

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
**FAKULTA STROJNÍ**

Studijní program: B 2301 Strojní inženýrství  
Studijní zaměření: Strojní inženýrství a management

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Nástroje znalostního kapitálu v průmyslových podnicích

Autor: **Veronika KRATOCHVÍLOVÁ**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Milan EDL Ph.D.**

Akademický rok 2014/2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta strojní

Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Veronika KRATOCHVÍLOVÁ  
Osobní číslo: S13B0042P  
Studijní program: B2301 Strojní inženýrství  
Studijní obor: Průmyslové inženýrství a management  
Název tématu: Nástroje znalostního kapitálu v průmyslových podnicích  
Zadávací katedra: Katedra průmyslového inženýrství a managementu

### Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska
3. Analýza současného stavu
4. Případové studie
5. Závěr

Rozsah grafických prací: 0 výkresů  
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 40 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

1. BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8
2. JASHAPARA, A. Knowledge management: an integral approach. New York: Pearson Education Limited, 2004. ISBN 02-736-8298-9
3. WALLACE, D. P. Knowledge management: historical and cross-disciplinary themes. Westport, Conn.: Libraries Unlimited, 2007. vii, 235 p. ISBN 15-915-8502-3
4. HOREJC, J., FRIEDEL, L. VYZTYMDP: Znalostní management a DP, e-book. Plzeň: ZČU-KPV, 2012. ISBN 978-80-87539-06-4
5. VACEK, J., KOPECKÝ, M. ŽIVDIG: Znalostní management a inovace, e-book. Plzeň: ZČU-KPV, 2013. ISBN 978-80-87539-24-8
6. EDL, M. VYZTYMDP: Řízení životního cyklu produktu (PLM), e-book. Plzeň: ZČU-KPV, 2013. ISBN 978-80-87539-04-0

Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.  
Katedra průmyslového inženýrství a managementu  
Konzultant bakalářské práce: Ing. Marek Bárdu  
Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 22. září 2014  
Termín odevzdání bakalářské práce: 26. června 2015



Doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.  
děkan



Doc. Ing. Michal Šimon, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. září 2014

## **Prohlášení o autorství**

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě bakalářskou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této bakalářské práce.

V Plzni dne: .....

.....  
podpis autora

## ANOTAČNÍ LIST DIPLOMOVÉ (BAKALÁŘSKÉ) PRÁCE

<b>AUTOR</b>	Příjmení Kratochvílová	Jméno Veronika	
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	B2301 „Průmyslové inženýrství a management“		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	Příjmení (včetně titulů) Doc. Ing. Edl, Ph.D.	Jméno Milan	
<b>PRACOVISŤE</b>	ZČU - FST - KPV		
<b>DRUH PRÁCE</b>	<b>DIPLOMOVÁ</b>	<b>BAKALÁŘSKÁ</b>	Nehodící se <b>škrtněte</b>
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Nástroje znalostního kapitálu v průmyslových podnicích		

<b>FAKULTA</b>	strojní	<b>KATEDRA</b>	KPV	<b>ROK ODEVZD.</b>	2015
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

### POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

<b>CELKEM</b>	61	<b>TEXTOVÁ ČÁST</b>	42	<b>GRAFICKÁ ČÁST</b>	0
---------------	----	---------------------	----	----------------------	---

<b>STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK) ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY</b>	Bakalářská práce je zaměřena na znalostní management, přenos znalostí a informací, metody, nástroje a vzdělávání zaměstnanců v průmyslových podnicích. Práce představuje a popisuje důležité pojmy pro lepší pochopení problematiky. Cílem práce je zmapovat, jaké formy vzdělávání, metody pro transfer znalostí a prostředky využívají průmyslové podniky.
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Znalostní management, Znalosti, Informace, Komunikace, Komunikační prostředky, vzdělávání, Přenos znalostí

## SUMMARY OF DIPLOMA (BACHELOR) SHEET

<b>AUTHOR</b>	Surname Kratochvílová	Name Veronika	
<b>FIELD OF STUDY</b>	B2301 “ Industrial Engineering and Management“		
<b>SUPERVISOR</b>	Surname (Inclusive of Degrees) Doc. Ing. Edl, Ph.D.	Name Milan	
<b>INSTITUTION</b>	ZČU - FST - KPV		
<b>TYPE OF WORK</b>	<del>DIPLOMA</del>	<b>BACHELOR</b>	<b>Delete when not applicable</b>
<b>TITLE OF THE WORK</b>	Knowledge capital tools in industrial companies		

<b>FACULTY</b>	Mechanical Engineering	<b>DEPARTMENT</b>	KPV	<b>SUBMITTED IN</b>	2015
----------------	------------------------	-------------------	-----	---------------------	------

### NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

<b>TOTALLY</b>	61	<b>TEXT PART</b>	42	<b>GRAPHICAL PART</b>	0
----------------	----	------------------	----	-----------------------	---

<b>BRIEF DESCRIPTION</b>  <b>TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS</b>	This thesis is aimed on the knowledge management, transfer of knowledge and information, methods, tools and the education of employees in industrial companies. The thesis presents and describes important terms for better understanding of the issue. The goal is to find out what education forms, methods for transfer knowledge and means are used by the industrial companies.
<b>KEY WORDS</b>	Knowledge management, Knowledge, Information, Communication, Means of communication, Education, Knowledge transfer

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Doc. Ing. Milanu Edlovi, Ph.D. za ochotu, trpělivost, obětavou práci, podporu a čas věnovaný konzultacím, které mi pomohly vytvořit tuto práci.

Veronika Kratochvílová

## OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ .....	9
SEZNAM TABULEK.....	10
SEZNAM GRAFŮ .....	11
Úvod.....	12
1 Základní charakteristiky a definice pojmů .....	13
1.1 Data, informace, znalosti .....	13
1.1.1 Data .....	13
1.1.2 Informace .....	13
1.1.3 Znalost.....	15
1.1.4 Moudrost .....	16
1.2 Znalosti a jejich dělení.....	16
1.2.1 Explicitní znalost.....	16
1.2.2 Tacitní znalost .....	17
1.2.3 Implicitní znalost.....	17
1.2.4 Boisotova matice .....	17
1.2.5 Jiné klasifikace znalostí.....	17
1.3 Proces konverze znalostí .....	18
1.3.1 Socializace.....	18
1.3.2 Externalizace .....	19
1.3.3 Kombinace .....	19
1.3.4 Internalizace .....	19
1.4 Intelektuální kapitál .....	19
1.5 Nositel znalostí - znalostní pracovník .....	20
1.6 Znalostní management.....	21
1.7 Strategie předávání znalostí.....	22
1.7.1 Push strategie.....	22
1.7.2 Pull strategie .....	22
2 O trhu znalostí .....	23
2.1 Výhody trhu znalostí .....	23
2.2 Signály trhu znalostí .....	24
2.2.1 Formální signály trhu znalostí – pozice a vzdělání .....	24
2.2.2 Neformální signály trhu znalostí – neformální znalostní síť.....	24
2.3 Tržiště .....	24
2.4 Místa přenosu .....	24
2.4.1 Místo podněcující sdílení .....	25



2.4.2	Místo podněcující dialog.....	25
2.4.3	Místo systemizující .....	25
2.4.4	Místo pro nácvik.....	25
3	Interní komunikace v průmyslovém podniku.....	26
3.1	Formy komunikace v organizaci .....	26
3.1.1	Formální a neformální komunikace .....	26
3.2	Písemná a ústní komunikace v organizaci.....	27
3.2.1	Porady.....	27
3.2.2	Jednání.....	27
3.2.3	Rozhovory .....	28
3.2.4	Dopisy .....	28
3.2.5	Memorandum .....	29
3.2.6	Písemné zprávy .....	29
3.3	Komunikační prostředky v organizaci.....	30
3.3.1	Osobní počítače .....	30
3.3.2	Internet a jeho služby .....	30
3.3.3	Telefony a mobilní telefony .....	31
4	Nástroje sdílení znalostí .....	32
4.1	Nástroje explicitních znalostí .....	32
4.1.1	Postup Nonaky a Takeuchiho.....	32
4.1.2	Metoda Forda a Stermena .....	32
4.2	Nástroje tacitních znalostí .....	33
4.2.1	Vyprávění příběhů.....	34
4.2.2	Komunity.....	36
4.2.3	Učňovství .....	39
5	Vzdělávání a jeho nástroje .....	42
5.1	Charakteristika podnikového vzdělávání.....	42
5.2	Učící se organizace .....	43
5.3	Metody vzdělávání .....	44
5.3.1	Koučink a mentoring.....	45
5.3.2	Team building .....	45
6	Dotazník .....	46
6.1	Vyhodnocení.....	46
6.2	Shrnutí .....	52
	Závěr.....	53
	Seznam použité literatury a zdrojů.....	54
	PŘÍLOHA č. 1	

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1-1 Souvislosti mezi základními pojmy [3] .....	14
Obr. 1-2 Informační pyramida základních pojmů [3] .....	16
Obr. 1-3 Znalostní spirála [2] .....	18
Obr. 1-4 Cyklus znalostního managementu [10] .....	21
Obr. 1-5 Push strategie [11] .....	22
Obr. 1-6 Pull strategie [11].....	23
Obr. 3-1 Memorandum [13] .....	29
Obr. 4-2 Začínáme příběhem [19].....	35
Obr. 4-3 Několik příběhů po sobě [19] .....	35
Obr. 4-4 Podstata problému, příběh a důsledky [19] .....	35
Obr. 4-5 Pouze příběh [19].....	35
Obr. 4-6 Whitmorův model [19] .....	40
Obr. 5-1 Cyklus podnikového vzdělávání zaměstnanců [5] .....	42
Obr. 5-2 Model učící se organizace podle Maraquardta [20] .....	43

## **SEZNAM TABULEK**

Tab. 1-1 Intelektuální kapitál [9].....	20
Tab. 4-1 Vztah komunit k organizaci [19] .....	37
Tab. 4-2 Komunita a tým [19].....	39

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 6-1 Velikost společností.....	46
Graf 6-2 Typy společností.....	46
Graf 6-3 Metody přenosu znalostí.....	47
Graf 6-4 Místo vzdělávání.....	48
Graf 6-5 Místo vzdělávání dle firem .....	48
Graf 6-6 Metody v zdělávání .....	49
Graf 6-7 Spokojenost se vzděláváním.....	50
Graf 6-8 Celková spokojenost se vzděláváním a přenosem znalostí .....	50
Graf 6-9 Prostředky z celkového hlediska .....	51
Graf 6-10 Prostředky firem .....	51

## Úvod

Informace. S tímto pojmem se setkáváme den za dnem, aniž bychom si to uvědomovali. Získáváme různé informace z různých zdrojů, čteme – li noviny, sledujeme televizní zprávy, posloucháme rádio nebo si povídáme s kamarádem. Dalo by se říci, že informování je nedílnou součástí lidského bytí. Pak už jen záleží na nás samotných, jak s touto informací naložíme a jak ji vyhodnotíme, zda má pro nás nějaký význam. Jinak tomu není ani v jakémkoliv podniku. Ovšem nejedná se o informace zapadající do běžného života, ale právě do podniku. Jedná se už o odborné informace, např. jaké jsou nové technologie, postupy, jak si usnadnit výrobu atd. Informací je nespočetně mnoho, stále se rodí nové a je třeba je neustále předávat. Stejně je to i se znalostmi. Někdy bývá velmi obtížné je předat, nikoliv ale nemožné. Existuje mnoho metod pro jejich předávání a v následující práci budou popsány a předvedeny na příkladech.

Se znalostmi a jejich předáváním je i úzce spojeno vzdělávání, do kterého jsme hnáni již od narození. Možností vzdělávání je také velká škála a většina podniků si uvědomuje, že je nedílnou součástí jejich úspěchů a investují do vzdělávání svých zaměstnanců více a více. Ovšem ne každý podnik to tak vidí, ne všude je vzdělávání organizováno. A právě tyto údaje jsou popsány v této práci, kde a jakým způsobem probíhá vzdělávání, transfer znalostí a informací, pomocí jakých prostředků a jak jsou s nimi vlastně zaměstnanci podniků spokojeni.

Cílem mé práce tedy bylo zjistit, zmapovat metody přenosu znalostí a vzdělávání, použitých nástrojů a spokojenosti zaměstnanců v průmyslových podnicích.

## 1 Základní charakteristiky a definice pojmů

V této kapitole bude uvedeno několik důležitých pojmů, jejich popis a definice. Je třeba mít jasno, co se pod těmito pojmy skrývá, co znamenají a jaké jsou mezi nimi vztahy, případně rozdíly.

### 1.1 Data, informace, znalosti

Jedná se o základní pojmy znalostního managementu, ale můžeme se s nimi setkat i v každodenním životě. Člověk může mít přístup ke kdejakým informacím, ale třeba mu chybí znalost, jak s nimi naložit. Hierarchickému řetězci, který znázorňuje vznik znalostí se říká *znalostní řetězec D – I - Z*. Poukazuje na to, že znalosti vycházejí z dat a informací (viz. Obr.1-1 ). Jejich dostatečné množství je třeba třídit, zpracovávat dle významu a využití pro potřeby podniku. Je ale zapotřebí vědět, že mezi daty, informacemi a znalostmi jsou rozdíly především v jejich řízení. A právě těmito rozdíly a vztahy mezi nimi se zabývá znalostní management.

#### 1.1.1 Data

Data nebo-li údaje pochází z latinského slova datum, což si lze vyložit jako něco daného. Za data je považováno vše, co člověk může monitorovat smysly, tj. všechno, co můžeme obsáhnout zrakem, sluchem, čichem, hmatem či chutí, nebo změřit či získat experimentem. Je možné data charakterizovat i jako objektivní fakta o událostech nebo posloupnost znaků. Bývají dobře strukturovaná a obvykle jsou vázána na nějakou technologii [1]. Data lze také klasifikovat a sice [1]:

a) kvantitativně pomocí

- nákladů – tj. prostředků, které musíme vynaložit, abychom je získali,
- rychlosti – tj. času potřebného na jejich získání,
- kapacity – tj. jak velké množství dat máme k dispozici v určité chvíli,

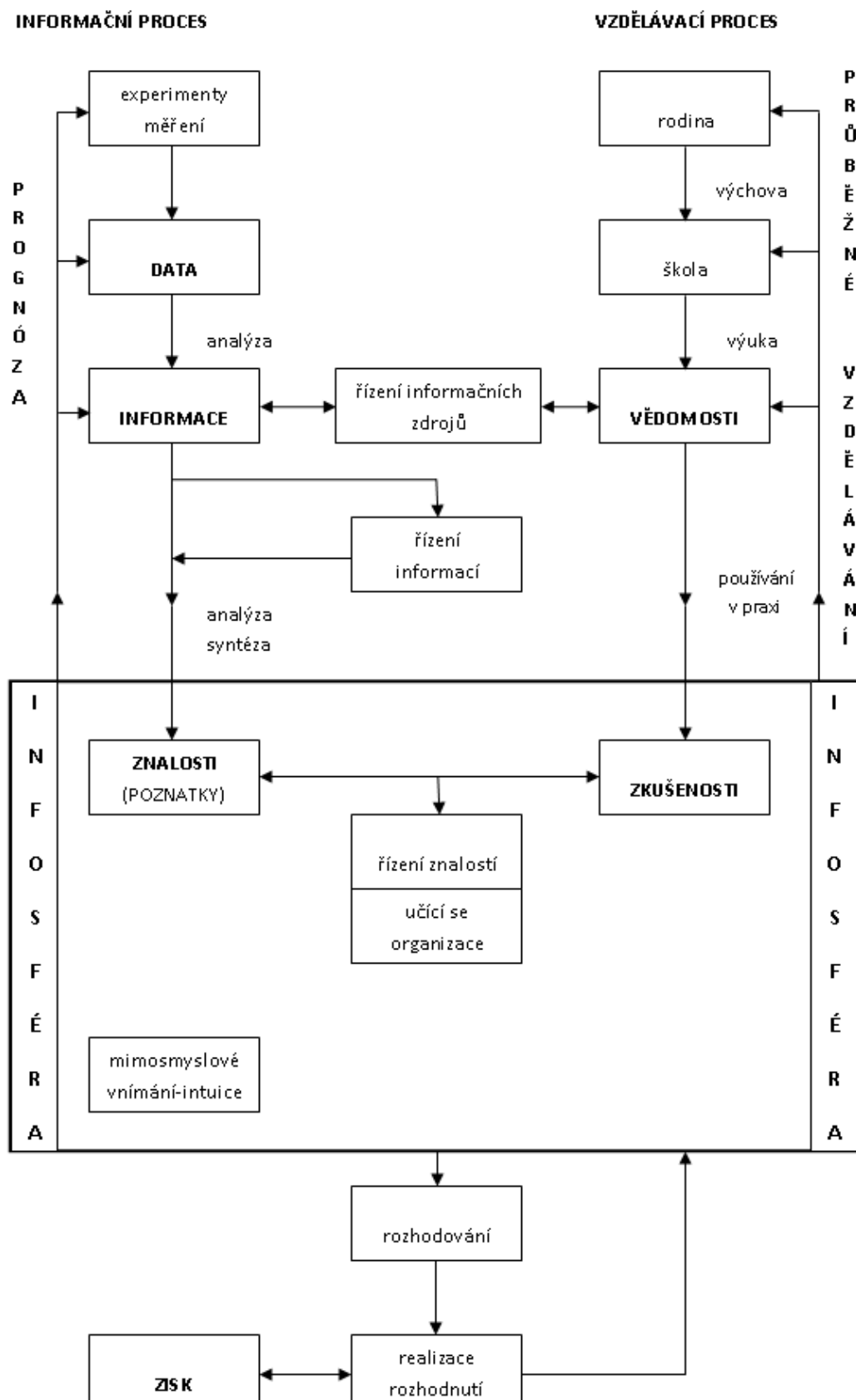
b) kvalitativně dle toho, zda

- máme k datům přístup, když je potřebujeme,
- data splňují nároky, které na ně máme,
- rozumíme zprávě, která je v nich zakódována.

