

Projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci ve vybrané společnosti

Bc. Eva Zakopalová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Eva Zakopalová
Osobní číslo:	M22300
Studijní program:	N0413A050031 Management a marketing
Specializace:	Marketing management
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci ve vybrané společnosti

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši z oblasti znalostního managementu zaměřenou na sdílení znalostí.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav sdílení znalostí ve vybrané společnosti.
- Vytvořte projekt na podporu sdílení znalostí v této společnosti.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage, 2020. ISBN 978-0-7494-9827-6.
DALKIR, Kimiz. *Knowledge management in theory and practice*. Third edition. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2017. ISBN 978-0-262-03687-0.
HISLOP, Donald; BOSUA, Rachelle a HELMS, R. W. *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 978-0-19-872401-8.
CHEN, Jin a NONAKA, Ikujiro (ed.). *The Routledge companion to knowledge management*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, 2022. ISBN 978-0-367-63105-5.
HUNTER, Brent N. *The power of KM: harnessing the extraordinary value of knowledge management : business, personal, global*. Los Angeles: Spirit Rising Productions, 2016. ISBN 978-0-9979777-1-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2025**
Termín odevzdání diplomové práce: **25. dubna 2025**

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění bez ohledu na výsledek obhajoby;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- jedno vyhotovení diplomové práce v listinné podobě bude ponecháno Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně k uložení;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá; neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji, že

- jsem na diplomové práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zaměřuje na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci ve vybrané společnosti. Cílem práce je podpořit motivaci zaměstnanců své znalosti s kolegy sdílet, efektivně je využívat a ověřené zkušenosti dále předávat. Teoretická část práce zahrnuje zpracování rešerše z dostupných literárních zdrojů a na jejím základě je následně tvořena praktická část práce. Na základě analýzy současného stavu sdílení znalostí ve vybrané společnosti, prostřednictvím dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a z rozhovorů s vrcholovými manažery společnosti, jsou odhaleny slabiny a nedostatky v procesech sdílení znalostí. Výstupem práce je návrh projektu, který si klade za cíl zvýšit míru sdílení znalostí mezi zaměstnanci a vytváří podmínky pro efektivnější sdílení znalostí, napříč celou společností.

Klíčová slova: znalosti, management znalostí, sdílení znalostí, znalostní pracovník

ABSTRACT

The thesis focuses on supporting employee knowledge sharing in a selected company. The aim the thesis is to support the motivation of employees to share their knowledge with their colleagues, use it effectively and pass on proven experience. The theoretical part of the thesis inscludes the processing of a research from available literary sources and on its basis the practical part of the thesis is subsequently created. Based on the analysis ot he current state of knowledge sharing in the selected company, through a questionnaire survey among employees and accordig to interviews with top managers of the company, weaknesses and shortcomings in the knowledge sharing processes are revealed. The output of the work is a proposal that aims to increase the level of knowledge sharing amoung employees and creates conditions for more effective knowledge sharing across the entire company.

Keywords: knowledge, knowledge management, knowledge sharing, knowledge workers

Ráda bych poděkovala své vedoucí práce, docentce Ing. Janě Matoškové, Ph.D., za její ochotu, cenné rady, náměty a odborné vedení v průběhu psaní mé diplomové práce.

Poděkování patří také kolegům za vstřícný přístup a rodině za podporu a trpělivost po celou dobu mého studia.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	13
I. TEORETICKÁ ČÁST	14
1 ZÁKLADNÍ POJMY	15
1.1 Data.....	15
1.2 Informace.....	16
1.3 Znalosti	17
1.3.1 Členění znalostí	19
1.4 Moudrost.....	22
1.5 Znalostní pracovník	23
2 MANAGEMENT ZNALOSTÍ	26
2.1 Přínosy managementu znalostí	27
3 SDÍLENÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI	30
3.1 Strategie sdílení znalostí	31
3.2 Nástroje sdílení znalostí.....	33
3.3 Faktory ovlivňující sdílení znalostí	38
3.3.1 Bariéry sdílení znalostí	40
3.4 Podpora sdílení znalostí.....	41
3.4.1 Vliv HR na činnosti sdílení a ochrany znalostí	41
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	44
II. PRAKTICKÁ ČÁST	45
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	46
5.1 Struktura společnosti	46
5.2 Zaměstnanci.....	49
5.3 Cíle, vize a hodnoty společnosti	50
6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SDÍLENÍ ZNALOSTÍ VE SPOLEČNOSTI	52

6.1	Způsob práce se znalostmi v organizaci	52
6.2	Nástroje sdílení znalostí.....	53
6.2.1	Vnitřní komunikace.....	53
6.2.2	Komunikační technologie a prostředky.....	54
6.2.3	Vnější komunikace	56
6.3	Znalostní pracovníci	57
6.4	Faktory ovlivňující sdílení znalostí v organizaci.....	57
7	ZHODNOCENÍ STAVU SDÍLENÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI NA ZÁKLADĚ ROZHOVORŮ A DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	58
7.1	Metodika kvalitativního výzkumu.....	58
7.1.1	Rozhovor s pracovníkem personálního úseku.....	59
7.1.2	Rozhovory s vedoucími pracovníky.....	61
7.2	Metodika kvantitativního výzkumu.....	65
7.2.1	Popis výzkumného souboru	65
7.2.2	Význam sdílení znalostí	68
7.2.3	Znalostní pracovníci	76
8	SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	79
9	PROJEKT NA PODPORU SDÍLENÍ ZNALOSTÍ VE SPOLEČNOSTI	82
9.1	Cíle projektu	82
9.1.1	Podstata, struktura a účel projektu	84
9.1.2	Očekávané přínosy projektu.....	85
9.2	Klíčové činnosti.....	85
9.2.1	Matice odpovědnosti RACI.....	92
9.3	Nákladová analýza.....	96
9.4	Časová analýza (harmonogram činností)	100
9.5	Riziková analýza.....	103
9.6	Shrnutí projektu	107

ZÁVĚR.....	108
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	109
SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ.....	114
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	116
SEZNAM TABULEK	117
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	118
SEZNAM PŘÍLOH	119

ÚVOD

Sdílení znalostí představuje jednu z hlavních aktivit znalostního managementu. Hlavní náplní managementu znalostí má být identifikace znalostí dostupných v organizaci, jejich uchování ve srozumitelné formě a umožnění přístupu k nim všem zainteresovaným pracovníkům.

Předávání znalostí lze označit za jeden z důležitých faktorů pro efektivní fungování společnosti, zajišťující její schopnost inovací a podporující její růst. Pro úspěšné sdílení znalostí by mělo být klíčové zvolit vhodnou kombinaci metod a technologií, které podporují vzájemnou spolupráci a komunikaci mezi zaměstnanci. Vytvoření vhodného prostředí pro sdílení informací pak může vést k udržení firemních znalostí, a to i v případě personálních změn, a k posílení firemní paměti organizace.

Jako většina firem v současné době se i vybraná společnost potýká s nedostatkem pracovníků a nemůže si dovolit přicházet o další kvalifikované zaměstnance, kteří by svým případným odchodem odnesli i své cenné znalosti, dovednosti a zkušenosti. Cílem práce je navrhnout projekt pro efektivnější sdílení znalostí v této společnosti. To zahrnuje poskytnutí návrhů a doporučení k vytvoření takového prostředí a podmínek, které umožní, aby se znalosti, vědomosti a zkušenosti pracovníků efektivněji šířily, byly účelně využívány a zároveň pomohly předcházet ztrátám důležitých znalostí, o které by firma mohla přijít.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, z nichž každá je členěna do několika kapitol. Teoretická část představuje, na základě prostudované literatury, souhrnný pohled na problematiku sdílení znalostí. Je věnován prostor definicím základních pojmů, obecnému představení managementu znalostí a popisu sdílení znalostí v organizaci, včetně možných nástrojů využívaných pro sdílení znalostí. Jsou zde zmíněny také faktory, které sdílení znalostí pozitivně ovlivňují, stejně jako možné bariéry, které naopak sdílení znalostí brání. Nedílnou součástí této části práce jsou také možnosti podpory sdílení znalostí.

V praktické části práce je nejdříve stručně představena společnost, ve které je projekt realizován. Dále je analyzován současný stav sdílení znalostí v dané společnosti, identifikování znalostní pracovníci, práce se znalostmi, využívané nástroje sdílení znalostí a faktory, které sdílení znalostí ve společnosti pozitivně či negativně ovlivňují. Následně jsou popsány kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu, definovány vzorky respondentů a metody sběru dat. Následná kapitola shrnuje výsledky šetření, popisuje přednosti současného stavu a prostor pro zlepšení. Poslední kapitola vychází z předcházejících částí práce, kdy je výstupem návrh

nutných kroků a činností na podporu sdílení znalostí v dané společnosti, včetně matice odpovědnost a časové, nákladové a rizikové analýzy.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem práce je vypracovat projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci ve zvolené organizaci. Vedlejším cílem je identifikovat znalostní pracovníky ve společnosti a navrhnout následné kroky a opatření, které znalostním pracovníkům umožní své zkušenosti a znalosti efektivně sdílet a využívat je napříč společností.

Cílem teoretické části je popis základů znalostní teorie formou literární rešerše, bližší objasnění klíčových pojmů data, informace, znalosti, moudrost a znalostní pracovník (kapitola 1.) a vysvětlení obecných přínosů managementu znalostí (kapitola 2.). Dále je popsána důležitost sdílení znalostí v organizaci a jsou definovány faktory, které mohou sdílení znalostí pozitivně ovlivňovat nebo naopak účelnému sdílení znalostí v organizaci bránit. Závěrem této kapitoly jsou popsány možnosti, kterými lze sdílení znalostí v organizaci podpořit (kapitola 3.).

Praktická část představuje vybranou společnost (kapitola 5.). Je analyzován aktuální stav sdílení znalostí, způsob práce se znalostmi a nástroje, které jsou k tomu využívány (kapitola 6.). Cílem je zjistit, jaké způsoby a nástroje jsou v současnosti využívány, jaký je postoj zaměstnanců ke sdílení znalostí a jaké překážky zde existují. V rámci analytické části (kapitola 7) byl v období březen-duben 2025 proveden kvalitativní výzkum prostřednictvím rozhovorů s pracovníkem personálního úseku (kapitola 7.1.1) a s pracovníky top managementu společnosti (kapitola 7.1.2). Současně probíhal také kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci společnosti (kapitola 7.2.1). Ze zjištěných výsledků jsou vyhodnoceny přednosti i slabiny současného stavu sdílení znalostí a navrženy kroky k lepšímu využívání znalostí ve společnosti (kapitola 7.2.2). Výsledný projekt (kapitola 9.), zaměřený na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci, je podroben nákladové (kapitola 9.3), časové (kapitola 9.4) a rizikové analýze (kapitola 9.5). Součástí výstupu je také matice RACI (kapitola 9.2.1), s definicí úkolů jednotlivcům či pracovním pozicím, zodpovědným za provedení přiřazeného úkolu, což by při spolupráci všech zainteresovaných mělo vést k pozitivnímu posunu pro lepší sdílení znalostí v dané společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Diplomová práce se zabývá problematikou sdílení znalostí, a proto je třeba lépe objasnit základní charakteristiky a pojmy. Řízení znalostí se zabývá uchováváním a sdílením znalostí, procesů, činností a postupů dané organizace. Znalosti představují to, co lidé vědí o věcech, pojmech, myšlenkách, teoriích nebo postupech. Je to tedy o lidech a možnostech, jak si znalosti získávají, osvojují, udržují, uchovávají, vyměňují a následně nabyté znalosti využívají (Armstrong 2015).

Řízení znalostí se zabývá jak stavem, tak i tokem znalostí (Armstrong 2015) a mělo by vycházet z porozumění základním rozdílům mezi pojmy data, informace, znalosti (a moudrost) a z pochopení jejich vzájemné provázanosti. Podle Petříkové (2010) jsou data vstupní surovinou, která se mění na informaci. A znalosti pak určují základní rámec pro myšlenkové (kognitivní) procesy interpretace dat a informací. Lze si to představit jako pyramidu, kde data, jako vhodně vyjádřené symboly, představují výchozí základnu. Ta jsou následně transformována na informace, které tvoří střední úroveň pyramidy a znalosti pak tvoří vrchol – byť s nejmenším rozsahem, ale s nejcennějším obsahem (Kučerová 2019). Někdy se k nim přidává také moudrost, jako vysoký stupeň lidského poznání, který je obohacen o hodnotové parametry jednotlivce a jeho vztah k okolnímu světu (Mládková 2005).

1.1 Data

Data lze považovat za základní stavební kameny pro informace a znalosti (Armstrong a Taylor 2017). Nebo jako surovinu, z níž se tvoří informace a data. Lze je zaznamenávat a následně skladovat a znovu nalézat v knihách, sešitech, na discích počítačů, DVD, či dokonce vyrytá v kameni či v kůře stromu (Bujna 2015). Lze říct, že slouží pro prezentaci faktů (Sklenák 2001). Veber (2000) definuje data jako zkratkové profesionální označení pro čísla, text, zvuk, obraz, popř. další smyslové vjemy (čich, hmat atd.). Z fyzikálního hlediska se data chápou jako určitá následnost znaků, resp. signálů.

Dalkir (2017) stručně definuje data jako obsah, který je přímo pozorovatelný nebo ověřitelný. Podle Hislopa (2018) jsou data používána jako vstupní bod pro získání informací, které jsou následně transformovány do znalostí. Bureš (2007) souhlasí s Beckmanovou definicí, že data jsou zdroje, z nichž přidáním významu a interpretace vytváříme informace. Zato

Porvazník (2014) definuje data/údaje jen jako oznámení, kterým subjekt nerozumí a nemůže je využít (know nothing).

Collison a Parcell (2005) uvádějí, že data jsou vše, co můžeme rozpoznávat našimi smysly, tj. cítit, chutnat, vidět a slyšet. Jsou to věčná a objektivní fakta o událostech. Jsou všude kolem nás. S tím souhlasí Mládková (2005) a doplňuje, že je to též schopnost vnímavosti každého jedince vůči určitým datům. Taktéž Sklenák (2001) popisuje data jako smyslové vjemy, které jsou prezentovány v podobě, kterou lze zpracovat počítačem. Podle Trunečka (2004) data odrážejí objektivní realitu, bez vazby na okolní události.

Účelově uspořádané soubory dat se pak označují jako databáze či datové zdroje (Truneček 2004), množinu dat nazýváme datovou základnou (Častorál 2008). Zpracování dat na informace se během desetiletí vyvinulo v mnoho různých nástrojů, technik a metod. Nástroje se dále vyvíjely, aby specificky podporovaly předzpracování a přípravu velkých dat tak, aby byla připravena ke zpracování na informace (Chen a Nonaka 2022).

Z hlediska práce s daty mohou být data **strukturovaná**, tedy vysoce specifická, zachycující fakta a uložená v předem definovaném formátu nebo **nestrukturovaná**, skládající se z různých typů dat (text, obrázky, zvuk či webový obsah), bez dalšího rozlišení (Sklenák 2001). Třetím typem dat jsou data **polostrukturovaná**, což jsou data složená ze strukturovaných a nestrukturovaných dat (SAP, 2025).

1.2 Informace

Informace jsou popisovány jako soubor dat, které mají pro příjemce nějaký význam či hodnotu, ale je nutné k nim mít potřebné znalosti, díky kterým je může konkrétní člověk či umělá inteligence interpretovat (Aptien, 2025).

Armstrong a Taylor (2017) uvádějí, že informace jsou data, která byla zpracována takovým způsobem, aby dávala smysl, měla význam a byla dostupná pro každého, kdo je oprávněn k nim získat přístup. Jde tedy o obsah analyzovaných dat (Dalkir 2017). Informacemi se data stávají, až když je začneme interpretovat – přisuzovat jim smysl, protože je k něčemu potřebujeme (Bujna 2015). Informace musí informovat – jsou to data, která působí rozdíl (Kučerová 2019). Podle Trunečka (2004) jsou informace účelově zpracovaná data, kterým jejich uživatel v procesu interpretace, na základě individuálních schopností, hodnot a znalostí, přisuzuje určitý význam. Informace nám, podle něj, poskytují odpovědi na otázky „kdo?, co?,

kde? a kdy?“ a nabývají významu až vzájemným propojením dat. Hodnota informace závisí především na znalosti (určité kvalifikaci) uživatele informace. Informace vzniká interpretací dat a porozuměním vztahů mezi daty nebo mezi jinými informacemi, případně přidáním do kontextu.

Bureš (2007) označuje informace za organizovaná, strukturovaná a interpretovaná data, ze kterých obohacením o dílčí akce a aplikace získáme znalosti. Častorál (2008) to shrnuje – informace je interpretací dat a porozuměním vztahů mezi nimi. Z jeho pohledu vykazují informace tyto společné vlastnosti:

- snižují nejistotu na straně příjemce,
- nemusí být, na rozdíl od dat, nezbytně fyzicky zaznamenány (uloženy),
- lze je definovat pouze u příjemců zpráv/signálů (uživatele),
- mají omezenou životnost.

Využívání informací, které společnosti považují za užitečné (relevantní), závisí ve velké míře na jejich dostupnosti a na tom, v jaké formě jsou zaznamenávány a jak jsou či mohou být prezentovány (Porvazník 2014). Podle Mládkové (2005) jsou informace data, kterým při interpretaci jejich uživatel přiřazuje určitou důležitost a význam. Veber (2000) se přidává se svým názorem, že uživatel identifikuje vhodná data, která svým obsahem odpovídají jeho konkrétní informační potřebě. K tomu je třeba mít určitou kvalifikaci (znalosti), díky níž uživatel rozpozná, že údaje mají potřebný informační obsah a v umí ho z nich získat. Taková data si opatřuje účelově, získaná data pak svými myšlenkovými procesy analyzuje či transformuje, aby svou konkrétní subjektivní informační potřebu uspokojil. Informace tak není pro uživatele jen předmětem výběru či komunikace, ale je zároveň výsledkem poznání a myšlení. Proto může iniciovat další myšlenkové procesy.

1.3 Znalosti

Armstrong a Taylor (2020) vysvětlují znalosti jako to, co lidé vědí o věcech, konceptech, náparech, teoriích, postupech a praktikách. Lze to popsat jako know-how nebo, je-li to specifické, jako odbornost. Jedná se o osobní a často nehmotné informace, které mohou být produktivně využity. Taktéž Drucker (1996) vyzdvihuje znalosti jsou schopnosti aplikovat informace na konkrétní práci a výkon. Obdobně i Častorál (2008) popisuje znalost jako

výsledek aktivního učení na základě vlastního poznání a zkušeností. Hislop (2018) považuje znalosti za (kognitivní) komoditu, kterou lidé vlastní, ale která může nezávisle na lidech existovat v kodifikovatelné formě. Znalosti lze tedy kodifikovat, učinit je explicitními a oddělit je od osoby, která je vytváří, rozvíjí a/nebo využívá. Taktéž Dalkir (2017) souhlasí s pohledem na znalosti jako na komoditu či intelektuální aktivum, zmiňuje ale také poněkud odlišné charakteristiky znalostí:

- Znalosti se používáním nespotřebovávají.
- Přenos znalostí nevede k jejich ztrátě.
- Znalosti jsou bohaté, ale schopnost je používat je vzácná.
- Mnoho cenných znalostí organizace odchází na konci dne dveřmi.

Hunter (2016) se odkazuje na International Knowledge Management Institut, který uvádí, že znalosti jsou porozumění získané zkušeností, lze je získat vlastním učením nebo i od jiných a není tak třeba mít přímou zkušenost, ale lze se poučit i z cizí zkušenosti a neopakovat stejné chyby. Dalkir (2017) vnímá znalosti jako subjektivnější formou poznání, které je typicky založené na zkušenostech nebo individuálních hodnotách, vnímání a zkušenostech. Veber (2000) znalosti popisuje jako výsledek aktivního učení na základě vlastního poznání a zkušeností, v menší míře pak na pasivnějším přijímání působící výuky. Pitra (2015) dodává, že představují proměnlivý mix uznávaných hodnot, reflexivně zhodnocených zkušeností, ověřených informací a expertních poznatků, které jsou podkladem pro získávání nových zkušeností a poslouží k formulaci nových užitečných informací. Rozhodujícím momentem pro vhodné využití znalostí, kterými organizace disponuje, je pak zabezpečení účelné rovnováhy mezi využíváním existujících znalostí a tvorbou znalostí nových.

Prusak a Matson (2006) uznávají znalosti jako ohromně důležitý produktivní zdroj, kdy je právě i hodnota lidí a strojů primárně tvořena znalostmi, které ztělesňují. K tomu Serrat (2017) doplňuje, že znalosti jsou to, co se člověk učí ze zkušeností před, během a po události. Jsou sice vytvářeny v myslích jednotlivců, ale jejich rozvoj vzkvétá v bohaté síti sociálních kontaktů mezi jednotlivci, skupinami a organizací. Organizace má proto poskytnout kreativní příležitosti k rozvoji těchto znalostí a jejich sdílení s ostatními prostřednictvím interpersonálního kontaktu a přístupu k dokumentaci. McElroy (2003) popisuje, že cenné znalosti neexistují, ve skutečnosti je vyrábíme a jsou výsledkem zapojení do znalostních procesů, které mají pravidelnost. Vše, co

musíme udělat, je zachytit je, kodifikovat je a sdílet. Znalosti se pak šíří napříč organizací a její členové je postupně uvádějí do praxe. Z pohledu Nonaky (Chen, Nonaka 2022) jsou znalosti zakotveny v subjektivních zkušenostech, standardních operačních postupech, systematických dokumentech nebo specifických technikách. V organizacích se vyskytují převážně ve formě dokumentů, interních norem, metodických návodů, pracovních a technologických postupů či předpisů, ale také v podobě tradic, zvyklostí a návyků (Pitra 2015).

Bujna (2015) spojuje nutnost znalostí, jako konkurenční výhody firmy, s přechodem od tradičního hospodářství ke znalostní ekonomice. Uvádí, že někteří autoři za hlavní ekonomický vstup již nepovažují ty tradiční, kterými jsou půda, práce a kapitál, ale právě znalosti. Znalosti samy o sobě, jak poznamenává Veber (2003), však nejsou pro organizaci nijak cenným aktivem, pokud jich není užitečně využíváno v celém řetězci tvorby hodnoty.

Znalosti, jako kapitál, jsou primárně nehmotné, používáním se neopotřebovávají, ani neztrácejí. Místo toho se množí a rostou na hodnotě. Znalosti nelze zničit, ale nedostatečným používáním je lze ztratit, protože znalosti podléhají zkáze, pokud nejsou využívány nebo sdíleny (Foster et al., 2023). Znalosti lze považovat za nejdůležitější strategický zdroj a schopnost získávat, integrovat, uchovávat, sdílet a následně je aplikovat je ta nejlepší cesta k budování a udržení konkurenční výhody. Čím víc firma ví, tím více se může naučit. Nové znalosti jsou integrovány se stávajícími znalostmi, aby se vytvořily jedinečné poznatky, a ještě hodnotnější znalosti (Prusak a Matson 2006).

1.3.1 Členění znalostí

Existuje celá řada znalostí a jejich rozlišení je nutné. Jak uvádí Petříková a kol. (2010), základní typy znalostí jsou **dovednost** (zručnost, um) - anglicky skill, **znalost** (schopnost) - anglicky knowledge a **odbornost** (expertíza) - anglicky expertise/competence.

Bujna (2015) na to navazuje tvrzením, že praktické znalosti, které si manažeři i výkonní pracovníci vytvořili z osobních zkušeností, získávají téměř mimochodem. Často si totiž ani neuvědomují, že takové znalosti mají, a přece je využívají, aby dosáhli výsledků. Takové znalosti pak mají vysoce osobní charakter, lidé si je nedokáží okamžitě vybavit a těžko je tedy lze komunikovat směrem k ostatním.

Literatura o managementu znalostí obvykle rozlišuje dva základní typy znalostí. Jedná se o členění z pohledu jejich komunikace a sdílitelnosti:

- **tacitní/tiché znalosti** (těžko vyjádřitelné), které sídlí v hlavách lidí,
- **explicitní znalosti** (snadno zdokumentovatelné).

Armstrong a Taylor (2020) se odkazují na Nonaku a Takeuchiho (1995), kteří taktéž uvedli, že znalosti jsou buď explicitní nebo tacitní.

Tacitní znalosti existují v myslích lidí, je obtížné je vyjádřit v písemné podobě a získávají se prostřednictvím osobních zkušeností (Armstrong a Taylor 2020). Obtížně se formulují a složité převtělují do slov, textu nebo kreseb. Mají tendenci spočívat v hlavách znalců. Obvykle platí, že čím víc jsou znalosti tiché, tím cennější bývají (Dalkir 2017). Jsou chápány i aplikovány podvědomě, je obtížné je formulovat a rozvíjí se na základě přímé zkušenosti či jednání (Janus 2016). Tacitní znalosti nelze snadno artikulovat nebo kodifikovat a jejich přenos mezi lidmi je pomalý, nákladný a nejistý. Není zde až tak problém úniku firemních znalostí ke konkurentům, ale opačný problém, tedy obtížnost přenosu znalostí i v rámci samotné firmy (Prusak a Matson, 2006).

Explicitní znalosti jsou dostupné, mohou být kodifikovány a zaznamenány a jsou uchovávány v databázích, firemních intranetech a v portfoliích duševního vlastnictví. Podle Dalkira (2017) představují explicitní znalosti obsah, který byl zachycen hmatatelnou formou nebo na konkrétních médiích a jsou přesněji a formálně popsitelné. A to i v případě, že jsou vyňaty z původního kontextu tvorby nebo použití (Janus 2016). Jedná se o fakta, teorie či soubory instrukcí. Jsou přenosné mezi jednotlivci, prostorem a časem. Pokud tyto znalosti nejsou chráněny právy duševního vlastnictví (patenty, autorská práva a obchodní tajemství) nebo utajením před úniky ke konkurentům, zřídka jsou základem udržitelné konkurenční výhody (Prusak a Matson, 2006).

Výše uvedené definice mohou příliš zjednodušit rozdíl mezi znalostmi, které lze shromažďovat a dokumentovat (explicitní), a znalostmi, které je naopak obtížné sdílet (tacitní). Používá se tedy i třetí kategorie:

- **implicitní znalosti** (někdy označované jako zkušenostní).

Kučerová (2019) charakterizuje implicitní znalosti jako nevyjádřené a nedostupné přímo. Lze je ale převést na explicitní znalosti prostřednictvím procesu dokumentace a zachycování. Je to tedy jakýsi mezistupeň mezi explicitními a tacitními znalostmi. U člověka označujeme tento typ znalosti jako subjektivní, nevědomá tacitní znalost – tzn. používáme ji, ale neumíme ji dost dobře popsat a vysvětlit. Hunter (2016) uvádí, že čím více tacitních znalostí lze převést

na explicitní znalosti, tím větší hodnotu organizace získá. Jakmile jsou znalosti explicitní, lze je snadněji sdílet s ostatními v jejich prospěch i pro organizaci jako celek. Stejný pohled má i Hislop (2018), když zmiňuje, že kodifikací je možné přeměnit znalosti v explicitní a oddělit je tím od osoby, která je vytváří, rozvíjí a/nebo využívá.

Interakce mezi tacitní a explicitní znalostí je vyjádřena procesem konverze. V prostředí organizace se jedná o cyklus transformace znalostí, tzv. model SECI, podle Nonaky (Chen, Nonaka 2022). Zkratka je složena z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých fází = socializace, externalizace, kombinace a internalizace. Autor vytvořil teorii tvorby znalostí založenou na praktických zkušenostech úspěšných japonských společností. Model SECI byl vytvořen s cílem jednoduše a jasně popsat varianty, jak jsou v organizaci znalosti vytvářeny, sdíleny a přepracovávány na další možné znalosti.

Znalost vytvořená jednotlivcem, je tacitní. Sdílení tacitní znalosti prostřednictvím interakce s dalšími jednotlivci se nazývá *socializace*. Konverze znalostí tacitních na explicitní se nazývá *externalizace*. Dalším krokem konverze je *kombinace*, spočívající v tvorbě nových explicitních znalostí z explicitních znalostí stávajících. *Internalizace* je pak proces osvojení explicitních znalostí jednotlivcem, tedy jejich konverze na znalosti tacitní (Chen, Nonaka 2022).

Kučerová (2019) se domnívá, že specifika jednotlivých typů znalostí mají vliv na volbu konkrétního způsobu jejich komunikace, tj. obsahu, zpracování a vyhledávání. Z pohledu komunikace a podle jejich sdělitelnosti se člení znalosti na implicitní a explicitní. Dle jejich obsahu, přesněji řečeno podle způsobu reprezentace znalostí, je možné znalosti členit na **deklarativní a procedurální**.

Deklarativní (konceptuální) znalost lze popsat jako „vědět o...“ (abychom věděli...). Poskytuje nám odpovědi na otázky: „Co to je?, Proč to je?, Co to znamená?“. Jedná se o tvrzení či výrok, kdy lze určit, že je pravdivý. Podmínkou k získání této znalosti je porozumění smyslu daného výroku. Následné použití takového typu znalosti pak vede k věděni, případně až k moudrosti (poznání).

Procedurální (operační) znalost lze charakterizovat jako „vědět jak...“ (abychom mohli...). Poskytuje nám odpovědi na otázky „Jak to probíhá?, Jak se to dělá?, Jak to funguje?“. Má formu pravidla a podmínkou k získání této znalosti je provedení operace či spuštění procesu. Použití tohoto typu znalosti umožňuje úspěšnou realizaci akce nebo činnosti.

Mládková (2008) popisuje další možné rozdělení znalostí, podle vlastníka:

Individuální znalost je vlastněna jednotlivcem, je nezávislá na specifickém kontextu a je kontrolována konkrétní osobou. Má velmi úzkou vazbu na jeho smysly, individuální schopnost rozlišování a emoce. Tvorba individuální znalosti probíhá v závislosti na předchozích znalostech jedince a na principech a hodnotách, které uznává. Individuální znalost předurčuje úspěch člověka při činnosti. Kombinací s ostatními individuálními znalostmi pak přispívá k rozšiřování kolektivní znalosti.

Společenská znalost je sdílena členy organizace nebo skupiny. Individuální znalost je na společenskou přeměňována pomocí socializace (školení, semináře, diskuse atd.). Je nezbytná pro rozvoj organizace. Umožňuje sdílet pravidla, vytváří společný jazyk či tradici.

Kolektivní znalost představuje jednotný paměťový systém, který je zodpovědný za zapamatování si společné zkušenosti. Co se týče detailů, je závislý jeden člen skupiny na druhém. Když je třeba, dají je společně dohromady. Kolektivní znalost vychází z mýtů, tradic a společného chápání reality. Je rozptýlena mezi jedince a existuje pouze tehdy, když je skupina pohromadě a vykonává nějakou činnost. Vzniká neustálým opakováním různých činností majících podobný kontext.

1.4 Moudrost

Moudrost je často považována za klíčový prvek pro správné jednání a rozhodování. Stojí na vrcholku pyramidy popisující hierarchii dat, informací, znalostí a moudrosti. Moudrost lze popsat jako schopnost efektivně využívat získané znalosti v praxi a na základě zkušeností je prakticky uplatňovat k dosažení cílů. Moudří lidé jsou obvykle respektováni pro svou schopnost naslouchat, rozvažovat a jednat s ohledem na širší kontext situace (Zakopalová, 2025).

Moudrost lze vysvětlit jako znalosti, které jsou spojené s určitým postojem a proměněné v komplexní hodnocení okolního světa (Truneček 2004). Podle Armstronga (2015) zahrnuje moudrost nejen znalosti, zkušenosti, morální a etické zásady, ale také schopnost posoudit situace a činit rozhodnutí, která zohledňují širší kontext a dlouhodobé důsledky. Armstrong dále zdůrazňuje, že moudrost je klíčová pro vedení a správu organizací, neboť umožňuje vedoucím pracovníkům orientovat se v složitých situacích a činit rozhodnutí, která nejsou jen pragmatická, ale také etická. Moudrost tedy není jen o znalostech, ale také o schopnosti chápat lidské hodnoty a potřeby v rámci pracovního prostředí.

1.5 Znalostní pracovník

Koncem padesátých let minulého století začal Peter Drucker (Endersheim 2008) razit pojem „znalostní pracovník“ (anglicky knowledge worker), který použil pro označení duševního pracovníka, jehož prvořadým úkolem je výklad a zprostředkování skutečnosti a řešení problémů. Byl přesvědčen o tom, že tento nový typ pracovníka vyžaduje také odlišný typ řízení. To vyjádřil jako protiklad efektivnosti (effectiveness) a výkonnosti (efficiency). V případě manuální práce je klíčová výkonnost, tedy schopnost dosahovat výsledků, zato v případě znalostního pracovníka je prvořadá efektivnost čili schopnost dosahovat správného výsledku. Taktéž Armstrong a Taylor (2020) se odkazují na Druckera, že znalostní pracovníci jsou jednotlivci s vysokou úrovní vzdělání, odbornými znalostmi a specializovanými dovednostmi. A jsou schopni aplikovat tuto kombinaci schopností a dovedností k identifikaci a řešení problémů.

Mládková (2005) uvádí, že znalostní pracovník je člověk, jehož práce je založena převážně na práci se znalostmi. Zmiňuje několik základních charakteristik znalostního pracovníka:

- má nějakou specifickou znalost či soubor znalostí, které jsou pro organizaci důležité a často je jediný, kdo takovou znalostí v organizaci disponuje,
- umí tuto znalost prakticky využívat,
- může to být mezi kolegy uznávaný odborník nebo také může být zcela nenápadný a v organizaci ani nikdo netuší, jak moc je pro ni důležitý,
- jeho znalosti jsou obvykle spíš skryté a částečně podvědomé (ani on sám jim nemusí přisuzovat zvláštní význam),
- podle konkrétní situace se sám rozhoduje, jak bude na daný podnět reagovat a sám si k tomu tvoří své pracovní postupy,
- výsledky jeho práce se projevují nepřímo a stejně tak viditelné jsou většinou až se zpožděním.

Přesné definice znalostních pracovníků se u jednotlivých autorů liší. Některé jsou poměrně široké, jiné stručně definují znalostní pracovníky jako lidi, kteří provádějí práci mozkiem. Navzdory rozdílným formulacím a s ohledem na to, jak jsou definováni znalostní pracovníci, existuje řada rysů, které mají obvykle společné – znalostní pracovníci tvoří elitní a zcela výrazný prvek současné pracovní síly, mají vysokou úroveň formální kvalifikace a jejich

výstupy práce obvykle významně přispívají k výkonu jejich zaměstnavatelů. Jejich práce je vysoce kreativní a zahrnuje značné množství řešení problémů a vytváření či využívání znalostí (Hislop 2018). Je ale zřejmé, že kvalitu znalostního pracovníka může posoudit až konečný uživatel podle výsledku procesu (Truneček 2004). I Drucker (2000) uvádí, že kvalita (jakost) je základem jeho výsledků.

Znalostní pracovníci tvoří homogenní skupinu a v jedné organizaci se nachází mnoho různých typů znalostních pracovníků, disponujících tzv. zlatými dovednostmi, potřebnými pro určitou pozici, které zahrnují autonomii, kreativitu a schopnost řešit problémy. Tyto dovednosti se velmi těžko získávají, jsou závislé jedna na druhé, dají se zlepšovat, ale zda je pracovník má či nemá je otázkou jeho talentu (Mládková 2008). Petříková (2010) uvádí, že znalostní pracovníci potřebují pracovat s řadou informací a znalostí, které však mohou mít a mají různý charakter. Naproti tomu Truneček (2004) definuje znalostní pracovníky jako osoby s dostatečnými znalostmi, které jsou schopni v pravou chvíli využít a patří sem podle něj všichni pracovníci firmy, dělnické profese nevyjímaje.

Podle De Stricker (2014) spočívá práce znalostního pracovníka především ve vyhledávání, aplikaci a produkci informací a znalostí k podpoře cílů zaměstnávající organizace. Znalostní pracovníci jsou zásadní pro určování úspěchu organizace, který stále více závisí na tacitních individuálních znalostech a nezdokumentovaných odbornostech, nezbytných pro kompetentní výkon (Waren et al., 2011). Znalostní pracovníci, jak uvádí J. M. Gómez-Pérez et al. (Waren et al., 2011), se neustále potýkají s množstvím úkolů a současně pracují také na svých vlastních neformálních procesech, označovaných jako znalostní procesy. Znalostní pracovník musí učinit mnoho složitých rozhodnutí, aby optimalizoval svůj znalostní proces a dosáhl cíle. Kromě toho využívá síť vztahů v rámci organizace, díky čemuž pak může úkol provést ten nejspecializovanější, nejzkušenější a nejznalejší pracovník v dané konkrétní oblasti.

Znalostní pracovníci významně přispívají k inovaci a růstu v organizacích. Jejich znalosti, zejména ty tacitní, jsou rozlišovacím faktorem, který přispívá ke konkurenční výhodě firmy (Hislop 2018). Takové znalosti představují obrovské kapitálové aktivum. Pro všechny pracovníky disponující znalostmi možná ještě neplatí, že je organizace potřebuje víc, než oni potřebují ji, pro většinu z nich je to však symbolický vztah, v němž se obě strany rovnou měrou potřebují navzájem (Drucker 2000). Skupiny odborníků totiž mohou mít zvláštní rozpolcenost v očekáváních od pracovního života. Požadují nezávislost a volnost, aby mohli kreativně pracovat, ale také na straně druhé požadují podporu pro neustálý rozvoj a očekávají, že výsledky

jejich práce budou viděny a oceněny. Pokud jsou zklamaní nebo rovnováha není správná, existuje velmi reálná hrozba, že odejdou jinam. Talentované, zkušené a specializované odborníky je pak těžké nahradit. Pokud k tomuto dojde, ztráta klíčového personálu může mít pro firmu značně negativní dopad (Ejler et al., 2011).

2 MANAGEMENT ZNALOSTÍ

Diplomová práce je zaměřena na sdílení znalostí, což je jedna z klíčových rolí managementu znalostí. Pojmy „management znalostí“, „znalostní management“ nebo „řízení znalostí“ jsou alternativy anglického výrazu „knowledge management“ a všechna označení jsou v tuzemské i zahraniční literatuře odborníky na tuto problematiku používána.

Ve své dnešní podobě rozděluje management znalostí odbornou veřejnost na dva tábory. Z jedné strany se ozývají hlasy jeho příznivců, kteří v tomto novém přístupu vidí znak konkurenceschopnosti firem a z druhé strany znějí jednoznačně odmítavé názory odpůrců k možnosti znalosti řídit (Collison a Parcel 2005).

Management znalostí byl původně definován jako proces aplikace systémového přístupu k zachycování, strukturování, řízení a šíření znalostí v rámci organizace, aby fungoval rychleji, znovu využíval osvědčené přístupy a omezoval nákladné přepracování z projektu na projekt (Dalkir 2017). Nemá směřovat jen k tomu, aby pracovníci absorbovali a aplikovali nové, užitečné informace, ale také k tomu, aby věděli, kde příslušné informace mohou získat a dokázali je pak i zaznamenat a sdělit (Veber 2003). Jenex (2007) se odkazuje na svoji dřívější definici managementu znalostí z roku 2005, že jde o selektivní aplikaci znalostí z předchozích zkušeností s rozhodováním, do současných a budoucích rozhodovacích činností, a to s výslovným účelem zlepšit efektivitu organizace. Jedná se o systém vytvořený k usnadnění zachycování, ukládání, získávání a opětovného použití znalostí, aby se nakonec zlepšilo organizační a individuální rozhodování. McElroy (2003) považuje management znalostí za manažerskou disciplínu, která má vliv na zpracování znalostí. Mělo by se jednat spíše o zlepšení procesu zavádění znalostí do praxe, tj. podnikat kroky k šíření znalostí v rámci organizace a k jejich přesunu do mysli jednotlivců a skupin, kteří je potřebují.

Armstrong a Taylor (2020) popisují management znalostí jako získávání znalostí od těch, kteří je mají a předávání těm, kteří je potřebují, a to vše za účelem zvýšení efektivity organizace. Jde o ukládání a sdílení moudrosti, porozumění a odborných znalostí nashromážděných v podniku o jeho procesech, technikách a operacích. Odkazují se na Hansena a kol. (1999) když vysvětlují, že na řízení znalostí přece není nic nového, neboť historicky, po generace, majitelé rodinných firem předávali svoji obchodní moudrost dětem, mistři řemeslníci pečlivě učili řemeslo své učně a dělníci si vyměňovali nápady a know-how u své práce.

Efektivní management znalostí by se měl postarat o to, aby znalosti nebyly pouze hromaděny, ale aby byly včas a racionálně využívány. K tomu je třeba trvalé šíření znalostí a soustavná a cílevědomá analýza účinnosti všech opatření, souvisejících s knowledge managementem (Petríková 2010). Kromě učení se novým znalostem je však důležité, aby zaměstnanci dokázali také znalosti zapomínat, tzn. aby zvládli překonat zastaralé naučené postupy, návyky a chování. (Janus 2016). Následné procesy správy znalostí spočívající v hledání, sdílení a aplikaci znalostí pak vytvářejí nová data, nové informace i nové náhledy, které je třeba zachytit a uložit (De Stricker 2014).

