je spíše nahodilé dle potřeby, ale je také vidět, že se zaměstnavatel o své zaměstnance stará. Co se týče školení, tak by někteří respondenti ocenili lepší informovanost o možnostech jazykových kurzů či dalších školeních a někteří vidí možnosti zlepšení ve work-life balance v podobě například častější práce na home office.

### **3.3.2 Kvantitativní šetření - dotazník**

Pro kvantitativní šetření byl vybrán dotazník s celkem 34 uzavřenými otázkami. Dotazník byl anonymní a byl rozeslán elektronickou cestou pomocí internetové platformy na tvorbu dotazníků – Survey.com. Byli osloveni všichni zaměstnanci společnosti (celkem 142 zaměstnanců) a na jeho vyplnění měli zaměstnanci zhruba 2 týdny. Návratnost činila 82,4 %, tedy celkem 117 různých odpovědí. Níže budou srovnány odpovědi a hledány souvislosti, které povedou k naplnění cíle této práce.

### **Otázka č. 1) Jak dlouho pracujete ve společnosti?**

První otázka měla zjistit praxi respondentů. Udávaná praxe může pomoci k objasnění několika dalších otázek, které v dotazníku následují. Odpovědi na tuto otázku byly rozděleny do pěti kategorií, a to konkrétně udávaná praxe do 1 roku; nad 1 rok až do 3 let praxe; nad 3 roky až 10 let; nad 10 let až 20 let a kategorie více než 20 let. Kategorie byly vybrány tak, aby z odpovědí bylo jasné, kolik je ve společnosti nováčků či naopak seniornějších pracovníků a jaké je celkové rozložení. Z výsledků lze říci, že na to, že je společnost poměrně velká, za poslední rok probíhal nábor nových zaměstnanců spíše méně. To dokazují výsledky, kde praxi do 1 roku uvedlo celkem 5 respondentů, tedy 4,3 %. To může vypovídat o více skutečnostech, například ale, že za poslední rok nebyla potřeba obsazovat nové pozice nebo potřeba měnit pracovníky již na zaběhlých pozicích. Stejně tak to může souviset s jinými faktory, jako je úspora nákladů na nábor zaměstnanců, který je velmi nákladný a jiné. Důvodů může být mnoho a budou dále zkoumány dalšími otázkami. Tito zaměstnanci jsou obvykle nejvíce motivovaní a energičtí, do všeho se více hrnou po hlavě a mohou být velmi inovativní. Další kategorií byla praxe více než 1 rok a méně než 3 roky praxe. Do této kategorie se zařadilo celkem 13 respondentů, tedy 11,1 % z dotázaných. Tyto zaměstnance lze označovat stále poměrně jako ty nové s menší praxí. Tito zaměstnanci obvykle přinášejí stejně jako úplní nováčci více nápadů, jelikož jsou již dobře seznámeni s veškerými pracovními úkoly, ale stejně tak s firemní kulturou. Zároveň nejsou brzděni počátečním strachem z nepochopení určitých principů a snižuje se i riziko, že zaměstnanec odejde, jelikož není například ztotožněn s přidělenou prací nebo firemní kulturou. Další kategorií byla praxe více než 3 roky a méně než 10 let praxe. Do této kategorie se zařadila převážná většina respondentů, celkem tedy 72 respondentů (61,5 %). Tito zaměstnanci jsou již velmi dobře seznámeni s veškerými úkoly a jsou tedy hlavním tahounem společnosti a mají již dostatek zkušeností a znalostí, které při výkonu své pozice za léta získali. Získaná praxe je jedním z předpokladů pro to být znalostním pracovníkem, jelikož se většinou týká odborníků v oboru. Více se znalostními pracovníky setkáváme na právě seniornějších či přímo kvalifikovaných odborných pozicích. Tato kategorie tak tedy jako každá jiná potvrzuje, že organizaci může přinášet velké výhody. Čtvrtou kategorií byla praxe více než 10 a méně než 20 let. Do této kategorie se zařadilo celkem 17 respondentů (14,5 %). Do této kategorie můžeme zařadit zaměstnance s velkou mírou fixace na společnost, ať už je důvod jakýkoliv. Může to být například jistota místa, dobré podmínky či zvyk co zaměstnanec drží u společnosti tolik let. Na tyto zaměstnance obvykle bývá spoleh a nemusíme u nich očekávat nějaké velké pracovní výkyvy. Poslední a neméně důležitou skupinou je praxe nad 20 let, která čítá zbylých 10 respondentů (8,5 %). Lidé s takovou délkou praxe v dané společnosti jsou poměrně často na vrcholných pozicích, například na postech generálních manažerů a jiné, jelikož mohou být například zakladateli daných společností, či se svou délkou praxe na takové místo dopracovali. Zároveň jsou často na těchto pozicích i osoby středního managementu či řadoví zaměstnanci, kteří jsou obvykle na místě z velké části ze zvyku a jistoty pracovního místa, obvykle u těchto pracovníků bývají nejmenší změny, co se týče rozhodnutí ze stran zaměstnance. Na druhou stranu možnou hrozbou u těchto zaměstnanců s takovou délkou praxe je, že může docházet ke stereotypním návykům a neochotě k inovacím. Každá z kategorií přináší jistá pozitiva, ale i hrozby, a proto je třeba, aby komunikace v rámci společnosti fungovala na vysoké úrovni a dokázala tak udržet na postech kvalitní a motivované zaměstnance. Stejně tak se nelze řídit pouze čistě praxí, ale pohlížet i na jiné faktory, jako zda zaměstnanec do společnosti a dané firemní kultury zapadne, zda bude souznět s jejími cíli a mnoho dalších.

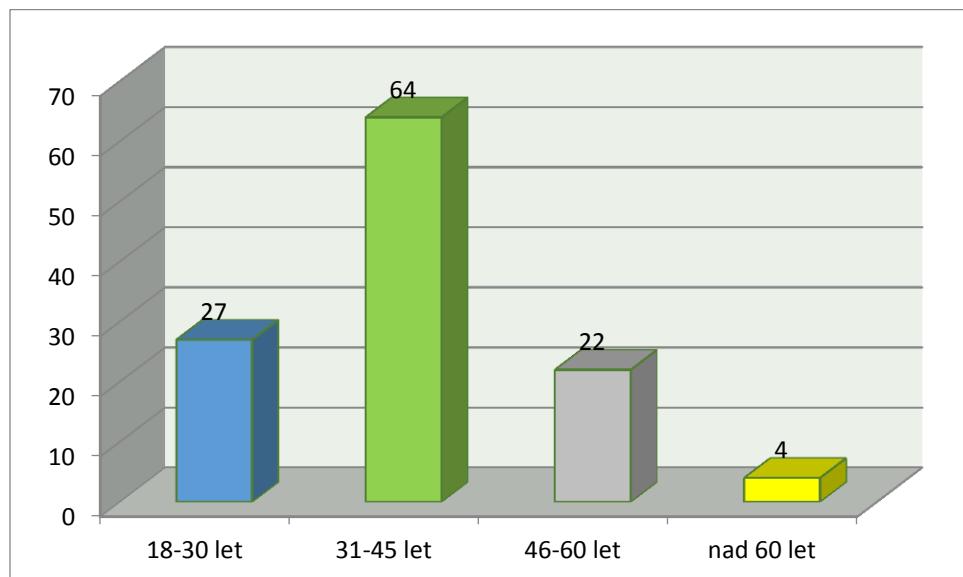
### **Otázka č. 2) Kolik je Vám let?**

Druhá otázka, stejně tak jako první, byla uvedena z důvodu zjištění více informací o respondentech. Cílem bylo zjistit, zda a jak moc společnost přijímá mladé pracovníky či se



spíše orientuje právě na pracovně zkušenější, což souvisí i s otázkou č. 1. Zde byly odpovědi děleny na čtyři kategorie, a to 18-30 let, 31-45 let, 46-60 let a nad 60 let. První kategorií 18-30 let vybralo celkem 27 respondentů (23,1 %). Je vidět, že se společnost nebrání přijímat i osoby s menší praxí, jelikož zabírají více než pětinu ze všech respondentů. Jak již bylo naznačeno výše, tyto osoby jsou častěji dost energičtí a mohou do firmy přinášet mnoho nových nápadů. Na druhou stranu se s mladším věkem může pojít určitá nejistota či neobdobnost, která může vést i k chybám. Tyto zaměstnance je třeba více hlídat, ale zároveň jim dát prostor k vyjádření. Další kategorií středního věku 31-45 let obsadilo celkem 64 respondentů (54,7 % z celkového počtu). Zaměstnanci v tomto věku bývají obvykle jedni z těch neaktivnějších, jelikož se u nich pojí praxe s přetrvávajícím elánem. A právě tyto zaměstnance společnost nejvíce preferuje, jelikož jímají největší počet z dotázaných. Třetí kategorie 46-60 let spadá již pod seniornější pozice a celkově se do ní zařadilo celkem 22 zaměstnanců (18,8 % z celku). U této věkové kategorie již může opadávat ochota změny práce z různých důvodů, ale co se týče praxe, tak jsou tito zaměstnanci znalostně velmi dobře vybaveni. Do poslední kategorie nad 60 let se zařadili celkem 4 zaměstnanci (3,4 %). Jedná se o zaměstnance, kteří jsou téměř v důchodovém věku a standardně už nečiní žádné velké profesní změny. Můžou stejně tak ale být na pozicích top managementu.

Graf 1 Rozdělení zaměstnanců dle věku



Zdroje: vlastní zpracování

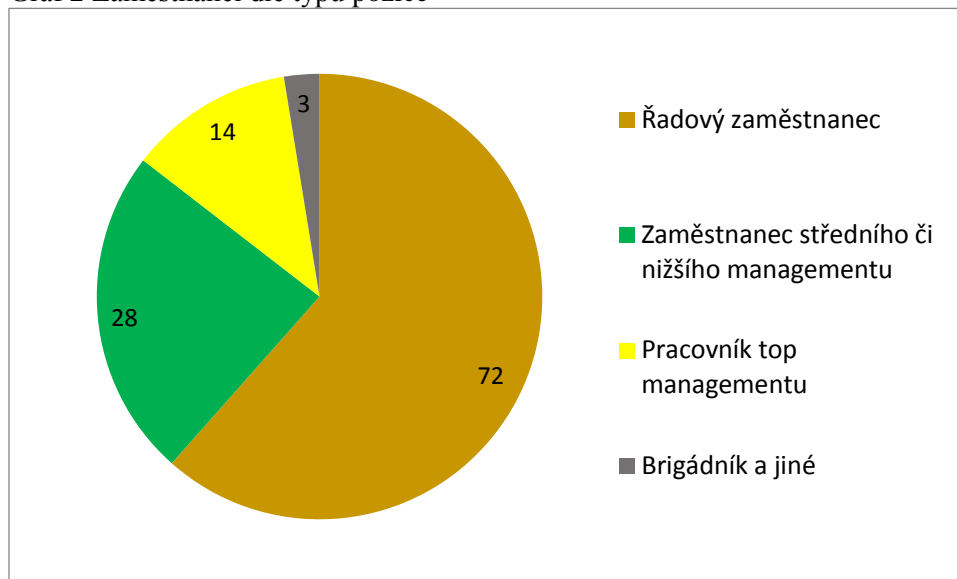
Z udaných výsledků lze tedy určit, že společnost se žádné věkové kategorii nebrání, nicméně upřednostňuje spíše mladé a středně mladé pracovníky.

### Otázka č. 3) Uveďte prosím, do jaké kategorie spadá Vaše pracovní zařazení?

Cílem otázky bylo zjistit rozložení pracovních funkcí a jejich zařazení v rámci organizace. Kategorie uvedené byly následující: Top management organizace; vedení středního či nižšího managementu; řadový zaměstnanec; brigádník a jiné. V této kategorii si největší část ukrojili řadoví zaměstnanci, kterých bylo celkem 72, tedy 61,5 %. Druhou nejvíce obsazenou kategorií bylo vedení středního či nižšího managementu, do které se zařadilo 28 zaměstnanců, konkrétně tedy 23,9 % z celku. Kategorii top managementu označilo 14 pracovníků a tvořili tedy 12 % z celku a do kategorie brigádník a jiné se přihlásili celkem 3 pracovníci (2,6 %). Mimo brigády se mohlo jednat například o různé stáže nebo jiné úvazky. To, jak je organizace rozdělena, obvykle záleží na druhu jejího podnikání. U uvedené společnosti byly obdobné

výsledky předpokládané. Součástí šetření bude rovněž rozhovor s jednotlivci z uvedených kategorií (mimo kategorie „brigádník a jiné“).

Graf 2 Zaměstnanci dle typu pozice



Zdroj: vlastní zpracování

Společnost má 142 zaměstnanců, nicméně výsledky výše ukazují rozdělení respondentů, kteří na dotazník odpověděli (117 ze 142), výsledky mohou být tedy mírně zkresleny.

#### Otázka č. 4) Jak byste zhodnotili současný systém předávání a uchování znalostí ve společnosti?

Tato otázka byla první týkající se znalostního managementu jako takového. Týkala se hodnocení současného systému sdílení znalostí a uvedla první pohled názoru na tuto problematiku ze strany zaměstnanců. Jako možné odpovědi byly uvedeny následující:

- současný systém předávání znalostí funguje bez výhrad - uvedlo 10 respondentů (8,5 %);
- současný systém předávání znalostí na dobré úrovni - uvedlo 78 respondentů (66,7 %);
- současný systém předávání znalostí s výhradami uvedlo 25 respondentů (21,4 %);
- neexistující nebo velmi špatný systém předávání znalostí - uvedli 4 respondenti (3,4 %).

Z výsledků je jasné, že znalostní management v organizaci funguje, a to na poměrně dobré úrovni, ke které se připojilo více než  $\frac{3}{4}$  respondentů. Důležitým bodem bude zjistit nespokojenost u zbylých zaměstnanců, kteří uvedli určitou nebo přímou nespokojenost se současným stavem znalostního managementu a tyto nedostatky se snažit eliminovat.

#### Otázka č. 5) Kdo Vám předával informace potřebné k vykonávání Vaší pozice při nástupu?

Položením této otázky bylo snahou zjistit, jak funguje systém předávání znalostí v případě nástupu do zaměstnání. To, jak jsou informace předávány při nástupu, může významně ovlivnit následné fungování ve společnosti a rychlost adaptace pracovníka v organizaci. Pro tuto otázku byly uvedeny odpovědi čtyři, a to: Nadřízený či pracovník vedení; původní zaměstnanec; zaměstnanec se stejnými nebo podobnými pracovními úkoly; nikdo. Některé společnosti preferují zaškolení pouze přes nadřízeného nebo přes pracovníka top managementu, což se projevilo i u této otázky. Zaškolení touto formou sebou přináší pozitivní i negativní, stejně tak jako ostatní formy předávání znalostí. Při předávání informací vedoucím pracovníkem nemusí dojít k předání všech informací, jako by to bylo pravděpodobně u předávání zaměstnancem, který má s danými pracovními úkoly již zkušenost, za to ho ale spíše donutí o problému více přemýšlet a přicházet na nové nápady. Možnost nadřízený či

pracovník vedení uvedlo konkrétně 41 respondentů (35 % z celku). Toto předávání znalostí samozřejmě sebou nese i určitá rizika v podobě toho, že pracovník nebude pořádně proškolen a v případě náročné pozice se může v nové pozici spolu se všemi novými pravidly na pracovišti ztráct. Odpověď „původní pracovník“ označilo 35 respondentů (29,9 %). Možnost zaměstnanec se stejnými nebo podobnými pracovními úkoly označilo celkem 22 respondentů (18,8 %). U původních zaměstnanců nebo zaměstnanců, kteří mají zkušenost s danými pracovními úkoly lze očekávat, že nejlépe daného pracovníka proškolí do pracovních úkolů, nese to však sebou i určitá rizika. Příkladem může být to, že spolu s cennými znalostmi mohou předat i různá ne úplně pozitivní či špatně zažitá pravidla a zároveň může zaměstnanec zaslepit systémem, jak se co dělá a může dojít ke ztrátě inovativních nápadů na řešený problém. Poslední možnost „nikdo“ označilo celkem 19 respondentů (16,2 %) pracovníků, kteří dle jejich odpovědi byli takzvaně hozeni do vody a museli si na své pracovní úkoly přijít sami. Je možné, že do této kategorie byli zařazeni i někteří pracovníci, u kterých byla například nově vytvořená pozice a znalosti jim tedy neměl kdo předat a stejně tak do této kategorie může spadat top vedení.

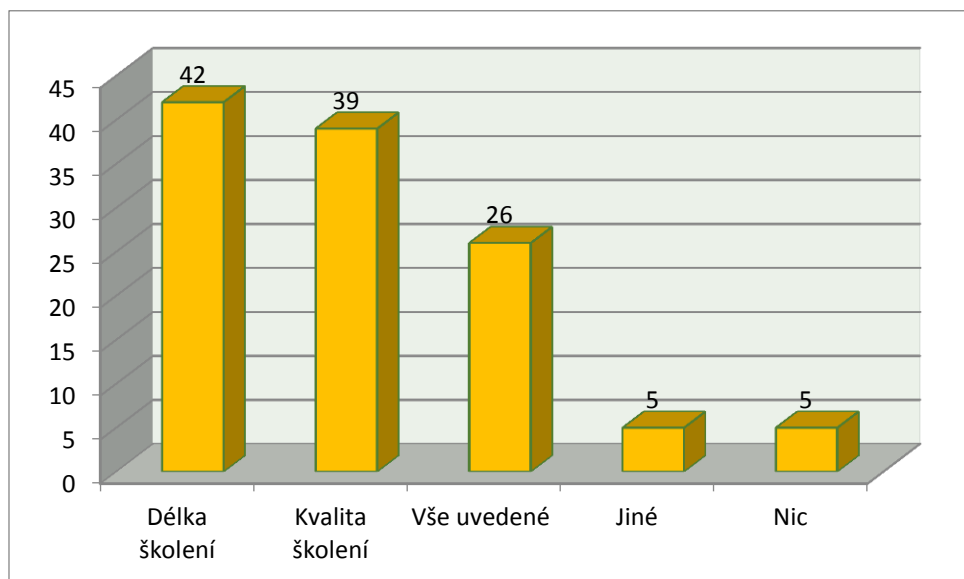
#### **Otázka č. 6) Bylo zaškolení dostatečné?**

Tato otázka částečně navazuje na předchozí otázku č. 5 a má za cíl zjistit celkovou spokojenost se zaškolovacím procesem pohledem pracovníků. Odpovědi byly: Velmi dobré; dobré a žádné nebo s velkými výhradami. Velmi dobře zaškolení hodnotilo celkem 29 pracovníků (24,8 %). Za dobře hodnotilo školení 69 respondentů (59 %) a jako žádné nebo s velkými výhradami hodnotilo zbylých 19 respondentů (16,2 %) respondentů. Následující otázka by měla určit, v čem zaměstnanci vidí nedostatky. Správně nastavený zaškolovací proces je velmi důležitý, a proto je třeba se snažit zjišťovat nedostatky tohoto systému, získávat od zaměstnanců zpětnou vazbu a pracovat na úpravě. Zaměstnanec, který je špatně zaškolený nebo nedostane dostatek informací při nástupu, může být velmi frustrovaný, což se jistě projeví i na jeho výkonu.

#### **Otázka č. 7) Prosím uveďte, co by se dalo na zaškolení zlepšit?**

Tato otázka byla položena z důvodu toho, aby zhodnotila kvalitu zaškolovacího procesu a zjistila jeho nedostatky. Odpovědi byly uvedeny následující: Délka školení: S délkou školení bylo nespokojeno celkem 42 respondentů (35,9 %). Je důležité, aby zaškolení mělo ideální délku trvání. Pro někoho mohlo být tedy školení nedostatečné a krátké, tuto odpověď ale stejně tak mohli vybrat respondenti, pro které bylo školení naopak zbytečně dlouhé. Další možností byla odpověď „kvalita a odbornost školení“, kterou vybralo celkem 39 respondentů (33,3 %). Tento ukazatel zjišťuje, že třetina z pracovníků nebyla spokojena s kvalitou či odborností školení, což se může zdát být problematičtější než odpověď „délka školení“, jelikož zaškolení, ať už je krátké nebo zbytečně dlouhé, by mělo být vždy kvalitní a odborné. Třetí možností bylo „vše uvedené“, a tu uvedlo celkem 26 respondentů (22,2 %). Následovaly ještě další dvě možnosti odpovědí, a to „jiné“ a „nic“, které se dělí o zbylých 10 respondentů půl na půl (4,3 % a 4,3 %). Tyto výsledky nejsou až tak pozitivní, jelikož dokazují, že jen necelých 5 % z celkového počtu bylo se školením plně spokojeno. Zbytek mělo ke školení výhrady, a to jak na kvalitu a odbornost či délku školení. Poměrně velké procento bylo se školením velmi nespokojeno. Na následujícím grafu lze vidět udané odpovědi zaměstnanců, kteří jsou se zaškolovacím procesem převážně nespokojeni a následující oblasti se jim zdají nejvíce problematické. Součástí návrhů bude úprava současného zaškolovacího procesu a možnosti, které by zaškolení mohly zefektivnit. I přes počáteční vyšší investice by mohla tato změna ušetřit mnoho nákladů spojených s fluktuací zaměstnanců, u kterých je mnohonásobně vyšší pravděpodobnost, že v zaměstnání nebudou spokojeni než ti, kteří jsou kvalitně zaškoleni.

