

Projekt na podporu sdílení znalostí v O2 IT Services s.r.o.

Bc. Markéta Blahová

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Markéta Blahová**
Osobní číslo: **M16648**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt na podporu sdílení znalostí v O2 IT Services s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

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

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav sdílení znalostí v O2 IT Services s.r.o.
- Vytvořte projekt na podporu sdílení znalostí v O2 IT Services s.r.o.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14th edition. London: KoganPage, 2017, 738 s. ISBN 978-0749474119.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HISLOP, Donald. Knowledge Management in Organizations. 3th edition. Oxford: Oxford University Press, 2013, 284 s. ISBN 978-019-969193-7.

LEISTNER, Frank. Mastering Organizational Knowledge Flow: how to make knowledge sharing work. 1st edition. North Carolina: SAS Institute, 2010, 208 s. ISBN 978-0-470-55990-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývala problematikou sdílení znalostí, která představuje jednu z hlavních aktivit řízení znalostí. Poukazuje na faktory ovlivňující sdílení znalostí a demonstruje nástroje, které mohou být použity k posílení toku znalostí mezi zaměstnanci. Tito zaměstnanci, označováni jako znalostní pracovníci, pracují se dvěma formami znalostí – explicitní a tacitní.

Cílem práce bylo vytvořit projekt na podporu sdílení znalostí na základě analýzy stávající situace v O2 IT Services s. r. o. Účelem bylo zvýšit mezi zaměstnanci zájem o sdílení znalostí a vytvořit takové prostředí a podmínky, aby se znalosti šířily efektivněji.

Samotné analýze předcházelo studium literatury a výzkum v útvaru Aplikačního vývoje společnosti, prováděný převážně na základě dotazníkových šetření a individuálních i skupinových rozhovorů s vybranými zaměstnanci tohoto útvaru.

Klíčová slova: sdílení znalostí, řízení znalostí, explicitní znalost, tacitní znalost, nástroje pro sdílení znalostí

ABSTRACT

The diploma thesis focuses on knowledge sharing problems, which is one of the major activities of knowledge management. It points to factors which influence knowledge sharing and illustrates tools that can be utilised to boost the knowledge flow among employees. Such employees, labelled as knowledge employees, work with two forms of knowledge – explicit and tacit ones.

The aim of the thesis was to build a project on knowledge sharing support, based on the present-day analysis of the situation in O2 IT Services Ltd. Its purpose was to strengthen the employees' interest in knowledge sharing and to build environment and conditions for more effective spread of knowledge.

The analysis itself was preceded by the study of literature and by research done at the company's Application Development Section, based prevalingly on a survey and individual as well as group interviews with selected employees of this Section.

Keywords: knowledge sharing, knowledge management, explicit knowledge, tacit knowledge, knowledge sharing tools

Ráda bych poděkovala paní Ing. Janě Matoškové, Ph.D., za její cenné rady, připomínky, náměty a dohled při vedení mé diplomové práce.

Mé poděkování patří též společnosti O2 IT Services s.r.o. a všem respondentům za součinnost při rozhovorech a dotazníkových šetřeních, potřebných pro zpracování mé diplomové práce.

Děkuji také své rodině za podporu při mém studiu.

OBSAH

ÚVOD	5
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	6
I TEORETICKÁ ČÁST	7
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	8
1.1 DATA	8
1.2 INFORMACE A ZNALOSTI.....	9
1.2.1 Klasifikace znalostí	11
1.2.2 Explicitní znalosti.....	12
1.2.3 Tacitní znalosti	12
1.2.4 Konverze znalostí (SECI)	13
1.2.5 Socializace.....	15
1.2.6 Externalizace	15
1.2.7 Kombinace	15
1.2.8 Internalizace	16
1.3 INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL	16
1.3.1 Lidský kapitál.....	17
1.4 ZNALOSTNÍ PRACOVNÍK	18
2 MANAGEMENT ZNALOSTÍ	20
2.1 VÝZNAM ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ	21
2.2 ZNALOSTNÍ STRATEGIE.....	22
2.2.1 Kodifikační strategie	22
2.2.2 Personalizační strategie.....	23
2.3 IMPLEMENTACE ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ	24
3 SDÍLENÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI	26
3.1 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SDÍLENÍ ZNALOSTÍ	26
3.2 PRAKTICKÉ KOMUNITY	28
3.2.1 Typy komunit a role v nich	28
3.3 NÁSTROJE SDÍLENÍ ZNALOSTÍ	30
3.4 VLIV ICT NA SDÍLENÍ INFORMACÍ A ZNALOSTÍ	32
4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI O2 IT SERVICES S.R.O.	37
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	37
5.2 CÍLE SPOLEČNOSTI	38
5.3 STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	38
5.3.1 Útvar Aplikačního vývoje.....	39
6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ SITUACE SDÍLENÍ ZNALOSTÍ V O2 IT SERVICES S.R.O.	41
6.1 NÁSTROJE SDÍLENÍ ZNALOSTÍ	41
6.1.1 Informační a komunikační technologie pro sdílení znalostí	49

6.2	VÝSLEDKY ROZHOVORŮ SE ZAMĚSTNANCI.....	51
6.2.1	Rozhovor s ředitelem oddělení Aplikačního vývoje.....	52
6.2.2	Rozhovory s manažery.....	53
6.3	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ MEZI ZAMĚSTNANCI.....	56
6.4	PŘEDNOSTI SOUČASNÉHO STAVU A PROSTOR PRO ZLEPŠENÍ.....	65
7	PROJEKT NA PODPORU SDÍLENÍ ZNALOSTÍ.....	66
7.1	CÍLE PROJEKTU.....	66
7.1.1	Podstata, struktura a účel projektu.....	68
7.1.2	Přínosy realizace projektu.....	72
7.2	KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU.....	74
7.2.1	Maticе odpovědnosti.....	78
7.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	80
7.4	ČASOVÁ ANALÝZA.....	83
7.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA.....	85
	ZÁVĚR.....	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	90
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	93
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	94
	SEZNAM TABULEK.....	95

ÚVOD

Diplomová práce se zabývá problematikou z oblasti znalostního managementu, konkrétně sdílení znalostí. Nejprve v teoretické rovině, kdy vychází z informací získaných studiem dostupné literatury a vytváří teoretický rámec pro zpracování literární rešerše z oblasti znalostního managementu, zaměřenou na podporu sdílení znalostí.

V praktické části práce je analyzován současný stav sdílení znalostí ve společnosti O2 IT Services s.r.o., a to přímo v útvaru Aplikačního vývoje, který je specifický používáním a sdílením odborných znalostí. Zaměstnanci zde využívají specifické technologie a postupy, o nich musí mít hluboké znalosti a ty mezi sebou sdílet. Efektivní sdílení znalostí je klíčovým předpokladem úspěšného fungování organizace, proto se ukázalo být téma velmi aktuální.

Práce si klade za hlavní cíl vytvořit projekt na podporu sdílení znalostí ve společnosti O2 IT Services s.r.o. Pomocí nastavení klíčových aktivit a v souladu s nákladovou, časovou a rizikovou analýzou, je účelem projektu podpořit efektivní sdílení znalostí použitím nově zavedených nebo zefektivněním stávajících nástrojů pro sdílení znalostí ve firmě.

Diplomová práce je rozdělena do dvou celků, a to teoretické a praktické části. Teoretická část práce se sestává ze tří podkapitol. První podkapitola je věnována vymezení pojmu „znalost“ a definuje její roli v souvislosti s intelektuálním kapitálem a znalostním pracovníkem. Druhá podkapitola obsahuje teoretické poznatky z oblasti managementu znalostí. Ve třetí podkapitole byla pozornost věnována a zaměřena na sdílení znalostí v organizaci. Práce zde poukazuje na faktory ovlivňující sdílení znalostí a demonstruje nástroje, které mohou být použity k posílení toku znalostí mezi zaměstnanci.

Záměrem teoretické části bylo na základě studované literatury podat ucelený přehled informací o dané problematice.

Praktická část diplomové práce se úvodem zabývá charakteristikou společnosti, ve které byla realizovaná analýza. V práci jsou zhodnoceny aktuální nástroje pro sdílení znalostí v analyzované společnosti, rozhovory se zaměstnanci a dotazníková šetření. Jsou shrnuty přednosti současného stavu a formulován prostor pro zlepšení. Tyto skutečnosti jsou využity v projektové části diplomové práce. Výstupem je předložení návrhu projektu pro podporu sdílení znalostí ve společnosti O2 IT Services s.r.o.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je, na základě zjištěných skutečností vyplývajících z teoretické části a z provedených analýz, vypracovat projekt na podporu sdílení znalostí ve firmě O2 IT Services s.r.o. Za vedlejší cíl si práce klade vytvoření teoretického základu z oblasti dané problematiky. Dalším vedlejším cílem je podpořit zájem ze strany zaměstnanců o sdílení znalostí. Splnění vedlejších cílů je nutným předpokladem pro naplnění hlavního cíle.

Teoretická část práce je vypravována metodou literární rešerše z oblasti znalostního managementu zaměřenou na podporu sdílení znalostí. Vychází z informací získaných studiem dostupné odborné literatury a vytváří teoretický rámec pro analytickou a projektovou část. Využito bude domácích i zahraničních literárních zdrojů a odborných knih.

V rámci praktické části bude prvotním cílem zanalyzovat aktuální situaci sdílení znalostí ve společnosti O2 IT Services s.r.o. Budou analyzovány aktuálně používané nástroje na sdílení znalostí ve firmě, včetně detailního rozboru používaných informačních a komunikačních technologií pro sdílení znalostí. V rámci průzkumné části kvalitativního výzkumu bude během měsíce února 2019 provedeno a vyhodnoceno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti. Poté budou v měsíci březnu 2019 další data získána pomocí polostrukturovaných rozhovorů s manažery a s ředitelem útvaru Aplikačního vývoje. Velmi důležitou metodou sběru dat je také osobní pozorování situace ve společnosti.

Projektová část bude navržena v souladu s klíčovými aktivitami projektu a na základě výsledků kvalitativního šetření. Výsledný projekt na podporu sdílení znalostí ve společnosti O2 IT Services bude podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

S ohledem na skutečnost, že se tato práce zabývá rozsáhlým tématem znalostního managementu a efektivním propojením těch, kteří vědí, s těmi, kteří vědět potřebují, je ještě před samotnou definicí **důležité vymezit základní pojmy pro problematiku sdílení znalostí**, a to:

- data,
- informace,
- znalosti,
- intelektuální kapitál,
- a znalostní pracovník.

Ve studované literatuře základním pojmům věnovalo mimořádnou pozornost mnoho autorů, mezi nimi čeští tvůrci, například Mládková (2004), Truneček (2004), Častorál (2010), Veber (2014), jakož i zahraničních, například Armstrong (2015), Davenport a Prusak (2000), Hislop (2013), Rankov (2014), Becerra-Fernandez (2014), Castells (2010), Sveiby (1997), a Schreiber (2000).

1.1 Data

Data jsou všude kolem nás a jsou nezávislá na lidském vědomí. Jsou to holá fakta a sama o sobě nám nic nesdělí, například: „sněží“, „Škoda Superb“, „728,2“.

Mládková (2008) chápe data jako: „**objektivní fakta o událostech nebo posloupnost znaků**“. Dále Mládková (2008) dodává, že data jsou obvykle dobře strukturovaná, spojená s technologií a mají objektivní charakter, jsou nezávislá na lidském vědomí.

Veber (2014) podobně jako Mládková (2005, s. 6) definují data jako cokoliv, co lze zaregistrovat našimi smysly, ať už je dokážeme identifikovat nebo nikoliv. Je to vše, čeho se můžeme dotknout, ochutnat, vidět nebo slyšet. Jedná se o jakékoliv poznatky, zkušenosti nebo jiné výsledky pozorování reálného světa.

Obdobně podle Armstronga (2017, s. 78) jsou data základní stavební kameny pro informace a znalosti.

Veber (2014) poukazuje také na skutečnost, že data lze dělit na tvrdá a měkká. Tvrdá data jsou jasně vymezená, jednoznačná a kvantifikovaná, například ceny. Měkká data vyjadřují postoje a názory lidí.

Trochu odlišný pohled na data nabízí Schreiber (2000), který je popisuje jako počítač plný neinterpretovaných signálů, které se skládají ze změn čísel a znaků, které jsou mechanicky a slepě zpracovány ve velkých množstvích.

Davenport a Prusak (2000) uvádějí, že v organizačním kontextu jsou data uložena v informačním systému, což je jejich velkou výhodou. Na druhé straně data neříkají nic o budoucích záměrech zákazníků, jejich potřebách a přáních. Sama o sobě nemají data velký význam.

Z technického pohledu lze podle Sklenáka (2001) data **rozdělit na strukturovaná a nestrukturovaná**. Strukturovaná data zachycují fakta, atributy a události. Jsou uloženy v databázových systémech, kde se používá hierarchie pole - záznam - relace - databáze. Tato hierarchie napomáhá k výběru pouze těch dat, která právě potřebujeme. Nestrukturovaná data představují tok bytů, jako jsou obrázky, čísla, zvuky a podobně.

1.2 Informace a znalosti

Ačkoliv **informace** a **znalosti** bývají často považovány za synonyma, jsou mezi nimi vzájemné vztahy i odlišnosti. Stejně jako jsou lidské znalosti potřebné při přeměně dat na informace, jsou zároveň nezbytné při přeměně informací na znalosti. Tyto znalosti umožňují člověku zasadit informace do kontextu (Rankov, 2014).

U informací jde o vztahy mezi daty, které označují souvislosti mezi nimi. Hodnotový význam informace nastává, pokud se data navzájem propojí. Odpovídá se na otázky „kdo?“, „co?“, „kde?“, „kdy“, „jak?“ (Truneček, 2004). Například: „Ve Zlíně sněží“, Škoda Superb ujela 728,2 km“.

Podle Armstronga (2015, s. 121) jsou informace data, která byla zpracována takovým způsobem, že dávají smysl a mají význam. Zároveň jsou k dispozici každému, kdo je oprávněn se k nim dostat. Dále autor uvádí, že znalosti jsou informace, které mohou být produktivně využity. Jejich zpracování nebývá snadným úkolem. Jsou osobního charakteru, často nehmotné a obtížně zachytitelné.

Davenport a Prusak (2000) uvádí, že se data stanou informacemi, pokud jim význam přiřadil jejich tvůrce, přičemž původním významem pojmu „informovat“ bylo „dát tvar“. Informace jsou pak sdělení, které má formu dokumentu, ale může být také slyšitelné nebo viditelné. Informace má dopad na úsudek a chování příjemce, může být užitečná nebo neužitečná. Tato užitečnost závisí na příjemci (Truneček, 2004).

Častorál (2008) nachází společné rysy informací v tom, že informace snižují nejistotu příjemce. Na rozdíl od dat nemusí být informace fyzicky uloženy. Životnost informace je omezená a lze ji identifikovat pouze v případě, že existuje příjemce.

Mládková (2004, s. 25) v souladu s ostatními autory informaci definuje jako data, kterým jejich uživatel při interpretaci přiřazuje význam a důležitost. Dále uvádí rozdíl mezi znalostí a informací v tom, že informace jsou znalosti rozšířené o to, s čím informace v lidském mozku interaguje, což může být reprezentováno našimi zkušenostmi, dovednostmi, intuicí, osobními názory nebo mentálními modely. Z výše uvedeného je zřejmé, že znalost má velmi úzkou vazbu na lidské smysly, individuální rozlišovací schopnosti a emoce.

Veber (2014) vysvětluje znalost jako určitý soubor zkušeností, faktů, vztahů, hodnot, myšlenkových procesů a kontextových informací. Znalosti mají dynamický a proměnlivý charakter ke vztahu k jejich obsahu a prochází neustálou vzájemnou interakcí. Bývají utříděny v hierarchických systémech znalostí. Znalosti lze podle Vebera (2014) i Mládkové (2004) definovat také pomocí pojmu informace:

znalost = informace + x, kde x znázorňuje předchozí znalosti, zkušenosti a hodnoty, které jsou využity pro změnu informace ve znalost (Veber, 2014).

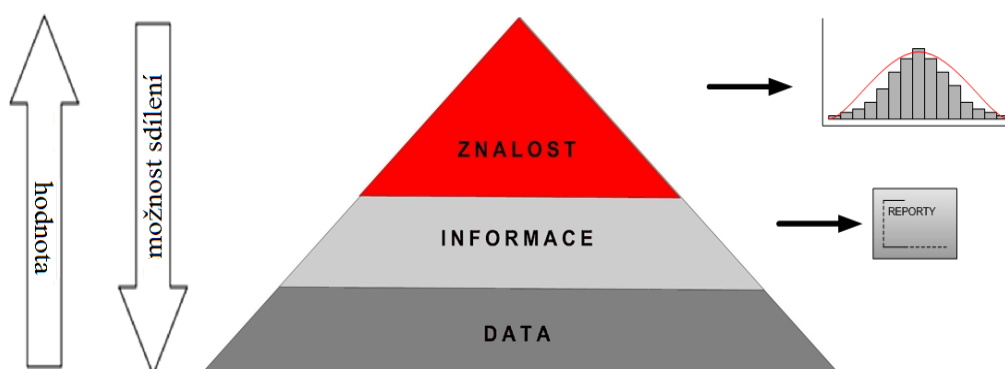
Davenport a Prusak (2000, s. 5) se spoléhají na to, že většina lidí má intuitivní smysl a dokáže rozeznat rozdíl mezi daty, informacemi a znalostmi. Předpokládají, že lidé jsou schopni vnímat, že znalosti jsou hlubší a bohatší než data a informace.

Schreiber (2000) vidí znalost jako celková data a informace, která lidé prakticky využívají za účelem vytvoření nové informace a splnění konkrétní úlohy. Znalost přidává dvě nové úrovně, kterými jsou smysl pro záměr a schopnost generovat nové informace.

Z toho, co bylo dosud zmíněno, plyne, že znalosti jsou mnohem více než jen informace nebo dokonce data. Mládková (2004) to potvrzuje zmíněním dvou rozdílných klíčových vlastností znalostí, kterými jsou:

- možnost sdílení znalosti,
- hodnota znalosti.

Z obrázku č. 1 lze jasně vidět, že i když znalosti mají větší hodnotu než informace nebo dokonce data, jejich možnosti sdílení jsou nejnižší. Je zde demonstrována provázanost všech tří pojmů, kdy ani jeden z nich nelze označit za nadřazený kterémukoli dalšímu.



Obrázek 1 Data, informace a znalosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

1.2.1 Klasifikace znalostí

Definice pojmu „znalost“ v předchozí kapitole nebyla zcela dostačující, protože **znalosti lze ještě klasifikovat a dělit**, což poskytuje daleko hlubší poznání.

Armstrong (2015) zdůrazňuje, že management znalostí by měl být založen na důkladném pochopení pojmu znalost. Uvádí, že znalosti jsou mnohostranné a komplexní, implicitní a explicitní, distribuované a individuální, vývojové a statické, fyzické a mentální, verbální a kódované. Armstrong se dále odvolává na japonské autory Nonaka (1991) a Nonaka a Takeuchi (1995), kteří uvádějí, že **znalosti jsou buď explicitní nebo tacitní** a jsou drženy jednotlivci nebo kolektivně.

Na japonské autory navázal také Častoral (2010, s. 98) a Mládková (2004) s rozdělením znalostí na tacitní a explicitní. Pro něj je právě toto dělení pro podniky důležitější, protože podniky vytvářející znalosti je využívají aktivněji.

Podle Armstronga (2017, s. 78) je hlavní výzvou ve znalostním managementu, jak proměnit tacitní znalosti na explicitní.

Tabulka 1 Shrnutí znalostí explicitních a tacitních

Explicitní znalosti	Tacitní znalosti
Popsatelné	Nepopsatelné
Objektivní	Subjektivní
Neosobní	Osobní
Nezávislé na kontextu	Specifický kontext
Snadno sdílené	Těžko sdílené

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hislopa (2013, s. 21)

V tabulce č. 1 jsou přehledně shrnuty vlastnosti explicitních a tacitních znalostí.

1.2.2 Explicitní znalosti

S definicí explicitních znalostí se vícero autorů shoduje. Becera-Fernandez a Sabherwal (2010, s. 25-26), Častoral (2010, s. 98) a Armstrong (2015, s. 291) je definují jako znalost, která byla vyjádřena **slovy a čísly**. Taková znalost se dá jednoduše **dokumentovat, třídit a sdílet**. Nejpřesnějším příkladem explicitních znalostí jsou dokumenty v podnicích, relativně dobře dostupné **v databázích a podnikových intranetech**. Mládková (2004, s. 11) je ve shodě s ostatními autory konstatováním, že mohou mít podobu dokumentu, zprávy, statistiky, finančního výkazu atd. Veber (2014) explicitní znalosti definuje jako znalosti formálního charakteru, které můžeme vyjádřit formálním a systematickým jazykem. Je možné je formalizovat prostřednictvím vzorců, manuálů, přenášet je, ukládat a skladovat. **Jsou vázány na využití informačních technologií.**

Hislop (2013, s. 21) uvádí, že explicitní znalosti stojí odděleně od systémů individuálních a sociálních hodnot, a že mohou být kodifikovány do konkrétní podoby.

1.2.3 Tacitní znalosti

Mládková (2004, s. 28) i Armstrong (2015) se v podstatě shodují, že tacitní znalosti jsou vázány **na podvědomí člověka** či činnost, při níž jsou využívány. Jsou **v hlavách lidí**. Tacitní a explicitní složka osobnosti na sebe navzájem působí v kreativní činnosti člověka a někdy nejde od sebe oddělit. Definici potvrzuje také Mládková (2004), když vymezuje tacitní znalost jako složitou kombinaci explicitních znalostí, zkušeností, dovedností, intuice, principů, pravidel, mentálních modelů a osobních představ jednotlivce nebo skupiny lidí.

Rankov (2014) uvádí, že tacitní nebo také implicitní znalosti jsou **potenciální a skryté, ale člověk je může v pravý čas využít**. Dále zdůrazňuje vazbu na konkrétní osobu a není jednoduché je vyjádřit nebo přenášet. Jsou výsledkem zkušeností, rutiny, vzdělávání, ale také odráží schopnost kreativity. Jsou nekodifikovanými znalostmi vázanými na nápady, postupy, ideje a hodnoty člověka nebo skupiny.

Také podle Častorala (2010, s. 98) je to s definicí tacitních znalostí složitější. Formuluje je jako znalosti vázané na subjekt, které mají intuitivní charakter, získávají se ze zkušeností a praxe. Podobně je označují Becera-Fernandez a Sabherwal (2010, s. 25-26), když zdůrazňují složitost jejich vyjádření a formalizaci, což má za následek náročné sdílení těchto znalostí. Na složitosti vyjádření tacitních znalostí se v podstatě shoduje většina autorů.

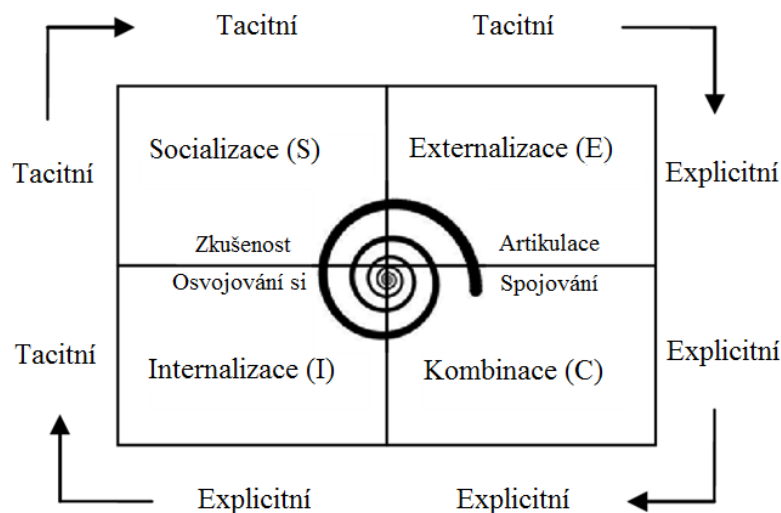
Naproti tomu Dalkir (2017) argumentuje, že složitost sdílení záleží na schopnostech člověka, který danou znalost má. Zatímco pro někoho může být konkrétní tacitní znalost těžko explicitně vyjádřitelná, pro jiného se může jednat o jednoduchý úkol. Dále uvádí, že **čím je znalost tacitnější, tím také stoupá její hodnota** pro podnik.

Tacitní znalosti představují velký potenciál i přesto, že jsou těžko přenositelné a zaznamatelné. Je to dáno skutečností, že dlouhodobí pracovníci podniku často detailně ví, jak podnik funguje a znají dobře jeho procesy. Tyto znalosti ale nejsou nikde kodifikovány ani zaznamenány, vyvinuly se pouze v hlavách zaměstnanců, kde můžou zůstat až do odchodu zaměstnance a pak se vytratit. Pro podnik je to velká ztráta, ale existují možnosti, jak takovou tacitní znalost transformovat na explicitní (Dalkir, 2017). Blíže bude popsáno v další kapitole, ve které je představen SECI model.

Hislop (2013) uvádí jako příklad tacitních znalostí schopnost jezdit na kole nebo plavat. Lidé mají znalosti, jak tyto činnosti provádět, ale obtížně se jim je daří formulovat a sdílet.

1.2.4 Konverze znalostí (SECI)

Jak již bylo zmíněno, **transformace tacitních znalostí na explicitní** není vůbec jednoduchá. Změně formy znalosti se říká konverze, přičemž proces konverze se nazývá procesem SECI (Mládková, 2004, s. 32). V popisu dynamického procesu se shodují Mládková (2004), Armstrong (2017), Hislop (2013) i další autoři, kteří model SECI převzali od japonských vědců Nonaka a Takeuchi (1995). Podle Mládkové (2004) je konverze teoretickým zjednodušením s praktickým významem. Přestože v praxi probíhají všechny popisované kroky v organizaci najednou, je dobré je umět rozlišit a řídit, vědět na co se soustředit a jak odstranit případné problémy (Mládková, 2004, s. 10).



Obrázek 2 SECI model (Zdroj: Vlastní zpracování)

Model SECI zobrazuje obrázek č. 2. Popisuje **transformaci znalostí pomocí socializace, externalizace, kombinace a internalizace**. Učením se a prací se neustále mění jedna forma znalostí na druhou a tím se tvoří nové znalosti. Znalosti se v organizaci transformují přes nepřetržité interakce mezi explicitními a tacitními znalostmi.