Podle Armstronga a Taylora (2020) disponují zaměstnanci znalostmi, které získali na základě vlastních pracovních zkušeností. Tyto znalosti ale mohou zůstat nevyužity, pokud zůstanou ukryty v jejich myslích nebo se vytratí spolu se zaměstnanci, kteří z organizace odejdou. Řízení znalostí tak musí vyřešit důležitou otázku – jak znalosti identifikovat, uchovat a dále distribuovat.

2.1 Přínosy managementu znalostí

Management znalostí se zaměřuje na to, jak nejlépe zachytit, sdílet, aplikovat a využívat znalosti, aby organizace získala konkurenční výhodu. Obvykle ho tvoří tři hlavní složky: lidé, procesy a technologie. „Lidé“ představují způsob, jak nejlépe budovat a pěstovat kulturu sdílení znalostí. Složka „proces“ se zaměřuje na začlenění procesů řízení znalostí do každodenního pracovního života a „technologie“ se zaměřuje na vytvoření jednotné sítě umožňující sdílení znalostí. Typické pořekadlo 80:20 platí také pro management znalostí, kde složky lidé a procesy tvoří 80 % a technologie zbylých 20 % pomyslného koláče (Liebowitz 2012).

Dalkir (2017) zdůrazňuje význam sdílení znalostí jako klíčového prvku, který přispívá k efektivitě a konkurenceschopnosti organizací. Obdobně identifikuje přínos také Contreras (Warren et al., 2011) jako:

- Schopnost vytvářet hodnotu a odlišovat se od konkurence.
- Schopnost zlepšit obchodní procesy.
- Schopnost urychlit dobu uvedení na trh.

Management znalostí zlepšuje způsob, jakým může organizace inteligentně využívat lidský kapitál a znalosti způsobem, který řeší problémy a tím přináší nejlepší možný výsledek

pro co největší počet lidí. Dobře provedená správa znalostí vede ke zvýšení výkonnosti, efektivity a produktivity. Kvalitní dokumentace znalostí zpřístupňuje znalosti vždy a všem, bez ohledu na dostupnost odborníků, a nabízí silné výhody:

- Zabraňuje ztrátě zkušenostních znalostí klíčových pracovníků.
- Zvyšuje rychlost a kvalitu rozhodování, zejména vyvarováním se opakování chyb.
- Vytváří jedinečné zdroje pro programy školení zaměstnanců.
- Získává jedinečné zdroje pro externí sdílení znalostí (Janus 2016).

Díky zvýšenému sdílení znalostí je přirozeným výsledkem zvýšená týmová práce a týmová produktivita (Hunter 2016), neboť ve většině případů je to obousměrně užitečná výměna, při které se obě strany učí od sebe navzájem (Janus 2016). Podle Petříkové (2010) vypadá taková výměna znalostí v organizaci jako dobře fungující trh, který podporuje volný tok znalostí firmou a může se stát výrazným motivačním faktorem, přinášejícím řadu výhod:

- Rozvíjí schopnosti pracovníků.
- Zlepšuje kvalitu myšlení.
- Pomáhá překonávat bariéry mezi odděleními.
- Zvyšuje spokojenost pracovníků.
- Zlepšuje neformální komunikace.
- Umožňuje identifikovat schopné pracovníky.
- Snižuje náklady, protože umožňuje předávat nejlepší postupy.
- Zamezuje duplicitám.
- Zlepšuje kvalitu produktů a služeb.
- Snižuje čas na výrobní a nevýrobní cykly.
- Zvyšuje inovační kapacitu.
- Ulehčuje práci manažerům.

Liebowitz (2012) zmiňuje, že management znalostí by měl být součástí struktury organizace. Řízení znalostí totiž může vést k inovacím a vedoucí představitelé firmy musí

vštěpovat a pěstovat kulturu sdílení znalostí, aby stimulovali kreativitu pro nové produkty a služby.

Janus (2016) uvádí některé klíčové přínosy organizace se silnou kulturou sdílení znalostí:

- Každý v organizaci chápe strategický význam znalostí.
- Sdílení znalostí je součástí vize a strategie organizace.
- Lídři podporují a oslavují spolupráci a sdílení znalostí v celé organizaci.

Čím víc firma ví, tím více se může naučit. Nové znalosti jsou integrovány se stávajícími znalostmi, aby se vytvořily jedinečné poznatky, a ještě hodnotnější znalosti. Organizace by proto měly hledat oblasti učení a experimentování, které mohou potenciálně přidat hodnotu k jejich stávajícím znalostem prostřednictvím synergické kombinace (Prusak a Matson 2006).

3 SDÍLENÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI

Organizace jsou složité struktury a musí mít na paměti své nejdůležitější aktivum – své lidi. To, jak komunikují, spojují se při řešení problémů, nadchnou se pro cíle a úkoly a jak se vypořádávají s výzvami, které je třeba překonat či zvládnout, do značné míry určuje výkon organizace (Janus 2016). Taktéž Matošková (2019) uvádí, že právě zaměstnanci mohou být tím nejcenějším aktivem organizace, neboť právě svými znalostmi, dovednostmi a pracovními postupy ovlivňují efektivní využívání zdrojů a prostředků společnosti. Janus (2016) dále uvádí, že úspěšné organizace se starají o to, aby byly znalosti „jak na to“ neustále sdíleny a aby se jejich zaměstnanci naučili a pochopili, jak nejlépe dosáhnout daného úkolu. Organizace, které sdílejí znalosti, se systematicky učí ze svých chyb a staví na svých úspěších, znalosti považují za důležitý faktor a oceňují své provozní zkušenosti jako příležitosti k učení jak pro zaměstnance, tak pro externí partnery.

Znalosti jsou uznávány jako klíčový ekonomický zdroj a organizace musí mít za všech okolností správné znalosti v požadované formě a kontextu, aby byly úspěšné. Konkrétně sdílení a výsledné vytváření znalostí jsou zásadní pro udržení konkurenční výhody každé organizace (Jennex 2007). Jak uvádějí Prusak a Matson (2006), pokud jsou znalosti relevantní pro rozhodování v explicitní podobě, lze je snadno přenést a shromáždit na jednom místě, což umožňuje centralizované rozhodování. Pokud jsou znalosti primárně tacitní, pak je nelze přenášet a rozhodování musí být umístěno mezi lidmi, kde znalosti sídlí.

Při vytváření znalostních služeb, jako strategického rámce pro organizaci 21. století, se úspěšné sdílení znalostí stává normou, standardem. Díky úspěšnému sdílení znalostí organizace prosperuje a její poslání je dosaženo snadněji, než by tomu bylo jinak. Bráněné sdílení je velmi drahou slabinou ve struktuře každé organizace. Firemní znalosti je třeba považovat za kolektivní znalosti, které jsou vyvíjeny a sdíleny a očekává se, že budou i používány ve prospěch organizace a na podporu plnění firemního poslání. Když se znalosti nesdílí, snaha o splnění tohoto poslání je vážně narušena, v lepším případě jen zpomalena a zpožděna (St. Clair 2017).

Sdílení znalostí a učení jsou sociální aktivity. Zda lidé začnou měnit své chování je závislé na tom, jak je organizace motivuje a uznává. Dostatečná podpora vrcholového managementu a poskytování pozitivní atmosféry pro sdílení znalostí by mělo být základem pro změnu kultury (Janus 2016). Silní lídři musí být schopni inspirovat a vytvářet smysl a vášeň mezi svými

zaměstnanci, aby zajistili vysokou úroveň cíleného výkonu. Musí porozumět, jak si každý zaměstnanec představuje, chce a může optimalizovat svůj osobní a profesní rozvoj, aby byli schopni jim tento postup usnadnit a poskytnout vhodnou podporu (Ejler et al., 2011).

Informační materiál dostupný v organizaci do určité míry slouží jednotlivcům k plnění jejich úkolů. Mnohem podstatnější roli však hraje v situacích, kdy s jeho pomocí začnou lidé koordinovat a postupně spojovat drobné příspěvky jednotlivých činností v celkovou přidanou hodnotu organizace. Sdílení informací, dat i znalostí je tedy jednak složitým, ale současně velmi důležitým úkolem, který zásadně ovlivní, zda bude organizace pracovat více či méně efektivně (Bujna 2015).

3.1 Strategie sdílení znalostí

Vedení organizace má za úkol vyvinout strategii, která směřuje organizaci ke sdílené vizi. Jasná strategie vede při navrhování iniciativ pro sdílení znalostí, informuje všechny zúčastněné strany v organizaci o hodnotě sdílení znalostí a usnadní šíření znalostní strategie napříč organizací (Janus 2016).

Armstrong a Taylor (2020) se odkazují na identifikaci přístupu ke strategii řízení znalostí podle Hansena a kol. (1999), který rozlišuje strategii kodifikace a strategii personalizace.

- **Kodifikační strategie** – umožňuje znalosti pečlivě kodifikovat pomocí přístupu „people-to-document“ („od lidí k dokumentu“) a ukládat je v databázích, kde se k nim může kdokoli z organizace snadno dostat a používat je. Strategie je tedy, obdobně jako např. v knihovně, řízena dokumenty a z velké části spoléhá na možnosti informačních technologií. Dokumenty jsou obvykle uloženy v elektronickém úložišti a umožňují lidem vyhledávat a získávat kodifikované znalosti, aniž by museli kontaktovat osobu, které je původně vyvinula (Armstrong a Taylor 2020). Primárním cílem této strategie je shromažďovat, archivovat, zpracovávat a sdílet znalosti a následně je dokumentovat a kodifikovat. Zahrnuje ale také vytváření, implementaci a používání databází, počítačových sítí, softwarů, systémů pro správu dokumentů či pracovních postupů, aby byly znalosti k dispozici i ostatním, čímž umožňuje všem oprávněným zaměstnancům stahovat kodifikované znalosti a sdílet je prostřednictvím elektronických zařízení (Chen a Nonaka 2022).

- **Personalizační strategie** – je založena na sdílení především prostřednictvím přímých mezilidských kontaktů v podobě „person-to-person“ („od člověka k člověku“). Tento přístup sebou nese potřebu zajistit předávání tacitních znalostí, úzce spjatých s osobu, která je vyvinula. Toho je dosaženo vytvářením sítí a podporou osobní komunikace mezi lidmi, především prostřednictvím konferencí, workshopů, komunit, brainstormingů a dalších podob osobních setkání. Je tedy dobré mít systém, který lidem umožňuje najít jiné lidi (Armstrong a Taylor 2020). Tato strategie předpokládá, že vědění souvisí s lidmi, a proto se ukládání nebo shromažďování znalostí zaměřuje na zlepšování procesů sdílení znalostí (Chen a Nonaka 2022).

K personalizační a kodifikační strategii je podle Chen a Nonaky (2022) možno přidat i dvě nové, vztahovou a substituční strategii:

- **Vztahová strategie** – je strategie řízení znalostí zaměřená na vztahy mezi jednotlivci, aby byli schopni sdílet a zvyšovat inovace prostřednictvím vytváření nových znalostí. Tato strategie se používá, pokud organizace klade větší důraz na tvorbu inovací v souladu se zvýšenou efektivitou.
- **Substituční strategie** – je strategie řízení znalostí zaměřená na využití informačních technologií a komunikační infrastruktury, jako zálohy znalostí odborníků. Tento přístup se zavádí, pokud organizace upřednostňuje efektivitu využívání stávajících znalostí nebo nových znalostí v souladu s vytvářením inovací v organizacích.

Chen a Nonaka (2022) se ve svém díle odkazují názor Gottshalka (2006), který prohlašuje, že výběr strategie je založen na aktuálních charakteristikách podnikání, které závisí na typu problému, na způsobu jeho řešení a na konkurenční výhodě.

Výběr hlavní strategie by měl vždy záviset na konkrétních potřebách organizace – co dělá a jak to dělá. A na podporu své první volby je vhodné použít strategii druhou. Nezbytností je propojení strategie řízení znalostí s obchodní strategií dané společnosti (Mládková 2004).

3.2 Nástroje sdílení znalostí

Nástroje pro sdílení znalostí usnadňují výměnu odborných znalostí, zkušeností a informací mezi jednotlivci i týmy v rámci organizace, zlepšují spolupráci a efektivitu, podporují inovace a týmovost. Lidé musí vzájemně komunikovat, aby mohli spolupracovat a k tomu si vyberou nástroj, se kterým se cítí nejpohodlněji. Mnoho zaměstnanců se stále cítí nejpřirozeněji při komunikaci tváří v tvář, proto preferují spolupráci, při které se mohou setkat osobně. Jiní rádi využijí konferenční hovor, videochat, výměnu dokumentů prostřednictvím e-mailu, webu nebo jiné technologie (Stricker 2014). Sdílení znalostí nikdy nebude efektivní, pokud to bude práce pouze jedné osoby nebo oddělení. Je třeba klást důraz především na rozvoj vlastní kultury, ve které je získávání a sdílení znalostí součástí všech činností. Stejně tak i technologie mohou poskytnout obrovskou pomoc, ale jsou jen prostředkem, nikoliv cílem. Kultura sdílení znalostí musí poskytovat kontext pro její použití (Janus 2016). Znalosti je pak nutné zachytit takovým znalostním způsobem, který zachovává co nejvíce kontextu, abychom mohli znásobit jejich přínos (Collison a Parcel, 2005).

Komunikace probíhá na různých úrovních, různými komunikačními prostředky, slouží k různému účelu. Chceme-li s někým komunikovat, musíme ho pro komunikaci získat. Má-li být komunikace přínosná, musí být obousměrná a symetrická, role sdělovacího a příjemce se musí střídát. Hovoříme o umění sdělovat a umění naslouchat (Veber a kol. 2000). Ke sdílení znalostí mohou jednotlivci používat jeden nebo i více nástrojů. Výzvy najít a uchovat cenné znalosti se zvyšují s počtem lidí a možností (Foster et al., 2023).

K dispozici je množství klasických i moderních metod podporujících práci se znalostmi a umožňujících jejich sdílení, např. dle Petříková (2010):

- Porady.

Porady na všech stupních řízení, jakožto proces vzájemného sdělování informací mezi jednotlivci nebo skupinami, představují stálý zdroj znalostí, konkrétně jejich popis, výběr, hodnocení a kategorizace. Porada burcuje k novým znalostem a může patřit k efektivní formě ověření znalostí všech zúčastněných.

- Řešitelské týmy.

Dobře vedené řešitelské týmy synergicky posilují jeden druhého. Nové znalosti, získané během řešení, uplatní její členové i v jiných zadáních a třeba i s jinou skupinou

- Vzdělávací workshopy.

Jedná se o kombinaci praktického přístupu k řešení problému a vzdělávání. Obsahují jak teoretický výklad, tak i přímé zapojení účastníků.

Liebowith (2017) doplňuje další možnost:

- Rozhovory o zachycování znalostí.

Budují institucionální paměť a zlepšují schopnosti zaměstnanců, aby se neopakovaly staré chyby, urychluje přenos a využívá stávajícího know-how pro lepší učení.

A navazuje Veber a kol. (2000) s možnostmi využít:

- Telefon.
- E-mail.
- Intranet a extranet.

Intranet je webová informační síť sloužící jedné organizaci, kterou lze upravit tak, aby nabízela informace selektivně podle typu uživatele (dodavatel, zaměstnanec atd.), stejně jako podle pracovní funkce nebo pro konkrétní pracovní jednotky.

Extranety jsou rozšířenou verzí intranetu, která může zahrnovat i dodavatele, zákazníky a partnery nacházející se mimo organizaci. Oba nástroje zvyšují efektivitu získávání organizačních informací. Vyžadují údržbu, podporu a správu, aby byl zajištěn snadný přístup a získávání znalostí.

Dalšími možnostmi jsou (Klutch, 2024):

- Znalostní báze.

Znalostní báze je počítačová databázová technologie používaná k systematickému ukládání, správě a přístupu k informacím. Informace jsou uloženy na jednom místě, s možností vyhledávání v nich dle zadaných filtrů.

- Software pro řízení projektů.

Široká nabídka programů sloužící k zefektivnění komunikace mezi členy týmů nebo i mezi více týmy současně.

- Sdílení znalostí mezi sebou („peer-to-peer“ = rovný s rovným).

Jedná se o proces spolupráce a vzájemného učení, kdy jednotlivci sdílejí své zkušenosti, znalosti a informace napřímo mezi sebou, bez zásahu dalšího zprostředkovatele. Mají obdobné znalosti a zkušenosti, radí si o osvědčených způsobech a pracují společně na dosažení společného cíle.

- Záznamy obrazovky.

Umožňují vytvářet vzdělávací videa a sdílet znalosti prostřednictvím nahrávek obrazovky.

- Standardizované postupy.

Dokumentování firemních postupů a standardů, jako základní metoda sdílení znalostí, umožňuje uspořádat důležitá data, šablony, pracovní postupy a formuláře.

- Chatovací platforma.

Slouží k rychlému zasílání zpráv a ke komunikaci mezi členy týmu. Současně eliminuje využívání neoficiálních aplikací pro rychlou komunikaci, jako je např. WhatsApp či Facebook.

- Databáze digitálních aktiv.

Jde o soubory z e-mailové komunikace, přijaté dokumenty či historická data o obchodních partnerech, která mohou být nenávratně ztracena, pokud nejsou správně uložena.

- Firemní Wiki.

Wiki je online znalostní báze, která obsahuje vše, co je třeba vědět o firmě. Může zahrnovat profily zaměstnanců i pracovní postupy. K vytvoření komplexní firemní wiki je potřeba hodně času, ale víc informací je zde shromážděno, tím lepší a jednodušší jsou pak možnosti vyhledávání.

Janus (2016) přidává další nástroje, a sice:

- Systémy řízení výuky (LMS).

LMS jsou softwarové aplikace pro správu školicích a vzdělávacích záznamů a e-learningových kurzů a spolupráce. Vysoké školy a univerzity využívají LMS k poskytování online kurzů.

- Sociální síť.

Sociální síť mohou být velmi výkonnými nástroji pro sdílení znalostí. Dobře zacílená síť může poskytnout jejím členům přístup k vysoce relevantním znalostem, souvislostem a radám. V obchodním prostředí prostřednictvím sociálních sítí umožňuje společnostem mít mnohem

bližší vztahy se zákazníky a s potenciálními zákazníky. Internetové sociální sítě jsou otevřené zcela novým způsobům řízení vztahů se zákazníky.

- Blogy.

Blogy mohou být skvělým způsobem sdílení znalostí. Blog je často aktualizovaný online deník nebo časopis, který může vést jedna osoba (blogger) nebo skupina. Blogy mohou zprostředkovat osobní myšlenky, vášně a příběhy a zároveň být tematické. V závislosti na použitém softwaru mohou čtenáři blogu komentovat, hodnotit nebo dále sdílet kteroukoliv ze zveřejněných položek.

- Webináře/online školicí kurzy.

Webináře jsou setkání konaná v reálném čase přes internet, pomocí sdílených obrazovek, prezentací a audio výklad prezentujícího. Podporuje se interaktivní diskuze a segmenty otázek a odpovědí. Webináře představují nákladově efektivní způsob, jak oslovit velké publikum, protože účastníci nemusí nikam jezdit, aby se mohli zúčastnit tohoto setkání. V závislosti na použitém softwaru lze webináře nahrávat pro pozdější použití.

Podle Mládkové (2005) jsou dalšími nástroji také:

- Příběhy.

Příběhy jsou přirozeným útvarem, se kterým lidstvo pracuje od nepaměti, lidé myslí a žijí v příbězích. Mohou dát důkazy a údaje do souvislostí, které si posluchač dokáže představit. Určují hodnoty organizace a výrazně ovlivňují její kulturu. Dávají věcem i událostem smysl, představují normy, zkušenosti a vysvětlení reality. Slouží jako nástroj ukládání a sdílení zkušeností a znalostí.

- Komunity.

Komunitu lze definovat jako skupinu lidí, kteří mají společný zájem o nějakou oblast lidské činnosti a chtějí sdílet znalosti a učit se jeden od druhého. Většinou vznikají přirozeným způsobem, některé jsou však zakládány úmyslně. Komunity nebudují silné komunikační kanály, ale vytvářejí velké množství vztahů a vazeb mezi pracovníky. Zlepšují práci se znalostmi a jejich využití. Tím, že spojují znalostní základu svých členů, vytvářejí synergický efekt, zlepšují vztahy na pracovišti i kulturu organizace.

- Učňovství.

Učňovství je tradičním a velmi účinným nástrojem zvyšování „kvalifikace“ znalostního pracovníka. Základem je aktivní komunikace mezi mistrem a učněm. Učeň si osvojuje nové znalosti pomocí přirozeného procesu sledování, vnímání a opakování. Mistr obvykle proces učení začíná předáváním nezbytných explicitních znalostí a pak se po několik let snaží při různých situacích a činnostech vytvářet a rozvíjet učňovy tacitní znalosti pomocí vykonávání činnosti, kdy musí mistr tento proces pečlivě monitorovat. Učeň zase při praktické činnosti přeměňuje znalost svého mistra na svou vlastní znalost.

Další nástroje zmiňuje Petříková (2010), a to konkrétně:

- Rotace zaměstnanců.

Jde o silný nástroj sdílení znalostí, vyžadující odvahu přesunout zvolené jedince na jiné pozice a nemít strach o ochromení dobře fungujícího úseku. Slouží k obohacení lidí o nové zkušenosti, eliminuje stereotyp, špatných návyků, výskyt omezené „úsekové slepoty“ a pocitu nepostradatelnosti, ale především by to mělo zajistit přenos znalostí mezi zaměstnanci a vést k motivaci dělat jiné nebo obdobné aktivity jinak či efektivněji.

Efektivními nástroji pro sdílení znalostí a současně i podporu osobního rozvoje jsou také (Zakopalová, 2025):

- Koučování.

Je zaměřeno především na osobní rozvoj, kdy kouč pomáhá svému svěřenci najít své vlastní postupy a řešení. Podporuje jeho sebevědomí, schopnost samostatného rozhodování a nalezení vlastních odpovědí.

- Mentoring.

Jedná se o sdílení znalostí a zkušeností zkušeného mentora se svým méně zkušeným „mentee“. Je zaměřeno na konkrétní oblast, kdy mentor předává své know-how a poskytuje rady a podněty k zamyšlení, motivaci a kariérnímu růstu.

Na podporu výměny znalostí bylo vyvinuto mnoho informačních a komunikačních systémů, ovšem žádná technologie nemůže zajistit, že znalosti budou skutečně dobrovolně poskytovány a vyměňovány (Salgado, academia.edu, 2014). Sdílení digitálních znalostí lze definovat jako činnost sdílení znalostí s využitím digitálních médií (ICT) v různých variantách,

k obohacení již existujících kompetencí, jako je komunikace, mezilidské vztahy, diskuze, tvorba nových nápadů, kreativita, plánování, řešení problémů a týmová práce (Giantari, 2017).

Komunikační nástroj či cesta předávání znalostí může být současně i rizikem pro zachování a správu znalostního kapitálu organizace. Někdy jsou nástroje vytvořeny tak, aby neuchovávaly znalosti – např. Snapchat, nebo jsou tak nastavena pravidla aplikace – např. „Tento e-mail bude smazán za 90 dní“, což může být primární příčinou ztráty znalostí nebo přístupu k nim (Foster et al., 2023).

Pod tlakem rychlého technologického vývoje a měnících se potřeb uživatelů se v posledních letech objevují i nové trendy pro používání nástrojů ke sdílení znalostí:

- Inteligentní asistenti – nástroje využívající umělou inteligenci (AI), jako jsou např. chatboti, kteří pomáhají zaměstnancům rychle najít potřebné informace a odpovědi a efektivně reagovat na jejich komplexní dotazy.
- Automatizované analýzy – AI může analyzovat data a poskytovat doporučení k lepšímu sdílení znalostí, což vede k zefektivňování procesů.
- Vzdělávací platformy – specializované vzdělávací programy a certifikace, napomáhající zaměstnancům adaptovat se na rychle měnící prostředí

AI ovlivňuje způsob, jakým vyhledávače chápou a zpracovávají dotazy uživatelů. Její nástroje interpretují složité dotazy a poskytují kontextově přesné odpovědi. Nástroje založené na AI umožňují personalizaci obsahu a analýzu dat. Jsou nezbytné investice do tvorby kvalitního a kontextově bohaté obsahu, který umí AI snadno zpracovat a následně zobrazit ve výsledcích vyhledávání (SURFACE, 2025).

Současnou i budoucí výzvou pro organizace je rychlý vývoj komunikačních nástrojů a toků k přenosu znalostí. Organizace musí pochopit, jaký byl vývoj v minulosti, aby si mohly představit, jak se pravděpodobně změní v budoucnosti. Žádná organizace však není schopna pokroky v technologiích předvídat (Foster et al., 2023).

3.3 Faktory ovlivňující sdílení znalostí

Organizace většinou mají přístup ke znalostem svých zaměstnanců, je ale třeba je přimět, aby byli loajální a oddaní vůči svým zaměstnavatelům a formou motivace je přimět, aby sdíleli, kodifikovali a vytvářeli znalosti. Klíčovou roli při ovlivňování dynamiky a pravděpodobného

úspěchu iniciativ v oblasti řízení znalostí hrají sociální a kulturní otázky a určují, zda budou pracovníci ochotni aktivně se podílet na iniciativách řízení znalostí (Hislop 2018). Zavedení technologických nástrojů ovšem nezaručuje, že se zaměstnanci sami rozhodnout mezi sebou komunikovat. Komunikace a spolupráce, která je s ní spojena, je významně ovlivněna kulturou organizace (De Stricker 2014). Organizace, která odměňuje kolektivní práci, pomáhá vytvářet atmosféru důvěry (Dalkir 2017). Pro zlepšování produkce a následné integrace znalostí musí být na prvním místě zlepšení způsobů, jak lidé spolupracují při vytváření a sdílení znalostí (McElroy 2003). Udržování spojení mezi znalostmi a lidmi, kteří o nich vědí, je ve skutečnosti prvořadé v jakémkoliv systému řízení znalostí (Dalkir 2017).

Armstrong a Taylor (2020) zmiňují několik faktorů, na které je třeba se soustředit:

- Tempo změn – jedním z hlavních problémů je, jak držet krok s tempem změn a identifikovat, jaké znalosti je třeba zachytit a sdílet.
- Propojení strategie řízení znalostí s obchodní strategií
- Využívání IT v podpůrné roli – informační technologie by měly sloužit spíše jako podpora a možný prostředek komunikace než nástroj k ukládání znalostí.
- Pozornost procesům – soustředit pozornost k procesům (sociálním, technologickým a organizačním), jejichž prostřednictvím se znalosti spojují a vzájemně ovlivňují.
- Význam znalostních pracovníků – v neposlední řadě je třeba si uvědomit a náležitě ocenit význam znalostních pracovníků.
- Kultura společnosti – kultura společnosti může bránit sdílení znalostí. Běžnou normou může být, že si lidé nechávají znalosti pro sebe, jak jen mohou, protože „znalost je síla“. Naopak otevřená kultura povzbudí lidi, aby své nápady a znalosti sdíleli.
- Důvěra – je nezbytným požadavkem, neboť lidé nejsou ochotni sdílet znalosti s těmi, kterým nedůvěřují.

Podle Hislopa (2018) je třeba vzít v potaz, že ochota jakéhokoliv pracovníka podílet se na procesech řízení znalostí organizace není považována za samozřejmost. Nezbytná motivace a účast pracovníků v procesech sdílení znalostí začíná na individuální úrovni, zabývá se motivačními otázkami a vytváří sociokulturní prostředí, ve kterém jsou pracovníci připraveni podílet se na iniciativách managementu znalostí.

3.3.1 Bariéry sdílení znalostí

Jak uvádí ve svém příspěvku Contreras (Warren et al., 2011), management znalostí může selhat dříve, než dosáhne kritického množství uživatelů. Navzdory dobrému počátečnímu zájmu nemusí management znalostí nikdy přeskočit z jednoho oddělení nebo malé počáteční skupiny do celé společnosti. Problém může vzniknout také v případě, kdy jsou nástroje pro správu znalostí zavedeny bez jasného kauzálního vztahu k jakémukoli konkrétnímu problému nebo procesu – účel je jasný, avšak zaměstnanci mají **různá očekávání**. Další překážkou může být také **existence starších IT systémů**. Jednou z nejsilnějších překážek ovšem zůstává **odpor ke změně**. Management znalostí může změnit obvyklý způsob práce a může vyžadovat další úsilí od zaměstnanců, aby systém udržovali. Podstatnou nezbytností je proto dostatek podpory ze strany manažerů. Vzhledem k tomu, že přijetí managementu znalostí vyžaduje čas a oddanost ze strany zaměstnanců, je zásadní mít směr a manažerskou podporu.

Porvazník (2014) vidí jako značně problematický **rozdíl v úrovni vědomostí** v určitém oboru či v **používání jiného slovníku**. Rozdílná **kultura** (způsob, jak lidé žijí, myslí, jednají a komunikují a který je pro určitou skupinu charakteristický), **status** (sociální zařazení jednotlivých pozic v organizaci), **emoce, postoje**. Podstatným faktorem je také **praxe**. Vliv může mít také **stres, zaujatost, špatné naslouchání, nedůvěra** (hrozby, obavy), **hluk, informační přehlcení**.

Pro účinnost přenosu a sdílení informací je neméně významná také **správnost informačního obsahu** komunikace mezi nositeli informací. Problémem jednotlivců může být také **odmítání sdílet informace** se svými kolegy a spolupracovníky, protože výlučné vlastnictví informací zvýhodňuje jejich statut v organizaci. Ještě horší je však situace, kdy jsou úmyslně předávány **informace neúplné anebo zkreslené**, v přesvědčení, že si tak jednatel nejlépe ochrání své individuální, případně skupinové zájmy (Pitra 2015). Problémem může být také **ztráta znalostí** – důležité poznatky nejsou zdokumentovány a cesta k nim se ztratí (Janus 2016).

Podle Hislopa (2018) může nastat **konflikt** mezi pracovníky a jejich zaměstnavateli, založený na zaměstnaneckém vztahu nebo vnitroorganizační konflikt (mezi lidmi a týmy), který pravděpodobně existuje ve všech organizacích. Oba tyto faktory mohou bránit pracovníkům v účasti na snahách řízení znalostní v organizaci. Stejně tak je třeba počítat s tím, že **ochota** znalostních pracovníků podílet se na iniciativách řízení znalostí by neměla být považována na samozřejmost. Výkon znalostního pracovníka je posílen organizačními

praktikami, které zvyšují znalosti (schopnosti) jednotlivce, jeho motivaci tyto znalosti využívat nebo příležitost tak činit na pracovišti (Warren et al., 2011). To znamená, že pokud jednotlivci chybí **motivace**, pak mohou být ostatní faktory jakkoliv vysoké, ale výkon bude stále nulový.

Petříková (2010) se odkazuje na výzkumy Gabriela Szulanského, který se soustředí na identifikaci překážek při přenosu znalosti, a uvádí např. následující bariéry:

- **nedostatek absorpční kapacity na straně příjemce,**
- **nedostatek důvěryhodnosti na straně zdroje znalostí,**
- **nedostatek motivace k přenosu znalostí na stranách příjemce či zdroje,**
- **neporozumění, vzhledem ke komplexnosti reality a ji odrážející znalosti.**

3.4 Podpora sdílení znalostí

Podpora sdílení znalostí v organizacích je klíčová pro zlepšení efektivity, inovací a celkové výkonnosti. Vyžaduje cílenou podporu vedení a značné úsilí ze strany zaměstnanců. Vytvořením vhodného prostředí, s využitím technologií a s podporou vzájemné spolupráce, mohou organizace dosahovat lepších výkonů. Jak uvádí Janus (2016), je třeba posílit schopnosti zachycovat, učit se a sdílet své znalosti a zkušenosti a využívat z toho plynoucích výhod. K tomu je třeba dosáhnout tří cílů:

- Stát se efektivnějšími. Díky přístupu ke kritickým znalostem kdykoliv a kdekoliv je to potřeba, organizace urychlí provozní procesy a vyvarují se chyb.
- Udržovat vysokou úroveň institucionálních znalostí, i když klíčoví zaměstnanci odejdou.
- Řešit provozní problémy neustálým vyhodnocováním a přizpůsobováním toho, co fungovalo v izolovaných případech a vyhýbat se tomu, co nefungovalo.

3.4.1 Vliv HR na činnosti sdílení a ochrany znalostí

K řízení znalostí mohou významně přispívat i personalisté. Armstrong a Taylor (2020) uvádějí následujících 10 možných kroků jejich podpory:

1. Pomáhat vytvářet a rozvíjet otevřenou kulturu, ve které hodnoty a normy zdůrazňují důležitost sdílení znalostí.
2. Podporovat atmosféru oddanosti a důvěry.
3. Poskytovat rady k vytváření a rozvíjení organizace, aby usnadňovala sdílení znalostí prostřednictvím sítí, týmové práce či setkávání lidí se společnými zájmy.
4. Poskytovat poradenství v zajišťování lidských zdrojů, aby byli získávání a udržování hodnotní zaměstnanci, kteří mohou přispět k vytváření a sdílení znalostí.
5. Radit v podpoře způsobů, jak motivovat lidi k ochotě sdílet své znalosti a odměňovat ty, kteří tak činí.
6. Pomáhat při rozvoji procesů řízení výkonnosti, které se zaměřují na rozvoj a sdílení znalostí.
7. Rozvíjet procesy sociálního učení, tj. učení se od jiných sociální interakcí, které budou vytvářet a napomáhat při šíření znalostí.
8. Zakládat a organizovat workshopy, konference, semináře a setkání, která umožňují osobní sdílení znalostí využitím přístupu „od člověka k člověku“
9. Ve spojení s IT vyvíjet systémy pro zachycování a také – pokud možno – pro kodifikaci explicitních a tacitních znalostí.
10. Prosazovat důvody managementu znalostí u vrcholových manažerů a podněcovat je, aby se sami zapojili a podporovali iniciativu sdílení znalostí.

HR může usnadnit přítomnost erudovaných zaměstnanců, kteří mají dostatek společného základu pro efektivní sdílení a využívání znalostí, a také k vytváření nových duševních aktiv. Když je sdílení znalostí doprovázeno postupy v oblasti lidských zdrojů zaměřených na zabezpečení znalostí, lze zvyšovat výkonnost v oblasti inovací. Sdílení znalostí je podpořeno, když je kombinováno s personálními praktikami odměňování a oceňování zaměstnanců, neboť ty většinou hrají ústřední roli. Vždy se ale může stát, že soupeření zaměstnanců o ocenění a kompenzaci za sdílení znalostí naopak přiměje jednotlivce hlídat si své znalosti (Hurmelinna-Laukkanen, 2017).

Dalšími důležitými praktikami jsou nábor a propouštění (Hurmelinna-Laukkanen, 2017). Už samotný nábor lidí, jejichž hodnoty jsou slučitelné s hodnotami stávající organizační kultury, lze použít k utváření vhodných postojů a chování k činnostem řízení znalostí organizace. Stejně tak je vhodné použít k výběru lidí s osobnostními charakteristikami, které ke sdílení znalostí přispívají. Při výběru jedinců, jejichž normy a hodnoty jsou kompatibilní s těmi, které v organizaci existují, je vysoce pravděpodobné, že noví zaměstnanci budou schopni vyvinout silný pocit identity se svým zaměstnavatelem a s kolegy, což může být dobrým základem pro rozvoj silných vztahů založených na důvěře mezi nimi (Hislop 2018).

Když dlouhodobou výkonnost organizace ohrožuje ztráta znalostí, hrají důležitou roli při řešení problému plánování nástupnictví a procesy rozvoje kariéry. Naopak pro udržení klíčových zaměstnanců jsou jedním z nejúčinnějších nástrojů procesy kariérního rozvoje, které mohou jednotlivcům signalizovat, že organizace má zájem na jejich osobním rozvoji. Je potřeba tyto nabídky přizpůsobit potřebám a schopnostem zaměstnanců a sladit potřeby podniku s jejich potřebami (DeLong, 2004).

4 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části bylo zpracování literární rešerše z oblasti managementu znalostí, zaměřené primárně na problematiku sdílení znalostí. Teoretické poznatky vycházely z informací získaných studiem dostupné odborné literatury, kdy bylo využito více než třiceti domácích a zahraničních zdrojů.

Teoretická část je rozdělena na tři části, které na sebe tematicky navazují. První část vymezuje základní pojmy z oblasti managementu znalostí, jako jsou data, informace, znalosti, moudrost a znalostní pracovník a popisuje důležité vztahy a souvislosti mezi nimi.

Druhá část práce je zaměřena na management znalostí. Nejprve je management znalostí obecně definován jako soubor metod a postupů, které umožňují pracovat se znalostmi. Dále byly vyjmenovány přínosy managementu znalostí a možné metody zavádění znalostního managementu.

Sdílení znalostí v organizaci je tématem poslední části teoretické části práce. Jsou popsány a vysvětleny znalostní strategie a nástroje sdílení znalostí. Vyjmenovány jsou faktory ovlivňující sdílení znalostí, ke kterým patří také možné bariéry sdílení a zmíněny jsou i vhodné kroky vedoucí k lepšímu sdílení znalostí v organizaci.

Na základě získaných teoretických poznatků je v praktické části práce navržen projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci vybrané společnosti.

Je zřejmé, že předávání znalostí hraje zásadní roli pro efektivní fungování společnosti, zajišťuje její schopnost inovací a podporuje její růst. Pro úspěšné sdílení znalostí je proto klíčové zvolit vhodnou kombinaci metod a technologií, které podporují vzájemnou spolupráci a komunikaci mezi zaměstnanci. Vytvoření vhodného prostředí pro sdílení informací může vést k udržení firemních znalostí, a to i v případě personálních změn, a k celkovému posílení firemní paměti organizace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V následující kapitole je podrobněji představena vybraná společnost, stručně shrnuta její historie a popsán předmět podnikání.

Vybraná společnost z jižní Moravy působí na trhu desítky let. Jedná se o velkou výrobně-obchodní společnost s bohatou historií a dlouholetou tradicí, která sahá až do roku 1935. Jde o stabilní a silnou společnost s více než tisícovkou zaměstnanců, provozující moderní technologie ve dvou výrobních centrech. Pro různá průmyslová odvětví se stále snaží rozšiřovat a inovovat svůj sortiment. Rozvíjí své dostatečně diverzifikované výrobní portfolio, které jí zajišťuje pevné hospodářské postavení. Své produkty nenabízí jen v České republice, naopak dvě třetiny produkce směřují na zahraniční trhy. Je nejen výrobcem, ale také poskytovatelem služeb a odborného poradenství. Vysokou kvalitu výrobků a služeb podporují zavedené systémy řízení kvality a ekologie ČSN EN ISO 9001 a ČSN EN ISO 14001. Stejně tak společnost již několikrát obhájila osvědčení „Responsible Care“ (Zpráva o společenské odpovědnosti 2023).

5.1 Struktura společnosti

Ve společnosti je uplatňován dualistický systém vnitřní struktury orgánů společnosti, orgány jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Je využívána funkcionální organizační struktura, kde se pracovníci sdružují podle podobnosti úkolů, dovedností nebo aktivit (např. výroba, obchod, technický úsek apod.). Tato je založena na funkční specializaci dílčích jednotek, nazývaných útvarů. Útvary jsou seskupeny do liniové struktury založené na principu jediného vedoucího a na jeho přímé odpovědnosti a rozhodovací pravomoci.

Výrobní faktory a pracovníci jsou v rámci organizační struktury sdružováni do jednotlivých útvarů podle funkční specializace. Nejvyšším organizačním útvarem je úsek. Ten se podle potřeb organizace práce může více členit na nižší organizační stupně – odbory, oddělení (segmenty) a nejnižší organizační útvar, označovaný jako směna.

Úsek je nejvyšším organizačním útvarem společnosti, v jeho čele stojí ředitel, odpovědný za činnost celého svého svěřeného úseku (v rozsahu vymezeném podpisovým a organizačním řádem a dalšími vnitřními předpisy společnosti). Ředitel úseku je součástí výkonného vedení společnosti a je přímo podřízen generálnímu řediteli. Pracovníci úseku, kromě zajišťování

vlastní specializované činnosti, spolupracují s pracovníky dalších úseků s cílem dosažení celopodnikových cílů. Společnosti se dělí do následujících sedmi úseků:

- Obchodní úsek.
- Výrobní úsek.
- Finanční úsek.
- Personální úsek.
- Technický úsek.
- Úsek logistiky.
- Úsek energetiky.

Pro označování ředitelů jednotlivých úseků se používá označení obchodní ředitel i ředitel obchodního úseku, u ostatních ředitelů je to obdobné.

Odbor je nižší organizační stupeň společnosti a umožňuje soustředit pracovní činnosti s vyšší specializací do samostatného útvaru. Případně slouží k místnímu oddělení pracovních činností za účelem efektivního řízení. V čele odboru stojí vedoucí odboru, který je podřízený řediteli úseku.