Data můžeme rozdělit na užitečná a neužitečná nebo také na strukturovaná data, která zachycují fakta, objekty, atributy apod., a na data nestrukturovaná, která jsou vyjádřena jako „tok bytů“ bez dalšího rozlišení, například obrázky či textové soubory [2].

#### 1.1.2 Informace

Informace jsou účelově zpracovaná data, kterým příjemce přiřazuje v procesu interpretace důležitost a význam na základě vědomostí, zkušeností a znalostí. Lze také říci, že jde o relativní data obsahující účel. Příjemce proto musí být schopen tento účel pochopit, jinak informace nevznikne a data zůstanou daty [1]. Například předáme-li data ve formě novin jinému člověku, který neumí číst, zůstanou to pro něj daty navždy.



Obr. 1-1 Souvislosti mezi základními pojmy [3]

Informace představují určitý druh zprávy nebo příběhu. Poskytují odpovědi na otázky „kdo-co-kde-kdy“, a záleží na samotném uživateli, zda zprávu, kterou obdržel, vyhodnotí jako informaci či nikoli. Dá se tedy říci, že informace mají subjektivní charakter, neboť závisí na příjemci a jeho hodnocení. Hodnota informace závisí především na znalosti nebo určité kvalifikaci uživatele, jelikož informace vzniká interpretací dat a porozuměním vztahů mezi daty, případně mezi jinými informacemi. Lze uvést, že hodnota závisí na dvou faktorech, a sice:

- na ceně, kterou je uživatel ochoten zaplatit, aby informaci získal,
- na osobním vztahu, který k ní máme.

Uvedme si příklad pro hodnotu informace. Paní učitelka dala žákovi napsat písemnou práci a výsledná známka pro něj představuje informaci, která má vysokou hodnotu. Tzn., že informace má pro něj osobní vztah a podle toho se buď rodičům pochlubí za dobrou známku, v opačném případě se bude snažit ji zatajit. Ví totiž, jak s touto informací zacházet, tj. má odpovídající znalost.

### 1.1.3 Znalost

Pro začátek si uvedme pár definic znalostí:

„Znalosti jsou možnosti účinného jednání [4].“

„Znalost je informace, která je organizována a analyzována, aby se stala srozumitelnou a použitelnou k řešení problémů nebo k rozhodování [5].“

„Znalost obsahuje pravdy a přesvědčení, perspektivy a koncepty, úsudky a očekávání, metodologie a know-how [6].“

„Znalost je množina vhladů, zkušeností a procedur, které jsou považovány za správné a pravdivé a které tím řídí myšlenky, chování a komunikaci mezi lidmi [7].“

Existuje mnoho definic znalosti a každá je pojata trošku jinak. Znalosti totiž mají různý význam i hodnotu, v různém kontextu, jsou tedy definovány v kontextu jiných informací, vyvíjí se, nejsou konečné, a proto jsou obtížněji přenositelné než informace [3]. Zjednodušeně se dá znalost vyjádřit rovnicí:

$$\text{Znalost} = \text{Informace} + x;$$

kde neznámá  $x$  představuje dovednosti a znalosti, které již máme, hodnoty, principy, naše zkušenosti a ty interagují s informacemi v lidském mozku.

Znalosti jsou vždy vázány s emocemi a činnostmi, podle kterých jsou ohodnocovány jejich kvalita a význam. Vznikají a jsou užívány v lidských myslích.

Znalosti mají specifické vlastnosti, které u informací či dat nenajdeme [8]:

- jsou nehmotné a těžko měřitelné,
- jsou pomíjivé, a proto mohou „zmizet přes noc“,
- jsou po většinu času součástí určitých agentů s vůlí,
- nejsou v procesech spotřebovány, někdy naopak používáním rostou,
- mají velkou šíři dopadu v organizacích,
- nemohou být koupeny na trhu či burze,
- nejsou konkurenční, mohou být používány různými procesy ve stejnou dobu.

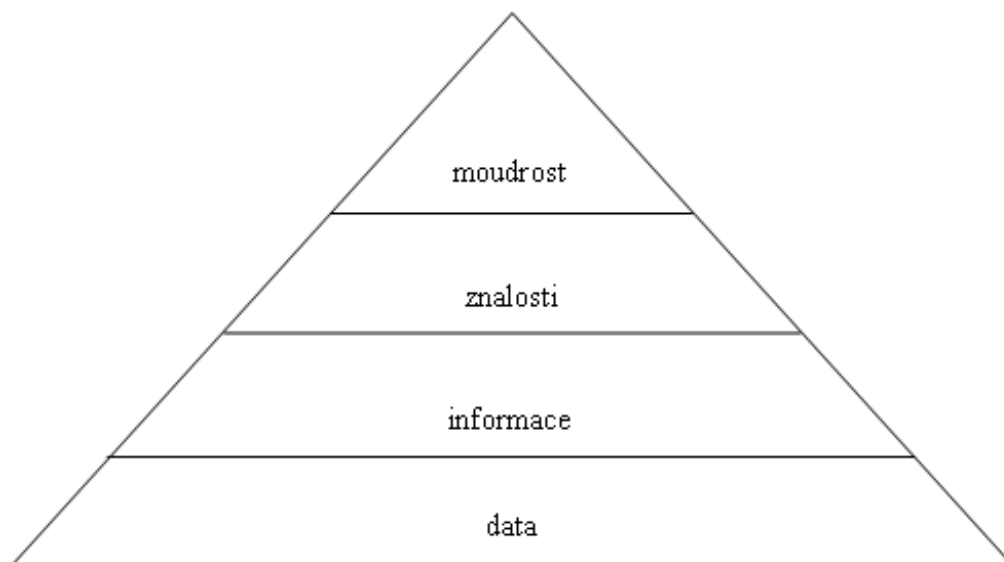


Znalost se nedá skladovat, transformovat či vyjadřovat pomocí technologie neboť je příliš křehká a neuchopitelná. V případě nějakého takového pokusu může být znalost poškozena a tím i poškozena její hodnota. Proto nelze znalosti řídit jako data a informace, ale je třeba, aby byly založené na uvědomělé práci s nositeli a vlastníky znalostí, tedy lidmi.

Vlastníme-li data, ale nechápeme-li jejich smysl, ztrácí pro nás význam a jsou nepoužitelná. Pokud nám ale dávají smysl, stávají se z dat informace. Pokud správně pochopíme informace, stávají se znalostmi, které můžeme zpracovat opět do dat.

#### 1.1.4 Moudrost

Jak je patrné z *Obr.1-2*, na vrcholu informační pyramidy základních pojmů je moudrost. Moudrost je považována v této informační hierarchii za soubor znalostí, které vycházejí z pochopení podstaty problematiky v určitých souvislostech, z využití rozumové a emocionální inteligence jednotlivce, jeho hodnotících kritériích a jeho vztahu k okolnímu světu, a vycházející z vysokého stupně lidského poznání. Tento soubor znalostí je předáván z generace na generaci, který je jedinec schopen využívat a dále rozvíjet.



Obr. 1-2 Informační pyramida základních pojmů [3]

## 1.2 Znalosti a jejich dělení

Nezákladnějším dělením znalostí je dělení na základě jejich uchovávání. Většina zdrojů uvádí, že se znalosti uchovávají ve dvou formách, a sice explicitní a tacitní, neboť znalosti tacitní a implicitní jsou téměř totožné. Dále si ukážeme dělení znalostí do čtyř úrovní, dle jejich obsahu a využití.

### 1.2.1 Explicitní znalost

Explicitní znalost je taková znalost, kterou je možné vyjádřit formálním a systematickým jazykem. Tzn. písmeny, slovy, čísly nebo znaky, můžeme je vyslovit, napsat, nakreslit. Tyto znalosti se dají dobře zachytit a znázornit v dokumentech, databázích, informačních systémech, a dají se snadno skladovat, přenášet a lze je vyjádřit pomocí dat. Některé literatury uvádějí, že explicitní znalost se dá považovat za informaci.

Jednoduchým příkladem explicitní znalosti jsou např. manuály, dokumenty, počítačové kódy.

### 1.2.2 Tacitní znalost

Tacitní znalosti má každý člověk uchované v mozku, jsou jeho osobním vlastnictvím, bývají podvědomé a jsou zdrojem kreativity. Vznikají interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, představ a mentálních modelů každého jedince a jsou silně vázány s akcí, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi. Tento typ znalosti má subjektivní charakter, je vázán na osobnost člověka a tudíž je velmi těžké je vyjádřit a přenášet, dokonce se můžeme setkat s názorem, že se formalizovat nedají. A proto se jim často říká tiché, skryté, mlčenlivé, resp. nevyslovitelné znalosti. Nositel těchto znalostí nemusí ani vědět o jejich existenci. Převédeme-li to na výše uvedenou definici znalosti, tacitní znalost představuje neznámou x.

Příkladem pro tuto znalost může být odborník či expert pro danou problematiku.

### 1.2.3 Implicitní znalost

Tyto zkušenosti jsou v podstatě stejné jako tacitní s tím rozdílem, že se dají formalizovat, zachytit a poskytnout někomu jinému. Získávají se zkušeností a praxí. Časem je člověk může považovat za samozřejmost. Příkladem může být znalost procesu a jeho omezující podmínky v hlavě vlastníka procesu.

### 1.2.4 Boisotova matice

Jedná se o uspořádání znalostí do matice, která rozeznává čtyři úrovně [2]:

1. Patentovaná znalost - vzniká v určitém kontextu a organizace si ji vytváří v souvislosti se svým rozvojem.
2. Osobní znalost - nelze ji uzákonit a přenášet, jelikož je závislá na subjektu a jeho osobních zkušenostech a je velmi těžké ji sdílet.
3. Znalost ve všeobecném povědomí - je všeobecně rozšířená, málo kodifikovaná, vytvářená na základě osobních životních zkušeností.
4. Veřejná znalost - je uzákoněná, rozptýlená, často má strukturovanou formu. Jedná se učebnice, zprávy, články, vědecké časopisy apod. Její výhodou je možnost přenosu, nevýhodou je její fixace do všeobecného povědomí, takže je mnohdy obtížné ji měnit.

### 1.2.5 Jiné klasifikace znalostí

Další dělení znalostí, které bude následně uvedeno je založeno na obsahu znalostí a patří sem zejména [3]:

- vědět co – know-what – faktické znalosti, tvořící základ pro zvládnutí daného oboru, většinou představují úroveň osvojení knižních vědomostí, např. klíčové činnosti, vzorce, struktury,
- vědět jak – know-how – dovednosti a zkušenosti, osvojené používáním knižních a školních vědomostí, např. procesy, intuice, individuální schopnosti, inteligence,
- vědět kdo – know-who – specialisté jako zdroj znalostí,
- vědět kdy – know-when – plánování, časové dělení činností a souslednost,
- vědět kde – know-where – kontext situací, znalostí, informací, prostředí,
- vědět proč – know-why – poznávání systémových souvislostí jednání a řetězce jeho příčin a následků, kontext, vize činností, strategický rozvoj,
- zajímat se proč – care-why – integrace nejvyšší úrovně znalostí (moudrost), samostatně iniciované kreativní jednání, využití motivace, překračování osobních cílů a zájmů.

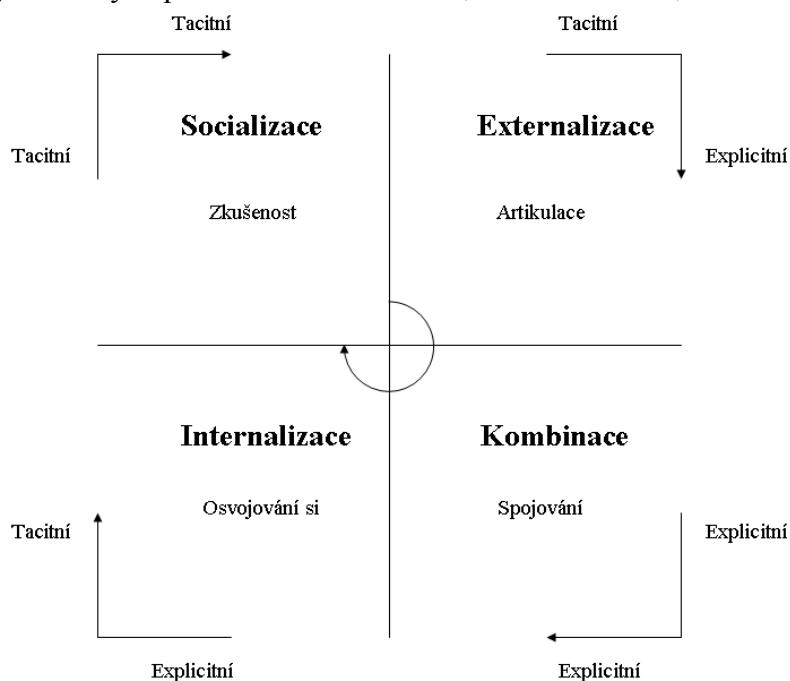
V podnicích se znalosti obvykle dělí podle možností jejich využití a jsou to [3]:

- odborné znalosti – charakterizované existencí konkrétního oboru, ve kterém lze znalosti využít a modelovat řešení,
- projektové znalosti – zejména znalosti typu know-how, modelování pomocí modelových úloh a komunikací,
- individuální paměť – znalosti spojené s jednotlivými specialisty, znalosti uložené v mozku lidí,
- paměť organizace – soubor znalostí expertních týmů i pracovníků celé organizace.