Graf 3 Prostor pro zlepšení během procesu zaškolení



Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k výsledkům této otázky budou dále zjišťovány informace a návrh úpravy systému bude jedním z návrhů na úpravu.

#### **Otázka č. 8) Máte pocit, že dobře rozumíte své práci?**

Následující otázka souvisí se srozuměním s pracovními úkoly a zjišťuje tak celkové pochopení úlohy ve společnosti. Byly uvedeny čtyři možnosti, a to konkrétně tyto: Ano, své práci plně rozumím; rozumím své práci, ale mám jisté nedostatky; mám poměrně velké nedostatky; nerozumím své práci. Pozitivním aspektem výsledků je, že se nenašel žádný respondent, který by své práci nerozuměl vůbec. Odpověď „své práci plně rozumím“ vybralo 72 respondentů (61,5 %), což lze považovat za velmi pozitivní. Je tedy vidět, že i přes ne úplně ideální zaškolení své práci rozumí převážná většina pracovníků. Možnost své práci rozumím s jistými nedostatky označilo celkem 43 respondentů (36,8 %) a odpověď „mám velké nedostatky“ uvedli pouze 2 respondenti (1,7 %). Tím, že je dotazník anonymní, nelze určit o jaké zaměstnance, kteří mají velké nedostatky, jde, nicméně za pomoci výsledků z rozhovoru bude snahou vytvořit koncept, který tyto odpovědi bude eliminovat a bude se snažit o ucelený systém sdílený všem zaměstnancům, kteří mají tyto pochyby nebo neví, na koho se obrátit v případě potřeby. Stejně tak se může jednat o zaměstnance, kteří například teprve do zaměstnání nastoupili a vzhledem ke špatnému zaškolení své práci nerozumí.

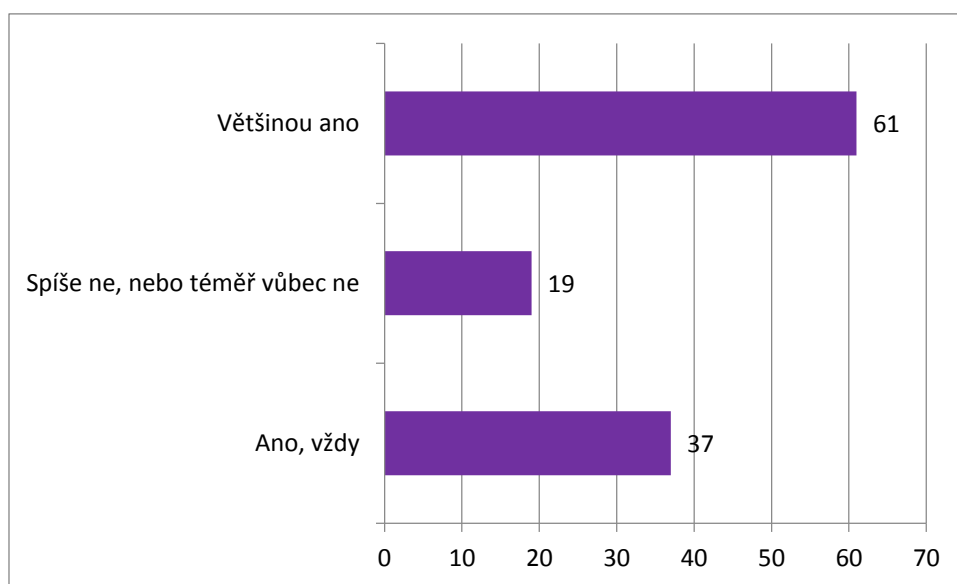
#### **Otázka č. 9) Je dle Vašeho názoru předávání a sdílení znalostí v organizaci důležité?**

Zadáním této otázky byla snaha zjistit vnímání problematiky předávání a sdílení znalostí očima zaměstnanců a zároveň důležitost, jakou ji věnují. Pro to, aby se společnost mohla kvalitně rozvíjet, je třeba, aby mezi sebou zaměstnanci znalosti sdíleli. Dalo se vybrat mezi třemi stupni důležitosti. Jako první a nejvíce vybranou možností byla odpověď „ano, velmi důležité“, kterou vybralo celkem 95 respondentů (81,2 % z celku). Převážná většina si tedy uvědomují, že předávání a sdílení znalostí je pro organizaci důležité a ví, že bez správné kontinuity znalostí nelze fungovat. Další možnost „nejspíše důležité“ označilo 13 respondentů (11,1 %) a také tomu tedy přiřkládají určitou důležitost. Nedůležité neoznačil nikdo z dotázaných a možnost „nevím“ celkem 9 respondentů (7,7 %). Jedním z důvodů psaní této práce je právě pochopení velké důležitosti tohoto tématu.

### Otázka č. 10) Máte se na koho obrátit, když Vám chybí informace potřebné k vykonávání Vaší práce?

Tato otázka má také napomocet ke zjištění toho, jestli mají zaměstnanci za kým jít v případě, že potřebují pomoc nebo radu. Byly pro ni použity tři možnosti odpovědí, a to: Ano vždy; většinou ano; spíše ne nebo téměř vůbec. „Ano, vždy” uvedlo 37 respondentů (31,6 %), druhou možnost „většinou ano” označilo 61 respondentů (52,1 %) a poslední odpověď „spíše ne nebo téměř vůbec” zaškrtnulo zbylých 19 respondentů (16,2 % z celku). Obvykle se tedy mají zaměstnanci na koho obrátit, otázkou ale u těch zbylých zůstává, zda opravdu nemají osobu, za kým si mohou pro radu jít nebo že pouze neví, za kým by mohli jít, přestože je v podniku někdo, kdo by jim nápomocný mohl být.

Graf 4 Máte se na koho obrátit v případě potřeby pomoci?



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky výše dokazují poměrně velké procento zaměstnanců, kteří by ocenili ucelený přehled informací o kompetencích zaměstnanců. Tento koncept může velmi usnadnit komunikaci na pracovišti, zvláště v případě větších společností, kdy mohou vznikat zmatky, například s tím, kdo má co na starosti, do jakého oddělení spadá či kde ho kontaktovat.

### Otázka č. 11) Jaké zdroje informací nejčastěji využíváte, když potřebujete něco zjistit nebo dohledat?

Možnosti odpovědí na tuto otázku byly následující: Elektronické zdroje (internet, intranet; sdílené složky); tištěné zdroje (příručky, směrnice, postupy, manuály); rady kolegů a rady nadřízeného. Elektronické zdroje vybralo celkem 52 respondentů (44,4 %). Tištěné zdroje preferuje 40 respondentů (34,2 %). Rad kolegů využívá 15 respondentů (12,8 %) a s nadřízeným se obvykle radí zbylých 10 respondentů (8,5 %). Z výsledků této otázky lze soudit, že převážná většina zaměstnanců preferuje čerpat informace z rychle dostupných a aktuálních zdrojů. Je tedy třeba, aby byly tyto zdroje (intranet, sdílené složky nebo jiné) co nejvíce aktualizované a pravidelně doplňované potřebnými informacemi. Podobně velká skupina respondentů využívá raději tištěné zdroje informací. Pro někoho je lepší mít tyto informace na papíru a stejně tak tedy jako u elektronických zdrojů je třeba, aby byly všechny směrnice či postupy pravidelně aktualizovány a zaměstnanci tak měli potřebné informace vždy k ruce, což u tištěných zdrojů může být poměrně složité a zároveň finančně nákladné. Pro další zkoumání by bylo dobré zjistit, jaký konkrétní nástroj nejčastěji využívají a o ten se

nejvíce starat a inovovat a naopak se snažit omezovat náklady například v podobě zbytečného tisku a jiné.

#### **Otázka č. 12) Jak hodnotíte dostupnost znalostí potřebných pro Vaši práci?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s dostupností dat, informací a znalostí pro svoji práci. V této otázce nebyl specifikován konkrétní zdroj, ale celková dostupnost informací potřebných pro vykonávání práce. Byly zde uvedeny tři možnosti odpovědí, a to: Velmi dobré; dobré a špatné. Za velmi dobrou dostupnost informací považuje celkem 21 respondentů (17,9 %). Podstatná většina respondentů se ztotožnila s kategorií „dobré“, kterou vybralo 78 respondentů (66,7 %). Jako špatnou dostupnost informací označilo 18 respondentů (15,4 %) a je tedy jasné, že pro zkvalitnění práce by měla proběhnout úprava v této oblasti. Tato otázka souvisí s otázkou č. 11 a jako jedním z dalších návrhů by měla být celková úprava interně dostupných informací.

#### **Otázka č. 13) Jaká forma předávání znalostí Vám více vyhovuje?**

Následující otázka navazuje na předchozí otázky a má za úkol zjistit, jaký zdroj zaměstnanci preferují a jaký jim je příjemnější. Zde byly odpovědi „formalizované“ a byly popsány jako již zmíněné dokumenty, manuály, postupy, popisy procesů, směrnice a jiné. Druhou možností byla odpověď „neformalizované“ a do této kategorie byla zařazena například výměna informací, předávání znalostí mezi kolegy, mentoring, rotace práce a jiné. Zde byly výsledky velmi srovnané, což ukazují zvolené odpovědi, kdy 67 respondentů (57,3 %) vybralo formu neformalizovaného předávání a 57 respondentů (42,7 %) raději volí formalizovanou formu. V obou případech by se měl snažit zaměstnavatel tyto formy předávání znalostí podporovat.

#### **Otázka č. 14) Vy sama/sám své znalosti s kolegy sdílíte?**

Tato otázka se zaměřuje na předávání znalostí mezi kolegy. Výsledky by měly přibližně odhadnout, zda kolegové ochotně své znalosti sdílí, nebo zdali si je spíše v rámci know how nechávají pro sebe a udržují si tak tím svoji nezastupitelnost. Zaměstnanci mohli volit mezi možnostmi: Sdílím pravidelně; sdílím občas a nesdílím. Největší skupina se hlásila k možnosti „sdílím občas“, a to celkem 71 respondentů (60,7 %). Lze tedy odhadnout, že převážná většina své znalosti sdílí příležitostně, když je třeba, nebo na nepravidelné bázi. Je možné, že také sdílí jen některé ze svých znalostí a jiné si nechávají pro sebe. Ke druhé skupině „sdílím pravidelně“ se přihlásilo 29 respondentů (24,8 %). Jde o poměrně velké procento a lze očekávat, že do této skupiny se bude řadit i většina znalostních pracovníků organizace. Tito lidé vidí důležitost v předávání znalostí a nemají problém se o znalosti dělit, nebo je to přímo součástí jejich pozice. Poslední kategorii „nesdílím“ označilo 17 respondentů (14,5 %). U těchto zaměstnanců lze očekávat, že si své znalosti nechávají pro sebe, nebo u nich sdílení není třeba vzhledem k typu pozice. Důležitou součástí řízení znalostí je správná identifikace klíčových znalostí a znalostních pracovníků a jejich rozvoj.

#### **Otázka č. 15) Zaznamenáváte někam své znalosti? Pokud ano, prosím vyberte i formu.**

Následující otázka byla uvedena z důvodu zjištění toho, jestli si zaměstnanci své znalosti, nápady nebo konkrétní postupy někam zaznamenávají. Možnosti, mezi kterými mohli vybírat, byly: „Zaznamenávám formálně“ a „formálně nezaznamenávám“. 85 respondentů (72,6 %) uvedlo, že si své znalosti snaží přepisovat i do explicitní formy, což je velmi důležité. Jsou totiž konkrétní úkoly, které například neděláme na denní bázi, a kdybychom neměli k dispozici postup, tahák nebo jinou pomůcku, mohli bychom je snadno zapomenout. Explicitní forma, kterou si pomůžeme v případě potřeby, nám může velmi zrychlit práci a rovněž může sloužit jako pomůcka pro ostatní v případě absence. Zbylá část 32 respondentů (27,4 %) si své znalosti nezaznamenává. Je možné, že to vzhledem k typu pozice nepotřebují, nebo nechtějí,

nicméně v případě nástupu do nové práce je důležité, aby si informace nový pracovník zaznamenával a nebylo tak školení zbytečné.

#### **Otázka č. 16) Jste spokojeni s kvalitou intranetu a jiných zdrojů informací v rámci společnosti?**

Tato otázka měla za úkol zjistit spokojenost s kvalitou interních informací. Zaměstnanci měli možnost volit mezi odpověďmi „ano“ a „ne“. Nebyla zde možnost mezi a tím bylo zjištěno, že obecně jsou zaměstnanci spíše nespokojeni, jelikož 68 respondentů (58,1 %) volilo možnost „ne“. Možnost „ano“ zvolilo zbylých 49 respondentů (41,9 %). Důležitým aspektem tedy bude zjistit, co konkrétně respondentům nejvíce vadilo a jaké jsou možnosti nápravy.

#### **Otázka č. 17) V případě, že nejste spokojeni, co nejvíce Vám vadí?**

Následující otázka má pomoci určit, z jakého důvodu jsou zaměstnanci nespokojeni s interně dostupnými informacemi (pokud jsou nespokojeni). Možnosti byly uvedeny následující: „Dostupnost nebo málo informací“, kterou označilo celkem 45 respondentů (38,5 %). Tito zaměstnanci vidí problém v kvantitě a dostupnosti informací a zdá se jim, že systém neobsahuje potřebné informace nebo jsou špatně dostupné. Zastaralé nebo špatné informace: tuto možnost uvedlo 41 respondentů (35 %). Tito zaměstnanci by ocenili pravidelnější aktualizaci informací. Z pohledu zaměstnavatele je důležité, aby zajistil, aby informace nebyly zastaralé a případně určil pracovníky, kteří budou mít správu informací na starosti. Je lepší, pokud jsou označeni konkrétní pracovníci, kteří budou mít správu na starosti (například vedoucí pracovníci daného oddělení), jelikož v případě, kdy databáze může editovat každý a přidávání není hlídáno, můžou vzniknout další nesrovnalosti, nebo může daná databáze obsahovat například špatné informace, či zbytečný nadbytek informací, které uberou na přehlednosti. Další možnost „neucelené informace nebo nadbytek zbytečných informací“ uvedlo celkem 16 respondentů (13,7 %). Jak již bylo zmíněno, informační nadbytek může být stejně tak neefektivní jako jeho nedostatek. Součástí úpravy sdílených informací je tedy také potřeba promazat nadbytečné informace, které mohou bránit správné kontinuitě znalostí. Poslední možnost „nic mi nevadí“ uvedlo 9 respondentů (7,7 %). Tito zaměstnanci jsou spokojeni s dostupností interních informací a nic by neměnili. 6 respondentů (5,1 %) označilo jako odpověď „jiné“.

#### **Otázka č. 18) Vidíte nutnost v úpravě nebo zavedení jiné technologie pro komunikaci v rámci společnosti?**

Tato otázka byla položena, aby zjistila celkovou spokojenost s komunikační technologií dostupnou mezi zaměstnanci a zda stojí o reformu dostupné technologie. Bylo možné na ní odpovědět pouze dvěma možnostmi, a to „ano“ či „ne“. Zde byly výsledky rovněž celkem srovnané, kdy 85 respondentů (72,6 %) uvedlo, že nevidí nutnost zavádění nové technologie, nebo zkrátka nechtějí měnit. Zbylých 32 zaměstnanců (27,4 %) by naopak ocenilo jiný systém v případě, že by usnadnil komunikaci v rámci firmy. Komunikace v rámci společnosti bude ještě níže zhodnocena a na základě výsledků bude určeno, zdali by nová technologie mohla usnadnit práci nebo zda se bude třeba zaměřit na jiné nedostatky.

#### **Otázka č. 19) Vidíte ze strany zaměstnavatele zájem o Váš rozvoj, např. v podobě různých školení?**

Následující otázka zjišťuje zaměstnavatelův zájem o vzdělávání zaměstnanců. Může se jednat o různá školení, odborné meetingy, interní meetingy, jazykové kurzy, externí přednášky, zkrátka vše, co by mohlo zaměstnance posunout v rámci jeho kariéry. Je pozitivní, že výsledky prokazují zájem ze strany zaměstnavatele, protože možnost „ano“ volilo celkem 84 respondentů (71,8 %), což je převážná většina. Možnost „ne“ volilo zbylých 33 respondentů (28,2 %). Kvalitní vzdělávací systém je důležitý pro obě strany a nemělo by se na nikoho

zapomínat. Pracovníci by měli mít pocit, že v případě jejich zájmu lze absolvovat potřebné školení a zaměstnavatel by měl tuto informaci pravidelně poskytovat. Školení by měla korespondovat s obsahem práce a je důležité, aby o něj daný pracovník měl opravdu zájem. Jen tak totiž bude mít snahu poskytnuté informace vnímat a vstřebat tak, aby je mohl dále aplikovat ve své práci. Nucená školení ze strany zaměstnavatele mohou přinést opačný efekt.

**Otázka č. 20) Uved'te prosím, kdy naposledy jste se zúčastnil(a) odborného školení, semináře nebo jiné vzdělávací aktivity potřebné pro Vaši pozici?**

Následující otázka zjišťuje poslední proběhlá školení u zaměstnanců. Pravidelná školení pracovníků vedou k jejich rozvoji a zároveň tak k rozvoji dané společnosti. Uvedené byly jak metody on the job, tak off the job. Mezi takové vzdělávací aktivity můžeme zařadit různá školení, odborné semináře, mentoring, jazykové kurzy, externí semináře a jiné a všechny mají za cíl rozvinout pracovníka v dané oblasti. Možnosti, ze kterých mohli respondenti vybírat, byly: „Méně než 1 rokem“; „před 1 až 3 lety“ a „více než před 3 lety“. Nejčastěji zvolenou odpovědí bylo zaškolení v průběhu 1 až 3 let, kterou zvolilo 75 respondentů (64,1 %). 24 respondentů (20,5 %) mělo školení před méně než rokem a zbylých 18 respondentů (15,4 %) mělo poslední školení před více než třemi lety. Pravidelná edukace zaměstnanců vede k rozvoji kompetencí a je v zájmu zaměstnavatele, aby si zjišťoval požadavky zaměstnanců a stejně tak sám aktivně nabízel různé možnosti školení.

**Otázka č. 21) Jak se staví zaměstnavatel k novým podnětům nebo nápadům z Vaší strany?**

Následující otázka měla zjistit přístup zaměstnavatele k nápadům a inovacím ze strany zaměstnanců. Cílem bylo zjistit, zda jsou tyto nápady vítány. Je důležité, aby zaměstnavatel dával svým zaměstnancům možnost se vyjádřit, přicházet s novými nápady a také je umět ocenit. Možnosti, ze kterých mohli respondenti volit, byly: „Ano, vítá“; „nevím“ a „neoceňuje“. Výsledky ukázaly, že zaměstnavatel tyto nové nápady oceňuje, jelikož 71 respondentů (60,7 %) uvedlo odpověď „ano, vítá“. Možnost „nevím“ zvolilo 28 respondentů (23,9 %) a „neoceňuje“ vybralo zbylých 18 respondentů (15,4 %). Podniková kultura, kde zaměstnavatel nepodporuje inovace zaměstnanců, se nemůže kvalitně rozvíjet, je tedy důležité, aby v tomto zaměstnavatel dále pokračoval a například vymyslel konkrétní systém, jak může zaměstnance oceňovat za nové nápady. Může to být například den volna, mimořádná finanční odměna či bonus, poukázka či sleva na konkrétní produkt, nebo alespoň pochvala.