Schreiber (2000, s. 71) shodně s výše uvedeným uvádí, že cílem znalostního řízení je správně řídit a stimulovat tyto čtyři procesy tak, aby vznikala spirála zacykleného SECI modelu. Po kroku internalizace nastává opět socializace. Také podle Nonaka, Toyama a Konno (2000, s. 10) se jedná o nikdy nekončící proces. V rámci podniku jsou neustále vytvářené nové znalosti a stále existuje potřeba jejich uložení a sdílení s dalšími lidmi. Nejdůležitějším cílem SECI modelu je podle Sharqawi (2018) aktivace mechanismů kolektivní kognitivní tvorby. Autor se shoduje se svými předchůdci s ústřední myšlenkou modelu, že znalosti jednotlivců jsou sdíleny s ostatními jedinci tak, že se propojují s novými poznatky. Spirála znalostí nebo množství znalostí, roste po celou dobu, kdy se v modelu točí. **Výhodou modelu SECI je, že oceňuje dynamický charakter tvorby znalostí a poskytuje rámec pro řízení příslušných procesů. Nevýhodou modelu SECI je opora pouze ve studii japonských organizací, které se silně spoléhají na tacitní znalosti, neboť zaměstnanci jsou často se společností na celý život** Sharqawi (2018).

Všechny čtyři výše zmíněné procesy, jejichž první písmena anglických názvů tvoří název modelu SECI, jsou vysvětleny v následujících kapitolách.

1.2.5 Socializace

Přenos a vytváření tacitních znalostí prostřednictvím tacitních znalostí se nazývá socializace (Truneček, 2004).

Socializace je proces **konverze tacitních znalostí pomocí sdílení zkušeností** (Mládková, 2004, s. 34). S ohledem na to, že tacitní znalosti jsou velmi složitě formalizovány, můžou být dle Mládkové (2004) sdíleny jen pomocí jednotlivého sdílení zkušeností a mentálních modelů. Například **trávením času zkušených lidí s méně zkušenými**. Nonaka, Toyama a Konno (2000, s. 9) socializaci vykreslují jako důležitý proces, kdy je tacitní znalost z jednoho člověka transformována na jiného.

Pro Schreibera (2000, s. 70) není socializace pouhé povídání si o znalosti, ale přímo proces **společného učení ukazováním**, jak se věci mají dělat. Zároveň samotným praktickým zkoušením v praxi.

1.2.6 Externalizace

Externalizace je proces **vyjádření tacitní znalosti v explicitní podobě** (Nonaka, Toyama a Konno, 2000, s. 9). Podle Mládkové (2004) je to proces artikulace tacitních znalostí a jejich vyjádření pomocí explicitních znalostí, přičemž je **snaha tacitní znalost formalizovat**. Podle Seyde (2011, s. 265) umožňuje externalizace jednotlivcům transformovat tacitní znalosti (zkušenosti a schopnosti) na explicitní (koncepty a pravidla), tak aby byla možná jejich dokumentace v explicitní podobě. Pro podniky je tento proces velmi důležitý, protože umožňuje uložit v rámci společnosti znalosti klíčových pracovníků. Mládková (2005) zmiňuje, že se znalostí v explicitní formě je jednodušší pracovat a rozšířit mezi více lidí. Výhodou je, pokud zaměstnanci mají například stejné odborné znalosti nebo specializaci. Tacitní znalosti jsou natolik spojeny s jednotlivcem a jeho zkušenostmi, že vzhledem k celkové náročnosti je tento proces často problematický. Důležitá je důvěra a přátelské vztahy mezi zaměstnanci (Mládková, 2005).

1.2.7 Kombinace

Kombinace je fází modelu, kdy je **proces konverze dokončen**. Jedná se o spojování explicitních znalostí (Truneček, 2004). **Převedení explicitní znalosti do jiné, nové, komplexnější a systematictější formy** explicitní znalosti se nazývá kombinace (Nonaka, Toyama a Konno, 2000, s. 9). Schreiber (2000, s. 71) zmiňuje novou explicitní znalost vytvořenou v podniku s tou, která už existuje. V současnosti se hojně využívají **elektronické techno-**

logie a systémy, které umožňují **složitější explicitní znalosti, zakódované do každodenních operací v podniku, změnit na lehce využitelné pro ostatní**. Mládková (2004) souhlasí s definicí spojení oddělených explicitních znalostí do nových systematictějších explicitních znalostí. *Znalost lze kombinovat pomocí dokumentů, schůzek, telefonických hovorů* (Mládková, 2004, s. 11). Truneček (2004) dodává, že tato fáze probíhá na třech úrovních. Na začátku jsou znalosti kumulovány a kombinovány ke vzniku nové znalosti. Na druhé úrovni dochází k šíření této znalosti. Potom je ještě znalost upravována a šířena dále. Příkladem je sdílení strategických cílů vedení společnosti se zaměstnanci.

1.2.8 Internalizace

Internalizaci vyjadřují Nonaka, Toyama a Konno (2000, s. 9) jako proces **přeměny explicitní znalosti do podoby tacitní znalosti**. Jde o proces identifikace relevantních znalostí a jejich využití jednotlivcem při jeho práci. Časem se tato explicitní znalost stane pro jednotlivce tacitní znalostí. Mládková (2004) internalizaci popisuje obdobně, a sice jako proces tvorby tacitní znalosti ze znalosti explicitní. **Vychází z učení se při činnosti**, což je podle Mládkové nejběžnější nástroj internalizace. Má-li být internalizace úspěšná, vyžaduje čas a trpělivost. Důležité při internalizaci je uvědomit si, že: *Internalizovaná explicitní znalost interaguje v hlavě pracovníka s jeho předchozími znalostmi, dovednostmi, zkušenostmi a mentálními modely* (Mládková, 2004, s. 20). Každý jednotlivec má vlastní předchozí znalosti, dovednosti, mentální modely nebo zkušenosti, které se formují v průběhu jeho života, proto může být jedna explicitní znalost v mozcích dvou lidí zpracována zcela jinak. Neověřená internalizace může vést k nepřesnosti a nedorozumění, proto je vhodné o výsledku internalizace komunikovat. Příkladem procesu internalizace jsou know-how, které jsou realizovány prostřednictvím praktické činnosti (Mládková, 2004, s. 36).

1.3 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál lze chápat jako soustavu znalostí, kterými disponují pracovníci organizace. Z užšího úhlu pohledu patří do nehmotného majetku intelektuální kapitál, *který je definován jako suma znalostí, jež má organizace k dispozici a je schopna je prakticky využít* (Truneček, 2004, s. 36).

Armstrong (2015, s. 111) uvádí, že lidé si osvojují, využívají a udržují znalosti a dovednosti, tzn. lidský kapitál, a vytvářejí intelektuální kapitál. Tyto znalosti se prohlubují a rozšiřují.

jí vzájemným působením a ovlivňováním, což znamená společenský kapitál, dále pak vytváří institucionalizované znalosti vlastněné organizací - organizační kapitál.

Pojem lidského kapitálu spadá pod zastřešující pojem intelektuálního kapitálu, který lze definovat jako zásoby a toky znalostí, které má organizace k dispozici. (Armstrong, 2017, s. 69).

Zásoby a toky informací lze považovat za nehmotné zdroje propojené s lidmi, které spolu s hmotnými prostředky (penězi a fyzickým majetkem) určují tržní nebo celkovou hodnotu podniku. Intelektuální kapitál podle Sveibyho (1997, s. 189-196) tvoří znalosti, schopnosti, kontakty a čas, který jsou lidé ochotni investovat. Zahrnuje v sobě:

- lidský kapitál - dovednosti, zkušenosti a schopnosti jednotlivců i týmů,
- strukturální kapitál – software, licence, účetně evidované patenty apod.,
- zákaznický kapitál - sociální vazby se zákazníky a jejich loajalita (Sveiby, 1997).

Jedná se o kapitál, který se nikdy nevyčerpá.

1.3.1 Lidský kapitál

Podle Wrighta a McMahan (2011, s. 101) má **každý jedinec v organizaci vlastnosti, které jsou součástí lidského kapitálu**. Zpracovává firemní informace, interpretuje a reaguje na tyto informace, aby se mohl rozhodovat, vyjádřil své pocity nebo chování. Seskupování tohoto lidského kapitálu je základem lidského kapitálu organizace nebo organizační jednotky. Armstrong (2015, s. 111) shodně uvádí, že lidský kapitál **je tvořen znalostmi, schopnostmi a dovednostmi lidí, kteří v organizaci pracují**. *Human capital constitutes a key element of the market worth of a company. A research study conducted in 2003 by CFO Research Services estimated that the value of human capital represented over 36 per cent of total revenue in a typical organization* (Armstrong, 2017, s. 68).

Lidský kapitál je jako takový neprodejný, člověk ho jako jeho držitel firmě de facto pronajímá. **Firma lidský kapitál znalostních pracovníků používá a současně dále rozvíjí**, když pracovník získává praxí zkušenosti. Nevýhodou lidského kapitálu oproti jiným druhům kapitálu je jeho rychlé stárnutí a opotřebení a proto vyžaduje neustálé obnovování. V současné ekonomice zaměřené na inovace je riziko stárnutí lidského kapitálu vysoké. Pokud se však lidský kapitál obnovuje průběžným vzděláváním a zkušenostmi z praxe, jeho hodnota v čase se zvyšuje. Z toho plyne, že základními investicemi do tohoto kapitálu jsou investice do různých forem vzdělávání, zdravotní péče atd. (Rankov, 2014).

Bureš (2007) představuje lidský kapitál jako souhrn znalostí, schopností, kompetencí a kreativity pracovníků organizace. Pokládá lidský kapitál za nejnápadnější složku intelektuálního kapitálu. Většina lidského kapitálu je podle něj v samotných lidech a opouští organizaci společně s nimi, ať už odcházejí trvale z organizace nebo jdou jen domů (Bureš, 2007, s. 32).

Dle Armstronga (2017) jsou lidské zdroje nejcennější statek organizace. Dalkir (2017) poukazuje na jejich specifickou zodpovědnost za rozvoj procesů a programů, což vede k podpoře znalostně orientované kultury a chování v organizaci.

1.4 Znalostní pracovník

Typickým nositelem lidského kapitálu je znalostní pracovník. Za znalostního pracovníka označujeme **osobu, která používá svých znalostí k výkonu práce, pro obživu, nebo pracuje v oblasti znalostí**, například tvorby, získávání, zpracování nebo dokonce řízení znalostí. Mládková (2008) definuje znalostní pracovníky jako pracovníky, jejichž práce **je založena především na tacitních znalostech** a při své práci používají více mozek než ruce.

Knowledge workers, as defined by Drucker (1993), are individuals who have high levels of education and specialist skills combined with the ability to apply these skills to identify and solve problems (Armstrong, 2017, s. 81).

Hislop (2013) znalostního pracovníka vidí jako osobu, která pracuje kreativně, nikoliv rutinně, využívá tvorbu abstraktních a teoretických znalostí. To, zda je jedinec znalostním pracovníkem, nezáleží pouze na znalostech či vědomostech, které potřebuje ke své činnosti, ale také na zkušenostech a schopnostech je plně využít. Znalostní pracovníci jsou mnohdy jediní, kteří mají v organizaci určitý typ specifické znalosti a tím jsou pro organizaci nepostradatelní. **Může se jednat o znalost částečně podvědomou a pracovník o ní nemusí vědět.** Pro jiné pracovníky společnosti může být obtížné tyto znalosti získat. Důvody mohou být například finanční, časové nebo podmíněné získáním konkrétního certifikátu, případně vysokoškolského diplomu. Z toho vyplývá, že znalostní pracovník může být v organizaci jediným, kdo tuto specifickou znalost v organizaci má (Mládková, 2008).

Hislop (2013) také uvádí, že je to každý, jehož práce spočívá ve využití rozumného množství tacitních a konceptuálních či abstraktních znalostí: *Knowledge worker (professional knowledge work's perspective) is someone whose work is primarily intellectual, creative,*

and non-routine in nature, and which involves both the utilization and creation of abstract/theoretical knowledge (Hislop, 2013, s. 71).

Rankov poukazuje na fakt, že s rozvojem technologií a zvýšením úrovně vzdělání je v současnosti nárůst znalostních pracovníků obrovský. **Znalostní pracovníci mají vyhledávat informace a propojovat je do znalostí.** Měli by využívat zdrojů poznání a aplikovat je při řešení úkolů týkajících se cílů podniku. Produktivita znalostního pracovníka souvisí s jeho inovativností a konkurenceschopnost s jeho flexibilitou (Rankov, 2014, s. 60).

2 MANAGEMENT ZNALOSTÍ

S růstem významu znalostí pro organizaci, se začal rozvíjet také management znalostí. Jelikož existuje několik definic znalostí, existuje také několik definic řízení znalostí a různé způsoby, jak se dá na znalost řízení pohlížet. Při hledání jednoznačné a přesné definice pojmu management znalostní, lze narazit na rozsáhlé diskuze, ze kterých plyne fakt o neexistenci konkrétní definice. Je tomu zejména z toho důvodu, že je třeba tento model brát z širšího úhlu pohledu a z obecnější roviny. Na druhou stranu se spousta autorů pokoušela definici poskytnout.

Mládková management znalostí označuje jako **soubor metod a postupů**, které umožňují manažerům efektivně pracovat se znalostmi, které mají v organizaci k dispozici (Mládková, 2004, s. 11).

Truneček (2004) a Mládková (2005) používají výraz „Management znalostí“ jako český ekvivalent pojmu „Knowledge Management“. Truneček (2004, s. 28) management znalostí popisuje jako systematický přístup k tvorbě, šíření, sdílení, získávání, uchovávání, a aktivnímu využívání znalostí.

Podle Becera-Fernandez a Sabherwal (2010) management znalostní může být definován jako **dělání toho, co je třeba pro získání co nejvíce ze znalostí**. Dalkir (2017) poukazuje na **3 hlavní pohledy** na řízení znalostní. Těmi jsou **ekonomická perspektiva, technologická perspektiva a perspektiva lidských zdrojů**.

Management znalostí je podle Hislopa (2013) zastřešujícím pojmem, který se týká jakéhokoli úmyslného úsilí o řízení znalostí pracovní síly organizace, které lze dosáhnout prostřednictvím široké škály metod: *including directly, through the use of particular types of ICT, or more indirectly through the management of social processes, the structuring of organizations in particular ways or via the use of particular culture and people management practices* (Hislop, 2013, s. 56).

Dalkir (2017) z pohledu informačních technologií vnímá znalostní řízení jako **koncept, pod kterým jsou informace přeměňovány na využitelnou znalost**, která je snadno dostupná a použitelná lidmi, který ji potřebují.

Cílem řízení managementu znalostí není jenom získání znalostí samotných, ale také je třeba dívat se na tento proces v kontinuálním hledisku, aby správní lidé měli ve správnou chvíli správné znalosti, které ke své práci potřebují (Mládková, 2004, s. 19). Jde o soustav-

ný proces nikoli pouze získání znalosti, ale také proces od získávání znalostí až po jejich užití a další zpracování vedoucí k novému získávání znalostí. **Data či informace jsou přetvářeny ve znalosti**, které jsou pak distribuovány **ostatním uživatelům s cílem zvyšovat jejich znalostní kapitál** a v konečném důsledku **zvýšit produktivitu a výkonnost celé organizace** (Leistner, 2010).

Truneček (2004) podotýká, že pouhé shromažďování dat, znalostí a informací nemá pro podnik výrazný význam. **Zásadní jsou znalosti promítnuté do úspěšné a pro organizaci důležité konkrétní akce.** Management znalostí je terčem některých kritiků, například sám Truneček (2004, s. 28) píše, že: *argumenty jsou zásadní a mnohdy se nesnadno hledají protiargumenty. Za všechny je možno jmenovat například T. D. Wilsona, který svůj článek nazval Management znalostí je nesmysl (2002).*

2.1 Význam řízení znalostí

Mládková (2004, s. 100) vytyčuje jednoznačné přínosy pro organizaci, která má zavedený systém řízení znalostí:

- společnosti rostou inovativní kapacity, tzn., že **firma lépe využívá znalosti**, lidský kapitál, získává nové dovednosti a zvyšuje kvalitu,
- **roste reakceschopnost firmy**, což se projevuje především růstem flexibility, aktivnějším sdílení tacitních znalostí, lepším organizačním učením, rychlejším a správnějším rozhodováním, snížením geografických bariér,
- zlepšuje se **orientace firmy na zákazníka** – je jednodušší si zákazníky udržet i získat, je flexibilnější v reakci na změnu požadavků na výrobek a jeho kvalitu,
- **zlepšují se dodavatelské sítě** - trhy jsou lépe udržitelné, roste efektivita dodavatelských řetězců, dodavatelsko-odběratelské vztahy se utužují,
- **roste vnitřní kvalita** – zlepšuje se procesní inovativnost a provozní efektivita, pracovní morálka (Mládková, 2004).

Také Bureš (2007) očekává od zavedení systému řízení znalostí konkrétní výsledky a přínosy, které rozděluje do dvou skupin. Do první skupiny zařazuje **zlepšení sdílení znalostí a kooperace mezi zaměstnanci, zlepšení učení se a integrace nováčků, zlepšení kvality projektů a inovace, eliminace ztráty know-how, rozšiřování nejlepších praktik podniku, zdokonalení vztahů s externím prostředím a připravenost reagovat na neočekávané události a schopnosti.** Do druhé skupiny řadí přínosy spojené se základními obchodními cíli organizace. Podle Bureše (2007) to jsou: **zvýšení výkonnosti organizace, zvýšení zisku, snížení**

nákladů, maximalizace tržeb, zavedení nových způsobů práce a vytvoření nových příležitostí na trhu.

2.2 Znalostní strategie

Při řízení znalostí úspěch firmy závisí na správné volbě znalostní strategie, musí se ale také přihlížet k možnosti její realizace z **hlediska nákladovosti a posuzovat její návratnost**. *Volba konkrétní znalostní strategie musí být založena na identifikaci a pochopení potřeb zákazníka a na charakter produktu či služeb, které organizace poskytuje* (Mládková, 2004). Podle Armstronga (2015) **strategie určuje směr, kterým se pohybuje organizace ve vztahu ke svému okolí**. Efektivní vytvoření a následná realizace strategie závisí na strategické schopnosti manažerů organizace. Mezi strategické schopnosti patří **schopnost předvídat dlouhodobý vývoj, vytvářet dosažitelné vize budoucnosti, předpokládat možnost volby** atd. Strategie je vyjádřena ve strategických cílech a je realizována prostřednictvím strategických plánů v procesu strategického řízení. Je nutné dosáhnout strategický soulad a to následujícím způsobem:

- sladit schopnosti a zdroje organizace s příležitostmi z vnějšího prostředí,
- sladit konkrétní oblast strategie s podnikovou strategií,
- zajistit vzájemné sladění a podporu jednotlivých stránek strategie (Armstrong, 2015).

Mládková (2004) a Armstrong (2015) shodně rozeznávají dvě základní strategie řízení znalostí:

- kodifikační strategie (technologická, tvrdá, euro-americká),
- strategie personalizace (sociální, měkká, japonská).

2.2.1 Kodifikační strategie

Organizace s **převažujícími znalostmi v explicitní formě pracuje s rozsáhlými databázemi**, které obsahují větší množství dat. Strategie je orientována na vybudování kvalitních informačních sítí a zajištění bezproblémového přístupu k informacím nejen pro zaměstnance, ale i pro zákazníky (Bartoňková, 2010). Armstrong (2015) uvádí, že rincipem této strategie je oddělit znalosti od lidí, kteří je vytvořili. Tyto znalosti utřídit do databáze takovým způsobem, aby následně ve spojení s jinými znalostmi byly použitelné pro různé účely. Organizace musí na začátku investovat větší finanční prostředků na tvorbu databází. *Formalizované znalosti jsou obvykle používány znovu a znovu, což umožňuje snižovat náklady*

organizace (Mládková, 2004, s. 48). Organizace využívající kodifikační strategii, **hledá své zaměstnance především z řad mladých absolventů, které si sami školí**, aby byli schopni rychle vyhledávat, zpracovávat, kombinovat a využívat potřebná data v kvalitních, ale složitých IT systémech (Mládková, 2004).

Armstrong totožně jako Mládková uvádí: *Knowledge is explicit and is codified using a 'people-to-document' approach* (Armstrong, 2017, s. 82). Armstrong (2015, s. 293) poukazuje na to, že se **systém podobá tradiční knihovně – musí obsahovat množství dokumentů a pamatovat na vyhledávací stroje**, které lidem umožňují najít a používat dokumenty, které potřebují.

Mezi výhody kodifikační strategie patří:

- kvalitní, rychlý a velmi spolehlivý informační systém,
- mnohonásobné využívání informačního systému,
- návratnost prostředků investovaných do informačního systému (Bartoňková, 2010, s. 59).

Mezi nevýhody patří:

- velké investice do informačních systémů a technologií,
- návratnost investovaných prostředků je vázána na velikost týmu, množství partnerů a přidružených subjektů (Bartoňková, 2010, s. 59).

2.2.2 Personalizační strategie

Personalizační strategie je založena na myšlenkách Nonaka a Takeuchi (1995) a jejich teorii tvorby znalostí. Zaměřuje se především na **vytváření a využívání tacitních znalostí**. Řeší problémy ve skupinách, řízení znalostních pracovníků a proces učení. Ve srovnání s kodifikační strategií tato strategie klade důraz na praktické využití znalostí a sdílení znalostí v rámci organizace (Truneček, 2004).

This is a 'person-to-person' approach that involves ensuring that tacit knowledge is passed on (Armstrong, 2017, s. 82).

Znalost je vytvořená osobou a je s ní velmi úzce spojena. Ke sdílení znalostí dochází pomocí přímého kontaktu mezi osobami a jejím hlavním cílem je předávání tacitních znalostí. Využívá se přitom neformálních jednání, jako jsou: **brainstorming, rozhovory, setkání nebo semináře**. (Armstrong, 2015, s. 292). Podle Mládkové (2004) je tato strategie vhodná pro organizace, jejichž činnost je kreativní. Výběr nových zaměstnanců je v takových organizacích velmi precizní. S ohledem na skutečnost, že hodnota tacitních znalostí je

velmi vysoká, je třeba brát v úvahu zkušenosti a znalosti nových zaměstnanců, stejně tak jako jejich „styl jednání s lidmi, schopnost komunikovat a pracovat v týmu“ (Mládková, 2004, str. 49).

Mezi výhody patří:

- budování firemní kultury zaměřené na přímé sdílení tacitních znalostí,
- rozvíjení kreativity zaměstnáváných expertů se schopnostmi a snahou řešit neobvyklé problémy a hledat originální řešení (Bartoňková, 2010, s. 60).

Mezi nevýhody patří:

- náročnost na potenciál a kompetence příslušných expertů,
- vysoké personální náklady,
- nezbytnost dvojí kompetence expertů (Bartoňková, 2010, s. 60).

2.3 Implementace řízení znalostí

Vhodně a kvalitně řízené znalosti v organizaci, jsou její významnou konkurenční výhodou a jsou nezbytné pro efektivní fungování. Cílem implementace řízení znalostí je **změna organizace ve znalostní organizaci**. Z předchozích kapitol plyne, že v rámci implementace řízení znalostí do podniku, nejde pouze o to, **znalosti vlastnit, ale také je dokázat získávat, využívat, sdílet a uchovávat**. Autoři často uvádí, že efektivní řízení znalostí přináší schopnost nabídnout **pravé znalosti, pravým lidem a v pravý čas**. Je důležité, aby znalosti nebyly jenom hromaděny, ale aby byly racionálně v podnicích využívány. Jako u jiných zavádění změn v organizaci, i zde existuje potřeba jasné vize a strategie managementu. Vliv implementace systému může mít různé podoby, ne každá z nich je měřitelná přímým finančním efektem (BusinessWord © 2007f).

Pro implementaci řízení znalostí jsou dostupné doporučené strategie a osvědčené praktiky. Jako nejznámější lze uvést praktiky pro zavádění znalostí v podniku společnosti Arthur Andersen nebo Amerického centra pro produktivitu a kvalitu (APQC). Několik stupňů úrovně implementace řízení znalostí v organizaci zahrnuje události, cíle, klíčové osoby a jejich role, správu a strukturu, vliv IT, přístupy k měření a rozpočtování (Maula, 2006, s. 117-130).

Zavádění řízení znalostí v podniku - podle Arthur Andersen

Zavádění znalostí do podniku a jejich řízení je nikdy nekončící proces. Podle renomované

poradenské firmy Arthur Andersen zahrnuje implementace řízení znalostí následujících sedm kroků:

- Jmenovat ředitele pro znalosti (Chief Knowledge Officer), který má za úkol vytvořit strategii managementu znalostí těsně svázanou s cíli a strategií organizace.
- Zapojit vyšší management do srovnávání (benchmarkingu) úspěšných projektů řízení znalostí v jiných podnicích.
- Navázat řízení znalostí do klíčových procesů, eventuálně integrovat řízení znalostí s projektem restrukturalizace, je-li to vhodné.
- Vytvořit prostředí důvěry a neustálého učení v organizaci. Je nutné přesvědčit zaměstnance, že je pro ně i pro organizaci účelné sdílet znalosti a motivovat je k tomuto sdílení.
- Vytvořit podniková pravidla, která zajistí kvalitní obsah celého projektu a jeho provádění.
- Neustále podporovat vytváření znalostí a zrychlovat inovace pomocí informačních technologií.
- Stanovit metody měření přínosu a výkonnosti řízení znalostí (BusinessWord © 2007f).

Zavádění znalostí v podniku - podle APQC

Na základě svých zkušeností od roku 1996 a spolupráce s organizacemi, které jsou nositeli nejlepších praktik, vytvořilo Americké centrum pro produktivitu a kvalitu (APQC) implementační přístup, který je založen na pěti jednoduchých krocích:

- Začněte.
- Vytvořte strategii.
- Navrhněte a spusťte iniciativy řízení znalostí.
- Rozšiřujte a podporujte.
- Institucionalizujte řízení znalostí.
- Pro každý stupeň jsou definovány události, cíle, klíčoví hráči a jejich role, správa a struktura, vliv IT, přístupy k měření a rozpočtování a další.

Pro zavádění managementu znalostí v podniku nebo v instituci, je důležitá kvalita projektu a nezbytné je využití podpory ze strany IS/IT. Významné místo náleží především využití programového softwarového vybavení (epi © 2014f).

3 SDÍLENÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI

Dvořáková (2012, s. 300) sdílení znalostí formuluje jako: *cílené předávání osobních znalostí včetně emočních zkušeností, které jsou tím nejcennějším, co společnost vlastní*. Dále Dvořáková (2012) řízení znalostí představuje jako proces získávání, sdílení a uchovávání znalostí, s cílem zvýšit účetní hodnotu know-how podniku, tzn., aby každý podnikový proces vytvářel přidanou hodnotu daného podniku.

Hendriks (1999) upozorňuje na možné poškození znalostního kapitálu organizace, pokud sdílené znalosti jsou nesprávně nebo jsou nepřesně vyjádřeny a přenášeny. Podle Hendrikse (1999) znalostní kapitál organizace, může být sdílením rozšířen, pokud lidé správně přebírají znalosti jeden od druhého, ale také poškozen, a to v případě, kdy sdílené znalosti jsou nesprávně nebo nepřesně vyjádřeny. Pouhé konstatování, že sdílení znalostí je přínosem pro organizaci, nemusí být proto vždy zcela pravdivé.