Oddělení je organizační stupeň podřízený odboru nebo úseku, umožňující další členění pracovních činností nebo pracovníků. V jeho čele stojí vedoucí oddělení, který je podřízený vedoucímu odboru nebo přímo řediteli úseku. Pokud není pozice vedoucího oddělení obsazena, řídí oddělení vedoucí odboru.

Směna je z pohledu organizace pracovních činností ve společnosti jeho nejnižším organizačním stupněm.

Vedle uvedených liniových organizačních struktur se společnost dále dělí na hospodářská střediska. Středisko slouží jen k vzájemnému oddělení a zachycení různých ekonomických aktivit a z důvodu alokace výkonů a nákladů co nejbližší jejich zdroji. Středisko není nijak přímo spojeno s řídicí pravomocí, ale organizační struktura a struktura středisek se vzájemně prolínají (např. úsek může zahrnovat jedno nebo více středisek, stejně tak i odbor nebo oddělení). Pro každé středisko je jmenovaný vedoucí, který odpovídá za kontrolu správnosti alokace nákladů a výkonů na své středisko. Jeden pracovník může být současně jmenován vedoucím pro více středisek.

Obchodní úsek

Hlavní působností obchodního úseku je řízení veškerých prodejních činností a činností marketingu a zajištění procesu nákupu surovin. Obchodní úsek vytváří a následně implementuje obchodní a marketingovou strategii společnosti. Jeho hlavními úkoly jsou rozvoj a expanze společnosti po obchodní stránce, péče a rozvoj vztahů s dodavateli i se zákazníky a kompletní produktový rozvoj.

Výrobní úsek

Hlavními úkoly výrobního úseku jsou plánování a řízení výrobní činnosti ve spolupráci s odbornými útvary. Dále je to zodpovědnost za efektivní chod úseku, za hospodárné využívání všech lidských a hmotných zdrojů a to vše za dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví personálu a zohlednění všech environmentálních aspektů. Výrobní úsek je pověřen vedením výrobních oddělení, technické přípravy výroba a průmyslového inženýringu.

Finanční úsek

Hlavními úkoly finančního úseku jsou řízení ekonomických procesů a vytváření zdrojů pro rozvoj společnosti. Finanční úsek je pověřen vedením účetnictví, odpovídá za plánování, rozborů a analýzy podnikatelských výsledků pro strategii a pro operativní řízení společnosti. Současně zabezpečuje informační a komunikační systém společnosti s počítačovou podporou. Zahrnuje oddělení finance, controlling, účetnictví a ICT.

Personální úsek

Hlavními úkoly personálního úseku v rámci společnosti je zajišťování odborné stránky personální práce ve společnosti. Jejím obsahem je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou zaměstnanců. Nezbytnou součástí je rozvíjení pracovních schopností zaměstnanců, jejich výkonnosti a sociálních dovedností, prosazování efektivního stylu vedení a budování zdravých mezilidských vztahů.

Personální úsek zajišťuje dohled nad dodržováním legislativních postupů v oblasti práce a zaměstnávání lidí. Realizuje činnosti spojené s náborem, přijímáním a propouštěním zaměstnanců a organizuje vzdělávání a rozvoj jednotlivých kategorií zaměstnanců. Podílí se na vytváření podmínek pro stabilizaci a motivaci zaměstnanců a vydává vnitřní předpisy a směrnice související s řízením lidských zdrojů. Pro vedení společnosti předkládá personální plány, rozpočty a analýzy využívání pracovních sil. Udržuje trvalý dialog s odborovými organizace při plnění kolektivní smlouvy, podílí se na rozvoji komunikace a informovanosti

zaměstnanců. Zajišťuje jednotné vystupování celé společnosti vůči institucím práce a ostatním organizacím, zabezpečuje komunikaci se školami a institucemi v regionu. V rámci personálního úseku je, mimo mzdové agendy, zařazena i pracovní pozice právníka.

Technický úsek

Hlavním úkolem technického úseku je realizace investičních akcí podle schváleného plánu investic, řízení vývojových a výzkumných aktivit dle plánu technického rozvoje společnosti a neustálé zlepšování systémů environmentu, bezpečnosti práce a řízení kvality. Cílem je zvyšovat kvalitu výrobků a služeb, za současného důrazu na ochranu lidského zdraví a životního prostředí.

Úsek logistiky

Hlavním úkolem a působností úseku logistiky je zabezpečení a rozvoj veškerých logistických procesů společnosti. Jedná se zejména o interní a externí dopravu, manipulaci s materiálem, expedici, skladování a likvidace odpadů. Úsek má zodpovědnost také za efektivní správu majetku společnosti a za nákup režijních materiálů, náhradních dílů a služeb. Současně úsek zabezpečuje služby v oblasti požární ochrany.

Úsek energetiky

Hlavními úkoly a působností úseku energetiky je zajištění plynulých dodávek všech potřebných energií (elektrické energie, plynu, tepla, tlakového vzduchu aj.) pro oba výrobní areály společnosti. Cílem je zajištění běžné, preventivní a prediktivní údržby a oprav majetku výrobního úseku a veškeré údržby majetku ostatních úseků společnosti v oblasti strojní, elektro a MaR (měření a regulace). Úsek má dále odpovědnost za zabezpečení správy technické dokumentace strojů a zařízení, za metrologii v návaznosti na platnou legislativu a za revize vzduchotechnických zařízení (Organizační řád, 2024).

5.2 Zaměstnanci

K 28.2.2025 je ve společnosti evidováno 1021 zaměstnanců, z toho 348 žen (34 %) a 673 mužů (66%). V Tabulce 1 je struktura zaměstnanců společnosti rozepsána podrobněji. Průměrná fluktuace v lednu 2025 byla na hodnotě 1,29 %, v únoru 2025 0,49 %. Průměrný věk zaměstnanců dosahuje hodnoty 45,9 let, průměrná délka pracovního poměru ve společnosti je 14 let (Personální úsek, 2025).

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců k 28.2.2025

Úsek	D	THP	celkem
Generální ředitel	0	1	1
Obchodní úsek	21	75	96
Výrobní úsek	479	65	544
Finanční úsek	0	41	41
Personální úsek	0	8	8
Technický úsek	44	29	73
Úsek logistiky	90	30	120
Úsek energetiky	100	38	138
C E L K E M	734	287	1021

Vzdělání	počet
Vysokoškolské	125
Úplné střední odborné + vyšší odborná škola	180
Gymnázium	19
Úplné střední vzdělání	125
Střední odborné bez maturity	4
Střední odborné s výučním listem	444
Základní	120
Bez vzdělání	4
C E L K E M	1021

(zdroj: interní podklady společnosti – vlastní zpracování)

5.3 Cíle, vize a hodnoty společnosti

Vize společnosti je směřována k delšímu horizontu. Fakticky jde o popis ideálního stavu rozvoje společnosti v určitém časovém horizontu, rámcově určující základní směry a očekávané výsledky. Její znění je formulováno takto:

„Budeme první volbou pro naše zákazníky.“

Definice **poslání** společnosti odpovídá na otázku, proč podniká a jaké potřeby chce naplňovat nebo jaký problém řešit:

„Naším posláním je výroba udržitelných výrobků, které přináší po celém světě užitek a pomáhají utvářet podmínky pro lepší život.“

Dlouhodobým **cílem** je udržitelný rozvoj a udržitelné podnikání. Tvoří součást střednědobé strategie a v rámci opatření k udržitelnosti a cirkulární ekonomice se společnost zaměřuje na snižování dopadů výroby na životní prostředí, maximální využití druhotných surovin, ecodesign výrobků, snižování emisí CO₂, optimalizace spotřeby pitné vody, omezení množství odpadů a inovace v balení. Zároveň jsou také maximálně respektovány a dodržovány vysoké vnitropodnikové standardy a normy zaručující ochranu lidských práv, eliminaci jakýchkoliv forem diskriminace a zajištění bezpečného pracovního prostředí pro všechny zaměstnance.

Z firemního prostředí byly identifikovány silné **hodnoty** společnosti, jejichž jednotné uplatňování podporuje dosažení cíle i poslání a směřuje společnost k dosažení vize. Jedná se o společenské a sociální hodnoty zaměstnanců, které současně vytváří i firemní kulturu společnosti. Hodnoty společnosti předurčují, jaké jednání od svých zaměstnanců firma očekává při řešení pracovních úkolů, a co naopak může zaměstnanec očekávat od svých kolegů (Strategie rozvoje společnosti, 2024). K hodnotám společnosti patří:



Obrázek 1 Firemní hodnoty

(zdroj: interní materiály společnosti)

6 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SDÍLENÍ ZNALOSTÍ VE SPOLEČNOSTI

Analýza současného stavu v oblasti sdílení znalostí byla provedena s cílem zjistit, jaké způsoby a nástroje jsou aktuálně využívány, jaký je postoj zaměstnanců ke sdílení znalostí a jaké překážky, bránící efektivnímu sdílení znalostí napříč firmou, zde existují. Byly použity metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu. K hlubšímu porozumění problematice sdílení znalostí ve společnosti byl využit kvalitativní výzkum, který se formou rozhovorů zaměřil na problematiku sdílení znalostí z pohledu TOP manažerů. Pro měření rozsahu sdílení znalostí ve společnosti, míry využívání jednotlivých nástrojů a dalších potřeb pro efektivní sdílení, se uskutečnil kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření mezi zaměstnanci. Výsledky průzkumného šetření, vyplývající jak z rozhovorů, tak i z dotazníkového šetření, poslouží pro projektovou část práce, kdy budou navrženy kroky vedoucí ke zlepšení práce se znalostmi uvnitř vybrané společnosti.

6.1 Způsob práce se znalostmi v organizaci

Ve společnosti jsou zásady komunikace stanoveny organizační směrnici (Zásady komunikace ve společnosti, 2019). Komunikace, jakožto proces výměny informací, je definována jako souhrn všech forem chování, jimiž společnost o sobě něco sděluje okolnímu prostředí. Cílem je informace šířit systematicky, tím formovat mínění a dosahovat žádoucích postojů a chování ve vztahu k vnitřnímu i vnějšímu prostředí dané společnosti, zviditelnovat firemní značku a posilovat image společnosti. Komunikace se dělí na interní, externí a ve zvláštních případech i krizovou, která se řídí speciálními pokyny, vydanými pro tento účel.

Vnitřní komunikace popisuje komunikaci dovnitř společnosti, především od vedení společnosti k zaměstnancům nebo k vybraným cílovým skupinám (odborové organizaci, širším management, členové statutárního orgánu, akcionáři apod.). Mezi nástroje interní komunikace patří, firemní periodika, intranet, informační tabule, nástěnky apod.

Komunikace uvnitř společnosti probíhá mezi nadřízenými a podřízenými, mezi managementem a vlastníky, mezi nejbližšími spolupracovníky i mezi pracovníky jednotlivých úseků. Zahrnuje nejen verbální a písemné projevy, ale také pověst společnosti, pověst a kroky vrcholového managementu i ostatních členů vedení společnosti, vize, strategie i cíle

společnosti, stejně jako i tradice společnosti, kulturu pracovního prostředí, úroveň pracovních podmínek, péči o zaměstnance, pravidla odměňování, a vše, co se děje ve společnosti nebo mimo ni, pokud to se společností jakkoli souvisí.

6.2 Nástroje sdílení znalostí

Ve společnosti je využíváno množství komunikačních nástrojů, ať už jde o komunikaci interní, tedy uvnitř firmy, anebo o komunikaci s externími partnery. Tyto nástroje budou podrobněji popsány v dalších kapitolách.

6.2.1 Vnitřní komunikace

Nejběžnější formou komunikace jsou osobní setkání tváří tvář v podobě rozhovorů, formální i neformální povahy, rychlých schůzek a porad. Dalšími, ve velké míře používanými nástroji, jsou telefonická komunikace prostřednictvím mobilního telefonu (případně i pevné telefonní linky) a e-mailová komunikace.

Komunikačními nástroji, využívanými ve společnosti, jsou:

- *Pravidelné porady* všech organizačních jednotek (porady vedení, porady ředitelů úseků, porady ostatních vedoucích pracovníků). Za konání porad jsou zodpovědní vedoucí jednotlivých úseků. Z každé porady musí být pořízen písemný záznam, který je přístupný všem účastníkům porady.
- *Operativní porady/dispečinky* v rámci jednotlivých odborů, úseků a středisek.
- *Setkávání se členy odborů*, kterých se účastní generální a personální ředitel, případně ostatní zaměstnanci pověřeni generálním ředitelem).
- *Pravidelná setkávání s předsedy odborů*, kterých se účastní generální a personální ředitel. Konají se vždy po zasedání představenstva společnosti a účelem je informovat o průběhu tohoto zasedání.
- *Setkávání se zaměstnanci*. Jedná se o neformální akce, v podobě pracovních večírků, divadelního představení pro zaměstnance, dne otevřených dveří, kolektivní sportovní akce apod. Tato setkávání jsou nepravidelná, většinou se však v nějaké podobě uskutečňují každý rok.

- *CSR aktivity společnosti* (= Corporate Social Responsibility), nabídky firemních benefitů a kulturních, společenských nebo sportovních aktivit pro zaměstnance (Zásady komunikace ve společnosti, 2019)

Dále jsou ve společnosti používány následující 4 typy dokumentovaných informací:

A. **Strategické dokumenty** = Strategie, Politika ISŘ, Cíle.

B. **Řídící dokumentace** = organizační řád, kolektivní smlouva, plány apod.

Pro vytváření řídicí dokumentace je využívána databáze „Řízená dokumentace“.

C. **Externí dokumentace** = právní předpisy, technické normy a dokumentace zákazníků.

D. **Záznamy** = existují jak v papírové, tak i v elektronické podobě a jedná se o prokazující důkazy o shodě požadavků a o efektivním fungování integrovaného systému řízení, např. záznamy o výcviku a školení, zprávy z auditů, informace o haváriích atd. (Řízení dokumentovaných informací, 2020).

6.2.2 Komunikační technologie a prostředky

Správu komunikačních technologií zabezpečuje oddělení informačních a komunikačních technologií (ICT). Využívány jsou zejména:

- IBM Notes – platforma pro skupinovou spolupráci, jejíž hlavní součástí je elektronická pošta a aplikace umožňující elektronický oběh dokumentů (žádanky, požadavky, řízená dokumentace apod.).
- Target 2100 Online Solution – software pro zpracování mezd a personálního řízení firmy. Slouží primárně k evidenci osobních údajů o zaměstnancích a mzdách. Prostřednictvím této aplikace je zpracovávána také docházka zaměstnanců, evidence žádanek nepřítomnosti, požadavky na řádnou dovolenou apod.
- Pevná telefonní síť – provoz, údržbu, rozšiřování a opravu zajišťují pověřeni odborní zaměstnanci, kteří mají k této činnosti příslušná oprávnění (technici telefonní ústředny + odborný pracovník ICT).
- Mobilní telefonní síť – správu sítě a evidenci mobilních telefonů včetně SIM karet zajišťuje odborný pracovník ICT.

O správu dalších komunikačních prostředků se dělí personální oddělení, marketing a odborová organizace. Jedná se o:

- Firemní noviny – vycházejí nepravidelně, minimálně 1x za čtvrt roku a za jejich obsah zodpovídá redakční rada a personální úsek.
- Informační tabule, vitríny – jsou umístěny v areálu společnosti a za jejich aktualizaci zodpovídají pověřeni zaměstnanci (personální úsek, marketing, odbory).
- Nástěnky – jedná se především o úsekové a střediskové informace, kde vedoucí pracovními umísťují informace potřebné pro dané pracoviště, ale také důležité informace od vedení společnosti, firemní hodnoty apod.
- Sociální sítě (Facebook, Instagram) a internetové stránky – za jejich aktualizaci a obsah zodpovídají pověřeni zaměstnanci oddělení marketingu.

Jedním ze základních předpokladů řízené komunikace je centralizace zpráv a informací uvnitř společnosti. K tomuto účelu slouží intranet a sdílené disky.

- Intranet – zvláštní druh webové prezentace, na němž jsou sdíleny interní informace, fungující ve vlastní počítačové síti uvnitř společnosti. Za jeho údržbu zodpovídá odborný pracovník ICT.
- Sdílené disky:
 - L:\ – obsahuje vnitropodnikové informace. Přístup sem mají všichni přihlášení uživatelé „pro čtení“, gestoři jednotlivých složek „pro zápis“.
 - S:\ – obsahuje zálohovaná data jednotlivých uživatelů i skupin, přístup mají přihlášení uživatelé na základě povolení gestorů jednotlivých složek.
 - U:\ – obsahuje zálohovaná data jednotlivých uživatelů i skupin z druhého závodu, ke kterým mají přístup přihlášení uživatelé na základě povolení gestorů jednotlivých složek.
- Informační systém SAP – je hlavním informačním systémem společnosti a obsahuje tyto základní moduly:
 - Finanční účetnictví.
 - Controlling.

- Skladové hospodářství a logistika.
- Účetnictví investičního majetku.
- Řízení lidských zdrojů.
- Podpora prodeje.
- Management kvality.
- Plánování výroby.
- Údržba.
- Elektronická likvidace faktur.

Odpovědné a oprávněné osoby, které jsou definovány v organizační směrnici (klíčoví uživatelé za každý modul), schvalují přístupy do počítačové sítě, k informačnímu systému a k dalším datovým zdrojům a aplikacím (Řízení dokumentovaných informací, 2020).

6.2.3 Vnější komunikace

Za vnější komunikaci je považována veškerá komunikace, kterou se společnost prezentuje navenek. Je směřována k obchodním partnerům, sdělovacím prostředkům (tisku), vzdělávacím a ostatním institucím, státní správě a samosprávě, autorizovaným osobám a kontrolním orgánům, zájmovým skupinám a veškeré veřejnosti. Probíhá prostřednictvím reklamních předmětů a propagačních materiálů (tištěné prostředky, newslettery, tiskové zprávy, PR články, online a offline inzerce, sociální sítě, firemní noviny, elektronické prezentace, webové stránky společnosti, výstavy aj.), prostřednictvím sdělovacích prostředků nebo účastí na veřejných projektech (sponzoring, patronát, dary, konference, kulturní a společenské akce) apod.

Tento typ komunikace poskytuje ucelené, pravdivé, srozumitelné a objektivní informace o strategii společnosti, o nabízených službách a výrobcích, a tím pozitivně ovlivňuje image společnosti. Pomáhá budovat její dobrou pověst, upevňovat pozici na trhu a posunovat ji blíže a efektivněji ke konečnému spotřebiteli.

Pro úspěšné fungování společnosti je velmi důležitá komunikace s obchodními partnery a všemi institucemi a úřady, kde obchodní a úřední korespondence, případně elektronická pošta, hrají klíčovou roli. Tuto administrativu zajišťují jednotliví zodpovědní zaměstnanci, kteří jsou povinni dodržovat zásady komunikace, které jsou definovány organizační směrníci. Stejně tak

jsou v organizační směrnici definována pravidla externí komunikace, která obsahují další náležitosti a upřesnění pro grafické materiály v elektronické a tištěné podobě a jsou závazná pro všechny zaměstnance společnosti (Řízení dokumentovaných informací, 2020).

6.3 Znalostní pracovníci

Znalostní pracovníci nejsou ve společnosti definováni a identifikováni, ani se s takovým pojmem nepracuje (ani s žádným podobným). Zástupci společnosti si jsou vědomi, že ve firmě zcela jistě jsou pracovníci, jejichž znalosti a zkušenosti mohou být natolik specifické, hluboké a důležité, že by jejich případný odchod, a z toho plynoucí i ztráta těchto unikátních znalostí, mohly společnosti způsobit problém, nicméně žádným cíleným postupem se s takovou hrozbou dosud nepracuje.

6.4 Faktory ovlivňující sdílení znalostí v organizaci

Jak již bylo uvedeno dříve, ve společnosti jsou interní směrnici stanoveny zásady interní i externí komunikace, ale jasná a přesně definovaná pravidla co, komu, jak často a v jaké míře má být komunikováno, stanovená nejsou.

Celková aktuální úroveň sociálně-pracovních vztahů má hlavní vliv na ochotu dělit se s kolegy o stávající či nově získané znalosti a má podstatný podíl na tom, zda zaměstnanci chtějí nebo nechtějí své znalosti sdílet. Ochotu komunikovat, sdílet a spolupracovat je třeba povzbudit otevřenou firemní kulturou, stejně jako i vhodnou motivací zaměstnanců vyjadřovat vlastní myšlenky, nápady a názory. Větší angažovanost zaměstnanců může být cestou k překonání možné averze vůči změnám i k vyšší loajálnosti vůči společnosti.

7 ZHODNOCENÍ STAVU SDÍLENÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI NA ZÁKLADĚ ROZHOVORŮ A DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Z rozhovorů s vrcholovým managementem a pomocí dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci byly, pro získání relevantních informací o aktuálním stavu práce se znalostmi, zjištěny názory a postřehy k současné situaci a dle sdělených představ a očekávání lze definovat, jak by bylo možno současný stav zlepšit.

7.1 Metodika kvalitativního výzkumu

K hlubšímu porozumění problematice sdílení znalostí ve vybrané společnosti byly k získání dat zvoleny polostrukturované rozhovory. Rozhovory byly realizovány s 8 vrcholovými manažery společnosti a s 1 zástupkyní personálního úseku. Pro následnou analýzu byli respondenti označeni jako R1 až R9. (Bližší identifikace respondentů zobrazuje Tabulka 2.) V rámci osobních rozhovorů bylo všem respondentům kladeno 15 otevřených otázek. Nejprve bylo stručně představeno téma a řešená problematika diplomové práce, následně byly každému respondentovi pokládány stejné otázky k danému tématu. Bylo dodrženo vždy stejné pořadí dotazů a na každou odpověď měl každý z respondentů dostatečný časový prostor. Pokud to situace dovozovala, a z odpovědí respondentů to vyplynulo, byly k probírané problematice přidány i doplňující otázky (16 a 17).

Rozhovory trvaly v rozmezí 20 až 90 minut, byly nahrávány a následně byly odpovědi přepsány. Přepis jednoho z rozhovorů (respondent R2) je uložen v příloze práce (Příloha I). Metodou tématické analýzy byly odpovědi respondentů zpracovány (Příloha II) a výstupy rozhovorů jsou popsány a okomentovány v kapitole 7.1.2.

Při rozhovorech byly položeny následující otázky:

- 1. Jak rozumíte pojmu „management znalostí“?**
- 2. Jaké benefity sdílení znalostí, podle Vás, firmě/zaměstnancům přináší?**
- 3. Jak hodnotíte na škále 1-10 (1 je nejméně a 10 nejvíce) sdílení znalostí uvnitř společnosti?**
- 4. Proč, podle Vás, naši zaměstnanci nesdílí své znalosti s ostatními?**
- 5. V čem je, nebo může být, největší problém při sdílení znalostí?**
- 6. Jak by, podle Vás, šlo zlepšit práci se znalostmi uvnitř společnosti?**

7. Co konkrétně by naše zaměstnance ke sdílení znalostí s ostatními kolegy dostatečně motivovalo?
8. Jak funguje práce se znalostmi ve Vašem úseku? (= získávání, ukládání, sdílení a využívání znalostí)
9. Jaké komunikační nástroje jsou pro sdílení znalostí ve Vašem úseku využívány?
10. Jak vnímáte svoji roli při podpoře sdílení znalostí?
11. Koho z Vašeho úseku byste označil/označila za znalostního pracovníka?
12. Jak předcházíme hrozbě ztráty těchto cenných znalostí a dovedností?
13. Čím/jak jim dáváme najevo, že jsou pro nás tyto zaměstnanci důležití?
14. Dokážete vyjmenovat 5 konkrétních zaměstnanců společnosti (případně pracovních pozic), kteří jsou, díky svým specifickým znalostem a dovednostem, pro hladký chod firmy klíčoví?
15. Jak lze, podle Vás, měřit přínosy sdílení znalostí?

Následující doplňkové dotazy (16. a 17.) byly v rámci rozhovoru položeny jen některým respondentům:

- Evidujeme v současné době (nějak) náklady související s podporou sdílení znalostí? (Prémie za zlepšovací návrhy, individuální prémie za interní školení kolegů atd.)
- Kolik peněz by byla firma ochotná investovat do změny pro lepší podporu sdílení znalostí?

Tabulka 2 Přehled účastníků rozhovorů

Respondent	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9
Pohlaví	žena	muž	muž	muž	muž	muž	muž	muž	žena
Délka praxe ve společnosti	3 roky	19 let	30 let	19 let	17 let	12 let	33 let	17 let	33 let
Pracovní pozice	personalista	PŘ	GŘ	OŘ	ŘE	FŘ	VŘ	ŘL	TŘ

(zdroj: vlastní zpracování)

7.1.1 Rozhovor s pracovníkem personálního úseku

Jak již bylo zmíněno, pro potřebu kvalitativního výzkumu byla, kromě 8 vrcholových manažerů společnosti, oslovena i 1 zástupkyně reprezentující personální úsek. Pro potřeby diplomové práce má označení R1. (Personální ředitel byl součástí respondentů z vedení společnosti.)

Z rozhovoru vyplývá, že sdílení znalostí, zkušeností i obecných informací je považováno za důležité a nezbytné. Personální úsek dokonce považuje sdílení za svou pracovní náplň a povinnost. Pro ostatní by právě oni měli být vzorem sdílení a propojovacím elementem. Těmi, kdo nastaví pravidla a mantinely, co, jak a v jaké podobě a míře předávat a sdílet. Dle personalistky je v současné době úroveň sdílení znalostí ve společnosti problematická, především u některých větších úseků. Z komplexního pohledu na celou firmu hodnotí sdílení funkční na 60 %. Mezi hlavní překážky, způsobující neochotu sdílet znalosti s kolegy, uvádí ješitnost a potřebu udržení si postu důležitosti a nenahraditelnosti. Často se nesdílí z nevědomosti, že by se některé znalosti mohly hodit i někomu dalšímu a jindy zaměstnanci ani nepovažují za důležité podělit se o své know-how a vzájemně si s kolegy prodiskutovat své zkušenosti. Někdy je to bohužel i obecný nezájem jakkoli s kolegy komunikovat. Pokud se však znalosti nesdílí vůbec, anebo se předávají nevalidní informace, způsobuje to množství problémů, časových i finančních ztrát, společnost se neposouvá, ale hloupne.

Znalostních pracovníků, dle slov personalistky, je ve společnosti spousta. Firma s jejich znalostmi a potenciálem dostatečně nepracuje, jsou rezervy v motivaci i podpoře. Zde je to hodně o vedoucích pracovnících, zda dávají takovým pracovníkům najevo, že si jich váží a cení si jejich znalostí. Personální úsek může vedoucí pracovníky podpořit vhodným školením na posílení jejich měkkých dovedností či zajistit kouče, ale nemůže je k tomu přimět pod nátlakem, pokud sami nebudou mít zájem. Snahou je, aby nám znalostní pracovníci neodcházeli a s nimi i jejich dovednosti, znalosti a zkušenosti. Úplně zabránit se tomu nedá, zvláště v případě, pokud už se k tomu pracovník rozhodl a je to jeho vnitřní potřeba. I v této fázi odchodu je však třeba udělat maximum pro to, aby společnost o znalosti nepřišla. Je třeba znalosti, postupy a zkušenosti někomu předat, zaučit nástupce, sepsat manuál a pracovní postupy. Nelze však dostatečně rozpoznat a zhodnotit, zda se skutečně předá vše a v dostatečné míře. V této fázi je to hodně ovlivněno emocemi a důvodem, proč pracovník ze společnosti odchází.

Z personálního pohledu je třeba více zapojit vedoucí pracovníky, kteří jakožto přímí nadřízení své zaměstnance nejlépe znají, a lze využít jejich vlivu. Právě oni mohou co nejvíce motivovat, podporovat a následně i oceňovat snahu a ochotu sdílet znalosti i zkušenosti s dalšími kolegy, se získanými znalostmi pracovat a opětovně je využívat a rozvíjet. Je ve velké míře na nich, aby svým podřízeným vysvětlili potřebu jejich zapojení a nutnost sdílet, komunikovat, informovat a spolupracovat s kolegy napříč celou společností.

7.1.2 Rozhovory s vedoucími pracovníky

Osm oslovených vrcholových manažerů společnosti, se, obdobně jako řadoví zaměstnanci formou dotazníku, vyjadřovalo k problematice sdílení znalostí ve společnosti. Manažeri (respondenti) byli pro potřeby práce označeni R2-R9.

Všichni respondenti měli povědomí o problematice managementu znalostí. Práci se znalostmi považují za důležitou, a ve všech směrech přínosnou oblast, pro jednotlivce i celou společnost, přinášející následující **benefity**:

- Předávání zkušeností (starší/mladší).
- Zvyšování znalostí v celé firmě.
- Prosazování nových myšlenek.
- Přenos nových myšlenek do firmy a na zaměstnance.
- Rozšiřování znalostí.
- Rozvoj firmy.
- Vyšší efektivita práce.
- Předcházení chybám, menší chybovost.
- Využití poznatků ve vlastní práci.
- Omezení plýtvání (prostředky i časem).
- Usnadnění práce.
- Lepší řízení procesů.
- Spolupráce.
- Komunikace.
- Důvěra.
- Vzájemné obohacení.
- Společný směr, společná cesta k cíli.
- Posilování firemních hodnot.
- Sounáležitost.

- Pochopení a porozumění.
- Širší povědomí o firmě a souvislostech (co a proč se dělá, jak firma funguje, na čem se pracuje).

Při **hodnocení úrovně sdílení znalostí** uvnitř firmy (na škále 1-10, kdy 1 je nejméně a 10 nejvíce), se respondenti pohybovali kolem hodnoty 6. Průměr všech devíti respondentů (včetně personalistky) je na hodnotě 5,8. Z toho vyplývá, že i vedení společnosti si je velmi dobře vědomo, že v této oblasti má firma velké rezervy a hodnotí sdílení jako efektivní z 58 %. Jako **hlavní problém** považují především neochotu sdílet znalosti i informací mezi úseky, což může být dáno jednak velikostí firmy a členitou organizační strukturou, složitostí nastavit nějaká pravidla či komplikovanými možnostmi přizpůsobit se potřebám všech. Některé procesy už jsou považovány za „presystematizované“ a tím pádem nefunkční. V minulosti bylo sdílení považováno za samozřejmé a automatické, kolegové si předávali dobré rady i zkušenosti, firemní know-how, nebáli se vzájemně si sdílet, co se nepodařilo a na co si dát pozor. V současné době se pro kontrolu najímají externí firmy a vše se dohání novými procesy a dalšími daty. Dříve nebylo tolik údajů, ale ani problémů. Nyní každý řeší „jen“ své úkoly a problémy, chybí nadhled a pohled na problematiku očima kolegů. Často hrají velkou roli emoce a stres, které ovlivňují ochotu sdílet, komunikovat, spolupracovat. Zaměstnanci chtějí ochránit především sebe a svoji pozici, nemají zájem a chuť předávat informace v dostatečné míře a kvalitě dál. Někdy jsou brzdou negativní vlastnosti jednotlivců, jako je neochota, pohodlnost a celkový nezájem o práci druhých či dění ve firmě. Je třeba to **změnit**, více se soustředit na firemní hodnoty, budování neformálních vazeb a pracovních vztahů, setkávat se, stmelovat se napříč úseky, informovat se a vzájemně se učit, obohacovat a posouvat dál. Opět je zmiňován významný vliv vedoucích pracovníků, kteří by měli být svým podřízeným příkladem, informovat, komunikovat, sdílet. Ve formě porad či krátkých schůzek předávat dostatek informací o dění ve firmě a vysvětlovat důležitost vzájemné spolupráce. Vyžadovat evidenci a dokumentaci všech důležitých činností, nechat sepsat manuály pracovních postupů, udělat zvyk z toho, co je potřeba sdílet, v jaké formě a rozsahu. Nastavit pravidla a následně kontrolovat jejich dodržování.

Jako dostatečný **motivační faktor** není vedením společnosti obecně považováno finanční ohodnocení ve formě jednorázové odměny, na kterou se většinou rychle zapomene a nemá dostatečně přínosný efekt. Spíše převažuje názor na podporu jiných forem ocenění, především

od vedoucích, jako jsou pochvala, podpora, vstřícnost, benefit v podobě častějšího využití práce z domova, čerpání náhradního volna apod. Další cestou podpory je vyšší podíl spolupráce, významnější vliv při řešení důležitých úkolů, ocenění vlastních nápadů a myšlenek, podpora ve formě vzdělávacího školení či někdy zaměstnanci stačí jen vědomí, že si nadřízený všímá a je si vědom jeho přínosných znalostí a zkušeností.

V rámci svých vlastních úseků nezaznamenává management společnosti významné problémy v komunikaci a spolupráci s podřízenými. Byť se všichni shodují, že i v jejich úsecích je co zlepšovat, úroveň **práce se znalostmi ve svém úseku** hodnotí na vyšší úrovni, než je firemní průměr.

Mezi **komunikační nástroje**, které manažeři nejvíce využívají, patří rychlé osobní schůzky a telefonáty, někteří nedají dopustit na e-maily či jinou formu písemné komunikace („Co je psáno, to je dáno.“), porady a pravidelné každodenní schůzky (především ve výrobních provozech), hodně se pracuje se soubory uloženými na sdílených discích a také s řízenou dokumentací.

Na dotaz, jakým způsobem mohou členové vedení **ze své pozice podpořit** sdílení znalostí, se téměř všichni shodují: „*Jít příkladem.*“, což obnáší další kroky, které definují hesla:

- Předávám.
- Komunikuji.
- Informuji
- Kontroluji.

Zjevná je, z jejich pohledu, potřeba budovat dobré vztahy s podřízenými, důvěřovat a nechávat i určitou volnost, podporovat iniciativu. Přesto vést, směřovat, neustále připomínat a následně ověřovat správnost fungování. Neméně důležitý je i důraz na samotný výběr vhodných zaměstnanců, kteří budou vzájemné vztahy i firemní hodnoty podporovat, budou ochotni sdílet, komunikovat a spolupracovat.

Kontrola, ověření, či **měření**, zda sdílení znalostí a předání zkušeností či informací proběhlo, je dle většiny respondentů velmi těžko uchopitelné, ne-li neměřitelné. Jako možná cesta prověření se jeví zpětná vazba, od proškoleného (např. zda se mu dostalo dostatečného proškolení, všemu rozuměl, co nebylo jasné bylo dovysvětleno, jak hodnotí školitele apod.) i od školitele (jak školený ke školení přistupoval, zda se zajímal, dával pozor atd.). Následně je

možnost v průběhu času vidět, zda proškolený skutečně pracuje se znalostmi, které měl školením získat, a v jaké míře. Zda pracuje rychleji, efektivněji, s minimem chyb. Nebo zda předané znalosti a zkušenosti využil a aplikoval při své práci v jiném úseku. Bohužel i tato metrika nemusí být dostatečně validní, protože závisí i na konkrétním člověku, jeho osobnosti a schopnostech.

Že ve firmě jsou **znalostní pracovníci**, a to ve všech úsecích, se shodují všichni respondenti. (Z důvodu zachování anonymity a ochrany osobních údajů nejsou v této práci uváděna žádná konkrétní jména, zmíněny jsou jen pracovní pozice.) Mezi výčtem, pro firmu důležitých znalostních pracovníků, byli několikrát zmíněni *mistři a vedoucí středisek ve výrobě, technologové, pracovníci údržby, výzkumu a vývoje, vedoucí kvality, vedoucí odd. výzkumu a vývoje (VaV), vedoucí technické kontroly (TK), technici, elektroúdržba, klíčoví uživatelé SAP, specialisté pro řízené sklady* a pozice, kde je jen jeden člověk a *není žádná zastupitelnost* (specializované pozice, jako jsou např. BOZP, firemní ekolog, vodohospodář aj.).

V názoru, zda si takových pracovníků firma **dostatečně cení** a zda jim to v nějaké podobě **dává najevo**, už jednotnost není. Část vedení zmiňuje, že není vhodné někoho upřednostňovat a dávat mu jeho důležitost pro firmu najevo, neboť to může být kontraproduktivní a z rukou takového zaměstnance i zneužitelné. Další respondenti opět zmiňují, že je to hodně o přímých nadřízených (vedoucích), kteří musí vyhodnotit, jakým způsobem takového pracovníka chválit a motivovat. Zda vůbec ocení, pokud ho bude nadřízený před ostatními kolegy vyzdvihovat a dávat ho příkladem, nebo zůstane raději v pozadí a nenápadný, a nadřízený ohodnotí jeho kvality při osobním či hodnotícím pohovoru. Cestou může být poskytnutí větší volnosti, otevřenosti a důvěry, lepší mzda a pokud to lze, nabídnout kariérní růst. Zásadní je **předcházet ztrátě** cenných znalostí, uložených v hlavách znalostních pracovníků, poskytovat takové pracovní podmínky, aby byl znalostní pracovník spokojen a neměl potřebu firmu opustit a odnést si sebou i své cenné znalosti a zkušenosti. Dle respondentů je potřeba mít povědomí o tom, kde by mohl problém ztráty znalostí hrozit, předcházet tomu zajištěním zastupitelnosti či včasným zaškolením vhodných nástupců, dokumentovat důležité procesy, vše zálohovat. Opět nezapomínat na nutnost komunikace a podpory, zdůvodňovat a vysvětlovat.

Společnost si vede také přehled nákladů souvisejících s podporou sdílení znalostí. Veškeré náklady na školení, kurzy a semináře, včetně souvisejících nákladů na dopravu a ubytování, jsou za rok 2024 evidovány ve výši 2.002.235,- Kč. Za zlepšovací návrhy vyplatila společnost v loňském roce odměny ve výši 190.490,- Kč.

Konkrétní částka, kterou by byla firma ochotná investovat do změn a podpory sdílení znalostí, nebyla během rozhovorů od dotazovaných definována. Nicméně vrcholoví manažeři podporují jakékoliv zlepšování a posouvání společnosti, vzdělávání a sjednocování procesů. Nevidí tedy ani problém investovat do dalšího rozšiřování komunikačních nástrojů, oceňovat ty, kteří něco umí a vědí, a jsou ochotni své znalosti předávat dál či podporovat společná setkávání zaměstnanců. Obecně lze říct, že podpora vedení je velká, záleží na potřebách zaměstnanců, konkrétní nabídce a následném zvážení, co to firmě přinese.

7.2 Metodika kvantitativního výzkumu

Jako technika sběru dat pro kvantitativní výzkum bylo zvoleno dotazníkové šetření mezi řadovými zaměstnanci, získané přímo v dané společnosti. Dotazník „Sdílení znalostí“ byl vytvořen, rozeslán i následně vyhodnocen prostřednictvím platformy Survio (veřejná adresa dotazníku je <https://www.survio.com/survey/d/A0C2P6V7A8X4Q2E9L>) a je uveden v příloze této práce, včetně výsledných hodnot (Příloha III).

V druhé polovině března 2025 byly rozeslány dotazníky na 226 e-mailových adres řadových zaměstnanců společnosti, v poměrovém zastoupení 45 % žen a 55 % mužů. Bylo zodpovězeno 98 dotazníků, což odpovídá celkové úspěšnosti vyplnění ve výši 43,4 %. Dotazník byl rozdělen na několik částí a skládal se z 22 otázek směřujících ke zjištění míry sdílení znalostí ve společnosti, nedostatkům a potřebám pro efektivnější práci se znalostmi uvnitř firmy. Otázky byly uzavřené i otevřené, s volbou odpovědí z výběru nebo s možností doplnění vlastního názoru. Stejně tak byl vyžadován i výběr z nabízené hodnotící škály.

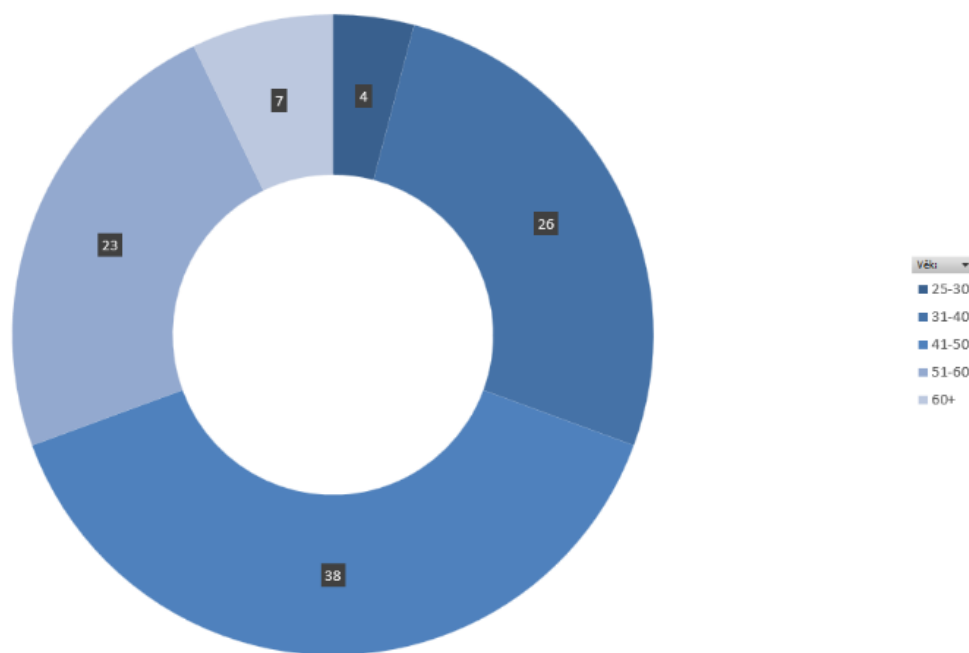
Získané informace byly dále zpracovávány za účelem sestavení konkrétních analýz a využití v projektové části diplomové práce. K dotazníkovému šetření a následným analýzám bylo využito bodového systému hodnocení, vypočítány absolutní hodnoty a procentní podíl zastoupení zvolených odpovědí. Dle povahy dotazů a z následných výstupů byly počítány i průměrné hodnoty. V případě otevřených odpovědí bylo pro vyhodnocení zvoleno kódování výrazem. Dodatkem je také slovní komentář k výsledným zjištěním.