**Otázka č. 22) Považujete neustálé vzdělávání za důležité? Prosím popište na stupnici 1-10, kdy 10 je nejvíce důležité.**

Otázka 23 a 24 zjišťuje, jak vnímají zaměstnanci vzdělávání ať už obecně nebo níže pro jejich konkrétní pozici. Výsledky ukázaly, že převážná většina respondentů považuje neustálé vzdělávání za velmi důležité, protože mnoho z nich vybralo vysoké hodnocení důležitosti. Tento fakt zároveň ukazuje, že zaměstnanci jsou nakloněni ke vzdělávání a chtějí se dozvídat nové věci. Tabulka níže zobrazuje četnost odpovědí zaměstnanců.

Tabulka 2 Hodnocení důležitosti vzdělávání na stupnici 1 až 10

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	0	0	0	6	9	15	30	32	25

Zdroj: vlastní zpracování

Tento ukazatel je velmi pozitivní a zaměstnavatel by se tedy měl snažit vymyslet vzdělávací systém pro všechny pracovníky, jelikož to přinese pozitivum jak pro zaměstnavatele, tak pro samotné zaměstnance, pro které je vzdělávání velice důležité.



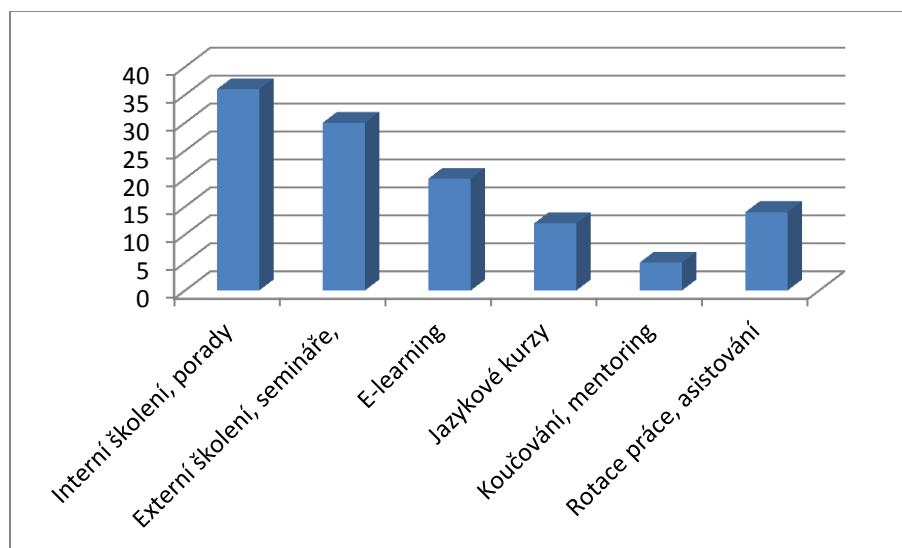
### Otázka č. 23) Je třeba pro Vaši pozici neustálé vzdělávání?

Tato otázka navazuje na předchozí a zjišťuje, zda je u dotázaných vzdělávání důležité k vykonávání jejich pozice. Zde byly pouze dvě odpovědi, ze kterých mohli zaměstnanci vybírat, a to „ano“ a „ne“. 72 respondentů (61,5 %) uvedlo, že je pro ně potřebné pravidelné vzdělávání. Pro zbylou část – 45 respondentů (38,5 %) neustálé vzdělávání důležité není, nebo jej nepotřebují k výkonu své práce.

### Otázka č. 24) Jaké možnosti dalšího vzdělávání v rámci práce nejčastěji využíváte?

Následující otázka měla zjistit, jaké možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanci nejčastěji využívají. Možností bylo uvedeno více, nicméně respondenti mohli označit jen jednu, tedy tu nejčastěji využívanou. Cílem bylo rovněž zjistit, zda jsou využívány více metody na pracovišti nebo mimo pracoviště. Z výsledků lze soudit, že nejčastější metodou vzdělávání jsou různá interní školení a porady, pro kterou se přiklonilo 36 respondentů. Druhou nejčastěji využívanou metodou byly externí porady a semináře. Vybrány byly také odpovědi, jako jsou jazykové kurzy, asistování a rotace práce a také koučování a mentoring. Pro lepší představu byl níže vytvořen graf s odpověďmi.

Graf 5 Nejčastěji využívané metody vzdělávání na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Lze tedy soudit, že metody vzdělávání probíhají převážně na pracovišti, ale jsou využívány i metody „off the job“.

### Otázka č. 25) Jak hodnotíte předávání informací ve Vašem oddělení? Prosím oznámujte jako ve škole stupnicí 1- 2 – 3 – 4 – 5

Soubor následujících čtyř otázek slouží ke zjištění úrovně komunikace v rámci celé společnosti. Pro výsledky budou použity jednoduché Excel tabulky se znázorněním, jak danou sekci zaměstnanci hodnotili. Výsledky ve všech čtyřech sektorech budou srovnány a zhodnoceny níže.

Tabulka 3 Komunikace v rámci oddělení

Udaná známka	1	2	3	4	5
Počet repondentů	5	50	45	17	0
Procentní podíl	4,3%	42,7%	38,5%	14,5%	0.00%

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 26) Jak hodnotíte komunikaci celkově v rámci celé organizace?**

**1 – 2 – 3 – 4 - 5**

Tabulka 4 Komunikace v rámci společnosti

Udaná známka	1	2	3	4	5
Počet respondentů	0	29	61	22	5
Procentní podíl	0.00%	24,8%	52,1%	18.9%	4,2%

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 27) Jak hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným?**

**1- 2 – 3 – 4 -5**

Tabulka 5 Komunikace se svým nadřízeným

Udaná známka	1	2	3	4	5
Počet repondentů	9	27	63	14	4
Procentní podíl	7,7%	23,1%	53,8%	12%	3.4%

Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č. 28) Jak hodnotíte komunikaci managementu směrem k zaměstnancům?**

**1 – 2 – 3 – 4 -5**

Tabulka 6 Komunikace managementu směrem k zaměstnancům

Udaná známka	1	2	3	4	5
Počet repondentů	0	18	50	39	10
Procentní podíl	0	15.4%	42.7%	33.3%	8.5%

Zdroj: vlastní zpracování

Toto krátké zhodnocení v rámci celé společnosti ukazuje, že největším nedostatkem vnímají pracovníci komunikaci managementu k zaměstnancům. Tento fakt by měl být dále více prověřen, jelikož jak už bylo dříve řečeno, na správné kontinuitě znalostí závisí hlavně dobře nastavená podniková kultura a ta nemůže nikdy správně fungovat, pokud je problém v komunikaci mezi managementem a když mají zaměstnanci pocit, že nejsou dostatečně informováni o změnách ze strany zaměstnavatele, nebo nejsou jinak spokojeni. Výsledky v tomto případě ukázaly, že 42 % považuje informace ze strany zaměstnavatele jako dostatečné a nedostatečné (4, 5) stejný poměr vnímá komunikaci jako dobrou a pouhých 15 % zaměstnanců hodnotí známkou chvalitebně, tedy za 2. Doplnující otázky a navazující rozhovor se bude snažit přijít na možné příčiny těchto výsledků a navrhnout určitá řešení. Ostatní výsledky viz otázka č. 26., 27., 28. vyšly poměrně dobře. Cílem bude upravit komunikaci v rámci celé společnosti, nicméně nejkritičtější bodem visí na komunikaci managementu.

**Otázka č. 29) Co vnímáte jako nejčastější důvod odchodu zaměstnanců v rámci společnosti?**

Cílem této otázky bylo zjistit, jakým důvodem bývá nejčastěji odchod ze zaměstnání. Zaměstnanci a jejich znalosti jsou nejdůležitějším zdrojem podniků, a proto je třeba, aby ve firmě panovala spokojená atmosféra, byly řešeny požadavky pracovníků a aby byli správně

motivování. V případě, že v podniku není spokojená podniková kultura, zaměstnanci často odcházejí a spolu s nimi i klíčoví zaměstnanci, dochází ke ztrátě znalostem, což společností velmi škodí. Otázka se tedy zaměřuje na nejčastější důvody odchodu. Pro výběr byly uvedeny následující možnosti: Nespokojenost s platem nebo podmínkami - 45 respondentů (38,5 %) uvedlo nespokojenost s finančním ohodnocením nebo s ostatními podmínkami. Těmi mohou být také benefity, pracovní podmínky atd. Nespokojenost se zaměstnavatelem: 40 respondentů (34,2 %) volilo možnost nespokojenost se zaměstnavatelem. Jedná se o velké procento a dokazuje tak i výsledky z předchozí otázky. Důležitým bodem k nápravě by bylo zjistit, kde vznikají nedostatky, které zaměstnanci uvádí a snažit se tyto problémy řešit. Nespokojenost nebo nepochopení práce: 21 respondentů (17,9 %) volilo nespokojenost s pracovními úkoly nebo celkové nepochopení práce. Ne vždy se podaří naplnit zaměstnancovi požadavky na pracovní náplň, a proto je důležité při náboru zaměstnance co nejlépe představit pracovní pozici, aby bylo zjištěno, zdali je v možnostech kompetencí u zaměstnance a zdali ho bude bavit. Dobrým seznámením s očekávanými pracovními úkoly protřídí kandidáty a pomůže vybrat toho nejvhodnějšího pro danou pozici. S tím pak souvisí nižší fluktuace a nedochází tak k úniku vynaložených nákladů na nábor. Nezapadnutí do kolektivu volilo 5 respondentů (4,3 %). Ti vnímají, že někteří pracovníci odešli na základě nezapadnutí do kolektivu. Pro někoho může být pracovní kolektiv jedním z nejdůležitějších aspektů spokojenosti v zaměstnání a může se tedy stát, že v případě, že se v zaměstnání necítí, odejde raději za něčím jiným. Příjemná atmosféra na pracovišti je velmi důležitým pohonem pro všechny zaměstnance, může se ale někdy stát, že když je atmosféra až moc kamarádká, zaměstnanci mohou mít sklony k nižšímu výkonu nebo nepozornosti. Poslední možnost „jiné“ volilo 6 respondentů (5,1 %) a může se pod ní skrývat více důvodů, nicméně ji volilo pouhých 6 % a převážná většina vnímá nejčastější důvody odchodu podobně.

### **Otázka č. 30) Jakou největší hrozbu vnímáte při odchodu zaměstnanců?**

Cílem otázky bylo zjistit, jakou hrozbu vnímají zaměstnanci z jejich pohledu při odchodu pracovníků. Volit mohli mezi odpověďmi: „Ztráta znalostí“; „znehodnocování pověsti zaměstnavatele“; „únik firemních dat“ či „nevnímám hrozbu“. Ztrátu znalostí v dotazníku označilo 66 respondentů a tvoří tak více než polovinu z dotázaných (56,4 %). Vnoučková, Urbancová (2015) varují hlavně před důvody odchodu zaměstnance ze společnosti, kdy může dojít ke ztrátě znalostí a jejich případnému přenosu ke konkurenci. Může to být tehdy, kdy zaměstnanec opouští organizaci kvůli ztrátě důvěry v zaměstnavatele či kvůli neshodám s ním, nebo v případě nespokojenosti s pracovní náplní nebo nezapadnutí do kolektivu. Tuto hrozbu si zaměstnanci velmi dobře uvědomují, nicméně prioritou je, aby si to uvědomoval i samotný zaměstnavatel a snažil se nastavit takové podmínky, aby k tomuto docházelo co nejméně. Odpověď „únik informací“ označilo celkem 31 respondentů (26,5 %). To, aby neunikaly firemní informace je snahou každého zaměstnavatele, bohužel se to ale děje a zaměstnavatel nemá moc možností, jak úniku předejít. Lze jej částečně řešit konkurenční doložkou, která se podepisuje obvykle při podpisu smlouvy a zaměstnanec svým podpisem souhlasí, že po případném odchodu ze zaměstnání nebude po nějakou dobu pracovat v konkurenčním odvětví. Možnost „znehodnocování pověsti zaměstnavatele“, uvedlo 20 respondentů (17,1 %) a tomuto lze předejít pouze správným chováním zaměstnavatele k zaměstnancům, kteří v případě odchodu nebudou mít tendence k tomuto chování. Možnost „nevnímám hrozbu“ neoznačil žádný z respondentů.

### **Otázka č. 31) Myslíte si, že pokud by při Vašem odchodu ze zaměstnání nedošlo k předání Vašich znalostí, mohla by tím společnost nějak utrpět?**

Pro tuto otázku byly zvoleny pouze 2 možnosti odpovědí, a to „ano“ a „ne“. Pro „ano“ bylo celkem 48 respondentů (41 %) a možnost „ne“ uvedlo 58 respondentů (69 %). První skupina

se domnívá, že jejich znalosti jsou klíčové, nebo že není nikdo, kdo by je dokázal ve všech pracovních činnostech zastat. Velké procento dokazuje, že je nutné, aby byly znalosti řízeny a v případě odchodu zaměstnance předány, ať už novému zaměstnanci, nebo svému nadřízenému. Zaměstnavatel by se měl snažit o to, aby klíčové znalosti byly předány či přepracovány do explicitní formy, aby nedošlo k jejich ztrátě v případě odchodu zaměstnance. V rámci dotazníku byla také zjišťována ochota zaměstnanců tyto znalosti sdílet a 36 respondentů uvedlo, že by záleželo na důvodu odchodu a procent a 19 respondentů uvedlo, že by znalosti nesdíleli. Jelikož to v obou případech je poměrně vysoké procento, vybraná společnost by se měla na tuto oblast zaměřit a systém změnit.

#### **Otázka č. 32) Je ve firmě někdo, kdo dokáže Vaši práci kompletně zastat?**

Následující otázka byla zahrnuta, aby prověřila zastupitelnost ve společnosti. Zde byly všechny tři odpovědi poměrně srovnané, jelikož 39 respondentů (33,3 %) uvedlo odpověď „ano“, částečnou zastupitelnost zmínilo 48 respondentů (41 %) a zbylých 30 zaměstnanců (25,6 %) označilo odpověď „ne“, tedy, že v případě jejich absence není nikdo, kdo by je mohl plnohodnotně nahradit. Z výzkumu dále vyplývá, že více než ¼ z dotázaných může disponovat znalostmi či konkrétními postupy, kteří ostatní pracovníci nemusí znát. Snahou zaměstnavatele by mělo být snižování nezastupitelnosti alespoň v rámci nespecializovaných či jinak odborných pozicích a formalizace znalostí.

#### **Otázka č. 33) Máte přehled o tom, jaká je náplň práce Vaši kolegů?**

Důvodem položení této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci mají přehled o tom, jaká je náplň práce ostatních kolegů. Z výsledků bylo zjištěno, že necelá třetina ví (36 respondentů, 30,8 %), jaké jsou pracovní povinnosti ostatních kolegů. 52 respondentů (44,4 %) uvedlo, že náplň práce ostatních pracovníků zná alespoň částečně a 29 respondentů (24,8 %) neví téměř vůbec. Tato otázka souvisí s otázkou č. 10, kde bylo výzkumnou otázkou to, zda zaměstnanci ví, na koho se obrátit v případě potřeby pomoci. Ve firmě této velikosti se určitě vyplatí mít zpracovaný jakýsi přehled zaměstnanců, kde si tyto informace mohou dohledat. Zrychlí to tak komunikaci napříč firmou a nebudou zbytečně zaměstnávání jiní kolegové. V rámci dalšího šetření ve formě rozhovoru bude zjišťováno, jestli a jak jsou tyto informace formalizovány.

#### **Otázka č. 34) Kdybyste odcházeli ze společnosti, předávali byste ochotně Vaše znalosti?**

Možnost „ano“ volilo celkem 62 respondentů (53 %). Tito zaměstnanci by neměli problém s předáním svých znalostí při odchodu ze zaměstnání. Zbylá část 47 % (55 respondentů) uvedlo, že by znalosti buď nepředali (19 respondentů, 16,2 %), nebo že by záleželo, jaký by byl důvod jejich odchodu (36 respondentů – 30,8 %). Je tedy důležité, aby bylo snahou zaměstnavatele znalosti formalizovat za chodu, aby nedocházelo k jejich ztrátě. Důležité je se také snažit, aby byli pracovníci v zaměstnání co nejvíce spokojeni. Pokud tomu tak bude, značně to přispěje k menší fluktuaci a v případě odchodu zaměstnance ke spolehlivějšímu jednání vůči zaměstnavateli. Spokojený zaměstnanec spíše znalosti předá, tak jak má a nebude znehodnocovat pověst zaměstnavatele. Vzhledem k poměrně vysokému procentu zaměstnanců, kteří tendenci sdílet znalostí nemají, by mělo dojít k hlubšímu průzkumu zaměstnavatelem v rámci společnosti a pokusit se tento fakt změnit, jelikož tak může dojít ke ztrátě cenných znalostí a tím tak k narušení chodu firmy.

### **3.4 Shrnutí a doporučení**

Návrhy a doporučení byly zpracovány na základě výsledků výzkumu v praktické části a informací dostupných v teoretické části této diplomové práce. Záměrem této subkapitoly je navrhnout vybrané společnosti taková doporučení, která by mohla zlepšit vnitropodnikový

systém předávání znalostí. Využitím znalostního managementu a nastavením procesů sdílení znalostí firma mnohem snáze dosáhne svých cílů.

### **Návrh č. 1 Inovace školícího systému při náboru i mimo něj**

Na základě získaných informací z výzkumné části této práce je jedním z doporučení zkvalitnění zaškolovacího procesu. Doposud školení probíhalo buď ze strany managementu, nebo bylo školení původními zaměstnanci či zaměstnanci se stejnými či podobnými pracovními úkoly. Výzkum ale ukázal, že byli zaměstnanci s tímto zaškolovacím procesem převážně nespokojeni a proto prvním návrhem je jeho úprava. Metod, kterými lze zaměstnance školit, je mnoho. Nově přichozí zaměstnanci mohou být školeni interními zaměstnanci, externími školiteli, managementem, mentory, kouči nebo například e-learningovými školeními. Další možností, která se začíná dostávat do popředí u moderních společností je zaškolování formou „hry“. Tím, že výzkum ukázal, že zaškolování nově přichozích zaměstnanců není efektivní, byl navržen inovativní zaškolovací systém, využívající virtuální realitu, interaktivní tabule a nákup 3D tiskárny. Vzhledem k tomu, že byla k výzkumu vybrána farmaceutická společnost a dle výsledků z dotazníku ve firmě pracují převážně mladí či středně mladí zaměstnanci, tato metoda by mohla být velmi efektivní jak pro nové či stávající zaměstnance, tak pro konkrétní specializované pozice. První část tohoto školení by se týkala školení základních informací, jednalo by se o základní balíček informací, které by bylo poskytnuto každému nově přichozímu zaměstnanci, a k tomu by byla využívána zmíněná virtuální realita. Druhou částí školení by pak bylo školení odborných znalostí, které by se skládalo z přiřazení seniornějšího pracovníka, který by fungoval i jako „partáček“ do začátku.

Virtuální realita umožňuje simulovat reálné situace a interaktivní prostředí, což může být velmi užitečné při výuce praktických dovedností a zlepšení schopností řešit situace a vzniklé problémy. Návrhem, jak by mohla virtuální realita fungovat pro zaškolování, je procházením „levelů“ školení. Tento systém by mohl mít 5 levelů, kdy by byla každá úroveň náročnější co do obsahu a odbornosti. Každá tato úroveň by měla své specifické cíle a úkoly, které by měli zaměstnanci dokončit, aby se mohli přesunout na další úroveň. Například, první level by se mohl zaměřit na bezpečnost a zdraví při práci (BOZP) či jiná základní školení, druhý level by mohl obsahovat výklad o firmě, organizační struktuře, nebo kde najít potřebné informace. Třetí level by se týkal produktového školení a čtvrtý a pátý level specializovanějších například komunikačních školení. Každý level by měl být navržen tak, aby poskytoval interaktivní a zábavný zážitek, který by nejen zlepšil dovednosti a znalosti zaměstnanců, ale také by je motivoval k učení se. Každý level by měl vypadat tak, aby byl interaktivní a přitažlivý pro zaměstnance. Může obsahovat různé prvky, jako jsou interaktivní scény, hry, kvízy a další. Stejně tak by bylo dobré, aby bylo za splnění každého levelu například hvězdička, kdy po dokončení školení je za 5 hvězdiček může být odměnou například den dovolené nad rámec.