Riege (2005) považuje **proces sdílení znalostí za jeden z nejdůležitějších stavebních kamenů znalostní strategie organizací**. Jako klíčové spatřuje sdílení v první řadě tacitních znalostí, jejichž nositeli jsou zaměstnanci podniku. Nonaka and Takeuchi (1995) poukazují na možnost tvorby nových znalostí sdílením tacitních znalostí, a to mezi množstvím jedinců z různých prostředí, s různými perspektivami a různou motivací.

Efektivní sdílení znalostí vede k vyššímu povědomí o podnikové strategii, využití týmové práce, vyšší motivaci zaměstnanců a efektivnímu využívání času tím, že pracovníci netraví zbytečný čas navíc nad úkoly, které sami nedokážou řešit. Řada autorů se příliš neliší v nahlížení na problematiku sdílení znalostí. Hendriks (1999) definuje sdílení znalostí jako proces externalizace a internalizace. Externalizací se nazývá proces, kdy osoba vlastní znalost tuto znalost vyjádří tak, aby byla pochopitelná pro ostatní. Účelem externalizace však nemusí být vždy sdílení znalostí a nemusí se vždy jednat o vědomý akt. Internalizace je naopak přisvojení si znalosti.

3.1 Faktory ovlivňující sdílení znalostí

One of the key succes factors for a successful knowledge flow management initiative is the availability of longer-term passionate resources that will guide it (Leistner, 2010, s. 24).

Podle Riege (2005) existuje množství bariér, spojených s lidským chováním, které brání sdílení znalostí a to faktory jak na straně jedince, tak na straně organizací. Negativně může ovlivnit tendenci sdílet znalosti jedince **lidská přirozenost nechávat si své informace**

a znalosti pro sebe a strach z ohrožení vlastní pozice v zaměstnání (Riege, 2005). Také Armstrong (2017, s. 81) zmiňuje fakt, že si někteří lidé udržují znalosti jen pro sebe tak, jak jen mohou, protože „poznání je síla“.

Další bariérou dle Riege (2005) může být **nedostatek času a neuvědomování si hodnoty**, kterou sdílením znalostí lze přinést. Problémem může být také převaha sdílení explicitních znalostí nad tacitními, rozdílnost ve věku zaměstnanců, jejich pohlaví, vzdělání nebo délka praxe v oboru či nedůvěra v kolegy (Riege, 2005).

Na straně organizace vidí Riege (2005) bariéru v chybějící nebo nedostatečné strategii znalostního managementu v rámci strategických cílů organizace, nedostatku stimulace pracovníků ke sdílení znalostí, nedostatku formálního i neformálního prostoru pro sdílení znalostí nebo pro vytváření nových. Za bariéry lze podle Riegeho (2005) označit také například podnikovou kulturu, která nedostatečně podporuje sdílení znalostí, nedostatek infrastruktury umožňující sdílení znalostí, jednosměrnou komunikaci (shora-dolů), vysokou soutěživost mezi jednotlivými částmi organizace či hierarchickou organizační strukturu. Přidává ještě mezi bariéry sdílení znalostí velikost organizačních jednotek, fyzické parametry pracoviště či vybavenost technologickými prostředky pro sdílení znalostí.

Jednou z nejsilnějších překážek pro zapojení do činností sdílení znalostí není z pohledu Leistnera (2010) nedostatek finančních prostředků, ale nedostatek času. Manažer, který vybízí členy týmu, aby se zapojili do činností sdílení znalostí, musí počítat s dočasným sponzorováním týmu. Čas, který členové stráví na těchto činnostech, představuje okamžité náklady, ale často ne rychlou návratnost. Leistner (2010) uvádí jako bariéry sdílení znalostí nejen nedostatek času, ale také chybějící povědomí o znalostním managementu, chybějící povědomí o znalostech, chybějící systém odměňování a transparentnost, socializaci, nevhodnou strukturu informačních technologií, žádné organizované sdílení znalostí nebo nevhodnou firemní kulturu (Leistner, 2010, s. 94).

Matošková (2018) v článku pro Českou asociaci pro finanční řízení, z.s. (CAFIN) uvádí, že: *Míra, v níž jsou znalosti v organizaci sdíleny, je ovlivňována v první řadě motivací zaměstnance, který znalost má, k tomu, aby tuto znalost předával ostatním. Bývá častým jevem, že zaměstnanci nejsou ochotni své znalosti sdílet, neboť mají pocit, že tak ohrozí svou vlastní pozici v organizaci. Důležitá je ale i sebedůvěra zaměstnance, že má znalosti, které stojí za to sdílet, a že svou znalost dokáže vhodným způsobem předat* (cafin © 2018d). Matošková (2018) dále, na základě nashromážděných poznatků z výsledků projektu na Zvýšení výkonnosti organizací prostřednictvím řízení lidského kapitálu, poukazuje na skuteč-

nost, že na straně příjemce znalosti je významná především jeho schopnost zpracovat předávanou znalost a porozumět jí. Neméně důležitá je také jeho ochota učit se a používat firemní databázi znalostí. Nejsilnější motivací ke sdílení znalostí se ve výzkumu ukázala motivace vnitřní normativní, díky které lidé sdílí znalosti, protože tak se to ve firmě, která chce dosahovat vyšších cílů a lepších výsledků, dělat má. Podle Matoškové (2018) má na sdílení znalostí vliv také vnější motivace, na základě které pracovník sdílí znalosti, protože očekává odměnu. Při vnitřní hédonické motivaci zaměstnanec sdílení baví a naplňuje. Obě motivace mají na sdílení znalostí také svůj vliv, ale už ne tak velký, jako motivace vnitřní normativní (cařin © 2018d).

3.2 Praktické komunity

Praktické komunity vznikají všude, kde je potřeba sdílet a získávat znalosti. Mnoho jednotlivců je členem několika praktických komunit, aniž by si to uvědomovali a mnoho komunit vzniká samovolně, aniž by si jejich existenci uvědomovaly organizace (Wenger, McDermott a Snyder, 2002). Praktické komunity jsou přirozenou součástí celé řady organizací. Například v Hewlett-Packard je označují jako „learning communities“, u Xeroxu „family groups“ a ve Světové bance „thematic groups“.

Wenger (2002) definoval tři základní dimenze praktických komunit. Nazval je okruhy působnosti, komunity a znalosti. **Působnost** formuluje jako oblast znalostí, která komunitu stmeluje a vytváří její identitu. Oblast **komunity** pak jako skupinu lidí, které se týká okruh působnosti, kvalita recipocitních vztahů a hranice mezi vnitřním a vnějším prostředím této skupiny. **Zkušenost** vyjadřuje samotnou podstatu znalosti (dokumenty, případy, metody, nástroje a příběhy), kterou členové komunity sdílejí a společně rozvíjejí.

Podle Wengera (2002) se u členů praktických komunit výrazně rozvíjí vzájemná lojalita a důvěra, využívá se sada komunitních příběhů a členové aktivně hledají materiály, které by pomohly rozšířit. Zánik komunity nastává expanzí jejích členů do jiné komunity nebo postupně ztrácí své členy, až nakonec není nikdo, kdo by sdílel a rozvíjel znalost (např. konec projektu na který byla komunita vytvořena).

3.2.1 Typy komunit a role v nich

V závislosti na vztahu mezi organizací a komunitou lze rozeznávat několik různých typů praktických komunit. O komunitě **nerozpoznané** hovoříme v případě, kdy je komunita „neviditelná“ pro organizaci nebo někdy i pro vlastní členy. **Partyzánská** komunita je vi-

ditelná pouze pro uzavřený okruh členů. Pokud byla oficiálně uznána, stává se komunitou **legitimní**. Pokud čerpá přímo ze zdrojů organizace, jedná se o komunitu **podporovanou**. Při dosažení oficiálního statutu a funkce v organizaci, mluvíme o komunitě **institucionalizované** (Wenger, McDermott a Snyder, 2002).

Podle Mládkové (2005) členy tvoří malá skupina klíčových členů, aktivní členové a periferní členové. Lze rozlišit šest různých rolí: šampióna, facilitátora, integrátora, člena, praktického vůdce a sponzora.

Klíčový pro funkčnost praktických komunit je jejich neformální charakter. Proto je vhodnější spíše vytvářet komunitám v organizaci vhodné podmínky, než se snažit významněji zasahovat do jejich fungování (Wenger, McDermott a Snyder, 2002).

Rozvoj praktických komunit závisí z velké míry na dobrovolném zapojení jejích členů a způsobu vůdcovství uvnitř komunity, aniž by zasahovala přímo organizace. Hodnota, kterou vytvářejí je významným zdrojem informací pro účely interního řízení. Mládková (2005) poukazuje na sedm znaků dysfunkční komunity, které shrnuje následující tabulka.

3.3 Nástroje sdílení znalostí

Hislop (2013) přináší přehled charakteristik čtyř forem komunikace, který naznačuje efektivnost těchto forem komunikace při sdílení znalostí (viz tabulka 2).

Tabulka 2 Různé druhy komunikace a jejich vztah k přenosu znalostí

Médium	Charakteristika komunikace
Interakce tváří v tvář	bohatá na informace (viditelné sociální pokyny jako výrazy obličeje, hlas, gestikulace. Synchronní komunikace, umožňující rychlou a kvalitní zpětnou vazbu/interakci);
	nejvhodnější pro sdílení tacitních znalostí;
	jsou možné spontánní/neformální interakce;
	vhodné podmínky pro rozvoj důvěry;
	nákladná, pokud jsou lidé geograficky roztroušeni.
Videokonference	bohatá na informace (sociální pokyny, virtuálně v reálném čase, synchronní médium);
	nákladná na zřízení a provoz;
	smluvené časy potlačují spontaneitu.
Telefon	střední bohatost na informace (tón hlasu zprostředkovává některé sociální pokyny, ale gesta a výrazy nejsou viditelné. Rovněž synchronní, usnadňující detailnost, okamžitá zpětná vazba);
	různá nákladnost;
	jsou možné spontánní/neformální interakce bez ohledu na geografickou vzdálenost;
	může napomoci rozvíjet důvěru, pokud je obtížná komunikace tváří v tvář.
E-mail	vhodný pro sdílení vysoce kodifikovaných znalostí;
	relativně chudá na informace (chybějí veškeré sociální pokyny);
	nenákladná (náklady nesouvisí s geografickou vzdáleností);
	asynchronní s různou rychlostí zpětné vazby;
	jsou možné spontánní/neformální interakce bez ohledu na geografickou vzdálenost;
	existuje trvalý zápis interakcí;
rozvoj důvěry založený pouze na e-mailu je obtížný.	

Zdroj: Vlastní zpracování dle Hislopa (2013, s. 213)

Každá organizace využívá množství komunikačních kanálů, a to jak formálních, tak i neformálních. V tabulce 2 jsou uvedeny kanály, kterými informace mohou plynout. Může jimi být rozhovor tváří v tvář, videokonference, skupinový rozhovor na poradě, týmová diskuse, konference, výroční zpráva, seminář, podnikové noviny a časopisy, nástěnky. Patří sem také externí komunikace s partnery a zákazníky, dopisy a písemné zprávy, e-maily, telefonování, dotazníky, průzkum mínění, oběžníky, metodické pokyny a předpisy (Hislop, 2013).

Leistner (2010) uvádí nástroje, které mohou být použity k posílení toku znalostí organizace a pracovníků:

- **CoPs (Communities of practice)** - jsou jednou z nejdůležitějších koncepcí, pokud jde o zvyšování toku znalostí, především pokud jsou zapojeny do každodenního života členů komunity tacitní znalosti. CoPs jsou převážně soustředěny kolem lidí

a jejich interakce. CoPs potřebuje vášnivého vůdce, aby mohl začít a přežít zaváděcí fázi. Potřebuje však i další podpůrné funkce, aby přežil dlouhodobě.

- **Řízení dovedností (databáze dovedností)** - první verze této databáze dovedností může být velmi jednoduchá a podpora technologie pouze základní, například vyplnit tabulky se seznamem dovedností a znalostí pracovníků.
- **Znalostní báze** – uložení znalostí v podnikové databázi.
- **Portály** - intranetové portály, webové stránky, které spojují celou řadu zdrojů na jednom místě.
- **Open space** - metoda, která se používá speciálně pro přenos znalostí mezi lidmi, když jsou skutečně v jedné místnosti.
- **Vyhledávání** - vyhledávače poskytují rychlý způsob, jak se dostat k řadě informací, které nebyly nutně předem organizovány. Nabízí se také jiný způsob, jak najít informace, například prohledávání dokumentů, e-mailů nebo webových stránek.
- **Příběhy** – Leistner (2010) uvádí příběhy jako nástroje, které není třeba ve firmě zavádět, protože už zde fungují a hrají klíčovou roli při sdílení určitého typu znalostí. S příběhy to není ani tak o znalostech samotných, ale spíše o určitých principech nebo analogiích, které přenášejí zprávu. Dobrý příběh má vždy nějaký význam, který nelze uvést například do prostého informačního textu.
- **Předávání znalostí** – hrozbou bývá, když klíčová osoba opouští oddělení, divizi nebo organizaci jako celek a mezi oznámením a skutečným posledním dnem v kanceláři této osoby není mnoho času (Leistner, 2010).

It is actually easier to accept a slow start than to work with a standard operational system. If only a portion of your organizational knowledge flows more effectively, you are still better off than if you had no flow at all (Leistner, 2010, s. 26).

Další výhodou postupného zavádění nástrojů pro sdílení znalostí je podle Leistnera (2010) možnost zohlednit některé konkrétní úspěchy, kterých již bylo dosaženo a které mohou pomoci k efektivní podpoře dalších účastníků. Použití nově sdílených znalostí může způsobit rychlou návratnost a vyústit ve vysoký výnos.

Účinným motivačním nástrojem pro sdílení znalostí, se může v organizaci podle Pasher a Ronen (2010) stát **vzájemná spolupráce**. Vše se ještě zjednoduší, když se použijí vhodné softwarové nástroje. Lidé nejčastěji využívají jejich komunikační funkce, jako je možnost pořádat porady online (virtuální porady) a diskuse s ostatními členy pracovní skupiny.

Často využívanou funkcí je podle Pasher a Ronen (2010) řízení pracovních postupů - workflow. Nástroje pro spolupráci umí definovat procesy a zachycovat informace v reálném čase. Získané poznatky a informace se ukládají do systému pro správu znalostí. Vznikají také specializované portály, které umožňují lidem sdílet své zkušenosti, komunikovat s odborníky a radit se s nimi. V současné době vzrůstá poptávka po systémech správy znalostí a nástrojích pro spolupráci, jejichž funkce přesahují hranice podniku. Dle Pasher a Ronen (2010) nejsou určeny jen zaměstnancům, ale také externím členům pracovních týmů. Velmi důležitá je možnost integrace systému pro správu a sdílení znalostí a spolupráci se standardními komunikačními nástroji, jako je e-mail. Systém dokáže hromadně rozesílat e-maily v případě, že do něj někdo umístí novou informaci (Pasher, Ronen, 2010).

3.4 Vliv ICT na sdílení informací a znalostí

ICT (z anglického Information and Communication Technology) **mají značný vliv na efektivitu komunikace**. Nespornou výhodou je, že umožňují překonání hranic, času i prostoru. Poskytují pouze omezenou míru sociální interakce a tím do velké míry ovlivňují sociální klima v organizaci. Používání ICT nemůže být samo o sobě považováno za konkurenční výhodu (dnes již je samozřejmostí pro každou organizaci), ale konkurenční výhodou může být zcela jistě fungující propojení ICT s podnikovými procesy a podnikovou kulturou způsobem, který sníží náklady organizace, podpoří sdílení znalostí a zvýší úsporu času (Modernizace, © 2016).

Leistner (2010) zdůrazňuje, že technické systémy vytvořené pro podporu sdílení znalostí a řízení toku znalostí, musí být velmi flexibilní a agilní.

Podle Hendrikse (1999) má ICT podporující funkci pro průběh sdílení znalostí a definuje čtyři oblasti, z nichž některé by měl každý typ ICT pozitivně ovlivňovat:

- snižování bariér sdílení znalostí (časová bariéra),
- snadnější přístup ke znalostem (řízení elektronických dokumentů),
- snadnější proces sdílení znalostí (podpora a řízení sdílení znalostí)
- lokalizace prvků vztahujících se k procesu sdílení - kde je znalost dostupná, kdo má znalost k dispozici nebo kdo by znalost mohl využít (Hendriks, 1999).

ICTs are technologies which allow/facilitate the management and/or sharing of knowledge and information. Thus the term covers an enormous diversity of heterogeneous technologies including computers, telephones, e-mail, databases, data-mining systems, searchengines, the internet, and video-conferencing equipment (Hislop, 2013, s. 203). Hendriks

(1999) popsal způsoby, jakými může infrastruktura ICT zlepšit sdílení znalostí. Jednak může pomoci omezit překážky sdílení znalostí (například dočasnou nebo fyzickou podporou), za druhé může podpořit nové organizační formy sdílení znalostí (např. virtuální znalostní týmy). Dále Hendriks (1999) zmiňuje, že podpora ICT může zvýšit motivaci zaměstnanců sdílet své znalosti. ICT infrastruktura, může usnadnit týmovou práci a umožnit proces sdílení znalostí. Využití informačních a komunikačních technologií při sdílení znalostí by nemělo být považováno za absolutní řešení. Informační technologie jsou nezbytné v procesu sdílení znalostí, ale samy o sobě nestačí ke zlepšení sdílení znalostí.

Hislop uvádí, že pouhé zavedení ICT na sdílení informací a znalostí samo o sobě neznamená, že by ho lidé využívali. Úspěšné sdílení znalostí, ať už využívající ICT či nikoliv, zohledňuje sociokulturní faktory (konflikt, důvěra, čas nebo obavy ze ztráty postavení), které ovlivňují ochotu lidí sdílet znalosti (Hislop, 2013).

Podle Leistnera (2010) je snazší přijmout pomalý start než pracovat se standardním operačním systémem. Pokud pouze část organizační znalosti proudí efektivněji, je organizace stále lepší, než kdyby neměla vůbec žádný tok (Leistner, 2010, 26).

Existuje skutečně mnoho nástrojů ICT, které mohou být použity k usnadnění procesů sdílení znalostí v organizaci. ICT by mohly umožnit integraci tří funkčních skupin, které by mohly usnadnit kolektivní pracovní prostředí. Tyto funkce jsou: komunikace, ukládání a vyhledávání informací a spolupráce (Nelissen, Wenneker & van Selm, 2008).

Mládková (2005), poukazuje na základní principy virtuálního sdílení tacitních znalostí:

- sdílet pouze relevantní znalosti,
- sdílet je v pravý čas,
- sdílet znalost v takovém formátu, který je pro příjemce čitelný a umí ho používat (text, video, graf, atd.),
- zajistit zpětnou vazbu od účastníků sdílení,
- aktivně zapojit vlastníka i příjemce při sdílení,
- využívat ve vhodných případech prostředky, které umožňují virtuální kontakt v reálném čase (Mládková, 2005).

Díky ICT mohou organizace realizovat synchronní i asynchronní komunikaci. Příkladem nástrojů synchronní komunikace jsou videokonference, audiokonference, telefonní hovory a další. Synchronní komunikace je nezbytná v prostředí, které vyžaduje vysokou míru spolupráce zaměstnanců v reálném čase. Nevýhodou takové komunikace je minimál-

ní historizace znalostí, tzn., že po skončení hovoru je interakce ztracena a to může snížit přesnost nebo produktivitu práce. Asynchronní komunikace umožňuje uživatelům účastnit se právě tehdy, když se jim to hodí. Jedná se o internetové diskuse, e-mailové komunikace, blogy a další. Asynchronní komunikace jsou výhodné pro účastníky na geograficky vzdálených místech s různými časovými pásmy a synchronní komunikace je těžko přijatelná.

4 SHRnutí TEoretické Části

Cílem teoretické části bylo **zpracovat literární rešerši** z oblasti znalostního managementu, zaměřenou především na podporu sdílení znalostí. Teoretické poznatky vycházely z informací získaných studiem dostupné odborné literatury, bylo využito téměř třiceti jak domácích, tak zahraničních knižních zdrojů.

Teoretická část je rozdělena na tři části, které na sebe tematicky navazují. **První část vymezuje základní pojmy** z oblasti sdílení znalostí a popisuje důležité vztahy a souvislosti. Ve studované literatuře se základním pojmům věnovala mimořádná pozornost. Mnoho autorů, mezi nimi čeští tvůrci, například Mládková (2004), Truneček (2004), Častorál (2010), Veber (2014), jakož i zahraničních, například Armstrong (2015), Davenport a Prusak (2000), Hislop (2013), Rankov (2014), Becerra-Fernandez (2014), Castells (2010), Sveiby (1997), a Schreiber (2000).

Druhá část se zaměřuje na management znalostí. Nejprve je podrobně popsána podstata a definován management znalostí jako soubor metod a postupů, které umožňují pracovat se znalostmi. Dále je rozebírán význam řízení znalostí a definovány jeho přínosy. Bylo popsáno a vysvětleno také rozdělení znalostní strategie na kodifikační a personalizační. Kapitola končí popisem implementace řízení znalostí. Čerpáno je z knihy autorky Mládkové (2005), ale také Trunečka (2004), Dalkira (2017), Leistnera (2010), Bureše (2007), Armstronga (2015) nebo Bartoňkové (2010).

Sdílení znalostí v organizaci je obsahem třetí části. Jsou zde vysvětleny faktory ovlivňující sdílení znalostí, popsány nástroje sdílení znalostí a vliv ICT na sdílení znalostí. Podklady pro tuto tematiku byly čerpány od autorů, jako je Dvořáková (2012), Riege (2005), Hendriks (1999), Nonaka a Takeuchi (1995), Leistner (2010), Wenger (2002) a Hislop (2013).

Z obšírného a vyčerpávajícího teoretického základu je možno zpracovat podrobnou analýzu v praktické části diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI O2 IT SERVICES S.R.O.

O2 ITS vznikla 26. března 2014 jako společnost s ručením omezeným zápisem do obchodního rejstříku u Městského soudu v Praze. Společnost sídlí v Praze 6 Dejvicích. Základní kapitál firmy tvoří 200 000 000 Kč (eJustice, © 2012 - 2019). Statutárním orgánem jsou dva jednatele, kteří jsou za společnost oprávněni jednat vždy pouze oba společně.

O2 IT Services s.r.o. je stoprocentní **dceřinou společností a členem koncernu O2 Czech Republic a.s.**, což zajišťuje silné finančnímu zázemí a dlouhodobou strategii. V rámci skupiny O2 využívá O2 ITS vzájemných synergií, které spočívají v propojení IT a telekomunikačních služeb.

Společnost O2 ITS je expertem a respektovanou firmou v oblasti informačních technologií. Poskytuje IT služby pro komerční trh, státní správu i vnitřně v rámci skupiny O2. Portfolio společnosti je tvořeno převážně oblastí IT/business consulting, systémové integrace, aplikačního vývoje a vývoj tzv. Managed Services, služby provozu a optimalizace IT a řešení bezpečnosti IT.

O2 ITS řeší komplexně celou oblast zákaznického IT, od analýz a konzultací přes návrh IT infrastruktury, vývoj a implementaci až po integraci IT systémů a zajištění informační bezpečnosti. Úzce spolupracuje s renomovanými dodavateli, čímž zaručuje optimální propojení nejvhodnějších technologií na trhu. Největší konkurenční výhodou O2 IT Services s.r.o. je především **odbornost, motivovanost a profesionální přístup jejich zaměstnanců**. O2 ITS zaměstnává největší odborníky ve svém oboru. Zároveň klade velký **důraz na jejich další vzdělávání i motivaci**. Kvalita služeb je tak na špičkové úrovni. Z hlediska množství služeb, jejich dostupnosti, kvality a rozsahu, nemá takový provoz IT v České republice obdoby.

Společnost O2 ITS má **pobočky a lokality rozmístěny po celé České republice**, je to: Praha 4 – Gamma, Praha 4 – Chodov, Praha 7 – Art, Praha 3, Ústí nad Labem, Brno, České Budějovice, Olomouc a Uherské Hradiště.

5.1 Historie společnosti

Kořeny společnosti O2 ITS sahají až **do roku 1991**, do společnosti Eurotel Praha, spol. s r.o. Hlavním milníkem je pak rok **2014, kdy vznikla společnost PPF IT Services**.

V roce 2015 O2 Česká republika koupila stoprocentní podíl v PPF IT Services od společnosti PPF a.s. Ten stejný rok byla **PPF IT Services s.r.o. přejmenována na O2 IT Services s.r.o.** Formou vkladu části závodu byl realizován převod divize Professional Services do O2 IT Services s.r.o., o čemž v roce 2015 rozhodla valná hromada.

Roku 2016 byla divize Professional Services zanesena jako část závodu do O2 IT Services s.r.o. a tím se datuje **začátek fungování O2 IT Services s.r.o.** jako integrované společnosti. Jejím záměrem bylo těžit především z širšího technologického zázemí a upevňovat pozici silného hráče na trhu IT služeb. Rok 2016 byl zároveň ve znamení **akvizice části vývojářské společnosti Corpus Solution a.s.**, čímž O2 ITS silně posílila své kompetence v oblasti vývoje aplikací a IT řešení. Počet zaměstnanců se rozšířil o více než dvacet kvalifikovaných zaměstnanců. Nezávisle na tomto obchodně úspěšném kroku O2 ITS v Praze otevřela **nové centrum kybernetické bezpečnosti**. Na trh byla uvedena nová kompetence, tzv. Security Expert Center. O2 ITS rozšířila své portfolio o řešení z oblasti **Smart City**. Cílem Smart City bylo využít moderních technologií k rozvoji městského prostředí, podpoře udržitelného ekonomického vývoje a v neposlední řadě zvýšit kvalitu života obyvatel města. O2 ITS byla **první, kdo v České republice spustil pilotní projekt** v oblasti chytrého odpadového hospodářství.

5.2 Cíle společnosti

Společnosti O2 ITS si klade za **hlavní cíl zajišťovat vysokou úroveň zákazníkovi poskytovaných služeb a jejich neustálé zlepšování**. V souladu se snahou o naplnění tohoto cíle bylo v O2 ITS rozhodnuto o implementaci **integrovaného systému řízení**. Procesy řízení v O2 ITS se vzájemně podporují a účinně realizují podnikovou politiku, plnění cílů a programů s **ohledem na spokojenost zaměstnanců, zákazníků, společnosti i vlastníků a dalších zainteresovaných stran**.

Společnost si zakládá na „prozákaznickém“ přístupu a neustálém rozšiřování portfolia služeb. Klade důraz na inovace a využívá k výrobě nejnovějších technologií.