### 1.3 Proces konverze znalostí

Znalosti explicitní a tacitní se mohou přeměňovat z jedné na druhou a naopak. Tuto přeměnu nám zobrazuje tzv. znalostní spirála (viz.Obr. 1-3 Znalostní spirála ) . Zobrazuje čtyři typy tvorby nových znalostí, které společně existují v organizaci. Na začátku této spirály stojí nová tacitní znalost jednotlivce. Poté následuje transformace na znalost explicitní, která je standardizována a rozptýlena po organizaci. Tuto explicitní znalost vezme a použije jiný jedinec na jiném místě v organizaci. A právě tato znalost může podnítit vznik další nové znalosti, ať už tacitní či explicitní a spirála jede od začátku. Tím dochází k rozšiřování znalostí v podniku.

Konverze se také někdy nazývá procesem SECI, podle počátečních písmen anglických názvů jednotlivých procesů – Socialization, Externalization, Combination, Internalisation.



Obr. 1-3 Znalostní spirála [2]

#### 1.3.1 Socializace

V tomto procesu je vytvářena nová tacitní znalost ze staré tacitní znalosti. Tedy člověk na základě svých vnitřních tacitních znalostí získá novou tacitní znalost. Tato nová znalost je pouze na úrovni jednotlivce, nelze ji po podniku šířit vzhledem k tomu, že ji vlastní subjekt. Přenos a tvorba nové tiché znalosti za pomoci jiné se nazývá sdílení. Je to velmi složitý a komplikovaný proces. Příkladem pro socializaci může být učňovství. Učeň nejprve nabírá

explicitní znalosti z učebnic a sledováním mistra v dílně. Postupně se začíná učit jednodušší i složitější činnosti a začíná přebírat i jeho tiché znalosti.

### 1.3.2 Externalizace

Při externalizaci se tvoří nová explicitní znalost ze staré tacitní znalosti. Důvodem této transformace je zjednodušit si práci, jelikož explicitní znalost se dá snadno rozšířit a tím se externalizovaná znalost stává základnou pro tvorbu nových znalostí. Ovšem přeměna tacitní znalosti na explicitní není snadná. Tacitní znalost je příliš svázána se svým nositelem a je tolik specifická, že její majitel při přenosu vždy kousek ztratí.

Externalizace se uskutečňuje pomocí metafor, analogií a modelů. Dobrou pomocí v tomto procesu je vyprávění příběhů, protože pomohou vytvořit prostředí a atmosféru k pochopení původní tacitní znalosti.

### 1.3.3 Kombinace

Kombinace je obdoba socializace, jen se jedná o explicitní znalosti, dochází tedy k tvorbě nové explicitní znalosti ze staré. Je ale třeba podotknout, že se nejedná o skutečné rozšíření základny organizace, ale o spojování či rozšiřování explicitních znalostí. Znalosti se kombinují pomocí dokumentů, schůzek, telefonátů. Kombinace je rozdělena do tří fází, kdy v první fázi sbíráme a kombinujeme explicitní znalosti a vytváříme nové. V druhé fázi tyto znalosti rozšiřujeme a nakonec ji šíříme do celé organizace.

### 1.3.4 Internalizace

Tento proces je opakem externalizace. Ze staré explicitní znalosti je tvořena nová tacitní znalost. Je to proces založen na učení se při činnosti. Takto vznikají mentální modely a různé typy know-how. Má tedy přínos pro jednotlivce, ale nemá bezprostřední dopad na znalostní základnu podniku. Internalizaci je možné provádět pomocí praktické činnosti.

## 1.4 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál definujeme jako sumu znalostí, které má podnik k dispozici a jejich praktické využití. Jedná se nejen o znalosti, ale i o schopnosti a ochotu pracovníků s těmito znalostmi pracovat ve prospěch organizace. Pojem intelektuální kapitál je na místě tam, kde člověk projevuje kreativitu, originalitu tvůrčího myšlení a je s to nalézat stále nové formy přidávání hodnot [9]. Můžeme si všimnout, že úloha intelektuálního kapitálu roste a v posledních desetiletích ekonomika postupně mění svoji závislost z hmotných zdrojů na závislost právě na znalostním a intelektuálním kapitálu. V rozdělení kapitálu se literatura rozchází, nicméně uvedeme si nejnámější členění a to na tři skupiny:

- kapitál lidský – je tvořen pracovníky podniku a znalostmi, které mají, jejich schopnostmi, dovednostmi, přístupem k práci, motivací,
- kapitál strukturální – zahrnuje patenty, intelektuální vlastnictví, databáze, informační technologie, kulturu organizace a představuje know-how každé organizace,
- kapitál zákaznický (vztahový) – je souhrnem znalostí podniku o potřebách zákazníků, jejich preferencích, normativech výrobků, kvalitativních hodnotách a je důležitý pro vývoj vztahů mezi organizací a zákazníky.

Lidský kapitál	Strukturální kapitál	Zákaznický/ vztahový kapitál
Potenciál pro budoucí úspěch, mj.: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schopnosti</li> <li>▪ Kompetence</li> <li>▪ Zkušenosti</li> <li>▪ Expertiza</li> <li>▪ Angažovanost</li> <li>▪ Motivace</li> </ul>	Organizační rutina, jako: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Metody</li> <li>▪ Koncepce</li> <li>▪ Procesy</li> <li>▪ Kultura</li> <li>▪ Infrastruktura</li> <li>▪ IT</li> <li>▪ Patenty, značky</li> </ul>	Stabilizované vnější vztahy k: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zákazníkům</li> <li>▪ Dodavatelům</li> <li>▪ Výzkumným institucím</li> <li>▪ Investorům</li> <li>▪ Společnosti</li> <li>▪ Ostatním stakeholderům</li> </ul>

Tab. 1-1 Intelektuální kapitál [9]

## 1.5 Nositel znalostí - znalostní pracovník

„Osoba, která používá svých znalostí k výkonu práce pro obživu nebo pracuje v oblasti znalostí (tvorby, získávání, zpracování, řízení znalostí), je označován za znalostního pracovníka [9].“

Znalostní pracovník je člověk, který má specifickou znalost nebo soubor znalostí. Tyto znalosti jsou pro organizaci důležité a nemůžeme si je opatřit jiným způsobem. Znalostní pracovník může být vysoce kvalifikovaný expert či specialista, ale také nemusí. Skvělým příkladem je špičkový lékař, který se učí a vzdělává po celý život. Mohou to být i právníci, učitelé, piloti nebo meteorologové. Znalostním pracovníkem může být ale i člověk, do kterého bychom to nikdy neřekli, např. pokojská nebo uklízečka [1].

Jsou uvedeny jen dvě definice znalostního pracovníka, ale existuje jich daleko více, ovšem liší se od sebe minimálně.

Uvedme pro lepší přiblížení několik základních vlastností, kdo to znalostní pracovník vlastně je, a jak by měl vypadat v ideálním případě [1]:

- při práci využívá více mozek než ruce,
- vydělává si na živobytí tím, že myslí,
- jeho znalosti bývají vysoce specializované, často je jediný, kdo tyto znalosti v podnicích má,
- dokáže tuto znalost prakticky využít,
- jeho znalost může být částečně podvědomá, pracovník o ní nemusí vědět nebo jí přikládat velký význam,
- ostatní pracovníci a majitelé firmy mají k této konkrétní znalosti omezený přístup, nemohou se ji z nějakého důvodu naučit (z hlediska finanční a časové náročnosti nebo může to být zcela nemožné, protože jim chybí znalost nebo dovednost podmiňující tvorbu oné konkrétní znalosti) nebo ji nemohou či nesmějí použít (je vázána na určitý certifikát, např. vysokoškolský diplom nebo výuční list),
- dokáže se neustále učit něčemu novému, a to i když pracuje především rukama,
- bývá vysoce motivován, touží po osobním rozvoji, stále se vzdělává,
- vytváří, rozšiřuje a používá znalosti,
- je schopen vytvářet vztahy s ostatními lidmi a spolupracovat s nimi,
- je zdrojem kreativity v organizaci,
- pracuje hlavně s tacitními znalostmi,
- rád řeší problém sám, rád pracuje samostatně.

## 1.6 Znalostní management

Pod názvem znalostní management se skrývá opět řada autorů s různými definicemi této oblasti. Uveďme si několik z nich:

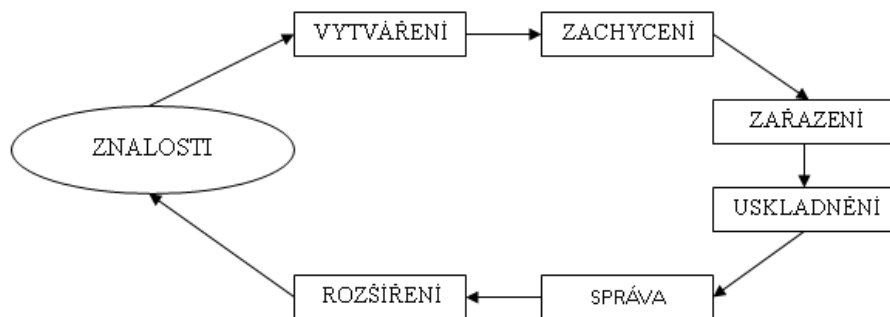
- Thomas Davenport definuje management znalostí jako systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu [2].
- Justin Hibbard stručně shrnuje management znalostí jako proces „chytání“ kolektivní podnikové odbornosti [2].
- Knowledge management může být definován např. jako systematický a integrující proces řízení a koordinace širokého portfolia aktivit společnosti, tj. získávání, vytváření, ukládání, sdílení, fúzování, vyvíjení, rozvíjení a užití znalostí jednotlivců a skupin s cílem dosažení vyšší podnikové výkonnosti [9].

Opět vidíme, že se definice trochu rozcházejí, ale v podstatě vyjadřují totéž.

Knowledge management neboli management znalostí je ve své podstatě procesem, který organizaci pomáhá identifikovat, vybrat, uspořádat, rozšiřovat a přenášet důležité informace a odborné znalosti. Jeho cílem je zajistit, aby správní lidé měli v pravou chvíli ty správné znalosti. V praxi se ovšem tento na oko jednoduchý požadavek těžce plní [1]. Znalostní management je založen na tvorbě, ukládání a využívání znalostí. Kategorizace a kodifikace znalostí umožňuje úspěšné a účinné řešení problémů, dynamické učení, strategické plánování a rozhodování (viz. *Obr. 1-1*) [10].

Znalostní management se zaměřuje na rozeznání znalostí a na jejich interpretaci. Pokud se toto stane běžnou součástí fungování organizace, ukáže se hodnota takto utříděných znalostí prostřednictvím jejich opakovaného využívání.

Funkčnost systému znalostního managementu závisí na šesti krocích, které se cyklicky opakují, viz. *Obr.1-4*.



Obr. 1-4 Cyklus znalostního managementu [10]

Uveďme si nyní základní rysy charakterizující management znalostí:

- je založen na kontinuálním učení,
- vychází z praxe, tudíž se nejedná o něco, co by nešlo v praxi použít,
- je nezávislý na technologii, jelikož znalosti jsou uloženy v lidském mozku, proto chceme-li pracovat se znalostmi, je třeba pracovat s lidmi,
- je v souladu s vývojem požadavků na uspořádání a řízení organizací.

Se znalostním managementem ve společnosti roste její inovativní kapacita, společnost tak lépe využívá své pracovníky a znalosti, získává nové dovednosti a lépe se vytvářejí nové produkty a služby a zvyšuje se kvalita. Roste i reakceschopnost podniku, což se projevuje především růstem flexibility, rychlosti a správnosti rozhodování, větším sdílením taktických

znalostí a zlepšením organizačního učení. Dále se zlepšuje orientace společnosti na zákazníka, lépe si je získává a udržuje a je schopna rychle reagovat na případnou změnu požadavků na výrobek a jeho kvalitu. Vylepšují se i dodavatelské sítě, kdy roste efektivita dodavatelských řetězců, integrace logistiky, dodavatelsko-odběratelské vztahy se utužují a trhy jsou lépe udržitelné. Dalším přínosem managementu znalostí společnosti je zvýšení procesní inovativnosti, provozní efektivnosti a pracovní morálka, roste tedy vnitřní kvalita podniku.

## 1.7 Strategie předávání znalostí

Jedná se o dvě strategie, které se využívají při plánování vzdělávání a předávání zkušeností pracovníkům ve společnosti a také na jejich analýzu. Hovoříme o strategii push a pull.

Strategie push má podpořit jednotlivce ve vydání a ukládání vlastních znalostí do společného úložiště. Působí ale i v opačném směru, tedy pracovník je podporován při pracování a těžbě se znalostmi z úložiště, kam je uložili jiní. Tato metoda se nazývá i kodifikace.

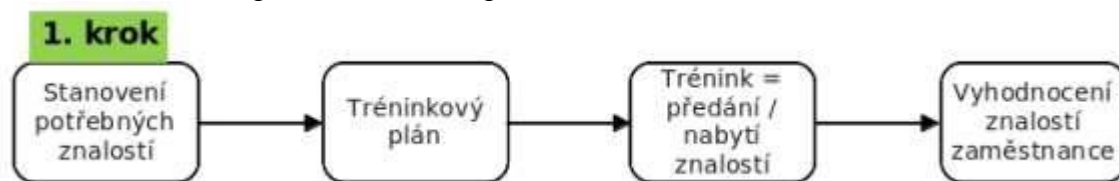
Pull strategie naopak nabádá pracovníky k tomu, aby se naučili pátrat po znalostech u odborníků na dané téma. Odborník tak může přispět k řešení určitého problému předáním svých zkušeností a know-how tomu, kdo je opravdu potřebuje a stoprocentně využije. Jiný název pro tuto metodu je personalizace.

### 1.7.1 Push strategie

Push strategie se nejčastěji používá při předávání znalostí bez ohledu na to, zda člověk již tyto určité znalosti v minulosti nabyt či nikoli. Většinou se rovněž používá u takových znalostí, u kterých firma chce, aby je zaměstnanec nabyt přímo u ní, a nezáleží jí na tom, kde nebo jakým způsobem je nabyt v předchozím působení. Dalším důvodem bývá legislativní povinnost proškolení zaměstnance z řady znalostí a pochopitelně v případě kontroly ze strany státních orgánů také ve schopnosti prokázat, že ke školení na dané téma skutečně dochází.

V zásadě se jedná o různá zaškolení, která se vztahují k povaze práce, průmyslu a službě a samozřejmě k nim vztaženým zákonům [11].

Příkladem pro tuto metodu je například školení zaměstnanců automobilek v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, požární ochrany, zajištění kvality a spokojenosti zákazníka, v oblasti pracovního řádu apod.



Obr. 1-5 Push strategie [11]

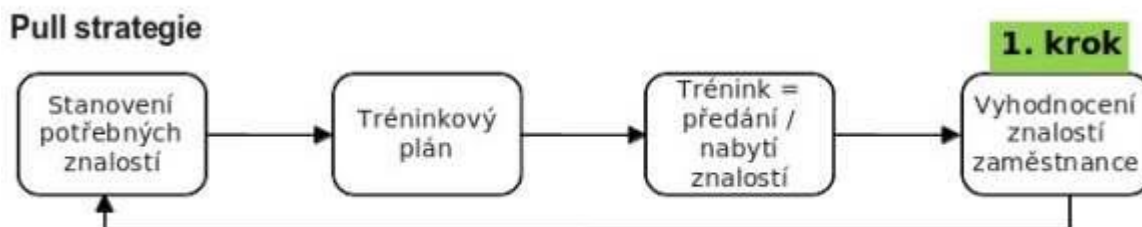
### 1.7.2 Pull strategie

Tato strategie se používá tam, kde společnost není povinná vést evidenci školení a prokazovat se různými certifikáty o absolvování kurzu. Společnost je schopna si ověřit znalosti zaměstnance. Jedná se o školení odborná.