Níže je představen model pěti úrovněového školení, a jaká konkrétní školení by mohl obsahovat:

1. Level 1 - BOZP a zdraví při práci
  - Prezentace o bezpečnosti a zdraví při práci
  - Průvodce bezpečnostními postupy a pravidly
  - Simulace různých situací, které vyžadují uplatnění BOZP



2. Level 2 - Základní školení o firmě a organizační struktuře, firemní kultuře
  - Prezentace o historii a vizi firmy, poslání a mise
  - Organizační struktura a role zaměstnanců
  - Průvodce firemními procesy a pravidly
  - Prohlídka firemních kancelářských prostor
  
3. Level 3 - Produktové školení
  - Prezentace o produktech a službách společnosti
  - Průvodce vlastnostmi a funkcemi produktů
  - Interaktivní simulace použití produktů
  - Školení na prodej produktů a služeb, prezentaci společnosti
  
4. Level 4 – Systémové školení
  - Průvodce v docházkovém systému
  - Průvodce práce v interním systému včetně nahodilých situací
  - Ukázka základní práce v systému
  
5. Level 5 – Školení na komunikaci, předávání informací v rámci společnosti
  - Simulace situací, které vyžadují konkrétní rozhodnutí, jak správně komunikovat
  - Nahodilé situace, koho kontaktovat v případě konkrétní žádosti
  - Školení na komunikaci v emailu a skypu, ukázka intranetu

Toto by byl základní školící systém, který by zaměstnanci absolvovali v rámci pěti dní, kdy by měli toto školení spojené během školícího týdne s poznáváním pracoviště, kolegů, kultury a práce jako takové. Kalkulace nákladů na tento inovativní systém školení by mohla vypadat následovně:

Tabulka 7 Kalkulace nákladů – virtuální realita

Položka	Cena v Kč
Zařízení VR (2 ks) - Brýle pro virtuální realitu Meta Quest 2 (128GB)	12090 Kč vč. DPH/kus - 24180 Kč
Příslušenství (ovladače, senzory – 2 ks) - Příslušenství k VR brýlím Meta Quest 2 Fit Kit - Příslušenství k VR brýlím Meta Quest 2	2490 Kč vč. DPH/kus 2090 Kč vč. DPH/ kus

	- 9160 Kč
Instalace a zaškolení (celkem 5 h)	1000 Kč/h - 5000 Kč
Software a naprogramování školení	Dle budgetu, návrh 500000 Kč
Celkem	38340 Kč za zařízení + programování - 538340 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle cen z portálu Alza.cz

Cena za vývoj aplikace ve virtuální realitě se může lišit v závislosti na několika faktorech, jako je rozsah projektu, požadované funkce, časový rámec a další faktory. Obecně platí, že cena za vývoj aplikace ve virtuální realitě může být vyšší než cena za vývoj běžné aplikace, kvůli vyššímu technologické náročnosti a potřebě specializovaných znalostí. Podle kol. autorů (Cleverlance, 2021), byl v roce 2021 proveden mezi vývojáři v České republice průzkum, který vykazoval, že se cena za vývoj aplikace ve virtuální realitě může pohybovat v rozmezí od 50 000 Kč až 500 000 Kč za projekt. Tyto ceny jsou však pouze orientační a mohou se lišit v závislosti na konkrétním projektu a požadavcích klienta. Pokud by se školení touto formou osvědčilo, bylo by vhodné zainvestovat do naprogramování i složitějších modulů, které by mohli využívat specializovaní odborníci dané společnosti, například při vývoji léků, testování nebo například, jak se zachovat v různých krizových situacích.

Po splnění by následovalo hodnocení s personálním manažerem, který by provedl rozhovor se zaměstnancem a zjistil by spokojenost s tímto základním školením a celkovou zpětnou vazbu. Následující týden by se zaměstnanec věnoval už jen odborným školením potřebných k dané pozici. Tato další školení by byla už vedena osobně, a to ideálně ve vztahu senior-junior na dané pozici. Tento vztah je vhodný zejména kvůli tomu, že zaměstnanec dostane nejpřesnější informace k vykonávání práce a je tedy návrhem na druhou část školícího systému.

Další možnou částí zaškolování je začít školit zaměstnance na pracovišti ve vztahu senior-junior. Nově přichozímu pracovníkovi by byl přidělen zkušenější kolega, který by se snažil co nejlépe předat všechny potřebné informace. Zároveň by mohl fungovat jako takový firemní „partáček“ do začátku, kdy může novému zaměstnanci velmi pomoci se všemi jeho dotazy, ať už se týkají ostatních zaměstnanců, firemní kultury, práce jako takové, podmínek a jiné. Vztah mezi junior a senior pozicemi při zaškolování může být velmi důležitý pro úspěch a rozvoj zaměstnance v organizaci. V tomto systému jsou zkušenější pracovníci, kteří již mají delší pracovní zkušenosti a větší know-how, označováni jako senioři a noví pracovníci, kteří jsou ve firmě krátce a mají menší zkušenosti, jako juniory. Hlavním cílem junior-senior systému je předat znalosti a zkušenosti od seniorů k juniorům a pomoci jim v rychlejším začlenění do nového pracovního prostředí. Po nástupu nového pracovníka by mu měl být tedy senior zaměstnanec k dispozici, aby juniornímu zaměstnanci pomohl zvládnout nové úkoly, předal mu své znalosti a zkušenosti a pomohl mu rozvíjet se v rámci organizace. Pro nové zaměstnance může být také dobré vidět, že jsou v rámci organizace možnosti pro rozvoj kariéry, tedy že lze postupovat v rámci systému na seniornější či jinak odbornější pozice.

Ideální kombinací je, když tento seniornější kolega funguje i jako partáček, z angličtiny „Buddy systém“. Buddy systém obvykle stejně jako vztah senior-junior zahrnuje přidělení zkušeného zaměstnance novému zaměstnanci jako jeho „kolegovi“. Tento buddy pak slouží jako spojka mezi novým zaměstnancem a zbytkem týmu a pomáhá mu se začleňovat a orientovat se v práci. Spojením těchto dvou systémů může být novému zaměstnanci přidělen nejen buddy, ale také zkušený zaměstnanec, který mu bude sloužit jako mentor a pomůže mu

s náročnějšími úkoly a rovněž mu pomůže si vytvořit ucelenější představu o práci. Mezi další pozitiva lze uvést například to, že nejenže pomáhá s rychlejší adaptací do týmu, čímž zvyšuje produktivitu, ale i pomáhá zlepšovat vztahy na pracovišti a tím snižuje fluktuaci. Pro to, aby tento systém fungoval, je potřeba, aby byl vždy vybrán vhodný zaměstnanec, který bude novému pracovníkovi k ruce. Může se stát, že vznikne mezigenerační rozdíl, který může nastat, například když mají zaměstnanci odlišné pracovní styly nebo hodnoty, což může vést ke konfliktům v rámci týmu. Zároveň by neměl být příliš velký zkušenostní rozdíl, jelikož pak může docházet k příliš odbornému školení, což může vést k nepochopení nebo k frustraci školeného pracovníka. Prevencí je tedy vždy výběr vhodného zaměstnance, u kterého se ví, že bude umět předat správně informace a zároveň zaměstnanci pomůže se začleněním se. Výběr by vždy závisel na rozhodnutí vedoucího daného týmu spolu s personálním manažerem a případně psychologem.

Kromě zlepšení produktivity a efektivity by virtuální realita mohla také pomoci snížit náklady na zaškolování a školení zaměstnanců. Využití virtuální reality může být efektivní alternativou k tradičním způsobům školení. Stejně tak by mohla virtuální realita poskytnout prostředí pro jazykové kurzy a tím by se mohly optimalizovat náklady na jazykové kurzy. Virtuální prostředí by mohlo poskytnout velice kvalitní a interaktivní vzdělání, které by pro mnohé mohlo být efektivnější, než školení s lektorem. U školení s jazykovým lektorem často dochází k tomu, že jsou lekce stejné, nejsou přizpůsobeny správné úrovni studenta, lekce mohou být nudné. Limitující je také konkrétní čas hodiny, kdy pracovník musí na lekci dorazit a odejít od práce, což se mnohdy nemusí hodit a zaměstnanec kvůli tomu může být myšlenkami jinde. Je tedy důležité, aby si na lekci zaměstnanec vyhradil čas, až kdy bude moc a sám bude chtít. Ve virtuálním prostředí by mohla být různá poslechová či hovorová cvičení, cvičení na slovíčka či procvičování časů a jiné. Mělo by být také možné absolvovat ze začátku i na konci test znalostí, aby se dokázal analyzovat progres.

Virtuální realita a interaktivní tabule a jsou v současnosti stále více používanými prostředky v oblasti vzdělávání a školení. Pomocí těchto technologií lze vytvářet interaktivní a zábavné vzdělávací prostředí, které se zaměřuje na praktické aplikace v různých oblastech, včetně farmaceutického průmyslu. Interaktivní tabule jsou dalším užitečným nástrojem pro vzdělávání a školení. Tyto tabule umožňují interaktivní prezentace, které jsou zábavné pro účastníky školení. Interaktivní tabule také umožňují ukládat prezentace a materiály pro pozdější použití, což usnadňuje vzdělávání a školení v budoucnu. Tyto tabule se softwarem mohou být užitečné pro školení zaměstnanců ve farmaceutické společnosti v různých oblastech, například při výuce nových postupů a technologií, trénování soft skills nebo při prezentaci nových produktů. Ceny interaktivních tabulí se mohou lišit v závislosti na velikosti a funkcích, ale v průměru se pohybují se mezi 30 000 až 150 000 Kč, mohou být ale i mnohem dražší. Návrhem je koupit 1 kvalitnější tabuli, která bude umístěná ve vybrané zasedací místnosti. V případě, že by byla spokojenost s takovou formou přednášek, bylo by vhodné uvažovat nad koupí druhé. Na trhu se vyskytuje mnoho výrobců, proto je třeba si nejprve ujasnit, jaké budou požadované funkce tabule a jiné parametry. Je třeba zvolit vhodnou velikost k poměru velikosti místnosti, kde bude umístěna, požadované funkce a cenové rozhraní. Vhodnými funkcemi by měl být software umožňující vzdělávání, připojení k wifi, možnost ukládat dokumenty nebo prezentace a dotyková obrazovka. Jak uvádí kol. autorů (Smarttech, 2021), jednou z velmi dobře hodnocených interaktivních tabulí (obrazovek) je například od výrobce SMART SBX885. Úhlopříčka obrazovky je 87 palců, která je dle webu vhodná od 10 až do 25 diváků. Bylo by tedy vhodné ji umístit do větší zasedací místnosti a využívat ji na komunikační, obchodní či například produktová školení, ale stejně tak ji lze využít při připomínání posláních, vize, mise a směrnic společnosti, nebo etického kodexu, firemních aktivit a mnoho dalšího. Cena této tabule se na internetu



pohybuje kolem 69900 Kč včetně DPH. K této tabuli je třeba mít také výkonný počítač, pohybujeme se tedy kolem částky 100000 Kč včetně DPH.

Tabulka 8 kalkulace nákladů – interaktivní tabule

Položka	Částka v Kč
Interaktivní tabule (SMART SBX885)	69900 Kč
Výkonný PC	30000 Kč
Doprava, montáž, instalace a připojení zařízení	5000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>104900 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Další z možností, jak zkvalitnit již specializovaný školicí proces je nákup 3D tiskárny. Zaměstnanci ve farmaceutické společnosti mohou využít 3D tiskárnu pro školení například k vytváření modelů struktur pro lepší porozumění anatomie a fyziologie lidského těla nebo k vytváření modelů molekul pro lepší porozumění procesům v těle nebo k vytváření prototypů léků a jejich obalů, což může být užitečné pro testování a optimalizaci designu produktů před spuštěním do výroby. Tento způsob výuky může pomoci při praktické přípravě na práci v laboratoři a vývoji léků. Podle kol. autorů (ncbi.gov., 2017) může 3D tiskárna pomoci studentům a pracovníkům ve zdravotnictví pochopit složité anatomické struktury a lépe si je vizualizovat. Tento způsob výuky také může pomoci lékařům při přípravě na chirurgické zákroky, když si vytvoří model konkrétního orgánu nebo struktury, na které budou pracovat. Podle kol. autorů (3DNatives.com, 2021) se 3D tisk používá také k vytváření prototypů nových léků a k testování jejich účinnosti. Výroba prototypů pomocí 3D tisku umožňuje rychlejší a levnější testování nových léků, což může vést k rychlejšímu vývoji nových léků a zlepšení výsledků v lékařském výzkumu.

Náklady na pořízení 3D tiskárny se mohou výrazně lišit v závislosti na požadavcích na tiskovou kvalitu, rychlost tisku a další funkce. Cena základní 3D tiskárny se může pohybovat od 5 000 Kč až po 50 000 Kč a více pro profesionální tiskárny. Kromě pořizovacích nákladů je nutné zohlednit i náklady na materiály a údržbu tiskárny. Využití 3D tiskárny ve farmaceutické společnosti může být rozmanité. Předběžná cenová kalkulace nákladů by mohla vypadat takto:

Tabulka 9 Kalkulace nákladů - nákup 3D tiskárny

Položka	Cena v Kč
Základní 3D tiskárna	45000 Kč
Vylepšení tiskárny pro farmaceutickou výrobu	15000 Kč
Materiály na tisk	10000 Kč
Náhradní díly a údržba	5000 Kč
Software pro 3D modelování a tisk	20000 Kč
<b>Celková cena</b>	<b>95000 Kč</b>

Zdroje: vlastní zpracování

Co se týče ekonomických dopadů, investice do lepšího zaškolovacího systému může znamenat iniciační náklady na vytvoření a realizaci nového programu školení, včetně nákladů na zaškolování nových zaměstnanců a přeškolení stávajících zaměstnanců. Avšak, tato investice by se mohla v budoucnu vyplatit prostřednictvím vyšší produktivity, nižší fluktuace zaměstnanců a zlepšených výsledků společnosti. Je také důležité brát v úvahu, že špatný zaškolovací systém může vést k větším nákladům na opravy chyb, nižší produktivitě zaměstnanců a ztrátě příležitostí na získání nových zákazníků. Proto může být investice do vylepšení zaškolovacího systému v dlouhodobém horizontu výhodnější než provozování neúčinného systému zaškolování. Celkově by společnost měla zvážit investování do nových a účinnějších metod zaškolování, aby zlepšila výkonnost svých zaměstnanců a tím i celkové výsledky společnosti, i když to může být spojeno s počátečními náklady. Stejně tak by se vždy mělo diskutovat s daným zaměstnancem, zda rozumí, jaká je jeho náplň práce, jeho odpovědnost a kompetence a zda bylo zaškolení dostatečně dlouhé, nebo je jej třeba školit v některých oblastech ještě dále. Je důležité, aby byl nový pracovník kvalitně zaškolen, a to hned z několika důvodů. Jako ty základní lze uvést například:

1. Efektivita práce: Nový pracovník musí znát své pracovní úkoly a procesy, aby mohl pracovat efektivně a plnit své povinnosti co nejlépe. Kvalitní zaškolení pomůže novému pracovníkovi pochopit, co se od něj očekává a jak se dané úkoly mají vykonávat. Pro efektivní práci je třeba kvalitní zaškolovací systém, který zaměstnanci představí daný proces.
2. Bezpečnost práce: V závislosti na pracovní pozici může být kvalitní zaškolení velmi důležité pro zajištění bezpečnosti nového pracovníka. Například v průmyslových odvětvích mohou být přítomny nebezpečné stroje, chemické látky nebo elektřina, ale stejně tak ve farmaceutickém odvětví. Nový pracovník musí být informován o nebezpečích a postupech, které mu pomohou minimalizovat riziko úrazu.
3. Větší spokojenost s prací: Kvalitní zaškolení pomůže novému pracovníkovi cítit se pohodlněji v novém pracovním prostředí a lépe se integrovat do týmu. Pokud má nový pracovník pocit, že mu chybí informace nebo nástroje, které potřebuje pro svou práci, může to vést k frustraci a snížení spokojenosti s prací. Je tedy důležité se zaměstnancem provést hodnocení školení a případné nedostatky doplnit.
4. Nižší fluktuace pracovníků: Noví pracovníci, kteří mají kvalitní zaškolení, mají větší pravděpodobnost, že zůstanou v práci déle. Pokud se nový pracovník cítí kompetentní a dobře informovaný, může být více motivován k plnění svých pracovních úkolů a k dosažení výsledků. To může vést k nižší fluktuaci pracovníků a menšímu tlaku na zaměstnavatele, aby hledal a školil nové pracovníky. Kvalitní zaškolení tedy vede k nižším nákladům na zaškolování nových zaměstnanců, což bývá velkou nákladovou položkou.

## **Návrh č. 2 - zavedení jednotné databáze informací o zaměstnancích**

Jednotná databáze zaměstnanců by mohla být velmi užitečná pro společnost, protože by umožnila snadné sledování a správu informací o zaměstnancích a pomohla by s organizací a plánováním vzdělávání, školení a dalších rozvojových aktivit. Databáze by měla obsahovat následující položky:

- Jméno a příjmení zaměstnance
- Pozice zaměstnance a její popis
- Oddělení

- Kontaktní údaje (e-mail, telefon)
- Úroveň tréninkového programu
- Hodnocení výkonu

Tyto informace by měly být v systému zahrnuty, jelikož pomůžou ostatním zaměstnancům v případě, že budou potřebovat zjistit informace o jiných zaměstnancích nebo když budou potřebovat s něčím pomoc. Z dotazníku bylo zjištěno, že 19 respondentů spíše nebo téměř vůbec neví, na koho se obrátit v případě, že potřebují s něčím pomoc. To, že není jednotná databáze, může způsobovat, že jsou zbytečně zaměstnáváni nekompetentní pracovníci, práce se zpomaluje a informace jsou špatně předávány. Tato databáze by také mohla obsahovat informace, v jakém levelu školení se daný zaměstnanec právě nachází, jaká školení ho ještě čekají, případně požadavky na další školení. Stejně tak by mohl fungovat pro hodnocení zaměstnance. Systém by byl propojen mezi zaměstnanci a nadřízenými a mohlo by tak docházet ke vzájemné komunikaci i prostřednictvím tohoto systému. V systému mohou být také uvedeny následující informace, nicméně nejsou už tak důležité jako informace výše.

- Datum nástupu
- Vzdělání a certifikace
- Zkušenosti a dovednosti
- Fotografie zaměstnance
- Plánované vzdělávací akce a školení

Je důležité vybrat vhodný systém, který bude intuitivní a bude moc zahrnout všechny výše uvedené informace. Existuje mnoho možností, jak implementovat a spravovat jednotnou databázi zaměstnanců. Jedním z nich je například systém Zoho People. Zoho People je systém pro řízení lidských zdrojů, který obsahuje funkce pro správu zaměstnanců, vzdělávání a rozvoj. Jde o cloudový systém pro správu lidských zdrojů, který nabízí řadu funkcí pro správu zaměstnanců, vývoj a řízení vzdělávání, ale i plánování dovolených a mnoho dalšího. Podle recenze na stránce G2 Crowd nabízí Zoho People „širokou škálu funkcí, které usnadňují správu lidských zdrojů v organizaci, včetně údajů o zaměstnancích, výkonnostních hodnocení, vzdělávacích plánů a rozvojových akcí." Mezi klíčové funkce Zoho People patří správa zaměstnanců, která zahrnuje evidence údajů o zaměstnancích, hodnocení výkonu a vzdělávací plány. Dále tento systém nabízí řešení pro správu dovolených a absencí, správu projektů aj. Je tedy možné v budoucnu využívat vícero funkcí tohoto systému. Všechny tyto funkce jsou k dispozici v jednom centralizovaném místě, což usnadňuje a zefektivňuje správu lidských zdrojů v rámci organizace. Podle recenze na webu TechRadar Zoho People nabízí „rozhraní, které je snadno použitelné, flexibilní a plně konfigurovatelné podle potřeb organizace." Tento systém navíc poskytuje možnost nastavení oprávnění a omezení přístupu k různým datům, aby byla zajištěna bezpečnost informací o zaměstnancích. Všechny tyto funkce Zoho People učinily jedním z nejznámějších a nejpoužívanějších cloudových systémů pro řízení lidských zdrojů. Podle webové stránky Zoho.com používají Zoho People desítky tisíc organizací v různých odvětvích a od malých firem po velké korporace.