5.3 Struktura společnosti

V čele společnosti s téměř **160 zaměstnanci stojí generální ředitel O2 ITS pan RNDr. Ing. Zdeněk Kaplan**, který k řízení společnosti přistupuje z technologického i businessového pohledu. Své odborné znalosti a manažerské zkušenosti uplatňuje při strategickém rozhodování a řízení. O2 ITS má definovanou **divizní organizační strukturu**, která je

rozdělená do pěti divizí. Jednotlivé divize jsou rozčleněny na útvary Backoffice, Finance, Infrastruktura, Delivery, Key Projects & Services a Software Development.

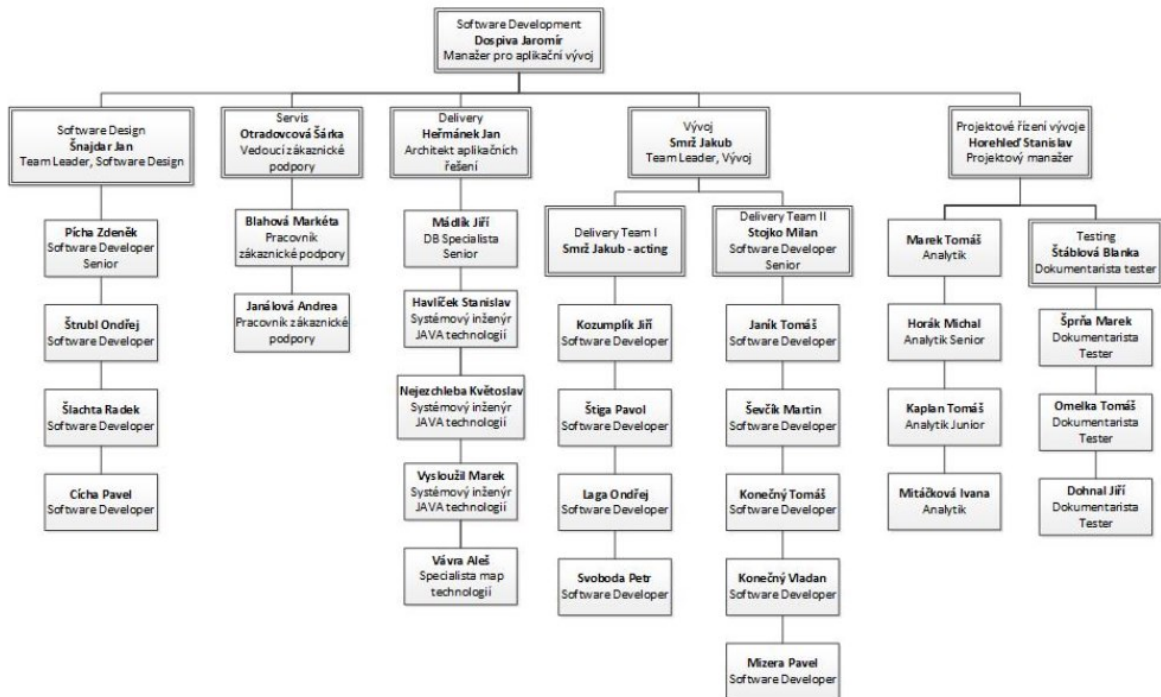


Obrázek 3 Struktura společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zaměření jednotlivých útvarů se v rámci společnosti O2 ITS velmi liší. Předmětem analýzy je útvar Aplikačního vývoje, který je specifický používáním a sdílením odborných znalostí. Zaměstnanci využívají specifické technologie a postupy, o nichž musí mít hluboké znalosti a ty mezi sebou sdílet.

5.3.1 Útvar Aplikačního vývoje

Ředitelem útvaru Software Development je **Manažer pro aplikační vývoj pan Mgr. Jaromír Dospiva**. K 1. 4. 2019 je v tomto útvaru **dalších 34 zaměstnanců**, z toho je 5 manažerů a 3 systémoví inženýři. Dále 4 analytici, 14 programátorů (pozice senior programátor, programátor, a junior programátor), 1 databázový specialista, 1 mapový specialista, 4 testeři a 2 pracovnice zákaznické podpory.



Obrázek 4 - Organizační struktura útvaru aplikačního vývoje (Zdroj: Vlastní zpracování)

Velmi významná část zaměstnanců útvaru Aplikačního vývoje přišla do O2 ITS díky akvizici části vývojářské společnosti Corpus Solution a.s.

O2 ITS od Corpus Solution a.s. koupila v roce 2016 již fungující vývojářský tým o 23 lidech, spolu se dvěma prosperujícími informačními systémy. Tato skupina lidí jako velmi soudržný a pospolitý celek prošla za posledních 10 let již celkem čtyřmi firmami. Stále však tvoří velmi silné jádro s pevnými mezilidskými vazbami, důvěrou a srdečnými vztahy. Kolem tohoto jádra se postupně nabalují a začleňují nově příchozí členové týmu.

6 ANALÝZA STÁVAJÍCÍ SITUACE SDÍLENÍ ZNALOSTÍ V O2 IT SERVICES S.R.O.

Společnost O2 ITS se pohybuje ve velmi dynamickém oboru informačních technologií, jenž vyžaduje velkou míru flexibility a osobního nasazení zaměstnanců. Společnost je **progresivním uživatelem technologických novinek**, což nabízí **nebývalou mobilitu**. Zároveň je velmi daleko v přijetí **flexibilní firemní kultury**. O2 ITS nemá striktně stanovenou pevnou pracovní dobu, lze pracovat v případě potřeby z domu a tím sladit osobní a rodinné potřeby zaměstnance s prací. Tato skutečnost vyžaduje zodpovědný a zralý přístup od všech zaměstnanců. Pravidla fungování jednotlivců a individuální styl práce, jsou monitorovány uvnitř týmů, pracovníci se vzájemně respektují, aby nebyly narušeny potřeby a dynamika kolektivu.

Analýza stávající situace v oblasti sdílení znalostí ve firmě O2 ITS **byla provedena s cílem odhalit možné opomíjené nebo podceňované faktory**, které by mohly posílit tok znalostí v O2 ITS a podpořit sdílení znalostí. Výsledky analýzy budou použity pro třetí část práce, v projektu na podporu sdílení znalostí v O2 ITS.

Samotné **analýze předcházelo** studium literatury, zabývající se tématem managementu znalostí a sdílení znalostí. Výzkum použitý v této práci má kvalitativní charakter. Ve sběru dat pro analýzu současného stavu sdílení znalostí v O2 ITS, byly **využity osobní zkušenosti** a znalosti procesů ve firmě O2 ITS. Dále **analýza interních materiálů** jako je intranet a sdílená interní úložiště znalostí. V průběhu zimy 2018 se uskutečnily **neformální rozhovory** s vybranými zaměstnanci a manažery, jejich výsledky byly průběžně analyzovány. Data pro analýzu současného stavu byla sesbírána pomocí **polostrukurovaného rozhovoru s ředitelem** útvaru Aplikačního vývoje **a s manažery**. Mezi zaměstnanci bylo provedeno **dotazníkové šetření**. Z důvodu obsáhlosti dané problematiky a snahy o její přesné zanalyzování, bylo položeno mnoho výzkumných otázek, které jsou podrobněji rozebrány v kapitole 6.2 Výsledky rozhovorů se zaměstnanci.

6.1 Nástroje sdílení znalostí

Ve společnosti O2 ITS je využíváno velké množství komunikačních nástrojů pro sdílení znalostí, formálních i neformálních. Obrovská **nevýhoda** v současnosti nejvíce používaných nástrojů je **chybějící historizace znalostí**.

Nejčastěji lze narazit na interakci tváří v tvář, tzn. **osobní hovor**. Jakmile nastane poptávka po konkrétní znalosti, mnozí zaměstnanci vnesou dotaz přímo mezi pracující kolegy. Po skončení hovoru je interakce ztracena, neexistuje historizace, což negativně ovlivňuje přesnost i produktivitu práce. Výhodou pro zaměstnance je, že je osobní hovor synchronní v reálném čase, tím se velmi hodí na sdílení nejen explicitních, ale také tacitních znalostí. Umožňuje rychlou a kvalitní zpětnou vazbu mezi poskytovatelem a příjemcem znalosti, jejich spontánní i neformální interakce. Otázkou ovšem je, zda ostatní pracovníci, kterých se daná problematika netýká, nejsou rušeni. U zaměstnanců O2 ITS interakce tváří v tvář rozvíjí důvěru, ale je velmi finančně a časově nákladná v případě sdílení znalostí s geograficky vzdálenou pobočkou. Často se stává, že pracovníci pobočky z Uherského Hradiště musí odjet na jednání za kolegy do Prahy nebo Olomouce, případně kolegové z jiných poboček do Uherského Hradiště.

Jestliže nejsou vlastníci požadované znalosti přítomni přímo na pobočce v Uh. Hradišti, nejvíce se pro komunikaci v O2 ITS využívá **skype**. Nespornou výhodou je jeho historizace. V průběhu času se zde vytvořilo několik Skype chatových skupin s tematicky propojenými členy, ať už podle projektů, podle pracovního zařazení nebo dle aktuálně řešeného problému. Nevýhodou je občasné zahlcení chatu nerelevantními toky znalostí.

V případě větších geografických vzdáleností je kolegy velmi hojně využíván také **telefon a e-mail**. **Videokonference** je jako nástroj pro sdílení znalostí využívána v O2 ITS minimálně, přestože technika na provoz již byla pořízena. Problémem bývá synchronizace všech členů videokonference a přizpůsobení se smluvenému času, což potlačuje spontaneitu.

V O2 ITS po krátkou dobu fungovalo jako nástroj pro sdílení znalostí „**vyprávění příběhů**“. Byly zavedeny „prezentační pátky“, kdy vždy jeden ze zaměstnanců ostatním kolegům pomoci prezentoval určité téma. Obsahem sdílení znalostí bylo buď předání znalostí ze školení, nebo výsledek samostudia předem zvolené problematiky. Vyprávění příběhů bylo nařízeno vedoucím, konalo se vždy jednou týdně v pátek a bylo vázáno na systém odměňování KPI (Key performance indicator). Téma bylo dobrovolné, resp. nadřícený vytvořil seznam oblastí, z nichž si prezentující vybral sobě blízké téma. Vyprávění příběhů mělo své přínosy. Ukázalo se, že i technologie skrývají fascinující příběhy. Velká část přednášejících vyprávění brala jako výzvu. Přesto ale mohla být tato forma sdílení znalostí nepříjemná pro introvertní typy se zábrany prezentovat před větší skupinou lidí, byť

známých kolegů. V současném okamžiku u nadřízených převládá názor, že všechna témata k vyprávění příběhů již byla vyčerpána.

Částečně fungují pro sdílení znalostí v organizaci **týmové porady a diskuze**. Spolu s daty a informacemi, lze také zde získat a sdílet nové znalosti.

Závěrem lze vyslovit předpoklad, že velkou část znalostí mají zaměstnanci O2 ITS pouze ve svých hlavách a je zde na místě obava jejich nenávratné ztráty. U značné části komunikačních nástrojů pro sdílení znalostí v O2 ITS hrozí žádná nebo nízká historizace. Tato hrozba je také předmětem prováděné analýzy. Používání nástrojů pro sdílení znalostí v O2 ITS lze tematicky rozdělit do následujících okruhů:

- **Sdílení znalostí dle pracovních pozic zaměstnanců**

Pracovníci útvaru Aplikačního vývoje jsou především vývojáři. Z 35 zaměstnanců útvaru, je 22 programátorů a specialistů, zbylých 13 pracovníků jsou také hlavně technicky založení lidé. **U každé skupiny pracovníků dané pracovní pozice, lze dohledat rozlišení ve sdílení znalostí a v preferenci používání nástrojů pro sdílení.** Výrazná část techniků jsou spíše uzavřené a introvertní typy, pro něž je forma sdílení znalostí velmi důležitá. Nepreferují sdílení znalostí tváří v tvář, raději dávají přednost nekontaktní formě sdílení. Naopak business analytici a pracovníci zákaznické podpory jsou lidé spontánní, komunikativní a otevření.

Charakter práce u jednotlivých zaměstnanců umožňuje lepší či horší možnosti sdílení znalostí, jinak než tváří v tvář. Například u databázového a mapového specialisty je problém přenést znalosti do sdíleného úložiště, odkud by si je ostatní kolegové v případě potřeby mohli dohledat. U systémových inženýrů, programátorů a pracovníků zákaznické podpory je šance na sdílení znalostí na sdíleném úložišti větší. Sdílení znalostí probíhá především mezi uzavřenou skupinou zaměstnanců na stejné pozici. Analytici sdílejí znalosti po nejkratší dobu (tvorba analýzy po určitou dobu, pak je předána jiným pracovníkům), a ne mezi sebou, ale mezi vývojáři. Znalosti poskytují především programátorům a dokumentaristům a testerům. Většinou tedy musí třikrát vysvětlit ty samé znalosti a zkušenosti.

V O2 ITS se sdílí v podobném poměru explicitní i tacitní znalosti. Explicitní jsou podkladem k práci i pracovním výstupem ponejvíce analytikům a testerům. Tacitní znalosti jsou blízké programátorům, kteří ale potřebují mít pro svou práci také dostatek formalizovaných explicitních znalostí (zadání, PZ atd.), stejně jako systémoví inženýři.

U málo zastoupené pracovní pozice, kupříkladu jednoho databázového a jednoho mapového specialisty, je vysoké procento držení znalosti pouze v hlavě jednotlivce (jednotlivec spoustu svých znalostí nemá s kým sdílet). Větší šance vzájemné zastupitelnosti a silnější možnost sdílení znalostí je u programátorské pozice, která je v O2 ITS výrazněji zastoupena. Skupina dokumentaristů, testerů a zákaznické podpory má velkou šanci na vzájemnou zastupitelnost a velmi silnou možnost sdílení znalostí.

Přestože například hardwaroví specialisté nemusejí rozumět výrazům, projevu a znalostem databázových specialistů nebo analytikům, komunikace v celém útvaru je vstřícná a bezproblémová. U všech pracovních pozic dominuje týmová práce.

- **Úroveň znalostí**

Všichni zaměstnanci společnosti O2 ITS jsou znalostní pracovníci, jejichž náplň práce je založena **na tacitních i explicitních znalostech**, téměř stejnou vahou. Velmi využívají ke své práci nejen znalosti, ale především zkušenosti. Všichni mají vysokou úroveň vzdělání a úměrně s délkou praxe disponují také odbornými dovednostmi. Každý z nich má schopnost tyto dovednosti aplikovat, ať již obratněji nebo méně, a využít je k identifikaci a řešení problémů.

- **Vliv povahy týmu na sdílení znalostí**

V O2 ITS panuje důvěra, srdečné vztahy, lidské morální zásady a etika. **Zaměstnanci mají mezi sebou silné vazby a empatii**, lze zde pozorovat optimismus a chuť k práci, což napomáhá k bezproblémové komunikaci a ochotě sdílet znalosti. Není zde nikdo, kdo by cítil ohrožení své vlastní pozice ve firmě a nebyl ochoten své znalosti sdílet s ostatními. Motorem dobrých vztahů a neformální atmosféry je silné jádro kolektivu.

Společnost je vedena v duchu **maticové organizační struktury**, kdy klasická vertikální liniová struktura je kombinována s horizontálně fungujícími týmy, které se věnují jednotlivým projektům. Tato struktura umožňuje intenzivní předávání znalostí uvnitř týmů. Manažeri využívají prostoru projeviti svou úctu týmům tím, že svá rozhodnutí s nimi často konzultují a se zaměstnanci jednají jako se sobě rovnými. Ředitel útvaru Aplikačního vývoje tráví většinou 2 pracovní dny na pobočce v Uherském Hradišti a zbývající dny v Praze nebo Olomouci.

- **Fluktuace zaměstnanců a vliv na sdílení znalostí**

O2 ITS se nepotýká s nezdravou fluktuací. Fluktuace se zde sice za poslední tři roky lehce zvýšila z 3 % na 6 %, přesto je na IT obor velmi nízká. Tato mírná fluktuace sebou

přináší nové lidi s **novými znalostmi**, což je výborný předpoklad pro jejich další sdílení a šíření mezi stávající zaměstnance. Tým dlouhodobě neopouští ani kolegyně a kolegové na mateřské dovolené. Velmi brzy se vrací na částečný úvazek a využívají práce z domova. Jejich znalosti jsou proto stále přítomny a lze je sdílet.

Mezery ve sdílení znalostí lze dohledat v procesu **adaptace nováčků a předávání znalostí**. Je podceňeno velmi důležité období, kdy se nový pracovník v O2 ITS seznamuje s kulturou společnosti, způsobem komunikace, s firemními postupy a procesy. Hrozbou je také **situace, kdy klíčová osoba opouští útvar** nebo organizaci jako celek a není již příliš mnoho času na předání znalostí. S ohledem na fakt, že tyto znalosti nejsou z velké míry formalizovány a nikde popsány, jde o velký problém.

V nárazových situacích, kdy se pracovalo na větších krátkodobých plněních a PZ, byli na omezenou dobu do O2 ITS **najati externí IT specialisté**. V tomto případě sdílení znalostí příliš dobře nefungovalo. Externisté se relativně špatně začleňovali do kolektivu a s ukončením spolupráce s kolegy odešly také jejich znalosti. To může být problém především u programátorů, kdy kód psaný externistou, může být špatně čitelný pro interního zaměstnance. Zaměstnanec si pak kód musí „rozluštit“ samostudiem. Další nevýhodou je, že externí zaměstnanci nepoužívají obecně zaběhnutou metodiku psaní kódu. S dokončením práce, na kterou byli externisté najati, jsou jejich znalosti definitivně ztraceny.

- **Sdílení znalostí dle kultivace pracovního prostředí**

Při navrhování pracovního prostoru a výběru kancelářských prostor, byl preferován open space. Ten se na prvopočátku jevil jako výborná metoda pro přenos znalostí mezi zaměstnanci, kteří jsou skutečně v jedné místnosti. Snahou bylo, aby byli lidé více spolu, aby byla podpořena týmová spolupráce a problémy se řešili rychleji a efektivněji. Z těchto pohnutek vznikla **hlavní centrální místnost, což je členitý open space ve tvaru písmene „L“**, kde sedí 80 % všech zaměstnanců. Poslední měsíce zaznívají stále častější připomínky k jeho fungování z řad zaměstnanců i manažerů, což se nezdá být ideální. Zaměstnanci jsou rušeni při práci srozumitelnou řečí a jejich soustředěnost klesá. Spousta zaměstnanců tak musí zaslechnout sdílení znalostí, které není určeno jim. Jestliže chce někdo dát najevo, že si nepřeje být rušen, dá si na uši sluchátka a ponoří se do vlastní práce. **Pro komunikaci je potom využíván především Skype** a není neobvyklé, že si pak píšou zprávy kolegové sedící 2 metry od sebe. Výhodou je, že kdo si nepřeje být vyrušován, nemusí zprávu číst

ihned. V prostoru nejsou protihlukové stěny, ani optické oddělovače, což je také silný nedostatek.

Byť jsou prostory kreativně a stylově zařízeny, **nenabízejí klidové relaxační místnosti** ani speciální týmové zóny. Problémem jsou také často telefonující kolegové, které lze jen velmi těžko izolovat od ostatních, pokud nejdou telefonovat přímo ven, na společné prostory v patře. S růstem počtu zaměstnanců se jeden z manažerů musel přestěhovat **do jediné zasedací místnosti**, odkud se v případě potřeby přemísťuje k právě volnému stolu do open space.

Setkávací místností je **kuchyňka s kávovarem**. Ta je hojně využívána a slouží k neformálním diskuzím i sdílení znalostí mezi zaměstnanci. V případě velké nutnosti je použita také jako zasedací místnost. Velkým pozitivem je zde **firemní bufet**, který je vlastní iniciativou zaměstnanců a má jej na starosti jeden z nich. V nabídce jsou sladké i müsli tyčinky, různé slané pochutiny a jiné trvanlivé potraviny. Tento nápad je týmem pozitivně kvitován a napomáhá k domácí atmosféře na pracovišti.

- **Sdílení znalostí v týmech podle participace na tvorbě IS**

Zaměstnanci různých pracovních pozic se sdružují v týmech podle toho, na tvorbě jakého informačního systému právě pracují. Jejich sdílení znalostí probíhá na začátku především pomocí dokumentů, analýz a PZ, postupně se stále větším podílem přidává také sdílení tacitních znalostí a zkušeností.

IS realizované firmou O2 ITS jsou velmi různorodé. Některých se týkají participace pouze několika málo zaměstnanců propojených v jeden tým, který po ukončení a předání IS zanikne. **Rychle se měnící projektový a realizační tým vyžaduje rychlé sdílení znalostí.** Znalosti se většinou šíří pouze po omezenou dobu a pak jsou uloženy v hlavách lidí nebo na sdílených úložištích. Pokud vznikne náhlá potřeba obnovení znalostí z již ukončeného a předaného IS, většinou bývá problém, koho s danou problematikou oslovit, nebo kde znalost vyhledat.

Jiné společnosti vytvářené IS jsou dlouhodobé, zastřešující realizační týmy i po dobu delší než 10 let. Velikost takového realizačního týmu se liší v průběhu životního cyklu IS. V době expanze na projektu pracuje aktivně větší počet zaměstnanců. Vzhledem ke skutečnosti, že oba velké IS systémy jsou řešeny online přes internet v reálním čase, tak i v době útlumu života projektu se sice velikost týmu zmenšuje, ale stále je potřeba provozní tým udržovat. Jeden zaměstnanec je tak často součástí několika pracovních týmů

současně. S „cestováním“ v týmech, nastává velmi často intenzivnější potřeba sdílení znalostí.

Společnost O2 ITS v současné době realizuje jako dodavatel nebo subdodavatel tyto IS:

- **ISMS** (Informační systém o majetku státu) = jedná se o on-line informační systém pro Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových, který má příslušnost hospodařit s majetkem státu. Majetek se v ISMS průběžně nabývá a eviduje. Zde se s ním také nakládá, hospodaří a realizuje. Jednotlivými moduly v ISMS se prolínají pohledávky, závazky, právní jednání atd. Je zde řešena pasportizace budov, inventarizace, sledovány náklady na správu nemovitostí. Systém ISMS je propojen s modulem CRAB, MyFenix, CRS, spisovou službou aj. Do systému jsou nahrávány data z KN a ISIR.
- **LPIS** (Infomační systém pro evidenci využití zemědělské půdy) = v rámci české republiky jde o unikátní řešení v oblasti sledování využití území v reálném čase (on-line systém). Primárně slouží k evidenci zemědělské půdy a jevů s ní spojených. Výsledkem jsou vždy topologicky čistá digitální data, která jsou automaticky klasifikována. Data jsou uložena v jedné centrální databázi, což znamená, že všichni mají přístup ve stejný okamžik ke stejným datům – úředníci, farmáři i veřejnost. Pomocí LPISu žádají farmáři o dotace z EU.
- **FLPIS** (forest LPIS) = evidují se zde lesy a následně kontrolují (a následně dotace).
- **PLPIS** (public LPIS) = veřejný LPIS, ze kterého lze nahlížet do KN, vyhledávat provozovny, evidence včel, půdní bloky nebo díly půdního bloky.

- **Znalosti využívaných technologií**

Vývojáři O2 ITS ke své práci využívají technologie: Java (JEE, Spring), JavaScript (ExtJS), ColdFusion, JBoss (aplikační server), Oracle DB a XML. **Přestože je používáno množství rozdílných technologií, nebyl dohledán problém se sdílením znalostí.** Zaměstnanci už do O2 ITS nastupují s potřebnými znalostmi, které si dále prohlubují a navzájem sdílí. Z hierarchického pohledu senior programátor průběžně předává své znalosti programátorům a junior programátorům. Nástrojem pro sdílení znalostí je **programátor-ský hromadný Skype chat**. Pokud požadovaná znalost v týmu není, programátor se ji pokouší vyhledat na Google a dodatečně sdílí takto nalezenou znalost v Skype chatu. Tím je zaznamenání znalosti ukončeno, ale velmi složitě historizováno. Někteří z programátorů si klíčové znalosti zaznamenávají do svých on-line poznámkových bloků (např. Evernote).

- **Systém odměňování KPI**

V O2 ITS je zavedeno hodnocení výkonů zaměstnanců pomocí **klíčových ukazatelů výkonnosti KPI**. Jedná se o ukazatele, indikátory a metriky výkonnosti přiřazené určitým procesům a vyjadřující určitý výkon (efektivnost, kvalitu atd.). Zaměstnanec si sám jednou za pololetí stanoví cíle a hodnotící kritéria, jimž přiřadí procenta váhy – musí být schváleno nadřízeným. Pokud si zaměstnanec sám cíle nestanoví, domluví se na nich s nadřízeným. Splnění nastavených cílů je vždy dvakrát za rok vyhodnocováno a konfrontováno s realitou. KPI obsahuje čtyři skupiny: individuální úkoly a participace na projektech, kulturní cíle, týmové cíle a finanční cíle. Přestože jsou v cílech například osobní efektivita a zodpovědnost, flexibilita, vyjednávání, koncepční myšlení aj., sdílení znalostí není u žádného ze zaměstnanců v KPI zohledněno. **Motivace pro sdílení znalostí pomocí finančního ohodnocení není vůbec vedením O2 ITS řízena.**

- **Teambuilding** a firemní akce

V O2 ITS je tradicí, že vždy na jaře probíhá **celofiremní dvoudenní teambuilding**. V prosinci se pořádá **vánoční večírek**. Tým útvaru Aplikačního vývoje pořádá několik dalších neformálních setkání během roku, mimo oficiální akce O2 ITS. Tyto akce jsou pořádány jako soukromá aktivita zaměstnanců, na vlastní náklady.

Všem vyjmenovaným formálním i neformálním akcím **se daří podporovat příznivou atmosféru na pracovišti**, stmelovat kolektiv, což se odráží v produktivitě O2 ITS. Společné aktivity pomáhají zaměstnancům se ještě lépe poznat, posilují vzájemnou důvěru, prohlubují vztahy, zdůrazňují hodnoty společnosti a vyvolávají pocit větší sounáležitosti. To vše vede v konečném důsledku v lepší a efektivnější sdílení znalostí.