7.2.1 Popis výzkumného souboru

K identifikaci respondentů bylo věnováno 6 otázek, které se zaměřovaly na pohlaví, věk, nejvyšší dosažené vzdělání, délku pracovního poměru ve společnosti, povahu pracovního místa a pracovní úsek, ke kterému respondent patří.

V celkovém počtu 98 vyplněných dotazníků byl, obdobně jako v rozesílce, téměř identický podíl zastoupených pohlaví – 43,9 % žen (43 odpovědí) a 56,1 % mužů (55 odpovědí). Tomuto zastoupení odpovídá i celková skladba zaměstnanců společnosti. Varianta „jiné pohlaví“ nebyla identifikována.

Jak ukazuje grafické znázornění v Obrázku 2, nejvyšší zastoupení měli respondenti ve věku 41-50 let v počtu 38 (38,8 %), na druhém místě byla věková kategorie 31-40 let s 26 respondenty (26,5 %), třetí pozici obsadilo 23 zaměstnanců ve věku 51-60 let (23,5 %). Dále se na dotazníkovém šetření podílelo 7 zaměstnanců nad 60 let (7,1 %) a 4 zaměstnanci ve věku 25-30 let (4,1 %). Nejmladší věková kategorie (18-24 let) nebyla v odpovědích zastoupena vůbec.

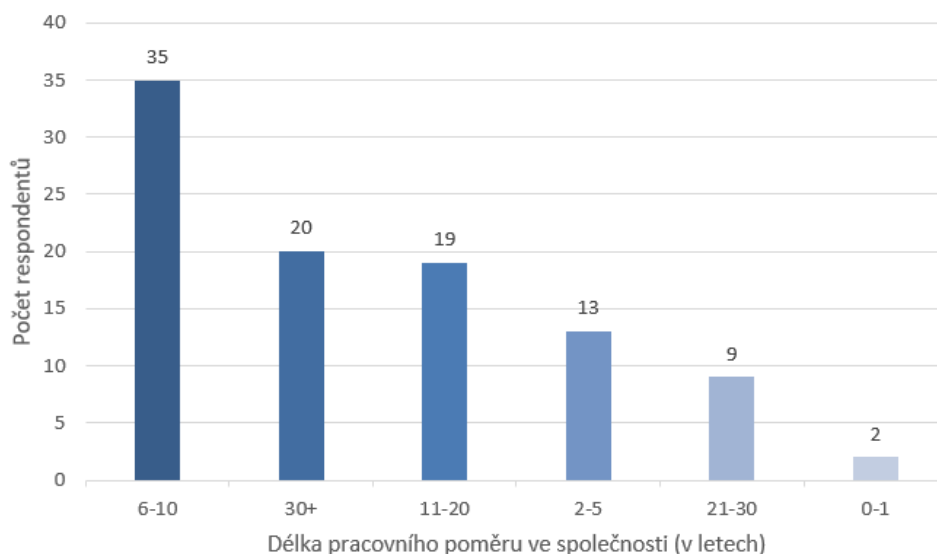


Obrázek 2 Věk respondentů

(zdroj: Survio)

Nejvíce odpovědí bylo zodpovězeno od zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním. Jednalo se o 55 respondentů (56,1 %). Dále to byli zaměstnanci se středním vzděláním, a sice 39 respondentů s maturitou (39,8 %) a 4 respondenti s výučním listem (4,1 %).

Dotazník vyplňovali zástupci celého možného rozpětí délky pracovního poměru v dané společnosti. Jak je možné vidět v grafu na Obrázku 3, převažovalo zastoupení 35 zaměstnanců, kteří ve společnosti pracují po dobu 6-10 let (35,7 %), dále to bylo 20 zaměstnanců s praxí delší než 30 let (20,4 %) a v těsném závěsu bylo na třetím místě 19 zaměstnanců pracujících ve společnosti 11-20 let (19,4 %). Pouze 2 z respondentů (2 %) uvádí délku pracovního poměru do 1 roku.



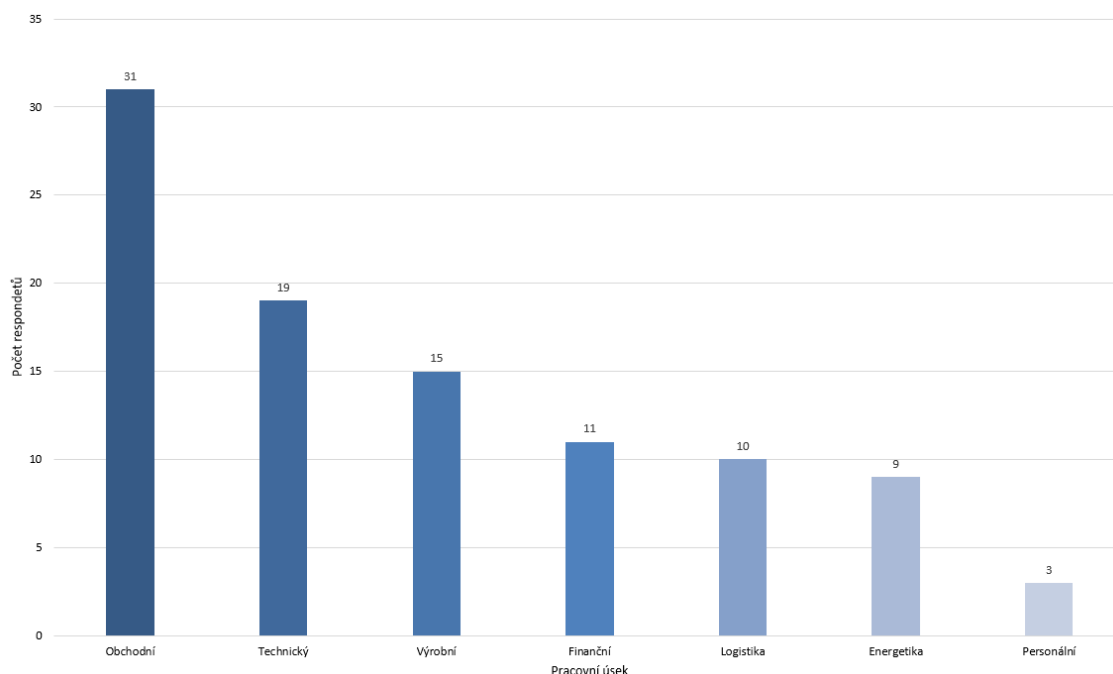
Obrázek 3 Délka pracovního poměru ve společnosti

(zdroj: Survio)

Pokud jde o pracovní pozice, v odpovědích převažovalo 63 nevedoucích THP (64,9 %), dále odpovídalo 28 vedoucích pracovníků (28,6 %) a 7 dělníků (7,1 %).

Největší návratnost dotazníků byla z obchodního úseku, kdy se jednalo o 31 zaměstnanců (31,6 %). Z celkového počtu zaměstnanců obchodního úseku je to 32,3 % zaměstnanců. Na druhém místě v počtu vyplněných dotazníků dle úseku to bylo 19 zaměstnanců z technického úseku (19,4 %), což je celkem 26 % ze všech zaměstnanců technického úseku. Třetí pozici obsadilo 15 zástupců z výroby (15,3 %). Zde byli osloveni pouze THP pozice, kterých je v rámci výrobního úseku 65, jejich podíl je tedy 23,1 %. Z grafického znázornění na Obrázku 4 je dále vidět, že čtvrtá příčka patří finančnímu úseku s 11 zástupci (11,2 %), celkem 26,8 % ze všech zaměstnanců úseku. Páté místo náleží úseku logistiky a jejím 10 zaměstnancům (10,2 %), což je 8,3 % ze všech jejích zaměstnanců. Na 6. místě bylo 9 zástupců úseku

energetiky (9,2 %), což odpovídá 6,5 % ze všech a poslední, sedmá, pozice náleží 3 zástupcům personálního úseku (3,1 %). Z celkového počtu 8 pracovníků personálního úseku je to podíl 37,5 %.



Obrázek 4 Zastoupení pracovních úseků

(zdroj: Survio)

7.2.2 Význam sdílení znalostí

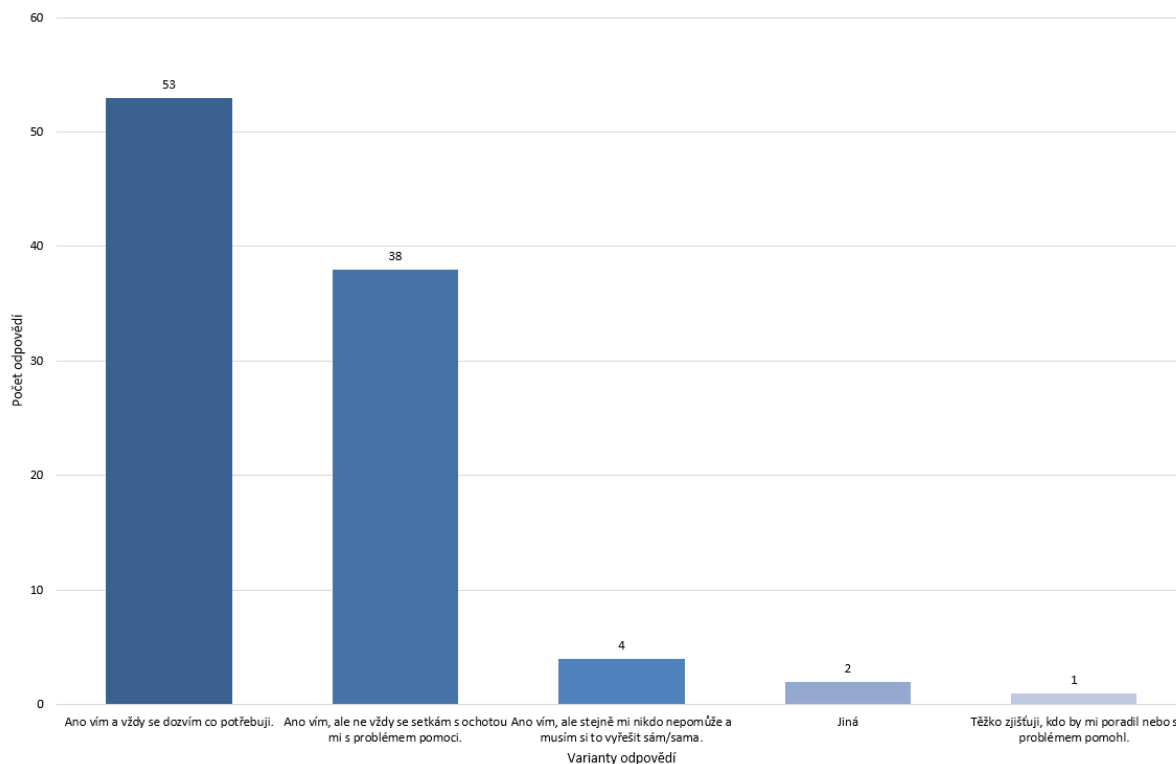
Na dotaz, zda společnost podporuje sdílení znalostí mezi zaměstnanci, se dostalo rozporuplných odpovědí. Téměř polovina všech respondentů (48 %), tedy 47 z oslovených zaměstnanců, odpověděla kladně. Naproti tomu 26 respondentů, což odpovídá 26,5 % zastoupení, podporu firmy nevidí. Obdobné množství, tedy 25 odpovídajících zaměstnanců, v podílu 25,5 %, nedokáže určit, zda firma sdílení znalostí mezi zaměstnanci podporuje, či nikoliv.

Pro určení míry důležitosti účelného sílení znalostí mezi zaměstnanci měli respondenti možnost výběru z hodnotící škály 1-7 (kdy 1 je nejméně a 7 nejvíce). 71 respondentů, což odpovídá podílu 72,4 %, zvolilo nejvyšší možnou bodovou hranici 7, přikládají tomu tedy nejvyšší důležitost. O druhou pozici se dělí hodnoty 6 a 5, které v obou případech zvolilo 13 respondentů. Průměrná hodnota všech zvolených možností je na úrovni 6,56 což značí, že

většina zaměstnanců skutečně považuje vzájemné sdílení znalostí mezi zaměstnanci za velmi důležité.

Další dotaz směřoval na hodnocení, zda zaměstnanci mezi sebou dostatečně sdílejí své znalosti. Z odpovědí 68 respondentů (69,4 %) lze usuzovat, že sdílení znalostí funguje, ale jen mezi nejbližšími kolegy. Naproti tomu 13 respondentů (13,3 %) má negativní zkušenost a uvádí, že znalosti mezi sebou bohužel nesdílí ani nejbližší kolegové. 11 respondentů (11,2 %) nedokáže určit, zda sdílení znalostí mezi zaměstnanci probíhá či nikoliv. Že sdílení znalostí funguje dobře, a to nejen mezi nejbližšími kolegy, ale i mezi úseky a napříč celou společností, se s podílem 6,1 % domnívá jen 6 respondentů.

Z odpovědí na otázku vztahující se k pomoci a podpoře od kolegů je patrné, že zaměstnanci většinou ví, na koho se mohou obrátit, když potřebují nějakou pomoc či radu. Více než polovina respondentů (54,1 %) má pozitivní zkušenost i s tím, že se skutečně dozvědí, co potřebují vědět. Jak je vidět i v grafické znázornění na Obrázku 5, bohužel je zde i vysoký podíl 38 zaměstnanců (38,3 %), kteří se u svých kolegů ne vždy setkávají s pozitivní odezvou na svůj dotaz, či s ochotou být nápomocni s řešením. Jak uvedli 4 respondenti (4,1 %), i když ví, na koho by se mohli obrátit, stejně si nakonec musí poradit sami. Pozitivním zjištěním je, že nikdo z respondentů neuvedl možnost, že by nevěděl, na koho by se mohl v případě potřeby o radu či pomoc obrátit, nebo kde by mohl potřebné informace k vyřešení svého problému získat.



Obrázek 5 Dosah rady, pomoci a podpory

(zdroj: Survio)

Další dotaz směřoval k zjištění, jaké nástroje (a jak často) jsou ke sdílení znalostí a pro komunikace s kolegy ve společnosti využívány. Z výběru zvolených možností je zjevné, že nejvyužívanějšími komunikačními nástroji ve společnosti (frekvence využití „velmi často“) jsou telefon, který jako nejčastěji využívaný nástroj volilo 71 respondentů a dále pak e-mailová komunikace (50 respondentů). U varianty „často“ získala nejvyšší umístění neformální setkání s kolegy (43x), dále jsou to porady (41x) a pracovní rozhovory (38x). Nástroje, které jsou pro sdílení znalostí používány jen „občas“, jsou školení (63x), manuály (55x) a externí zdroje informací (53x). Pokud jde o variantu výběru nástroje, který respondenti nevyužívají „vůbec“, byla nejčastěji volena možnost „jiné“ (74x), což značí, že výběr nástrojů v tabulce byl dostatečný. Dále respondenti uváděli jako nevyužívané nástroje příběhy (72x), video-manuály (69x), koučing (68x), učňovství (67x) a nástupnictví (64x). Ze zjištěných výsledků je patrné, že některé varianty nejsou téměř využívány a nabízejí tak prostor k budoucímu využití.

V Tabulce 3 je vyobrazen přehled komunikačních nástrojů využívaných ve společnosti, seřazený dle nejčastější frekvence využívání.

Tabulka 3 Přehled využívání komunikačních nástrojů

Komunikační nástroj a četnost využití	1	2	3	4	průměrná hodnota
	vůbec	občas	často	velmi často	
Telefon	1	4	22	71	3,64
E-mail	1	10	27	60	3,49
Osobní setkání/pracovní rozhovor	2	28	38	30	2,98
Neformální setkání/dialog s kolegy	4	22	43	29	2,99
Internet	13	38	22	25	2,60
Sdílený disk	10	37	29	22	2,64
Rychlé "stad-up" porady na pracovišti	31	20	25	22	2,16
Porady	12	36	41	9	2,48
Řízená dokumentace	17	42	31	8	2,31
Povinná periodická školení	16	47	29	6	2,26
Manuály	19	55	19	5	2,10
Školení	13	63	17	5	2,14
Schůzky řešitelských týmů	34	31	29	4	2,03
Externí zdroje informací	13	53	28	4	2,23
Učňovství (učení se učí od svého mistra, který mu předává maximum svých znalostí)	67	16	11	4	1,47
Interní lektoři (zaměstnanci školí své kolegy)	41	44	10	3	1,74
Komunity (skupiny společně pracující a sdílející podobné zájmy a hodnoty)	51	32	12	3	1,66
Mentoring (mentor poskytuje rady a vedení méně zkušené osobě)	53	28	14	3	1,66
Koučing (kouč podporuje svěřence při hledání jeho vlastních řešení a cest k úspěchu)	68	23	4	3	1,41
Webinář (on-line přednáška nebo školení)	43	48	5	2	1,65
Sociální sítě	58	27	11	2	1,56
Nástupnictví (výběr a příprava budoucích odborníků či vedoucích pracovníků)	64	23	9	2	1,48
Telekonference (např. Teams)	52	39	6	1	1,55
Video-manuály	69	24	4	1	1,36
Workshop (skupinové vzdělávací setkání)	57	36	4	1	1,48
Intranet	43	39	15	1	1,73
Prezentace	41	42	14	1	1,74
Příběhy (komunikace formou příběhů, použitých pro přenos znalostí a informací)	72	18	7	1	1,36
Jiné	74	17	6	1	1,33

(zdroj: vlastní zpracování)

Formou otevřené odpovědi mohli respondenti navrhnout, co konkrétně by mohlo ve firmě podpořit sdílení znalostí. Možnost vyjádřit svůj názor k této problematice využilo 68 oslovených zaměstnanců, kteří svými názory, podnětnými myšlenkami či formou připomínek a komentářů navrhovali různá opatření, která by měla vést k vyšší míře sdílení napříč společností. Nejčastěji skloňovanými termíny byla nezbytná potřeba vyšší **informovanosti**, efektivnější **kommunikace** a vzájemné **spolupráce**, **kolegialita**, ochota hledat řešení, větší zájem o dění kolem sebe i v celé firmě. Je potřebná dostatečná **motivace**, chuť sdílet, vzdělávat se, učit se z chyb a posouvat sebe i firmu dál. V rámci potřeby získávat dostatečné množství potřebných informací byly několikrát zmíněny **porady** a různé formy pravidelných schůzek na pracovištích, díky kterým by se zaměstnanci měli na pravidelné bázi dostávat k informacím o výsledcích hospodaření firmy, dozvědět se, jaké jsou aktuální úkoly a priority (úseků i celé společnosti), nejpálčivější **problémy** apod.

Padlo také několik návrhů na další **kommunikační nástroje**, které by bylo vhodné, minimálně ve větší míře, využívat. Patří mezi ně video-manuály, Teams-schůzky či jednoduché návody a manuály. Zaměstnanci by také rádi využívali interních lektorů z řad zaměstnanců či prezentací činností jednotlivých úseků. Zmíněny byly externí formy **školení** a semináře (ty v současné době on-line školení chybí), možnost využití mentorů či pro sdílení interních informací více využívat intranet. Několikrát se v dotazníku objevovaly návrhy využívat společný firemní chat nebo vhodnou aplikaci, kde by se každý dozvěděl potřebné informace, nezkreslené přenosem. Nejvíce ale zřejmě lidem chybí vzájemné interakce a poznávání kolegů napříč úseky, ať už formou řešení společných úkolů, nebo neformálních setkání a teambuildingu. Toto je, v rámci budování lepších sociálně-pracovních vztahů, zmiňováno jako jedna z cest k úspěšnější spolupráci, větší ochotě a vstřícnosti, efektivnosti práce a celkové větší spokojenosti zaměstnanců, což jsou **benefity**, které může přinášet fungující a efektivní **sdílení**. To vše, samozřejmě, za dostatečné podpory firmy.

Pro vyhodnocení získaných odpovědí bylo zvoleno kódování výrazem. Vyhodnocení návrhu podporujících sdílení je uloženo v příloze (Příloha IV). Výstupy z návrhů respondentů, a tedy i nejčastěji zmiňované problematické oblasti, na které je třeba se více soustředit, jsou vyobrazeny v Obrázku 6.



Obrázek 6 Oblasti vyžadující podporu

(zdroj: vlastní zpracování)

Z výběru 15. variant možných přínosů efektivního sdílení napříč společnostmi měli respondenti zvolit 1-5 odpovědí, které jsou dle jejich názoru pro firmu nejvíce přínosné, pokud sdílení znalostí funguje. Celkem bylo získáno 455 odpovědí, což s průměrem 4,64 znamená, že možnost vybrat až 5 odpovědí využili téměř všichni respondenti. Mezi 5 nejfrekventovanějších odpovědí patří:

1. *Eliminace opakování chyb* (podíl odpovědí z celkového počtu responzí je 14,51 %).
2. *Eliminace ztráty klíčových znalostí při odchodu pracovníků* (podíl odpovědí 12,31 %).
3. *Zlepšení dovedností zaměstnanců* (podíl odpovědí 9,89 %).
4. *Vyšší produktivita práce* (podíl odpovědí 8,79 %).
5. *Vyšší míra motivace sdílet své znalosti s ostatními* (podíl odpovědí 7,69 %).

Další dotaz směřoval k odhalení bariér sdílení znalostí ve společnosti. Z předvoleného výběru devíti možných důvodů, které mohou být při sdílení znalostí ve firmě překážkou, měli respondenti možnost zvolit všechny odpovědi, se kterými souhlasili. Mezi 4 největší překážky, které se ve výsledných odpovědích objevovaly nejčastěji, a dle respondentů sdílení znalostí ve společnosti nejvíce brání, jsou:

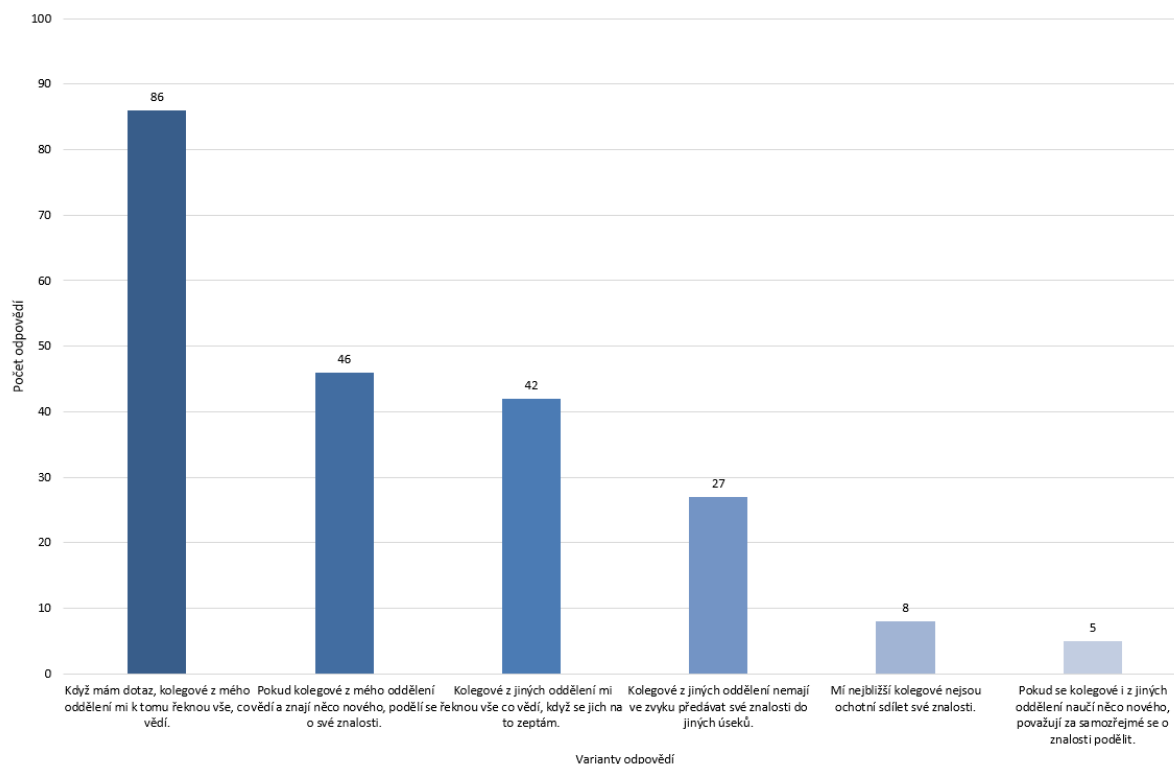
1. *Nechuť ke změnám* (zvolilo 73,5 % respondentů, s podílem 21,62 % z celkového počtu 333 získaných odpovědí).
2. *Nedostatečná motivace* (zvolilo 72,4 % respondentů, s podílem 21,32 %).
3. *Neochota sdílet své znalosti* (např. obava ze ztráty výjimečnosti, strach ze zneužití atd.). Jako možnou bariéru tuto možnost vybralo 69,4 % respondentů, s podílem 20,42 % odpovědí z celkového počtu všech získaných odpovědí.
4. *Sdílení neúplných či zkreslených znalostí/informací* (zvolilo 48 % respondentů, s podílem 14,11 % z celkového počtu všech odpovědí).

Ke zjištění stavu sdílení znalostí s kolegy měli respondenti možnost využít až všech 9 předvolených tvrzení, pokud se s nimi ve svých názorech ztotožňovali. Nejvyšších hodnot dosáhla odpověď: „Často se svými kolegy v oddělení sdílím informace a znalosti, které mám.“ Tuto možnost zvolilo 74,5 % respondentů, s procentním podílem 23,03 % ze všech 317 vyplněných odpovědí. Druhou nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 63,3 % respondentů, při podílu 19,56 % z celkového počtu odpovědí, bylo: „Nezdráhám se povědět kolegům ve svém oddělení o svém úspěchu i neúspěchu při řešení nějakého problému.“ Třetí příčku v komunikaci

a sdílení znalostí s kolegy obsadila další odpověď nadpoloviční většiny respondentů (57 %): *„Když se naučím něco nového, snažím se, aby se to naučili i kolegové z mého oddělení.“* Podíl z celkového počtu odpovědí byl v tomto případě na hodnotě 17,67 %. I následující dvě pozice odpovědí: *„Na interních schůzkách a poradách často vyjadřuji své myšlenky nebo názory.“* a *„Cítím potřebu vzdělávat a předávat své zkušenosti novým kolegům, kteří mají málo pracovních zkušeností.“* ukazují, že komunikace a sdílení znalostí mezi nejbližšími kolegy v rámci oddělení jsou na dobré úrovni. Pokud na pracovištích panují dobré vztahy, které pozitivní atmosféru a ochotu sdílet znalosti podporují, nemají zaměstnanci obavy předávat své znalosti kolegům, ani jim nebrání ostych otevřeně mluvit o svých neúspěších.

Pro posouzení stavu sdílnosti kolegů byl předpřipraven výběr 9 tvrzení, ze kterých respondenti vybírali všechny možné odpovědi, se kterými souhlasili. Nejfrekventovanější odpovědí, zvolenou 86x (87,8 % respondentů), s procentním podílem 40,19 % ze všech 214 vyplněných odpovědí, bylo zjištění: *„Když mám dotaz, kolegové z mého oddělení mi k tomu řeknou vše, co vědí.“* Téměř polovina respondentů (46,9 %), s podílem 21,49 % z celkového počtu odpovědí, se domnívá, že: *„Pokud kolegové z mého oddělení vědí a znají něco nového, podělí se o své znalosti.“* Třetí pozici obsadilo tvrzení 42,9 % respondentů, s podílem 19,63 % z celkového počtu všech odpovědí: *„Kolegové z jiných oddělení mi řeknou vše, co vědí, když se jich na to zeptám.“*

V grafickém znázornění na Obrázku 7 a z odpovědí, které byly vybírány nejčastěji, je zjevné, že nejbližší kolegové si získané znalosti v rámci svých oddělení bez větších problémů vyměňují a na dotazy kolegů reagují pozitivně a sdílně. Pokud je vznesen dotaz, dostává se jim potřebných odpovědí i od kolegů z jiných oddělení.



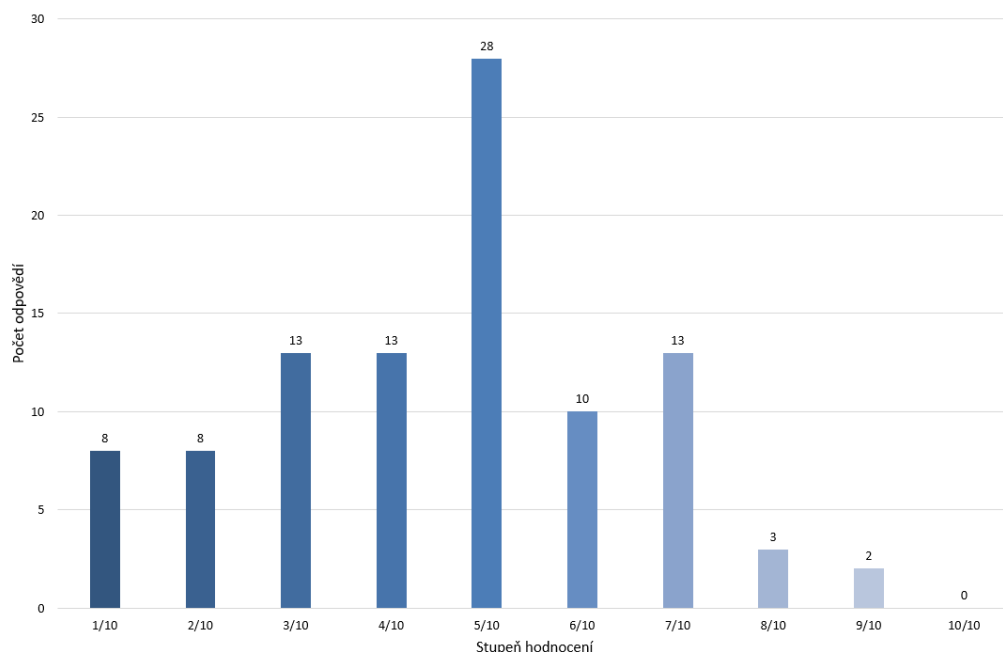
Obrázek 7 Vztah sdílení znalostí kolegů k jednotlivci

(zdroj: Survio)

7.2.3 Znalostní pracovníci

85 respondentů (86,7 %) uvádí, že firma má své znalostní pracovníky, 4 respondenti jsou přesvědčeni, že ne. A 9 z respondentů netuší, zda se ve společnosti znalostní pracovníci nacházejí.

Pro určení, do jaké míry si společnost cení znalostních pracovníků, měli respondenti možnost výběru volit z hodnotící škály 1-10 (1 je nejméně a 10 nejvíce). Z Obrázku 8 je vidět, že nejvíce = 28 respondentů (28,6 %) zvolilo středovou hodnotu 5 bodů. O druhou pozici se dělí hodnoty 3, 4 a 7, které totožně zvolilo 13 respondentů (13,3 %). Průměr všech zvolených možností je na hodnotě 4,16 což značí, že zaměstnanci se skutečně domnívají, že firma si svých znalostních pracovníků cení jen na necelých 50 %.



Obrázek 8 Míra ocenění znalostních pracovníků

(zdroj: Survio)

Na otázku, jak se firmě daří dosáhnout toho, aby své znalosti znalostní pracovníci předávali, měli respondenti možnost výběru z hodnotící škály 1-7, kdy 1 je nejméně a 7 nejvíce. 27 respondentů, což odpovídá podílu 27,6 %, zvolilo bodové ohodnocení 3. V těsném závěsu je bodová hodnota 4, kterou zvolilo 26 respondentů (26,5 %). Průměrná hodnota ze zvolených možností je na hodnotě 3,47, což odpovídá středu dvou nejfrekventovanějších hodnot, 3 a 4. Zaměstnanci se tedy domnívají, že se firmě jen z $\frac{1}{3}$ daří dosáhnout toho, aby její znalostní pracovníci své znalosti předávali dál.

Pokud jde o hodnocení, jak se firmě daří si znalostní pracovníky udržet, respondenti opět vybírali z hodnotící škály 1-10 (1 je nejméně a 10 nejvíce). 26 respondentů (26,5 %), zvolilo středovou hranici 5 bodů. Druhou nejčastější volbou byla hodnota 3, kterou zvolilo 20,4 % respondentů. Ze všech zvolených možností vychází průměr ve výši 3,93. Zde se z výsledků ukazuje, že udržet si znalostní pracovníky ve společnosti se, dle zaměstnanců, daří jen na necelých 40 %.

Z 98 respondentů se 73 z oslovených zaměstnanců (74,5 %) domnívá, že by pro ně nebyl problém vyjmenovat 5 znalostních pracovníků ve společnosti. V poslední otázce proto byla možnost vyjmenovat zaměstnance, kteří jsou, dle jejich názoru, klíčoví a těžko nahraditelní.

(Z důvodu dodržení ochrany osobních údajů a zachování diskrétnosti nebudou uváděna konkrétní jména, ale pro potřebu diplomové práce budou popsány jen pracovní pozice, které byly v dotazníku zmiňovány.)

Nejdominantnější zastoupení měla pozice *vedoucí oddělení výzkumu a vývoje*, kterou zmínilo ve svých odpovědích 19 respondentů. Z celkového počtu 232 odpovědí se jedná o podíl ve výši 8,19 %. Druhé místo v počtu responzí získala pozice *vedoucí oddělení kvality*, kterou uvedlo 13 respondentů a jedná se tak o podíl 5,6 % ze všech odpovědí. O třetí pozici se dělí *technolog z oddělení výzkumu a vývoje (VaV)* a *specialista logistiky*. Při získání 8 hlasů to z celkového počtu odpovědí činí podíl ve výši 3,45 %. Mezi dalšími, několikrát zmíněnými pracovními pozicemi, se opakovaně objevovali *pracovníci oddělení VaV*, *technologové z oddělení technické přípravy výroby (TPV)*, čteně uváděná byla *elektroúdržba* a *strojní údržba*. Z odpovědí respondentů je zjevné, že za zásadní a důležité pozice považují obslužné úseky, které zabezpečují kvalitní provoz výrobních zařízení. Pro další rozvoj firmy je také nezbytný výzkum, vývoj a inovace, kterým pak k životu pomáhají kolegové z technické přípravy výroby, a to vše dozoruje oddělení kvality, ve spolupráci s oddělením logistiky.

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Z výsledků, získaných prostřednictvím kvantitativního dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a kvalitativního průzkumu formou rozhovorů s personalistkou a členy vrcholového vedení společnosti, lze zjištěné poznatky rozdělit do dvou hlavních oblastí, které by měly být vodítkem k praktické části této práce. Jedná se o:

přednosti:

- stejný pohled ze strany zaměstnanců i vedení společnosti,
- podpora vedení,
- snaha hledat řešení,
- zájem posílit pocit sounáležitosti zaměstnanců,
- dostatečná rezerva v možnostech využití dalších komunikačních nástrojů,
- problémy nejsou mezi nejbližšími spolupracovníky a menšími kolektivy,
- lze využít vliv přímého nadřízeného.

A

nedostatky:

- chybějící, nedostatečná a nepružná komunikace,
- nedostatek aktuálních informací,
- nedostatečná ochota spolupráce,
- nedostatečné sdílení informací i znalostí napříč úseky,
- nedostatečná podpora sdílení znalostí mezi zaměstnanci,
- nechut', nezájem,
- hrozící ztráta znalostí při odchodu zaměstnance z firmy,
- nedostatečné docenění znalostních pracovníků,
- neznalost „kolegů“ z jiných úseků.

Z výsledků výzkumu je jasně vidět, že na problematických oblastech, kterými jsou především chybějící komunikace, nedostatek dostupných a aktuálních informací a nízká ochota spolupráce, se shodnou jak členové vedení společnosti, tak i řadoví zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že v tomto není rozpor, lze to označit za pozitivní zjištění. Stejně jako fakt, že i snahou TOP manažerů je tyto oblasti posílit a zvýšit míru spolupráce. Hlavním cílem je soustředit se na možnosti, způsoby a cesty, kterými bude možné posílit ochotu spolu v dostatečné míře komunikovat a spolupracovat, předávat si potřebné informace (pravidelné porady i u menších středisek a směn), společně hledat řešení (společné úkoly, řešitelské týmy), a tím vzájemně posilovat kolegiální, loajálnost, důvěru i firemní hodnoty. Celkově je potřeba mezi zaměstnanci podpořit ochotu sdílet znalosti, dostatečně motivovat a vysvětlovat přínosy, které z toho plynou (udržení znalostí, předávání zkušeností a již jednou ověřených řešení, eliminace chyb, úspora času, poučení se pro příště, efektivita práce atd.). Ochotu sdílet a předávat znalosti a zkušenosti je pak ale třeba i náležitě oceňovat (finančně i nefinančně).

Pozornost je třeba věnovat také případné ztrátě znalostí, pokud se zaměstnanec rozhodne z firmy odejít, zvláště pokud se jedná o znalostního pracovníka. Nezáleží, zda se jedná o přirozený odchod do starobního důchodu nebo jde o změnu zaměstnavatele, znalosti je nutné podchytit. Je třeba se soustředit na vybudování systému pro dostatečné a včasné předávání všech potřebných znalostí, zkušeností a dovedností, které předat lze, ať už se jedná o formu zaučení kolegů (implicitní znalosti) nebo co nejpřesnější popis pracovních činností a postupů (explicitní znalosti), kterými se mohou nástupci řídit.

Především na základě rozhovoru s personalistkou se jeví jako nezbytné zavedení transparentních adaptačních plánů pro každou pracovní pozici, aby bylo jasně definováno – pro zaměstnance i jejich vedoucí, co přesně by měl zaměstnanec umět, vědět a znát, v jaké míře a za jak dlouho od nástupu na danou pozici. Dalším, navazujícím, krokem pak bude nastavení plánů kariérního rozvoje.

Dostatečně velkou rezervu nabízí i množství dosud nevyužívaných komunikačních nástrojů (využívaných jen v malé míře nebo vůbec). Jako rychlé a nízkonákladové řešení byla, kromě již zmíněných různých podob návodů a manuálů, uváděna možnost využití interních lektorů, tedy formy školení od zaměstnance, který prezentuje svoji konkrétní práci či znalost v oblasti, které rozumí nebo se prezentuje činnost určitého oddělení společnosti. Dalším zmiňovaným nástrojem, který by zaměstnanci uvítali, je společná aplikace či interní chat, který by mohl vyřešit hned několik uváděných problémů. Eliminována by se nedostatečná

informovanost zaměstnanců na všech pracovních úrovních, předávané informace by mohly být přesně zacílené, byly by dostupné rychle a všem, zprávy by byly snadno i zpětně dohledatelné, nezahlucovaly by e-mailové schránky, byla by možná rychlá odezva na dotazy zaměstnanců i průzkumy zaměstnavatele atd.

Další problematickou oblastí, které si jsou všichni vědomi, jsou obecně uváděné vztahy a kolegiálníta. Zaměstnanci zmiňovali, že osobně znají především své nejbližší kolegy a úzký okruh pracovníků z jiných úseků, se kterými v rámci svých pracovních úkolů komunikují a spolupracují. Nemají však většinou přehled o dalších zaměstnancích společnosti, neznají je, netuší, kdo se jakou činností zabývá. Někdy znají jména pracovníků, ale nikdy se nesetkali a nedokáží si tak jméno propojit s obličejem konkrétního člověka. Prostorem pro zlepšení se tak nabízí v podobě rozšíření firemního telefonního seznamu, kde by byla uvedena i fotografie pracovníka a stručný výčet pracovních činností, kterými se při své práci zabývá. A samozřejmě také více pracovních i mimopracovních setkávání napříč firmou, ať už jde o teambuildingy, výjezdní porady či neformální setkávání. Je třeba se více soustředit na širší povědomí o ostatních pracovnících společnosti a jejich práci, podporovat kolegiálnítu a napomáhat budovat silnější vazby a lepší pracovní vztahy.