U této strategie je důležitý první krok, a to vyhodnocení znalostí zaměstnance. Na základě tohoto kroku je pak možné přistoupit ke stanovení potřebných znalostí a k tvorbě systému, jakým způsobem je zaměstnanec získá. Školení je vždy jen jedna z částí celkového řešení [11]. Ovšem neplatí, že pokud zaměstnanec neumí určitou činnost, stačí ho poslat na školení pro doučení se nedostatku. Školení může pomoci, ale ne stoprocentně. Důležitým aspektem je praxe, zaměstnanec si musí osvojit znalosti a dovednosti, které nabyt i po absolvování školení.

Každé plánování rozvoje zaměstnance by mělo začínat i končit u vyhodnocení jeho znalostí. Na jedné straně si tak ověříme, zda se zaměstnanec naučil nové znalosti či dovednosti. Na straně druhé tím zjistíme, jestli se finanční prostředky, které byly vloženy do rozvoje zaměstnance, se vyplatily. Rozhodně je třeba tuto aktivitu provádět pravidelně, např. každého půl roku, a také dlouhodobě [11].

Tak bude zajištěn úspěch celé firmy znalostmi a dovednostmi zaměstnanců, které je nutné průběžně sledovat a v případě potřeby trvale pracovat na jejich zdokonalování.



Obr. 1-6 Pull strategie [11]

## 2 O trhu znalostí

Jako na každém trhu i na tomto dochází ke koupi a prodeji, jen se liší směněným zbožím a v tomto případě jsou to znalosti. Trh znalostí podniku může být fyzický i virtuální a probíhá na něm veškerá výměna znalostí v organizaci [1]. Každá organizace vlastní trh znalostí, může o něm vědět, ale nemusí, může ho řídit i nemusí. Jde o pochopení jeho fungování, posílení jeho výhod a začít jej vědomě využívat.

Nachází se zde tři klíčoví hráči, bez kterých by trh znalostí nefungoval, a sice prodávající – zprostředkovatel – kupující. Ti pracovníci, kteří mají určitou znalost k předání, jsou prodávající a kupující jsou pracovníci, kteří tuto znalost potřebují. Úkolem zprostředkovatele je zajistit kontakt jednoho s druhým, aby došlo k předání a aby příjemce byl vhodný. Tuto roli obvykle plní manažeři.

Ke směně obvykle v podniku nedochází za peníze, ale na základě reciprocit nebo-li vzájemnosti. Zaměstnanec, který znalost poskytuje, očekává, že až se dostane na místo kupujícího, bude druhá strana ochotna vyjít vstříc jeho znalostní potřebě.

### 2.1 Výhody trhu znalostí

Znalostní trh, který pracuje správně, podporuje volný tok znalostí podnikem a vytváří silný motivační faktor. Jeho působení přináší pozitiva [1]:

- práce se znalostmi rozvíjí schopnosti pracovníků,
- zlepšuje kvalitu myšlení,
- pomáhá překonávat bariéry mezi odděleními,
- zvyšuje spokojenost pracovníků,
- zlepšuje neformální komunikaci,
- umožňuje identifikovat schopné pracovníky,
- snižuje náklady, protože umožňuje předávat nejlepší postupy,
- zamezuje duplicitám,
- zlepšuje kvalitu produktu či služby,
- snižuje čas nutný na výrobní i nevýrobní cykly,
- zvyšuje inovační kapacitu,
- ulehčuje práci manažerům.



## 2.2 Signály trhu znalostí

Vysílané signály trhu informují pracovníky, kde se konkrétní znalost nachází a jak se k ní dostanou. Signály pracovní vnímá jako formální či neformální.

### 2.2.1 Formální signály trhu znalostí – pozice a vzdělání

Nejjednodušším vodítkem při hledání nějaké znalosti v podniku je úroveň vzdělání a pracovní zařazení. Pokud potřebujeme např. detaily týkající se účetnictví, zamíříme do účtárny a podle závažnosti problému kontaktujeme příslušného zaměstnance. Ovšem ne vždy platí, že člověk s odpovídajícím vzděláním nebo postavením má znalost, kterou jako zaměstnanec momentálně potřebujeme.

### 2.2.2 Neformální signály trhu znalostí – neformální znalostní síť

Touto cestou vysílá trh znalostí nejdůvěryhodnější signály. Pokud pan X hledá pracovníka s potřebnou znalostí, musí počítat s tím, že to nebude hned ten první zaměstnanec, koho se zeptá, byť má odpovídající vzdělání. Ovšem nesmí to vzdát a pokračovat dál, jelikož ho tento člověk může nasměrovat na správnou osobu nebo na někoho, kdo toho pravého člověka zná. Pokud tato síť funguje bez problému správně, znalosti a informace jsou předávány zcela intuitivně. Proto, aby správně fungovala je potřeba každodenně konverzovat a mít osobní kontakty.

V organizacích jsou kupodivu nejspolehlivějším nástrojem neformální znalostní sítě drby. Má to samozřejmě své nevýhody, může se jednat o zprávy a informace neověřené a tím mohou být i nebezpečné.

## 2.3 Tržiště

Výměna znalostí může probíhat fyzicky i virtuálně. Jen je potřeba si uvědomit, jaké znalosti budou předávány. Místem směny explicitních znalostí může být intranet podniku. Rozumné užití IS/IT zlepšuje dynamiku trhu znalostí. Zmapuje-li firma své znalosti, může použít svůj intranet jako informační seznam [1].

Aby si zaměstnanci mohli předat znalosti tacitní, je třeba vytvořit speciální místa pro nerušenou diskuzi. V těchto místech obvykle bývají pohodlné sedací soupravy, konferenční stolky a cílem je především diskutovat.

Další možná podpora sdílení znalostí, je uspořádání podnikového veletrhu, konference na určité téma nebo fóra [1].

## 2.4 Místa přenosu

I.Nonaka, M.Konno a R.Toyama zavedli pojem „ba“. Volně přeloženo znamená místo. Jedná se o kontext, v jehož rámci se znalosti vytvářejí, sdílejí a transformují. Může se jednat o fyzické místo, virtuální prostor nebo mentální prostor. Ba má pro práci se znalostmi nezastupitelnou úlohu – je to prostor, ve kterém se setkává nositel znalostí s prostředím organizace. Podle výše uvedených autorů existují čtyři druhy ba [2]:

- podněcující sdílení,
- podněcující dialog,
- systemizující,
- pro nácvik.

#### **2.4.1 Místo podněcující sdílení**

Toto místo má za úkol podněcovat důvěru, angažovanost a péči, které jsou důležitými faktory pro přenos znalostí. Zde dochází ke sdílení tacitních znalostí osobně, tedy prodávající a kupující jsou tváří v tvář, mohou spolu vzájemně komunikovat, sdělovat si znalosti, zachycovat emoce a psychické reakce.

#### **2.4.2 Místo podněcující dialog**

Na tomto místě dochází ke konverzi tacitní znalosti na explicitní. Pomocí dialogů se osvětlují mentální modely, a tím se rozšiřují obzory vědění. Tento typ místa vytváří manažeři záměrně tak, že vyberou vhodné znalostní pracovníky – experty a nechají je, aby volně diskutovali na zadané téma a v diskuzi si vyměňovali zkušenosti [2].

#### **2.4.3 Místo systemizující**

V tomto případě je snaha uvést celé skupiny do vzájemného kontaktu a navázat vzájemnou spolupráci, aby docházelo k přenosu různých znalostí. Většinou se jedná o virtuální prostor, kde s využitím informačních technologií a prostřednictvím zapojení několika databází, lidé spolupracují.

#### **2.4.4 Místo pro nácvik**

Prostřednictvím učňovství jsou zde předávány znalosti. Jedná se o sdílení neverbální, osobní, praktické zkušenosti.

### 3 Interní komunikace v průmyslovém podniku

V tomto případě se jedná o komunikaci s vnitřní veřejností podniku, tedy se zaměstnanci. Komunikace mezi zaměstnanci nebo týmy je přímou podmínkou rozvoje a úspěchu jakékoliv činnosti firmy a propojuje jednotlivé činnosti na různých stupních řízení.

Ke komunikaci v podniku dochází mezi jednotlivci, kteří jsou ale vždy součástí nějaké organizační jednotky. Může to být oddělení, útvar nebo odbor. Komunikace probíhá mezi spolupracovníky, vedoucími i podřízenými pracovníky, mezi jednotlivými odděleními apod. Komunikace probíhá jen za předpokladu, že příjemcem předávaná informace je pochopena. Proto je nezbytnou součástí porozumění. Aby bylo dosaženo, je třeba informace předávat tak, aby byly:

- specifické,
- termínované,
- realistické,
- oboustranně akceptovatelné,
- měřitelné.

Jinými slovy pro dosažení porozumění je potřeba splnit tzv. „STROM“ cíle.

#### 3.1 Formy komunikace v organizaci

Formy komunikace je mnoho a záleží na určitých faktorech, jaký způsob zvolíme. Je třeba si uvědomit, zda se jedná o problém, či standardní situaci, jestli je potřebná okamžitá zpětná vazba nebo stačí jednosměrné sdělení, jaká je náročnost sdělované informace, apod.

Komunikace, která se dělí mimo jiné na vnější a vnitřní (interní), se vnitropodnikově rozděluje dle formálnosti, směru a způsobu předávky informací.

##### 3.1.1 Formální a neformální komunikace

Mezi lidmi v organizaci vznikají v rámci komunikačního procesu vztahy, formální a neformální.

Formálním vztahem je myšleno např. vztah dvou zaměstnanců organizace ze stejného odboru nebo oddělení, vztah vedoucího a zaměstnance i vztah mezi dvěma vedoucími různých oddělení.

Neformální vztahy jsou vytvářeny na pracovišti na základě toho, jak na sebe sociálně působí jednotliví zaměstnanci nebo skupiny zaměstnanců v podniku. Příkladem může být vztah dvou kolegů z různých oddělení nebo úseků.

Na základě těchto komunikací lze rozlišit formální a neformální komunikační kanály v organizaci. Jsou zpravidla dány organizační strukturou, organizačními a řídicími vazbami organizace. Hovoříme o tzv. oficiálních kanálech komunikace, přes které jsou informace předávány ve vertikálním či horizontálním směru.

Neformální, nebo-li neoficiální komunikační kanály, jsou komunikační sítě vytvořené na bázi vzájemných osobních kontaktů zaměstnanců z různých, ale i stejných oddělení a útvarů zpravidla na různých stupních organizace.

A právě díky těmto kontaktům dochází k neformálnímu přenosu informací. Je potřeba si dávat pozor, jelikož se může jednat o informace neúplné, nevěrohodné a zkreslené, protože často nevycházejí z faktů, ale pouze z domněnek pracovníků, jsou šířeny nevědomě vedení organizace apod. I přesto tato komunikace plní důležitou funkci, díky které drží pracovníci při sobě, přispívá k identifikaci pracovníků, apod.

## 3.2 Písemná a ústní komunikace v organizaci

Velmi častým prostředkem pro dorozumívání zaměstnanců v podniku je **ústní komunikace**. Dochází k okamžité výměně informací a zpětné vazbě, vyžaduje bezprostřední osobní kontakt, což můžeme vidět jak největší výhody tohoto prostředku.

Co se týče forem ústní komunikace, které se vyskytují snad v každé organizaci, jsou nejrozšířenější jednání a porady, rozhovory, případně pohovory.

### 3.2.1 Porady

Porady patří mezi organizovanou komunikaci, což znamená, že každá porada je plánovaná, má stanovené přesné datum konání, čas konání a místo konání. Mohou ale nastat případy, kdy se jedná o mimořádnou nebo krizovou poradu, v takovém případě jsou porady okamžité.

Porady jsou interním komunikačním prostředkem organizací, většinou se nekonají každý den. Důvody pro konání porady jsou například následující [12]:

- pokud je nutné upřesnit, doplnit, či zdokonalit podklady pro následná rozhodnutí,
- pokud je potřeba tvořivost, či inovativní přístup k řešení zadaného úkolu,
- pokud je řešený úkol složitý nebo rozhodnutí vyžaduje široký okruh znalostí, spolurozhodování, zainteresovanost a participace podřízených pracovníků,
- projednání, diskuse a řešení problému, který přináší určitá rizika,
- pokud je za rozhodnutí odpovědná pracovní skupina jako celek (např. projektový tým), pokud je nutné, aby předložený návrh přijali všichni členové týmu.

Porady jsou buď pravidelné, anebo nepravidelné a mohou mít operativní charakter nebo charakter strategický.

Obsahem operativní porady je rychlé předávání informací, přijímání rozhodnutí k okamžitému napravení vzniklých problémů, zadávání operativních (krátkodobých) úkolů atd. Praktickým příkladem operativní porady je každodenní patnáctiminutové operativní setkání vedoucích pracovníků. Na poradách, které mají spíše strategický význam, řeší pracovníci problémy a úkoly dlouhodobého charakteru. Taková porada je např. porada všech pracovníků projektového nebo jiného týmu [12].

Z průběhu porad, ať již operativních, porad strategického významu, pravidelných, či nepravidelných, se pořizují tzv. zápisy z porad. Obsahují základní informace jako jsou místo a čas konání porady, počet zúčastněných, jednotlivé body porady, zadání úkolů (tzn. odpovědná osoba a datum, do kdy má být úkol splněn) [12].

### 3.2.2 Jednání

Jednání je další formou ústní komunikace v organizaci. Je to specifická forma ústní komunikace např. mezi vedoucími pracovníky a podřízenými, mezi spolupracovníky v rámci jedné nebo více organizací. Jednání je využíváno tehdy, pokud výsledkem procesu komunikace má být nabízení nebo naopak získání určité služby, spolupráce apod.

Jednání se vždy týká konkrétní problematiky. Průběh a výsledek, tedy úspěšnost jednání závisí na připravenosti, zkušenostech a zejména umění komunikovat jednotlivých účastníků jednání [12].

Nutností je znát přesně stanovený účel a cíl jednání. Účel by měl být znám před jeho konáním, aby se všichni účastníci mohli náležitě připravit. Cíl jednání lze stanovit těsně před zahájením jednání. Příkladem pro účel jednání může být např. příprava společných projektů, uplatnění spolurozhodování spolupracovníků a podobně. Za konkrétní cíl jednání je možné považovat např. výstavbu nové sportovní hale ve městě, zkvalitnění svozu komunálního odpadu v obci, ochrana městských památek atd.

### 3.2.3 Rozhovory

Další formou ústní komunikace jsou rozhovory a pohovory jsou, které se v organizaci uplatňují. Rozhovor vedený v organizaci je připravená forma komunikace, která má specifický účel a jasný cíl. Účelem rozhovoru je rozvíjení vzájemných vztahů mezi právě hovořícími pracovníky. Poskytování, získávání informací, či ovlivňování chování patří mezi cíle rozhovoru.

Obvykle tedy vedou rozhovor dvě osoby, z nichž jedna nese odpovědnost za dosažení vytyčeného cíle, např. pohovor vedoucího pracovníka s uchazečem o zaměstnání. Vedoucí pracovník je tzv. tazatelem, jehož úkolem je účelově usměrňovat průběh rozhovoru. Odborná literatura uvádí dva základní druhy rozhovorů [13]:

- formální – je plánovaný a má specifické cíle, příkladem je výše zmíněný přijímací pohovor s uchazeči o zaměstnání, dále hodnocení výkonnosti zaměstnanců, disciplinární řízení apod.
- neformální – nejedná se o plánované, ani jakkoli připravované rozhovory. Vyskytují se mnohem častěji než rozhovory formální. Příkladem jsou neplánované rozhovory spolupracovníků v organizaci (požádání o radu, vysvětlování postupu...) a podobně

Kromě již zmíněného přijímacího, hodnotícího a disciplinárního rozhovoru dále existuje rozhovor orientační, výcvikové, rozhovor konaný při odchodu do důchodu (účelem je poskytnout relevantní informace), rozhovor konaný při odchodu z organizace (účelem je informace získat), řešící stížnosti (účelem je jak poskytnout, tak získat informace, také ovlivnit zúčastněnou stranu) atd. [12].