- **Konverze znalostí**

Zaměstnanci O2 ITS útvaru Aplikačního vývoje velmi těží z faktu, že většina pracovníků jsou přítomni přímo na pobočce v Uherském Hradišti. Jen minimální část fondu pracovní doby jsou pracovníci fyzicky na jiné pobočce nebo pracují z domova. Šíření tacitních znalostí je tím mnohem jednodušší a frekventovanější. V O2 ITS platí stejně jako všude jinde, že transformace tacitních znalostí na explicitní není vůbec jednoduchá. Učením se a praxí se neustále mění jedna forma znalosti pracovníků na druhou a tím se tvoří znalosti nové, které se ukládají a sdílejí s dalšími lidmi. Při nikdy nekončícím procesu dochází k neustálé transformaci přes nepřetržité interakce mezi explicitními a tacitními znalostmi. Spirála

znalostí se v O2 ITS neustále točí a množství znalostí zde pořád roste. V rámci spirály konverze znalostí dochází v O2 ITS k těmto procesům:

- **Internalizace** = explicitní znalost, například sepsaná analýza, je přeměněna testérem do tacitní znalosti, tzn., že tester získal přečtením analýzy znalost a tu použije při testování nové funkcionality. Zároveň musí využít praxe a všech znalostí, které již dříve získal. Tester zde vychází z učení se při činnosti, což vyžaduje čas a trpělivost.
- **Socializace** = tacitní znalosti, jako například vnitřní znalosti vlastního kódu programátora, jsou sdíleny mezi další programátory jen pomocí jednotlivého sdílení těchto zkušeností. Trávením společného času je tacitní znalost vlastního kódu transformována z jednoho programátora na druhého pomocí sdílení. Nejde zde o pouhé povídání, ale o společné učení ukazováním.
- **Externalizace** = tacitní znalost vlastního kódu programátor sice nedokáže přepsat do dokumentace, ale dokáže zapsat do komentáře dotyčného kódu, co tento kód způsobí.
- **Kombinace** = proces konverze je dokončen a explicitní znalosti, například dokumenty a analýzy jsou analytikem spojovány do nové a komplexnější písemné podoby.

6.1.1 Informační a komunikační technologie pro sdílení znalostí

Explicitní znalosti ve formě příruček, starších uložených dokumentů, testovacích scénářů, postupů a metod, jsou v O2 ITS uchovány ve sdílených úložištích, jako je SVN a Confluence. Tacitní znalosti se nejlépe v O2 ITS sdílí tvář v tvář. Na trhu existuje skutečně mnoho ICT nástrojů ke sdílení, v O2 ITS se používají následující:

- **Target 2100 Online Solution** – software pro **sdílení interních znalostí**, personální řízení podniku a zpracování mezd. Jsou zde uloženy mimo jiné KPI formuláře pro hodnocení zaměstnanců, personální a mzdové údaje, docházka zaměstnanců a elektronické dokumenty jako jsou cestovní příkazy, žádanky nepřítomnosti atd.



Obrázek 5 Target 2100 Online Solution (Zdroj: Interní podnikový systém)

- **SVN (Subversion)** - je v O2 ITS používaný **softwarový systém, který se věnuje spravování a uchování verzí zdrojových kódů**. Je určen k ukládání vývojových řad softwarových projektů. Tvoří jej databáze, rozhraní pro přístup k databázi a programy pro přístup k serveru.
- **Atlassian** – podnikový software pro vývojáře softwaru, projektové manažery a správu obsahu. Atlassian poskytuje nástroje, které jsou v O2 ITS více a některé méně používány:
- **Jira** - O2 ITS využívá Jiru jako softwarový nástroj od Atlassianu pro evidenci problémů a chyb při vývoji vlastního softwaru. Chyby a úkoly jsou do Jiry zadávány jako „tickety“. Pomocí Jiry jsou v O2 ITS také řízeny projekty a požadavky. Jsou zde manažersky využívány nástroje pro řízení a sledování pracovníků při plnění úkolů. V O2 ITS se jeví jako ne příliš přehledný nástroj. Většinou jsou zde uloženy pouze znalosti jednorázového charakteru pro sdílení znalostí mezi analytiky, programátory a testery.
- **Confluence** – úložiště sdílených znalostí seskupených na jednom místě. Je možnost zde vytvořit, organizovat i diskutovat v týmu. Lze využít předpřipravených šablon pro zápisy ze schůzek, seznamy souborů, projektový plán, návody a články s řešením problémů. V O2 ITS tento nástroj není plně využíván a není vyčerpán celý jeho potenciál. Zatím je zde uložena pouze například metodika vývoje a obecné znalosti pro základní rozběhnutí vývojového prostředí (nastavení vývojového prostředí, nastavení webových serverů, aplikačních serverů). V O2 ITS chybí přesná me-

todika pro používání Confluence a motivace jej efektivně využívat. Jedná se o wiki software, který může spojit zaměstnance, obsah a znalosti na jednom místě.



Obrázek 6 Úložiště Confluence (Zdroj: Interní podnikový systém)

Bitbucket – webová služba, která podporuje vývoj softwaru. Jedná se o správu kódu Git. V O2 ITS je relativně aktivně využíván programátory. Týmy zde mohou na jednom místě plánovat projekty, spolupracovat na kódu, testovat a nasazovat.

6.2 Výsledky rozhovorů se zaměstnanci

Už z neformálních rozhovorů s vybranými zaměstnanci a manažery v průběhu zimy 2018 vyplynulo, že **jedním ze základních předpokladů pro sestavení objektivní analýzy** stávající situace sdílení znalostí v O2 ITS je předem **jasně definovat pojem „znalost“**. Mnoho zaměstnanců a vedoucích pracovníků „znalost“ zaměňovalo s pojmem „data“ a především s pojmem „informace“. I přes správné pochopení odborné formulace, byly vedeny polemiky, co je už znalost a co ještě informace. Z rozhovorů a zamyšlení vyplynulo, že konkrétními znalostmi, které by se měly v O2 ITS sdílet jsou:

- tacitní znalosti v hlavách lidí,
- explicitní znalosti:
 - příručky, dokumenty, testovací scénáře a popisy chování aplikací,
 - analýzy (podklady pro tvorbu nových IT systémů),
 - PZ - požadavky na změny systému (oficiální dokumenty, na základě kterých se rozšiřuje a upravuje již fungující IT systém),
 - záznamy v databázi,
 - technologické postupy a metodiky aj.

Všichni respondenti byli předem seznámeni s cílem rozhovoru a za jakým účelem je veden.

6.2.1 Rozhovor s ředitelem oddělení Aplikačního vývoje

Data pro analýzu současného stavu byla sesbírána pomocí polostrukturovaného rozhovoru s ředitelem útvaru Aplikačního vývoje. Rozhovor proběhl na pobočce O2 ITS v Olomouci, a to 4. března 2019. Podkladem pro rozhovor byl dotazník inspirovaný neformálními rozhovory s vybranými zaměstnanci a manažery ze zimy 2018 a studovanou literaturou. Polostrukturovaný rozhovor trval třicet minut a probíhal tak, že ředitel oddělení byl předem seznámen s okruhem témat, na které posléze odpovídal:

- organizace a řízení sdílení znalostí v O2 ITS,
- motivace zaměstnanců pro sdílení znalostí.

Celkem bylo položeno a zodpovězeno šest otázek. V průběhu rozhovoru byly odpovědi na kladené otázky zapisovány na papír, jelikož respondentem nebyl dán souhlas nahrávat si rozhovor na diktafon. Poté byla provedena transkripce, což posloužilo ke snadnějšímu vyhodnocování výsledků a lepší orientaci v textu.

Na otázku, zda **vrcholný management společnosti O2 ITS podporuje sdílení znalostí**, respondent uvedl, že pro vrcholný management je sdílení znalostí ve společnosti nutnost, kterou si dobře uvědomuje. Znalosti dělí na znalosti z odvětví zákazníka a vlastní technické znalosti. Rozhovor pokračoval další otázkou mířící na existenci metodiky: **„Je sdílení znalostí v O2 ITS nějak organizováno?“** Respondent připustil pouze částečnou organizaci ve sdílení znalostí, například u přijímání nových pracovníků, pořádání workshopů a mentoring. Následuje položení další otázky z oblasti intelektuálního kapitálu: **„Umí O2 ITS vytěžit z dovedností, zkušeností a schopností svých zaměstnanců a přetavit/přeměnit je do efektivního sdílení znalostí?“** Respondent připouští, že: *„Tady máme možná trochu rezervy.“* Podle něj nedochází k plnému a efektivnímu sdílení přenositelných znalostí, jelikož systém zohledňuje dobrovolnost, vlastní motivovanost a potenciál zaměstnanců veřejně sdílet své znalosti. Přitom respondent zdůrazňuje týmovost a nenaráží na neochotu zaměstnanců své znalosti sdílet. Na otázku přímo navazuje další: **„Myslíte si, že je potřeba přesvědčovat zaměstnance, že je pro ně i pro O2 ITS účelné sdílet znalosti a motivovat je k tomuto sdílení?“** Respondent souhlasně pokyvuje a motivovanost spatřuje ve větší efektivitě a přínosech pro zaměstnance, kteří své znalosti sdílí. Mají potom více prostoru a času dělat kvalifikovanější práci. Dalším motivátorem může být uznávanější pozice v kolektivu. S motivací souvisí také další otázka: **„Má kvůli zlepšení sdílení znalostí v O2 ITS smysl provádět změny některých faktorů, jako je systém odměňování a hodnocení zaměstnan-**

ců, přístup vedoucích pracovníků, organizační faktory atd.?” Respondent odpovídá souhlasně. Na doplňující otázku, zda by nehrozilo například zneužívání odměňovacího systému, respondent odpověděl, že se zneužívání neobává s ohledem na fakt, že v hodnotících KPI formulářích je několik skupin cílů a individuálních úkolů. Tím je váha rozložena a systém odměňování ošetřen. Rozhovor je uzavřen odpovědí na otázku, jaká jsou silná a slabá místa sdílení znalostí v O2 ITS. *„Nástrojů ke sdílení znalostí máme dost a uplatňujeme je. Také motivace je v pořádku.“* Problém vidí ředitel útvaru v nedostatku času a pozornosti, a také motivovanosti lidí.

6.2.2 Rozhovory s manažery

Hlavní úlohou rozhovorů s manažery bylo zjistit, a následně analyzovat, jejich pohled na úroveň sdílení znalostí v O2 ITS, především otázku podpory sdílení tacitních znalostí, které jsou v hlavách zaměstnanců přítomny. Jaké jsou současné podmínky pro sdílení znalostí a jak jsou pracovníci O2 ITS motivováni a povzbuzováni ke sdílení svých znalostí. Data byla sbírána pomocí polostrukturovaných rozhovorů s manažery v období od 6. do 12. března 2019 na pobočce O2 ITS v Uherském Hradišti. Rozhovory byly vedeny individuálně. Manažeři nemuseli o tomto tématu dlouho přemýšlet, odpovídali na otázky velmi přímo a zapáleně. Vzhledem k tomu, že manažeři věděli o důležitosti výzkumu a měli zájem o téma podpory sdílení znalostí, průměrná délka každého rozhovoru byla 30 minut.

V průběhu rozhovoru byly odpovědi na kladené otázky zapisovány na papír, jelikož respondenti nedali souhlas nahrávat si rozhovor na diktafon. Poté se provedla transkripce, což posloužilo ke snadnějšímu vyhodnocování výsledků a lepší orientaci v textu.

- **Rozhovor s respondentem A**

Respondent A je team leader a software designer. Jeho zaměření je ryze technického charakteru, proto také na kladené otázky odpovídal především z technického pohledu.

Rozhovor začal otázkou: *„Je O2 ITS firmou aktivně podporující sdílení znalostí?“* Respondent odpověděl, že: *„Sdílení znalostí podporujeme, ale pasivně.“* Dodává, že firma není v podpoře sdílení znalostí příliš aktivní. Prostor na zlepšení vidí v dostatku času vědomosti zapisovat a uvažuje nad vhodností použití Jiry, protože ne vše se do ní technologicky dá zapsat. Respondent pro tyto účely upřednostňuje sdílet spíše v Confluence.

Druhá otázka: *„Souhlasíte s tím, že „učení se“ je proces převážně sociálního charakteru, tedy probíhá v interakci s jinými lidmi, nikoli individuálně?“* Respondent odpovídá, že

lidé se učí sami pouze v případě, kdy jde o novou technologii, jinak je učení se otázkou spolupráce. Přímé sdílení tváří v tvář vidí sice jako efektivní, ale ne trvalé nebo opakovatelné. Odhaduje, že formalizovaných znalostí je v O2 ITS 30 %. U otázky na integraci nováčků respondent spatřuje slabé místo O2 ITS.

„Jaké nástroje pro sdílení dat jsou v O2 ITS nejvíc využívány a lze poměr přibližně procentuálně vyjádřit?“ Podle respondenta je osobní hovor používán přibližně z 30 % veškerého sdílení znalostí v O2 ITS, pomocí Jiry také asi 30 % a díky Confluence pouze 10 %. Ostatních 30 % patří telefonování, e-mailu a Skypu. Podle respondenta není sdílení znalostí v O2 ITS organizováno, zapisuje se pouze zadání do Confluence. Výhodou Confluence je podle něj strukturovanost a trvalost. Naopak v Jiře je dodatečně problémem dohledat kompletní znalost, protože po splnění zadaného úkolu se ticket uzavře.“

„Bylo by přínosné, aby programátor, který nalezne samostudiem nové postupy a techniky, tyto zapsal do Confluence?“ Respondent souhlasně pokyvuje a dál by zde zapisoval: „*technologické postupy, chování aplikací, záležitosti kolem provozu a prostředí*“.

„Myslíte, že je potřeba přesvědčit zaměstnance O2 ITS, že je pro ně i pro organizaci účelné sdílet znalosti a motivovat je k tomuto sdílení?“ Odpověď: „*Všeho s mírou*“. Respondent se domnívá, že strukturované zapisování znalostí může být pro firmu drahé. Cestu pro podporu sdílení znalostí nevidí ani v systému odměňování, kdy se obává neefektivnosti. Navrhuje nejdříve definovat poptávku po znalosti, uchopit ji manažersky, analyzovat a vyhodnocovat, protože ne všechny posbírané vědomosti se musí znovu využít.

- **Rozhovor s respondentem B**

Respondent B je projektový manažer se zastoupením technického, ale také obchodního zaměření.

Rozhovor začíná otázkou, **zda je O2 ITS firma podporující sdílení znalostí**. Podle respondenta je zde sice vytvořeno dostatečně silné prostředí důvěry, ani vedení není nevstřícné, přesto nevidí žádnou konkrétní aktivitu nebo aktivní kroky v podpoře sdílení znalostí. V O2 ITS je **ochota pracovníků sdílet své znalosti, ovšem chybí metodika**. Respondent se vyjadřuje spíše k externalizaci, tedy transformaci tacitních znalostí na explicitní, kdy uvádí, že pro vedení O2 ITS není sdílení znalostí prioritou. Významná část znalostí podle něj není znovu efektivně použitelná, jako je tomu u větších firem, kde se znalosti více opakují. Podle respondenta je až 90 % znalostí zaměstnanců O2 ITS v pravý čas na pravém místě.

Následuje další otázka: „*Umí vedení O2 ITS vytěžit z dovedností, zkušeností a schopností zaměstnanců a převést je do efektivního sdílení znalostí?*“ Respondent uvádí, že vytěžit znalosti vedení O2 ITS umí lépe, než je poté převést do efektivního sdílení. Na otázku, **zda je sdílení v O2 ITS organizováno**, tázaný odpovídá, že pouze částečně v některých oblastech, jako je tvorba zadání nebo testování.

Co se týče nástupu **nováčků, je snaha o efektivní integraci**, ale vždy podle respondenta záleží na konkrétním nadřazeném, není zde žádná metodika ani řízené postupy.

Rozhovor pokračuje otázkou: „*Jaké nástroje pro sdílení dat jsou v O2 ITS nejvíc využívány a lze poměr přibližně procentuálně vyjádřit?*“ Respondent odhaduje podíl 30 % osobní hovor, 30 % Skype, 20 % telefon, 2 % Confluence a zbytek vyprávění příběhů a týmové diskuze. Confluence se podle respondenta nepoužívá dostatečně, primárně jsou dokumenty uloženy spíše v SVN.

Podle respondenta, **kvůli podpoře sdílení znalostí zaměstnanců, má smysl provádět změny** některých motivačních faktorů, jako je systém odměňování a hodnocení i přístup vedoucích pracovníků.

- **Rozhovor s respondentem C**

Respondent C je team leaderem vývojového týmu.

Na otázku, **zda je O2 ITS firma podporující sdílení znalostí**, odpověděl respondent, že aktivně vedení společnosti sdílení znalostí nepodporuje a míra zájmu společnosti by se v souvislosti s efektivním sdílením znalostí mohla zlepšit. Dále pokračuje, že **sdílení znalostí je zde organizováno pouze** částečně, kritizuje **chybějící metodiku** pro sdílení znalostí.

Když zazněla otázka, **zda je v O2 ITS ochota pracovníků sdílet své znalosti**, respondent odpověděl, že jen napůl. Ochota sdílet znalosti souvisí s dostatkem času a sebedůvěrou, že má zaměstnanec ostatním co sdělit. Vedení podporuje vzájemné sdílení znalostí zaměstnanců, ale je velmi specifickým rozhodnutím, která subjektivní znalost zaměstnance by měla být převedena do snadno sdílené podoby.

U otázky, **zda umí O2 ITS podpořit transformaci zkušeností svých zaměstnanců do sdílení jejich znalostí**, odpověděl respondent, že přestože výkon podpořit umí, sdílení znalostí ne. Přesto je respondent přesvědčen, že **znalosti jsou předávány pravým lidem a v pravý čas ze 75 %**. Procento formalizovaných znalostí je přitom 70 %. Když dochází ke sdílení znalostí, téměř polovina všech sdílení znalostí je formou osobního hovoru, přes

Skype a telefon se sdílí asi třetina. Confluence je využívána pouze z 10 %, přestože respondent spatřuje v tomto nástroji velkou efektivitu. Dle respondenta má značný smysl podporovat sdílení znalostí v O2 ITS i za cenu změny systému odměn zaměstnancům.

- **Rozhovor s respondentem D**

Podle respondenta D, Software Developer Seniora, se **vedení O2 ITS snaží podporovat sdílení znalostí v konkrétních situacích**, kdy je předpoklad, že znalost bude potřebovat více lidí. Rád by zavedl pravidelnost ve shromažďování znalostí.

Proces učení se, probíhá podle respondenta kombinací interakce s jinými lidmi i individuálně. Dále sděluje, že **ochota pracovníků sdílet své znalosti sice je, ale od vedení firmy neplynou k zaměstnancům žádná očekávání**. Jen třetina znalostí je podle něj předána pravým lidem v pravý čas. „*Jaké procento je zastoupeno v O2 ITS opakovaně použitelných znalostí?*“ Respondent uvedl kvalifikovaný odhad 15 %.

U otázky na **míru používání Confluence pro sdílení znalostí** respondent řekl, že je zde sdíleno poddimenzované množství znalostí a proto ne zcela dobře fungují vyhledávací nástroje. Také respondent D vidí velké **nedostatky při integraci nováčků a cítí obavu ze ztráty znalostí** v případě odchodu zaměstnance z organizace.

Z výsledků rozhovorů s manažery vyplývá, že vedení O2 ITS je spíše pasivní v podpoře sdílení znalostí, přestože ředitel útvaru Aplikačního vývoje má opačný názor. Metodika a organizace sdílení znalostí je podle manažerů pouze částečná, v čemž se shodují s ředitelem útvaru. Na vysokém podílu sdílení znalostí osobním hovorem tváří v tvář se shodují naprosto všichni dotazovaní respondenti. U otázky podpory sdílení znalostí pomocí motivace zaměstnanců se shodli všichni manažeři, pouze v případě jednoho manažera je obava o efektivnost. Apeluje na podrobnou analýzu a vyhodnocení.

6.3 Výsledky dotazníkového šetření mezi zaměstnanci

Dotazník obsahuje **celkem 70 otázek** a jeho vyplnění trvalo každému z respondentů průměrně 25 minut. Na otázky respondenti odpovídali označením políčka míry souhlasu s výrokiem na pěti stupňové škále 1 - 5. Dotazníkové šetření ve společnosti O2 ITS probíhalo v únoru 2019, kdy zaměstnanci vyplňovali elektronickou formu dotazníku. Vyplněných dotazníků bylo odevzdáno 29, což znamená **návratnost 85 %**.

Dotazník je tvořen soustavou ukazatelů měřících kvalitu a úroveň sdílení znalostí, a zároveň podmínky pracovního života v O2 ITS. Ukazatele byly sloučeny do několika základ-

ních tematických celků. Dotazník byl předložen elektronicky všem zaměstnancům firmy, a jeho analýza podá ucelený obrázek o firemním klimatu sdílení znalostí, z pohledu subjektivního hodnocení zaměstnanců.

Skladba dotazníku podle modulů:

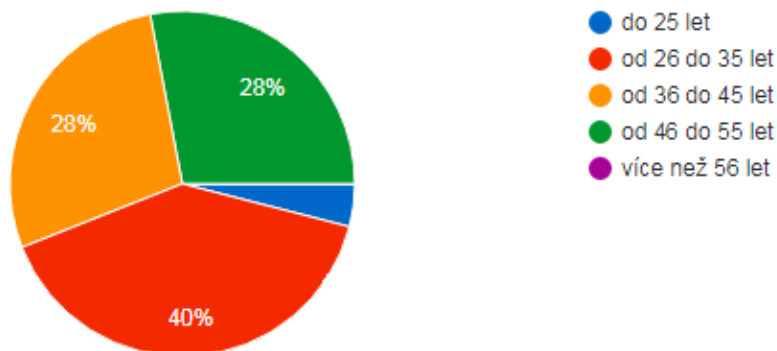
- **Struktura respondentů**

Šest otázek bylo věnováno identifikačním údajům. Otázky byly směřovány na pohlaví, věk, výši dosaženého vzdělání, pracovní pozici, počet odpracovaných let na dané pozici a praxi v oboru celkem.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 5 žen a 24 mužů. Procentuální podíl 17 % žen a 83 % mužů odpovídá celkové skladbě zaměstnanců v O2 ITS podle pohlaví.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že nejvíce respondentů, a to 40 % spadá do **věkové skupiny 26 až 35 let. Dvě totožné 28 % skupiny zaměstnanců O2 ITS spadají do věkového rozmezí od 36 do 45 let a od 46 do 55 let.** Ve věkové skupině **do 25 let je 4 %** respondentů.

Graf 1 Struktura respondentů podle věku



Zdroj: Google dotazník

Dále byli respondenti tázáni na nejvyšší stupeň dosaženého vzdělání. Celých **80 % respondentů má vysokoškolské vzdělání**, 20 % střední s maturitou.

Dotazník vyplnili 2 manažeři, 2 systémoví inženýři, 4 analytici, 14 programátorů, 1 databázový specialista, 1 mapový specialista, 3 testeři a 2 pracovnice zákaznické podpory.

Z dotazovaných respondentů **méně než 3 roky odpracovalo na dané pozici 25 %**, od 3 do 6 let 35 % respondentů, od 7 do 10 let 25 % respondentů a **víc než 11 let odpracovalo na dané pozici 15 % respondentů.**

- **Oblast organizační struktury**

Z grafu lze vyčíst, že v **O2 ITS jsou jasně stanoveny vztahy nadřízenosti a podřízenosti**, kdy 44 % respondentů uvedlo silný souhlas a 40 % spíše souhlasí.

Velmi podobně respondenti hodnotí **zařazení jednotlivých pracovních pozic v organizační struktuře O2 ITS**. Podle 80 % respondentů je zařazení pevně dáno nebo spíše dáno.

U otázky na **pracovní náplň jednotlivých pracovních pozic v O2 ITS, zda je pevně stanovena**, už nebyly odpovědi tak jednoznačné. 48 % respondentů se nepřiklání ani k silnému souhlasu ani k silnému nesouhlasu.

Stejně nejednoznačná je odpověď na otázku **striktní kontroly plnění úkolů nadřízeným**, kdy více než polovina respondentů, přesně 52 % nevyjádřilo souhlas ani nesouhlas. Striktní kontrolu nadřízeným nevedl ani jeden zaměstnanec. Spíše striktně kontrolováno se cítí 28 % a spíše nekontrolováno 16 % pracovníků.

Komunikaci v O2 ITS probíhající směrem od nadřízených k podřízeným cítí jenom 4 % respondentů, 60 % nemá vyhraněný názor, 12 % spíše souhlasí, 16 % spíše nesouhlasí a 8 % dotázaných zcela nesouhlasí.

Direktivní řízení vrcholovým vedením necítí 16 % respondentů, 20 % spíše necítí, 12 % spíše cítí a 52 % se nepřiklonilo ani k souhlasu ani k nesouhlasu.

- **Oblast kultivace pracovního prostředí**

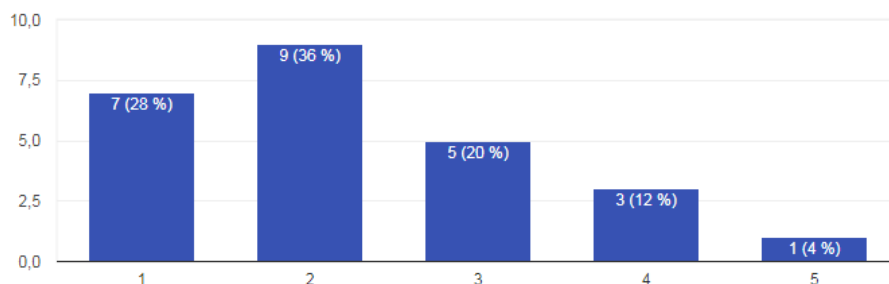
S tvrzením, že v O2 ITS jsou vyhrazeny dostatečné **prostory, kde mohou zaměstnanci společně trávit pracovní přestávky** nebo relaxační chvílku, souhlasí nebo spíše souhlasí celých 64 % respondentů. 8 % z dotázaných nemá názor a 28 % dotázaných dostatečné prostory postrádá nebo spíše postrádá.

Dotaz kolegy v průběhu práce na jiném vlastním úkolu neobtěžuje 23 % respondentů (odpoví a pracujete dál). 60 % respondentů se tím cítí být rušeno a 17 % nemá názor.

Na otázku: „**Sdílení znalostí ostatních kolegů ústní formou Vás od práce neruší, naopak, rád se od nich něco naučíte**“ odpovědělo souhlasně 55 % respondentů, 25 % se cítí být rušeno a 20 % se nevyjádřilo.

Open space pro práci nevyhovuje nebo spíše nevyhovuje 64 % respondentům. 20 % nemá vyhraněný názor a 16 % pracovníků je spokojených nebo spíše spokojených.

Graf 2 Open space



Zdroj: Google dotazník

- **Spolupráce v týmu**

53 % respondentů vykonává jen minimální část své práce mimo pobočku (práce z domova, práce z jiné pobočky, schůzky mimo pracoviště atd.), 35 % zaměstnanců pracuje spíše na pobočce a 12 % pracuje významný čas mimo pobočku.

Při výkonu své práce pravidelně spolupracuje s kolegy z jiných poboček 76 % respondentů a 24 % pracovníků s kolegy z jiných poboček pracuje nebo spíše pracuje.

Celých 84 % respondentů uvedlo, že O2 ITS pravidelně pořádá neformální akce (teambuilding, společenské akce atd.), na kterých se setkávají s kolegy z jiných poboček.

- **Podnikové vize, strategie**

Spíše nezná nebo vůbec nezná podnikové vize a cíle celých 52 % respondentů, 28 % si není jistých kladnou ani zápornou odpovědí a jen 20 % podnikové vize a strategie spíše zná.