9 PROJEKT NA PODPORU SDÍLENÍ ZNALOSTÍ VE SPOLEČNOSTI

Z analytických výsledků, popisujících aktuální situaci ve společnosti prostřednictvím dotazníkového šetření mezi řadovými zaměstnanci a z rozhovorů s vrcholovými manažery společnosti, vychází, že se zaměstnancům nedostává aktuálních informací, problematickou oblastí je nedostatečná komunikace a ochota spolupráce. Efektivnost sdílení znalostí mezi sebou hodnotí zaměstnanci jen na 50 %. Z názorů, připomínek a podnětů, jak by se současný stav sdílení znalostí dal zlepšit, jakým způsobem lze předcházet ztrátám cenných znalostí pracovníků a zda lze zefektivnit práci se znalostmi, vychází podnět pro hlavní cíl práce, kterým je podpora sdílení znalostí ve společnosti.

Projekt začne založením týmu, pro který bylo pro začátek vybráno 7 zaměstnanců, kteří budou zodpovídat za všechny aktivity v rámci projektu a dle potřeby si k sobě přiberou další kolegy. Projekt končí závěrečnou zprávou, shrnutím celého projektu a vyhodnocením jednotlivých aktivit. Výsledný výstup bude prezentován na poradě vedení.

Aktivity, související s projektem, lze rozdělit do tří skupin:

1. *Předprojektové aktivity* – nezbytné činnosti před zahájením projektu.
2. *Projektové aktivity* – činnosti v průběhu projektu (od počátku až po jeho ukončení), popsány s ohledem na náklady, čas a možná rizika.
3. *Poprojektové aktivity* – činnosti, které by měly být realizovány až po skončení projektu. Jedná se o aktivity důležité pro podporu dalšího rozvoje sdílení znalostí.

V co nejvyšší možné míře jsou pro projekt využívány nástroje pro sdílení znalostí ze zdrojů společnosti, což by mělo předznamenávat snadnější a rychlejší implementaci a mělo by to být pro projekt výhodou.

9.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu, na základě analytických výsledků, je zvýšit zájem zaměstnanců sdílet znalosti a zkušenosti a vytvořit vhodné podmínky, které podpoří kolegiální, ochotu spolupracovat, komunikovat a sdílet své znalosti mezi sebou. Je třeba zapojit vedoucí pracovníky, kteří mají největší vliv na pozitivní či negativní postoj zaměstnanců. Jsou těmi, kdo

vlastním příkladem, vhodnou motivací a podporou povzbuzují zaměstnance k aktivnímu sdílení znalostí, budují pocit důvěry, loajality a sounáležitosti, následně hodnotí a oceňují. Cílem je, aby se sdílení znalostí mezi zaměstnanci zautomatizovalo a stalo se samozřejmou součástí jejich práce. Nezbytný je podpůrný proces ze strany vedení společnosti a všech vedoucích pracovníků, aby zaměstnanci získali povědomí o tom, jak znalosti efektivně získávat, uchovávat, sdílet a znovu je využívat, včetně neustálého zmiňování přínosů, které to všem ve firmě přináší.

K vedlejším cílům projektu patří lepší spolupráce, zvýšení informovanosti a zájmu zaměstnanců o dění ve firmě. Během realizace projektu se proto očekává, že díky přínosnější komunikaci, vyšší míře důvěry a většímu zapojení zaměstnanců, bude docházet k efektivnějšímu sdílení znalostí, předávání informací a zkušeností. Bude se zvyšovat kvalifikace a míra znalostí jednotlivců, týmů i celé společnosti. Díky využívání získaných znalostí by se měla omezit chybovost, mělo by dojít k časové úspoře díky již jednou ověřeným řešením či neopakování stejných chyb a celkově by to mělo vést k vyšší efektivitě. Díky samostatnosti a rychlosti při plnění úkolů lze předpokládat, že vzroste také spokojenost a sebevědomí zaměstnanců, což pozitivně ovlivní přístup a motivaci k jejich dalším pracovním úkolům.

Projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci bude ve společnosti zaváděn postupně. Hlavní realizace je plánována na období červenec až prosinec 2025. Jedná se však o dlouhodobé řešení, a i do budoucna bude projekt vyžadovat další nutné procesy, správu, údržbu, rozvoj či aktualizace v návaznosti na potřeby společnosti a rychlost technologického vývoje.

Pro přehlednost byl zpracován také logický rámec projektu, který je uložen v příloze (Příloha V).

Cíle projektu jsou navrženy dle strategie SMART:

- **Specific** = specifický, konkrétní
 - Cílem je podpořit sdílení znalostí mezi zaměstnanci vybrané společnosti. Podpora v podobě klíčových aktivit bude ve společnosti realizována od třetího kvartálu roku 2025.
- **Measurable** = měřitelný

- Vyšší míra sdílení znalostí, lepší komunikace a ochota spolupráce, vyšší míra zainteresovanosti zaměstnanců, vedoucí k celkovému zefektivnění práce a souvisejících procesů (měřeno dotazníkovým šetřením a zpětnou vazbou od vedoucích pracovníků).
- **Acceptable** = akceptovatelný
 - Realizace projektu musí být schválena vedením společnosti.
- **Realistic** = realistický, relevantní
 - Všechny potřebné prostředky a zdroje pro realizaci projektu jsou k dispozici.
- **Time specific** = časově ohraničený, termínovaný
 - Navržený projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci lze začít realizovat od 1.7.2025.

9.1.1 Podstata, struktura a účel projektu

Podstatou projektu je, v souladu s klíčovými aktivitami a po vyhodnocení nákladové, časové a rizikové analýzy, splnit vytyčené cíle a dosáhnout tak očekávaných přínosů projektu na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci ve vybrané společnosti.

V následujícím textu je zpracována a popsána struktura projektu na podporu sdílení znalostí. Projekt startuje prezentací cílů, klíčových aktivit a jednotlivých kroků pro vrcholové vedení společnosti. Následuje přípravná fáze, kdy jsou definovány činnosti, které jsou potřebné pro uskutečnění jednotlivých aktivit ve fázi implementace. Závěrečnou částí je pak shrnutí výsledků, zjištění úspěšnosti projektu a zhodnocení jednotlivých aktivit. Výsledná detailní zpráva bude společně se souhrnnými výsledky úspěšnosti prezentována vedení společnosti.

Účelem projektu je vytvořit propracovaný systém, který v dané společnosti připraví vhodné podmínky pro efektivní práci se znalostmi (získávání, sdílení, ukládání, archivace a jejich opakované využití). Jedná se o dlouhodobý proces, náročný na čas a pracovní vytížení všech zainteresovaných osob. Velmi potřebná je podpora vedení společnosti, které si plně uvědomuje důležitost efektivního sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Změny související se

zaváděním projektu a realizace jednotlivých činností budou vyžadovat nejen silné zapojení členů realizačního týmu, ale také významnou a aktivní spoluúčast všech vedoucích pracovníků.

9.1.2 Očekávané přínosy projektu

Již v průběhu realizace projektu lze předpokládat eliminaci možných ztrát znalostí, lepší informovanost a vyšší ochotu spolupráce zaměstnanců.

Jednotlivé aktivity projektu mají za cíl přinést společnosti a jejím zaměstnancům, tyto přínosy, které budou v další kapitolách podrobněji rozepsány:

- Prevence ztráty znalostí
 - = dokumentace pracovních postupů,
 - = využití zaměstnanců jako interních lektorů.
- Lepší informovanost
 - = jednotná komunikační platforma/firemní aplikace,
 - = nastavení pravidel a rozsahu komunikace ve společnosti,
 - = pravidelné porady ve všech úrovních společnosti,
 - = přehledný telefonní seznam s fotografií a stručným popis pracovních činností zaměstnance.
- Vyšší ochota spolupráce
 - = identifikace potřebných znalostí, které zaměstnanci postrádají.
- Jasný popis pracovních pozic a znalostí/dovedností potřebných k výkonu
 - = adaptační plány.

9.2 Klíčové činnosti

Pro zabezpečení úspěšnosti projektu a jeho bezproblémový průběh, je nezbytné provést mnoho klíčových činností. Některé vybrané klíčové aktivity v jednotlivých fázích projektu jsou popsány v následujících odstavcích:

- Prevence ztráty znalostí = dokumentace pracovních postupů

Ve společnosti je mnoho pracovních pozic, které nemají zajištěnou zastupitelnost a hrozí problém s neznalostí dané náplně práce (nejen při odchodu zaměstnance z firmy, ale také v případě delšího, neplánovaného výpadku daného pracovníka z pracovního procesu, např. z důvodu nemoci). Činnosti, které pracovník neprovádí příliš často, mohou být i zapomenuty, jiným činnostem a znalostem, které při své práci využívá, naopak nemusí přikládat takovou důležitost, aby považoval za nutné je s někým sdílet. Jako prevence před možnou ztrátou znalostí, kterými zaměstnanci disponují, a pro usnadnění práce zastupujících, je třeba stanovit pro každou významnou pozici plán dokumentace pracovních postupů a manuál činností, které jsou pro danou pozici nezbytné. Práce zástupce či nástupce dle popisu povede k efektivnějšímu a rychlejšímu provedení potřebných činností, předejde možným chybám, kterých by se nový pracovník dopouštěl a tím k eliminaci časových a finančních ztrát. K dokumentaci a evidenci pracovních postupů bude využito adresářů na sdílených discích, kde jsou pro každý úsek vytvořeny složky a přístup k nim je nastaven dle příslušných přístupových práv. Každý úsek tak bude mít pro své jednotlivé odbory, oddělení a střediska vlastní složku, kde budou vedoucí pracovníci evidovat a uchovávat tyto pracovní postupy. Je na každém vedoucím pracovníkovi, zda bude klíčové pracovní postupy vyžadovat pouze v písemné podobě nebo bude vhodné pro některé, např. klíčové činnosti či operace, mít v záloze i video-manuál.

- Prevence ztráty znalostí = využití zaměstnanců jako interních lektorů

Mezi zaměstnanci společnosti je řada pracovníků, které lze označit za odborníky. Disponují množstvím znalostí, dovedností i praktických zkušeností a je vhodné tyto znalosti využít a přenášet dál na další pracovníky, kterým mohou pomoci v jejich vlastní práci, usnadnit plnění jejich úkolů či odpovědět na jejich dotazy, vztahující se k dané problematice. Ve spolupráci s vedoucími pracovníky bude třeba takové pracovníky v jednotlivých úsecích a pracovištích identifikovat a oslovit s prosbou, zda by byli ochotni se o své znalosti a zkušenosti podělit s kolegy a přichystat si pro ně krátké školení, praktickou ukázkou či manuál popisující odzkoušené a ověřené řešení konkrétních úkolů či problémů. Jak vyplynulo i z dotazníkového šetření, zaměstnanci tuto formu vzdělávání považují za užitečnou a chtějí více takových proškolení. Jako benefit je považován popis reálných situací, ověřená řešení, získání okamžité odpovědi na doplňující otázky a samozřejmě také budování pracovních vztahů, kolegiality a sounáležitosti s firmou.

- Lepší informovanost = jednotná komunikační platforma/firemní aplikace

Cestou k vyšší míře informovanosti je společná firemní aplikace. Jde o komunikační nástroj, který zaměstnanci uváděli jako potřebný a přínosný v uskutečněném dotazníkovém šetření. Společná komunikační platforma zajistí dostupné informace všem zaměstnancům – není vázána jen na firemní mobilní telefon či přístup k firemní počítačové síti, ale přihlášení/instalace je možná na jakémkoliv chytrém telefonu nebo v počítači. Zaměstnanci tak mají informace k dispozici téměř kdykoliv a kdekoliv, vše je dostupné a snadno dohledatelné. Z široké nabídky dodavatele lze vybrat dostatečně pestrý výběr modulů, které jsou pro zaměstnance nejen užitečné (docházka, výplatní páska, přehled směn, informace zaměstnavatele, dotazy aj.), ale i uživatelsky zajímavé (jídelní lístek/objednávání obědů, jízdní řády, bazar atd.). Přínosy jsou zjevné i pro společnost, neboť může prostřednictvím aplikace získat rychlé odpovědi na své dotazy a průzkumy, jako užitečná se jeví i možnost cílit konkrétní zprávy či zveřejňované informace nejen na celou firmu, ale i na konkrétní skupiny zaměstnanců či pracovní úseky. Navíc lze prostřednictvím návštěvnosti sledovat, které moduly jsou zaměstnanci nejvíce využívány, a které naopak méně, a na ně pak soustředit větší pozornost a cílit další propagační osvětu nebo je raději nahradit jiným modulem. Dalším bonusem je také ochrana firemních informací a údajů eliminací využívání běžně dostupných veřejných chatů a sociálních sítí.

- Lepší informovanost = nastavení pravidel a rozsahu komunikace ve společnosti

V souladu s interními směrnici popisujícími pravidla komunikaci je třeba tento dokument aktualizovat a nastavit jasná pravidla, jak má komunikace ve společnosti probíhat. Především je třeba jasně stanovit povinnost na písemnou komunikaci odpovídat vždy, pokud možno obratem nebo nejpozději do 24 hodin. A jako prevence proti případným nedorozuměním a zbytečným konfliktům, je třeba přesně definovat, co přesně, komu a v jakém rozsahu se má předávat/sdělovat. Stejně tak je potřeba definovat i pravidla pro komunikaci telefonickou. Není nezbytné být k dispozici na telefonu nepřetržitě, ale na zmeškaný hovor je třeba odpovědět zpětným zavoláním.

- Lepší informovanost = pravidelné porady ve všech úrovních společnosti

Aby byla zajištěna informovanost na všech pracovních úrovních, je třeba zavést alespoň jednou měsíčně povinné informativní porady o novinkách, plánech, aktuálním dění i výsledcích hospodaření společnosti. Výstupem bude zápis z porady, uložený na sdíleném disku a vyvěšený na nástěnce daného oddělení.

- Lepší informovanost = přehledný telefonní seznam s fotografií a stručným popis pracovních činností zaměstnance

Jedním z problémů velké společnosti a velkého počtu zaměstnanců je vzájemná neznalost ostatních pracovníků. Lidé jsou v kontaktu převážně jen se svými nejbližšími kolegy z oddělení či střediska a z jiných úseků znají několik pracovníků pouze v případě, že s nimi při své práci blíže spolupracují. Pro zpřehlednění bude třeba inovovat firemní telefonní seznam a rozšířit seznam pracovníků, kteří v něm jsou uvedeni, o jejich fotografii a stručný popis pracovních činností, kterými se zabývají. Zaměstnanci se touto cestou seznámí s dalšími zaměstnanci a získají větší přehled o pracovních činnostech, kterými se ostatní pracovníci při své práci zabývají.

- Vyšší ochota spolupráce = identifikace potřebných znalostí, které zaměstnanci postrádají (včetně zjištění zájmu o školení a různé formy vzdělávání)

Aby bylo možno na zaměstnance lépe cílit konkrétní nabídky seminářů či školení, poskytovat jim znalosti, o které mají skutečně zájem a začleňovat je do týmů, kde se mohou leccos ve svém oboru přiučit, bude prostřednictvím vedoucích pracovníků zjištěno, jaké informace nebo znalosti jejich podřízení postrádají, co by jim práci usnadnilo, v jaké oblasti by se chtěli dále vzdělávat a které formy školení by nejvíce uvítali.

- Jasný popis pracovních pozic a znalostí/dovedností potřebných k výkonu = adaptační plány

Pro potřeby zpřehlednění a jasné evidence je třeba nastavit adaptační plány pro každou pracovní pozici. Nový pracovník i jeho nadřízený bude mít přehled, co přesně se má zaměstnanec během adaptace dozvědět a naučit, jak dlouho adaptační proces trvá a co má následně vědět, umět a znát, aby byl považován za plnohodnotného pracovníka pro danou pracovní pozici. Je třeba definovat také osobu (pracovní pozici), která bude nového zaměstnance zaučovat a zodpovídat za to, aby se nováček v daném časovém úseku adaptace naučil vše potřebné. Adaptační plány/formuláře pro každou pracovní pozici (reflektující popis pracovních činností z katalogu pracovních pozic) připraví personální úsek a prostřednictvím vedoucích pracovníků budou údaje ve formulářích doplněny a zaktualizovány.

Popsané klíčové aktivity náleží k následujícím fázím projektu:

Zahájení - startovací fáze (1.-31.7.2025)

Jedná se o významnou fázi, kdy je třeba se připravit na možnou averzi a nezáměr ze strany zaměstnanců proti zavádění něčeho nového, neznámého. Aby se předešlo nepochopení a nepochopení, je nezbytná podpora a propagace projektu vedením společnosti. Spoluúčast bude přenesena i na vedoucí pracovníky, prostřednictvím kterých se informace o projektu, popis jednotlivých procesů a konkrétní přehled výhod, plynoucí z efektivního sdílení znalostí a zkušeností, dostane ke všem zaměstnancům. Vedení společnosti bude mít prezentaci k projektu k dispozici a bude moci snadněji představit plánovaný projekt svým nejbližší spolupracovníkům, pro jejich jasnou představu o jednotlivých částech projektu a termínech, v jakých budou jednotlivé aktivity probíhat. Pokud bude zájem, bude se moci prezentace zúčastnit i některý člen realizačního týmu, aby případně ihned objasnil a vysvětlil oblasti, které by mohly být špatně pochopeny a zkráceně přeneseny na další kolegy. Současně bude probíhat podpůrná propagace projektu ve firemních novinách, příspěvkem na intranetu, informativní plakáty budou umístěny do vývěsek v obou areálech společnosti a budou poskytnuty i vedoucím pracovníkům, aby je mohli vyvěsit na nástěnky na svých pracovištích. Na všechny firemní e-mailové adresy bude rozeslán popis projektu a jednotlivých činností, které budou v průběhu druhého pololetí ve společnosti realizovány. To vše s identifikací přínosů (uvedení konkrétních příkladů), které to zaměstnancům i celé firmě přinese. V této počáteční fázi je nezbytné, aby se k zaměstnancům dostalo co nejvíce přesných informací, popisující celý projekt i jeho jednotlivé kroky. Je třeba jim důkladně popsat a vysvětlit výhody, které z projektu plynou a na konkrétních příkladech je přesvědčit a namotivovat ke spolupráci. Součástí této fáze je také doplnění realizačního týmu, kdy bude potřeba identifikovat a oslovit vhodné kandidáty z řad zaměstnanců, kteří budou mít potřebné nadšení, ochotu se zapojit a chuť se realizovat. Pokud budou projektové aktivity a přínosy svým osobním přístupem podporovat a prezentovat řadoví zaměstnanci, dá se od ostatních zaměstnanců očekávat lepší přijetí změn a vyšší zájem o jednotlivé činnosti realizovaného projektu.

Jelikož je společnost součástí koncernu, je třeba si zajistit i jeho souhlas s možností vytvořit a využívat pro komunikaci v rámci společnosti vlastní firemní aplikaci. Z předložených nabídek oslovených společností bude třeba vybrat dodavatele, jehož komunikační platforma bude nejvíce odpovídat interním potřebám a nabízené moduly budou co nejvíce splňovat očekávané požadavky. V závěru této zahajovací fáze bude nezbytné si od vedení společnosti

zajistit nejen jejich podporu, ale také jejich souhlas s vyčleněním potřebných finančních prostředků na realizaci dalších činností v následujících fázích projektu.

Přípravná fáze (1.8.-30.9.2025)

Součástí přípravné fáze je podepsání smlouvy s dodavatelem firemní aplikace. Ve spolupráci s IT oddělením nezbývá vyjasnění všech náležitostí spojených s integrací nové aplikace se stávajícími firemními programy a systémy, nastavení funkčnosti vybraných modulů a přesnější časové upřesnění spuštění aplikace. Ve firmě bude třeba definovat administrátory pro jednotlivé moduly, kteří budou zodpovídat za aktuálnost příspěvků, budou odpovídat na dotazy zaměstnanců, vztahující se k danému modulu, případně budou dotazy přesměrovávat na odpovědné osoby. Stejně tak je třeba se dohodnout se všemi zainteresovanými osobami a držet jednotnost a stejný styl komunikace ve všech modulech aplikace. Pro tyto účely bude s dodavatelem aplikace domluveno proškolení administrátorů, aby se všichni se svěřenými moduly naučili pracovat a uměli dostatečně využívat všech dostupných vymožeností, které aplikace nabízí. Zaměstnancům bude nová aplikace detailněji popsána prostřednictvím rozeslané e-mailové propagace, opětovně budou připraveny informativní plakátky, dostupné na vývěskách v areálech společnosti, podpora půjde i prostřednictvím příspěvku ve firemních novinách či na intranetu. Bude třeba vzbudit takový zájem, aby se zaměstnanci na aplikaci a její přínosy těšili a sami se zajímali, co vše tak budou mít díky aplikaci dostupné a po ruce. K aktivaci svého účtu budou zaměstnancům prostřednictvím vedoucích pracovníků předány přihlašovací kódy do aplikace. To vše v dostatečném předstihu před plánovaným termínem spuštění aplikace.

V rámci přípravné fáze bude připraven také plán dokumentace a evidence pracovních postupů, vytvořen a k vedoucím pracovníkům distribuován formulář pro vyplnění adaptačních plánů jednotlivých pracovních pozic, stejně jako formulář pro stručný popis pracovních činností zaměstnanců, sloužící pro inovaci firemního telefonního seznamu. Pro tyto potřeby bude vždy personálním úsekem připraven vhodný formulář a společně se vzorovým vyplněním a dalšími upřesňujícími instrukcemi, připravenými ve spolupráce s IT oddělením (např. jakým způsobem se budou evidovat popisy pracovních činností, ve kterých složkách budou dokumentovány, jak je lze následně využít apod.), budou předány vedoucím pracovníkům.

Implementace do praxe (1.10.-31.12.2025)

V předem naplánovaný den spuštění aplikace (zaměstnanci budou v dostatečném předstihu o termínu informováni) budou ve společnosti přítomni i zástupci dodavatele, kteří budou zaměstnancům k dispozici s pomocí při prvním přihlášení a s osobní ukázkou, jak jednoduše lze aplikaci a její jednotlivé moduly používat. Pro tento účel budou mít k dispozici dostatek podpůrných propagačních materiálů. Tato propagačně-podpůrná akce bude probíhat po dobu dvou dnů, vždy po jednom dni v každém z areálů společnosti.

Součástí implementační fáze je také inovace firemního telefonního seznamu. Bude potřeba zaevidovat od vedoucích navrácené formuláře s popisem pracovních činností, naplánovat kdy (které dny a časové úseky) bude probíhat fotografování zaměstnanců a při samotné realizaci si od každého zaměstnance vyžádat podpis potvrzující jeho souhlas s využitím fotografie pro firemní účely.

Pro lepší informovanost pracovníků o dění ve společnosti bude zavedena povinnost zorganizovat minimálně jedenkrát měsíčně povinné porady ve všech odděleních. O projednávaných bodech bude sepsán zápis, který bude uložen na sdíleném disku, ve složce daného úseku.

U zaměstnanců bude prostřednictvím vedoucích pracovníků prověřen jejich zájem o znalosti a informace, které pro plnění svých pracovních úkolů postrádají a jaké typy školení a forem vzdělávání by uvítali. Získané informace budou personálním úsekem zpracovány a poslouží pro účelnější cílení vzdělávání a zajištění potřebných informací.

Důležitou součástí implementační fáze je také zajištění, evidence a následná elektronizace adaptačních plánů pro každou pracovní pozici. Díky dostupnosti adaptačních plánů, bude mít přehled o procesu adaptace každý vedoucí, nově přijatý pracovník i personalista. Vyplněné adaptační plány budou v elektronické podobě uloženy ve sdílených složkách personálního úseku.

Pro zlepšení úrovně komunikace uvnitř společnosti bude potřeba v této fázi projektu definovat jasná pravidla komunikace, určit rozsah předávaných informací a nastavit povinnost odpovídat. Tato úprava bude součástí aktualizace organizační směrnice. Úroveň komunikace, ochota sdílení a celkový zájem o spolupráci bude nastaven také jako jeden z ukazatelů ročního hodnocení dlouhodobého výkonu každého zaměstnance, což by také mělo přispět k většímu zájmu a ochotě pracovníků komunikovat a spolupracovat.

Pro posílení pracovních vztahů se opět plánuje organizace neformálních setkání jednotlivých pracovních týmů a výjezdní porada, kde se při řešení úkolů setkávají a blíže poznávají členové vyššího a středního managementu společnosti.

V závěrečné části této implementační fáze se počítá s dotazníkovým šetřením, ke kterému se využije nové aplikace. Aby bylo možno zjistit účinnost nastavených opatření, bude u zaměstnanců zjišťována aktuální úroveň sdílení znalostí ve společnosti a jejich celková spokojenost se zavedenými novinkami v rámci realizovaného projektu.

Shrnutí a závěrečná zpráva (leden 2026)

V rámci závěrečné fáze projektu musí být vypracována detailní zpráva k realizovanému projektu a jeho jednotlivým aktivitám. Budou shrnuty všechny fáze projektu, detailně popsán seznam všech skutečně realizovaných činností, zaktualizován časový harmonogram a vyčísleny skutečně vynaložené náklady. Součástí zprávy bude výsledné vyhodnocení úspěšnosti projektu. Nedílnou součástí zprávy bude i popis činností, jejichž realizace bude v plánu po ukončení projektu, případně bude třeba je realizovat jako další, navazující projekt. Výsledná zpráva bude prezentována vedení společnosti.

Zpětná vazba (leden 2026)

Konečná fáze projektu musí zajistit účinnost a splnění cílů realizovaného projektu. Ředitelé jednotlivých úseků zorganizují brainstorming, kdy se svými přímými podřízenými projdou jednotlivé aktivity realizovaného projektu a společně budou identifikovat přínosy a konkrétní výsledky plynoucí z implementace projektu. K dispozici budou i výsledky uskutečněného dotazníkového šetření prostřednictvím firemní aplikace, dokládající zpětnou vazbu od zaměstnanců.

9.2.1 Matice odpovědnosti RACI

Potřebné činnosti, kterým se bude nutné v projektu věnovat, jsou popsány v matici odpovědnosti (Tabulka 4), každému úkolu jsou přiřazeny příslušné osoby (pracovní pozice), které bude třeba do projektu zapojit a využít pro startovací, přípravnou a implementační fázi. Míra jejich zapojení je definována popsávanými zkratkami:

Responsible	= odpovídá za určitý úkol (ví, jak to udělat)
Accountable	= odpovídá za výsledek činnosti (hlavní projektový manažer)
Consulted	= konzultuje , schvaluje všechny změny (poskytuje rady k úkolu)
Informed	= je informován o průběhu a výsledku (uchovává zápisy a dokumentaci)

Tabulka 4 Matice odpovědnosti RACI

	Aktivita	vedení	PŘ	OŘ	vedoucí	personalista 1	personalista 2	personalista 3	personalista 4	IT	MKT	ZC
I.	ZAHÁJENÍ - startovací fáze											
1.	Prezentace projektu, jeho cílů, klíčových aktivit a jednotlivých kroků vedení společnosti.	I	C			I	I	I	I	I	I	R,A
2.	Zajištění předání informací o plánovaném projektu na vedoucí pracovníky.	R,A	C		I	I	I	I	I	I	I	I
3.	Podpůrná propagace projektu a přesná formulace výhod (článek ve firemních novinách, intranet, vývěsky a nástěnky).	I	A	C		R	R	R	R	C	R	I
4.	Představení projektu – prezentace konkrétních plánovaných činností zaměstnancům prostřednictvím vedoucích pracovníků.	I	C		R,A	I	I	I	I	I	I	C
5.	Doplnění realizačního týmu (identifikace a oslovení vhodných kandidátů, kteří budou mít pro dané úkol potřebné nadšení).	I	A		C	R	R	R	R	R	R	R
6.	Souhlas koncernu s vytvořením vlastní firemní aplikace.	I	C			I	I	I	I	A,R	I	I
7.	Volba dodavatele aplikace, definování potřebných modulů.	I	R,A			I	I	I	I	C	I	C
8.	Vyčlenění finančních prostředků na realizaci jednotlivých činností.	R,A	C			I	I	I	I	I	I	I
II.	Přípravná fáze											
9.	Souhlas s propojením interních systémů s novou aplikací.	I	C			I	I	I	I	A,R	I	I
10.	Určení administrátorů pro jednotlivé moduly aplikace.	I	C,A		I	R	R	R	R	R	R	R
11.	Objednání firemní aplikace (podpis smlouvy).	I	R,A			C	C	C	C	R	C	I
12.	Představení nové aplikace zaměstnancům (propagační podpora prostřednictvím e-mailové rozesílky, intranet, vývěsky, vedoucí).	I	A		R	R	R	R	R	R	R	C
13.	Distribuce jedinečných přihlašovacích kódů s termíny pro aktivaci svého účtu a možnou pomocí s prvním přihlášením přímo v areálu společnosti.	I	A		R	R	R	R	R	R	R	
14.	Identifikace pracovníků, kteří by mohli být interními lektory.	I	C		A	R	R	R	R	I	I	C
15.	Plán dokumentace pracovních postupů u pracovních pozic. Využití sdílených disků pro jejich uložení a evidenci.	I	R,A		I	C	C	C	C	R		I
16.	Příprava a distribuce formulářů/adaptačních plánů pracovních pozic k vedoucím pracovníkům.	I	A		C	R	R	R	R			I
17.	Příprava a distribuce formulářů pro stručný popis pracovních činností zaměstnanců uvedených ve firemním telefonním seznamu.	I	A		C	R	R	R	R			C

	Aktivita	vedení	PŘ	OŘ	vedoucí	personalista 1	personalista 2	personalista 3	personalista 4	IT	MKT	ZC
III.	Implementace do praxe											
18.	Spuštění aplikace, prezentace a podpora dodavatele s prvním přihlášením a ukázkou používání.	I	C			R	R	R	R	A,R		I
19.	Evidence formulářů se stručným popisem pracovních činností zaměstnanců pro telefonní seznam a jejich převod do databáze.	I	I		C	I	I	I	I	A,R	I	
20.	Zajištění souhlasu zaměstnanců k prezentaci jejich fotografie ve firemním telefonním seznamu.	I	C			I	I	I	I	A,R	R	
21.	Fotografování zaměstnanců pro potřeby rozšíření telefonního seznamu.	I	C			I	I	I	I	A,R	R	
22.	Inovace telefonního seznamu (rozšíření o fotografie zaměstnanců a stručný popis činností, kterými se zabývá).	I	I			C	C	C	C	A,R	R	I
23.	Zavedení povinnosti pravidelných informativních porad ve všech odděleních.	C	C		A,R	I	I	I	I			
24.	Identifikace potřebných znalostí a informací, které zaměstnanci postrádají.	I	C		R	A	R	R	R	C	I	I
25.	Identifikace zájmu zaměstnanců o školení/semináře/kurzy a další formy vzdělávání.	I	A		R	C	C	C	C	I	R	I
26.	Zajištění vyplnění adaptačních plánů k jednotlivým pracovním pozicím.	I	C		A	R	R	R	R			
27.	Evidence a elektronizace adaptačních plánů.	I	C		R	C	C	C	C	A,R		
28.	Nastavení pravidel komunikace ve společnosti (co, komu, kdy a v jaké míře předávat, povinnost vždy odpovídat, kdy nejpozději, aj.).	C	C	A,R	I	C	C	C	C	C	R	I
29.	Ochotu zaměstnance komunikovat, spolupracovat a sdílet nastavit jako další ukazatel pro roční hodnocení dlouhodobého výkonu.	A	R	C	C	I	I	I	I			
30.	Příprava a organizace firemních neformálních setkání.	C,I	C		I	R	R	R	R	C	I	I
31.	Příprava a organizace výjezdní rady vyššího a středního managementu.	C,I	C,A		I	R	R	R	R			I
32.	Využití nové aplikace k dotazníkovému šetření (1. k určení aktuální úrovně sdílení znalostí ve společnosti, 2. spokojenost s novinkami (firemní aplikace, rozšířený telefonní seznam).	I	C		I	R	R	R	R	A,R	R	I
IV.	Shrnutí a závěrečná zpráva											
33.	Vypracování detailní zprávy k realizovanému projektu, jednotlivým aktivitám a výsledné zhodnocení úspěšnosti. Prezentace výsledků vedení společnosti.	I	C			R	R	R	R	C	C	R,A
34.	Zpětná vazba od zaměstnanců - brainstorming a shrnutí výsledků z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.	R	A		R	C	C	C	C	I	I	R

(zdroj: vlastní zpracování)

9.3 Nákladová analýza

Projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci je náročný časově i nákladově. Vyžaduje velké nasazení realizačního týmu, kde má největší zastoupení personální úsek. Významný podíl spolupráce na projektu mají vedoucí pracovníci, komunikující s vedením společnosti i s řadovými zaměstnanci.

Projekt počítá s realizačním týmem o 7 zaměstnancích, zodpovědných za realizaci všech aktivit v rámci projektu. Běžné technické vybavení (počítače nebo notebooky, tiskárny či dataprojektor) je ve firmě k dispozici, v rozpočtu se nepočítá ani s dalšími dodatečnými náklady na spotřebu energií nebo proplácením přesčasových hodin.

V Tabulce 5 jsou uvedeny počty Man-days, označované zkratkou MD (MD značí pracovní čas jedné osoby odpovídající jednomu pracovnímu dni), které budou pro potřebu realizace naplánovaných aktivit projektu na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci spotřebovány všemi zaměstnanci společnosti. Pro období **realizace projektu** (1.7.-31.12.2025) je počítán celkový součet **529,5 MD**. Celkové náklady, spotřebované za MD, zohledňují průměrnou mzdu ve společnosti, kdy je počítáno s částkou 2.400,- Kč/MD. Náklady na úhradu MD tak činí **1.270.800,- Kč**.

Převážná část přínosů projektu je velmi těžce měřitelná a je složité ji v rámci nákladové analýzy konkrétně definovat. Díky zavedení projektu podporujícího sdílení znalostí ve společnosti a z toho plynoucího zefektivnění práce zaměstnanců, jsou očekávány výnosy v podobě pozvolného růstu tržeb společnosti a snížení nákladů díky rychlejšímu zapojení nových zaměstnanců do pracovního procesu.

V projektu se počítá s jednorázovým vstupním nákladem na **zakoupení a personifikaci aplikace** ve výši **50.000,- Kč** (je počítáno s vyšší cenovou hranicí v rámci cenového rozpětí odhadovaného dodavatelem ve výši 30-50 tis.). Pro umožnění přístupu do aplikací i těm zaměstnancům, kteří nemají chytrý telefon, bude pro každý závod zakoupen jeden „kiosek“ s dotykovým displejem ve velikosti 10“. Jednorázové náklady za **dva displeje** činí **52.000,-Kč**. Další náklady bude projekt vyžadovat ve formě měsíční paušální sazby za každého zaměstnance společnosti ve výši 28,- Kč (opět se počítá s vyšší hodnotou z odhadového rozpětí 19-28 Kč). Celková pravidelná suma tak činí 28.000,- Kč za každý měsíc (účtována od srpna 2025), což za 5 měsíců roku 2025 činí **140.000,- Kč**. (Tyto měsíční náklady si dodavatel účtuje na údržbu aplikace, pravidelné aktualizace na nové verze, zálohování, pravidelné revize GDPR,

pravidelný monitoring zákonných a technických požadavků Apple a Google, pravidelné audity bezpečnosti dat dle ISO 27001, technická podpora aj.). Náklady, nutné pro spuštění a provoz aplikace, jsou tak do konce projektu odhadovány ve výši 242.000,- Kč.

Celková suma nákladů, souvisejících s projektem na podporu sdílení znalostní mezi zaměstnanci, je odhadována ve výši **1.512.800,- Kč**. Vedením společnosti je výše potřebných nákladů akceptována.

Tabulka 5 Nákladová analýza

	Aktivita	vedení	PŘ	OŘ	vedoucí	personalista 1	personalista 2	personalista 3	personalista 4	IT	MKT	ZC	zaměstnanci
I.	ZAHÁJENÍ - startovací fáze												
1.	Prezentace projektu, jeho cílů, klíčových aktivit a jednotlivých kroků vedení společnosti.	1										3	
2.	Zajištění předání informací o plánovaném projektu na vedoucí pracovníky.	2			2								
3.	Podpurná propagace projektu a přesná formulace výhod (článek ve firemních novinách, intranet, vývěsky a nástěnky).		1			1	1	1	1	1	1	1	
4.	Představení projektu – prezentace konkrétních plánovaných činností zaměstnancům prostřednictvím vedoucích pracovníků.				2	1	1			1	1	1	
5.	Doplnění realizačního týmu (identifikace a oslovení vhodných kandidátů, kteří budou mít pro dané úkol potřebné nadšení).		1		1	2	2	2	2	1	1	2	5
6.	Souhlas koncernu s vytvořením vlastní firemní aplikace.									1			
7.	Volba dodavatele aplikace, definování potřebných modulů.		2			1	1	1	1	1	1	1	
8.	Vyčlenění finančních prostředků na realizaci jednotlivých činností.	2											
II.	Přípravná fáze												
9.	Souhlas s propojením interních systémů s novou aplikací.									3			
10.	Určení administrátorů pro jednotlivé moduly aplikace.		1			1	1	1	1	1	1	1	
11.	Objednání firemní aplikace (podpis smlouvy).		2							2			
12.	Představení nové aplikace zaměstnancům (propagační podpora prostřednictvím e-mailové rozesílky, intranet, vývěsky, vedoucí).		1			1	1	1	1	1	1	1	9,5
13.	Distribuce jedinečných přihlašovacích kódů s termíny pro aktivaci svého účtu a možnou pomocí s prvním přihlášením přímo v areálu společnosti.					1	1	1	1	1			19
14.	Identifikace pracovníků, kteří by mohli být interními lektory.				2								
15.	Plán dokumentace pracovních postupů u pracovních pozic. Využití sdílených disků pro jejich uložení a evidenci.		1		1					1			
16.	Příprava a distribuce formulářů/adaptačních plánů pracovních pozic k vedoucím pracovníkům.				3	2	2	1	1				
17.	Příprava a distribuce formulářů pro stručný popis pracovních činností zaměstnanců uvedených ve firemním telefonním seznamu.				3	1				2			19

	Aktivita	vedení	PŘ	OR	vedoucí	personalista 1	personalista 2	personalista 3	personalista 4	IT	MKT	ZC	zaměstnanci
III.	Implementace do praxe												
18.	Spuštění aplikace, prezentace a podpora dodavatele s prvním přihlášením a ukázkou používání.		1			2	2	2	2	2	2	2	19
19.	Evidence formulářů se stručným popisem pracovních činností zaměstnanců pro telefonní seznam a jejich převod do databáze.					1	1	1	1	5			
20.	Zajištění souhlasu zaměstnanců k prezentaci jejich fotografie ve firemním telefonním seznamu.					0,5	0,5	0,5	0,5	2	1		10,5
21.	Fotografování zaměstnanců pro potřeby rozšíření telefonního seznamu.					0,5	0,5	0,5	0,5	4	2		21
22.	Inovace telefonního seznamu (rozšíření o fotografii zaměstnance a stručný popis činností, kterými se zabývá).		1							5	3		
23.	Zavedení povinnosti pravidelných informativních porad ve všech odděleních.	1			1								
24.	Identifikace potřebných znalostí a informací, které zaměstnanci postrádají.				2	2	2	2	2				21
25.	Identifikace zájmu zaměstnanců o školení/semináře/kurzy a další formy vzdělávání.				2	2	2	2	2				21
26.	Zajištění vyplnění adaptačních plánů k jednotlivým pracovním pozicím.	1			5								
27.	Evidence a elektronizace adaptačních plánů.					5	5	5	5	5			
28.	Nastavení pravidel komunikace ve společnosti (co, komu, kdy a v jaké míře předávat, povinnost vždy odpovídat, kdy nejpozději, aj.).	2		3							2		
29.	Ochotu zaměstnance komunikovat, spolupracovat a sdílet nastavit jako další ukazatel pro roční hodnocení dlouhodobého výkonu.	4	2			0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	
30.	Příprava a organizace firemních neformálních setkání.	2				2	2	2	2		2		
31.	Příprava a organizace výjezdní rady vyššího a středního managementu.	2				2	2	2	2				80
32.	Využití nové aplikace k dotazníkovému šetření (1. k určení aktuální úrovně sdílení znalostí ve společnosti, 2. spokojenost s novinkami (firemní aplikace, rozšířený telefonní seznam).					2	2	2	2	2	2	2	21
IV.	Shrnutí a závěrečná zpráva												
33.	Vypracování detailní zprávy k realizovanému projektu, jednotlivým aktivitám a výsledné zhodnocení úspěšnosti. Prezentace výsledků vedení společnosti.	2				2	2	2	2	2	2	5	
34.	Zpětná vazba od zaměstnanců - brainstorming a shrnutí výsledků z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.	2			2	2	2	2	2	1	1	2	

(zdroj: vlastní zpracování)

9.4 Časová analýza (harmonogram činností)

Časová analýza je rozdělena do tří navazujících fází projektu, na část předprojektovou, projektovou a na poprojektové aktivity, které jsou blíže popsány v Tabulce 6. Cílem časové analýzy je dodržet dobu trvání jednotlivých aktivit projektu. Začátek projektu je stanoven na 1.7.2025, předpokládaný termín ukončení je plánován k 31.12.2025.