Cena Zoho People pro společnost se 150 zaměstnanci se může lišit v závislosti na požadavcích a potřebách organizace. Zoho nabízí několik cenových plánů v závislosti na počtu zaměstnanců a nabízených funkcích. Například cenový plán „Basic HR" pro organizace s až 50 zaměstnanci stojí 0,83 USD na zaměstnance měsíčně a cenový plán „Professional" pro organizace s více než 50 zaměstnanci stojí 1,66 USD na zaměstnance měsíčně. Celkově Náklady jsou uvedeny včetně DPH a jsou přepočteny z původních amerických dolarů s kurzem 22,5 Kč/USD:

Tabulka 10 Kalkulace nákladů - Zoho People

Popis nákladů	Celková cena	Cena na 1 zaměstnance na 12 měsíců
Zoho People - cena na zaměstnance (1,66 USD x 150 zaměstnanců x 12 měsíců)	298800 Kč	1992 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Cena Zoho People pro společnost se 150 zaměstnanci by činila 298800 Kč za rok, což odpovídá 1 992 Kč na zaměstnance ročně nebo 166 Kč na zaměstnance měsíčně.

### Návrh č. 3 - Zavedení oceňovacího systému zaměstnanců za inovace

Tento návrh se zaměřuje na zavedení oceňovacího systému za inovativní nápady ze strany zaměstnanců. Cílem je implementovat nový systém, který bude motivovat zaměstnance k přemýšlení nad novými nápady a inovacemi a zároveň umožní firmě efektivněji využívat jejich potenciál.

Součástí tohoto systému by byl jednoduchý formulář v elektronické podobě. Tento formulář bude obsahovat základní informace o nápadu, jeho možné výhody pro firmu a také náklady spojené s jeho implementací. Dále by bylo dobré, aby ve formuláři bylo možné vybrat, komu bude adresovaný. Dle typu nápadu by si pak zaměstnanec ve formuláři mohl vybrat, zda bude chtít předložit nápad svému nadřízenému, vedoucímu oddělení nebo clusteru, personálnímu manažerovi či top vedení. Aby systém fungoval, je třeba, aby bylo zaměstnancům pravidelně zmiňováno, že jsou nové nápady reflektovány a oceňovány. Co do jeho podoby, je důležité, aby byl přehledný a také snadno použitelný. Měl by obsahovat kolonky na jméno a příjmení, oddělení, pracovní pozici a kontakt a konkrétní popis nápadu. Měla by být také možnost ho vyplňovat elektronicky. Pokud bude nápad schválen, zaměstnanec, který ho předložil, obdrží ocenění v podobě finančního bonusu. Výše finančního bonusu by závisela na nápadu a jeho prospěchu pro firmu. Takový nápad by mohl firmě pomoci s úsporou nákladů, navrhnout různá inovativní řešení, či konkrétní nápad na produkt atd. Důležité je, aby byly všechny tyto nápady evidovány a aby byl nový systém průběžně monitorován.

Každá firma si volí vlastní přístup k oceňování inovativních nápadů svých zaměstnanců, ale společným faktorem je, že oceňování inovací má pro firmy obrovský význam a může jim přinést značné výhody v konkurenceschopnosti a úspěšnosti na trhu. Celkově lze očekávat, že nový oceňovací systém bude prospěšný pro firmu, protože umožní využívat kreativitu a inovativní potenciál svých zaměstnanců. Zároveň bude motivovat zaměstnance k tvorbě nových nápadů a inovací, což může přinést firmě konkurenční výhodu na trhu. Zaměstnanci mimo finanční odměny budou mít pocit uznání a tento pocit může velmi ovlivňovat celkovou spokojenost s prací. V případě, že by se zaměstnavatel rozhodl pro odměňování formou finančních odměn, je dobré si připravit tabulku s možnostmi odměn.

Je důležité zdůraznit, že konkrétní částky odměn za inovativní nápady ze strany zaměstnanců závisí na konkrétní firmě a jejich interních pravidlech a rozpočtu. Níže jsou tedy uvedeny orientační částky dle typu inovace.

Tabulka 11 Kalkulace nákladů - systém odměňování

Odměna do 5000 Kč	Inovace pracovního prostředí, formalizace znalosti
-------------------	--

Odměna do 10000 Kč	Inovace interního systému
Odměna do 15000 Kč	Inovace nabízeného produktu či služby
Odměna do 20000 Kč	Významné zlepšení produktu či služby

Zdroj: vlastní zpracování

Tento systém by měl být prezentován všem zaměstnancům společnosti a měly by být vysvětleny podmínky a výše odměn. Také by měly být uvedeny kritéria důležitá pro schválení nápadu. Velmi důležité je také dát zaměstnanci zpětnou vazbu, tedy minimálně informaci, že byl formulář přijat a následně důvody, proč byl či nebyl schválen, informaci o případném bonusu a pochvala. Mělo by se také naplánovat, do kdy dojde k uskutečnění nápadu v případě schválení. Tyto bonusy by byly vypláceny kvartálně a nejlepší nápady by byly vždy prezentovány i ostatním zaměstnancům.

#### **Návrh č. 4: Identifikace klíčových znalostí a jejich sdílení či formalizace**

Dalším důležitým bodem, který by usnadnil a mohl zlepšit efektivitu dané společnosti je identifikace klíčových znalostí a zaměstnanců, kteří jsou svou funkcí nezastupitelní. Klíčové znalosti jsou ty, které jsou kritické pro úspěch organizace a umožňují zaměstnancům efektivně plnit své pracovní úkoly a zlepšovat výkonnost organizace. Proto je důležité identifikovat klíčové znalosti u každého zaměstnance. Návrhem je tedy zavedení procesu na mapování těchto znalostí. Návrhem je tedy určitý postup, obsahující soupis kroků, které je potřeba dodržet k tomu, aby byly správně identifikovány klíčové znalosti a možnosti jejich formalizace.

- Stanovení cílů – Nejdříve je třeba stanovit cíle, které společnost chce pomocí identifikace klíčových znalostí dosáhnout. Například může jít o zlepšení výkonnosti zaměstnanců, zlepšení produktivity, rozšíření dovedností týmu nebo právě formalizace znalostí, které jsou pro firmu klíčové. Cíle by měly být prezentovány v rámci celé společnosti a měly by se v průběhu roku dělat různá hodnocení, zda jsou cíle plněny. Cíle lze stanovit například metodou SMART. Smart je zkratka pro Specifické (Specific), Měřitelné (Measurable), Ambiciózní (Ambitious), Realistické (Realistic) a časově Ohraničené (Time-framed) cíle. Použití smart při stanovování cílů společnosti může pomoci zajistit, že jsou cíle jasně definované, měřitelné, dosažitelné a relevantní pro podnikání. Je tedy třeba stanovit cíle co nejkonkrétněji, například cílem je zvýšení obrátu o 15 % oproti předcházejícímu roku. Dále je nutné, aby byly měřitelné, například tedy cíle budou měřeny výpočtem všech zakázek za dané období, srovnané s minulým rokem. Dalším aspektem je mít ambiciózní cíle, stejně tak je ale důležité, aby byly cíle realistické a šly splnit. Posledním bodem je, aby byly časově ohraničené, tedy aby byl konkrétní termín, do kdy mají být splněny. Například zvýšení obrátu o 15 % proběhne do konce roku 2024. Specifikace cílů usnadňuje sledování pokroku při dosahování cílů a pomáhá společnosti udržet svou konkurenceschopnost na trhu.

- Analýza pracovních pozic – Dalším krokem by byla konkrétní analýza pracovních pozic, kdy by pro každou pracovní pozici měly být analyzovány klíčové úkoly a povinnosti, které jsou spojeny s touto pozicí. To pomůže identifikovat znalosti, které jsou potřebné pro úspěšné plnění těchto úkolů. Analýza pracovních pozic je proces, kterým se zjišťuje, jaké jsou nároky na určitou pracovní pozici a jaké jsou požadavky na kandidáty, kteří ji budou zastávat. Cílem analýzy pracovních pozic je zlepšit efektivitu a produktivitu v organizaci a zajištění, že se kandidáti budou úspěšně vyrovnávat s nároky pracovní pozice. Analýza pracovní pozice by zahrnovala sběr informací o pracovní pozici, například z popisů pozice u konkurenčních společností, rozhovorem s pracovníky či nadřízeným, pozorováním práce atd. Dále by

zahrnovala samotný rozbor, který by posuzoval, zda jsou pracovní povinnosti vhodné k typu pozice a zda jsou povinnosti nezbytné k vykonávání, či zda by je šlo nějak optimalizovat. Dále je třeba stanovit potřebnou kvalifikaci a kompetence potřebné k její vykonávání, poté se určují podmínky nabízené za vykonávání dané pozice. Analýza pracovních pozic může pomoci organizaci identifikovat, jaké jsou požadavky na konkrétní pozice a jak mohou být tyto požadavky splněny. Tento proces také umožňuje organizaci stanovit spravedlivou úroveň platů pro každou pozici.

- Identifikace klíčových znalostí – za spolupráce zaměstnanců s vedoucími týmů je třeba, aby byli zmapováni všichni zaměstnanci a jejich pracovní povinnosti, což souvisí i s doporučením č. 2. Obvykle má vedení tyto informace k dispozici, nicméně mohou být zastaralé a nemusí obsahovat všechny důležité pracovní povinnosti. Identifikace klíčových znalostí znamená zjištění specifických znalostí, které jsou klíčové pro úspěch v dané pozici, oboru nebo profesi. Tyto znalosti mohou být potřebné pro řešení složitých problémů, zvládnání nových technologií a postupů, efektivní komunikaci a spolupráci s ostatními členy týmu, nebo pro dosažení obchodních cílů. Pro identifikaci klíčových znalostí je nutné provést analýzu pracovní pozice, vyhodnocení firemních dokumentů a situace na trhu. Identifikace klíčových znalostí umožňuje organizaci vybavit své zaměstnance správnými znalostmi a dovednostmi, což zlepšuje výkonnost zaměstnanců a přináší organizaci konkurenční výhod.

- Dotazování zaměstnanců - Zaměstnanci, kteří již vykonávají danou práci, mohou poskytnout cenné informace o tom, jaké dovednosti jsou nezbytné pro plnění svých úkolů a jaké znalosti by mohly pomoci zlepšit jejich výkon. Dotazování zaměstnanců na jejich pracovní úkoly je důležité pro zajištění efektivního výkonu práce a plnění cílů organizace. Zaměstnavatelé by měli být schopni definovat a vysvětlit očekávané výsledky a cíle práce pro každou pracovní pozici. To pomůže zaměstnancům pochopit, jakým způsobem jejich práce přispívá k celkovému úspěchu organizace. Dotazování zaměstnanců na jejich pracovní úkoly by mělo být pravidelné a systematické. Zaměstnavatelé by měli poskytnout jasné informace o očekávaných pracovních výsledcích, pravidla a postupy pro plnění úkolů a kritéria pro hodnocení výkonu. Zaměstnanci by měli být informováni o prioritách a časových termínech pro splnění úkolů. Proces dotazování zaměstnanců na jejich pracovní úkoly může zahrnovat pravidelná setkání mezi zaměstnancem a jeho vedoucím, neformální rozhovory, hodnocení výkonu nebo jiné formy komunikace. Důležité je také zajistit, aby byly úkoly přiděleny na základě schopností a zkušeností jednotlivých zaměstnanců, aby byli schopni plnit své úkoly a dosáhnout požadovaných výsledků. Výsledky dotazování zaměstnanců na jejich pracovní úkoly mohou být využity k identifikaci oblastí, které vyžadují další školení, nebo ke zlepšení procesů a postupů, které brání zaměstnancům v úspěšném výkonu své práce. Zajištění pravidelného a efektivního dotazování zaměstnanců na jejich pracovní úkoly pomáhá organizaci dosáhnout svých cílů a zlepšovat výkonnost svých zaměstnanců.

- Rozhovory s nadřízenými - Nadřízení mohou stejně tak poskytnout cenné informace o dovednostech a znalostech, které považují za klíčové pro úspěšnou práci na dané pozici nebo pro úspěšné plnění projektů. Rozhovory s nadřízenými mohou být použity k identifikaci klíčových úkolů, které jsou pro firmu důležité. V průběhu rozhovorů mohou být stanoveny jasné priority a časové termíny pro splnění úkolů. Tyto rozhovory měly být na pravidelné bázi a je také důležité, aby rozhovory byly konstruktivní a zaměřené na řešení problémů. Nadřízení by měli být schopni poskytnout zaměstnanci zpětnou vazbu a nabídnout pomoc při řešení problémů. Výsledky rozhovorů s nadřízenými by měly být použity k identifikaci oblastí, které vyžadují další školení, nebo ke zlepšení procesů a postupů, které brání zaměstnancům v úspěšném výkonu své práce.

Po provedení těchto kroků by měl být sestaven seznam klíčových znalostí, které jsou potřebné pro úspěch v dané práci, a měl by být vybrán systém, který pomůže se sdílením těchto

znalostí. Tento seznam lze také použít k tvorbě vzdělávacího programu nebo plánu rozvoje zaměstnanců, ke kterému mohou být použity výše uvedené interaktivní tabule, aby došlo co nejlépe k rozšíření těchto znalostí i mezi další kompetentní zaměstnance a zamezilo se tak k jejich ztrátě. U některých znalostí pak může být přenesení do explicitní formy jednoduché, u těch složitějších a tacitních znalostí může být přenos komplikovanější. Proto je vhodné mít připraveno více metod, které lze pro tento přenos využít. Jednoduše formalizované znalosti by mohly být například přepsány v podobě manuálu, postupu či SOP do psané formy, nebo v případě složitějších úkolů například v rámci systému společnosti lze využít zpracování procesu do video formy, například pomocí jednoduché funkce nahrávání obrazovky, kdy k videu lze doplnit jak psaný, tak hlasový komentář. Tyto videa obvykle bývají kapacitně velmi náročné, a proto je třeba, aby byly uchovány na sdíleném disku a aby je kompetentní zaměstnanci měli vždy při ruce.

Stejně tak by měl být využíván systém oceňování zaměstnanců, kteří budou ochotni s touto efektivitou pomoci, a tento návrh tedy lze propojit s návrhem č. 3. Oceňování zaměstnanců je v tomto případě nezbytné, jelikož zaměstnanci by měli chtít a mít motivaci tyto znalosti sdílet.

## **5) Návrh č. 5 zavedení spolupráce s interním psychologem**

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci vidí prostor ve zlepšení komunikace v rámci celé společnosti a převážně s managementem, bylo by dobré, kdyby ve firmě mohla figurovat i třetí nezaujatá strana, která by tyto problémy v rámci společnosti řešila a ucelovala by komunikaci. Zároveň by firemní psycholog fungoval na soukromé úrovni, mohli by ho tedy vždy zaměstnanci navštívit a probrat s ním vše, ať už jde o frustraci, která může pramenit z nepochopení práce, z přepracování nebo například z pocitu neužitečnosti, nebo s nimi může řešit i mimopracovní starosti. Je možné zaměstnat jak interního, tak externího psychologa, nicméně v tomto případě by bylo vhodnější mít ve firmě někoho, kdo by byl její součástí a zaměstnanci by k němu měli větší důvěru a zároveň by k němu byli otevřenější. Vzhledem k tomu, že společnost má téměř 150 zaměstnanců a v rámci výzkumu se vyskytlo vícero nedostatků, by bylo vhodné uvažovat o psychologovi na plný úvazek. Firemní psycholog by mohl firmě pomoci ve všech těchto oblastech:

- Lepší komunikace – jak již bylo psáno výše, z výzkumu vyplynul komunikační problém v rámci společnosti, a to zejména s managementem. V tomto případě by mohl psycholog například zlepšovat komunikaci mezi zaměstnanci a managementem tak, že by dělal tréninkové programy pro komunikaci a řešení konfliktů a zároveň by poskytoval jednotlivým zaměstnancům poradenství při komunikaci s kolegy a nadřízenými. V případě nespokojenosti zaměstnanců pak může psycholog probrat s vedením možnosti úprav systému, což by mohlo velmi přispět k větší spokojenosti zaměstnanců.
- Snižování stresu na pracovišti a podpora týmové spolupráce – psycholog by mohl pomoci snižovat stres na pracovišti tak, že bude připravovat tréninkové programy na zvládání stresu a poskytovat individuální poradenství zaměstnancům, kteří mají potíže se stresem. Stejně tak by se snažil rozvíjet týmovou spolupráci a tyto programy cílit i na zlepšování spolupráce a posilování týmových vztahů.
- Péče o firemní kulturu – psycholog by se rovněž snažil o zlepšování firemní kultury, ať už různými tréninky, školeními nebo propagací zdravého pracovního prostředí. Pro vedení může být rovněž velmi inspirativní ve strategickém řízení společnosti. Může pomoci stanovit strategie, cíle, vize a pomáhat s různými marketingovými činnostmi, kde je nejvíce komunikováno s klientem.

- Podpora zaměstnanců a prevence duševního zdraví: Velmi důležitou roli by hrál jako podpora zaměstnanců, ať už by se jednalo o jejich pracovní či soukromé životy. Psycholog by poskytoval odbornou pomoc pro zaměstnance, kteří procházejí obtížnými obdobími ve svém soukromém životě, nebo mají problémy v práci. Obě dvě skutečnosti by mohly vést k poklesu výkonu, demotivaci či odchodu ze zaměstnání. Stejně tak by se měl věnovat prevenci duševního zdraví zaměstnanců. Z pozice psychologa by se mohlo jednat například o pořádání školení na podporu zdravého životního stylu, zvládání stresu, prevenci vyhoření, spánkové hygieny a mnoho dalších.
- Výběr a rozvoj zaměstnanců: Velmi by mohl přispět při poskytování poradenství při náborech či posouzení nových zaměstnanců, při rozvoji jejich dovedností a zároveň s rozvojem kariéry. S tím souvisí, že může i zaměstnavateli pomoci vytvořit vhodný profil kandidáta, například jeho ideální povahové rysy či vlastnosti. Může i velmi dobře pomáhat personálnímu manažerovi s výběrem správných otázek na kandidáty. Stejně tak s ním lze řešit následný rozbor odpovědí či pomoc s hodnocením zaměstnanců.

Je tedy vidět, že práce psychologa by mohla být ve firmě velmi užitečná a zároveň by mohla napomoci ke stabilnější a spokojenější pracovní kultuře. Podle průzkumu mezd na serveru Platy.cz se čistý plat firemního psychologa v České republice pohybuje mezi 30198 Kč až 53 987 Kč měsíčně. Tento plat může být ovlivněn faktory jako je zaměstnavatel, zkušenosti, vzdělání a region, ve kterém se daná práce nachází. Pokud se budeme držet u té vyšší hranice kvůli tomu, že firma působí v Praze, lze počítat například s částkou 50000 Kč/měsíc, celkem tedy 600000 Kč/rok na výplaty + benefity, sociální a zdravotní pojištění a potřebný budget pro práci psychologa. Pohybujeme se tedy u částky kolem 1-1,5 mil. Kč/rok. Jelikož se firemní psychologie zabývá různými oblastmi, jako jsou výběr a hodnocení zaměstnanců, rozvoj pracovních schopností, zlepšování komunikace a spolupráce pracovníků, či řešení konfliktů a stresu. Tím, že se dnešní moderní doba čím dál více zaměřuje na lidské zdroje a nad řízením vztahů na pracovišti by práce kvalitního psychologa mohla velmi zkvalitnit pracovní prostředí.

V případě, že by byly realizovány všechny výše uvedené návrhy, by finální kalkulace mohla být následující:

Tabulka 12 Celková kalkulace nákladů

<b>POLOŽKA</b>	<b>CENA V KČ/ROK</b>
VIRTUÁLNÍ REALITA	<b>538340 Kč</b> 38340 Kč za zařízení + návrh budgetu na programování 500000 Kč
INTERAKTIVNÍ TABULE	<b>104900 Kč</b>
3D TISKÁRNA	<b>95000 Kč</b>
JEDNOTNÁ DATABÁZE ZOHŮ PEOPLE	<b>298800 Kč</b>
OCEŇOVACÍ SYSTÉM ZAMĚSTNANCŮ	<b>200000 Kč</b> 0 Kč – 3 000 000 Kč (minimální a maximální částka).
INTERNÍ PSYCHOLOG	<b>1390500 Kč</b> 768000 Kč včetně SP a ZP, dovolená 25 dní 62500 Kč, benefity 60000 Kč + budget na



	pomůcky a rozvoj 500000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>2627540 Kč</b>

Zdroje: vlastní zpracování

Částky uvedené výše jsou velmi orientační, jednotlivé položky mohou být v levnější i dražší verzi, nicméně se jedná o určitý odhad cen, které by mohly pomoc dosáhnout toho, aby byly cíle lépe plněny. Tato investice je jedna z těch větších, nicméně z dlouhodobého hlediska je velmi výhodná. Výpočet její návratnosti by byl velmi složitý, jelikož obsahuje několik proměnných, nicméně významně by tento systém přispěl k větší produktivitě dané společnosti, spokojenosti jejich zaměstnanců a zlepšením pozice na trhu. Zmiňované návrhy lze zavádět postupně rozložením nákladů mezi období.