56 % respondentů spíše souhlasí, že v O2 ITS jsou předávány informace o výsledcích hospodaření (např. o zvýšení zisku, snížení nákladů, maximalizace tržeb, také zavedení nových způsobů práce nebo vytvoření nových příležitostí na trhu). 4 % zcela souhlasí, 12 % zaměstnanců spíše nesouhlasí a 28 % pracovníků nemá vyhraněný názor.

Více než polovina (56 %) respondentů nemá pocit, že by se mohla podílet se na vytváření podnikové strategie prostřednictvím svých návrhů a připomínek. 24 % pracovníků si myslí, že by se podílet mohla a 20 % zaměstnanců se nepřiklání ani na jednu stranu.

Celých 60 % respondentů má pocit, že jejich nadřízený dokáže jasně a několika slovy formulovat atraktivní vizi toho, co by mohli dělat. 8 % podřízených si to spíše nemyslí a 32 % se nevyjádřilo.

- **Vztahy s nadřízenými**

U 56 % respondentů existuje přesvědčení, že jejich nadřízený jim dokáže pomoci najít smysl jejich práce. 18 % zaměstnanců si to nemyslí nebo spíše nemyslí a 26 % se nevyjádřilo

Více než polovina respondentů se nevyjádřila k otázce, zda jejich vedoucí věnuje osobní pozornost těm, kteří se tolik neprosazují a mohli by se zdát opomíjeni. 20 % respondentů s tím nesouhlasí a 28 % z dotázaných si to myslí nebo spíše myslí.

Na otázku, **zda vedoucí dává zaměstnanci najevo hodnocení zaměstnancova pracovního výkonu,** odpovědělo 84 % respondentů, že ano nebo spíše ano, 16 % se nevyjádřilo.

Vedoucí pomáhá nebo spíše pomáhá rozvíjet se 72 % respondentů. 28 % nevyslovilo souhlas ani nesouhlas.

Vedoucí pomáhá přemýšlet svým podřízeným o komplikovaných problémech novým způsobem u 60 % respondentů. 16 % respondentů tento pocit spíše nemá a 24 % se nevyjádřilo.

O starých problémech novým způsobem pomáhá přemýšlet 48 % zaměstnanců jejich nadřízený. 28 % si to spíše nemyslí a 24 % nemá vyhraněný názor.

Na otázku, že **v O2 ITS manažeři se zaměstnanci pravidelně sdílí své znalosti,** odpovědělo kladně 20 % respondentů, 28 % reagovalo záporně, 52 % nemá názor.

„V O2 ITS jsou zaměstnání pracovníci, kteří jsou respektovanými odborníky v daném oboru.“ S tímto výrokiem 48 % respondentů souhlasí nebo spíše souhlasí, 8 % nesouhlasí a 44 % se nevyjádřilo.

- **Komunikace a sdílení znalostí**

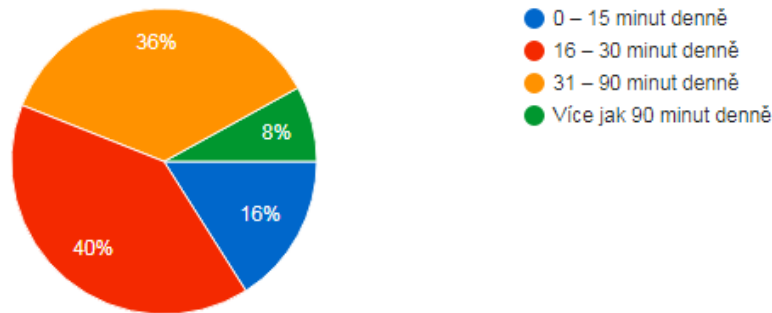
S tvrzením, že **nadřízený poskytuje dostatek času pro sdílení a získávání znalostí svým podřízeným** souhlasí nebo spíše souhlasí 68 % respondentů, 12 % spíše nesouhlasí a 20 % nemá názor.

V průběhu výkonu své práce většinou zaměstnanec nemůže dohledat veškerou potřebnou znalost, tvrdí 76 % respondentů. 20 % respondentů se nevyjádřilo a 4% s tímto problémem spíše nemají.

Na otázku: **„Můžete, prosím, odhadnout kolik času strávíte dotazováním se na znalosti nebo jejich vyhledáváním?“** odpovědělo 40 % respondentů, že stráví denně 16 – 30 mi-

nut, 36 % respondentů 31 – 90 minut, 16 % maximálně 15 minut a 8 % všech respondentů více než 90 minut denně.

Graf 3 Čas strávený dotazováním se na znalosti



Zdroj: Google dotazník

28 % respondentů nemá problém s tím, že by se mu některá formálně neuložená znalost nenávratně ztratila. 31 % s tím má nebo spíše má problém, 41 % se nevyjádřilo.

„V kolektivu O2 ITS převládá týmová práce“ může prohlásit 79 % respondentů. 7 % respondentů si to nemyslí a 14 % se nevyjádřilo.

„Mezi kolegy v O2 ITS je velmi dobrá vzájemná komunikace a výměna znalostí“, s čímž souhlasí nebo spíše souhlasí 69 % respondentů, 7 % spíše nesouhlasí a 24 % se nevyjádřilo.

Pro komunikaci s kolegy běžně využívá osobní hovor 76 % respondentů, 10 % spíše nevyužívá a 14 % nemá názor.

Pro komunikaci s kolegy běžně využívá skype a email 90 % respondentů a 10 % je bez názoru.

Běžně využívá nebo spíše využívá sdílené úložiště Confluence 24 % respondentů, 42 % respondentů Confluence nevyužívá nebo spíše nevyužívá a 34 % se nevyjádřilo.

Znalosti vyhledává mimo jiné také na speciálních serverech 73 % respondentů, 7 % nevyhledává nebo spíše nevyhledává a 20 % nemá názor.

Takto nabyté zkušenosti sdílí nebo spíše sdílí dál mezi kolegy v O2 ITS 52 % respondentů, 21 % nesdílí nebo spíše nesdílí a 27 % se nevyjádřilo.

Se sdílením znalostí formou prezentace svým kolegům nemá problém 66 % respondentů, 14 % by s tím problém mělo nebo spíše mělo a 20 % je bez názoru.

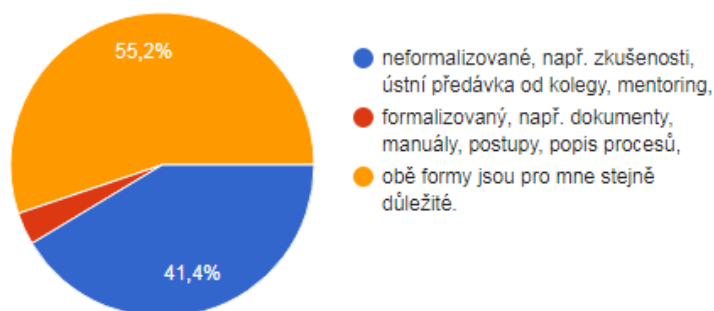
Za sdílení znalostí bývá oceňováno pouze 25 % respondentů, 55 % odměnu nedostává a 20 % se nevyjádřilo.

O jasně stanovené strategii pro sdílení znalostí v O2 ITS (neformálních i formálních) má povědomí pouze 17 % respondentů, 24 % nemá názor a o strategii neví nebo spíše neví 59 % respondentů.

Sdílení znalostí jako prostředek pro plnění každodenních pracovních úkolů využívá 34 % respondentů, 18 % nevyužívá a 48 % je bez názoru.

Na otázku, jaký druh znalostí je pro práci zaměstnance nejdůležitější, odpovědělo 41 % respondentů, že se jedná o neformalizované znalosti, např. zkušenosti, ústní předávku od kolegy a mentoring. Pouze 4 % respondentů uvedlo formalizovaný druh znalosti, např. dokumenty, manuály, postupy, popis procesů. Obě formy jsou pro 55 % respondentů stejně důležité.

Graf 4 Nejdůležitější druh znalostí v O2 ITS



Zdroj: Google dotazník

Přehled, kde (případně u koho) najde znalosti, které potřebuje ke své práci má 65 % respondentů, 7 % neví kde znalosti hledat a 26 % respondentů nemá názor.

Na otázku, zda sám zaměstnanec sdílí své znalosti s kolegy, odpovědělo 66 % respondentů souhlasně, 3 % nesouhlasně a 31 % se nevyjádřilo.

Na otázku, zda zaměstnanec sám zaznamenává písemně své znalosti na sdílená úložišť, reagovalo 28 % respondentů souhlasně, 42 % nesouhlasně a 30 % neví.

Dostupnost znalostí potřebných pro náplň práce cítí jako dobrou 66 % respondentů, 3 % s dostupností není spokojeno a 31 % se nevyjádřilo.

„O2 ITS pokládá sdílení znalostí za důležité“ si myslí 38 % respondentů. Nemyslí si to 7 % respondentů a 55 % neví.

S kolegy sdílí nebo spíše sdílí společné zájmy v pracovní oblasti 69 % respondentů, 4 % nesdílí a 27 % nemá názor.

S kolegy se shodujete na oblastech podstatných pro naplnění cílů O2 ITS 61 % respondentů, 10 % se spíše neshoduje a 29 % nevyslovilo názor.

„S kolegy užíváte společný slovník a stejně chápete i význam užívaných pojmů tvrdí 73 % respondentů, 7 % spíše neužívá a 20 % nemá názor.

„S kolegy se setkáváte (osobně nebo prostřednictvím informačních technologií), abyste řešili pracovní záležitosti“, může tvrdit 76 % respondentů, 3 % se nesetkávají a 21 % se nevyjádřilo.

S kolegy má zavedený způsob řešení problémů 72 % respondentů, 7 % spíše nemá a 21 % se nevyjádřilo.

Společně s kolegy nachází nová řešení pracovních problémů 77 % respondentů, spíše nenachází 3 % respondentů a bez vyjádření je 20 % respondentů.

Ke kolegům pocítuje důvěru 83 % respondentů a 17 % nemá názor.

Ke kolegům pocítujete respekt 90 % respondentů a 10 % nemá názor.

- **Podniková kultura**

„Podniková kultura (zvyklosti, sdílené názory, uznávané hodnoty a pravidla chování pracovníků uvnitř podniku a způsob jejich prezentace vůči vnějšmu okolí) je v O2 ITS dobrá“ si myslí 45 % respondentů, 10 % respondentů si to nemyslí nebo spíše nemyslí a 45 % je bez názoru.

„Podniková kultura není řízená vedením O2 ITS“ si myslí 35 % respondentů, 14 % si to nemyslí nebo spíše nemyslí a 51 % je bez názoru.

Silnou sounáležitost k firmě cítí 60 % respondentů, 21 % ji spíše necítí a 19 % se nevyjádřilo.

„Když jste nastupoval/a do O2 ITS, kolegové Vám předali základní znalosti týkající se Vaší náplně práce“, souhlasně odpovědělo 50 % respondentů, 24 % ten pocit nemají a 26 % je bez názoru.

„Když zhodnotíte předávku znalostí zpětně, byla vyčerpávající.“ Souhlasně odpovědělo 32 % respondentů, nesouhlasně 45 % respondentů a 23 % se nevyjádřilo.

„Vaše pracovní znalosti považujete za klíčové pro O2 ITS, a pokud by nedošlo k jejich předání, vzniknou dopady na zákazníky nebo finance firmy.“ S výrokem souhlasí 45 % respondentů, 38 % respondentů nesouhlasí a 17 % se nevyjádřilo.

„Když byste odcházel/a z O2 ITS, víte komu předat své znalosti.“ S výrokem souhlasí nebo spíše souhlasí 44 % respondentů, 39 % respondentů nesouhlasí nebo spíše nesouhlasí a 17 % je bez názoru.

„Když byste odcházel/a z O2 ITS, stihl/a byste předat všechny své znalosti svému nástupci (kolegům).“ Souhlasně se vyjádřilo 44 % respondentů, nesouhlasně 23 % respondentů a 13 % nemá názor.

U poslední otázky bylo možno vepsat respondentem podnětu, který by vedl ke zlepšení sdílení znalostí ve firmě. Nepovinnou otázku vyplnil pouze jeden respondent, který by přivítal, jestliže by někdo objevil zajímavý program, technologii atp., aby mohl volně uspořádat prezentaci, na které by se kolegové mohli přiučit a případně vložit své podněty k návrhům. V současnosti to podle respondenta možné, ale jen v omezené míře.

6.4 Přednosti současného stavu a prostor pro zlepšení

Velkou předností současného stavu sdílení znalostí ve společnosti O2 ITS je **velká ochota zaměstnanců své znalosti sdílet**. Ve firmě není nikdo, kdo by si chtěl nechávat své znalosti pouze sám pro sebe, nikdo se necítí být sdílením znalostí ohrožen ve své vlastní pozici v týmu. Tato přednost souvisí s dobrou atmosférou v kolektivu, kde jsou velmi srdečné vztahy a důvěra

Znalosti se nyní nejvíce sdílí mezi zaměstnanci tváří v tvář, což nejčastěji lze narazit na interakci tváří v tvář, tzn. **osobní hovor**. Výhodou pro zaměstnance je, že je osobní hovor synchronní v reálném čase, tím se velmi hodí na sdílení nejen explicitních, ale také tacitních znalostí. Umožňuje rychlou a kvalitní zpětnou vazbu mezi poskytovatelem a příjemcem znalosti, jejich spontánní i neformální interakce. Nevýhodou ovšem je, že ostatní pracovníci, kterých se daná problematika netýká, jsou rušeni. Další výhodou interakce tváří v tvář je rozvoj důvěry, nevýhodou finanční a časová nákladnost v případě sdílení znalostí s geograficky vzdálenou pobočkou. Největší nevýhodou je, že po skončení hovoru je interakce ztracena, neexistuje historizace, což negativně ovlivňuje přesnost i produktivitu práce.

Prostor pro zlepšení je také v **dobrém zpracování metodiky pro sdílení znalostí**, intenzivním **používání interních webových nástrojů pro sdílení znalostí** a především **motivaci zaměstnanců** ke sdílení znalostí ze strany vedení společnosti.

Dále není dobře podchycena **integrace nováčků a odchod znalostí** spolu se zaměstnancem, odcházejícím z organizace.

Dobrý vliv na sdílení znalostí přestává mít **open space**, který se na prvním počátku jevil jako výborná metoda pro přenos znalostí mezi zaměstnanci, kteří jsou skutečně v jedné místnosti, ale postupem let začíná být nevyhovující.

7 PROJEKT NA PODPORU SDÍLENÍ ZNALOSTÍ

Projekt je zaměřen na podporu sdílení znalostí v O2 ITS. Projekt odráží závěry analýzy stávající situace sdílení znalostí provedené a popsané v předchozí části této práce, kde pomocí provedených průzkumů současných nástrojů a procesů sdílení znalostí, dotazníkového šetření mezi zaměstnanci, rozhovorů s manažery a ředitelem oddělení Aplikačního vývoje, byly zjištěny názory, připomínky, představy a očekávání, jak by se stávající situace sdílení znalostí dala zlepšit. Snahou je, aby se znalosti uložené pouze v hlavách lidí neztratily nebo neodešly spolu se zaměstnanci. Současně aby se více podporovala konverze znalostí.

Se skutečně efektivně fungujícím sdílením znalostí ve společnosti O2 ITS je třeba především začít. Proto tento projekt začíná založením týmu, který seskupuje 5 členů zodpovědných za všechny aktivity v rámci projektu. Projekt končí závěrečnou zprávou s identifikací klíčových znalostních pracovníků, shrnutí celého projektu včetně časového harmonogramu a přehledu nákladů. Zpráva bude prezentována vrcholovému managementu O2 ITS.

Činnosti související s tímto projektem se mohou stručně rozdělit do tří skupin (jsou detailně popsány v kapitole 7.2 Klíčové aktivity projektu):

- 1. Předprojektové aktivity v přípravné fázi** – aktivity nutné před zahájením projektu.
- 2. Projektové aktivity** - aktivity od začátku tohoto projektu až do jeho ukončení. Jsou popsány s ohledem na čas, náklady a rizika.
- 3. Poprojektové aktivity** - měly by se uskutečnit po skončení projektu. Tyto aktivity jsou důležité pro další rozvoj sdílení znalostí v O2 ITS, ale vyžadují již jiný projekt.

Projekt využívá v co největší míře v O2 ITS již existujících nástrojů pro sdílení znalostí (lidské, materiální, technické), což představuje velkou výhodu pro projekt, a tím se očekává jeho implementace s velmi hladkou realizací.

7.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je zvýšit mezi zaměstnanci zájem o sdílení znalostí a vytvořit takové prostředí a podmínky pro efektivní sdílení znalostí, které podpoří ještě více týmový duch kolektivu. Projekt zohledňuje velmi pozitivní zjištění, že pro manažery společnosti O2 ITS je důležité, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni sdílet svoje znalosti. Ať už je motivátorem úspora času, větší prostor pro odbornější práci, prestižnější pozice

v kolektivu, pochvala od nadřízeného nebo finanční ohodnocení. Vedení společnosti má preferenci v dobrovolnosti, tzn. nenutit do veřejného sdílení znalostí (především těch tacitních) své zaměstnance direktivními příkazy a povinnou metodikou. Je však snahou zabezpečit, aby sdílení znalostí bylo pro zaměstnance přirozenou samozřejmostí. Žádoucí je také pozvolná a nenásilná transformace tacitních znalostí na explicitní.

Dílčím cílem projektu je zvýšit produktivitu a kvalitu odvedené práce. Sníží se časová náročnost plnění úkolů, což v konečném důsledku bude pro firmu znamenat návratnost a vyšší výnos. Současně se očekává zefektivnění používání stávajících nástrojů pro sdílení znalostí a zavedení nových nástrojů.

Při vytváření projektu jde o dlouhodobé řešení, které je důležité udržovat a spravovat, rozvíjet a inovovat, v závislosti na aktuálních potřebách společnosti. Zavádění změn je postupné, tím budou zohledněny průběžné úspěchy implementace projektu, kterých již bylo dosaženo a které mohou dopomoci k ještě větší úspěšnosti zavádění projektu. Projekt na podporu sdílení znalostí v O2 ITS se bude realizovat od 1. června 2019 do konce roku 2019.

Cíle projektu jsou navrženy podle metody **SMART**:

- **S – specific = specifický:** cílem je podpora sdílení znalostí v O2 ITS, která bude obsahovat alespoň 7 klíčových aktivit, a která bude implementována ve druhém pololetí roku 2019.
- **M – measurable = měřitelný:** kvantifikovatelný cíl je plnění PZ a tvorba nových projektů před stanoveným deadline (měřeno srovnáním deadline a reálného data dokončení úkolu), zvýšení kvality odvedené práce (měřeno zpětnou vazbou nadřízených) a vyšší zisk firmy (měřeno výší fakturace a cenou spotřebovaných mandays).
- **A – acceptable = akceptovatelný:** projekt musí být schválen vedením společnosti, a ředitelem oddělení Aplikačního vývoje.
- **R – realistic = realistický:** prostředky k realizaci projektu jsou všechny k dispozici.
- **T – time specific = časově specifický:** navrhovaný projekt na podporu sdílení znalostí může začít být implementován 1. června 2019.

7.1.1 Podstata, struktura a účel projektu

Podstatou projektu je v souladu s klíčovými aktivitami a po vyhodnocení nákladové, časové a rizikové analýzy splnit stanovené cíle projektu a tím dosáhnout vytyčených přínosů projektu podpory sdílení znalostí ve společnosti O2 ITS.

V následujícím textu je zpracována **struktura projektu** podpory sdílení znalostí ve společnosti O2 ITS. Tento projekt začíná informováním vedení společnosti o klíčových aktivitách projektu. Tato část definuje úkony, které jsou důležité pro uskutečnění jednotlivých aktivit. Poslední a závěrečnou částí projektu je zjištění úspěšnosti a splnění cílů. Zpráva o úspěšnosti projektu bude prezentována vrcholovému managementu O2 ITS

Účelem je vytvořit propracovaný systém, který v O2 ITS připraví vhodné podmínky pro efektivní přenášení, vyhledávání, sdílení, opakované využívání a konverzi znalostí. Jedná se o proces náročný jak z časového hlediska, tak personálního. Velmi významná je podpora ze strany vrcholového a středního managementu O2 ITS, který si uvědomuje důležitost a významnost efektivního sdílení znalostí. Změny v souvislosti se zaváděním projektu podmiňují kooperaci všech členů týmu. Pro zajištění efektivnosti musí být dodržována rámcová metodika pro procesy sdílení znalostí.

S ohledem na aktuální rozšiřování týmů a zvýšení přílivu nových zaměstnanců, je třeba v projektu pamatovat také na nováčky a jejich plynulé, ale zároveň rychlé a efektivní začlenění do týmu. Zaměstnanci už do ITS přicházejí se znalostmi, kterých je třeba využít a současně zajistit předání nových znalostí od zkušenějších a zapracovaných kolegů.

Projekt těží z velmi přátelských a neformálních vztahů v O2 ITS, napříč organizační strukturou. Celý proces zavádění projektu je rozdělen do následujících bodů, některé se mohou vzájemně prolínat:

- **Dokumentace znalostí pomocí již existujících softwarových nástrojů Atlasian**

Je nutno zjednodušit sdílení znalostí a více dokumentovat již existující znalosti pomocí softwarových nástrojů Atlasian. Pro zefektivnění sdílení znalostí je důležité naplno využívat centrální nástroj pro sdílení znalostí – webovou aplikaci **Confluence**. Confluence je součástí balíčku Atlasian, který již O2 ITS v minulosti zakoupila.

Důležité je také zajistit integraci systému se standardními komunikačními nástroji, jako je e-mail. Tím bude zajištěno hromadné rozesílání e-mailů v případě umístění nové informace, souboru nebo dokumentu na sdílené úložiště. Sledování e-mailem je možno nastavit

tak, že se lze přihlásit jen k odesílání těch zápisů znalostí, o které má zaměstnanec konkrétně zájem.

V Confluence lze využívat vyhledávač, který funguje na stejné bázi jako wiki vyhledávač, tzn., že po vložení klíčového slova vyhledá z uložených znalostí, které nemusely být předem nutně organizovány a strukturovány.

- **Podporovat existenci pracovních komunit**

Je vhodné, aby si vedení O2 ITS uvědomilo existenci praktických pracovních komunit na pracovišti a nenásilně jim vytvářelo vhodné podmínky k fungování a vzájemnému sdílení znalostí. Je důležité zachovat jim neformální charakter a nezasahovat významně do jejich fungování, ale zároveň vysledovat a nechat vyprofilovat vášnivého vůdce a tahouna komunity. Jeho přirozený respekt strhne sebou periferní členy a členové budou sami aktivně vyhledávat materiály, který by jim pomohly získat a sdílet znalosti. Je však potřeba objevit i další podpůrné funkce, aby komunita přežila dlouhodobě.

- **Podpora vyprávění příběhů**

Klíčové pro sdílení znalostí je také obnovení vyprávění příběhů v O2 ITS. Každý pátek by byl ve znamení vyprávění příběhů. Obsahem vyprávění může být jakékoliv téma vztahující se k náplni práce v O2 ITS nebo novým technologiím, které by šli k činnostem v O2 ITS využít. Je dobré oslovit všechny zaměstnance, kteří si předem vyberou téma k vyprávění, rezervují datum jeho prezentace a připraví prezentaci v PowerPointu. Každý zaměstnanec by pro své téma schválené nadřízeným vybral jeden termín tak, aby se každý pátek prezentovalo jedno téma. Důležité je vymezit dostatečný čas na prezentaci jednotlivce před ostatními kolegy, prostor pro doplňující otázky, čas k diskuzi a zachycení myšlenek, nápadů i námětů. Mohou nastat dvě eventuality vyprávění příběhů. V prvním případě se jedná o téma, ve kterém má zaměstnanec znalosti, jež by mohly obohatit ostatní kolegy. Ve druhé rovině může jít o problematiku zcela novou, u které zaměstnanec má oprávněnou představu, že by mohla zaujat a být přínosem pro ostatní. Je důležité příběhy znovu zavést, protože dobrý příběh má vždy nějaký význam, který nelze uvést do prostého informačního textu. Stanoví se principy a analogie, které přenesou znalost.

- **Databáze znalostí**

Vytvoření sdílené databáze jako fóra pro šíření schopností a odborných znalostí.

- **Metodika pro sdílení znalostí**

Je vhodné vytvořit metodiku sdílení znalostí pro programátory, systémové inženýry a databázové i mapové specialisty. Zatím existující metodiku z oblasti tvorby a sdílení metodických znalostí (především pro analytiku, testery a programátory „vývojáře“) je potřeba aktualizovat, rozšířit a zpřesnit. Vytvořit jednoznačný rámec pro postupy a zásady při sdílení a při transformaci znalostí. Vymežit procesům sdílení znalostí jasnou pozici v týmových cílech. Bude jednoznačně definována strategie pro získávání, rozvíjení a sdílení znalostí, začlenění sdílení znalostí přímo do strategie organizace a do hlavních podnikových procesů. Díky metodice bude určena specifická zodpovědnost za rozvoj procesů a programů pro sdílení znalostí, a zároveň zohledněn individuální způsob potřeb a zájmů jedinců pro sdílení.

Pro podporu sdílení znalostí na pracovišti je významné to, aby znalosti aktivně sdílely osoby, které jsou v podniku respektovány. Jedná se především o manažery na střední úrovni a zaměstnance, kteří představují ceněné odborníky v daném oboru. Vedení příkladem, kdy manažeri se zaměstnanci pravidelně sdílí své znalosti. Sdílení znalostí se stane prostředkem pro plnění každodenních pracovních úkolů a učiní ze sdílení nedílnou součást pracovních postupů. Metodika zajistí dostatečný čas pro sdílení a získávání znalostí.

- **Vypracování případových studií spravovaných informačních systémů (IS)**

Pro lepší adaptaci nováčků i plynulý přechod a participaci stávajících zaměstnanců mezi vytvářenými a spravovanými IS, je vhodné zpracovat ke každému IS interní případovou studii, která by stručně systém přiblížila. Pověřený znalostní pracovník s dlouhodobou praxí by dokument zpracoval ve formátu pdf a v rozsahu 10 až 40 stran, podle velikosti IS. Obsahem by bylo základní představení IS, jeho historie, komu slouží a jakým je přínosem. Dále jaké je jeho využití, co obsahuje, jak funguje, jaké technologie využívá a jeho integrace s jinými IS. Závěrem by byly shrnuty hlavní výhody a případně slabá místa systému.

- **Vypracování případových studií na používání interních aplikací**

Pro nově přichozí zpracovat případovou studii k používání interních webových aplikací, jako je Jira, Confluence, Service desk a Bitbucket. Nový zaměstnanec by měl být při čtení případové studie seznámen s vizí, posláním a hodnotami společnosti. Důležité je také obeznámení a základní orientace v portálu O2 ITS, včetně praktických informací např. o čerpání dovolené, sickday, práci z domova, o benefitech, o datu zasílání mzdy na účet, o jednotlivých formulářích atd.