Časová analýza projektu, včetně kritické cesty, je zpracována také v programu QM a je k dispozici v Příloze VI. V Příloze VII je pak vidět její grafické znázornění v síťovém grafu a časové zachycení v Ganttově diagramu.

Bylo identifikováno, že kritickými aktivitami jsou čísla 1-4 a 24-25. Pokud by se doba vyjmenovaných kritických aktivit prodloužila, došlo by ke zdržení celého projektu. Celková doba projektu, od jeho zahájení až do jeho konce, činí 175 pracovních dní.

Tabulka 6 Časová analýza

	Aktivita	Zahájení	Ukončení	Doba trvání (pracovní dny)	Předcházející aktivita/y
I.	ZAHÁJENÍ - startovací fáze				
1.	Prezentace projektu, jeho cílů, klíčových aktivit a jednotlivých kroků vedení společnosti.	01.07.2025	04.07.2025	2	-
2.	Zajištění předání informací o plánovaném projektu na vedoucí pracovníky.	02.07.2025	09.07.2025	3	1
3.	Podpůrná propagace projektu a přesná formulace výhod (článek ve firemních novinách, intranet, vývěsky a nástěnky).	01.07.2025	28.11.2025	150	1, 2
4.	Představení projektu – prezentace konkrétních plánovaných činností zaměstnancům prostřednictvím vedoucích pracovníků.	02.07.2025	09.07.2025	5	2, 3
5.	Doplnění realizačního týmu (identifikace a oslovení vhodných kandidátů, kteří budou mít pro dané úkol potřebné nadšení).	02.07.2025	18.07.2025	5	1
6.	Souhlas koncernu s vytvořením vlastní firemní aplikace.	01.07.2025	11.07.2025	5	1
7.	Volba dodavatele aplikace, definování potřebných modulů.	02.07.2025	18.07.2025	5	1
8.	Vyčlenění finančních prostředků na realizaci jednotlivých činností.	01.07.2025	18.07.2025	5	1, 6
II.	Přípravná fáze				
9.	Souhlas s propojením interních systémů s novou aplikací.	11.07.2025	14.07.2025	2	6
10.	Určení administrátorů pro jednotlivé moduly aplikace.	14.07.2025	18.07.2025	3	6
11.	Objednání firemní aplikace (podpis smlouvy).	14.07.2025	25.07.2025	3	7, 8, 9, 10
12.	Představení nové aplikace zaměstnancům (propagační podpora prostřednictvím e-mailové rozesílky, intranet, vývěsky, vedoucí).	18.08.2025	30.09.2025	5	11
13.	Distribuce jedinečných přihlašovacích kódů s termíny pro aktivaci svého účtu a možnou pomocí s prvním přihlášením přímo v areálu společnosti.	01.09.2025	30.09.2025	6	11, 12
14.	Identifikace pracovníků, kteří by mohli být interními lektory.	02.07.2025	29.08.2025	20	2
15.	Plán dokumentace pracovních postupů u pracovních pozic. Využití sdílených disků pro jejich uložení a evidenci.	02.07.2025	01.12.2025	20	1
16.	Příprava a distribuce formulářů/adaptačních plánů pracovních pozic k vedoucím pracovníkům.	02.07.2025	01.08.2025	10	2
17.	Příprava a distribuce formulářů pro stručný popis pracovních činností zaměstnanců uvedených ve firemním telefonním seznamu.	02.07.2025	01.08.2025	10	8

	Aktivita	Zahájení	Ukončení	Doba trvání (pracovní dny)	Předcházející aktivita/y
III.	Implementace do praxe				
18.	Spuštění aplikace, prezentace a podpora dodavatele s prvním přihlášením a ukázkou používání.	01.09.2025	05.09.2025	3	11
19.	Evidence formulářů se stručným popisem pracovních činností zaměstnanců pro telefonní seznam a jejich převod do databáze.	07.07.2025	29.08.2025	40	17
20.	Zajištění souhlasu zaměstnanců k prezentaci jejich fotografie ve firemním telefonním seznamu.	07.07.2025	22.08.2025	5	17
21.	Fotografování zaměstnanců pro potřeby rozšíření telefonního seznamu.	07.07.2025	22.08.2025	5	8, 17
22.	Inovace telefonního seznamu (rozšíření o fotografii zaměstnance a stručný popis činností, kterými se zabývá).	01.08.2025	12.09.2025	15	19, 20, 21
23.	Zavedení povinnosti pravidelných informativních porad ve všech odděleních.	01.08.2025	31.12.2025	5	4
24.	Identifikace potřebných znalostí a informací, které zaměstnanci postrádají.	02.07.2025	29.08.2025	15	4
25.	Identifikace zájmu zaměstnanců o školení/semináře/kurzy a další formy vzdělávání.	02.07.2025	29.08.2025	15	4
26.	Zajištění vyplnění adaptačních plánů k jednotlivým pracovním pozicím.	02.07.2025	30.09.2025	40	17
27.	Evidence a elektronizace adaptačních plánů.	01.08.2025	28.11.2025	30	26
28.	Nastavení pravidel komunikace ve společnosti (co, komu, kdy a v jaké míře předávat, povinnost vždy odpovídat, kdy nejpozději, aj.).	01.08.2025	30.09.2025	10	4
29.	Ochotu zaměstnance komunikovat, spolupracovat a sdílet nastavit jako další ukazatel pro roční hodnocení dlouhodobého výkonu.	01.10.2025	31.12.2025	5	1
30.	Příprava a organizace firemních neformálních setkání.	03.11.2025	19.12.2025	1	1, 17
31.	Příprava a organizace výjezdů porady vyššího a středního managementu.	01.09.2025	30.09.2025	2	1, 17
32.	Využití nové aplikace k dotazníkovému šetření (1. k určení aktuální úrovně sdílení znalostí ve společnosti, 2. spokojenost s novinkami (firemní aplikace, rozšířený telefonní seznam).	18.11.2025	05.12.2025	14	13, 18
IV.	Shrnutí a závěrečná zpráva				
33.	Vypracování detailní zprávy k realizovanému projektu, jednotlivým aktivitám a výsledné zhodnocení úspěšnosti. Prezentace výsledků vedení společnosti.	05.01.2026	23.01.2026	1	32
34.	Zpětná vazba od zaměstnanců - brainstorming a shrnutí výsledků z dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.	18.11.2025	30.01.2026	2	8, 11, 14, 15, 18, 22, 23, 24, 25, 27, 28, 29, 32, 33

(zdroj: vlastní zpracování)

9.5 Riziková analýza

Implementace projektu na podporu sdílení znalostí ve vybrané společnosti může být ovlivněna faktory, které mohou projekt ohrozit či minimálně narušit. Následující analýza (Tabulka 7), identifikující případná rizika a možnost jejich výskytu pomůže zhodnotit, zda je míra pravděpodobných rizik pro realizaci projektu únosná. Jednotlivá rizika jsou posuzována s ohledem na míru pravděpodobnosti výskytu rizika a jeho případného dopadu na realizovaný projekt. Na základě rizikové analýzy pak lze předvídat některá rizika a včas na ně reagovat.

Hodnota rizika je vypočítána vynásobením hodnoty pravděpodobnosti výskytu (1-5) a hodnotou jeho dopadu (1-5) na projekt. Nejvyšší možné riziko ze zvolené pětibodové škály tak může dosáhnout maximální hodnoty 25 bodů, nejmenší riziko má hodnotu 1. Míra pravděpodobnosti výskytu i dopadu rizika byla konzultována se zástupci společnosti.

Tabulka 7 Riziková analýza

	Aktivita	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Hodnota rizika
I.	ZAHÁJENÍ - startovací fáze			
1.	U vedení společnosti nebude vzbuzen dostatečný zájem o realizaci projektu.	2	5	10
2.	Informace o plánovaném projektu nebudou v dostatečné míře předány na vedoucí pracovníky.	2	4	8
3.	Podpůrná propagace projektu nesplní očekávaný účel a nepovzbudí zájem o projekt.	3	3	9
4.	Projekt nebude vedoucími dostatečně představen a nedojde k dostatečné prezentaci plánovaných činností na zaměstnance.	2	4	8
5.	Nepodaří se identifikovat vhodné kandidáty, kteří by doplnili realizační tým a podpořili realizaci potřebných aktivit.	3	4	12
6.	Koncern neodsouhlasí firemní aplikaci.	3	5	15
7.	Nebude vybrán vhodný dodavatel, který by realizoval instalaci firemní aplikace.	3	5	15
8.	Nebudou schváleny finanční prostředky na realizaci jednotlivých činností projektu.	3	5	15
II.	Přípravná fáze			
9.	Nebude schváleno propojení stávajících interních systémů s novou aplikací.	2	3	6
10.	Nebudou vybráni administrátoři pro jednotlivé moduly.	2	4	8
11.	Nedojde k podpisu smlouvy a objednání aplikace.	3	5	15
12.	Propagační podpora nové aplikace nebude dostatečně účinná.	3	3	9
13.	Nedojde k distribuci přihlašovacích kódů do aplikace.	2	4	8
14.	Nepodaří se identifikovat pracovníky, kteří by mohli být využiti jako interní lektori.	2	3	6
15.	Nebude se plánovat s dokumentací pracovních postupů u jednotlivých pracovních pozic.	2	5	10
16.	Nebudou vytvořeny a distribuovány formuláře pro adaptační plány.	2	4	8
17.	Nebudou vytvořeny a distribuovány formuláře pro inovaci telefonního seznamu.	3	2	6

	Aktivita	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Hodnota rizika
III.	Implementace do praxe			
18.	Aplikace nebude spuštěna.	3	5	15
19.	Nebudou se evidovat formuláře pro inovaci telefonního seznamu.	3	2	6
20.	Nedojde k zajištění souhlasu ze strany zaměstnanců k prezentaci jejich fotografie v telefonním seznamu.	2	2	4
21.	Neuskuteční se fotografování zaměstnanců do telefonního seznamu.	2	4	8
22.	Nedojde k inovaci telefonního seznamu.	3	1	3
23.	Nebude nastavena povinnost pravidelných porad ve všech odděleních.	2	2	4
24.	Nedojde k identifikaci potřeby znalostí a informací od zaměstnanců.	3	3	9
25.	Nedojde k identifikaci potřeby různých forem vzdělávání od zaměstnanců.	3	3	9
26.	Nebudou vyplněny formuláře pro adaptační plány.	2	4	8
27.	Neproběhne evidence a elektronizace adaptačních plánů.	2	3	6
28.	Nebudou nastavena pravidla komunikace ve společnosti.	3	3	9
29.	Nebude nastaven další ukazatel pro roční hodnocení dlouhodobého výkonu zaměstnance.	3	2	6
30.	Nebude se realizovat neformální firemní setkání.	2	3	6
31.	Neuskuteční se výjezdní porada.	2	3	6
32.	Aplikace nebude využita k dotazníkovému šetření mezi zaměstnanci.	2	3	6
IV.	Shrnutí a závěrečná zpráva			
33.	Nebude sepsána detailní zpráva k realizovanému projektu a jeho aktivitám, nedojde k výslednému zhodnocení úspěšnosti projektu a neproběhne prezentace výsledků vedení společnosti.	2	5	10
34.	Nedojde ke zpětné vazbě zaměstnanců - nebude realizován brainstorming a dotazníkové šetření.	2	5	10

(zdroj: vlastní zpracování)

V Tabulce 8 je zobrazeno výsledné vyhodnocení rizik, rozdělené barvami do tří skupin. Faktory s nízkou mírou rizika jsou vyobrazeny zeleně a patří sem rizika spojená s aktivitami 20, 22 a 23. Žluté faktory označují mírný stupeň rizika a do této kategorie spadá převážná část aktivit = 1, 2, 3, 4, 5, 9, 10, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 21, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 a 34. Červeně jsou označeny nejrizikovější faktory a patří sem aktivity 6, 7, 8, 11 a 18. Pokud by riziko u těchto aktivit skutečně vzniklo, byla by minimálně část projektu ohrožena.

Tabulka 8 Vyhodnocení rizika

Pravděpodobnost výskytu	5					
	4					
	3	22	17, 19, 29	3, 12, 24, 25, 28	5	6, 7, 8, 11, 18
	2		20, 23	9, 14, 27, 30, 31, 32	2, 4, 10, 13, 16, 21, 26, 33, 34	1, 15
	1					
		1	2	3	4	5
Dopad						

(zdroj: vlastní zpracování)

Na hrozící rizika je potřeba myslet v předstihu a pro minimalizaci faktorů, především těch nejrizikovějších, učinit potřebné kroky:

6 - Koncern neodsouhlasí firemní aplikaci

Důkladné vysvětlení přínosů používání vlastní firemní aplikace, které omezí využívání jiných, běžně dostupných komunikační platform prostřednictvím sociálních sítí a eliminuje únik firemních dat.

7 - Nebude vybrán vhodný dodavatel, který by realizoval instalaci firemní aplikace

Je částečně závislé na možném riziku 6. Vhodný dodavatel však nemusí být vybrán i z jiného důvodu, např. stávající nabídka nebude dostatečně splňovat požadavky společnosti, a pokud by dodavatel nevyšel vstříc, implementace by byla odložena.

8 - Neschválení finančních prostředků na realizaci jednotlivých činností projektu (nebo jeho částí). Zohlednit a detailněji rozpracovat nákladovou analýzu, vyhodnotit činnosti, které přinesou s minimálními náklady nejvyšší užitek a na ty soustředit pozornost.

11 - Nedojde k podpisu smlouvy a objednání aplikace

Může souviset s riziky 6, 7 a 8. Pokud jimi není ovlivněno, je třeba dodavateli přesně definovat zadání, co nejvíce specifikovat požadavky a očekávání společnosti a být s dodavatelem v kontaktu při doladování podoby aplikace.

9.6 Shrnutí projektu

Kromě hlavního cíle projektu, kterým je podpora sdílení znalostí mezi zaměstnanci v dané společnosti, bylo potřeba se v projektu soustředit i na dílčí cíle, které s ochotou sdílet významně souvisí. Na základě analytických výsledků, které vyplynuly z průzkumu mezi řadovými zaměstnanci a při rozhovorech s vedoucími pracovníky společnosti, bylo nutné v projektu neopomenout podporu právě těchto oblastí, které všichni respondenti shodně vnímali jako nejproblematictější. Jednalo se problémy v oblasti komunikace, nedostatečnou či chybějící informovanost a neochotu pracovníků zapojovat se do spolupráce.

Jednotlivé aktivity v navrženém projektu tak vychází především z konkrétních návrhů, poznámek a připomínek během uskutečněného analytického šetření, které byly v této práci dále rozvíjeny a jednotlivé body byly detailněji propracovány tak, aby všechny navržené kroky projektu směřovaly k eliminaci nastíněných problémů.

Hlavním smyslem projektu je vytvořit prostředí, které podpoří spolupráci a otevřenou komunikaci i sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Klíčové je posílit ochotu spolupracovat napříč týmy, pravidelně si předávat informace a společně řešit problémy. Posílí se tak nejen efektivita práce, ale i vztahy mezi kolegy, důvěra, loajalita a firemní kultura.

Realizace projektu na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci je plánována na druhé pololetí roku 2025. Jedná se však o dlouhodobý proces a další aktivity, které v průběhu procesu jeho realizace vyplynou jako potřebné, budou v podobě plánu navazujících aktivit zahrnuty do závěrečného shrnutí projektu v lednu 2026.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci ve vybrané společnosti. Byly popsány a zhodnoceny faktory, které ve společnosti sdílení znalostí, zkušeností a informací ovlivňují a to vše, podpořené výsledky kvalitativního a kvantitativního výzkumu bylo podkladem pro návrh projektu s jednotlivými kroky, které vytvoří vhodné podmínky pro účelnější a efektivnější práci s informacemi ve společnosti i se znalostmi jejích pracovníků.

Hlavním cílem práce bylo vypracovat projekt, který podpoří sdílení znalostí ve společnosti. Projekt je navržen a jeho jednotlivé části jsou rozplánovány k realizaci během druhé poloviny roku 2025. Projekt se bude držet rozvržených aktivit a bude realizován v souladu s nákladovou, časovou a rizikovou analýzou.

V projektu je kladen důraz především na zajištění předávání znalostí (nejen při odchodu zaměstnanců), zavedení adaptačních plánů pro každou pracovní pozici, pravidelné porady či oceňování ochoty sdílet znalosti. Ve větší míře se počítá s využíváním spolupráce zaměstnanců napříč úseky, například v podobě společných řešitelských týmů. Projekt vyžaduje aktivní zapojení zaměstnanců, ale přináší významné výhody jak pro jednotlivce, tak pro celou firmu.

Vzhledem k tomu, že projekt vychází z návrhů a doporučení zaměstnanců, dá se očekávat jeho akceptace a pozitivní přijetí, a tím i zajištění dostatečné míry ochoty a spolupráce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2020. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 15th edition. London, United Kingdom: KoganPage. ISBN 978-0-7494-9827-6.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York. ISBN 9780749474119.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-5258-7. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/rizeni-lidskych-zdroju-1203/>

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2014. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13th ed. London: Kogan Page. ISBN 978-0-7494-6964-1.

ARMSTRONG, Michael a STEPHENS, Tina, 2008. *Management a leadership*. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024721774.

BUJNA, Tomáš, 2015. *Spojovat či rozdělovat?: [organizování, koordinování a sdílení informací]*. Action Learning - praktický management. Praha: Management Press. ISBN 9788072612789.

BUREŠ, Vladimír, 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Management v informační společnosti. Praha: Grada. ISBN 9788024719788.

CHEN, Jin a NONAKA, Ikujiro (ed.), 2022. *The Routledge companion to knowledge management*. Routledge companions in business, management & marketing. London: Routledge, Taylor & Francis Group. ISBN 978-0-367-63105-5.

COLLISON, Chris a PARCELL, Geoff, 2005. *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací*. Praxe manažera. Brno: Computer Press. ISBN 8025107604.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2008. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 9788086754994.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2010. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 9788086723945.

DALKIR, Kimiz, 2017. *Knowledge management in theory and practice*. Third edition. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press. ISBN 978-0-262-03687-0.

DE LONG, David W., 2004. *Lost knowledge: confronting the threat of an aging workforce*. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780195170979.

DE STRICKER, Ulla (ed.), c2014. *Knowledge management practice in organizations: the view from inside*. Advances in knowledge acquisition, transfer, and management (AKATM) book series. Hershey, PA: Information Science Reference. ISBN 9781466651869.

DRUCKER, Peter Ferdinand, c1996. *The executive in action*. New York: Collins. ISBN 0887308287. Dostupné také z: <http://www.loc.gov/catdir/description/hc044/96006380.html>.

DRUCKER, Peter Ferdinand, 2000. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press. ISBN 807261021X.

EDERSHEIM, Elizabeth Haas, 2008. *Management podle Druckera: odkaz zakladatele moderního managementu*. Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 9788072611812.

EJLER, Nicolaj; POULFELT, Flemming a CZERNIAWSKA, Fiona, 2011. *Managing the knowledge-intensive firm*. London: Routledge. ISBN 9780415678025.

FOSTER, Margie; ARVIND, Hossein; GRAHAM, Hugh T. a BEDFORD, Denise, 2023. *Knowledge preservation and curation*. Working methods for knowledge management.

Bingley, U.K.: Emerald Publishing Limited. ISBN 9781839829321. Dostupné také z: <https://proxy.k.utb.cz/login?url=https://doi.org/10.1108/9781839829307>.

HISLOP, Donald; BOSUA, Rachelle a HELMS, R. W., 2018. *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. Fourth edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-872401-8.

HUNTER, Brent N., 2016. *The power of KM: harnessing the extraordinary value of knowledge management : business, personal, global*. Los Angeles: Spirit Rising Productions. ISBN 978-0-9979777-1-4.

JANUS, Steffen, 2016. *Becoming a knowledge-sharing organization: a handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing*. Washington: World Bank Group. ISBN 9781464809439.

JENNEX, Murray E., c2007. *Knowledge management in modern organizations*. Hershey, Pa.: Idea. ISBN 9781599042633. Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/50122>.

KUČEROVÁ, Helena, 2019. *Organizace znalostí: klíčová témata*. Karolinum. ISBN 978-80-246-3587-3. Dostupné také z: <https://www.bookport.cz/AccountSaml/SignIn/?idp=https://shibboleth.utb.cz/idp/shibboleth&returnUrl=/kniha/organizace-znalosti-klicova-temata-5744/>

LIEBOWITZ, Jay (ed.), c2012. *Beyond knowledge management: what every leader should know*. Boca Raton, FL: CRC Press. ISBN 9781439862506.

LIEBOWITZ, Jay (ed.), 1999. *Knowledge management handbook*. Boca Raton: CRC Press. ISBN 0-8493-0238-2.

https://www.google.cz/books/edition/Knowledge_Management_Handbook/34bu-X6YKAEC?hl=cs&gbpv=1&dq=knowledge+management+handbook+jay+liebowitz,+1999&pg=SA3-PA1&printsec=frontcover

MCELROY, Mark W., c2003. *The new knowledge management: complexity, learning, and sustainable innovation*. [Hartland Four Corners]: KMCI Press. ISBN 9780750676083.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2004. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing. ISBN 8086419517.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2005. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071793108.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2008. *Management znalostních pracovníků*. Beckova edice ABC. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074000133.

PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2010. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 9788074310119.

PITRA, Zbyněk a MOHELSKÁ, Hana, 2015. *Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 9788074311451.

PORVAZNÍK, Ján, 2014. *Celostní management*. 3. propracované a dopl. vyd. Bratislava: IRIS. ISBN 9788081530302.

PRUSAK, Laurence a MATSON, Eric (ed.), c2006. *Knowledge management and organizational learning: a reader*. Oxford management readers. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780199291809. Dostupné také z: <http://www.loc.gov/catdir/enhancements/fy0737/2007274906-b.html>.

SERRAT, Olivier, 2017. *Knowledge Solutions: Tools, Methods, and Approaches to Drive Organizational Performance*. Singapore: Springer Singapore. Dostupné z: <https://doi.org/9789811009839>.

SKLENÁK, Vilém, 2001. *Data, informace, znalosti a Internet*. C.H. Beck pro praxi. Praha: C. H. Beck. ISBN 8071794090.

ST. CLAIR, GUY, St. Clair, Guy, 2017. *Knowledge services: a strategic framework for the 21st century organization*. Current topics in library and information practice. Berlin: De Gruyter Saur. ISBN 978-3-11-046296-8.

TRUNEČEK, Jan, c2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. [Praha]: Professional Publishing. ISBN 8086419673.

TRUNEČEK, Jan, 2004. *Management znalostí*. C.H. Beck pro praxi. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071798843.

VEBER, Jaromír, 2000. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press. ISBN 8072610295.

WARREN, Paul; DAVIES, J. a SIMPERL, Elena (ed.), c2011. *Context and semantics for knowledge management: technologies for personal productivity*. Berlin: Springer. Dostupné z: <https://doi.org/9783642195105>.

PV 04 Organizační řád. Interní dokument. 05.01.2024

OS 04 Řízení dokumentovaných informací. Interní dokument. 27.01.2020

PV 01 Strategie rozvoje společnosti na období 2024-2026. Interní dokument. 31.03.2024

OS 01 Zásady komunikace ve společnosti. Interní dokument. 01.04.2019

Zpráva o společenské odpovědnosti 2023. Interní dokument. Online. 2023. Dostupné z: CSR-2023_CZ_dvoustrany-web.pdf

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

APTIEN. *Jaký je rozdíl mezi daty a informacemi*. Online. 12.01.2025. Dostupné z: <https://aptien.com/cs/kb/articles/what-is-difference-data-information>. [cit. 2025-04-22]

GIANTARI, Marisa, 2017. Performace Improvement Model of Human Resources (HR) Through Digital Knowledge Sharing. *International Journal of Islamic Business Ethics*. March 2017, Vol. 2 No. 1, 17 Pages. Dostupné z: https://www.academia.edu/84614751/Performance_Improvement_Model_of_Human_Resources_HR_Through_Digital_Knowledge_Sharing

HURMELINNA-LAUKKANEN, Pia. 2017. HR Practices, Knowledge Sharing and Protection Activities, and Performance – a Moderation Model. *International Journal of Innovation Management*. 15 Pages. Dostupné z: https://www.academia.edu/96326604/HR_Practices_Knowledge_Sharing_and_Protection_Activities_and_Performance_a_Moderation_Model

KLUTCH. *10 nejlepších metod sdílení znalostí*. Online. Opatství Claire Dela Cruz. 25. 2024. Dostupné z: <https://klutch.app/cs/blog/knowledge-sharing-methods/>. [cit. 2025-04-22]

MATOŠKOVÁ, Jana, 2019. Why Employees Share Their Knowledge. *E+M Ekonomie a Management*. Červen 2019, 2, XXII, s.83-96. DOI: [10.15240/tul/001/2019-2-006](https://doi.org/10.15240/tul/001/2019-2-006). Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/334047830_Why_Employees_Share_Their_Knowledge [cit. 2025-04-22]

SAP. *Co jsou big data?* Online. 2025. Dostupné z: <https://www.sap.com/cz/products/technology-platform/what-is-big-data.html>. [cit. 2025-04-22]

SURFACE. *Jak se mění svět vyhledávání: Nové trendy a strategie pro rok 2025*. Online. 16.01.2025. Dostupné z: <https://www.surface.cz/blog/jak-se-meni-svet-vyhledavani-v-roce-2025/>. [cit. 2025-04-22]

ZAKOPALOVÁ, Eva. [*definuj „moudrost“*]. Online. In: Perplexity. 9.3.2025. Dostupné z: https://www.perplexity.ai/search/definuj-moudrost-ArWEFrq.R_iqR3SnttUpTw. [cit. 2025-04-22]

ZAKOPALOVÁ, Eva. [*Jaké jsou nejnovější trendy v nástrojích pro sdílení znalostí*]. Online. In: Perplexity. 10.3.2025. Dostupné z: <https://www.perplexity.ai/search/jake-jsou-nejnovejsi-trendy-v-zKxlSy.BRbiYksTt4PMrKw>. [cit. 2025-04-22]

ZAKOPALOVÁ, Eva. [*Nástroje pro uchovávání znalostí*]. Online. In: Perplexity. 20.3.2025. Dostupné z: <https://www.perplexity.ai/search/9427b209-c02d-4966-9035-5159e1207ca5>. [cit. 2025-04-22]

Zpráva o společenské odpovědnosti 2023. Interní dokument. Online. 2023. Dostupné z: [CSR-2023_CZ_dvoustrany-web.pdf](#)

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Firemní hodnoty.....	51
Obrázek 2 Věk respondentů	66
Obrázek 3 Délka pracovního poměru ve společnosti.....	67
Obrázek 4 Zastoupení pracovních úseků.....	68
Obrázek 5 Dosah rady, pomoci a podpory	70
Obrázek 6 Oblasti vyžadující podporu	73
Obrázek 7 Vztah sdílení znalostí kolegů k jednotlivci.....	76
Obrázek 8 Míra ocenění znalostních pracovníků	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Struktura zaměstnanců k 28.2.2025	50
Tabulka 2 Přehled účastníků rozhovorů	59
Tabulka 3 Přehled využívání komunikačních nástrojů	71
Tabulka 4 Matice odpovědnosti RACI.....	94
Tabulka 5 Nákladová analýza	98
Tabulka 6 Časová analýza.....	101
Tabulka 7 Riziková analýza	104
Tabulka 8 Vyhodnocení rizika	106

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

CSR Corporate Social Responsibility (nabídky firemních benefitů a kulturních, společenských nebo sportovních aktivit pro zaměstnance koncernu)

ICT Informační a komunikační technologie

IT Informační technologie

LMS Systémy řízení výuky (softwarová aplikace)

MD Man-day (pracovní čas jedné osoby odpovídající jednomu pracovnímu dni)

SAP Systémové Aplikace a Produkty v oblasti zpracování dat pro zpracování (podnikový software)

TK Technická kontrola

TPV Technická příprava výroby

VaV Výzkum a vývoj

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Přepis rozhovoru R2 (transcript)

Příloha P II: Tematická analýza – rozhovory

Příloha P III: Dotazník – Sdílení znalostí

Příloha P IV: Návrhy podpory sdílení

Příloha P V: Logický rámec

Příloha P VI: Časová analýza – kritická cesta

Příloha P VII: Časová analýza – síťový graf a Ganttův diagram

PŘÍLOHA P I: PŘEPIS ROZHOVORU R2

Rozhovory

Respondent 2

délka praxe v dané firmě 19.....

- **Jak rozumíte pojmu „management znalostí“?**

Nenechávám si pro sebe, co vím a pošlu to dál, protože bych to zapomněl a touto cestou to aspoň distribuji dál. A vím, že to bude vědět někdo další. Takže co vím, pustím pryč.

- **Jaké benefity sdílení znalostí podle Vás firmě/zaměstnancům přináší?**

Všichni jsou v obraze, vědí, co se děje, mohou na případném úkolu spolupracovat, mohou to vylepšovat, vzít si z toho nějaký podnět a využít to zase při nějaké své práci. A hlavně – všichni mají pocit, že spolu lidé komunikují, že jsou součástí.

- **Jak hodnotíte na škále 1-10 (1 je nejméně a 10 nejvíce) sdílení znalostí uvnitř společnosti?**

(pozitivní přínosy; problémy – rozved'te)

50 : 50 Nedělám si iluze, že to funguje stoprocentně. Takže tak na půlce jsme...

Všechny úseky mají s tím mají problém. Malé úseky nebo kolektivy v rámci těch jednotlivých úseku, které jsou menší, tak ty si informace předají, protože se znají, mají na sebe nějakou vazbu, tak tam to funguje. Pokud je to zase například delší a vzdálenější, tak už se mohou bát zeptat, informovat se, spoléhají už jen na nějakou šeptandu. A práce mezi úseky, tak to už se vůbec takhle nikdo nedoptá nikoho, kdo tu znalost má. Může se zeptat ve svém nejbližším okolí, ale ten daný člověk to taky třeba neví úplně přesně.

- **Proč podle Vás naši zaměstnanci nesdílí své znalosti s ostatními?**

Co tomu brání? Vyjmenujte...

Je to pohodlnost a ješitnost. Raději neřeknu, abych se mohl cítit důležitěji a potřebněji, aby mě nikdo nepředběhl.

Může to být i povaha člověka – pokud mi někdo neřekne, že je to můj úkol a co konkrétně mám dělat, nedělám to. (Tak si každý dělá jen to, o čem ví, že je jeho práce a na zbytek se vykašle.)

- **V čem je, nebo může být, největší problém při sdílení znalostí?**

Je to otázka chuti a iniciativy danou informací poskytnout. Je to závislé na každém jednotlivci, jestli k tomu dojde. Technické prostředky nebo podpora tam všude je, ale jak to funguje, je o konkrétním člověku – jestli chce nebo ne. Vždycky je to o lidech...

- **Jak by, podle Vás, šlo zlepšit práci se znalostmi uvnitř společnosti?**

Vždycky fungují peníze. Ale jak to navázat, že má někdo sdílet informace a aby za to byl odměněn, mi přijde jako úplně mimo. To má být automatická součást jeho práce. Ale určitě to podpoříme. Pokud nechtějí předávat osobně, s někým dalším mluvit nebo mu to ukazovat, tak by měli mít sepsaný aspoň nějaký „manuál“ své činnosti, zkušeností a nějakých vychytávek, které oni používají při vykonávání své práce. Ať jsou kdekoliv. Aby to byl nějaký manuál té které činnosti a další člověk si to potom mohl někde převzít a aspoň nějakou inspiraci tam načerpat, když už mu to nikdo neřekne osobně. Svůj vlastní popis činností, by si měl udělat každý člověk.

- **Co konkrétně by naše zaměstnance ke sdílení znalostí s ostatními kolegy dostatečně motivovalo?**

Motivovat za to, že někoho zaškolím a zaučím – tak za to mít odměnu, peníze. (Ale má to být automaticky součástí té práce, že já jsem byl zaškolený, tak já taky zaškolím.) Ale je to nějaká panující forma ješitnosti, že to nikomu nechci povědět, nebo i jakýsi truc, že to prostě neřeknu: *Mě taky nikdo neučil, tak já to taky dělat nebudu. Zaškolování není moje práce, já mám dělat něco jiného...*

Těžko pak zase takoví jedinci mohou čekat, že jim někdo pomůže.

- **Jak funguje práce se znalostmi ve Vašem úseku? (= získávání, ukládání, sdílení a využívání znalostí)**

Dobře, myslím, že u nás opravdu dobře.

- **Jaké nástroje jsou pro sdílení znalostí ve Vašem úseku využívány?**

„Per huba“ To je nejčastější, rychlé ranní stand-up porady – cestou do své kanceláře se u kolegyně zastavím, zeptám se, co je nového. Řeknu, co já vím nového, jak bude probíhat den,

jaké jsou plány. Další komunikace pak probíhá na poradách, hodně e-maily, telefon, kvanta školení...

- **Jak vnímáte svoji roli při podpoře sdílení znalostí?**

Jedině jít příkladem, když to vyžadují po ostatních, měl bych to dělat taky. Určitě, pokud mě někdo požádá o informaci, poskytnu ji a případně ještě přidám něco navíc. A třeba to někdo použije.

- **Koho z Vašeho úseku byste označil/označila za znalostního pracovníka?**
(Znalostní pracovníci disponují znalostmi a dovednostmi natolik klíčovými, že by jejich případný odchod byl pro firmu velmi bolestivou ztrátou.)

To jsou snad všechny kolegyně, každá má nějaké specifické znalosti, které používá:

- Jana J., specialista na mzdy, odměny,
- účetní – mzdovky, nenehraditelné,
- Káťa zná cizince,
- TARGET zase ovládá Míša, plus k tomu personální aktivity,
- Martina zase zná celou Chropyni.

Nikdo to neřešíme a necháváme to tak, jen máme povědomí o té, které práci. Každý je nahraditelný, ale bolestivě někdy. Někdo by se to naučit musel, ale bylo by to komplikované.

- **Jak předcházíme hrozbě ztráty těchto cenných znalostí a dovedností?**

Sdílíme si to a řešíme společně a aspoň víme, co kdo dělá. Nemusíme jít úplně do detailů, ale každý máme povědomí, kdo a čemu se věnuje. Aspoň rámcově. A v rámci i těch rychlých našich schůzek jsme v obraze. Řekneme si, co je kde za problém, co je zajímavé téma nebo akutně k řešení. Nebo i kde je nějaké bolestivé místo, co se musí řešit a podporovat.

- **Čím jim dáváme najevo, že jsou pro nás tito zaměstnanci důležití?**

Jak budeme vybírat, kteří jsou pro nás důležití a nadřazovat je nad ostatními? Nevidím v tom smysl, spíš by to dělalo paseku.

- **Dokážete vyjmenovat 5 konkrétních zaměstnanců společnosti (případně pracovních pozic), kteří jsou, díky svým specifickým znalostem a dovednostem, pro hladký chod firmy klíčoví?**

Určitě jsou, ale nevím, koho jmenovat.

- **Jak lze, podle Vás, měřit přínosy sdílení znalostí?**
(Jaká konkrétní měřítka lze použít?)

Je o tom záznam, co se kde a kdy projednávalo, kdo se toho účastnil, takže ty informace tam proběhly. Případně zpětná vazba od toho, který má obdržet tu danou informaci, že ji má a že převzal, co měl obdržet.

Co si skutečně předáme, je těžko říct a měřit. Ale že tam ta informace padla a jestli se to dá někde sepsat, ten rozsah, co se poskytovalo za informace, alespoň rámcově, co se projednávalo, je fajn.

- **Evidujeme v současné době (nějak) náklady související s podporou sdílení znalostí?**
(Prémie za zlepšovací návrhy, individuální premie za interní školení kolegů atd.)

Ano, informace poskytne kolegyně.

- **Kolik peněz by byla firma ochotná investovat do změny pro lepší podporu sdílení znalostí?**

Pokud by to dávalo nějaký smysl, nějaký projekt do vzdělávání, tak ano, firma je ochotná a podporuje to.

Návrat k projektům „talenti“ a „nástupnictví“ není úplně dobrá cesta, dle mého názoru. Vychovávat ty konkrétní „talenty“, nějak je vybrat... Jak? Jen někomu řekneš: „Ty jsi talent, s tebou počítáme.“ A teď co? Ti ostatní, jakože nejsou dobří zaměstnanci, nejsou talenti? Je to jakási forma diskriminace. My budeme toho vybraného člověka vzdělávat, ale nakonec ho nikam neposuneme, protože nebude potřeba... A má jako dostávat víc peněz jen proto, že je talent? Já ho potřebuju zaplatit až ve chvíli, kdy tu práci odvádí a ne proto, že je talent. Budu platit někoho, kdo má znalosti, např. z historie našeho města – a úplně skvělé. Je to super, třeba to někdy využijeme, až budeme potřebovat! Nebo může mít super znalosti něčeho jiného, třeba může znát grónštinu... Budeme z toho nadšení, až tam někdy budeme vyvážet. Ale teď mu budeme dávat peníze, protože umí grónsky? To nedává smysl.

Pokud víme, že budeme potřebovat nahradit nějakou pozici už konkrétně, protože bude nějaký problém, třeba s odchodem do důchodu nebo prostě někam pryč, tak potom to už řeším s tím člověkem, který by ho měl nahradit. A samozřejmě mu poskytnu podporu vzdělání, převzetí pozice a zaučení se, ať už je to třeba v dohledné době měsíce nebo tří let. Tak aby s tím počítal, aby tady zůstal, měl tu chuť zde setrvat a pak tu práci převzít, až přijde čas. V tomto případě ano. Ale na tom musí vždycky pracovat vedoucí pracovníci. Musí vědět, jak jim lidé odcházejí do důchodu, kdo je asi nahradí (mámě někoho takového vhodného?) a s tím člověkem pak v tomto směru komunikovat.

Ale aby firma obecně vybrala talentované lidi? A co teď s nimi jako uděláme? Máme s nimi nějaký školící běh, rok, dva..., skončí to a co? Zaujmou nějaké pozice? Nezaújmou, nevím... Vždy je potřeba se na to dívat ze všech úhlů a zvolit to, co je pro konkrétní situaci to nejlepší. A zde opět musí pomoci vedoucí, kteří své lidi znají.