Dalším komunikace v organizaci je **komunikace písemná**. Používá se v případech, jestliže je potřeba poskytnout rozsáhlý text, či velmi složité informace je vhodnější použít některý typ písemné komunikace, nežli zdlouhavé ústní jednání nebo poradu. Písemnou formu lze lépe kontrolovat, uchovávat a následně se k němu vracet v případě potřeby.

V organizaci jsou využívány nejčastěji tři formy písemné komunikace. A sice krátké písemné zprávy (memoranda), různé druhy dopisů a písemné zprávy.

### 3.2.4 Dopisy

Dopisy patří k základním typům písemné komunikace. Dopis, který je správně napsaný, obsahuje úplné, srozumitelné, přesně formulované a tematicky uspořádané informace.

Dopisy lze třídit na dopisy oficiální a neoficiální. Oficiální dopisy mají přesně danou strukturu, měly by být věcně formulovány a psány spisovným jazykem. Takové dopisy se v podniku stávají oficiálními dokumenty, které se pečlivě evidují. Mohou to být poptávky, nabídky, žádosti, urgence, výpovědi atd.

Neoficiální dopisy se nevyskytují pouze ve společenském styku, ale také v písemném styku uvnitř nebo vně organizace.

Dále dělíme dopisy na osobní a obchodní. Osobní dopisy píše vedoucí pracovníci v rámci společenského styku. Tento druh je běžný při mimořádných příležitostech, ať už se jedná o blahopřání, novoroční přání, poděkování, pozvání atd.

Obchodní dopisy jsou formou písemné komunikace, pomocí které přijdou do vzájemného styku různé organizace. Jedná se o oficiální písemnosti, které by měly splňovat určité formální náležitosti. Tedy závazná struktura dopisu, ustálená forma oslovení a výběru slovních spojení, formulář dopisního papíru s předtištěným záhlavím apod.

### 3.2.5 Memorandum

Dalším typem písemné komunikace v organizaci je krátká písemná zpráva (memorandum). Jsou to jednoduché a stručné zprávy, které se používají v interní komunikaci [13].

Memoranda jsou komunikace pouze pro zaměstnance jedné organizace. Mají neměnný formát, který se používá v celé organizaci, a jsou to oficiální dokumenty. Příjemcem může být jedinec nebo skupina jedinců, např. všichni zaměstnanci dopravního oddělení). Obvykle bývá předmětem pouze jedna záležitost.

#### Memorandum

Určeno: Všem vedoucím oddělení  
Od koho: David Štěpánek  
Datum: 1. 12. 2006  
Věc: Kancelářské potřeby

Od 7. prosince 2006 bude zaveden nový systém poskytování kancelářských potřeb. Veškeré požadavky vašich pracovníků musí být předávány vedoucímu skladu panu Novákovi na novém formuláři a parafovány vedoucím oddělení. Objednané zboží bude dodáno následující den po obdržení objednávky.

Případné dotazy ohledně zásobování kancelářskými potřebami adresujte panu Novákovi.

Děkuji

Příloha: Objednávkové formuláře

Obr. 3-1 Memorandum [13]

### 3.2.6 Písemné zprávy

Obsahem písemných zpráv jsou např. analýzy dosažených výsledků nově zavedených strategií, popisy výsledků výzkumných nebo vývojových prací, analýzy předpokládaných výsledků prognóz, různých koncepcí a plánů, které se týkají např. zdokonalení pracovního procesu, měření kvality služeb úřadu a podobně. Tyto zprávy vypracovávají vedoucí pracovníci samostatně nebo ve skupinách či týmech. Jejich zpracování vyžaduje určité analytické schopnosti a dovednosti, mezi které patří dostatečné shromáždění použitelných informací a dat, schopnost získaná data analyzovat, schopnost používat a interpretovat grafy, tabulky, diagramy, schopnost navrhnout zlepšující doporučení atd. Písemné zprávy tohoto charakteru mají často následující strukturu [13]:

- titulní strana, obsah, úvod,
- shrnutí (tzn. čeho se práce týká, jaké byly předpoklady, jaké jsou závěry atd.),
- shromáždění potřebných dat a jejich následná analýza,
- závěry z analýzy,
- navrhovaná doporučení a
- seznam příloh.

K dalším písemným komunikacím, které jsou také často využívány v podnicích, jsou různé přehledy, statistiky, ročenky, pokyny a normy, věstníky, příručky, hlášení, katalogy, výroční zprávy a mnoho dalších.

### 3.3 Komunikační prostředky v organizaci

Dnes již každá firma, malá či velká, používá pro dosažení svých cílů informační a komunikační technologie. O těchto pojmech se v současné době dost hovoří, ovšem nejde určit přesné vymezení či přesnou definici. Nejedná se o synonyma, byť se oba dva pojmy obsahově překrývají.

Pod pojmem informační technologie si lze představit prostředek, který je schopen přenést, prezentovat, publikovat a šířit informace. Televize, satelit, rádio, noviny i časopisy v tištěné i on-line verzi, osobní počítače a s tím související internet, apod. patří právě mezi informační technologie. Zjednodušeně lze říci, že se jedná o prostředky pro poskytování informací.

A pokud informační technologie představuje prostředky pro přenos informací, pak komunikační technologie bude představovat prostředky pro dorozumění. K těmto technologiím lze přiřadit telefon a mobilní telefon, ale již jednou zmíněný internet nebo rádio.

#### 3.3.1 Osobní počítače

V podnicích jsou velmi využívané zaměstnanci pro plnění svého úkolu. Na osobní počítač a jeho okolí lze nahlížet jako na určitý uspořádaný systém. Tento systém má čtyři základní části [14]:

- hardware – technické vybavení počítače,
- software – programové vybavení počítače,
- firmware – operační systém počítače (někdy je zahrnut do softwaru) a
- orgware – uživatelé počítače.

#### 3.3.2 Internet a jeho služby

Internet a jeho služby je brán jako široký zdroj informací, ale pro to, aby bylo možné informace získávat je třeba, aby úzce souvisel s fungující počítačovou technikou.

Internet je tzv. síť sítí, tzn. vzájemně propojené lokální počítačové sítě, jejichž propojení je realizováno zpravidla pomocí telefonních linek [15].

Základem internetu jsou servery (počítače), které zajišťují síťové služby, uchování dat a zprostředkovávají komunikaci v síti [15]. Lze říci, že internet je pouze označení pro propojené jednotlivé providery, což jsou servery poskytující připojení k internetu (poskytovatelé sítě).

**Elektronická pošta** (e-mail) je jednou z mnoha služeb internetu, díky níž je možné přijímat a posílat zprávy nebo dopisy, různé dokumenty a soubory. Přednosti elektronické pošty jsou následující [16]:

- rychlost doručení – doručení zprávy je mnohdy otázkou několika minut, či sekund,
- nízká cena – záleží především na způsobu připojení k síti,
- snadnost – úkony lze zautomatizovat a
- efektivita – umožňuje hromadné zasílání zpráv, možnost připojení příloh atd.

**Www stránky (World Wide Web)** prezentují textové, grafické a multimediální informace pro ostatní uživatele Internetu. Díky této službě je možné velmi rychle získat informace a to poměrně levně. Mohou se zobrazovat i nejrůznější reklamy z celého světa.

Tento prostředek usnadňuje vnější komunikaci podniku, tedy lze na www stránkách zveřejnit volně přístupné informace o daném podniku, ale také vnitřní komunikaci podniku. Lidé

v podniku mohou tak vyhledávat široký okruh informací, které využijí pro náplň své pracovní činnosti.

Protože se na internetu objevuje obrovské množství dat a informací, je možné se v nich lépe orientovat pomocí **Vyhledávacích služeb (search services)**. Je to další způsob, jak pracovník může vyhledávat potřebné informace. Vyhledávací služby souvisí s výše uvedenými www stránkami, kde jsou jednotlivé vyhledávací programy umístěny. Vzhledem k vysokému počtu vyhledávacích programů, ať už českých či zahraničních, není problém vyhledat informace, které internet nabízí. Ovšem ne každá informace se dá snadno nalézt.

Vyhledávání je možné provést dvěma způsoby, a sice za pomoci předmětového katalogu, kdy v rámci www stránek jsou uvedena témata, ze kterých si uživatel vybírá to téma potřebné, nebo pomocí vyhledávacího stroje, kdy jsou uváděny klíčová slova do připraveného formuláře.

**Intranet** je vnitřní síť organizace. Jednak jde o přístup oprávněných uživatelů ke zveřejněným informacím a pak o ochranu interního provozu proti neoprávněným přístupům zvnějšku. Dnes je tento systém hojně využíván v mnohých organizacích veřejného sektoru, např. některými městskými a krajskými úřady, univerzitami apod.

**Extranet** je téměř to samé, jako intranet, síť provozovaná v rámci dané organizace, ale s tím rozdílem, že do sítě mají přístup pouze jistí externí uživatelé. Mohou to být dodavatelé, obchodní partneři, apod.

Aby nedošlo k nežádoucímu úniku vnitřních dat a informací podniku přes intranet nebo extranet, je třeba maximálně zajistit tyto sítě.

### 3.3.3 Telefony a mobilní telefony

Dnešní doba ovládaná mobilními telefony pomalu vtlačuje do pozadí používání telefonu. Je to díky rychlému vývoji mobilního přístroje. V běžné domácnosti se s pevnou linkou setkáme zřídka, ale přesto je nadále využíván v mnoha firmách.

Díky elektromagnetickým signálům, které hovor přenáší, je možné pomocí telefonu komunikovat. Telefonní přístroje lze dělit mimo jiné do následujících skupin [17]:

- analogové telefony,
- bezdrátové telefony a
- digitální telefony.

S tímto přístrojem úzce souvisí i používání faxu, což je zařízení pro přenos obrazu pomocí telefonní linky. Fax tvoří se standardním šňůrovým telefonem nedílný celek. Nicméně je omezené využívání faxového přístroje díky velmi rozšířenému využívání elektronické pošty.

**Mobilní telefon** je zařízení, které funguje jako klasický telefon, ale s rozdílem možnosti neustálého využívání v jakémkoliv čas na jakémkoliv místě.

V domácnostech jsou mobilní telefony téměř nedílnou součástí, v organizacích už tak časté nejsou. Záleží na pracovnících, zda k výkonům své práce potřebují a hlavně na vedoucích, zda jim služební mobilní telefon poskytnou.

Mezi výhody používání telefonu, ať už pevné linky, či mobilního telefonu patří:

- rychlý prostředek komunikace,
- umožňuje okamžitou hlasovou zpětnou vazbu,
- dobře využitelný jako interní prostředek komunikace (v rámci oddělení dané organizace),
- relativně levný provoz



## 4 Nástroje sdílení znalostí

Znalosti jsou děleny na dva základní druhy, a sice explicitní a tacitní. A každý typ znalosti využívá jiné nástroje pro jejich sdílení. Je to z toho důvodu, že každá znalost má jiný charakter. Explicitní znalost je formalizovaná, tzn. je možné ji zachytit slovy, čísly nebo znaky, můžeme ji vyslovit, napsat, nakreslit, lze ji přenášet a jednoduše s ní pracovat, dá se říci, že se jedná o informaci. Pro názornost se jedná např. o manuály, dokumenty či počítačové kódy. Kdežto tacitní znalost je oříšek. Lze také hovořit o znalosti tiché či skryté. Má subjektivní charakter, je vázána na osobnost člověka a právě tím je velmi složité ji vyjádřit a přenášet. Tacitní znalosti má každý člověk uchované v mozku, jsou jeho osobním vlastnictvím, bývají podvědomé a jsou zdrojem kreativity. Příkladem může být odborník či expert na danou problematiku.

### 4.1 Nástroje explicitních znalostí

Podíváme-li se na proces konverze znalostí (viz. kapitola 1.3, Obr. 1-3 Znalostní spirála ) při práci s explicitními znalostmi, je jasné, že nejjednodušším procesem bude kombinace, protože dochází k vytvoření nové explicitní znalosti ze staré explicitní. Tuto transformaci má osvojený každý jedinec, neboť je v ní trénován od dětství.

Složitější by mohla být internalizace, přechod explicitní znalosti na tacitní. Je velmi důležité vědět, s jakým typem znalostí, dovedností a zkušeností explicitní znalost reaguje v mozku pracovníka. Je třeba počítat s tím, že jednu explicitní znalost mohou dva různí lidé zpracovat naprosto jiným způsobem i za předpokladu, že jejich znalosti a zkušenosti se příliš neliší. Proto se výsledek internalizace ověřuje testem.

Největší problém nastává u procesu externalizace, což je opak internalizace. Jedná se o snahu podchytit tichou znalost a přeměnit ji na explicitní.

#### 4.1.1 Postup Nonaky a Takeuchiho

Jedná se o japonské představitele znalostního managementu, kteří zavedli pojmy explicitní a tacitní znalost (1995). Práci s explicitními znalostmi rozdělují do tří kroků [18]:

1. Popis tiché znalosti pomocí metafor – snaha vlastníka tiché znalosti nalézt vhodnou metaforu, která by vysvětlila jeho znalost, předpokladem je, že vlastník o této tiché znalosti ví.
2. Integrace metafory s analogiemi – metafory nejsou dostatečné, proto se pracovník snaží najít co nejvíce analogií, aby svou tichou znalost vhodně přiblížil.
3. Modelujeme a simulujeme výsledky kroku 2 – cílem je nalézt shodné rysy mezi jednotlivými analogiemi a vytvořit přibližný obraz tiché znalosti

Tato metoda má ovšem svá omezení. Nonaka a Takeuchi ji vytvořili pro japonské prostředí, které je výrazně odlišné od evropského a amerického, jejich přístup ke znalostem je ojedinělý a specifický. Dalším problémem představuje skutečnost, že jedna tichá znalost je propojena s jinými tichými znalostmi a zkušenostmi, proto podle výše uvedené metody nemusí být tyto vazby mezi znalostmi zachyceny.

#### 4.1.2 Metoda Forda a Stermena

Jedná se o mapování a modelování skrytých vztahů a vazeb v sociálních systémech. Autoři vytvořili metodu o třech fázích [18]:

1. Popis situace – cílem je formulovat kontext znalosti a cíle našeho snažení. Například cílem je zjistit jakým způsobem peče pekař chleba, proč je lepší než ten u konkurence. Kontextem je jeho dílna a zkušenosti. Tato fáze je rozdělena do tří kroků:
  - určení kontextu – vysvětlení nositele tiché znalosti, proč je jeho znalost potřeba, mělo by sloužit k upoutání pozornosti,
  - popis důležitých vazeb a vztahů – zde je věnována pozornost každé vazbě a vztahu samostatně, tzn. že pekař musí rozdělit tvorbu chleba na jednotlivé činnosti, kdy jsou poté hledány vazby mezi těmito činnostmi,
  - vysvětlení expertovi, jaké nástroje použijeme pro specifikaci jeho tiché znalosti.
2. Popis – zde expert popisuje svou znalost čtyřmi různými způsoby:
  - vizuální popis – expert má zavřené oči a snaží se vybavit si, ve své mysli, jakým způsobem vykonává svou činnost, cílem je aktivovat mentální představy o činnostech a znalostech, které jsou s ní spojeny,
  - slovní popis – expert vypráví příběh o své práci, o tom, co se děje, když pracuje, cílem je transformovat mentální představy do více explicitní formy,
  - psaný text – zde expert zachycuje svůj příběh písemně a zvýrazňuje milníky, které považují za nejdůležitější při práci,
  - grafický popis – expert se snaží příběh zachytit i graficky.
3. Diskuze – v této části dochází k testování, pochopení a zlepšování toho, co expert popsal. Je lepší, pokud je testováno více pracovníků, kteří se zabývají jednou činností. Opět je tato fáze rozdělena do několika kroků:
  - studování jednotlivých popisů – expert vysvětluje slovně svou činnost a milníky,
  - srovnávání jednotlivých popisů – dochází ke zjištění, jak se jednotlivé popisy od sebe liší.