- **Vypracovat adaptační program nových pracovníků**

Vypracovat podrobnou metodiku adaptace, ze které budou jasně vyplývat termíny a osoby, které budou zodpovědné za jednotlivé části adaptace. Metodika adaptačního programu musí obsahovat základní body před nástupem pracovníka, v průběhu jeho adaptace i vyhodnocení a kontrolu procesu.

Přímý nadřízený musí získat veškeré informace o novém zaměstnanci ještě před jeho nástupem. Zároveň je důležité obdržet pro nového zaměstnance navedení přístupu a oprávnění do firemní vln. Nadřízený musí mít předem k dispozici také vstupní kartu a klíče. Nezbytností je příprava drobného hmotného majetku (monitor, notebook, mobilní telefon). V okamžiku předem známého telefonního čísla, může nadřízený ještě před nástupem pracovníka požádat o zřízení přístupů do informačních systémů zákazníka. Zákazník má lhůtu na vytvoření a předání přístupu, která by se tímto přesunula do období před nástupem zaměstnance.

Pro podporu budování silných vztahů a podnícení elánu a angažovanosti nováčka do nové práce, bude dobré začlenit do procesu adaptace osobně také firemní individuality s vůdčími schopnostmi, které by mohly zprostředkovat poznání firemní kultury a zajistit rychlejší pochopení některých firemních procesů.

- **Vypracovat program na řízení odchodů zaměstnanců**

Přestože je míra fluktuace v O2 ITS na zdravé úrovni 6 %, i nízká míra fluktuace může být v budoucnu problém. Je potřeba minimalizovat hrozbu odchodu znalostí se zaměstnancem, který opouští firmu a snížit riziko ztráty jeho cenných znalostí. Reflektovat krátký časový úsek mezi oznámením a skutečným odchodem zaměstnance a zvládnout předat co nejvíce znalostí ve výpovědní lhůtě.

- **Systém hodnocení pracovního výkonu a systém odměňování**

Zohlednit sdílení znalostí do hodnocení výkonnosti, jako součást hodnocení pracovního výkonu. Sdílení znalostí bude zohledněno v již fungujícím pololetním systému hodnocení KPI. Zaměstnanec a jeho přímý nadřízený se vždy předem dohodnou na cílech a klíčových ukazatelích, na indikátorech či metrikách, přiřazených konkrétnímu zaměstnanci k jeho konkrétnímu sdílení znalostí. Každý zaměstnanec se dohodne se svým nadřízeným a zaváže se k takovému sdílení znalostí, které mu vyhovuje za použití takových nástrojů, které jsou mu přirozené a blízké. Transparentně tím bude nastaven systém odměňování, kdy bu-

de proces sdílení znalostí zohledněn v pololetních hodnotících formulářích zaměstnanců, a to v individuálních cílech, s váhou 20 %.

- **Kultivace pracovního prostředí**

Zajistit rozšíření stávajících kancelářských prostor ve stávající budově tak, aby nebyli zaměstnanci v open space navzájem rušení například telefonujícími a diskutujícími kolegy. Od měsíce srpna 2019 se uvolní kancelář v těsné blízkosti stávajících kancelářských prostor na pobočce v Uherském Hradišti. Bude proto vhodné zažádat vedení O2 ITS a majitele budovy o pronájem. Optické rozdělení místností a částečné ztlumení hluku zajistí pořízení kancelářských paravanů.

- **Pořádání akcí**

Je vhodné více podporovat pořádání firemních akcí, kde mohou zaměstnanci navazovat neformální vztahy.

7.1.2 Přínosy realizace projektu

Některé z přínosů projektu jsou jen těžce měřitelné. Vliv na ekonomické ukazatele HC ROI, EVA a produktivitu práce lze jen těžko prokázat. Nicméně už v průběhu realizace projektu se očekává eliminace možnosti nenávratné ztráty znalostí uložených pouze v hlavách zaměstnanců. Zaměstnanec nemusí nutně z firmy odcházet, proto aby se znalost vytratila. Znalost může být zapomenuta nebo o její existenci nemusí být povědomí. Díky rychlejšímu a efektivnějšímu sdílení znalostí bude zaměstnancem odvedená práce přesnější a na odbornější úrovni. Zaměstnanci vstřebají více znalostí a tím se zvýší jejich hodnota na trhu práce. Zlepší se kvalita odvedené práce. Dojde k úspoře času tím, že se sníží časová náročnost plnění úkolů. Zvýší se spokojenost zaměstnanců s vlastním výkonem a budou motivováni k ještě lepším pracovním výsledkům. Dále povede k přesvědčení zaměstnanců o tom, že pracují pro správnou věc a k upevnění jejich důvěry ve vlastní schopnosti. Zvýší se loajalita zaměstnanců, spokojení a respektování zaměstnanci budou více propagovat dobré jméno společnosti. Zvýší se míra identifikace s organizací. Nebude se zvyšovat fluktuace zaměstnanců, tzn., udrží se maximálně na úrovni 6 %. Pracovníci se budou více realizovat v týmech a podílet na pozitivním vývoji a růstu společnosti. S dobře zavedeným a dynamickým sdílením znalostí se zajistí rychlá návratnost. Sdílení znalostí povede k lepšímu a rychlejšímu řešení problémů, ke snižování nákladů a zvyšování zisku. Náklady klesnou také v oblasti adaptace nováčků. Opakující se využití znalostí pomůže vyhnout se opakování stejných chyb, což vyústí v další redukci nákladů. Podpora sdílení znalostí

přispěje k lepšímu porozumění zákazníkům a bezproblémové akceptaci odevzdávané práce objednatelem. Vznikne větší sebejistota v uskutečňování strategických plánů podniku.

Jako měřitelný SMART cíl se očekává zvýšení loajality zaměstnanců (měřeno zpětnou vazbou nadřízenými), zvýšení motivovanosti pracovníků (měřeno vyhodnocením brainstormingu), zachování fluktuace zaměstnanců maximálně na míře 6 %.

Jednotlivé cíle projektu přinesou společnosti, ale také samotným zaměstnancům tyto konkrétní přínosy:

- **Zavedení a zautomatizování procesu sdílení znalostí v Confluence**, bude znamenat zpřehlednění a efektivní seskupení všech dokumentů a pracovních postupů pro všechny zaměstnance i manažery. Zvýší se flexibilita a agilnost.
Usnadní a podpoří se týmová práce a zvýší se přehlednost, přesnost i produktivita práce.
Značný vliv na efektivitu komunikace, propojení ICT s podnikovými procesy a podnikovou kulturou, znamená konkurenční výhodu.
Snadnější přístup ke znalostem a jednodušší proces sdílení, lokalizace prvků vztahujících se k procesu sdílení (kde je znalost, kdo ji má, kdo by ji mohl využít).
Snížení časové bariéry (každý sdílí nebo vyhledává znalost právě v okamžiku potřeby, v reálném čase). Bude podpořena asynchronní komunikace mimo reálný čas.
Integrace s e-mailem přinese okamžitý přehled o vložení nové události.
Vyhledávací nástroj zajistí rychlou odpověď na poptávku po dané znalosti a lepší přístup k odborným znalostem, což povede k časové úspoře a zefektivnění práce.
Snížování bariér pro sdílení znalostí. Lépe se uplatní introvertnější členové týmu, kteří se ve sdílení znalostí doposud příliš neangažovali, a to ani z pohledu tazatele na znalost (ostých se zeptat ostatních) ani z pohledu vysílače znalosti (nevěří si tolik, obava že nemají co ve znalostech nabídnout).
Uvolní ruce klíčovým osobám, které budou mít větší prostor pro svoji odbornou práci.
- **Praktické komunity** zvyšují tok znalostí, brání před stagnací a podporují kreativitu a inovativnost. Významný přínos v týmovosti, kdy spolu samotní zaměstnanci nesoutěží, ale kooperují. Zvýší se aktivita vyhledávání materiálů a znalostí, což povede k rozšíření znalostí i jejich sdílení.
- **Vyprávění příběhů** jako nástroj sdílení tacitních znalostí přinese rychlejší a přesnější pochopení znalosti, tím zefektivní samotné sdílení.

- **Databáze znalostí** bude mít přínos jak pro manažerská rozhodování, tak pro samotné zaměstnance. Podpoří šíření odborných znalostí mezi zaměstnanci.
- **Rozšíření a zpřesnění metodiky** sdílení znalostí přinese jistotu zaměstnancům, že jejich procesy sdílení znalostí jsou v souladu se strategií firmy. Vznikne také jasný rámec pro řízení sdílení znalostí manažery. Budou zaměstnávání respektováni odborníci v oboru. Dojde k podpoře znalostně orientované kultury a chování v O2 ITS. Vznikne časový prostor pro sdílení znalostí.
- Jasně definovaný a předem plánovaný systém **integrace nováčků** pomůže efektivnímu předávání znalostí od zkušenějších zaměstnanců těm méně zkušeným. Zrychlí se jejich zaškolení a samostatnost při plnění zadaných úkolů.
Předem naplánovaný proces předání znalostí ze společnosti odcházejícího zaměstnance, bude minimalizovat hrozbu definitivní ztráty znalostí, které odcházející zaměstnanec získal po celou dobu působení ve firmě. Sníží se dopady fluktuace zaměstnanců.
- Zohlednění fungujících a metodikou podpořených procesů sdílení znalostí do systému odměňování zajistí větší motivovat zaměstnanců ke sdílení znalostí. Tím povede k větší produktivitě a spokojenosti zaměstnanců.
- Rozšíření kancelářských prostor zajistí větší soustředěnost zaměstnanců na práci. Nebudou rušeni ostatními hovořícími kolegy a v konečném důsledku podpoří sdílení jejich explicitních znalostí (například zápisy znalostí do Confluence).

7.2 Klíčové aktivity projektu

Pro zajištění úspěšnosti projektu a jeho bezproblémovou realizaci, je nezbytností provést v O2 ITS množství aktivit, které jsou klíčové. Koncept klíčových aktivit je ověřen u organizací, které projekt na podporu sdílení znalostí již implementovali. Nejedná se tudíž o teoretický návrh, ale osvědčený model. Mezi vybrané klíčové aktivity patří:

Začátek - přípravná fáze (od 1. června do 30. června 2019)

První, ale nejpodstatnější fázi je nepodcenit riziko, že zaměstnanci neporozumí správně celému konceptu projektu. Jelikož se jedná o zavádění nových nebo rozšiřování stávajících metod a postupů v procesech sdílení znalostí, je možné, že se projekt shledá se skepsí nebo podečňováním. Ne každý zaměstnanec je nakloněný změnám a raději preferuje již zaběhnuté a zažité postupy. Z toho důvodu je nezbytné, aby stěžejní osobou vedení projektu byl manažer s přirozeným respektem, a aby šíření konceptu probíhalo shora dolů. Na intranetu

bude vyvěšen článek seznamující zaměstnance se všemi výhodami a pozitivními dopady efektivního sdílení znalostí. Přípravná fáze je důležitá také z důvodu nutnosti vyvolání zájmu o realizaci projektu na podporu sdílení znalostí v O2 ITS u rozhodujících řídicích pracovníků. Na začátku je nezbytné objasnit jednotlivé kroky realizace projektu všem pracovníkům. Důležité je formulovat výhody, které z projektu plynou, a poté zaměstnance motivovat k jeho přijetí. Demonstrovat projekt na reálných situacích, vyvolat mezi zaměstnanci otevřenou diskuzi, organizovat konference a přednášky s vedoucími pracovníky. Výstupem přípravné fáze projektu je identifikovat jedince a skupiny, kteří budou tahouny a motorem projektu, protože mají s efektivním sdílením znalostí pozitivní zkušenosti. U ostatních zaměstnanců bude tímto vyvolán zájem o realizaci projektu a o implementaci změn v O2 ITS. Definitivním závěrem přípravné fáze, je rozhodnutí o pokračování nebo zamítnutí projektu podpory sdílení znalostí v O2 ITS.

Fáze poznávání a experimentů (od 1. července do 31. července 2019)

Následuje komunikace s generálním ředitelem, jeho informování o aktuálním stavu projektu a pozitivním vnímání zaměstnanci. Cílem je harmonizace projektu podpory sdílení znalostí a hlavní podnikové strategie. Je důležité, aby strategie podniku byla jasně vymezená a povědomí o ní rozšířené mezi zaměstnance. Dochází k podrobnějšímu popisu problematiky podpory sdílení znalostí v O2 ITS. Skupina lidí sestavená v přípravné fázi a sestávající z pěti zaměstnanců O2 ITS, má nyní za úkol pracovat s konkrétními úlohami v podpoře projektu sdílení znalostí. Tyto osoby budou odpovědné za všechny následující činnosti související s projektem podpory sdílení znalostí. Doporučuje se, aby se tyto znalostní pracovníci věnovali aktivitám spojeným s projektem každý alespoň 12 hodin týdně. V případě potřeby se počet hodin může zvýšit. Doporučuje se pro ně rezervovat zasedací místnost, kde se budou scházet dvakrát týdně a diskutovat o projektu. Jejich úkolem je propagovat zavádění, šířit podpůrné myšlenky ke strategickým i lokálním pilotním projektům. Strategické pilotní projekty, jako je zavedení zcela nového procesu podpory sdílení znalostí, jsou rizikovější, ale výhodou je vyšší výnos. Lokální projekt na úpravu stávajícího nástroje na podporu sdílení znalostí není tolik rizikový. Oba druhy projektů musí korespondovat s podnikovou strategií, musí být odsouhlaseny vedením O2 ITS a musí je řídit schválená skupina znalostních pracovníků. Takto schválené projekty vstupují do třetí implementační fáze.

Pilotní projekty (od 1. srpna 2019 do 31. srpna 2019)

Po úspěšném rozběhnutí pilotních projektů (snaha o plný provoz a využívání Confluence, pilotní testování vytvořené metodiky pro sdílení znalostí a pilotní nastavení KPI na druhé pololetí roku 2019, kde budou procesy a nástroje sdílení znalostí již uvedeny jako jeden z klíčových ukazatelů v hodnocení výkonnosti zaměstnance v systému odměňování) je na řadě zahájení metodologie projektu a hlubší práce s projektem samotným. Aktivity jsou inspirovány a podloženy studovanou odbornou literaturou. Hlavním bodem této fáze je identifikovat současné znalosti v rámci O2 ITS a přiřadit jim nástroje pro jejich další efektivní sdílení. Vstupem nemohou být již jednou v minulosti zpracované, ovšem neaktualizované a neúplné materiály, ale zaměření na už zaběhnuté komunity, ze kterých se mapování znalostí bude postupně šířit. Snahou je podpora, schválení a přijetí znalostní strategie vrcholným managementem O2 ITS. Předpokládá se, že společnost bude tento projekt respektovat a nebude bránit jeho realizaci. Následuje určení zdrojů financování jednotlivých kroků. Pokud by ke schválení vedením O2 ITS nedošlo, je třeba všech aktivit ještě v této fázi zanechat. Při částečném schválení vedením, lze zvolit cestu pouhého vylepšení stávajících procesů sdílení znalostí. Pokud O2 ITS zcela přijmula navrhovanou strategii, lze přistoupit k následující fázi.

Rozšiřování a podpora (od 1. září 2019 do 30. září 2019)

Nejvíce náročná na čas a provedení je předposlední fáze. Jejím cílem je rozšíření projektu podpory sdílení znalostí v O2 ITS na celou organizaci. Je nutné rozšíření počtu realizačních skupin, ustanovení jednotlivých zodpovědných pracovníků, vytyčení každodenních aktivit a specifikace nástrojů na měření všech přínosů, které budou zavedením projektu dosaženy. Pozornost musí být věnována také možné přítomnosti krizových situací. Je nutno zavést preventivní opatření se schopností neodkladného řešení. Vzhledem k velikosti společnosti O2 ITS, relativně snadné dostupnosti tacitních znalostí a společnému sdílení podnikové IT sítě, se neočekávají větší problémy. Nadále je potřeba organizovat setkání skupin a komunit, diskutovat a prezentovat splnění vytyčených cílů.

Institucionalizace (od 1. října 2019 do 31. října 2019)

V poslední fázi už je každodenní práce na podpoře sdílení znalostí v O2 ITS zcela zavedena a funkční a lze přistoupit k fázi institucionalizace. Nejedná se o zcela ucelený proces, proces podpory sdílení znalostí je potřeba stále zlepšovat a vyvíjet. Je nutno přijmout velké

množství změn v rámci celé O2 ITS. Je schválen finální rozpočet financování projektu, zaměstnanci jsou nově motivováni, je šířena podniková strategie, připomínány dílčí cíle organizace a jsou formulovány každodenní aktivity. Může dojít ke změnám v organizační struktuře. Nesmí být upuštěno od udržení komunikace, vedeny diskuze a konference. Na intranetu O2 ITS bude uveřejněn článek připomínající a podporující obecné zásady podpory sdílení znalostí.

Shrnutí a závěrečná zpráva (listopad 2019)

Je nezbytné, aby jednotlivé klíčové aktivity byly plněny postupně, podle dosažené míry připravenosti O2 ITS. Výstupem prvních dvou fází budou skupiny a jednotlivci, kteří mají o efektivních nástrojích na podporu sdílení znalostí povědomí a seznámení zaměstnanců s projektem. Budou přichystány pilotní projekty (aktualizovaná i nově zpracovaná metodika na sílení znalostí, plné využívání Confluence), na základě kterých lze projekt prakticky vyzkoušet. Na základě toho bude ve třetí fázi rozhodnuto o zachování nebo opuštění od projektu. V posledních dvou fázích dochází k osvojení projektu na podporu sdílení znalostí v O2 ITS, jeho šíření, podporu a další vývoj.

Na závěr bude **do konce měsíce listopadu 2019** sepsána detailní zpráva o minimálně 20 stranách, kde budou identifikováni znalostní pracovníci z klíčových skupin, uveden detailní seznam činností plánovaných po ukončení implementace projektu a seznam navrhovaných poprojektových činností, které vyžadují druhý projekt. Zpráva bude obsahovat také shrnutí celého projektu včetně harmonogramu a přehledu nákladů. Tým znalostních pracovníků, kteří jsou za projekt zodpovědní, vyjádří poděkování všem zaměstnancům a vrcholovému managementu za podporu během projektu. Zpráva bude prezentována vrcholovému managementu O2 ITS. Na základě výsledků se předpokládá, že význam projektu na podporu sdílení znalostí bude pro vrcholový management O2 ITS důležitý a přínosný.

Žádná z výše uvedených činností nepředstavuje dodatečnou mzdu zaměstnancům O2 ITS, ani jiné finanční odměny pro znalostní pracovníky.

Zpětná vazba (prosinec 2019)

Konečnou fází projektu musí být zjištění účinnosti a splnění cílů projektu. Bude zorganizován brainstorming s cílem identifikovat přínosy a hmatatelné výsledky implementace projektu na podporu sdílení znalostí v O2 ITS. Tím bude zajištěna zpětná vazba od zaměstnanců.

Činnosti po realizaci projektu (prosinec 2019)

Jedná se o jednotlivé činnosti, které jsou prozatím považovány jen za možné návrhy. Kdyby došlo k jejich schválení, byl by nutný druhý podrobný projekt pro vyhodnocení aktivit, jejich naplánování a realizaci. Jestliže se realizuje druhý projekt, složení znalostních pracovníků je zachováno.

7.2.1 Matice odpovědnosti

Přiřazení a zobrazení odpovědnosti jednotlivých osob ke klíčovým aktivitám v projektu je provedeno maticí odpovědnosti, kde zkratky odpovědností znamenají:

- PA - připraví.
- PE - provede.
- K - zkontroluje.
- S - schválí.
- I - informuje.

Matice zodpovědnosti je podrobněji popsána v tabulce 3 níže.

Tabulka 3 Matice odpovědnosti

Aktivita		Generální ředitel	Personalistka	Asistentka	Ředitel divize	Manažeri	Skupina pěti za projekt odpovědných znalostních pracovníků	Zaměstnanci
I. Začátek - přípravná fáze								
1.	Vyvolání zájmu o realizaci projektu u rozhodujících řídicích pracovníků.	S	I		PA, PE			
2.	Zajistit správné pochopení celého konceptu projektu, jeho pozitivní vnímání a přijetí zaměstnanci (článek na firemním intranetu, který bude obsahovat popis jednotlivých kroků realizace projektu, formulovat výhody a zaměstnance motivovat k jeho přijetí).	S	I, K	I	PE	PA		
3.	Demonstrovat projekt na reálných situacích, vyvolat mezi zaměstnanci otevřenou diskuzi, organizovat konference a přednášky s vedoucími pracovníky.	S	I		K	PA, PE		
4.	Identifikovat jedince a skupinu, která bude tahounem a motorem projektu.	S	I		K	PA, PE		
5.	Rozhodnutí o pokračování nebo zamítnutí projektu.	S	I		PE	PA	I	
II. Fáze poznávání a experimentů								
6.	Komunikace s generálním ředitelem.	S			K	PE	PE	
7.	Příprava strategických a lokálních projektů skupinou znalostních pracovníků.	S			I	K	PA, PE	
8.	Komunikace skupiny znalostních pracovníků se zaměstnanci (propagovat zavádění projektu, šířit podpůrné myšlenky ke strategickým i lokálním pilotním projektům).	S	I		I	K	PA, PE	
9.	Připravené a detailně zpracované strategické i lokální projekty, korespondující s podnikovou strategií, předložit vedení O2 ITS.	S			K, I	PA	PA, PE	
III. Pilotní projekty								
10.	Pilotní provoz webové aplikace Confluence, resp. jeho plné využívání zaměstnanci k dokumentaci a sdílení znalostí.	S			K	PE	PA, PE	PE
11.	Pilotní testování vytvořené metodiky pro sdílení znalostí, kdy bude aktivně využívána a používána zaměstnanci.	S			K, I	PE	PA, PE	PE
12.	Pilotní nastavení KPI na druhé pololetí roku 2019, kde budou procesy a nástroje sdílení znalostí již uvedeny jako jeden z klíčových ukazatelů při hodnocení výkonnosti zaměstnance v systému odměňování.	S			K, I	PA, PE	I	
13.	Identifikovat současné znalosti v rámci O2 ITS a přiřadit jim nástroje pro jejich další efektivní sdílení.	S			I	K, I	PA, PE	
14.	Určení zdrojů financování jednotlivých kroků a předložení navrhované strategie vedení O2 ITS.	S, K			K, I	PE	PA, PE	

Aktivita	Generální ředitel	Personalistka	Asistentka	Ředitel divize	Manažeri	Skupina pěti za projekt odpovědných znalostních pracovníků	Zaměstnanci
IV. Rozšiřování a podpora							
15. Rozšíření počtu skupin a ustanovení jednotlivých zodpovědných pracovníků.	S			I	K	PA, PE	
16. Vyhodnocení pilotních projektů.	S			I	K	PA, PE	
17. Podporovat existenci praktických komunit.	S			K	PA, PE	PA, PE	
18. Zahájena realizace vyprávění příběhů.	S			K	PE	PA, PE	PE
19. Kultivace pracovního prostředí.	S	I	PA, PE, I			K	
20. Vytýčení každodenních aktivit a specifikace nástrojů na měření všech přínosů.	S			I	K	PA, PE	
21. Identifikace všech možných krizových situací a zavedení preventivních opatření.	S, K			K	PE	PA, PE	
22. Organizace setkání skupin a komunit, diskuze a prezentace splnění vytyčených cílů.	S			K	PE	PA, PE	PE
V. Institucionalizace							
23. Vytvoření databáze znalostí.	S, K			K	PE	PA, PE	PE
24. Vypracování případových studií spravovaných informačních systémů.	S			I	K	PA, PE	PE
25. Vypracování případových studií na používání interních aplikací.	S			I	K	PA, PE	
26. Vypracování adaptačního programu nováčků.	S			I	K	PA, PE	
27. Vypracování programu na řízení odchodů zaměstnanců.	S			I	K	PA, PE	
28. Je udržována komunikace se zaměstnanci, vedeny diskuze, zaměstnanci jsou nově motivováni, je šířena podniková strategie, připomínány dílčí cíle organizace a jsou formulovány každodenní aktivity.	S, I			K	PE	PA, PE	PE
29. Podpora pořádání neformálních podnikových akcí je spuštěna halloweenským večírkem na pobočce v Uh. Hradišti.	S		PA, I, K	K	PE	PE	PE
VI. Shrnutí a závěrečná zpráva							
30. Sepsání detailní zprávy o minimálně 20 stranách a její prezentace vrcholovému managementu včetně poděkování zaměstnancům a vedení O2 ITS za spolupráci.	S	I		K	K	PA, PE	
31. Zpětná vazba od zaměstnanců - brainstorming.	S, K	I		K	PE	PA, PE	PE
32. Průběžné vyhodnocení pilotních projektů.	S, K	I	I	K	K	PA, PE	
33. Vyhodnocení KPI.	S				PA, PE		PE

Zdroj: Vlastní zpracování

7.3 Nákladová analýza

Více než nákladově náročný, je tento projekt pracný především časově. Vyžaduje spolupráci týmu, komunikaci zaměstnanců a změnu jejich myšlení. K zajištění dílčích aktivit budou proto potřeba především lidské zdroje, spíše než finanční prostředky, což může být velkou výhodou. Participace na projektu bude probíhat především na úrovni ředitele divize, manažerů a zaměstnanců.

Pro zajištění administrativních záležitostí se počítá se zasedací místností v prostorách pobočky v Uherském Hradišti. Materiální a technické zdroje jako notebook, tiskárna, flipchart a psací potřeby jsou již přítomny.

Realizace tohoto projektu vyžaduje alokaci 5 znalostních pracovníků z řad zaměstnanců O2 ITS. Tato skutečnost nepředstavuje pro firmu žádné dodatečné náklady, neplánují se ani finanční odměny pro tyto znalostní pracovníky. Projekt nekalkuluje s dalšími náklady jako je spotřeba energií (elektřina, vytápění, voda) s ohledem na fakt, že pracovníci nepřekročí běžný fond pracovní doby.

V tabulce jsou zobrazeny počty mandays (pracovní čas jedné osoby odpovídající jednomu pracovnímu dni), které všichni zaměstnanci O2 ITS spotřebují při zavádění projektu na podporu sdílení znalostí. Ve výpočtu je zohledněno také 5 znalostních pracovníků, kteří byli na projekt vyčlenění. Celková suma je **532,5 MD** za období od 1. června 2019 do 31. prosince 2019. V případě, kdy zaměstnanci nejsou využíváni na žádný jiný projekt, mohou touto činností vyplnit „hluchá místa“ jakožto režijní činnosti.