## 6) Návrh č. 6 interní školení pro zaměstnance v programu MS Outlook

Posledním návrhem je, aby firma uspořádala školení na využívání nástroje Outlook pro všechny zaměstnance. Outlook je skvělý komunikační nástroj, který nabízí mnoho funkcí, a když se člověk naučí, jak ho využívat, může velmi zefektivnit práci. Školení by mohlo být interaktivní s využitím interaktivní tabule. Součástí školení by mohlo být například praktické nastavování pravidel. Pravidla jsou jedním z možných řešení, jak urgentně řešit důležité emaily. Tento systém umožní, aby určité emaily byly automaticky přeposlány na konkrétního pracovníka, který by se těmito informacemi mohl ihned zabývat. Tento proces zajišťuje, že kritické informace nezůstanou nepovšimnuty a neztratí se v zapomnění. Další součástí školení by mohla být ukázka práce s kalendářem, odpovídání na e-maily, způsoby práce s nastavování úkolů a úkolových seznamů, plánování školení či správa složek, která umožní zaměstnancům lépe organizovat a spravovat svou e-mailovou komunikaci. Hlavním cílem by bylo zaměstnancům ukázat, jak se vytváří pravidla v Outlooku, jelikož mohou být velmi užitečné pro efektivnější řízení a správu elektronické pošty. Pravidla slouží k tomu, aby na základě nastavených informací přeposílaly korespondenci zvolenému respondentovi, a to jak v jeho přítomnosti, či nepřítomnosti. Pravidla dovolují například:

- Přeposlat emaily od určitého odesílatele: Uživatel může nastavit pravidlo, aby všechny emaily od určitého odesílatele byly přeposílány na jinou adresu, jako například na adresu nadřízeného nebo kolegy, který má na starosti danou problematiku.
- Přeposlat emaily s konkrétním předmětem: Uživatel může nastavit pravidlo, aby všechny emaily s konkrétním předmětem byly přeposílány na určitou adresu. Toto pravidlo může být užitečné pro vynucení prioritního řešení určitého tématu.
- Přeposlat emaily obsahující konkrétní slova v textu: Uživatel může nastavit pravidlo, aby všechny emaily obsahující určitá klíčová slova v textu byly přeposílány na jinou adresu. Toto pravidlo může být užitečné pro sledování určitého tématu nebo pro filtrování spamových emailů
- Přeposlat emaily od určitého odesílatele v konkrétním časovém rozmezí: Uživatel může nastavit pravidlo, aby všechny emaily od určitého odesílatele v určitém

časovém rozmezí byly přeposílány na jinou adresu. Toto pravidlo může být užitečné pro sledování komunikace s určitým klientem nebo pro řízení zpráv v pracovním týdnu.

- Odstranění emailů ze schránky: Uživatel může nastavit pravidlo, aby emaily s určitým předmětem nebo obsahující určitá slova byly automaticky odstraňovány ze schránky. Toto pravidlo může být užitečné pro filtrování spamových emailů nebo pro omezování záplavy nevyžádaných zpráv v schránce a mnoho dalších...

Výhodou tohoto řešení je, že není nutné investovat do nového softwaru. Program Outlook je běžně používaný ve většině firem a nastavení pravidel není složité, což znamená, že každý uživatel by si s tím poradil. Vše, co je potřeba, je určit, které emaily mají být přeposílány na konkrétního pracovníka a nastavit pravidla pro jejich přeposílání. Součástí by mělo být také to, aby zaměstnanci dostali zpracovaný návod do emailu, aby až budou potřebovat nastavení pravidel využít, věděli zpětně, jak na to. Celkově lze tedy říci, že nastavení pravidel v Outlooku pro přeposílání emailů může výrazně pomoci zlepšit kontinuitu znalostí a zvýšit efektivitu práce. Toto školení by nejen pomohlo zaměstnancům získat více znalostí o funkci Outlooku, ale také by umožnilo zaměstnancům zlepšit své schopnosti v efektivní správě a organizaci svého e-mailového účtu, což by zvýšilo produktivitu a efektivitu práce v celé firmě. Toto základná školení by mohlo být provedeno IT specialisty ve firmě.

## 4 Závěr

Kontinuita řízení znalostí je klíčovým faktorem pro úspěšné fungování organizace v dnešní době rychlého technologického rozvoje a stále se měnícího trhu. Využitím znalostního managementu a nastavením procesů sdílení znalostí firma mnohem snáze dosáhne svých cílů. Jelikož cílem většiny společností je zisk, je důležité se zamyslet nad tím, jaké procesy znalostního managementu lze využít k jeho zvyšování. Na základě získaných poznatků lze říci, že zvyšovat zisk lze několika způsoby. Konkurence schopné jsou ty organizace, které lze považovat za učící. Učící se organizace jsou organizace, které podporují neustálé rozšiřování schopností svých zaměstnanců a tento proces je neustále se transformující. Firemní kultura a strategie učení jsou spolu úzce propojeny. Učící se organizace jsou silně orientovány na tvorbu a předávání znalostí, které jsou zásadní pro jejich strategický úspěch. Lidé musí být motivováni učit se a vzdělávat se a měli by si uvědomit, že současná úroveň znalosti, dovednosti, schopnosti nebo jejich postoje a chování je třeba rozvíjet a zlepšit tak, aby mohli vykonávat svou práci k vlastní spokojenosti a spokojenosti ostatních. Aby byli motivováni, musí najít uspokojení ve vzdělávání. V případě, že se bude společnost starat o následující obecné zásady, napomůže tím k lepší kontinuitě znalostí.

1) Uchování a sdílení interních znalostí: pro správnou kontinuitu znalostí lze vytvořit sdílenou databázi znalostí, která by umožňovala zaměstnancům snadno najít a dále sdílet informace. To může vést k rychlejšímu řešení problémů, zvýšení produktivity a zlepšení kvality služeb. Rychlejší řešení problémů vede k také vyšší spokojenosti zákazníků.

2) Využití a rozvoj interních znalostí: Vzdělávání zaměstnanců zlepšuje jejich schopnosti a znalosti, což vede k větší efektivitě a produktivitě. Zaměstnanci, kteří jsou lépe vyškoleni a informováni, jsou více motivováni a spokojenější.

3) Průzkum zákazníků: Znalostní management může pomoci firmám lépe pochopit potřeby a preference svých zákazníků. Díky tomu mohou firmy lépe přizpůsobit své produkty a služby a tím zvýšit zákaznickou spokojenost a loajalitu.

4) Využití externích znalostí: Mimo cenného zdroje lidského kapitálu lze také využívat externí zdroje znalostí, jako jsou například specialisti v oboru, konzultanti atd. Tím se získají nové znalosti a dovednosti, které povedou zlepšení kvality služeb.

5) Vytváření inovativních řešení: Řízení znalostí pomůže firmám vytvořit inovativní řešení a produkty. Inovativními řešeními se lze snadno odlišit od konkurence a získat si větší podíl na trhu.

Všechny tyto kroky povedou k lepší produktivitě, která napomůže k vyššímu obratu a plnění dalších cílů. Mimo jiné je třeba si uvědomit, že znalosti jsou jedním z nejcennějších aktiv organizace a jejich rozvoj a spokojenost je tedy důležitá pro zajištění konkurenceschopnosti.

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout možná doporučení, která zkvalitní stávající systém řízení znalostí. V teoretické části byly vymezeny pojmy související s tématem, jako jsou data, informace, znalosti a jejich propojení, dále znalosti a jejich přenos a sdílení. Následovaly informace o znalostním managementu a jeho implementaci v rámci společnosti. K tomu bylo čerpáno z odborné literatury a internetových zdrojů. Poslední částí teoretické části, je metodika zpracování práce, která popisuje strukturu práce a využití metody. Navazující praktická část obsahuje souhrn odpovědí na otázky z dotazníku, u kterého byla návratnost 82,4 %, tedy 117 ze 142 zaměstnanců. Dotazník byl komplexní a otázky byly kladeny všem stejně. Následovaly 4 rozhovory s vybranými pracovníky, které ještě více přiblížili stávající systém a možnosti k jeho úpravě. Všechny odpovědi byly srovnány a na tomto dvojím základu lze říci, že daná společnost využívá některé z uvedených zásad

znalostního managementu a přenos znalostí, nicméně bylo také zjištěno několik nedostatků, které mohou mít zásadní vliv na správnou kontinuitu znalostí. Současný systém v organizaci se vyznačuje následujícími prvky: Znalostní management není pevně stanovený, využívají se jeho prvky. Nedostatky se projeví v rámci zaškolovacího procesu, který se zaměstnancům jeví jako krátký a ocenili by změnu. Snahou bylo tedy vymyslet nový systém, který bude efektivnější a interaktivní. Zároveň by bylo dobré, kdyby k novému zaměstnanci byl k dispozici pracovník, který mu pomůže se všemi jeho dotazy a bude pro něj oporou do začátku. Novým zaměstnancům by to mělo přinést pocit, že jsou ve firmě vítáni a že na to nejsou sami. Co se týče znalostního prostředí v organizaci, tak se všichni respondenti shodli, že jsou ve společnosti znalostní pracovníci a obvykle je popisují jako ty s hlubokými znalostmi, dobrými komunikačními dovednostmi a dlouholetou zkušeností.

Co se týče předávání znalostí a informací, nejčastěji probíhá na poradách. Vyšlo také najevo, že jsou tací, co své znalosti sdílí a někteří si je nechávají pro sebe, mělo by být snahou zaměstnavatele, aby určil zodpovědné osoby, které budou zajišťovat předávání těchto informací. Jelikož jsou zaměstnanci na porady zvyklí, bylo by dobré zapojit interaktivní prvky, viz interaktivní tabule, která by tyto porady mohla oživit. Co se týče dalších zdrojů informací ve společnosti, mají různé interní složky a intranet, kde jsou další informace. Je důležité, aby fungovala komunikace a celkové zlepšování vztahů v rámci společnosti a k tomu je třeba aktivní práce. Důležité také je, aby pracovníkům dávala práce smysl a proto jsou důležitá průběžná hodnocení se zaměstnancem, kde se zjišťuje jeho celková spokojenost.

Na základě těchto informací a informací z teoretického základu byly tvořeny návrhy, které by mohly kontinuity znalostí ve vybrané společnosti zkvalitnit.

### **Zavedení nového inovativního zaškolovacího systému:**

Vzhledem k výsledkům z praktické části bylo doporučeno zavedení systému při zaškolování nových zaměstnanců. Návrhem je školení rozdělit na dvě části – základní a odborné, kdy základní školení by bylo školení pomocí zařízení virtuální reality, kde by byl nastaven pěti-úrovňový školicí systém. Novému zaměstnanci by byly interaktivní formou předány znalosti BOZP, informace o společnosti, vize, mise, cíle a poslání, produktové školení, systémové školení a různá komunikační školení. Druhá část, která by se už týkala pozice jako takové, by byla školená spojením formy Senior-junior a Buddy systém. Novému zaměstnanci by byl přidělen týmový buddy na základě zkušeností a pomáhal by mu s adaptací se do nové společnosti a zároveň by ho odborně školil. Stejně tak by virtuální realita mohla být využívána k jazykovým kurzům, ušetřily by se tedy náklady na jazykové kurzy. Byl také doporučen nákup 3D tiskárny, která může zkvalitnit školení specializovaných odborníků, kteří ji mohou využít například ke školení na nové produkty.

### **Zavedení jednotné databáze informací o zaměstnancích**

Na základě výsledků bylo doporučeno založit jednotnou databázi s informacemi o všech zaměstnancích ve vybrané společnosti. Bylo zjištěno, že mnoho respondentů neví, na koho se obrátit v případě potřeby pomoci, a proto by bylo dobré vytvořit databázi, kde by byl seznam všech zaměstnanců se zařazením do oddělení, jeho kontaktní údaje a popis pracovní pozice. Může také obsahovat soukromou sekci hodnocení zaměstnance. V rámci databáze by byla také jeho úroveň školení, jeho plánovaná školení a případné foto k lepší identifikaci. Tento návrh by mohl zlepšit kontinuitu znalostí a zvýšit produktivitu.

## **Zavedení oceňovacího systému zaměstnanců za nové nápady**

Vzhledem k tomu, že ve společnosti pracují převážně mladí a středně mladí zaměstnanci, by bylo dobré se snažit reflektovat jejich nápady. Aby měli co největší motivace své nápady sdílet, byl vymyšlen návrh systému oceňování zaměstnanců za různé inspirativní nápady, kdy by byla výše bonusu ovlivněna typem inovace a jiné. O tomto systému by byli zaměstnanci informováni a vyplácení bonusů by probíhalo kvartálně. „Víc hlav, víc ví“ a pokud by přispělo jen několik zaměstnanců s možnými vychytávkami, které za léta praxe získali, nebo způsob jak si urychlit práci či inovovat zastaralý systém, znamenalo by to pro firmu posun vpřed. Zároveň by měli zaměstnanci pocít uznání a vyslyšení a finanční odměny by je motivovali k vymýšlení dalších možných nápadů.

## **Identifikace a formalizace klíčových znalostí**

Dalším důležitým bodem je identifikace klíčových znalostí a zaměstnanců a snaha o formalizaci těchto znalostí. V případě klíčových zaměstnanců je třeba zjišťovat, zda je daný pracovník zastupitelný a pokud ne, pokusit se o formalizaci znalostí například formou přepisu do explicitní formy či v případě systémových úkonů záznam obrazovky. Součástí tohoto návrh je i postup, jak se k těmto informacím dostat a snažit se je zmapovat.

## **Zavedení spolupráce s firemním psychologem**

Jelikož zaměstnanci vnímají komunikaci managementu jako horší, bylo by dobré zaměstnat firemního psychologa, který by pomáhal zaměstnancům jak s pracovními, tak s mimopracovními problémy. Zaměstnanci by s ním mohli individuálně řešit nějaký problém a psycholog by se zároveň snažil zlepšovat komunikaci různými meetingy a školeními, kde by mohl využívat například interaktivní tabule a školil zaměstnance na různé soft skills či psychologické triky.

## **Interní školení MS Outlook**

Tento komunikační kanál je využíván všemi zaměstnanci společnosti. Jelikož obsahuje funkce, které jsou většinou zaměstnanců skryté a které by mohli zaměstnanci využívat, je doporučeno provést školení. Hlavním tématem by mohlo být nastavování pravidel v Outlooku, které funguje pro přeposílání důležité emailové komunikace respondentům, kteří se jí v případě absence zaměstnance mohou věnovat. Dalšími tématickými okruhy, které by se mohly na školení rovněž probírat, jsou například: odpovídání na e-maily, způsoby práce s kalendářem a plánováním, nastavování úkolů a úkolových seznamů, plánování školení a další. Toto školení by nejen pomohlo zaměstnancům získat více znalostí o funkci Outlooku, ale také by umožnilo zaměstnancům zlepšit své schopnosti v efektivní správě a organizaci svého e-mailového účtu, což by zvýšilo produktivitu a efektivitu práce v celé firmě.

Všechna tato doporučení by byly pro firmu větší investicí, nicméně přispěly by k lepšímu toku informací a postupně by zvyšovaly její produktivitu. Výzkum se projevil několika nedostatky, a je proto třeba je řešit a snažit se být konkurenceschopní. Všechny výše zmíněné návrhy by společnost mohla investovat za zhruba 2500000 Kč v závislosti na vybraných parametrech. Investovaná částka je ale velmi přibližná, jelikož by záviselo na konkrétním budgetu. V případě, že by byl budget nižší, daly by se platby rozdělit mezi různá období a inovace by se zaváděly postupně. V případě, že by firma chtěla investovat částku vyšší, je samozřejmě možnost konkrétní návrhy zpracovat tak, aby byly ještě komplexnější. Všechny tyto inovace by se měly monitorovat a měly by být analyzovány z pohledu návratnosti investice a posunu organizace vpřed.

## Literatura

### Primární zdroje

AVEN, T., ZIO, E. *Knowledge in risk assesment and management*. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2018. ISBN 978-1-119-31793-7.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practise*. 14. vyd. London: KoganPage, 2017, 738 s. ISBN 978-0749474119.

COLLISON, CH., PARCELL, G. *Learning to Fly: Practical Knowledge Management from Leading and Learning Organizations*. 2nd ed. New York, Capstone, 2015. ISBN- 978-1-841-12509-1.

ČERNÝ, M. *Informační systémy ve vzdělávání: od matrik k sémantickým technologiím a dialogovým systémům pro učení*. Brno: Masarykova univerzita, 2018. 138 s. ISBN 978-80-210-9129-0.

EGER, L. *E-learning a jeho aplikace: s orientací na vzdělávání a profesní vzdělávání Millennials*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2020. 288 s. ISBN 978-80-261-0952-5.

ERMINE, J. *Knowledge management: the creative loop*. New Jersey: Iste: Wiley, 2018. ISBN 978-1-78630-170-3.

HANZELKOVÁ, A., KEŘKOVSKÝ, M., KOTROŇ, L. *Personální strategie. Teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2018, 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

HAWAMDEH, S., CHANG, H. *Analytics and Knowledge Management*. New York: CRC Press, 2018, 446 s. ISBN 978-1-1386-3026-0.

HISLOP, D., BOSUA, R., HELMS, R. *Knowledge management organizations: A Critical Introduction*. 4th ed. New York: Oxford University Press, 2018. ISBN 978-0-19-252312-9.

HORVÁTOVÁ, P., BLÁHA, J. A KOL. *Řízení lidských zdrojů. Nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

CHLEBOVSKÝ, V. *Management zákaznických řešení: jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-9752-1.

LYNCH, R. *Strategic Management*. Person Education Limited, 2018, 704 s. ISBN 978-129-22-1140-4.

MARÉ, P., KLEINGELD, M., 2019. *Implementing a DIKW model on a deep mine cooling system*. International Journal of Mining Science and Technology.

RAUDENSKÁ, P. a VEČERNÍK, J. *Vzdělání, dovednosti a mobilita: zaměstnání a trh práce v České republice a evropských zemích*. Praha: Karolinum, 2019, 276 s. ISBN 978-80-246-4294-9.

ROŽENSKÝ, M. *Jak na skvělou zákaznickou péči*. Staré Hradiště: SupportBox s.r.o., 2021. ISBN 978-80-11-00392-0.

SCHOPFLIN, K., WALSH, M. *Practical knowledge and information management*. London: Facet Publishing, 2019. ISBN: 978-1-78330-336-6.

URBANCOVÁ, H. *Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. 1. vyd. Praha: Adart, s.r.o. 2013, 168s. ISBN 978-80-87829-01-1.

VEBER, J. A KOL. *Management inovací*. Praha: Management Press. 2016, 288 s. ISBN 978-80-726-1424-0.

### Internetové zdroje

BESSICK, J., NAICKER, V. *Barriers to tacit knowledge retention: An understanding of the perceptions of the knowledge management of people inside and outside the organisation* [online]. SA Journal of Information Management. 2013 [cit. 2023-04-11]. Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/307844881\\_Barriers\\_to\\_tacit\\_knowledge\\_retention\\_An\\_understanding\\_of\\_the\\_perceptions\\_of\\_the\\_knowledge\\_management\\_of\\_people\\_inside\\_and\\_outside\\_the\\_organisation](https://www.researchgate.net/publication/307844881_Barriers_to_tacit_knowledge_retention_An_understanding_of_the_perceptions_of_the_knowledge_management_of_people_inside_and_outside_the_organisation).

HANDL, J., *VR training in CSAS* [online]. Cleverlance, 2020 [cit. 20.04.2023]. Dostupné z WWW: <https://www.cleverlance.com/en/blog/business/VR-training-in-CSAS>.

KREUTZMAN, A. a kol. *Communities of Practice: Enabler of Organizational Knowledge Creation - European Conference on Knowledge Management* [online]. 2016 [cit. 2023-03-15]. Dostupné z WWW: [https://search.proquest.com/openview/3715bd60fe7aa3d5b5e7fac90b8ec202/1?pqorigsite=gsc\\_holar&cbl=1796412](https://search.proquest.com/openview/3715bd60fe7aa3d5b5e7fac90b8ec202/1?pqorigsite=gsc_holar&cbl=1796412).

LIAN, D. *Materials of 3D printing and their use in medical education: a review of current technology and trends for the future*. National Center for Biotechnology Information [online]. 2022. Dostupné z WWW: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5765850/>.