Pokud bude správně dodržet výše popsaný postup a bude – li spolupráce odborníka či odborníků skutečná a ne jen „jako“, mělo by být dosaženo externalizace, tedy popisu tiché znalosti.

## 4.2 Nástroje tacitních znalostí

Pokud chceme předat znalosti dál, hovoříme o tzv. sdílení (dalo by se říci i socializaci). Tímto způsobem je totiž možné uniknout externalizaci tacitní znalosti. Je zde totiž snaha předat tuto znalost bez snahy o strukturovanou formalizaci v její původní formě.

Je třeba opět dávat pozor na to, jakou znalost chceme předávat. Pokud je znalost z části tacitní a z části explicitní, je právě sdílení způsob, jak nepřetrhat vazby a vztahy mezi těmito částmi znalosti a tím dojde k předání celé znalosti.

Možnosti, jak tiché znalosti lze sdílet, jsou následující [1]:

- vyprávění příběhů,
- učňovství,
- komunity.

Znalosti mohou být předávány mezi dvěma lidmi nebo skupinou lidí. Příkladem mohou být národy. Jako členové národa sdílíme znalosti na základě společné historie a zkušeností [1]. V následujících podkapitolách budou popsány nástroje sdílení tichých znalostí.

#### 4.2.1 Vyprávění příběhů

Příběh je osvědčený nástroj, který zná naprosto každý jedinec a je s ním seznámen již v útlém věku. Může se jednat o příběhy pravdivé nebo smyšlené, o psané či vyprávěné. Může to být mýtus i lidový příběh. Ovšem každý příběh má pevně danou strukturu, úvod, prostředek, závěr. Na počátku je vysvětlena okolnost. Ve střední části dochází ke zvratu děje, kde jsou porušována zaběhlá pravidla a rutiny a v závěru jsou stanovena nová, lepší pravidla.

Příběh vytváří přirozené a nenásilné podmínky pro předání znalostí a umožňuje vykreslit realitu pomocí analogií a symbolů. Vypravěč má možnost propojit svoji znalost se znalostí posluchače. Ovšem na sdílení znalosti touto metodou závisí několik faktorů, a sice [1]:

- na obsah příběhu, tedy na znalosti, kterou předáváme,
- na vypravěči a jeho charakteru, typu osobnosti, jazykových schopnostech a schopnost vyprávět znalost příběhem,
- na posluchači, jeho charakteru, typu osobnosti, vztahu k příběhu a k vypravěči, jeho předchozích znalostech, zkušenostech, dovednostech, mentálních modelech, apod.

Ke správnému předání znalosti je třeba, aby vypravěč a posluchač měli něco společného a musí si důvěřovat. Pokud tyto dvě věci nejsou dodrženy, nemůže znalost být předána, byť je dobré načasování, jednoduchost provedení a jsou použity správné metafory. Posluchač musí být otevřen a připraven přijmout novou znalost, na druhé straně zase vypravěč musí posluchače donutit, aby cítil emoce, strach i radost. Teprve potom je proces úspěšný.

Zkušenosti pracovníka jsou odrazem znalostí. Záleží na něm samotném, na mentálních modelech a předchozích zkušenostech, zda vytvoří znalost novou nebo ji přijme od někoho jiného.

Lidská paměť pracuje na základě příběhů. Příběh si obvykle člověk zapamatuje, ale je pro něj obtížné si zapamatovat sérii čísel či znaků bez příběhu. Obvykle totiž dokážou popsat velmi složité jevy a události. Je to také indikátor toho, že vypravěč skutečně ví a plně chápe to, co vypráví [19].

##### 4.2.1.1 Forma a způsob vyprávění příběhu

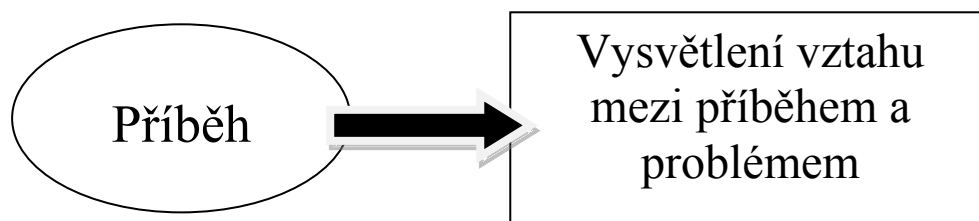
Příběhy je možné vyprávět v písemné formě nebo v mluvené, což v podnicích často bývá prezentací. Je zřejmé, že výhodnější je forma mluvená, kdy vypravěč může svůj příběh přizpůsobit dané situaci a reakci posluchačů, dochází k přímému kontaktu s posluchači, který právě u písemné formy chybí. Proto je lepší na místech, kde je to možné, využít ústní formu.

Způsob vyprávění příběhu může být rozmanitý. Obvykle se používají 4 možnosti [19]:

##### Začínáme příběhem

Na úplném počátku vypravěč může, ale nemusí, seznámit posluchače velmi krátce a jednoduše, o jaký problém se jedná a hned nato je navázáno hlavní a důležitou částí, posluchači je povyprávěn příběh. Nakonec přichází vysvětlení vztahu mezi příběhem a řešeným problémem.

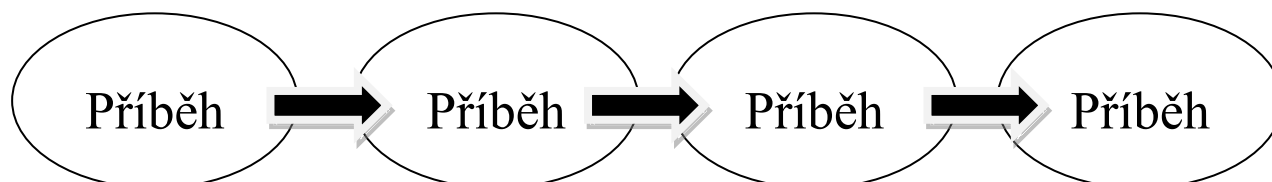
Tato možnost, kdy se začíná nejprve příběhem se využívá spíše tam, kde není známa jednoznačná odpověď na zadané otázky či řešení daného problému. Nebo je – li vyžadováno, aby posluchač přišel na řešení sám.



Obr. 4-1 Začínáme příběhem [19]

### Použití několika po sobě následujících příběhů

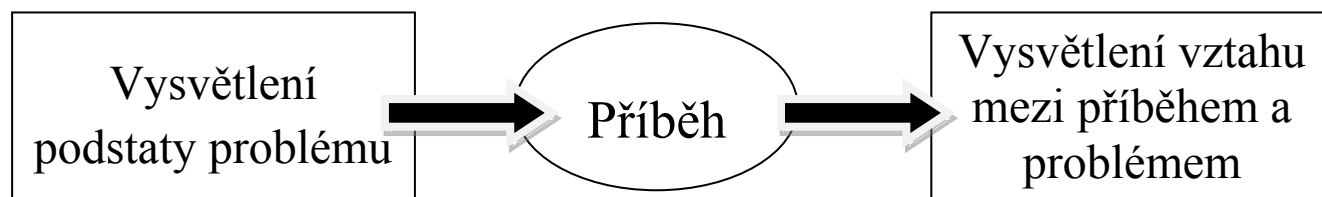
Tato možnost je používána tam, kde vypravěč si není jist reakcí posluchačů nebo tam, kde je nepřátelsky naladěné obecenstvo. Také je možné použít v případě, že vypravěč nezná všechny detaily o problému a publikum je může doplnit samo. Jednotlivé příběhy nabízí pohled na daný problém z různých úhlů. V tomto případě by příběhy měly fungovat jako šípy, tedy zasáhnout co nejvíce posluchačů a vyvolat v nich požadovanou reakci.



Obr. 4-2 Několik příběhů po sobě [19]

### Vysvětlení podstaty problému, následně vyprávění příběhu s vysvětlením důsledků

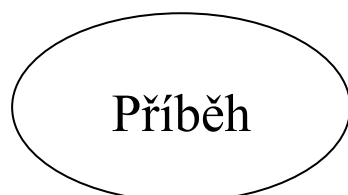
Tento postup slouží pro překonání odporu posluchačů vůči řešení problému. Vypravěč napřed vynese na světlo daný problém a upoutá pozornost publika. Následně vypravěč povídá příběh a vysvětluje posluchačům, že nastalý problém již tady byl, že už se stal a má řešení a uvede jim příklad řešení. Je důležité, aby během vyprávění si získal vypravěč důvěru posluchačů a dal najevo, že chápe jejich situaci.



Obr. 4-3 Podstata problému, příběh a důsledky [19]

### Pouze příběh

Tento postup je použit tam, kde je situace urgentní a není čas ztrácet čas. Příběh může rovnou obsahovat argumenty pro a proti a po dovyprávění (v kuchyňce, ve výtahu, na schodech) necháváme jeho děj působit na posluchače.



Obr. 4-4 Pouze příběh [19]

K vyprávění příběhů je dobré využívat pomůcek. Jednak vypravěč lépe upoutá pozornost posluchačů a pak může pomoci jemu samotnému se dobře orientovat a případně nepřeskočit některé části příběhu. Vhodnou pomůckou mohou být vizuální pomůcky, nejčastěji to bývají slidy, které podtrhnou podstatnou část příběhu či důležitá sdělení v něm obsažená. Měly by být přehledné, jasné a nekomplikované, aby neodváděly pozornost publika od příběhu. Další dobrou pomůckou je pohyb, který umocňuje komunikaci. K navození pocitu pohybu lze použít různé prostředky – výraznou miku, chodit, pobíhat, pomocí hlasu dát důraz tam, kde je to žádoucí, mluvit s různým rytmem nebo dokonce do hlasu promítnout emoce jako strach, ironii apod. Pomoci může vhodná animace slidu [19].

#### 4.2.1.2 Vyprávění příběhů v organizacích

Institut pro management znalostí definuje příběh v organizaci jako: „detailní příběh o minulé činnosti managementu, vztazích mezi zaměstnanci nebo jiných událostech týkajících se organizací, které jsou neformálním způsobem v organizaci komunikovány“ [19].

Organizace obsahují mnoho různých příběhů, od krátkých příběhů až po scénáře.

U scénářů závisí na autorově představitivosti, protože vyjadřuje možný budoucí stav a alternativy, které jsou používány k plánování. Krátké komentáře naopak vyjadřují minulost. Jedná se o komentáře událostí, které již proběhly a jsou tak definovány základní hodnoty organizace. Pokud jsou popisovány krátké příběhy, vedení organizace zjistí, co považují zaměstnanci za důležité a co ne. Správně fungující podnik má velké množství krátkých příběhů. V opačném případě, má – li podnik málo krátkých příběhů, má s největší pravděpodobností problémy s internalizací a socializací.

Příběhy mají v sobě velký potenciál. Je to mechanismus, díky němuž se organizace učí z chyb a pomocí něhož jsou manažeři schopni měnit hodnoty a pravidla podniku. Tím lze i ovlivňovat neformální kulturu organizace.

#### 4.2.2 Komunity

V tomto procesu sdílení tichých znalostí jde o skupinu lidí, které spojuje něco dohromady. Společný zájem, zkušenosti, nástroje, znalosti, praktiky a další vlastnosti, které používají k řešení nastalého problému. Každý člen je závislý na dovednostech a znalostech dalších členů. Komunity mohou vznikat dobrovolně, lidé jsou spojovány zájmem společného tématu nebo uměle pro vyřešení problému. Pro správný chod komunity musí členové mezi sebou mít dobré vztahy a komunikaci. Komunita také může vzniknout pro uspokojení a naplnění intelektuálních či emocionálních potřeb.

Komunit může být celá řada, například je možné je rozdělit:

- dle účelu
  - pomocné komunity
  - znalostní komunity
  - inovativní komunity
  - komunity zaměřené na best practices
  - strategické komunity
- dle vztahu k organizaci (viz. Tab. 4-1)
  - neformální, přirozeně vzniklé komunity
  - formální komunity
- dle stupně formálnosti a vztahu k organizační struktuře
- dle vztahu k ostatním skupinám k organizaci

#### 4.2.2.1 Význam komunit, jejich výskyt, funkce a účel existence

Úkolem nebo smyslem existence komunit je zlepšení práce se znalostmi, jejich využití a výtěžnost, poskytují podnikům, skupinám či týmům výhody ať už krátkodobé či dlouhodobé a zlepšují vztahy na pracovišti a kulturu organizace.

Typickými přínosy komunit pro organizaci jsou [19]:

- zvyšují spolupráci pracovníků organizace a to i ve strukturách shora dolů
- zvyšují inovativnost organizace
- zlepšují rychlost a kvalitu rozhodování
- napomáhají investicím do lidského kapitálu – umožňují lépe a v přirozených podmínkách ohodnotit potenciál pracovníka
- napomáhají managementu znalostí
- zlepšují učení organizace
- zlepšují využívání podnikových informačních systémů (intranetu)
- pomáhají řídit chaos a složitost

	<b>Neformální komunita</b>	<b>Formální komunita</b>
<b>Podpora</b>	Pomáhá pouze manažer na příslušné úrovni. Řeší lokální každodenní problémy. Členové sdílí prostor (třeba kancelář). Pravidla, normy a očekávání stanovují členové komunity	Dohlíží na ni formální řídicí nebo poradní výbor. Pravidla a rámec práce komunity stanovuje management. Řeší důležité problémy strategického charakteru. Skupině mohou pomáhat experti a facilitátoři placení ze zdrojů organizace. Velmi silná vazba na další komunity na ostatních hierarchických úrovních.
<b>Členství</b>	Dobrovolné. Lidé se zájmem o problém . Vynuceno problémem či potřebou. Člen musí mít přirozenou autoritu ostatních členů. Komunita si sama vybírá ostatní členy na základě jejich znalostí a kredibility.	Často virtuální. Členská základna se rychleji mění. Členové jsou vybíráni na základě znalostí a pozice v organizaci – vybírají je manažeři.
<b>Role</b>	Řídí se sami. Silné osobní vazby.	Jsou řízeni managementem. Spolupracují s facilitátory. Důležitá funkce – koordinátor.
<b>Odpovědnost</b>	Sami sobě. Nemusí oficiálně vykazovat svou činnost. Sami si volí cíle podle potřeby.	Managementu. Očekává a měří se návratnost vložených prostředků. Strukturovaná agenda a funkce. Cíle jsou jim stanoveny.
<b>Měření výsledků</b>	Vyřešení problémů. Příběhy o úspěchu.	Orientování na měřitelné výsledky. Velký význam pro podnikání. Finanční ohodnocení členů závisí na výsledku činnosti komunity

Tab. 4-1 Vztah komunit k organizaci [19]

Existenci komunit lze předpokládat v části organizace. Tím je myšleno pracoviště, proces, skupina nebo takové místo, kde pracovníci musí řešit nějaký problém. Dalšími místy pro vyhledávání komunit jsou místa známá spíše pro neformální komunikaci, tedy jídelna, kuchyňka, atd.

Různé komunity se snaží dosáhnout různých cílů [19]:

- vyhledávání a propojování expertů – lidé v těchto komunitách jsou buď experty, nebo mají kontakty na potřebné znalce, kteří se zabývají obdobnou problematikou,
- řešení problémů – jedná se o klasický úkol komunit, problém by měl být těsně spojen s předmětem činnosti daného zájmem o určité téma – doménou,
- vyhledávání, tvorba a sdílení best practices, znalostí, inovace – komunita zvyšuje znalostní základnu vytvářením nových znalostí, inovací a zajímá se o best practices,
- správa znalostního aktiva – komunita je správcem znalostních aktiv, které si sama vytváří, stejně jako systém uchovávání znalostí,
- pomocné činnosti – komunita je vytvořena pro podporu určité funkční činnosti, ale i přesto se většinou jedná o velmi důležité činnosti,
- strategické plánování a hledání směru rozvoje - komunity napomáhají vrcholovému managementu plnit jeho strategickou úlohu a vyhledávají směry pro rozvoj organizace.