Tabulka 4 Nákladová analýza

Aktivita	Znalostní pracovník 1	Znalostní pracovník 2	Znalostní pracovník 3	Znalostní pracovník 4	Znalostní pracovník 5	Generální ředitel	Ředitel divize	Manažer	Zaměstnanci (24)	Asistentka a personalistka
I. Začátek - přípravná fáze										
1. Vyvolání zájmu o realizaci projektu u rozhodujících řídicích pracovníků.						0,3 MD	0,5 MD			0,1 MD
2. Zajistit správné pochopení celého konceptu projektu, jeho pozitivní vnímání a přijetí zaměstnanci (článek na firemním intranetu, který bude obsahovat popis jednotlivých kroků realizace projektu, formulovat výhody a zaměstnance motivovat k jeho přijetí).						0,2 MD	1 MD	0,2 MD		0,1 MD
3. Demonstrovat projekt na reálných situacích, vyvolat mezi zaměstnanci otevřenou diskuzi, organizovat konferenci a přednášky s vedoucími pracovníky.						0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD		0,1 MD
4. Identifikovat jedince a skupinu, která bude tahounem a motorem projektu.						0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD		0,1 MD
5. Rozhodnutí o pokračování nebo zamítnutí projektu.	0,1 MD	0,1 MD	0,1 MD	0,1 MD	0,1 MD	0,2 MD	0,5 MD	0,2 MD		0,1 MD

Značná část přínosů je těžko měřitelná a nelze ji konkrétně reflektovat ve finančním plánu. Finanční plán obsahuje odhadované počty mandays, které zahrnují celkové náklady v realizační a provozní fázi projektu. Výnosy jsou prognózovány jako pozvolný růst tržeb podniku následkem zavedení znalostního managementu a uplatnění výhod podnikového intranetu.

Aktivita	Znalostní pracovník 1	Znalostní pracovník 2	Znalostní pracovník 3	Znalostní pracovník 4	Znalostní pracovník 5	Generální ředitel	Ředitel divize	Manažeri	Zaměstnanci (24)	Asistentka a personalistka
II. Fáze poznávání a experimentů										
6.	Komunikace s generálním ředitelem.	0,5 MD	0,5 MD	0,5 MD	0,5 MD	0,5 MD	0,5 MD	0,5 MD	0,5 MD	
7.	Příprava strategických a lokálních projektů skupinou znalostních pracovníků.	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD	
8.	Komunikace skupiny znalostních pracovníků se zaměstnanci (propagovat zavádění projektu, šířit podpůrné myšlenky ke strategickým i lokálním pilotním projektům).	2 MD	2 MD	2 MD	2 MD	2 MD	0,5 MD	0,2 MD	8 MD	150 MD
9.	Připravené a detailně zpracované strategické i lokální projekty, korespondující s podnikovou strategií, předložit vedení O2 ITS.	2 MD	2 MD	2 MD	2 MD	2 MD	0,2 MD	0,5 MD	0,2 MD	
III. Pilotní projekty										
10.	Pilotní provoz webové aplikace Confluence, resp. jeho plné využití a zaměstnanci k dokumentaci a sdílení znalostí.	6 MD	6 MD	6 MD	6 MD	6 MD	0,5 MD	1 MD	4 MD	6 MD
11.	Pilotní testování vytvořené metodiky pro sdílení znalostí, kdy bude aktivně využívána a používána zaměstnanci.	5 MD	5 MD	5 MD	5 MD	5 MD	0,5 MD	0,2 MD	5 MD	5 MD
12.	Pilotní nastavení KPI na druhé pololetí roku 2019, kde budou procesy a nástroje sdílení znalostí již uvedeny jako jeden z klíčových ukazatelů při hodnocení výkonnosti zaměstnance v systému odměňování.	5 MD	5 MD	5 MD	5 MD	5 MD	0,2 MD	0,5 MD	0,2 MD	
13.	Identifikovat současné znalosti v rámci O2 ITS a přiřadit jim nástroje pro jejich další efektivní sdílení.	2 MD	2 MD	2 MD	2 MD	2 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD	
14.	Určení zdrojů financování jednotlivých kroků a předložení navrhované strategie vedení O2 ITS.	2 MD	2 MD	2 MD	2 MD	2 MD	0,5 MD	0,5 MD	2 MD	
IV. Rozšiřování a podpora										
15.	Rozšíření počtu skupin a ustanovení jednotlivých zodpovědných pracovníků.	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD	
16.	Průběžné hodnocení pilotních projektů.	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD	
17.	Podporovat existenci praktických komunit.	5 MD	5 MD	5 MD	5 MD	5 MD	0,5 MD	0,5 MD	8 MD	
18.	Zahájena realizace vyprávění příběhů.	5 MD	5 MD	5 MD	5 MD	5 MD	0,5 MD	0,5 MD	6 MD	0,2 MD
19.	Kultivace pracovního prostředí.	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	0,5 MD			2 MD
20.	Vytyčení každodenních aktivit a specifikace nástrojů na měření všech přínosů.	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD	
21.	Identifikace všech možných krizových situací a zavedení preventivních opatření.	2 MD	2 MD	2 MD	2 MD	2 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD	
22.	Organizace setkání skupin a komunit, diskuze a prezentace splnění vytyčených cílů.	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD
V. Institucionalizace										
23.	Vytvoření databáze znalostí.	4 MD	4 MD	4 MD	4 MD	4 MD	0,5 MD	0,2 MD	8 MD	0,2 MD
24.	Vypracování případových studií spravovaných informačních systémů.	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	0,5 MD	0,2 MD	2 MD	0,2 MD
25.	Vypracování případových studií na používání interních aplikací.	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	0,5 MD	0,2 MD	2 MD	
26.	Vypracování adaptačního programu pro nováčky.	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	0,5 MD	0,2 MD	2 MD	
27.	Vypracování programu na řízení odchodů zaměstnanců.	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	0,5 MD	0,2 MD	2 MD	
28.	Je udržována komunikace se zaměstnanci, vedeny diskuze, zaměstnanci jsou nově motivováni, je šířena podniková strategie, připomínány dílčí cíle organizace a jsou formulovány každodenní aktivity.	3 MD	3 MD	3 MD	3 MD	3 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD
29.	Podpora pořádání neformálních podnikových akcí je spuštěna hallovenským večírkem na pobočce v Uh. Hradišti.	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,5 MD	0,2 MD		0,2 MD
VI. Shrnutí a závěrečná zpráva										
30.	Sepsání detailní zprávy o minimálně 20 stranách a její prezentace vrcholovému managementu včetně poděkování zaměstnancům a vedení O2 ITS za spolupráci.	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	1 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD
31.	Zpětná vazba od zaměstnanců - brainstorming.	2,5 MD	2,5 MD	2,5 MD	2,5 MD	2,5 MD	2,5 MD	2,5 MD	60 MD	0,2 MD
32.	Průběžné vyhodnocení pilotních projektů.	5 MD	5 MD	5 MD	5 MD	5 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,2 MD	0,1 MD
33.	Vyhodnocení KPI.	1 MD	1 MD				0,2 MD		0,2 MD	0,2 MD

Zdroj: Vlastní zpracování

Počítá se s náklady na kultivaci pracovního prostředí ve výši **16.250 Kč** (v měsíci srpnu 2019 nákup 5 ks paravánu za cenu 5 x 3.250 Kč) a jednorázovým příspěvkem v měsíci listopadu 2019 z finančního odboru na podporu pořádání neformálních podnikových akcí (halloweenský večírek) ve výši **5.000 Kč**.

7.4 Časová analýza

Časová analýza je rozdělena do tří fází projektu, na předprojektovou, projektovou a aktivitu po skončení projektu. Cílem časového harmonogramu je dodržet dobu trvání navazujících aktivit projektu. V přehledu už jsou zohledněny také časové rezervy trvání projektu. Začátek projektu je stanoven na 1. června 2019 a předpokládané ukončení na 31. prosince 2019, více je uvedeno v následující tabulce.

Tabulka 5 Časová analýza

	Aktivita	Doba trvání (prac. dny)	Pracnost (prac. dny)	Zahájení	Ukončení	Předchůdci
I.	Začátek - přípravná fáze					
1	Vyvolání zájmu o realizaci projektu u rozhodujících řídicích pracovníků.	3	2	1.6.2019	5.6.2019	x
2	Zajistit správné pochopení celého konceptu projektu, jeho pozitivní vnímání a přijetí zaměstnanci (článek na firemním intranetu, který bude obsahovat popis jednotlivých kroků realizace projektu, formulovat výhody a zaměstnance motivovat k jeho přijetí).	4	4	6.6.2019	11.6.2019	1
3	Demonstrovat projekt na reálných situacích, vyvolat mezi zaměstnanci otevřenou diskuzi, organizovat konferenci a přednášky s vedoucími pracovníky.	8	5	12.6.2019	21.6.2019	1, 2
4	Identifikovat jedince a skupinu, která bude tahounem a motorem projektu.	3	1	24.6.2019	26.6.2019	1
5	Rozhodnutí o pokračování nebo zamítnutí projektu.	2	1	27.6.2019	30.6.2019	1, 2, 3, 4

Aktivita		Doba trvání (prac. dny)	Pracnost (prac. dny)	Zahájení	Ukončení	Předchůdci
III. Pilotní projekty						
10	Pilotní provoz webové aplikace Confluence, resp. jeho plné využívání zaměstnanci k dokumentaci a sdílení znalostí.	22	22	1.8.2019	31.10.2019	9
11	Pilotní testování vytvořené metodiky pro sdílení znalostí, kdy bude aktivně využívána a používána zaměstnanci.	22	22	1.8.2019	31.10.2019	9
12	Pilotní nastavení KPI na druhé pololetí roku 2019, kde budou procesy a nástroje sdílení znalostí již uvedeny jako jeden z klíčových ukazatelů při hodnocení výkonnosti zaměstnance v systému odměňování.	22	22	1.8.2019	31.12.2019	9
13	Identifikovat současné znalosti v rámci O2 ITS a přiřadit jim nástroje pro jejich další efektivní sdílení.	6	4	15.8.2019	22.8.2019	9
14	Určení zdrojů financování jednotlivých kroků a předložení navrhované strategie vedení O2 ITS ke schválení.	6	3	23.8.2019	31.8.2019	9
IV. Rozšiřování a podpora						
15	Rozšíření počtu skupin a ustanovení jednotlivých zodpovědných pracovníků.	3	1	1.9.2019	4.9.2019	14
16	Průběžné vyhodnocení pilotních projektů.	4	3	5.9.2019	11.9.2019	11, 12, 13
17	Podporovat existenci praktických komunit.	16	16	9.9.2019	31.12.2019	9
18	Zahájena realizace vyprávění příběhů.	16	3	9.9.2019	31.12.2019	9
19	Kultivace pracovního prostředí.	3	2	12.9.2019	16.9.2019	9
20	Vytyčení každodenních aktivit a specifikace nástrojů na měření všech přínosů.	3	1	17.9.2019	19.9.2019	16
21	Identifikace všech možných krizových situací a zavedení preventivních opatření.	4	2	20.9.2019	25.9.2019	16, 20
22	Organizace setkání skupin a komunit, diskuze a prezentace splnění vytyčených cílů.	3	1	26.9.2019	30.9.2019	20, 21
V. Institucionalizace						
23	Vytvoření databáze znalostí.	4	2	1.10.2019	4.10.2019	9
24	Vypracování případových studií spravovaných informačních systémů.	22	7	1.10.2019	31.10.2019	9
25	Vypracování případových studií na používání interních aplikací.	4	3	7.10.2019	10.10.2019	9
26	Vypracování adaptačního programu pro nováčky.	4	3	11.10.2019	16.10.2019	9
27	Vypracování programu na řízení odchodů zaměstnanců.	4	3	17.10.2019	22.10.2019	9
28	Je udržována komunikace se zaměstnanci, vedeny diskuze, zaměstnanci jsou nově motivováni, je šířena podniková strategie, připomínány dílčí cíle organizace a jsou formulovány každodenní aktivity.	5	3	23.10.2019	30.10.2019	9
29	Podpora pořádání neformálních podnikových akcí je spuštěna halloweenským večírkem na pobočce v Uh. Hradišti.	1	1	31.10.2019	31.10.2019	9
VI. Shrnutí a závěrečná zpráva						
30	Sepsání detailní zprávy o minimálně 20 stranách a její prezentace vrcholovému managementu včetně poděkování zaměstnancům a vedení O2 ITS za spolupráci.	10	7	18.11.2019	29.11.2019	10, 11, 12, 17, 18, 19, 23, 24, 25, 26, 27
31	Zpětná vazba od zaměstnanců - brainstorming.	3	1	11.12.2019	13.12.2019	10, 11, 12, 17, 18, 19, 23, 24, 25, 26, 27
32	Průběžné vyhodnocení pilotních projektů.	5	5	16.12.2019	20.12.2019	11, 12, 13
33	Vyhodnocení KPI.	1	1	7.2.2020	7.2.2020	12

Zdroj: Vlastní zpracování

Doba od prezentace projektu do jeho konce trvá 186 pracovních dní. Nejdůležitější činností v předprojektové fázi je jeho schválení vedením O2 ITS. Nejdelší je projektová fáze v délce 108 pracovních dní. Poprojektová fáze začíná ihned následující pracovní den po ukončení projektové. Celkového hodnocení projektu je naplánováno v poprojektové fázi.

7.5 Riziková analýza

Implementace projektu na podporu sdílení znalostí v O2 ITS může být ovlivněna situacemi, které mohou projekt narušit nebo ohrozit. Zda je úroveň možných rizik pro realizaci ještě únosná, pomůže zhodnotit následující analýza, jejímž výsledkem bude identifikace rizik. Jednotlivá rizika jsou posuzována z pohledu pravděpodobnosti výskytu a dopadu na implementovaný projekt. Na základě analýzy je pak možné předvídat některá rizika a reagovat na ně.

Vynásobením hodnoty pravděpodobnosti výskytu a hodnoty dopadu na projekt je vypočtena hodnota rizika. Ze zvolené pětistupňové škály vyplývá, že 25 jednotek by bylo největší možné riziko a 1 jednotka nejmenší riziko. Míra pravděpodobnosti a dopadu byla konzultována s pracovníky O2 ITS oddělení financí a back office.

Tabulka 6 Riziková analýza

	Aktivita	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Hodnota rizika
I.	Začátek - přípravná fáze			
1	Nebude zájem o realizaci projektu u rozhodujících řídicích pracovníků.	2	5	10
2	Celý koncept projektu nebude zaměstnanci správně pochopen a nebude pozitivně vnímán.	2	5	10
3	Nepodaří se demonstrovat projekt na reálných situacích, otevřené diskuze, konference nebo přednášky mezi zaměstnanci se neuskuteční.	2	4	8
4	Nepodaří se identifikovat jedince a skupinu, která by měla být tahounem a motorem projektu.	3	4	12
5	Projekt nebude schválen.	3	5	15

	Aktivita	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Hodnota rizika
II.	Fáze poznávání a experimentů			
6	Neuskuteční se komunikace s generálním ředitelem.	2	5	10
7	Strategické a lokální projekty nebudou skupinou znalostních pracovníků připraveny.	3	4	12
8	Nevydaří se komunikace skupiny znalostních pracovníků se zaměstnanci.	2	4	8
9	Připravené a detailně zpracované strategické i lokální projekty neschválí vedení O2 ITS.	3	5	15
III.	Pilotní projekty			
10	Nepodaří se pilotní provoz webové aplikace Confluence.	4	3	12
11	Nepodaří se pilotní testování vytvořené metodiky pro sdílení znalostí.	4	3	12
12	Nezdaří se pilotní nastavení KPI na druhé pololetí roku 2019, kde by měly být zohledněny procesy a nástroje sdílení znalostí jako jeden z klíčových ukazatelů při hodnocení výkonnosti zaměstnanců v systému odměňování.	4	3	12
13	Nebudou identifikovány současné znalosti v rámci O2 ITS a nebudou jim přiřazeny nástroje pro jejich další efektivní sdílení.	3	2	6
14	Zdroje financování a předložená strategie nebude vedením O2 ITS schválena.	3	5	15
IV.	Rozšiřování a podpora			
15	Skupiny nebudou rozšířeny o další znalostní pracovníky.	3	3	9
16	Nedojde k průběžnému vyhodnocení pilotních projektů.	3	3	9
17	Nebude podpořena existence praktických komunit.	2	4	8
18	Nebude zahájena realizace vyprávění příběhů.	2	4	8
19	Nebude kultivováno pracovní prostředí.	3	4	12
20	Nebudou vytyčeny každodenní aktivity a specifikace nástrojů na měření všech přínosů.	5	3	15
21	Nebudou identifikovány všechny možné krizové situace a zavedeny preventivní opatření.	4	3	12
22	Nebude zorganizováno setkání skupin a komunit, diskuze a prezentace splnění vytyčených cílů.	4	3	12
V.	Institucionalizace			
23	Nebude vytvořena databáze znalostí.	2	3	6
24	Nebude vypracována případová studie spravovaných informačních systémů.	3	4	12
25	Nebude vypracována případová studie na používání interních aplikací.	3	4	12
26	Nebude vypracován adaptačního program pro nováčky.	3	4	12
27	Nebude vypracován program na řízení odchodů zaměstnanců.	3	4	12
28	Nebude udržována komunikace se zaměstnanci, vedeny diskuze, zaměstnanci nebudou nově motivováni, nebude šířena podniková strategie, připomínány dílčí cíle organizace a nebudou formulovány každodenní aktivity.	2	4	8
29	Nebude pořádána neformální podniková akce halloweenský večírek na pobočce v Uh. Hradišti.	4	3	12
VI.	Shrnutí a závěrečná zpráva			
30	Nebude sepsána detailní zpráva o minimálně 20 stranách a neproběhne její prezentace vrcholovému managementu včetně poděkování zaměstnancům a vedení O2 ITS za spolupráci.	2	5	10
31	Nebude uskutečněna zpětná vazba od zaměstnanců - brainstorming.	2	5	15
32	Pilotní projekty nebudou průběžně vyhodnoceny.	3	5	15
33	Nebudou vyhodnoceny KPI.	3	4	12

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce je zobrazeno výsledné hodnocení a rozdělení rizik do tří skupin.

Faktory s nízkou rizikovostí vyznačuje žlutá barva, kam nepatří žádný faktor.

Faktory 10, 11, 12, 21, 22, 29, 13, 15, 16, 4, 7, 19, 25, 26, 27, 33, 23, 3, 8, 17, 18 a 28 jsou vyznačeny oranžovou barvou, což znamená střední míru rizikovosti.

V červené barvě nejvíce rizikového faktoru je faktor 20. Pokud by tento faktor nastal, byl by jím celý projekt nebo jeho část ohrožen.

Tabulka 7 Rozdělení rizik do skupin

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

Zdroj: Vlastní zpracování

Opatření:

Jestliže se vytváří opatření u jednotlivých nalezených rizik, musí být brána v úvahu také finanční stránka opatření. Pokud by takové opatření mělo být finančně náročné a vyšší než samotný dopad rizika, je lepší opatření nerealizovat.

Opatření pro faktory s nízkou rizikovostí:

15 - Nebude schváleno pořádání firemních akcí – zdůraznit přínosy, apelovat na důležitost navazování neformálních vztahy v organizaci.

Opatření pro faktory se střední rizikovostí:

1 - Nespolutpráce znalostních pracovníků – informovat o jejich důležitosti a potřebě

pro tým.

2 - Nespolutpráce ostatních zaměstnanců - navození přátelské atmosféry a motivace.

3 - Vedení společnosti projekt nepodpoří – přesvědčit vedení kvalitní prezentací a přípravou.

4 - Zkrácení finančního rozpočtu – zohlednit nákladovou analýzu a pro realizaci projektu méně důležité, ale finančně náročné aktivity zrušit.

5 - Překročení finančního rozpočtu – vyhodnocování stavu finančního rozpočtu průběžně při každé realizované aktivitě, případně snížení plánů nákladů.

6 - Zrušení projektu – management a zaměstnanci by měli být součástí plánování a informování o projektu.

7 - Zaměstnanci nebudou využívat Confluence – apelovat na zaměstnance a vysvětlit přínosy.

8 - Nebudou podporovány praktické komunity – poukázat na zvýšení toku znalostí, zabránění stagnace a podporu kreativity a inovativnosti.

9 - Nebudou vyprávěny příběhy – zdůraznit podporu sdílení tacitních znalostí.

10 - Nevznikne databáze znalostí – informovat o přínosu pro manažerská rozhodování a možnosti sdílení odborných znalostí.

11 - Manažeři nevytvoří metodiku pro sdílení znalostí – zmínit přínos zaměstnancům, podpora znalostně orientované kultury a chování.

12 - Nedojde ke zpracování fluktuace – poukázat na potřebu efektivního předávání znalostí od zkušenějších zaměstnanců těm méně zkušeným.

13 - Nebude zohledněno sdílení znalostí do systému odměňování – apelovat na potřebu vyšší motivovanosti zaměstnanců.

14 - Nebude investováno do nových kanceláří – zdůraznit potřebu většího soustředění se na práci.

ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na efektivní sdílení znalostí a využívání všech možných nástrojů, které jsou nebo mohou být k dispozici pro úspěšné sdílení znalostí.

Hlavním výsledkem diplomové práce bylo vypracování projektu na podporu sdílení znalostí ve firmě O2 IT Services s.r.o., u kterého se předpokládá, že bude v měsíci červnu 2019 přijat vedením firmy. Není důvod se obávat, že by nebyl akceptován také všemi zaměstnanci. Projekt se bude držet nastavených klíčových aktivit, bude dodržena matice zodpovědnosti, vše v souladu s nákladovou, časovou i rizikovou analýzou.

Projekt má perspektivu, protože problematika vyvolala otevřené diskuze a o efektivnější sdílení znalostí je ve firmě velký zájem.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 14th edition. London: KoganPage, 2017, ISBN 978-0749474119.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015, ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, ISBN 978-80-247-2914-5.

BECERRA-FERNANDEZ, Irma. Knowledge management: Systems and Processes. 3th edition. New York: M.E. Share, 2014, ISBN 9780765639158.

BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.

CASTELLS, Manuel. The rise of the network society. 2nd edition. Malden: Blackwell, 2010, ISBN 978-1-405-1968-64.

ČASTORÁL, Zdeněk. Strategický management změn a znalostí. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010, ISBN 978-80-86723-94-5.

ČASTORÁL, Zdeněk. Strategický znalostní management a učící se organizace. 1. Vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, ISBN 978-80-86754-99-4.

DALKIR, Kimiz. Knowledge management in theory and practice. 3rd Edition. Cambridge, MA: MIT Press, 2017. ISBN 9780262036870.

DAVENPORT, Thomas H. a Laurence PRUSAK. Working knowledge: how organizations manage what they know. 1st edition. Boston, Mass.: Harvard business school press, 2000, ISBN 978-1-57851-301-7.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012, ISBN 978-80-7400-347-9.

HASSAN AL SHARQAWI, Mohamed. Mystery of Knowledge: Modern Cognitive Theory on Integrated Cognitive Structure. 1th edition. Indiana: AuthorHouse, 2018, ISBN 9781546219736

HISLOP, Donald. Knowledge Management in Organizations. 3th edition. Oxford: Oxford University Press, 2013, ISBN 978-019-969193-7.

Jak podpořit sdílení znalostí v organizaci | CAFINEWS. Úvod | CAFINEWS [online]. Copyright © 2017 Česká asociace pro finanční řízení, z.s. [cit. 17.04.2019]. Dostupné z: <http://news.cafin.cz/clanek/jak-podporit-sdileni-znalosti-v-organizaci>

LEISTNER, Frank. Mastering Organizational Knowledge Flow: how to make knowledge sharing work. 1st edition. North Carolina: SAS Institute, 2010, ISBN 978-0-470-55990-1.

Management znalostí. Ekonomické právne informácie [online]. Copyright © S [cit. 17.04.2019]. Dostupné z: <http://www.epi.sk/odborny-clanok/Management-znalosti.htm>

MAULA, Marjatta. Organizations as Learning Systems: "Living Composition" as an Enabling Infrastructure. 1st edition. West Yorkshire: Emerald Group Publishing, 2006, ISBN 978-0080439198.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v praxi. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, ISBN 80-86419-51-7.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostních pracovníků. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008, ISBN 978-80-7400-013-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.

Moc daná znalostmi: Řízení, vývoj a poslední trendy - 3 | CIO Business World.cz. CIO Business World.cz | IT strategie pro manažery [online]. Dostupné z: <https://businessworld.cz/reseni-a-realizace/moc-dana-znalostmi-rizeni-vyvoj-a-posledni-trendy-3475-p3703>

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. 1th edition New York, Oxford University Press, 1995, ISBN 978-0-19509-269-1

PASHER, Edna a Tuvya RONEN. The complete guide to knowledge management: a strategic plan to leverage your company's intellectual capital. Hoboken, 1st edition. N.J.: John Wiley, 2011, ISBN 0470881291.

RANKOV, Pavol. Znalostní pracovník v informační společnosti. Opava: Slezská univerzita, Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, Ústav informatiky, 2014, ISBN 978-80-7510-123-5.

SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation - ScienceDirect. ScienceDirect.com | Science, health and medical journals, full text articles and books.

SCHREIBER, Guus. Knowledge engineering and management: the CommonKADS methodology. 1st edition. Cambridge, Mass.: MIT Press, 2000, ISBN 0262193000.

SKLENÁK, Vilém. Data, informace, znalosti a Internet. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, ISBN 80-7179-409-0.

SVEIBY, Karl Erik. The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets. 3th edition. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1997, ISBN 1576750140.

TRUNEČEK, Jan. Management znalostí. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, ISBN 80-7179-884-3.

VEBER, Jaromír. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., vyd. Praha: Management Press, 2014, ISBN 978-80-7261-274-1.

WENGER, Etienne, Richard A. MCDERMOTT a William SNYDER. Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. 1st edition. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2002, ISBN 978-1578513307.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

KN	Katastr nemovitostí
MD	Manday
ISMS	Informační systém pro majetek státu
KPI	Key performance indicator
O2 ITS	O2 IT Services s.r.o.
SVN	Subversion

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Data, informace a znalosti</i>	<i>11</i>
<i>Obrázek 2 SECI model.....</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 3 Struktura společnosti.....</i>	<i>39</i>
<i>Obrázek 4 Organizační struktura útvaru aplikačního vývoje.....</i>	<i>40</i>
<i>Obrázek 5 Target 2100 Online Solution</i>	<i>50</i>
<i>Obrázek 6 Úložiště Confluence.....</i>	<i>51</i>

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Shrnutí znalostí explicitních a tacitních</i>	<i>11</i>
<i>Tabulka 2 Různé druhy komunikace a jejich vztah k přenosu znalostí.....</i>	<i>30</i>
<i>Tabulka 3 Matice odpovědnosti</i>	<i>79</i>
<i>Tabulka 4 Nákladová analýza.....</i>	<i>81</i>
<i>Tabulka 5 Časová analýza</i>	<i>83</i>
<i>Tabulka 6 Riziková analýza</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 7 Rozdělení rizik do skupin</i>	<i>87</i>