NADASON, S. a kol. *Knowledge sharing and barrier in organizations: A conceptual paper on knowledge-management strategy* [online]. Indian-Pacific Journal of Accounting and Finance. Vol. 1, 2017, No. 4 [cit. 2023-03-02]. Dostupné z WWW: <https://pdfs.semanticscholar.org/7a2c/442175a392e27ca9ef2e99ead4c347b54f39.pdf>.

PERT, J. *nejlepší interaktivní tabule - hodnoceno 2018*. Online magazín o výběru nejlepších produktů a služeb - cs.expertepro.com [online]. Experpro 2018 [cit. 15.04.2023]. Dostupné z WWW: <https://cs.expertepro.com/4-luchshie-interaktivnye-doski/#q-product-9>.

SHUJAHAT, M. a kol. *Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation: The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity* [online]. Journal of business research. Vol. 94, 2019 [cit. 2023-03-03]. Dostupné z WWW: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829631730440X>.

SULIN, M. *SMART Board 885 specifications - SMART Technologies* [online]. Dostupné z: <https://support.smarttech.com/docs/hardware/interactive-whiteboards/smart-board-800/en/about/specifications/sbx885.cshtml>.

Technologies 3D Printing - 3Dnatives. *Impression 3D et Imprimante 3D : Actualités, Comparatifs, Meilleurs Prix*. [online]. 3Dnatives 2023 [cit. 17.04.2023]. Dostupné z: <https://www.3dnatives.com/en/3d-technologies/>.

VNOUČKOVÁ, L., URBANCOVÁ, H. *Employee Turnover and Knowledge Management in the Czech Republic* [online]. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 2015 [cit. 2023-01-31]. Dostupné z WWW: [https://www.researchgate.net/publication/273895070\\_Employee\\_Turnover\\_and\\_Knowledge\\_Management\\_in\\_the\\_Czech\\_Republic](https://www.researchgate.net/publication/273895070_Employee_Turnover_and_Knowledge_Management_in_the_Czech_Republic).

ŠTEFANČÍKOVÁ, A. *Manažment znalostí z pohľadu personalistov* [online]. Sociálnoekonomická revue, 2014, číslo 2, s. 29 [cit. 2019-01-10]. ISSN 1336-3727. Dostupné z WWW: <https://fsev.tnuni.sk/revue/archive/REVUE-2014-02.pdf>.

WARD, S. *Information Management nad Knowledge Management - Two sides of a Coin* [online]. 2017 [cit. 2023-03-15]. ISSN 0144-2384. Dostupné z WWW: <https://search.proquest.com/docview/1881690693?accountid=159230>.



## **Příloha 1 Dotazník**

Otázka č. 1) Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- Do 1 roku;
- 1-3 roky;
- 3-10 let;
- 10-20 let;
- Nad 20 let.

Otázka č. 2) Kolik je Vám let?

- 18-30 let;
- 31-45 let;
- 46-60 let;
- nad 60 let.

Otázka č. 3) Uveďte prosím, do jaké kategorie spadá Vaše pracovní zařazení?

- Top management organizace;
- vedení středního či nižšího managementu;
- řadový zaměstnanec;
- brigádník a jiné.

Otázka č. 4) Jak byste zhodnotili současný systém předávání a uchovávání znalostí ve společnosti?

- Současný systém předávání znalostí funguje bez výhrad;
- současný systém předávání znalostí na dobré úrovni;
- současný systém předávání znalostí s výhrady;
- neexistující nebo velmi špatný systém předávání znalostí.

Otázka č. 5) Kdo Vám předával informace potřebné k vykonávání Vaší pozice při nástupu?

- Nadřízený či pracovník vedení;
- původní zaměstnanec;
- zaměstnanec se stejnými nebo podobnými pracovními úkoly;
- nikdo.

Otázka č. 6) Bylo zaškolení dostatečné?

- Velmi dobře;
- dobře;
- žádné nebo s velkými výhradami.

Otázka č. 7) Prosím uveďte, co by se dalo na zaškolení zlepšit?

- Délka školení;
- kvalita a odbornost školení;
- délka školení;
- vše uvedené;
- jiné;
- nic.

Otázka č. 8) Máte pocit, že dobře rozumíte své práci?

- Ano, své práci plně rozumím;

- rozumím své práci, ale mám jisté nedostatky;
- mám poměrně velké nedostatky;
- nerozumím své práci.

Otázka č. 9) Je dle Vašeho názoru předávání a sdílení znalostí v organizaci důležité?

- Ano, velmi důležité;
- nejspíše důležité;
- nedůležité;
- nevím.

Otázka č. 10) Máte se na koho obrátit, když Vám chybí informace potřebné k vykonávání Vaší práce?

- Ano, vždy;
- většinou ano;
- spíše ne nebo téměř vůbec.

Otázka č. 11) Jaké zdroje informací nejčastěji využíváte, když potřebujete něco zjistit nebo dohledat?

- Elektronické zdroje (internet, intranet; sdílené složky);
- tištěné zdroje (příručky, směrnice, postupy, manuály);
- rady kolegů;
- rady nadřízeného.

Otázka č. 12) Jak hodnotíte dostupnost znalostí potřebných pro Vaši práci?

- Velmi dobré;
- dobré;
- špatné.

Otázka č. 13) Jaká forma předávání znalostí Vám více vyhovuje?

- Formalizované (dokumenty, manuály, postupy, popisy procesů, směrnice a jiné);
- Neformalizované (výměna informací, předávání znalostí mezi kolegy, mentoring, rotace práce a jiné).

Otázka č. 14) Vy sama/sám své znalosti s kolegy sdílíte?

- Sdílím pravidelně;
- sdílím občas;
- nesdílím.

Otázka č. 15) Zaznamenáváte někam své znalosti? Pokud ano, prosím vyberte i formu.

- Zaznamenávám formálně;
- formálně nezaznamenávám.

Otázka č. 16) Jste spokojeni s kvalitou intranetu a jiných zdrojů informací v rámci společnosti?

- Ano;
- ne.

Otázka č. 17) V případě, že nejste spokojeni, co nejvíce Vám vadí?

- Dostupnost nebo málo informací;
- zastaralé nebo špatné informace;

- neucelené informace nebo nadbytek zbytečných informací;
- nic mi nevádí;
- jiné.

Otázka č. 18) Vidíte nutnost v úpravě nebo zavedení jiné technologie pro komunikaci v rámci společnosti?

- Ano;
- ne.

Otázka č. 19) Vidíte ze strany zaměstnavatele zájem o Váš rozvoj, např. v podobě různých školení?

- Ano;
- ne.

Otázka č. 20) Uveďte prosím, kdy naposledy jste se zúčastnil(a) odborného školení, semináře nebo jiné vzdělávací aktivity potřebné pro Vaši pozici?

- Méně než 1 rokem;
- před 1 až 3 lety;
- více než před 3 lety.

Otázka č. 21) Jak se staví zaměstnavatel k novým podnětům nebo nápadům z Vaší strany?

- Ano, vítá;
- nevím;
- neoceňuje.

Otázka č. 22) Považujete neustálé vzdělávání za důležité? Prosím popište na stupnici 1-10, kdy 10 je nejvíce důležité.

Otázka č. 23) Je třeba pro Vaši pozici neustálé vzdělávání?

- Ano;
- ne.

Otázka č. 24) Jaké možnosti dalšího vzdělávání v rámci práce nejčastěji využíváte?

- Interní školení, porady;
- externí školení, semináře;
- E-learning;
- jazykové kurzy;
- koučování, mentoring;
- rotace práce, asistování.

Otázka č. 25) Jak hodnotíte předávání informací ve Vašem oddělení? Prosím oznámujte jako ve škole stupnicí 1- 2 – 3 – 4 – 5

Otázka č. 26) Jak hodnotíte komunikaci celkově v rámci celé organizace? Prosím oznámujte jako ve škole stupnicí 1- 2 – 3 – 4 – 5

Otázka č. 27) Jak hodnotíte komunikaci se svým nadřízeným? Prosím oznámujte jako ve škole stupnicí 1- 2 – 3 – 4 – 5

Otázka č. 28) Jak hodnotíte komunikaci managementu směrem k zaměstnancům? Prosím oznámujte jako ve škole stupnicí 1- 2 – 3 – 4 – 5

Otázka č. 29) Co vnímáte jako nejčastější důvod odchodu zaměstnanců v rámci společnosti?

- Nespokojenost s platem nebo podmínkami;
- nespokojenost se zaměstnavatelem;
- nespokojenost nebo nepochopení práce;
- nezapadnutí do kolektivu;
- jiné.

Otázka č. 30) Jakou největší hrozbu vnímáte při odchodu zaměstnanců?

- Ztráta znalostí;
- znehodnocování pověsti zaměstnavatele;
- únik firemních dat;
- nevnímám hrozbu.

Otázka č. 31) Myslíte si, že pokud by při Vašem odchodu ze zaměstnání nedošlo k předání Vašich znalostí, mohla by tím společnosti nějak utrpět?

- Ano;
- ne.

Otázka č. 32) Je ve firmě někdo, kdo dokáže Vaši práci kompletně zastat?

- Ano;
- ne.

Otázka č. 33) Máte přehled o tom, jaká je náplň práce Vaši kolegů?

- Ano, vím;
- vím částečně;
- nevím téměř vůbec.

Otázka č. 34) Kdybyste odcházeli ze společnosti, předávali byste ochotně Vaše znalosti?

- Ano;
- záleželo by na důvodu odchodu;
- ne.

## **Příloha 2 Rozhovory**

Součástí Přílohy 2 jsou rozhovory, které proběhly s vybranými zaměstnanci. Byly provedeny rozhovory s personálním manažerem, pracovníkem top managementu – vedoucí divize, s manažerem oddělení, a s řadovým zaměstnancem – zaměstnanec zákaznického centra.

Otázky byly vybrány tak, aby zahrnuly více oblastí, nicméně zejména aby odpovědi na ně ještě více přiblížily současný stav kontinuity znalostí. Otázky byly pro všechny téměř stejné, pouze některé byly u konkrétních pozic vynechány a nahrazeny jinými.

### **1) Dotazník s personálním manažerem společnosti:**

#### **Využíváte znalostní management nebo jeho nějaké jeho procesy?**

„Ano, využíváme některé jeho prvky a procesy, nicméně, nemáme pevně stanovený plán pro znalostní management, ale se snažíme být flexibilní a přizpůsobit se potřebám našich zaměstnanců a trhu. Snažíme se podporovat vzdělávání a rozvoj našich zaměstnanců prostřednictvím poskytování školení a dalšími možnostmi rozvoje. To nám umožňuje udržovat své zaměstnance motivované a schopné přizpůsobit se novým výzvám.“

#### **Prosím popište, jak probíhá nábor a předávání znalostí.**

„Při příchodu nového zaměstnance do naší společnosti se snažíme zajistit, aby získal co nejvíce potřebných informací. Nábor probíhá jak interně, tak i externě a probíhá většinou ve spolupráci s vedením nebo konkrétními manažery oddělení, kteří v případě, že potřebují obsadit některou z pozic, vždy diskutují s top managementem a se mnou. V případě interního přechodu zaměstnance jsou informace předávány obvykle od managementu a v případě externího náboru se snažíme využít znalostí a zkušeností našich stávajících zaměstnanců. V průběhu procesu zaškolení nového pracovníka se snažíme předávat důležité informace a znalosti, které jsou nezbytné pro výkon jeho práce. Obvykle školíme 2-3 dny, pak už se pracovník začíná učit své pozici. Občas jsme konfrontováni s negativními zkušenostmi, kdy se k nám dostávají zpětně informace, že nový zaměstnanec nebyl dostatečně zaškolen. Rádi bychom proto v dohledné době provedli aktualizaci našeho systému zaškolení a předávání znalostí tak, aby noví zaměstnanci získávali potřebné informace co nejefektivněji. Chtěli bychom také tento proces více sledovat a mít nad ním větší dohled, zkrátka poskytnout novému pracovníkovi pocit, že na něm záleží a je pro tým důležitý.“

#### **Jsou podle vás ve společnosti znalostní pracovníci? Pokud ano, jak byste je specifikoval a jak byste popsal jejich pracovní jednání?**

„V naší společnosti máme několik zaměstnanců, kteří se specializují na konkrétní oblasti a mohou být považovány za znalostní pracovníky. Jde většinou o profese na odborných pozicích a mají vysokou úroveň odbornosti a zkušeností v daném oboru. Řekl bych, že se vyznačují hlubokými znalostmi, schopností řešit složité problémy a také velmi dobrými komunikačními dovednostmi.“

#### **Jak kontrolujete sdílení znalostí podřízených?**

„Obvykle prostřednictvím pravidelných schůzek a setkání, kde si zaměstnanci sdílejí informace a postupy. Podporujeme vytváření týmových projektů a spolupráci mezi odděleními, což podporuje tok informací a výměnu nápadů. Kromě toho se snažíme získávat zpětnou vazbu pomocí dotazníků, které umožňuje zaměstnancům vyjádřit své názory a požadavky.“

#### **Jak se podílíte na kontinuitě znalostí?**

„Snažíme se vytvářet systémy pro uchovávání a sdílení znalostí mezi zaměstnanci, jako například intranet a sdílené složky na disku, nicméně jejich aktualizace není pravidelná. Snažíme se také organizovat školení a tréninky pro zaměstnance, aby získali nové znalosti a dovednosti.“

### **Jak sdílíte své znalosti?**

„Své znalosti sdílím především při vzdělávacích akcích pro zaměstnance, ale také prostřednictvím interního newsletteru a sdílením článků v našem interním buletinu. Funguji také jako komunikační spojka pro všechny zaměstnance, snažím se tedy všechny nové informace týkající se HR zasílat emailem a aktualizuji směrnice, takže často musím využívat informace ze zákonů.“

### **Vnímáte v nějakém oddělení problém, co se týče sdílení znalostí?**

„Komunikace v rámci společnosti funguje, ale vždy je prostor pro zlepšení. Určitě vnímám komunikaci jednotlivých oddělení a některé spolu komunikují lépe, jiní hůře. Snažíme se samozřejmě i různě neformálně spojovat zaměstnance, abychom zlepšili komunikaci v rámci celé společnosti, ale ne všichni se chtějí zapojovat.“

### **Jak vnímáte vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti?**

„Vztahy mezi zaměstnanci jsou různé a závisí na konkrétním oddělení. Některá oddělení mají velmi dobré vztahy, zatímco v jiných je komunikace horší. Nicméně, celkově bych řekl, že jsou vztahy mezi zaměstnanci pozitivní.“

### **Jak se snažíte spojovat zaměstnance? Jak zlepšujete vztahy mezi zaměstnanci?**

„Pokud jde o spojování zaměstnanců a zlepšování vztahů mezi nimi, snažíme se organizovat různé akce a teambuildingové aktivity, jako jsou například sportovní turnaje, společné obědy nebo firemní večírky.“

### **Prosím popište, jak probíhá odchod zaměstnance a sdílení znalostí?**

„Obvykle se spoléháme na to, že zaměstnanci budou ochotni sdílet své znalosti a zkušenosti s ostatními, ale bohužel tomu tak vždy není. Někteří zaměstnanci si své znalosti a zkušenosti nechávají pro sebe, nebo se prostě nechtějí zabývat procesem předávání informací a zůstávají tím pádem mnohé informace ztraceny. Výstupní pohovory jsou sice běžnou součástí procesu odchodu zaměstnance, ale ne vždy jsou efektivní. Celkově se snažíme využít různé metody předávání informací, jako jsou interní školení a mentorství, ale bohužel ne vždy se nám daří předat vše. Je to pro nás velkou výzvou a právě proto bychom se chtěli věnovat aktualizaci našeho systému předávání znalostí tak, aby byl co nejefektivnější a minimalizoval ztráty důležitých informací.“

### **Jak oceňujete nové nápady?**

„Co se týče nových nápadů, nemáme zatím pevně stanovený systém, ale vždy jsme otevřeni novým nápadům a myšlenkám od našich zaměstnanců. Pokud přijde někdo s nápadem, který by mohl naši společnost posunout dále, samozřejmě ho projednáme a v případě uskutečnění i finančně oceníme.“

### **Prosím popište, jak se staráte o zaměstnance?**

„Snažíme se o naše zaměstnance starat celkově, a to nejen v oblasti pracovních podmínek, ale i v oblasti zaměstnaneckých benefitů, jako jsou například stravenky, příspěvek na sportovní aktivity, a další. Také podporujeme jejich další vzdělávání a rozvoj a snažíme se být vždy otevřeni jejich potřebám a názorům.“

## **Jak často obsazujete volné pracovní pozice z interních zdrojů a jakým způsobem o těchto volných pozicích informujete?**

„Určitě preferujeme povyšování našich zaměstnanců oproti přijímání nových zaměstnanců zvenku. U některých pozic je to nezbytné, ale standardně saháme do našich zdrojů. Značně tím šetříme finance firmy a zároveň je tento systém osvědčenější. U nových externích pracovníků se snažíme více hlídat zaškolovací proces a je skvělé, že není tento pracovník není firmou ovlivněn, což může být velmi inspirativní. V případě, že je otevřená nová pozice, nebo se shání někdo na již fungující post, projednáme vždy konkrétní požadavky s manažerem oddělení. Obvykle od nich dostáváme možné návrhy zaměstnanců, u kterých se očekává, že budou povýšeni a poté se informace dávají na intranet.“

## **Myslíte si, že dobrá kontinuita znalostí může být konkurenční výhodou?**

„Určitě. Pokud jsou znalosti a zkušenosti zaměstnanců efektivně sdíleny a uchovávány, mohou pomoci společnosti rychleji reagovat na změny na trhu a přinést nové inovativní nápady. Proto podporujeme iniciativy, jako je znalostní management, aby zajistily, že naše znalosti a zkušenosti jsou využívány co nejúčinněji.“

## **Vnímáte jako problém komunikaci managementu se zaměstnanci?**

„Po posledních organizačních změnách, které narušily důvěru v zaměstnavatele a při kterých bylo chybou, že byli zaměstnanci seznámeni s hotovou věcí později, než měli, se snažíme být co nejvíce transparentní ve všech našich rozhodnutích. Snažíme se brát v potaz názory a potřeby všech našich zaměstnanců a více sdělovat veškeré informace.“

## **2) Rozhovor s pracovníkem top managementu – vedoucím divize**

### **Využíváte znalostní management nebo jeho nějaké jeho procesy?**

„Ano, naše společnost aktivně využívá znalostní management a jeho procesy, jako součást našeho strategického plánování a řízení. Snažíme se například o pravidelné školení, sdílení informací a zkvalitňování komunikace mezi zaměstnanci a odděleními. Naším cílem je podporovat a rozvíjet všechny zaměstnance v naší organizaci, aby se stali expertními v oblastech, ve kterých působí, jelikož věříme, že aktivní využívání znalostního managementu nám umožňuje zlepšit výkonnost naší společnosti.“

### **Myslíte si, že dobrá kontinuita znalostí může být konkurenční výhodou?**

„Určitě ano. Konkurence v našem oboru je silná a pro společnost je klíčové udržet si konkurenční výhodu. Dobrá kontinuita znalostí je jedním z nejlepších způsobů, jak toho dosáhnout. Pokud máme zaměstnance, kteří jsou dobře informováni o tom, co se děje v naší společnosti a na trhu, mohou pomoci identifikovat nové příležitosti a vytvářet inovativní řešení, což nám může dát výhodu nad našimi konkurenty.“

### **Jak sdílíte své znalosti?**

„Své znalosti se snažím sdílet neformálně při setkáních s ostatními manažery, ale také formálně prostřednictvím interních školení a prezentací na firemních akcích. V rámci práce komunikujeme přímo nebo přes email či Skype.“

### **Jak kontrolujete sdílení znalostí podřízených?**

„Sdílení znalostí mezi zaměstnanci je klíčové pro úspěch naší společnosti a aktivně podporujeme různé projekty, které to usnadňují. Snažíme se pořádat pravidelné porady, dělat zápisy z porad a snažit se vymýšlet různé inovace, které zefektivní business. K tomu je třeba,

aby mezi sebou zaměstnanci komunikovali. My se snažíme vybírat zaměstnance tak, aby zapadli do daného týmu. Tento systém se nám poměrně osvědčil.“

### **Jak vnímáte vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti?**

„Řekl bych, že vztahy mezi sebou máme dobré. Pořádáme různé mimopracovní akce, které jsou skvělé a vždy nás sblíží ještě více. Chtěli bychom tyto aktivity pořádat do budoucna častěji.“

### **Jsou podle vás ve společnosti znalostní pracovníci? Pokud ano, jak byste je specifikoval a jak byste popsal jejich pracovní jednání?**