#### 4.2.2.2 Rozdíl mezi komunitou a týmem

Tým představuje skupinu lidí, lze hovořit i o pracovní skupině, která byla vytvořena za účelem řešení, případně i realizace specifického úkolu, který může spadat nad rámec běžných pracovních činností. Charakteristickým rysem týmové skupiny je vyzdvihnout vzájemné závislosti mezi výsledky a prací vytvořeného týmu jako celku. Zásadní rozdíly mezi komunitou a týmem jsou viditelné v následující tabulce Tab. 4-2 Komunita a tým .

	<b>Komunita</b>	<b>Tradiční tým</b>
<b>Cíl</b>	Podporovat a rozvíjet profesionální dovednosti a schopnosti členů v rámci domény.	Uskutečnit plánovaný projekt určený organizací.
<b>Členové</b>	Pracovníci organizace a lidé mimo organizaci.	Pracovníci organizace.
<b>Vztahy mezi členy</b>	Členové vytvářejí vztahy na základě svého vztahu k doméně. Velmi důležité jsou emoce, jako např. přátelství. Tvorbu vztahů nelze nařídít, členové komunity se sami rozhodují, koho mezi sebe přijmou a koho ne.	Vztahy mezi členy určuje management organizace.
<b>Jednotící prvek</b>	Emoce, angažovanost, identifikace s doménou.	Plán a charakter projektu.
<b>Povaha činnosti</b>	Cíle více závisí na prioritách pracovníků. Je vhodné zajistit, aby byly	Cíle a úkoly závisí na záměrech organizace. Organizace stanovuje, co a jak

	v souladu s cíli organizace.	se bude dělat. Určí rozpočet a časové harmonogramy plnění úkolů.
<b>Životní cyklus</b>	Komunita existuje tak dlouho, dokud naplňuje potřeby svých členů.	Do dokončení projektu.
<b>Zdroje</b>	Informace, znalosti, nástroje, spolupráce vzniklé v rámci komunity. Někdy podpora ze strany organizace.	Poskytuje organizace.

Tab. 4-2 Komunita a tým [19]

### 4.2.3 Učňovství

Učňovství je další metodou pro sdílení znalostí. Je to metoda, která je prověřována již po staletí a je považována za tradiční nástroj. V tomto případě jde o dvě důležité osoby, učitele (mistra) a žáka (učně). Učitel je zavázán k tomu, předat svému žákovi zkušenosti a znalosti, kterými disponuje a žák se zavazuje, že udělá vše potřebné k tomu, aby znalosti zachytil a přetransformoval na své vlastní. Tento proces probíhá přímo na pracovišti nebo na místě, které pracoviště připomíná, ve většině případů se jedná o dílny či laboratoře.

Učňovství představuje sdílení především neverbální praktické osobní zkušenosti. Cílem je žákovi předat nikoli explicitní, ale tacitní znalosti. Pro lepší pochopení si ukažme příklad. Představme si malíře, který dostane do péče jistého žáka, který se od svého mistra musí naučit spouště věcem. Od míchání barev, lakování a malování stěn, až přes chůzi na štaflích. Chůzi na štaflích může malíř – mistr, detailně popsat, vysvětlit jak na to, může mu to i předvést, což představuje explicitní znalost. Úkolem učně je si vytvořit svoji vlastní znalost. Může se držet radami malíře i jeho pokyny, ale musí přijít na to, jak to funguje, jak zkorrigovat určité pohyby, aby se štafle pohybovaly atd., což učně může stát i několik modřin. A to představuje tacitní znalosti.

Mezi učněm a jeho mistrem panuje čistě formální vztah, který je vázán společenskou smlouvou. Je to z toho důvodu, aby, v případě výskytu potíží, žák předčasně neukončil celý proces, aby ho mistr donutil pokračovat. Dále to může být proto, že by se mistr mohl v pozdější fázi procesu začít obávat konkurence schopného a šikovného žáka, smlouva ho však donutí v pokračování předávání znalostí. Smlouvou je mistr i motivován k trpělivosti, tedy k předávání znalostí tak dlouho, dokud se je učně nenaučí nebo nepochopí jejich význam.

Aby se jednalo o učňovství, je třeba dodržet následující předpoklady [19]:

- učně přebírá veškeré znalosti, tacitní i explicitní,
- mistr předává veškeré znalosti, tacitní i explicitní,
- prvky řemesla nebo práce jsou převzaty a lze se je naučit,
- pracoviště je prostředím, ve kterém probíhá interakce mezi mistrem a učněm,
- učně a mistr jsou spojeni a motivováni závaznou společenskou smlouvou.

K tomu, aby proces učení byl kompletní a správně fungoval, je třeba, aby [1]:

- vztah nebyl přerušen,
- mistr byl trpělivý a byl schopným pedagogem,
- mistr byl za jeho snahu odpovídajícím způsobem odměněn (nejen finančně).

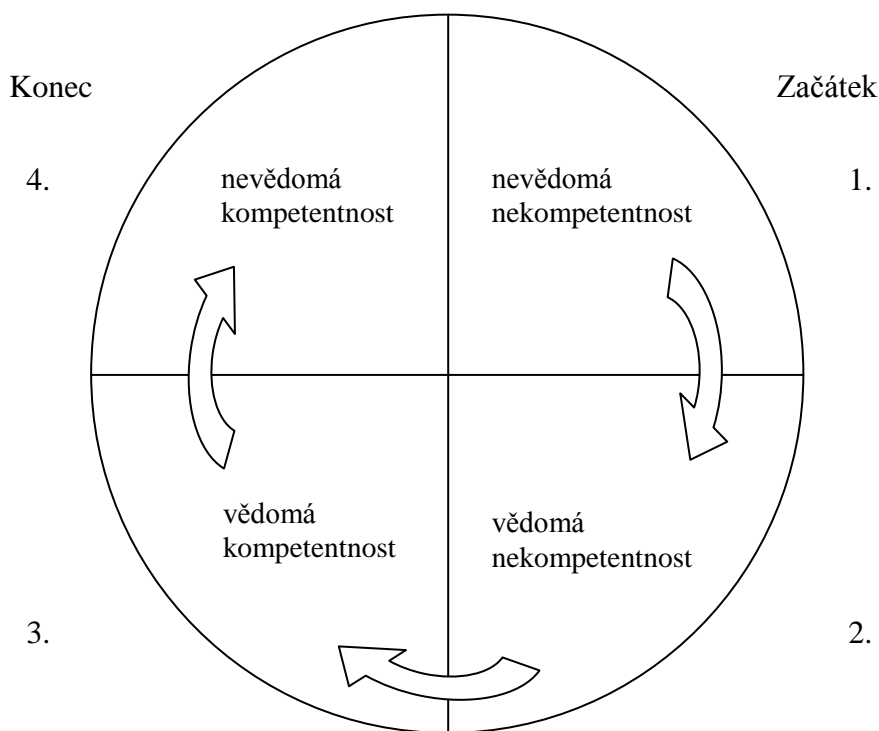


Učňovství může také mít formu koučingu či mentoringu. V těchto případech ovšem je vztah mezi mistrem a žákem neformální vztah a záleží na tom, zda najdou společnou řeč. Více je popsáno v kapitole 5.3.1 Koučink a mentoring.

V následujících podkapitolách budou ukázány dva modely učení se, a sice Whitmorův model a postup GROW.

#### 4.2.3.1 Učení se na základě pozitivních prožitků

Neboli Whitmorův model znázorňuje klasický způsob učení založený na kombinaci explicitní a tacitní znalosti, kde se střídají čtyři fáze [19]:



Obr. 4-5 Whitmorův model [19]

1. Nevědomá nekompetentnost – učeň neví, že něco neví. V této fázi by měl mistr učni vysvětlit, kde má slabiny a jak je odstranit. Tím se dostává do druhé fáze.
2. Vědomá nekompetentnost – učeň ví, co neví. Ví, co se bude muset naučit a jak by měl vypadat výsledek jeho činnosti. Ovšem zde má ještě málo nebo žádné potřebné znalosti.
3. Vědomá kompetentnost – učeň má základní sadu explicitních znalostí, ale stále malou zásobu tacitních. Musí se soustředit na ty, které má a vědomě je kombinovat. Musí neustále pozorovat svoji činnost a přecházet potenciálními chybám. Čím více bude kompetentní, tím méně udělá chyb.
4. Nevědomá kompetentnost – učeň používá znalosti zcela automaticky, aniž by o ní musel přemýšlet. Velká část znalostí, kterými učeň disponuje, má tacitní formu. Výsledná činnost již má odpovídající kvalitu.

Whitmorův cyklus se během procesu učňovství opakuje mnohokrát. Autor tohoto cyklu, John Whitmor, tvrdí, že je možné provést naučení se tacitní znalosti s vynecháním druhé a třetí fáze, tedy vědomé nekompetentnosti a kompetentnosti. Pro názornost se vrátíme k malíři. Jeho učeň bude mít problém vymalovat stěnu. Pokud učení bude probíhat podle znázorněného

modelu, mistr bude explicitně vysvětlovat, co dělá za chyby a kdy, např. že má špatnou velikost štětce, drží štětec příliš křečovitě, stojí příliš daleko nebo naopak moc blízko apod., a kdykoli udělá chybu, bude na ni upozorněn. Bude učen dělat věci správně tím, že bude odnaučen dělat věci špatně. A mistr musí doufat, že explicitní znalost dokáže přeměnit na znalost tacitní.

Při vynechání dvou prostředních částí modelu dojde k vytvoření tacitní znalosti rovnou v tacitní formě. To znamená, že učeň se nebude soustředit na to, co dělá špatně, ale na to, jak to dělá, jak maluje. To, jak se mu to povedlo či ne, bude průběžně hodnotit na stupnici, kterou si určí, např. na desetistupňové škále. Desítka může představovat nejlepší tah štětcem, učeň tedy táhne štětcem zcela plynule, čistě. Díky sledování pocitů, které učeň má při tažení štětcem, vytváří podvědomou zpětnou vazbu, začíná se učit a tím se jeho práce zlepšuje. Mladý malíř tak vytváří novou tacitní znalost aniž by mu byla vysvětlována explicitně, co dělá špatně a co ne. Učí se zcela sám.

#### 4.2.3.2 Postup GROW

První písmena představují anglické názvy níže uvedených slov [19]:

- goal (cíl),
- reality (realita),
- oportunity (příležitost),
- will (vůle).

Metoda je založena na otázkách kladených mistrem učni, který hledá odpovědi a cílem je zajistit aktivní vývoj učně správným směrem. Postup může být prováděn několikrát.

Cíl je prioritní záležitost, kterou určuje mistr či učeň sám na základě svých dovedností. Úlohou mistra zde je, aby se učeň s daným cílem ztotožnil a pochopil ho. Opačný případ může být značně demotivující. Pokud je dosažení cíle komplikované, příliš složité, je třeba ho rozdělit na menší, jednodušší a dosažitelnější, aby učeného žáka neodradil. Příkladem mohou být otázky: „Co chcete dělat?“, „Čeho chcete dosáhnout?“, „Která z aktivit Vám jde lépe?“.

Dalším krokem je popis reality. Je třeba ji popsat objektivně, aby si žák uvědomil, v čem má silné a slabé stránky a faktory, které mu pomáhají nebo naopak ho brzdí v učení. Napřed je třeba zmapovat, jak realitu vidí učeň. Poté je třeba ji spojit s daným cílem a nalézt či odstranit potenciální hrozby, které by žáka mohly na cestě k dosažení cíle odklonit. Mohou to být otázky typu: „Čeho se obáváte?“, „Co Vám jde nejhůř?“, „Jaký máte pocit, když se Vám něco povede?“.

Příležitosti, případně možnosti jsou nástrojem mistra ke směřování učně, aby našel vhodné alternativy svého rozvoje nebo možnosti, jak danou činnost provádět. Počet možností je důležitější, než jejich kvalita, proto je třeba jich najít co možná nejvíce. Poté je třeba vybrat ty, které nejsou vhodné pro splnění úkolu a na závěr vybrat ty, které naopak jsou nejvhodnější. Je třeba příležitostem a možnostem věnovat čas, aby se předešlo negativnímu chování žáka spojeného s učením něčeho nového, tedy myšlenkám typu „To není možné.“, „To se nikdy nenaučím.“, „Nemám na to čas.“ či „Je to na nic.“. Kladené otázky mohou být: „Co kdyby tato překážka neexistovala, co byste udělal?“, „Co kdybyste měl dostatek času?“.

Posledním krokem tohoto postupu je volba. Zde se mistr se svým učněm dohodne, jak bude dále postupovat, co bude dělat dále. Zde jsou na místě otázky jako: „Kdy to uděláte?“, „O čem dalším uvažujete?“, „Jakou podporu potřebujete?“.

Správně kladené otázky dovedou učně na správné odpovědi, které považuje za své vlastní řešení vzniklé situace, plní cíle a snadněji odstraňuje překážky, jelikož tak činní na základě vlastního rozhodnutí.

## 5 Vzdělávání a jeho nástroje

Základní metodou získávání znalostí je učení, které je se znalostmi neoddělitelně spojeno. Znat a vědět je předností a učit se je nutností – to se uznávalo již v minulosti, ale až v informační (znalostní) společnosti se tyto vlastnosti stávají hlavní konkurenční výhodou. Obecně se rozlišují dva typy učení – učení se znalostem a učení se dovednostem [20].

U rozvíjení schopností zaměstnanců v podniku se můžeme setkat se dvěma termíny. Výchova a vzdělávání. Výchova představuje proces tvorby vzdělávacích návyků a schopností transformovat získané poznatky (vzdělání) do požadované normy chování.

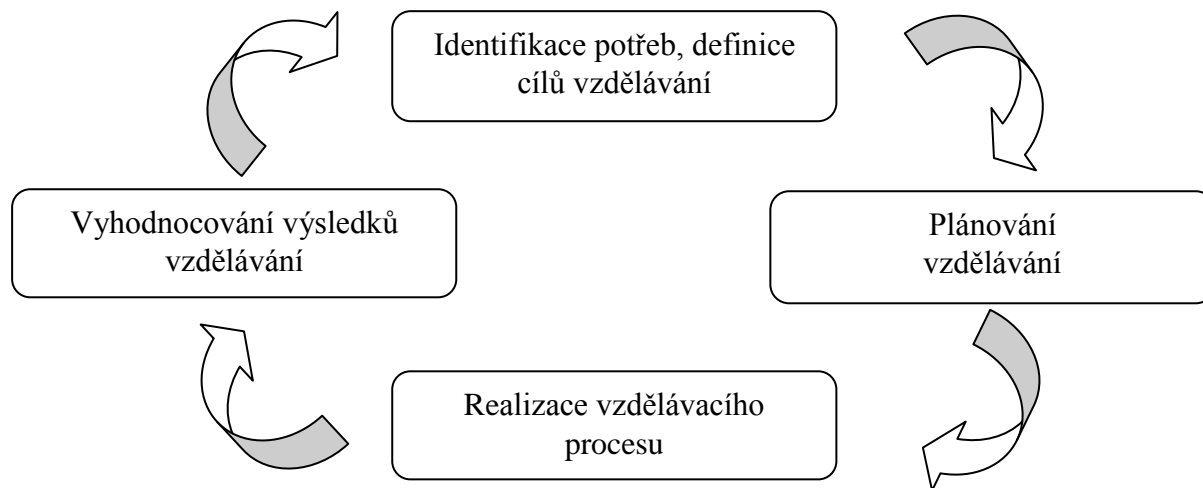
### 5.1 Charakteristika podnikového vzdělávání

Základním úkolem podnikového vzdělávání je umožnit zaměstnancům podniku neustále rozšiřovat a inovovat rozsah a strukturu teoretických poznatků, získat specifické dovednosti pro práci na konkrétním pracovním místě a vytvářet podmínky pro realizaci plánů osobního rozvoje pracovníků po stránce jejich potenciálu a osobnosti. [21].