PŘÍLOHA P II: TEMATICKÁ ANALÝZA – ROZHOVORY

Č. Resp. Dotaz

1. Definice "management znalostí":

- 1 řízení znalostí ve firmě
zaučit, osvojit, využívat, předat dál
- 2 sdílím dál (= předávání zkušeností)
- 3 sdílení znalostí napříč firmou
poučení se z chyb
- 4 řízení a zacházení organizace se znalostním kapitálem
- 5 práce se znalostmi všemi směry
- 6 řízení a správa znalostí ve firmě
- 7 znalosti a specializace
jak s nimi pracovat a naložit
- 8 správa znalostí/informací
třídít, co sdílet
co a jak doplnit
- 9 sdílení znalostí, předávání napříč firmou

2. Benefity sdílení znalostí pro firmu/zaměstnance:

- 1 sdílení know-how ve firmě
předávání zkušeností (starší-mladší)
zvyšování znalostí v celé firmě
vyšší efektivita práce
menší chybovost
- 2 všichni jsou v obraze
spolupráce
vylepšení
využití ve vlastní práci
komunikace
- 3 předcházení chybám
vzájemné obohacení
lepší spolupráce
důvěra
- 4 efektivita
omezení plýtvání prostředky i časem

- 5 přenos nových myšlenek do firmy a na zaměstnance
prosazování nových myšlenek
posun firmy dál
vyvarování se chyb
- 6 lepší řízení procesů
vyšší informovanost
usnadňování práce
společný směr k cíli
- 7 posilování hodnot
rozvoj firmy
rozšiřování znalostí
vědomí společného směru
vědomí, jak informace/znalosti správně uchopit a zacílit
- 8 šíření povědomí o firmě a souvislostech (co a proč se dělá, jak firma funguje, na čem se pracuje)
sounáležitost
pochopení
porozumění
- 9 úspora času (snížení ztrátových časů)
spolupráce

3. Úroveň sdílení znalostí uvnitř firmy (škála 1-10, 1 je nejméně a 10 nejvíce)

- 1 6
prostor je velký
dle úseků
problém
_ mezi úseky
_ ztráta znalostí, když odejde klíčová osoba (stojí projekty, začíná se znovu, nikdo neví)
_ finanční ztráta (časová prodleva)
_ organizace stagnuje
_ společnost hloupne
- 2 5
u menších kolektivů je to lepší
mezi úseky problém
- 3 6
problémy mezi úseky
_ pomůže rotace, nadhled a ověření jinýma očima
_ nutnost dostávat reálné informace od vedoucích
- 4 6

- 5 5,5 (ideál 7)
problém velké firmy
není jednoduché nastavit a realizovat
problém se přizpůsobit všem
něco je už teď přesystematizované
_ systém
_ funkčnost
_ důvěra
- 6 7
zhoršení přenosu směrem dolů
- 7 4
setkávat se
informovat se
učit se
- 8 6,5
dle úseků
někdy víc zvědavost, než potřeba skutečně vědět a znát
- 9 6+
záleží na lidech a ochotě
roli hrají emoce, stres
zhoršuje se komunikace
_ neřešit jen sám sebe
_ myslet na hodnoty

**4. Proč zaměstnanci nesdílí své znalosti s ostatními?
(Překážky; co tomu brání?)**

- 1 ješitnost
potřeba nenahraditelnosti
nedůležitost
nezájem
není vůle
nevědomost
(záštita/podpora vedoucím)
- 2 pohodlnost
ješitnost (důležitost)
nenahraditelnost (obava)
úkol/povinnost
vnitřní postoj jednotlivce
- 3 nenahraditelnost
důležitost
konkurence
škodolibost/naschvály = mezilidské vztahy (těžké odhalit)
negativnost

zacyklení se

- 4 neznalost
 nevědomost
 přeinformovanost
- 5 složitost struktur velké společnosti (nikdo neví)
 nedůvěra
 chybí čas
 těžko se dohlédne, zkontroluje
- 6 problém středního managementu (zahledění do sebe a svých úkolů)
 _ nesdílí se dál
 _ nedotahuje se vše do konce
- 7 strach o pozici (i dosažení lepší)
 záměr (cílené zatajování)
 nechut' ke změnám
 snaha zalíbit se nadřízenému
- 8 spíše neúmyslně a nevědomky
 profesní slepota
 rezignace
 chybí nadšení (řeším si své, nesnažím se aktivně o cokoliv dalšího)
- 9 strach o pozici (mládí vpřed)
 strach o status specialisty
 nenahraditelnost
 emoce
 ego

5. V čem je největší problém při sdílení znalostí?

- 1 předávání nevalidních informací
 organizace hloupne
 není potřeba komunikovat (u některých)
 generační rozdíly (oboustranné)
- 2 chut' a iniciativa jednotlivce
 povaha (chci/nechci)
- 3 nepředávání si know-how, procesy, vychytávky
 filtrace informací (někdy až moc)
- 4 strach o udržení pozice
 ochrana sebe sama
 negativní zkušenost
 vlastní špatné (subj.) vyhodnocení
 _ těžko nastavit pravidlo co a v jaké míře sdílet/předávat

- 5 lenost (nesnažím se přemýšlet s přesahem)
neochota (vyjímečně, dříve; dnes spíše snaha se ukázat a předvést = důležitost)

nevědomost
- 6 málo informací o potřebách
nenahraditelnost (vvyjímečně)
je to na vedoucích a soft skills (vzdělávání)
- 7 ztráty znalostí, času, peněz
nebezpečí (úrazy)
nepředá se vůbec nebo dostatečně dobře
není zpětná vazba
- 8 netáhneme za jeden provaz
_chybí sounáležitost, kolegialita, pomoc
- 9 zbytečné chyby
ztráty
schválnosti
manipulace
částečné nebo zavádějící informace/znalosti

6. Jak by šlo zlepšit práci se znalostmi ve společnosti?

- 1 transparentní adaptační plány
jednotná komunikační platforma
interní chat? (rychlé info)
povinné úsekové porady (bez formalit)
plošné předávání informací až k poslední úrovni
- 2 peníze?
mělo by být automatickou povinností
min. manuál svých činností a vychytávek
vědět, kde najdu informace
- 3 dříve automaticky informace, na co si dát pozor
dnes platíme externí firmy pro kontrolu a doháníme to novými procesy a dalšími daty
nebylo tolik údajů, ale ani problémů
_plošně změna jedině prostřednictvím vedoucích
- 4 _koncepce
pokrytí řízení znalostí není definováno
rozpad na úseky?
neformální vazby
udělat zvyk z toho, co sdílet (KPI na všech úrovních)
základem je definovat, co chci vědět
_systém

- 5 prodloužit pracovní dobu - chybí čas
 _utříbit si myšlenky
 _věnovat všemu potřebný čas
 _jít příkladem starších
 _přesah vlastním příkladem

- 6 školení a vzdělávání středního managementu
 maximální elektronizace
 maximální centralizace

- 7 je to na vedoucích
 _nastavit
 _chtít vědět výsledek

- 8 stmelovací akce napříč úseky
 budování vazeb

- 9 vše písemně zaznamenané (postupy, návody, předpisy)
 komunikace
 praktické ukázky
 pravidelné schůzky
 přesahy úseků
 _vztahy
 _rychlost
 _společné priority

7. Co konkrétně by zaměstnance ke sdílení znalostí s ostatními kolegy dostatečně motivovalo?

- 1 finanční motivace
 podpora (kouč, mentor)
 ocenění ze strany vedoucího (pochvala či jiná forma ocenění/benefitu)
 ZV = těžko měřitelné
 adaptační plány (dle pozic a úrovní)

- 2 odměna, proč??
 má být automaticky

- 3 pozitivní odezva
 vědomí, že to má smysl
 firemní kultura
 vstřícnost
 snaha o vyšší podíl spolupráce
 vědět, čím motivovat (vedoucí)

- 4 záleží na kolektivu = atmosféra, vztahy
 důležitý je vedoucí a jeho vliv

- 5 teambuildingy a večírky
 stmelovat na osobních schůzkách (nechat lidi projevit se samostatně)

dávat lidi/týmy dohromady
podpořit ty, kteří znají a ví
budovat pocit důležitosti a potřeby (smysl a cíl)

- 6 víc zmiňovat potřebnost (vzájemné potřeby)
školení
finance asi ne (je to jednorázové, rychle se zapomene)
nástěnky
propagace intranetu
noviny
- 7 finanční motivace za zaškolení nových zaměstnanců
školiče s tím seznámit a uvést, co za co
ZV
hodnoty
_dostávat a motivovat
- 8 akce
chce/nechce
vnitřní přesvědčení
změna kultury
role vedoucích
- 9 osobnostní profil (vůle, chuť)

**8. Jak funguje práce se znalostmi ve Vašem úseku?
(= získávání, ukládání, sdílení a využívání znalostí)**

- 1 PÚ vzorem
nejdou nastaveny žádné adaptační plány
předávání informací novým zaměstnancům intuitivně, s cílem předávat dál
a sdílet vše potřebné
klíčová oblast
individuální navyšování kvalifikací (dle volby)
povinně veškerá novelizace
podpora je dostatečná
- 2 velmi dobře, není problém, sdílí se vše potřebné a v dostatečné míře
- 3 snaha o stírání individualit a podpora celého úseku
je třeba být v obraze, neřešit jen své (klapky na očích/uších)
- 4 převažuje neformální komunikace
vše OK, vyhovující
- 5 pracujeme na tom
je hodně diverzifikováno, hodně projektů
snaha o sjednocení a nerozlišování (1 technik pro oba areály)
je třeba vědět, jaké informace a kde jsou uloženy
velký důraz na kvalitu řízené dokumentace

telefonní seznam s detailnějším rozpisem pracovních činností

- 6 porady s úkoly a kontrolou plnění
měsíční hodnocení hospodaření
vzájemná důvěra a otevřenost
- 7 není to ideální a nefunguje je to, jak bych si představoval
spousta lidí má snahu to řešit a posouvat sebe i firmu
v rámci TPV je předávání a sdílení na dobré úrovni
- 8 určitě je to lepší než celofiremní průměr
často je bariérou vyhoření, nechť ke změnám, osobní nastavení, míra
nespokojenosti
je cesto rotace pozic?
- 9 povinné zápisy z porad s vedoucími
nehledat důvodu, proč to nejde
raději komunikovat neformálně, ale komunikovat
časové vytížení (redukce pracovních pozic, snaha o efektivnost)
telefonní seznam?

9. Jaké nástroje jsou pro sdílení znalostí ve Vašem úseku využívány?

- 1 všechny formy (ústní, písemné)
sdílený disk
řízená dokumentace
e-maily, zprávy, telefon či SMS
intranet
porady
školení všeho druhu
NEJ stand-up porady, pravidelně ráno cca 10 minut (timing dne)
hlavně je nutné operativní přizpůsobování
- 2 ústně nejčastěji
rychlé ranní stand-up porady
porady
e-maily
školení
- 3 osobně - nejrychlejší, nejefektivnější, nejcennější!
e-maily
databáze
sdílené disky
řízená dokumnetace
CRM
námětové listy
zlepšováky
CENTRIS fakturace
- 4 telefon

- e-mail
- osobně
- CRM
- 5 řízená dokumentace
osobní schůzky
telefon
e-mail + podpořit to dotazem
- 6 osobně
písemně (hlavně dokumentace)
telefon
sdílené disky
řízená dokumentace
přístupy dle povolení (bezpečnost)
- 7 písemná komunikace (co je psáno, to je dáno)
shop-floor ráno u výrobních linek
osobně
telefon
kontrola
- 8 osobně, v rámci pochůzek po svých střediscích (realita, okamžitý přenos informací), chybí čas...
telefon
e-mail
porady
- 9 ústní, osobní kontakt (i neverbální projev)
ukázka + praxe
popis = návod, manuál
whatsApp
elektronická dokumentace
pomalá komunikace, schvalování (byrokracie)
telefonická komunikace (i po pracovní době, v ŘD)
porady úseků
noviny

10. Jak vnímáte svoji roli při podpoře sdílení znalostí?

- 1 personalista by měl být propojovací element
nutit zaměstnance sdílet
nastavit mantinely
pracovní povinnost, v rámci pozice
- 2 jít příkladem
- 3 vlastním příkladem (= předávám, komunikuji, informuji)
volnost, důvěra, dlouhodobý vztah
u nováčků je třeba vést a směřovat

- 4 odpovědnost
může být problém/averze mezi úseky, ale vzájemná!
zájmy jsou jiné, nejedeme podle hodnot
špatná zkušenost, neochota, lenost
- 5 nové myšlenky
jít příkladem
kontrolovat
kontrolovat vzájemné vztahy
- 6 hlavní činnost, podpora
jít příkladem
opatření pro správné fungování
předávat informace, ale filtrovat!
- 7 připomínat, případně i přikázat
podpořit iniciativu
jít do důsledků
zájem vedoucího potěší (někdy vstoupit do komunikace)
- 8 jako příkladnou
- 9 výběr vstřícných osob
ověřovat, nedát na zákulisní informace

11. Koho z Vašeho úseku byste označil/označila za znalostního pracovníka?

- 1 personální ředitel (nastavuje personální strategii a směr, kam se firma bude posouvat)
z velké míry referent pro mzdy (propojuje mzdy a personalistiku)
pokud se vše předává a sdílí, žádná pozice není nenahraditelná, komukoliv lze předat, zaučit...
- 2 specialista mzdy
mzdové účetní
přehled o zaměstnancích obou areálů
specialista pro TARGET
problematika zaměstnávání cizinců
- 3 údržba a software linek = specialisté a odborníci
musí chtít vědět víc
- 4 těžko říct
- 5 většinou individuality (přesto v něčem dobrý) nebo chybí znalosti, ale jsou skvělí kolegové
není plná zastupitelnost (např. prodejce pro energetiku)

- 6 vedoucí pracovníci s povědomím o činnosti úseku
IT specialisté, ved. controllingu, ved. účetnictví
- 7 controlling
TPV mistři
šéf technologové
mistři od válcování, vytlačování - není náhrada
- 8 specialista logistiky
- 9 reach specialista
firemní ekolog
VaV - pro každý segment jeden technolog

12. Jak předcházíme hrozbě ztráty těchto cenných znalostí a dovedností?

- 1. Nikdy tomu nelze zabránit, pokud je to vnitřní potřeba zaměstnanců
předem motivovat, abychom o znalosti nepřišli (udělat maximum proti jejich
ztrátě)
těžko měřitelné, zda zaměstnanec předal vše
ovlivněno důvodem a emocemi při odchodu
- 2 sdílíme a víme
musíme mít povědomí, kde jsou problémy, citlivá místa, jakou zvolit podporu
- 3 v každém týmu je "zlaté vejce"
je třeba je hýčkat
- 4 předcházet lze jen do určité míry
nemáme systémové ošetřeno
- 5 zastupitelnost (pokud lze, alespoň částečně a pro klíčové operace)
potřeba mít náhradní řešení (návod, manuál)
- 6 minimálně snaha o zástup jednotlivých pozic
- 7 zastupitelnost
omezené možnosti rozšiřovat tým (spíš optimalizace a redukce), těžko pak něco
řešit
využít absolventy
kolečko je fajn, ale není čas, hasí se problém, nástup potřebný hned
- 8 komunikace
podpora
motivace
důvěra
- 9 dle osobnosti - buď sdílí nebo naopak výhružkou odchodu vydírají
zdůvodňovat, vysvětlovat
chtít vše podložit písemně (manuál, návod, praktická ukázka)

nabírat zkušenosti
nabídnout profesní růst
zaučovat
vše zálohovat (dokumentovat)

13. Čím dáváme znalostní pracovníkům najevo, že jsou pro nás/firmu důležití?

- 1 Z vlastní pozice nemohu objektivně hodnotit.
Je to na vedoucím, zda dělá maximum (min. slovně ocenit předávání svých znalostí dál)
Ředitelská úroveň a výběr vhodných vedoucích pracovníků (jak umí s podřízenými komunikovat, vážit si jich.
Nutná vlastní potřeba chtít to s lidmi umět
Personální úsek může zajistit kouče pro řízení lidí, jak udržet emoce, posílení soft skills atd., ale nelze nikoho nutit nátlakem, aby touto cestou šel.
- 2 Nelze určit, kdo je víc.
neprioritizovat
- 3 je to na vedoucích
chválit, víc hodnotit
mimořádně odměnit (důvěra)
- 4 ? Netuším
- 5 je to individuální
často kontraproduktivní (zášť)
mzdové ocenění, další "nadstandardní" podmínky
forma osobního pohovoru, ocenit, uznat zásluhy
- 6 Při ročním hodnocení
Potřeba pochválení (chválit veřejně, kárat bez svědků)
Vyzdvihovat, dávat ho příkladem
upozornit i na chyby, ale nikoho nevinit (poučit se z nich!)
- 7 nedávat najevo napřímo
v rámci diskuze ohodnotit, ocenit
vážit si takových lidí
nabídnout více volnosti, trochu víc přátelštější přístup, otevřenost
- 8 komunikovat
více důvěry
pochválit
- 9 osobnější přístup
chválit
ocenit mzdou
pokud lze, nabídnout kariérní růst

14. Dokážete vyjmenovat 5 konkrétních zaměstnanců společnosti (nebo pracovních pozic), kteří jsou, díky svým specifickým znalostem a dovednostem, pro hladký chod firmy klíčoví?

- 1 vedoucí účetnictví
vedoucí controllingu
technologové ve výrobě (obecně)
mistři
spousta motivovaných zaměstnanců, kteří chtějí firmu dále rozvíjet, ale nemají na to prostor
(chybí i prostor věnovat se sami sobě a rozvíjet/zlepšovat své znalosti a dovednosti)
- 2 ne
- 3 údržba
IT
výzkum a vývoj
pozice, kde je jen 1 člověk (není zastupitelnost)
- 4 technici (technické know-how)
TPV
- 5 BOZP
ekolog
prodejci (obchod založen na obchodních vazbách)
údržba
technologové
vodohospodář
prodej energií
GŘ
vedoucí účetnictví
- 6 IT
jednotné pracovní postupy (vše zdokumentováno), stejné kompetence, postupy v rámci hierarchie
- 7 vedoucí TPV
- 8 je to o kombinaci znalostí a přístupů
klíčoví uživatelé SAP
vedoucí studia izolací
vedoucí kvality
specialisté logistiky
VaV
vedoucí výrobních středisek
správa majetku v Chropyni
- 9 VaV - jeden technolog pro segment
administrátor surovin
vedoucí VaV

vedoucí kvality
elektroúdržba
investice
ekolog
reach specialista
vedoucí TK
specialisté MES, WMS, řízené sklady

15. Jak lze, podle Vás, měřit přínosy sdílení znalostí?

- 1 ZV (školitel i školený)
dle plnění úkolů (jak rychle vykonávají své činnosti, operativa, odezva,...)

časově a finančně náročné
těžko definovat, co přesně budeme chtít měřit
- 2 záznam, kdo, kde a kdy projednával/školil/předal
ZV, zda je to "převzato"
- 3 těžko uchopitelné
možná pro každý úsek jiné kritérium
výstupní dotazník (ovlivněn emocemi)
cílené průzkumy externí i interní
fluktuace?? Asi ne kvůli nedostatku informací...
zefektivnění
adaptční plán
training program
řešit personální potřebu (plán) v rámci hodnotících pohovorů s vedoucími
koho a kdy bude třeba nahradit? (mít záložní plán)
- 4 asi nelze
- 5 zjistím, když něco nefunguje
opakování stejných chyb (systém vyhonocující chyby?)
nastavit systém tak, aby se stejné pochybení neopakovalo
- 6 nekvalita
více / méně chyb
ZV
- 7 ZV
aplikace získaných zkušeností i jinde
využít získaný fígl
zlepšovací návrhy
- 8 těžko, jedině ZV
pravidelně dotazníkové šetření
- 9 pokud vše funguje, je to v pořádku

záleží na člověku, jeho schopnostech, orientaci v dokumentech, nelze přesně stanovit míru zaučení
opakovat dotazník spokojenosti

Doplňující dotazy - dle okolností

16. Evidujeme v současné době náklady související s podporou sílení znalostí?

- 1 Ostatní kurzy: 583 562 Kč
Výuka jazyků: 565 977 Kč
Zákonná školení: 432 997 Kč
Seduo.cz: 322 134 Kč
Cestovné/ubytování: 97 565 Kč
Školení c e l k e m (i s cestovným): 2 002 235 Kč

Zlepšovatelství: 190 490 Kč

- 3 ano
Chceme využívat interní lektory
Nebát se přiznat chybu a poučit se z ní!

17. Kolik peněz by byla firma ochotná investovat do změny pro lepší podporu sdílení znalostí?

- 1 vůle ke zlepšování a posouvání je (viz nové systémy TARGET, SEDUO)
- 3 je to na individuální nabídce a zvážení, co to přinese
ocenit interní lidi, kteří něco umí a jsou ochotni předávat své znalosti dál
investovat do setkávání a výjezdních porad
- 4 Investuje se do různých komunikačních nástrojů (rozšiřujeme)
záleží na potřebě a zájmu
- 5 určitě podpořit
ochota je, jen to dopracovat
posilovat hodnoty (rozvíjíme sebe i druhé)
investovat i čas...
- 6 investice do sjednocení procesů
podpora vzdělávání
obecně podpora je, záleží, o co by šlo...

PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK – SDÍLENÍ ZNALOSTÍ

Základní údaje

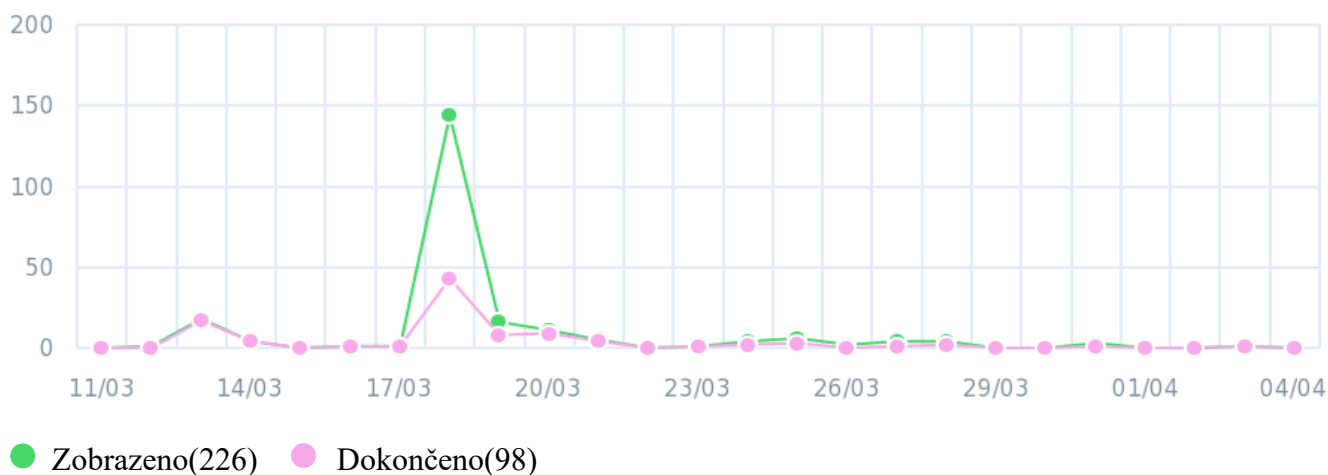
	Název výzkumu	SDÍLENÍ ZNALOSTÍ
	Autor	Eva Zakopalová
	Jazyk dotazníku	main-lang-cs

	Veřejná adresa dotazníku	https://www.survio.com/survey/d/A0C2P6V7A8X4Q2E9L
	První odpověď	13 Březen 2025
	Poslední odpověď	31 Březen 2025
	Doba trvání	19 dnů
	Celkem odpovědí	98

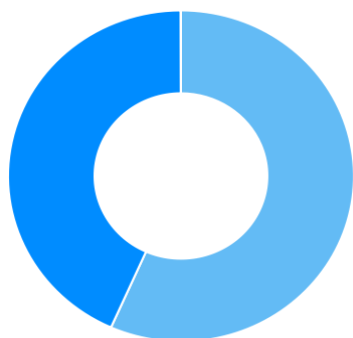
Statistika respondentů

226	98	0	128	43,4%
Počet návštěv	Počet dokončených	Počet nedokončených	Pouze zobrazeno	Celková úspěšnost vyplnění dotazníku

Historie návštěv 13 Březen 2025 - 3 Duben 2025

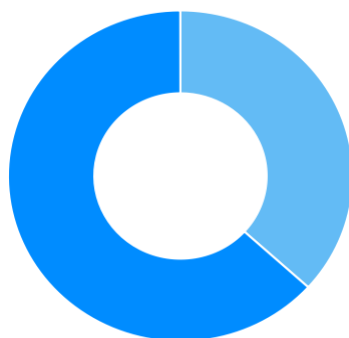


Celkem návštěv



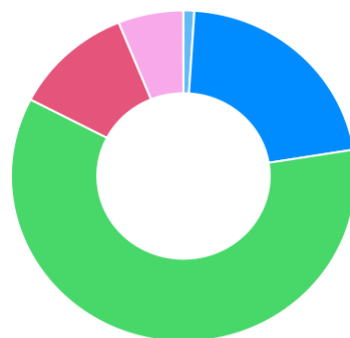
- Pouze zobrazeno (56,6%)
- Dokončeno (43,4%)
- Nedokončeno (0,0%)

Zdroje návštěv



- Emailová pozvánka (36,7%)
- Přímý odkaz (63,3%)

Čas vyplňování dotazníku



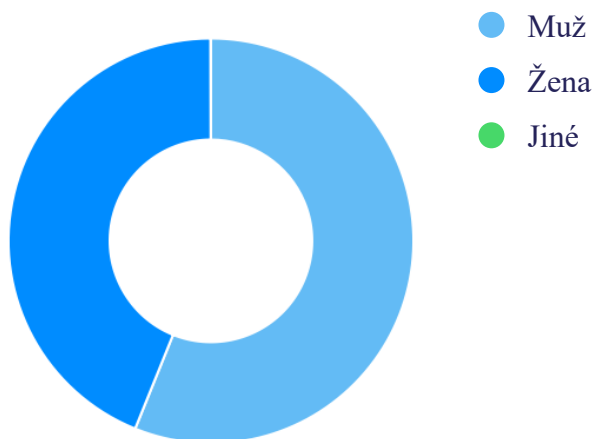
- 2-5 min. (1,0%)
- 5-10 min. (21,4%)
- 10-30 min. (60,2%)
- 30-60 min. (11,2%)
- >60 min. (6,1%)

1. Vaše pohlaví:

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností



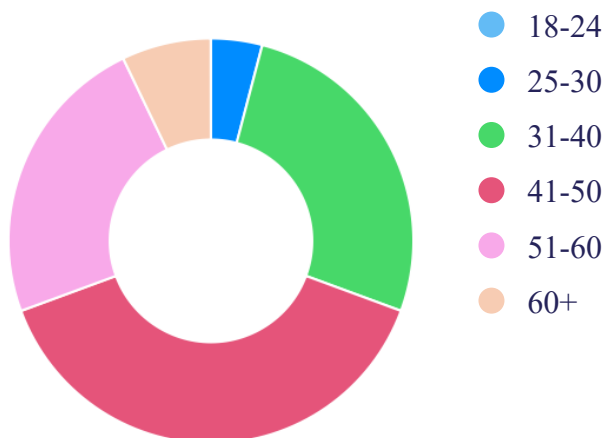
Odpověď	Responzí	Podíl
Muž	55	56,1%
Žena	43	43,9%
Jiné	0	0,0%

2. Váš věk:

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností



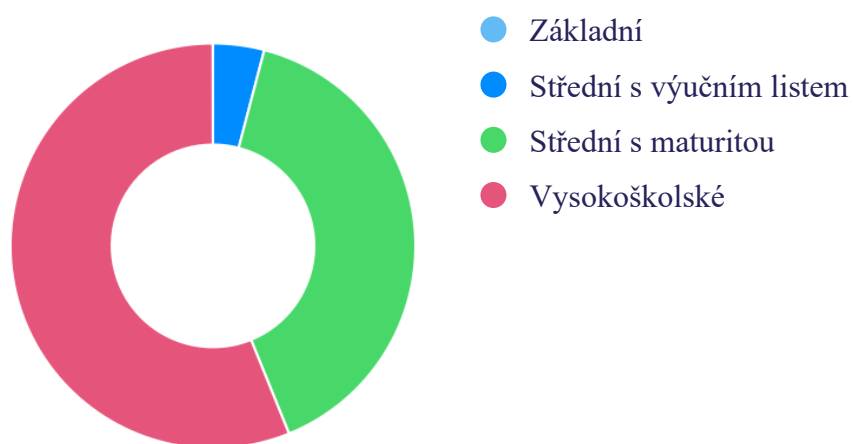
Odpověď	Responzí	Podíl
18-24	0	0,0%
25-30	4	4,1%
31-40	26	26,5%
41-50	38	38,8%
51-60	23	23,5%
60+	7	7,1%

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností



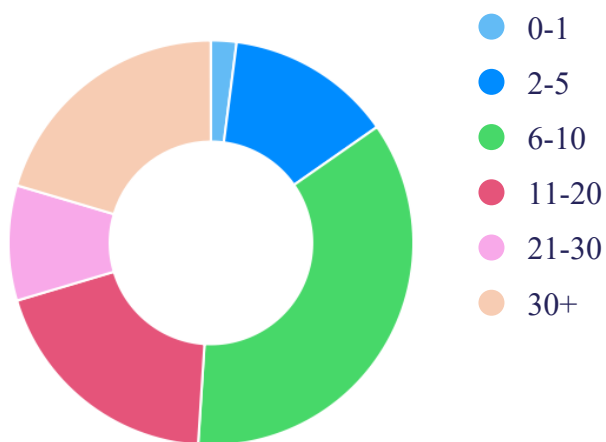
Odpověď	Responzí	Podíl
Základní	0	0,0%
Střední s výučním listem	4	4,1%
Střední s maturitou	39	39,8%
Vysokoškolské	55	56,1%

4. Délka Vašeho pracovního poměru ve společnosti (v letech):

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností



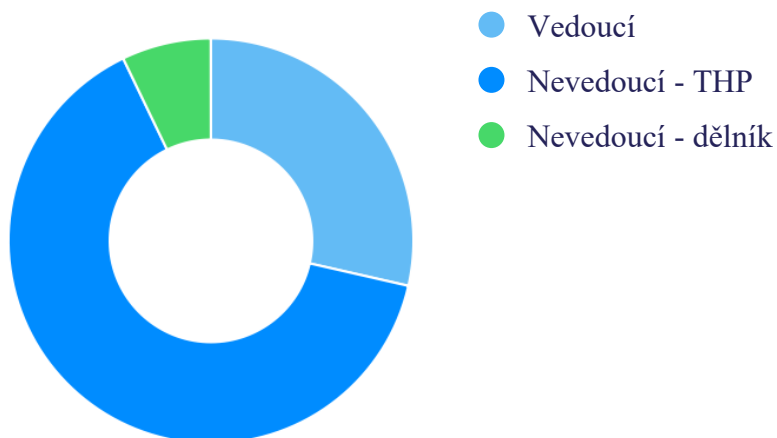
Odpověď	Responzí	Podíl
0-1	2	2,0%
2-5	13	13,3%
6-10	35	35,7%
11-20	19	19,4%
21-30	9	9,2%
30+	20	20,4%

5. Povaha Vašeho pracovního místa:

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností



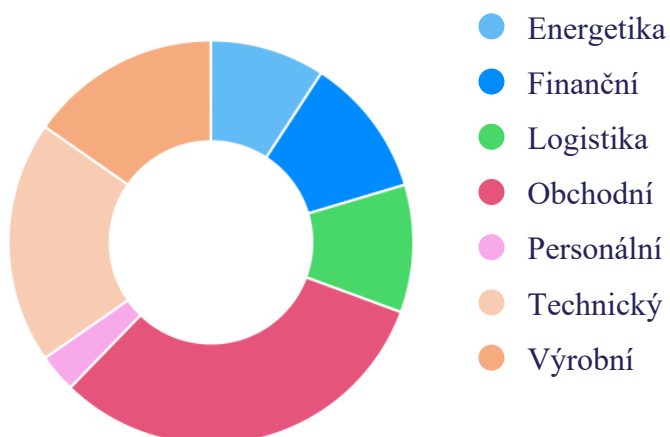
Odpověď	Responzí	Podíl
Vedoucí	28	28,6%
Nevedoucí - THP	63	64,3%
Nevedoucí - dělník	7	7,1%

6. Pod který úsek spadá Vaše pracovní pozice?

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností



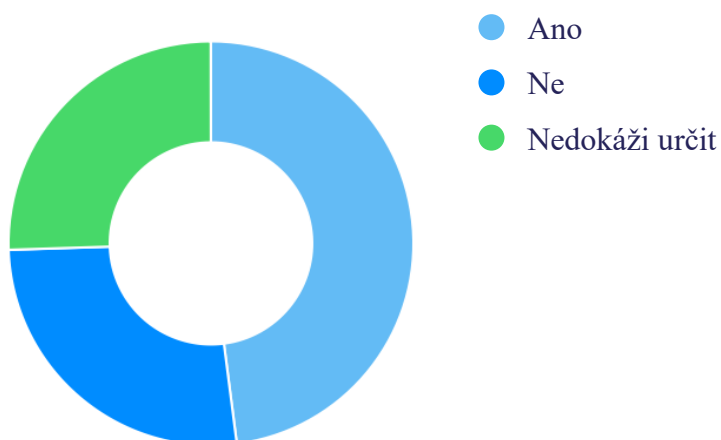
Odpověď	Responzí	Podíl
Energetika	9	9,2%
Finanční	11	11,2%
Logistika	10	10,2%
Obchodní	31	31,6%
Personální	3	3,1%
Technický	19	19,4%
Výrobní	15	15,3%

7. Podporuje, dle Vašeho názoru, naše firma sdílení znalostí mezi zaměstnanci?

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností



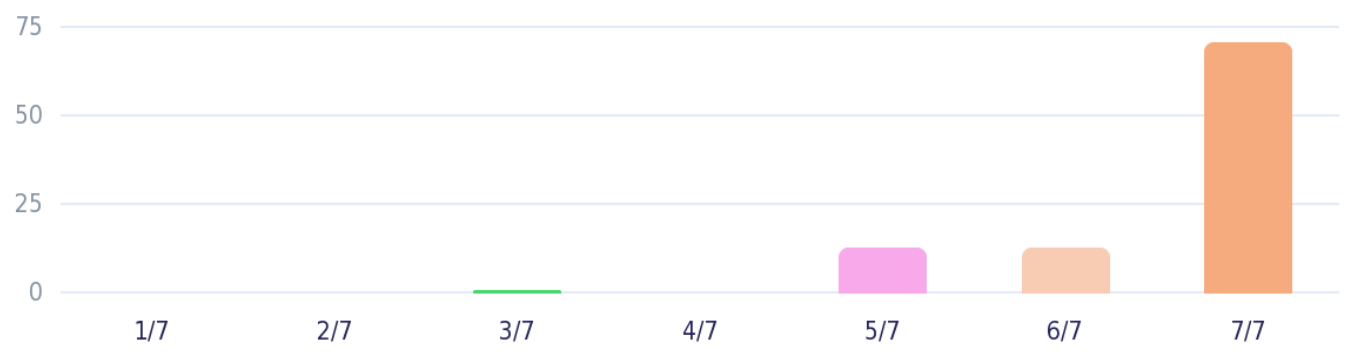
Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	47	48,0%
Ne	26	26,5%
Nedokáži určit	25	25,5%

8. Do jaké míry je dle Vašeho názoru důležité, aby zaměstnanci mezi sebou účelně znalosti sdíleli?

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Hvězdičkové hodnocení



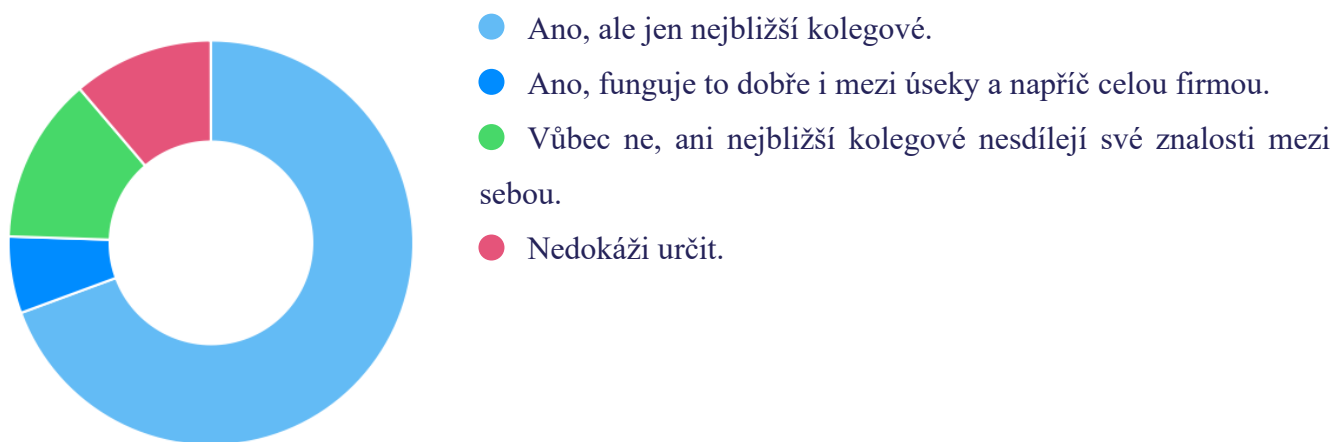
Odpověď	Responzí	Podíl
☆☆☆☆☆☆ 1/7	0	0,0%
★★☆☆☆☆ 2/7	0	0,0%
★★★☆☆☆ 3/7	1	1,0%
★★★★☆☆ 4/7	0	0,0%
★★★★★☆☆ 5/7	13	13,3%
★★★★★★☆ 6/7	13	13,3%
★★★★★★★ 7/7	71	72,4%

9. Domníváte se, že naši zaměstnanci mezi sebou dostatečně sdílejí své znalosti?

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností



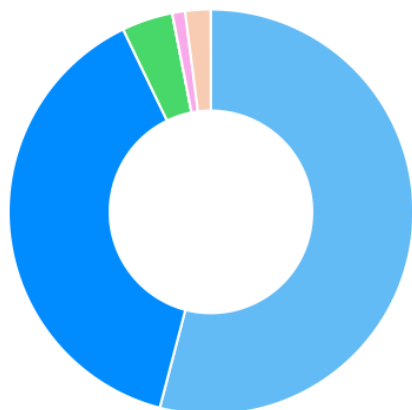
Odpověď	Responzí	Podíl
Ano, ale jen nejbližší kolegové.	68	69,4%
Ano, funguje to dobře i mezi úseky a napříč celou firmou.	6	6,1%
Vůbec ne, ani nejbližší kolegové nesdílejí své znalosti mezi sebou.	13	13,3%
Nedokáži určit.	11	11,2%

10. Pokud si s něčím nevíte rady a potřebujete při své práci radu, pomoc, podporu či konzultaci, víte kam nebo na koho z kolegů či pracovníků společnosti se můžete obrátit?

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností



- Ano vím a vždy se dozvím co potřebuji.
- Ano vím, ale ne vždy se setkám s ochotou mi s problémem pomoci.
- Ano vím, ale stejně mi nikdo nepomůže a musím si to vyřešit sám/sama.
- Nevím, kde mohu potřebné informace získat.
- Těžko zjišťuji, kdo by mi poradil nebo s problémem pomohl.
- Jiná (prosím uveďte)

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano vím a vždy se dozvím co potřebuji.	53	54,1%
Ano vím, ale ne vždy se setkám s ochotou mi s problémem pomoci.	38	38,8%
Ano vím, ale stejně mi nikdo nepomůže a musím si to vyřešit sám/sama.	4	4,1%
Nevím, kde mohu potřebné informace získat.	0	0,0%
Těžko zjišťuji, kdo by mi poradil nebo s problémem pomohl.	1	1,0%
Jiná (prosím uveďte)	2	2,0%

11. Jaké nástroje pro sdílení znalostí při své práci a při komunikaci s kolegy využíváte?

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Matice výběru z možností

	1 vůbec	= 2 občas	= 3 často	= 4 = velmi často
Sdílený disk	10	37	29	22
E-mail	1	10	27	60
Řízená dokumentace	17	42	31	8
Telefon	1	4	22	71
Telekonference (např. Teams)	52	39	6	1
Manuály	19	55	19	5
Video-manuály	69	24	4	1
Porady	12	36	41	9
Schůzky řešitelských týmů	34	31	29	4
Rychlé "stand-up" porady na pracovišti	31	20	25	22
Osobní setkání/pracovní rozhovor	2	28	38	30
Neformální setkání/dialog s kolegy	4	22	43	29
Webinář (on-line přednáška nebo školení)	43	48	5	2
Workshop (skupinové vzdělávací setkání)	57	36	4	1
Internet	13	38	22	25
Sociální sítě	58	27	11	2
Intranet	43	39	15	1
Školení	13	63	17	5
Povinná periodická školení	16	47	29	6
Interní lektori (zaměstnanci školí své kolegy)	41	44	10	3
Prezentace	41	42	14	1
Externí zdroje informací	13	53	28	4

Komunity (skupiny společně pracující a sdílející podobné zájmy a hodnoty)	51	32	12	3
Příběhy (komunikace formou příběhů, použitých pro přenos znalostí a informací)	72	18	7	1
Učňovství (učení se učí od svého mistra, který mu předává maximum svých znalostí)	67	16	11	4
Nástupnictví (výběr a příprava budoucích odborníků či vedoucích pracovníků)	64	23	9	2
Mentoring (mentor poskytuje rady a vedení méně zkušené osobě)	53	28	14	3
Koučing (kouč podporuje svěřence při hledání jeho vlastních řešení a cest k úspěchu)	68	23	4	3
Jiné	74	17	6	1

12. Co konkrétně by podle Vás podpořilo sdílení znalostí v naší firmě?

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Textová odpověď

- (22x)
-
- ?
- *Častější a efektivnější komunikace mezi jednotlivými výrobními segmenty a mezi jednotlivými úseky napříč firmou.*
- *Častější informace o dění ve firmě. Informace z PV a následně na úseky. Sdílení informací (pokud jsou) ve svém úseku považují za dostatečné*
- *Častější školení pro prohlubování odborných znalostí, což je v dnešní, dynamicky se rozvíjející době hodně důležité.*
- *Důležitým aspektem komunikace je, aby informace byly správně cíleny a aby se dostaly k správným osobám. Aktuálnost informací je také klíčová, stejně jako jejich snadná a rychlá dohledatelnost. K tomuto účelu lze využívat různé nástroje, jako jsou sdílené disky, OneNote, Google Drive a další....*
- *efektivitu práce.*

- *Hromadné školení na různé oblasti, apod.*
- *interní komunikační aplikace ("Jobka"), jasné adaptační plány, stanovení mentorů, finanční motivace dotčených zaměstnanců*
- *Interní lektori*
- *interní školení organizovaná jednotlivými úseky*
- *Interní školení - školitel z řad zaměstnanců, prezentuje svoji práci, seznamuje s ní ostatní kolegy, popř. sdílení transakcí za SAPu...., takové školení měla p. Mlýnková.*
- *Intranet, e-mail*
- *kdyby všichni "táhli" za Fatru a ne za sebe*
- *Kolegialita*
- *komunikace*
- *konec závisti na pracovišti, vlezprdelství, tajení informací, a pomlouvání, svádění viny na lidi kolem sebe*
- *Lépe ocenit a odměnit zaměstnance, kteří aktivně sdílejí své znalosti a spolupracují s útvary napříč firmou.*
- *Lepší firemní kultura*
- *Lepší komunikace*
- *Lepší komunikace napříč celou firmou.*
- *manuály, návody ve formě videa*
- *Motivace*
- *Možná větší finanční motivace...*
- *na porady obchodního úseku nás nikdo nezve*
- *Nastavení pravidel nutnosti komunikace - plošná osvěta napříč firmou*
- *nástrojů je dost...záleží na lidech*
- *Nejedná se o kanál, ale přenos informací je především otázkou vzájemné komunikace a ochotě jednotlivých pracovníků informace dále předávat, a koneckonců i profesních vztahů mezi zaměstnanci.*
- *Nevím*
- *(3x) nevím*
- *Nevím*
- *Nevím.*
- *Nevím, co potřebuji pro svou práci se komunikuje a nemám s tím problém.*
- *Nevím. Vše je o smýšlení lidí a to se těžko změní. Ti co se o znalosti dělí se dokáží dívat na věc v s nadhledem, dokáží uvažovat v souvislostech a chápou smysl a užitek sdílení*

informací. Chápou že firma vydělává když výroba jede a obchodníci mají odbyt. Jsou zde i lidé kteří o informace nad rámec své pozice ani nemají zájem a zdůvodňují to výší svého platu. Proč např. výrobní linky stojí, když vypadne "předák"? Proč je není schopný zajet výrobu někdo jiný z posádky každé výrobní linky?