„Ano, v naší společnosti máme několik vynikajících znalostních pracovníků, kteří jsou profíci při vývoji nových léků a technologií. Jsou to většinou osoby s dlouholetou zkušeností v oboru, které se aktivně podílejí na výzkumných projektech a jsou schopni sdílet své znalosti s ostatními zaměstnanci.“

### **Kde si dohledáváte potřebné informace k práci?**

„Vzhledem k mému postavení a náplni práce se často obracím na externí poradce, kteří nám poskytují aktuální informace a trendové analýzy. Také se účastním konferencí v našem oboru a snažím se čerpat informace i ze zahraničních zdrojů a z internetu. Pracuji ale i s interně dostupnými procesy a zkušenostmi a zároveň se musím školit na manažerské dovednosti, abych dokázal vést správně zaměstnance.“

### **Jak se snažíte spojovat zaměstnance? Jak zlepšujete vztahy mezi zaměstnanci?**

„Jak jsem již zmiňoval, za mě jsou na to nejlepší firemní akce. Letos máme v plánu firemní sportovní aktivity, sázení stromů a věřím, že vymyslíme ještě něco.“

### **Vnímáte v nějakém oddělení problém, co se týče sdílení znalostí?**

„Určitě máme co zlepšovat. Vnímám problém například ve schůzkách, které mě poslední dobou zahlcují více než kdy dříve a ne vždy jsou na nich probíraná témata, která by se měly řešit. Ocenil bych vždy dopředu program schůzky, abych věděl, zda se mě schůzka opravdu týká, a aby měly tyto porady přiměřenou délku trvání a frekvenci opakování.“

### **Prosím popište, jak se staráte o své zaměstnance?**

„Jako top manažer a vedoucí divize se snažím zajistit, aby zaměstnanci měli přístup ke všem potřebným zdrojům a nástrojům, které potřebují pro úspěšné plnění svých pracovních úkolů. Snažím se také vytvářet pozitivní a podporující pracovní prostředí a průběžně komunikovat s jednotlivými zaměstnanci, aby měli dostatek informací a aby si mohli sdílet své názory a potřeby.“

### **Jak oceňujete nové nápady?**

„Nové nápady jsou vítány a já je rád slyším. Snažím se vytvořit prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí dostatečně pohodlně a bez obav sdělují své nápady a názory. Nápady jsou poté pečlivě zváženy a posouzeny, zda jsou vhodné pro naši společnost.“

### **Jak se podílíte na kontinuitě znalostí?**

„Kontinuita znalostí je klíčová pro úspěch naší divize. Snažím se zajistit, aby každý zaměstnanec měl přístup ke všem potřebným informacím a znalostem, aby se mohl stát co nejvíce produktivním. To zahrnuje průběžné školení a vývojové programy.“



### **3) Rozhovor s pracovníkem středního managementu – manažerem oddělení**

#### **Myslíte si, že dobrá kontinuita znalostí může být konkurenční výhodou?**

„Ano, určitě si myslím, že dobrá kontinuita znalostí může být konkurenční výhodou. Pokud máme v týmu zaměstnance, kteří dobře znají historii naší společnosti a mají hluboké znalosti o našich produktech a službách, mohou být efektivnější a produktivnější v práci. Zároveň mohou pomoci novým zaměstnancům rychleji se integrovat do našeho týmu a přinést nové nápady a pohledy. Snažíme se však tyto problémy řešit a zlepšovat proces sdílení znalostí. Pravidelně pořádáme týmové meetingy, kde mohou zaměstnanci prezentovat své projekty a sdílet své zkušenosti a vědomosti. Dále jsou u nás využívány sdílené složky na disku a interní wiki, kde jsou uloženy důležité informace a dokumentace. Zároveň se snažíme podporovat otevřenou komunikaci mezi zaměstnanci a vytvářet prostředí, kde se lidé nebojí ptát a sdílet své nápady a názory.“

#### **Jak oceňujete nové nápady?**

„V rámci týmu se snažím oceňovat. Je velkou snahou, aby se zaměstnanci snažili nad prací přemýšlet, a aby práci dělali efektivněji. Je tedy důležité je k tomu správně motivovat.“

#### **Je ve Vašem týmu nastaven proces sdílení znalostí?**

„Ano, v našem týmu je nastaven proces sdílení znalostí, ale bohužel stále existují některé problémy s komunikací. Občas se stává, že informace nejsou k dispozici na jednom místě a je nutné je hledat v různých systémech a aplikacích. To může být pro některé zaměstnance časově náročné a může bránit rychlému získání potřebných informací. Také se občas stává, že některé informace nejsou aktualizované a mohou být zastaralé, což může vést k nesprávným rozhodnutím a ztrátám času.“

#### **Jsou podle vás ve společnosti znalostní pracovníci? Pokud ano, jak byste je specifikoval a jak byste popsali jejich pracovní jednání?**

„Ano, ve společnosti máme mnoho znalostních pracovníků. Jsou to zaměstnanci, kteří mají specializované znalosti a zkušenosti, které jsou klíčové pro úspěch našeho oddělení. Jejich pracovní jednání se vyznačuje tím, že jsou inovativní a kreativní, dokáží řešit složité problémy a jsou schopni se učit novým věcem a aplikovat je ve své práci. Představím si pod tím například vývojáře, zaměstnance z výroby nebo top management.“

#### **Kde si dohledáváte potřebné informace k práci?**

„Když potřebuji informace, prvním místem, kam se obracím, jsou interní systémy a sdílené složky na disku. Pokud tam nenajdu to, co hledám, snažím se oslovit své kolegy nebo nadřízené, kteří mají větší zkušenosti s danou problematikou. Když hledám nějaké základní informace, tak vždy využívám internet.“

#### **Dostáváte podporu v oblasti sdílení znalostí od zástupce lidských zdrojů?**

„Ano, pravidelně organizuje školení a semináře, na kterých se zaměřuje na specifické oblasti a poskytuje nám nové informace a nástroje, abychom mohli zlepšit naši práci. Zástupce lidských zdrojů také podporuje naše snahy o sdílení informací v rámci našeho týmu a celé organizace.“

#### **Jak se podílíte na kontinuitě znalostí?**

„Pravidelně organizujeme týmové schůzky, kde se zaměstnanci mohou podělit o své zkušenosti a řešit problémy. Také si snažíme udržovat kontakt s bývalými zaměstnanci, kteří mají cenné znalosti a zkušenosti, které mohou předat dalším.“

### **Jak sdílíte své znalosti?**

“Své znalosti sdílím především při jednáních a v rámci předání know-how novým zaměstnancům, kteří se připojují k našemu oddělení.”

### **Do jaké míry byste popsal Vaše oddělení jako inovativní? Oceňujete inovativnost?**

„Oddělení, které vedu, se vyznačuje velkou mírou inovativnosti. Snažíme se neustále hledat nové způsoby, jak řešit problémy a zlepšovat naše procesy. Inovativnost je klíčová pro náš úspěch a já ji rozhodně oceňuji.“

### **Vnímáte v nějakém oddělení problém, co se týče sdílení znalostí?**

„Obecně vnímám problém například v komunikaci mezi kolegy. Často jsem zapojován do firemní komunikace, která se mě netýká, nebo naopak se ke mně dostávají důležité informace pozdě. Stejně tak mi občas chybí zpětná vazba od ostatních kolegů. Stejně tak se mi občas stává, že když potřebuji něco konkrétního, dotyčný v práci není a nikdo jiný to neumí, a to vnímám poměrně jako velký problém. Při odchodu zaměstnance našeho oddělení mám na starosti převzetí agendy po zaměstnanci, což ne vždy je ideální, jelikož často bývám mimo kancelář.“

### **Jak kontrolujete sdílení znalostí podřízených?**

„Snažím se vytvořit prostředí, ve kterém jsou zaměstnanci motivováni a cítí se dostatečně pohodlně, aby sdíleli své znalosti a zkušenosti. Průběžně komunikuji s podřízenými, abych zjistil, co se děje v jejich pracovním prostředí a jak mohu pomoci zajistit sdílení znalostí a osvědčených postupů.“

### **Jak vnímáte vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti?**

„Vztahy mezi zaměstnanci jsou klíčové pro úspěch našeho oddělení. Snažím se vytvořit pozitivní pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí pohodlně a respektují se navzájem.“

## **4) Rozhovor s řadovým zaměstnancem - pracovníkem zákaznického centra**

### **Myslíte si, že dobrá kontinuita znalostí může být konkurenční výhodou?**

„Ano, myslím si, že dobrá kontinuita znalostí může být konkurenční výhodou. Pokud mám hlubší znalosti o naší společnosti a produktech, mohu být efektivnější v práci a rychleji reagovat na změny v našem oboru.“

### **Víte o nějakých procesech, které firma využívá ke zlepšení znalostního managementu a kontinuity znalostí?**

„Upřímně, nejsem si úplně jistá, co přesně zahrnuje koncept znalostního managementu a jeho procesy. Nicméně, v naší společnosti máme několik iniciativ, které podporují vzdělávání a rozvoj našich zaměstnanců. Například organizujeme pravidelná školení a semináře, abychom naše zaměstnance udrželi na vrcholu nejnovějších trendů a technologií v našem oboru.“

### **Jsou podle vás ve společnosti znalostní pracovníci? Pokud ano, jak byste je specifikoval a jak byste popsal jejich pracovní jednání?**

„Ano, v naší společnosti máme několik kolegů, kteří se specializují na určité oblasti a mohou být považováni za znalostní pracovníky. Jsou to osoby, které mají obvykle velké množství zkušeností v oboru a dokážou poskytnout mnoho rad a doporučení a zkušeností, které sdílí s ostatními. Mezi znalostní zaměstnance řadím například IT specialisty, management, z výroby, ale i mnoho dalších jiných.“

### **Kde si dohledáváte potřebné informace k práci?**

„Pro získání potřebných informací se nejčastěji obracím na kolegy v týmu, kteří mají s danou problematikou zkušenosti. Když potřebuji informace z jiného oddělení, snažím se najít kontakty na lidi, kteří mi mohou pomoci, nebo hledám informace na internetu a intranetu. V našem oddělení se velmi dbá na dodržování norem a směrnic, pracujeme tedy také hodně s nimi.“

### **Jak sdílíte své znalosti?**

„Své znalosti se snažím sdílet nejen s ostatními členy týmu, ale také s kolegy z jiných oddělení prostřednictvím interní komunikace a při společných projektech.“

### **Jak se celkově podílíte na kontinuitě znalostí?**

„Snažím se pravidelně sdílet své znalosti a zkušenosti s kolegy, ať už při práci v týmu nebo prostřednictvím interních komunikačních kanálů. Nicméně si myslím, že bychom mohli být lépe informováni o změnách v naší společnosti, aby se všechny informace dostaly ke všem zaměstnancům.“

### **Vnímáte v nějakém oddělení problém, co se týče sdílení znalostí?**

„Největší problém vnímám v tom, že se stává, že se na konkrétním úkolu podílí zbytečně moc lidí a vznikají zmatky, některé věci se na druhou stranu neřeší. Často i v našem oddělení řešíme, na koho se s daným požadavkem obrátit.“

### **Proč myslíte, že jsou někteří nespokojeni s komunikací s managementem?**

„Ohledně komunikace managementu se zaměstnanci, může být několik důvodů. Například, může být problém s nedostatečnou komunikací a informování zaměstnanců o změnách v organizaci, nebo také s nedostatečnou poskytovanou zpětnou vazbou. Restrukturalizace a odchody některých zaměstnanců mohou také hrát roli v tom, že komunikace mezi vedením a zaměstnanci se zhoršila. Chtělo by to větší empatii u všech. Za mě osobně bych potřebovala mít více pocit, že můj názor bude vyslyšen a respektován.“

### **Co by vás nejvíce motivovalo v práci? Co byste chtěli jinak?**

„Nejvíce by mě motivovalo, kdybych viděla, že moje práce má smysl a přináší přidanou hodnotu. Ráda bych také měla možnost se neustále učit nové věci a rozvíjet své schopnosti. Častější práce na home office by mi také více vyhovovala.“

### **Jak vnímáte vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti?**

„Vztahy mezi zaměstnanci jsou velmi důležité pro produktivitu a spokojenost na pracovišti. Snažím se navazovat vztahy s ostatními zaměstnanci a komunikovat s nimi průběžně, abychom mohli spolupracovat co nejlépe. Vnímám, že vztahy mezi kolegy jsou klíčové pro úspěšnou spolupráci a dobré pracovní prostředí. Snažím se být vždy přátelská a pozitivní a pomáhat ostatním kolegům, kdykoliv je to potřeba.“

### **Dostáváte podporu v oblasti sdílení znalostí od zástupce lidských zdrojů?**

„Ano, občas mi ale chybí informovanost například o možnostech jazykových kurzů nebo jiných možnostech školení.“



# Management kontinuity znalostí ve vybrané společnosti

Fabia Pernicová, KEMMA04

# Řešená problematika

## úvod

- Správná kontinuita znalostí je nezbytná pro kvalitní podnik;
- téma se týká nás všech, sdílení informací je nezbytné
- lidský kapitál je jeden z nejdůležitějších zdrojů podniku.

## cíl

- Navrhnout doporučení pro lepší kontinuitu znalostí ve vybrané společnosti;
- s cílem je nezbytné poznání dané problematiky z odborných zdrojů a provedení kvalitního výzkumu, který odhalí nedostatky.

## metodika

- Literární rešerše literatury;
- komparace s odbornými internetovými zdroji;
- kvalitativní a kvantitativní výzkumné šetření.

# Postup řešení

## zdroj

- Odborná literatura;
- internetové zdroje;
- vlastní šetření.

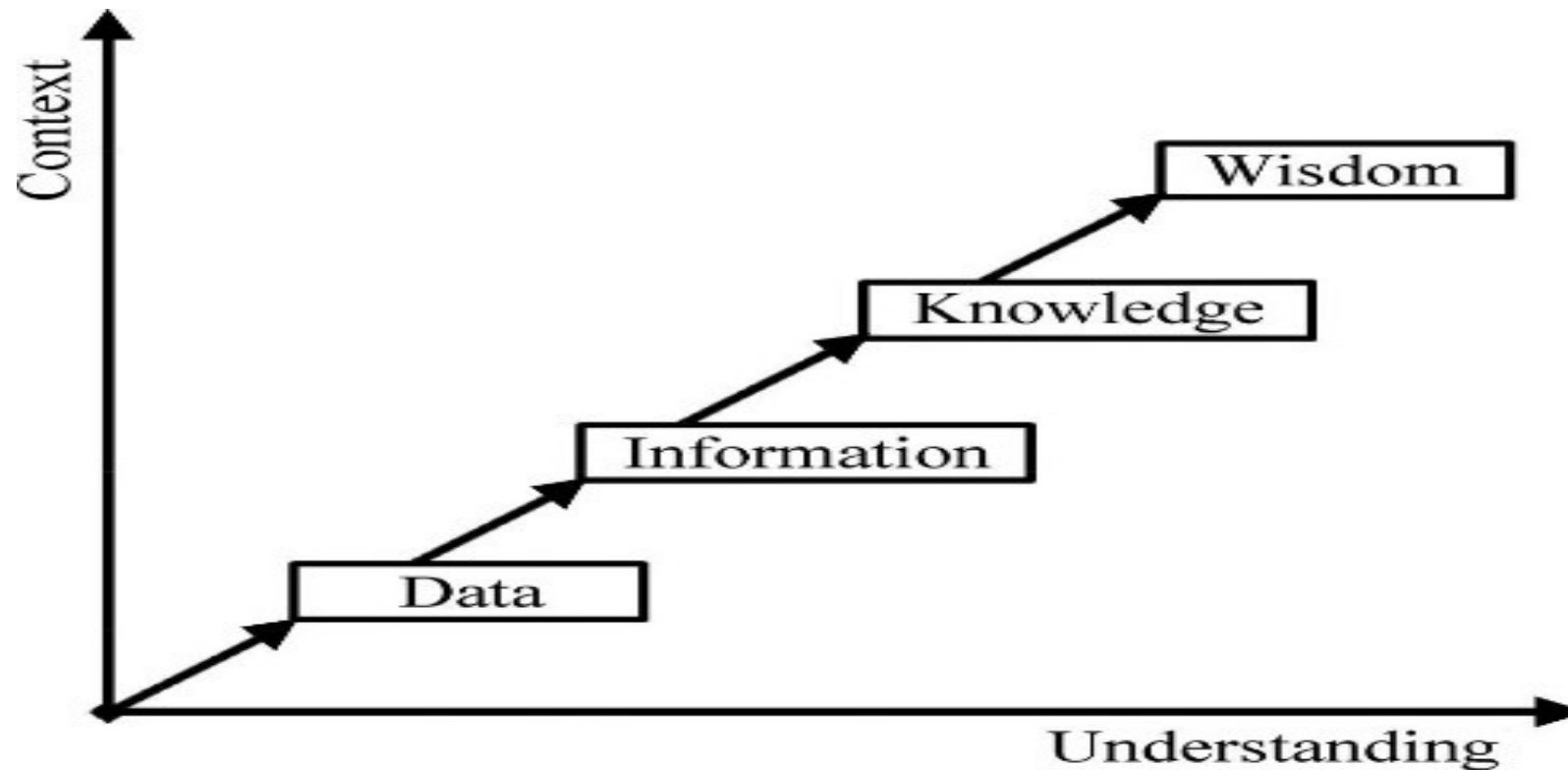
## získávání

- Dotazník – 34 otázek, 82,4 % návratnost, celkem 117 odpovědí;
- rozhovor s personalistou, vedoucím divize, manažerem oddělením a zaměstnancem zákaznického servisu.

## zpracování

- Teoretická část – teoretický základ, vymezení pojmů;
- praktická část - kvalitativní a kvantitativní výzkum;
- následné shrnutí a srovnání výsledků;
- navržena doporučení pro efektivnější kontinuitu znalostí.

# DATA -> INFORMACE -> ZNALOSTI -> MOUDROST



Zdroj: Maré & Kleingeld (2019, s. 320)

# Výsledky práce

## POZITIVNÍ ASPEKTY:

- Zaměstnavatel se stará o vzdělávání svých zaměstnancům a je nakloněn inovacím
- Zaměstnanci jsou informačně naladěni a chtějí se vzdělávat
- Vztahy na pracovišti jsou dobré



## NEGATIVNÍ ASPEKTY:

- Byl zjištěn komunikační problém v rámci společnosti
- Interní systémy a složky s informacemi nejsou aktuální
- Je nutná náprava v zaškolovacím procesu
- Je nutná formalizace některých klíčových znalostí





# Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit:



**Návrh nového inovativního zaškolovacího systému;**

---



**zavedení jednotné databáze informací o zaměstnancích;**

---



**zavedení oceňovacího systému zaměstnanců za nové nápady;**

---



**identifikace a formalizace klíčových znalostí;**

---



**spolupráce s firemním psychologem.**




---

# Rozpočet

<b>POLOŽKA</b>	<b>CENA V KČ/ROK (PRVNÍ ROK INVESTICE)</b>
<b>VIRTUÁLNÍ REALITA</b>	<b>538 340 Kč</b> 38340 Kč za zařízení + návrh budgetu na programování 500000 Kč
<b>INTERAKTIVNÍ TABULE</b>	<b>104 900 Kč</b>
<b>3D TISKÁRNA</b>	<b>95 000 Kč</b>
<b>JEDNOTNÁ DATABÁZE ZOHO PEOPLE</b>	<b>298 800 Kč</b>
<b>OCEŇOVACÍ SYSTÉM ZAMĚSTNANCŮ</b>	<b>200 000 Kč</b> 0 Kč – 3 000 000 Kč (minimální a maximální částka).
<b>INTERNÍ PSYCHOLOG</b>	<b>1 390 500 Kč</b> 768000 Kč včetně SP a ZP, dovolená 25 dní 62500 Kč, benefity 60000 Kč + budget na pomůcky a rozvoj 500000 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>2 627 540 Kč</b>

# Závěr

---

-  **Práce přinesla ucelený pohled na problematiku řízení znalostí a zároveň přehled na aktuální stav kontinuity znalostí a nedostatků ve vybrané společnosti**
-  **Řešením je podporovat komunikaci mezi managementem a zaměstnanci a zpětnou vazbu, snažit se inovovat a pravidelně vzdělávat zaměstnance.**
-  **Problematika byla posunuta díky teoretickému základu a šetření v praktické části, které pomůže vytipovat klíčové znalosti a zaměstnance, se kterými je třeba dále pracovat.**

**DĚKUJI ZA  
POZORNOST**