- *Ne vždy je zájem dělat něco navíc - z toho plynou úkoly a povinnosti*
- *Ne, že bych byl milovníkem porad, ale ze svého pohledu vidím rezervy ve vzájemné kooperaci na ose nákup-výroba-výzkum-prodej. Tady bych si dokázal představit schůzi alespoň na měsíční bázi v rámci jednotlivých segmentů (postačí 6-8 klíčových lidí, kteří předají dále). Impulsy by potom měly primárně vycházet z prodejního úseku. To znamená probrat, co bylo třeba problémem, co se povedlo, co je prioritou nyní, jaký je výhled, poznatky od zákazníků na kvalitu výrobků, trendy...*
- *Nic, vše se děje přirozeně.*
- *obecně: chuť, ochota, vstřícnost, pochopení potřeby vzájemné spolupráce; konkrétně: více společných setkávání napříč úseky, nutnost řešit (chtít a nalézat řešení) společné problémy*
- *Ochota*
- *Ochota lidí spolupracovat*
- *Ochota sdílet*
- *Ochota sdílet informace*
- *omezení ješitnosti některých kolegů*
- *Podpora neformální komunikace na pracovišti a externí školení, předávání zkušeností z externích zdrojů. Nebýt jenom zavřený ve firmě. Výjezdní externí školení.*
- *Popravdě řečeno nevím. Osobně se spíše setkávám s tím, že lidé, na které se obracím, jsou ochotni pomoci, ale myslím si, že naše společnost sdílení znalostí aktivně nepodporuje. Zádrhem je možná i v tom, že člověk mnohdy ani neví, co za znalosti od ostatních by mohl potřebovat, než je doopravdy nepotřebuje.*
- *Pravidelné porady na pracovištích (1x za měsíc)*
- *Pravidelné porady úseků, shop-floor meetings, školení*
- *Pružnější řešení problémů.*
- *řešitelské týmy, projektové řízení, školení / akademie běžných znalostí odborných osob zájemcům nebo kolegům, videonávody, teamsové schůzky a chaty*
- *Sdílení informací je založeno na lidech a ti musí být za předávání nějak motivováni / odměňováni. Dokážu si třeba představit, že technolog si vezme nějaký výrobek X a projde se seřizovači / předáky - defekty, problémy a následně jim poskytne návod jak řešit tento*

problém. Potom se musí tyto vědomosti přenést a aplikovat, jde to následně ověřit potom počtem vyrobených kusů / zmetkovitostí. Následně při splnění nějakého cíle musí přijít ocenění / odměna.

- *Sdílení znalostí je o lidech. Pokud chtějí tak sdílet, pokud ne tak nesdílejí*
- *Skutečně vyladit některé procesy*
- *Společné školení*
- *společné úkoly*
- *správný nástroj*
- *školení, jednoduché manuály*
- *Teambuildingy*
- *To bych se rád dozvěděl.*
- *To je jednoduché - nenechat si odejít ty, kteří něco ví.*
- *vědět, že je to potřeba k podpoře celé firmy*
- *větší ochota a propojení profesí*
- *Větší ochota kolegů při komunikaci a nestarat se jen "o svůj píseček"*
- *Větší povědomost toho, že jsme všichni "na jedné palubě".*
- *Větší sdílnost kolegů napříč odděleními.*
- *Větší využívání intranetu jako komunikačního nástroje (nabíhal by přímo jako domovská stránka), video návody, periodická školení, informativní schůzky s ostatními úseky, využívání teamsové komunikace (včetně všech výhod, jako je archivace schůzek, sdílení souborů, chatovací pole...)*
- *- více dostupných informací na poradách, - ochota ostatních sdílet informace, - možnost speciálních školení.*
- *Více komunikace mezi pracovníky.*
- *Vlastní firemní aplikace v mobilním telefonu ve stylu FB.*
- *v případě opakovaného pochybení z důvodu "nesdílení" informací - postih, používání moderních nástrojů pro sdílení informací*
- *Všeobecný přístup zaměstnanců - táhneme za jeden provaz. fatra je velká společnost se širokým portfoliem výrobků a mezi segmenty kolikrát neznáme potenciál firmy jako celku. Užší spolupráce mezi jednotlivými segmenty by mohla pomoci při diverzifikaci -> zvýšení objemů prodeje -> lepší výsledky firmy -> lepší ohodnocení zaměstnanců -> větší spokojenost zaměstnanců, stabilita a vyšší prestiž firmy*
- *vůle, znalost agenty jiných kolegů, odborné semináře*
- *vždy záleží na člověku, zda je ochoten své znalosti předávat dál*

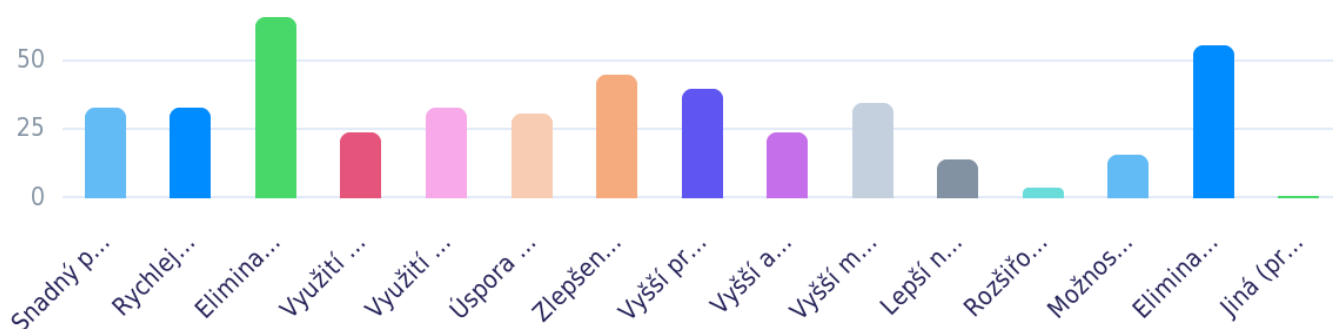
- *Zahrnutí informovanosti na širší okruh kolegů, při řešení dílčích úkolů. Nė vždy by to vedlo k zvýšení účinnosti řešení zrovna dané problematiky, ale jistě by ty získané znalosti a zkušenosti mohli sloužit v jiných řešených problematikách, nebo při řešení budoucích vyvstalých problémů.*
- *Za prvé by bylo potřeba zjistit, co lidé vůbec potřebují. Resp. jaké znalosti by chtěli nabýt nebo si rozšířit. Možná by nebyla špatná nějaká aplikace nebo platforma pro sdílení informací - kde by člověk vložil nějaký manuál, odkaz nebo soubor a uživatelé této platformy by se sami rozhodli jestli se jich to týká nebo ne. Skrze maily to není vhodné, protože jsme omezeni všichni velikostí schránky a prioritně spíš řešíme pracovní maily.*

13. Sdílení znalostí napříč společnostmi je velmi důležité. Vyberte prosím maximálně 5 možností, které, dle Vašeho názoru, mají pro firmu největší přínos.

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností, více možných



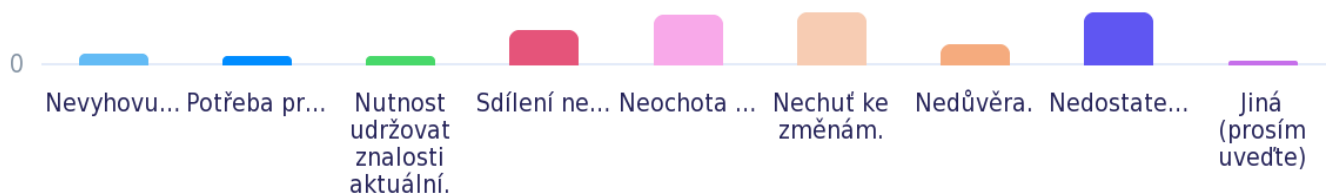
Odpověď	Responzí	Podíl
Snadný přístup ke znalostem.	33	33,7%
Rychlejší rozhodování.	33	33,7%
Eliminace opakování chyb.	66	67,3%
Využití již jednou ověřených řešení.	24	24,5%
Využití nových či vylepšených pracovních postupů.	33	33,7%
Úspora času.	31	31,6%
Zlepšení dovedností zaměstnanců.	45	45,9%
Vyšší produktivita práce.	40	40,8%
Vyšší angažovanost zaměstnanců.	24	24,5%
Vyšší míra motivace sdílet své znalosti s ostatními.	35	35,7%
Lepší neformální komunikace.	14	14,3%
Rozšiřování pracovních kontaktů.	4	4,1%
Možnost identifikovat schopné pracovníky.	16	16,3%
Eliminace ztráty klíčových znalostí při odchodu pracovníků.	56	57,1%
Jiná (prosím uveďte)	1	1,0%

14. Zaškrtněte prosím všechny možnosti, které jsou podle Vás pro sdílení znalostí v naší společnosti překážkou:

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností, více možných



Odpověď	Responzí	Podíl
Nevyhovující IT systémy.	16	16,3%
Potřeba pravidelné a systematické evidence.	12	12,2%
Nutnost udržovat znalosti aktuální.	12	12,2%
Sdílení neúplných či zkreslených znalostí/informací.	47	48,0%
Neochota sdílet své znalosti (obava ze ztráty výjimečnosti, strach ze zneužití atd.).	68	69,4%
Nechuť ke změnám.	72	73,5%
Nedůvěra.	29	29,6%
Nedostatečná motivace.	71	72,4%
Jiná (prosím uveďte)	6	6,1%

15. Vyberte prosím odpovědi, které nejvíce odpovídají stavu sdílení znalostí mezi Vámi a Vašimi kolegy.

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností, více možných

U

Často se účastním seminářů a školení, abych získával(a) nové znalosti nebo se učil(a) od kolegů.	Na interních schůzkách a poradách často vyjadřuji své myšlenky nebo nápady.	Často se svými kolegy v oddělení sdílím informace a znalosti, které mám.	Když se naučím něco nového, snažím se, aby se to naučili i kolegové z mého oddělení.	Nezdráhám se povědět kolegům ve svém oddělení o svém úspěchu i neúspěchu při řešení nějakého problému.	Cítím potřebu vzdělávat a předávat své zkušenosti novým kolegům, kteří mají málo pracovních zkušeností.	Když se naučím něco nového, snažím se, aby se to mohli naučit i kolegové z jiných oddělení.	Své znalosti si nechávám pro sebe a nesdílím je ani se svými nejbližšími kolegy.	Své znalosti rozhodně nesdílím s nikým dalším, mimo mé oddělení.
--	---	--	--	--	---	---	--	--

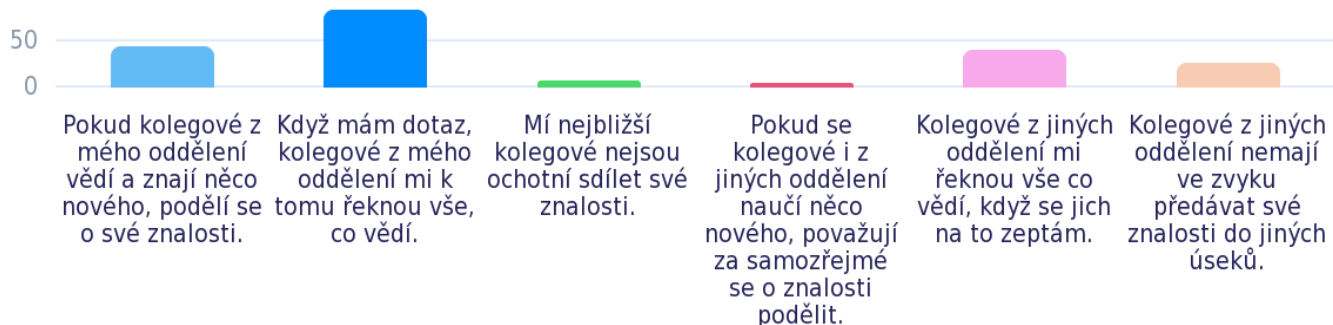
Odpověď	Responzí	Podíl
Často se účastním seminářů a školení, abych získával(a) nové znalosti nebo se učil(a) od kolegů.	15	15,3%
Na interních schůzkách a poradách často vyjadřuji své myšlenky nebo nápady.	43	43,9%
Často se svými kolegy v oddělení sdílím informace a znalosti, které mám.	73	74,5%
Když se naučím něco nového, snažím se, aby se to naučili i kolegové z mého oddělení.	56	57,1%
Nezdráhám se povědět kolegům ve svém oddělení o svém úspěchu i neúspěchu při řešení nějakého problému.	62	63,3%
Cítím potřebu vzdělávat a předávat své zkušenosti novým kolegům, kteří mají málo pracovních zkušeností.	37	37,8%
Když se naučím něco nového, snažím se, aby se to mohli naučit i kolegové z jiných oddělení.	28	28,6%
Své znalosti si nechávám pro sebe a nesdílím je ani se svými nejbližšími kolegy.	2	2,0%
Své znalosti rozhodně nesdílím s nikým dalším, mimo mé oddělení.	1	1,0%

16. Vyberte prosím odpovědi, které nejvíce odpovídají stavu sdílení znalostí mezi Vašimi kolegy a Vámi.

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností, více možných



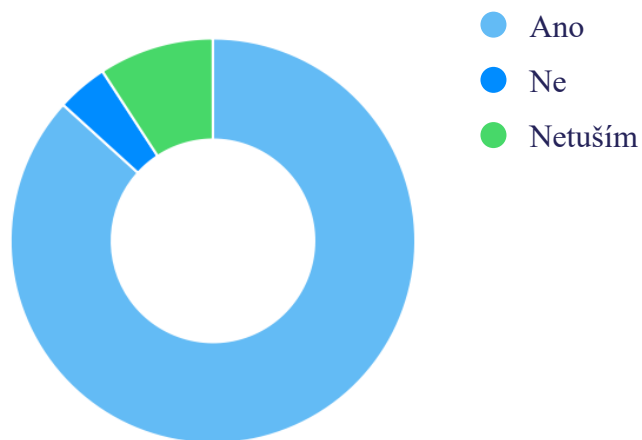
Odpověď	Responzí	Podíl
Pokud kolegové z mého oddělení vědí a znají něco nového, podělí se o své znalosti.	46	46,9%
Když mám dotaz, kolegové z mého oddělení mi k tomu řeknou vše, co vědí.	86	87,8%
Mí nejbližší kolegové nejsou ochotní sdílet své znalosti.	8	8,2%
Pokud se kolegové i z jiných oddělení naučí něco nového, považují za samozřejmé se o znalosti podělit.	5	5,1%
Kolegové z jiných oddělení mi řeknou vše co vědí, když se jich na to zeptám.	42	42,9%
Kolegové z jiných oddělení nemají ve zvyku předávat své znalosti do jiných úseků.	27	27,6%

17. Máme ve firmě znalostní pracovníky?

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností



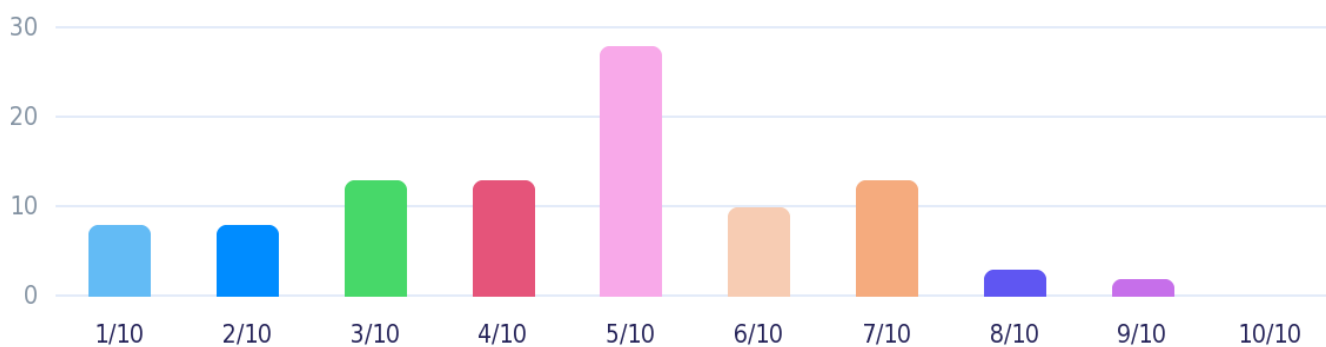
Odpověď	Responzí	Podíl
Ano	85	86,7%
Ne	4	4,1%
Netuším	9	9,2%

18. Do jaké míry si podle Vás naše firma takových zaměstnanců cení?

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Hvězdičkové hodnocení



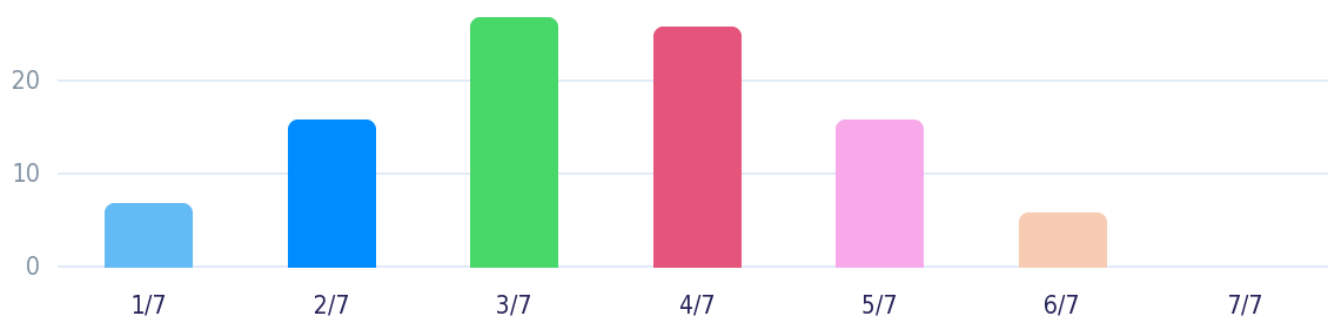
Odpověď	Responzí	Podíl
☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ 1/10	8	8,2%
★★☆☆☆☆☆☆☆☆ 2/10	8	8,2%
★★★☆☆☆☆☆☆☆ 3/10	13	13,3%
★★★★☆☆☆☆☆☆ 4/10	13	13,3%
★★★★★☆☆☆☆☆ 5/10	28	28,6%
★★★★★★☆☆☆☆ 6/10	10	10,2%
★★★★★★★☆☆☆ 7/10	13	13,3%
★★★★★★★★☆☆ 8/10	3	3,1%
★★★★★★★★★☆☆ 9/10	2	2,0%
★★★★★★★★★★★ 10/10	0	0,0%

19. Jak se podle Vás daří firmě dosáhnout toho, aby znalostní pracovníci své znalosti předávali?

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Hvězdičkové hodnocení



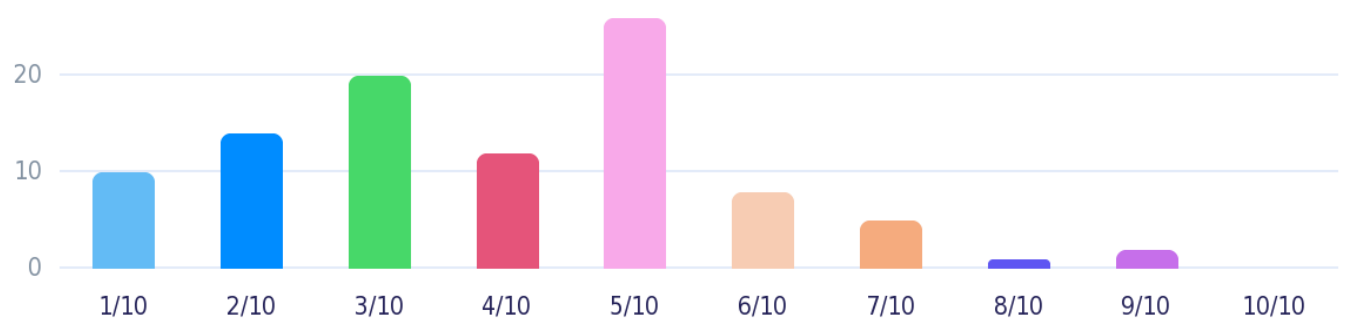
Odpověď	Responzí	Podíl
★☆☆☆☆ 1/7	7	7,1%
★★☆☆☆☆ 2/7	16	16,3%
★★★☆☆ 3/7	27	27,6%
★★★★☆☆ 4/7	26	26,5%
★★★★★☆☆ 5/7	16	16,3%
★★★★★★☆☆ 6/7	6	6,1%
★★★★★★★ 7/7	0	0,0%

20. Do jaké míry, dle Vašeho názoru, se firmě daří si takové pracovníky udržet?

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Hvězdičkové hodnocení



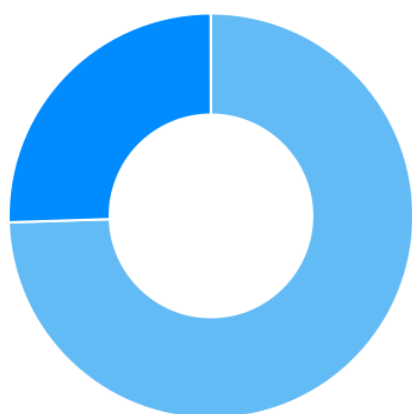
Odpověď	Responzí	Podíl
☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ 1/10	10	10,2%
☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ 2/10	14	14,3%
☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ 3/10	20	20,4%
☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ 4/10	12	12,2%
☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ 5/10	26	26,5%
☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ 6/10	8	8,2%
☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ 7/10	5	5,1%
☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ 8/10	1	1,0%
☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ 9/10	2	2,0%
☆☆☆☆☆☆☆☆☆☆ 10/10	0	0,0%

21. Dokážete vyjmenovat 5 zaměstnanců naší společnosti (konkrétní jméno nebo pracovní pozice), kteří jsou, podle Vašeho názoru, díky svým specifickým znalostem a dovednostem pro firmu klíčoví?

98x zodpovězeno

0x nezodpovězeno

Výběr z možností



● Ano, určitě.

● Nevím, koho bych mohl(a) označit za znalostního pracovníka.

Odpověď	Responzí	Podíl
Ano, určitě.	73	74,5%
Nevím, koho bych mohl(a) označit za znalostního pracovníka.	25	25,5%

22. Prosím vyjmenujte, koho považujete ve firmě za znalostní pracovníky.

73x zodpovězeno

25x nezodpovězeno

Textová odpověď

- *anonymní dotazník*
- *Bednář, Mertlík, Manová, Penc, Veleta*
- *Bedřich Zapletal, Jan Jedovnický, Hana Ratiborská, Karel Netík, Pavel Hána*
- *Byl to Jiří Bittner*
- *Čechmánek, Kramoliš, Prajza, Manová, Mertlík, Mana, Ulvr*
- *David Dalajka, Petr Mertlík, Martina Manová, Michala Němcová*
- *David Kovář, Jarmila Mlýnková, Pavel Penc*
- *E. Zakopalová, P. Gahura, T. Peprníček, L. Gabrielová, J. Parák, J. Malovaná,*
- *Hana Ratiborská - vedoucí kvality, Martina Manová - vedoucí VaV, Jana Zapletalová - technoložka segmentu BOPET, Michaela Motalová - technoložka segmentu BOPET, Jana Knapová - prodejce BOPET*
- *Ing. Bedřich Zapletal; David Dalajka; Ing. Martina Manová; Hana Ratiborská; Ing. Petr Mertlík; Bc. Pavel Vojtek a další.*
- *ing. Macků, pí Ratiborská, pí Gabrielová, p. Pastyřík*
- *Ing. Martina Manová*
- *Ing. Petr Hromadník, Ing. Dagmar Turečková, Petr Polášek, technologové*
- *ing. Zajíc*
- *Janovec, Mertlík, Ratiborská, Manová, Langer, Uličný*
- *Jarmila Mlýnková, David Kovář, Pavel Penc, Martina Manová, Ludmila Gabrielová.*
- *Jarmila Šmídová, Jirka Veselý, Eva zakopalová, Míla Sedláček a Ondra Kučera.*
- *Jaroslav Šincl, Pavel Penc, Ludmila Gabrielová, Jana Malovaná, Martina Manová + odborníci z údržby, díky kterým nám jedou stroje*
- *J. Netíková, I. Judasová, H. Ratiborská, J. Sklenaříková, M. Trlicová*

- *L. Čevela, M. Zborek, D. Sochor, K. Holásek, V. Martínek, P. Kadlečík, M. Divilová, J. Jedovnický, J. Mazurková,*
- *Manová, Bednář, Netík,*
- *Martina Manová, Ivana Judasová, Hana Ratiborská, Jana Malovaná, Martina Divilová*
- *Martina Manová, Libor Bednář*
- *Martínek, Hána*
- *Milan, Michal, Zdeněk, Roman, René*
- *Moji vedoucí*
- *Myslím si, že není důležité jmenovat konkrétní zaměstnance. Já pracuji v oblasti THP a jmenoval bych proto hlavně své spolupracovníky z oblasti, ve které se nejvíc pohybuji. Myslím ale, že spousta klíčových pracovníků je také v oblasti výroby - a tam už takový přehled nemám. Proto mi přijde zavádějící zde uvádět nějaké jména.*
- *N*
- *např. Hana Ratiborská, Martina Manová, Ivana Judasová, Jana Netíková*
- *Například to byl Jiří Bittner*
- *Např. klíčoví uživatelé SAP, všichni co jsou vyjmenováni v registru legislativy, většina vedoucích pracovníků úseků*
- *např. klíčový uživatelé SAPu, většinou vedoucí oddělení napříč firmou, všichni správci registru legislativy*
- *nebudu jmenovat*
- *Nebudu uvádět*
- *Nechci jmenovat a upřednostňovat jenom 5 zaměstnanců.*
- *nechci konkretizovat*
- *Nelze vyjmenovat konkrétního člověka, ve firmě je jich spousta, díky tomu, že jsou ochotní bez nějakých nároků na odměnu, posunovat chod firmy k lepšímu.*
- *pan Šincl, paní Gabrielová Ludmila, paní Gabrielová Zuzana, pan Uličný*
- *Pastyřík Petr, Kovář David*
- *Pastyřík - řízené sklady, Hána - elektro, Řezníček - elektro, Křeček - stroj. údržba, Martínek - elektro*
- *Pavel Hána - Elektroúdržba Pavel Výrostek - Příprava investic Martin Janovec - VaV Hana Ratiborská - Kvalita Jarmila Mlýnková - Projektový manažer Ludmila Gabrielová - Specialista logistiky Tomáš Petříček - Projektový pracovník Eva Kobzáňová - Nákupčí David Kovář - Vedoucí . . .*
- *Pavel Řihošek David Černý Jaroslav Zelinka Bedřich Zapletal Lenka Hromadníková*

- *Pavel Vojtek, Matěj Slováček, Jan Jedovnický*
- *Petr Mertlík, Hana Ratiborská, Martina Manová, Libor Bednář. Tato otázka mi zabrala nejvíce času na rozmyšlení. Vybral jsem 4 osoby, u páté osoby by se jednalo o "slepenec" klíčových dělníků a některých kolegů technologů (nedokáží vybrat jedno jméno). Snažil jsem se být objektivní, avšak pochopitelně je výběr do jisté míry ovlivněn mou pracovní pozicí...*
- *Petr Mertlík, Libor Bednář, Martin Ulvr, Rostislav Mana, Jan Švec, Pavel Penc*
- *Petr Pospíšil, Josef Zoubek, Milan Mítek, Dušan Sochor, Jaroslav Dvorský, Pavel Kunst*
- *Petr Stuchlík. Bedřich Zapletal, Petr Laga, Jan Lysoněk, Ivan Kučera, Svatopluk Kolder,*
- *P. Mertlík, M. Ulvr, V. Martínek, a najdou se i další...a mnoho z nich již odešlo...*
- *Pracovníci napříč oddělením MaR - při ztrátě bez adekvátní náhrady Výrobní technologové, vybraní zaměstnanci strojní údržby.*
- *Pracovníci odešly.*
- *Pracovníci Studia Izolací*
- *pracovníci TPV, QA, R&D*
- *Ratiborská H., Zborek M., Ulvr M., Grebeň O., Manová M.*
- *Ředitelé a vedoucí na všech stupních řízení.*
- *SAP, řízené sklady, seřizovači*
- *Stojan Jakotič Onrdra Podržtaška Jaromír Křížala Hloupý Honza Přišel Sinato Sám*
- *techniky, technology, laboranty*
- *technologové, klíčoví obchodníci*
- *Technologové, prodejci*
- *Tomáš Petříček Martin Ulvr Martina Manová Martin Janovec Petr Stuchlík*
- *Václav Martinek, David Dalajka, Filip Šmigura, předáči od linek za které není plnohodnotná náhrada... (někteří lidé jako např. Dana Omelková jsou už pryč...)*
- *Vášek Martínek, Tomáš Petříček, Martina Manová,*
- *Vedoucí*
- *Vedoucí odboru účetnictví, investiční účetní, referent daně, vedoucí mzdové účtárny, firemní ekolog ..*
- *vedoucí oddělení BOZP, výrobní ředitel, mechanik elektronik v CH, vedoucí technolog SV, technolog SV*
- *vedoucí tepelného hospodářství, hlavní mechanik, vedoucí elektroúdržby, vedoucí dispečinku, technolog výroby, vedoucí vodního hospodářství*
- *Vlasta Mácková, Zbyněk Uličný, Kamila Kopačková, Zuzana Gabrielová, Svatopluk Jurásek*

- *Vzhledem k úzké spolupráci s odbornými útvary - pracovníci TÚ, výroby - TPV, logistiky.*
- *x*
- *Zakopalová, Pastyřík, Večeřová, Bednaříková, Sedláček*
- *zaměstnance MAR*
- *Zaměstnance VaV v čele s Ing.Manovou , Ing.Ratiborská, zaměstnanci TPV, personální ředitel, finanční ředitel, mistři z některých výrobních úseků*
- *Z mého pohledu nepostradatelné kolegy*

Nastavení dotazníku

	Povolit odeslat vícekrát?	Ano
	Povolit návrat k předchozím otázkám?	Ano
123	Zobrazovat čísla otázek?	Ano
	Oznámení o vyplnění dotazníku na e-mail?	Ne
	Ochrana heslem?	Ne
	IP omezení?	Ne

PŘÍLOHA P IV: NÁVRHY PODPORY SDÍLENÍ

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																																										

PŘÍLOHA P V: LOGICKÝ RÁMEC

Logický rámec		Projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci vybrané společnosti		Deadline dosažení účelu: 31.12.2025	
Cíl / přínosy		Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření		
Vytvořit systém podporující sdílení znalostí mezi zaměstnanci.		• Vyšší míra sdílení znalostí ve společnosti k 19.12.2025 • Funkční firemní aplikace k 1.10.2025	• Výstupy z dotazníkového šetření • Návštěvnost/využívání aplikace		
Účel / projektové cíle		Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření		
• Vyšší informovanost. • Lepší spolupráce. • Větší zájem o dění ve firmě.		• Vyšší míra zapojení zaměstnanců do spolupráce a řešení společných úkolů. • Lepší mezi-úseková angažovanost a informovanost zaměstnanců.	• Dotazníkové šetření. • Zpětná vazba od vedoucích (brainstorming). • Průběžná neformální setkání a rozhovory se zaměstnanci.		
Výstupy projektu		Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje k ověření	Rizika	
1. Společná firemní komunikační platforma (aplikace). 2. Dokumentace pracovních postupů. 3. Pravidelné porady. 4. Adaptační plány pro všechny pracovní pozice. 5. Rozšířený telefonní seznam. 6. Stanovení pravidel a rozsahu komunikace. 7. Interní lektoři		• Využívání aplikace, četnost návštěv. • Prevence ztráty dat a důležitých znalostí. • Lepší informovanost zaměstnanců na všech pracovních úrovních. • Jasný přehled činností, znalostí a pracovních operací, potřebných pro výkon dané pracovní pozice. • Jasná pravidla, jak komunikovat a odpovídat. • Využití pro školení kolegů.	• Výstupy z aplikace (četnost návštěv). • Evidence adaptačních plánů v personálním úseku. • Průběžná neformální setkání a rozhovory se zaměstnanci. • Zápisy z porad. • Soupisy pracovních činností a postupů, manuály činností. • Přehledný telefonní seznam.	• Obava z neznámého. • Neochota podílet se na spolupráci. • Neschválení finančních prostředků k realizaci projektu. • Koncernové bariéry. • Nebude vybrán dodavatel aplikace. • Časové riziko, zpoždění (nemoc, dovolená, nepřítomnost) • Vícenáklady.	
Aktivity projektu		Prostředky/vstupy	Harmonogram	Předpoklady	
1.1 Podpora projektu vedením společnosti, výběr dodavatele 1.2 Plán dokumentace a evidence pracovních postupů. 1.3 Zavedení povinných porad. 1.4 Příprava a distribuce adaptačních plánů/formulářů. 1.5 Popis pracovních činností + foto do telefonního seznamu. 1.6 Výběr pracovníků do realizačního týmu.		• Vedení společnosti. • Finanční prostředky. • Externí dodavatel aplikace. • Personální úsek. • Vedoucí pracovníci. • IT. • Realizační tým.	• Zahájení 1.7.2025 • Přípravná fáze do 30.9.2025 • Vyhodnocení projektu do 30.1.2026	• Podpora vedení společnosti. • Schválení rozpočtu. • Ochota a zapojení vedoucích pracovníků. • Důvěra a spolupráce zaměstnanců.	

(zdroj: vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P VI: ČASOVÁ ANALÝZA - KRITICKÁ CESTA

Data aktivit a kritická cesta

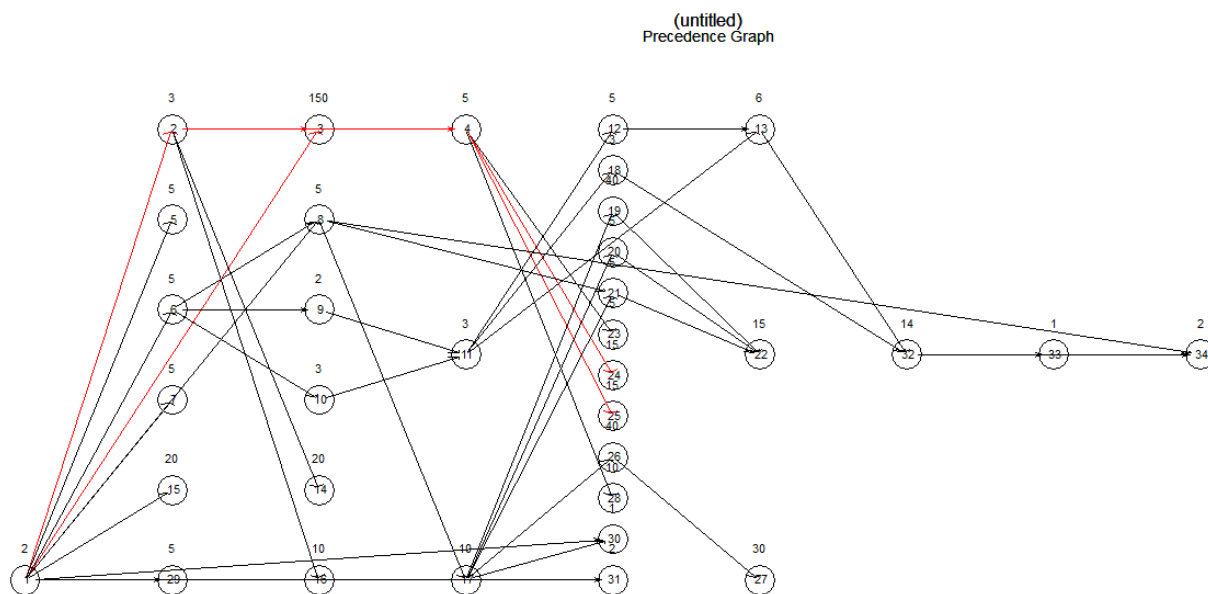
(untitled) Solution						
Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	175					
1	2	0	2	0	2	0
2	3	2	5	2	5	0
3	150	5	155	5	155	0
4	5	155	160	155	160	0
5	5	2	7	170	175	168
6	5	2	7	85	90	83
7	5	2	7	170	175	168
8	5	7	12	90	95	83
9	2	7	9	142	144	135
10	3	7	10	141	144	134
11	3	10	13	144	147	134
12	5	13	18	147	152	134
13	6	18	24	152	158	134
14	20	5	25	155	175	150
15	20	2	22	155	175	153
16	10	5	15	165	175	160
17	10	12	22	95	105	83
18	3	13	16	155	158	142
19	40	22	62	120	160	98
20	5	22	27	155	160	133
21	5	22	27	155	160	133
22	15	62	77	160	175	98
23	5	160	165	170	175	10
24	15	160	175	160	175	0
25	15	160	175	160	175	0
26	40	22	62	105	145	83
27	30	62	92	145	175	83
28	10	160	170	165	175	5
29	5	2	7	170	175	168
30	1	22	23	174	175	152
31	2	22	24	173	175	151
32	14	24	38	158	172	134
33	1	38	39	172	173	134
34	2	39	41	173	175	134

Created by [POM-QM for Windows](#)

(zdroj: QM for Windows)

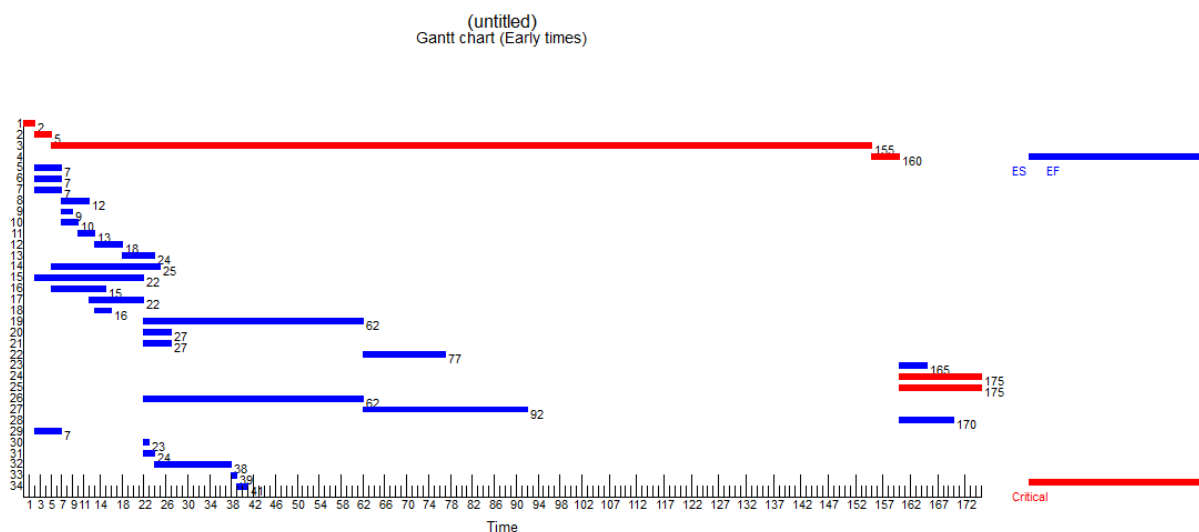
PŘÍLOHA P VII: ČASOVÁ ANALÝZA – SÍŤOVÝ GRAF A GANTTŮV DIAGRAM

Grafické znázornění kritické cesty – síťový graf



(zdroj: QM for Windows)

Grafické znázornění kritické cesty – Ganttův diagram



(zdroj: QM for Windows)