Hlavním cílem je podnikového vzdělávání je připravit zaměstnance podniku tak, aby se zvýšila jejich schopnost efektivního dosažení požadovaných cílů, čímž se také zvýší konkurenceschopnost, prosperita a míra naplňování cílů podnikové strategie [21].

Podnikové vzdělávání není krátkodobou záležitostí. Efektivně realizované vzdělávání představuje dlouhodobý proces, tvořený čtyřmi fázemi [21]:

- identifikace potřeb a definování cílů vzdělávání,
- plánování vzdělávání,
- realizace vzdělávacího procesu,
- hodnocení výsledků vzdělávání.



Obr. 5-1 Cyklus podnikového vzdělávání zaměstnanců [5]

Učení v organizaci má tři fáze:

1. výcvik
2. rozvoj
3. organizační rozvoj

Ve fázi výcviku se jedná o získávání znalostí, dovedností a postojů, které slouží k lepšímu výkonu na současném pracovišti. Druhá fáze je rozvoj, který se zaměřuje na získávání znalostí, dovedností a postojů, které mohou být požadovány v budoucnu. Třetí fáze sleduje cíl

efektivnějšího fungování organizace jako celku a tvorby takového prostředí v organizaci přispívající ke spokojenosti zaměstnanců a vyšší kvalitě práce.

## 5.2 Učící se organizace

Pod organizačním učením si lze představit snahu o vytvoření takového prostředí, které je pro učení příznivé a podporuje jej. Vedoucí management se snaží jednotlivce k učení motivovat. Kdežto učící se organizace má za cíl vytvářet takové systémy, které by podporovaly jednotlivce, aby se při své práci učili. Využívá přitom všech prostředků k tomu, aby podporovala samotné vzdělávání a jeho prostřednictvím i zvyšování a efektivnost výroby [20]. Stálé učení je totiž nástrojem pro vytváření intelektuálního kapitálu, je velkou konkurenční výhodou podniku.

Pracovník již není nákladem, ale investorem intelektuálního kapitálu [20]. Zatímco dříve byl manuální pracovník považován jen za náklad a náklady je třeba snižovat, dnes je považován za samostatného podnikatele, nezávislého investora intelektuálního kapitálu, který věnuje svůj čas, talent, úsilí a energii podniku. Může se rozhodnout, do jaké míry, jak moc se bude do podniku zapojovat. Je na organizaci, aby vytvořila vhodné prostředí pro rozvíjení se a uplatnění intelektuálního kapitálu.

Důraz je kladen na učení se [20]. Vzdělání a rozvoj jedince je brán jako výsledek. Aktivita musí směřovat k naplnění cílů organizace, tedy organizace by neměla mít zájem o to, vyslat pracovníka na školení, ale o výsledky. Tím je možné rozdělit terminologicky pojmy učení a vzdělávání. Vzdělávání je aktivita, učení se je osobním výsledkem, zvýšení dovedností a schopností pracovníka. Systém vzdělávání musí vést k dosažení daných cílů, čemuž také odpovídá pohled na znalosti jako na určitou akci.

Existují modely, které staví učení se na různé úrovně důležitosti. Jedním z nich je například Marquardtův model učící se organizace (viz Obr. 5-2), kde staví učení do středu všeho podnikového dění v přesvědčení, že vše ostatní se jeho působením automaticky zlepší. Další vyjadřuje názor, že učení se je sice důležité, ale ke správnému fungování podniku je třeba i dalších systémů, a teprve jejich provázáním vzniká potřebný efekt. Toto reprezentuje Model řízení znalostního podniku a principy jeho fungování, viz Obr. 5-2.



Obr. 5-2 Model učící se organizace podle Marquardta [20]

### 5.3 Metody vzdělávání

Po stanovení cílů podniku, které chce dosáhnout prostřednictvím vzdělávání, je třeba zvolit vhodnou metodu. Ovšem na to neexistuje jednoznačný návod. Vhodná volba závisí na okolnostech týkajících se podniku, jednotlivců, učebních cílů.

Metody jsou důležitým nástrojem pro zajištění vzdělávacího procesu. Lze je rozdělit do dvou skupin [21]:

1. Metody vzdělávání na pracovišti
2. Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání na pracovišti je prováděno na konkrétním pracovním místě, při vykonání pracovních povinností, které jsou vhodnější pro vzdělávání dělníků. Patří sem [22]:

- instrukce při výkonu práce - je nejčastěji používanou metodou především při zácviku nováčka, nebo při přechodu z jiné části organizace, kdy se stálý pracovník například zaučuje na jiném stroji apod.,
- koučink, mentoring (viz. 5.3.1),
- counselling (poradenství) – je vzdělávání, při kterém probíhá formou konzultace a ovlivňování překonání jednosměrného vztahu mezi nadřízeným a podřízeným
- asistování - formování pracovníků, kdy je vzdělávanému pracovníkovi přidělen pomocník s většími zkušenostmi,
- pověření úkolem - je vyvrcholením asistování, kdy je ke konci vzdělávání pracovník asistentem pověřen úkolem, který když splní, dokončí vzdělávací proces,
- rotace práce – jinými slovy cross – training je metoda, kdy je pracovník pověřen různými úkoly na různých stanovištích podniku, využívá se tam, kde je potřeba, aby pracovník znal všechny druhy práce v podniku,
- pracovní porady – proces, kde jsou konzultovány a řešeny nastalé problémy.

Vzdělávání mimo pracoviště je vhodné spíše pro manažery a specialisty. Do této skupiny spadají [22]:

- přednáška – metoda pro získání více teoretických znalostí,
- demonstrování – jedná se o praktické předvedení znalostí a dovedností za použití audiovizuální techniky, počítačů atd.,
- případové studie - oblíbená metoda pro vzdělávání pracovníků na vyšších pozicích, kterým je předveden určitý problém, jejich úkolem je problém analyzovat, diagnostikovat a řešit,
- workshop - jde o analogii případové studie, dané problémy jsou však řešeny komplexně z hlediska sestavené skupiny,
- brainstorming – další analogie případové studie s rozdílem, že každý člen je vyzván, aby předvedl vlastní řešení problému, následně se všechna řešení spojí dohromady do jednoho optimálního,
- simulace – jedná se o metodu zaměřenou více na praxi, dva zaměstnanci jsou pověřeni k předstírání určité situace, která může v podniku nastat a musí ji řešit,

- hraní rolí - manažerské hry je metoda zaměřená na tvůrčí rozvoj manažerských pracovníků vyžadující hravost, samostatnost a orientaci na rozvoj praktických schopností účastníků,
- Assessment Centres (diagnostiko-výcvikový program) - program vzdělávání a výběru pracovníků, kde jsou nastíněny problémy, které bude daný pracovník řešit každý den a je monitorováno, jak si s tím pracovník poradí, jak zvládne stres, více práce apod.,
- team building – metoda zaměřená především na rozvoj osobnosti, umožňuje otestovat nové zkušenosti v praxi, viz.5.3.2
- outdoorové aktivity - úkolem manažerů je vyřešit problém v daném čase,
- diskuze, seminář, samostudium,...

### 5.3.1 Koučink a mentoring

Ač se může někomu zdát, že se jedná o stejné pojmy s jiným názvem, není to tak.

Mentoring je účinný způsob předávání a rozvoje dovedností a znalostí. Je o pracovní vztah dvou lidí, který je založený na vzájemné důvěře, mentora a mentee (mentorovaného). Mentor předává své znalosti a dovednosti a může působit i jako průvodce v dané problematice. Díky přirozenému sdílení znalostí pomáhá mentor svému menteemu najít správný směr a řešení problému. Proces může probíhat i obráceně. Mentorem se může stát každý, kdo chce své zkušenosti předat dál, kdo chce poskytnout odborné rady a zkušenosti či nápady. Z pravidla to jsou lidé na manažerských pozicích, seniorní specialisté, lektori apod. Menteem může být každý, kdo má zájem se rozvíjet a naučit se novým znalostem a dovednostem. Ve zkratce mentor pomáhá menteemu s řešením úkolu, případně jak se zachovat v jisté situaci. Mentor je odborníkem na danou problematiku.

Koučování je obdobné. Taktéž vzniká profesionální vztah dvou lidí, kouče a koučovaného. Kouč stále udržuje koučovaného na cestě k řešení, využívá k tomu pokládání otázek (viz.4.2.3.2). Je zde ale výrazný rozdíl v tom, že kouč je odborníkem pro koučování, nemusí být odborníkem na potřebný problém, který koučovaný řeší.

### 5.3.2 Team building

Teambuilding nebo také budování týmu je účinnou vzdělávací metodou, které je zaměřena na rozvoj tzv. měkkých dovedností (soft skills). K těm řadíme takové dovednosti jako je schopnost efektivní komunikace, řešení problémů či rozdělení týmových rolí. Ty se oproti tzv. „tvrdým“ dovednostem (technické kompetence pracovníků) vyznačují déletrvajícím efektem na chování aktérů vzdělávací akce. Jsou tak vhodné především pro strategické personální plánování s dlouhodobým výhledem [23].

Výhodou teambuildingových programů je zaměření především na osobnostní rozvoj, který má výraznější vliv na samotné chování pracovníků i firemních týmů než technické vzdělávací programy - stávají se tak pro zadavatelské firmy konkurenční výhodou [23].

Výhodou rozvoje těchto soft skills pomocí outdoor trainingu a teambuildingu je především v zapojení samotných účastníků a možnosti otestovat nové zkušenosti v praxi. Přenos těchto dovedností do pracovního života je tak přirozenější než u vzdělávání „přednáškového“ typu. Teambuilding umožňuje díky spojení zážitků a vzdělávacích metod pomocí cíleně vybraných aktivit a následných zpětných vazeb dlouhodobé uchování získaných zkušeností a předávaných informací [23].

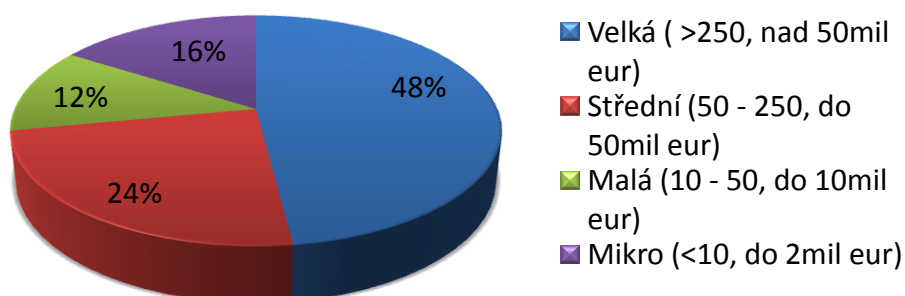
Tato metoda je vhodná pro střední a vyšší management, projekční týmy, pracovní kolektivy s nutným zastoupením každodenní spolupráce.

## 6 Dotazník

Cílem této práce bylo zjistit, jakým způsobem se v průmyslových podnicích přenášejí znalosti, jaké nástroje používají pro vzdělávání, jaké prostředky v zaměstnání používají pro vyhledávání informací a jak tyto metody zaměstnancům vyhovují. Na základě toho byl vytvořen dotazník obsahující 25 otázek. Na dotazník odpovědělo více než 30 dotazovaných osob z 25 různých firem, které sídlí v Plzni a okolí. V drtivé většině se jednalo o podniky se zaměřením na strojírenství a automobilový průmysl. Dotazované firmy byly různých velikostí a odlišných typů působících v České republice nebo i zahraničí. Dotazník je rozdělen na dvě části. První část zjišťuje, o jaký podnik se jedná, jaká je jeho charakteristika. Druhá část již obsahuje otázky týkající se tématu, tedy vzdělávání a šíření znalostí, zahrnuje ale i to, jak zaměstnanci vnímají vedení firmy a jak si myslí, že firma vnímá je samotné, jak jsou s těmito metodami využívaných v podniku spokojeni a co by změnili. Dotazník byl anonymní.

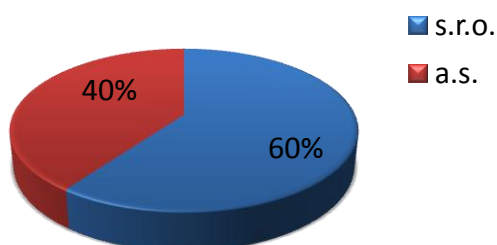
### 6.1 Vyhodnocení

První část dotazníku zjišťovala, o jakou společnost se jedná. Z celkového počtu odpovědí se dotazníku zúčastnily firmy velké, tedy s počtem zaměstnanců vyšším než 250 a ročním obrátem nad 50 milionů eur. Velké firmy tvoří téměř polovinu odpovědí. Následují střední firmy s 50 – 250 zaměstnanci a obrátem do 50 milionů eur, a poté v těsném závěsu jsou firmy malé a mikrospolečnosti.



Graf 6-1 Velikost společností

Na dotazník odpovídaly pouze akciové společnosti nebo častěji společnosti s ručením omezeným.



Graf 6-2 Typy společností

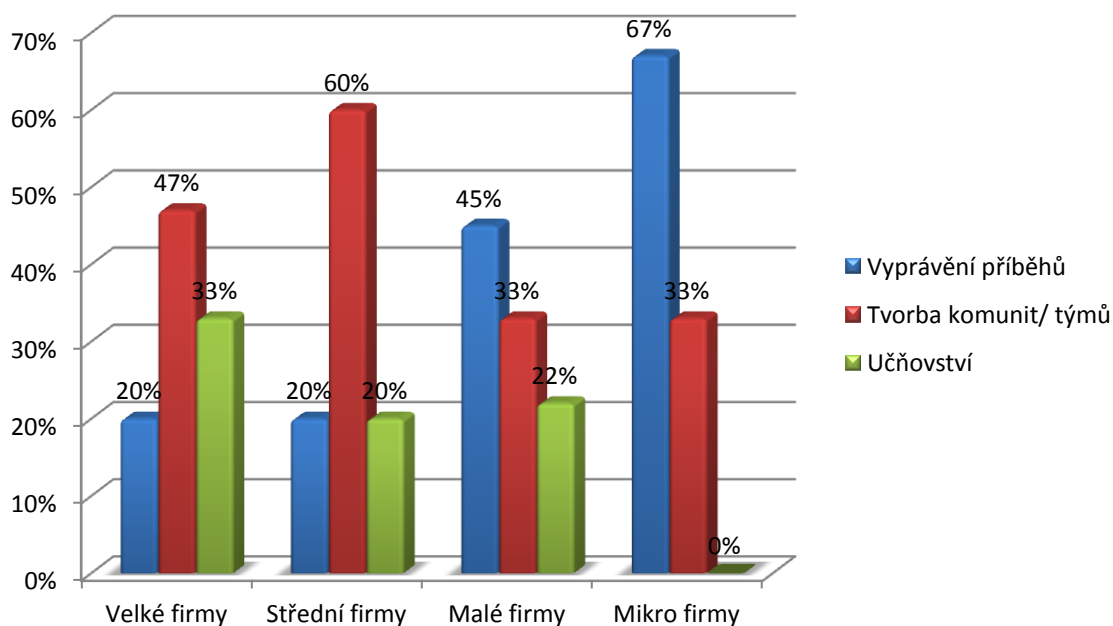
Veškeré firmy, které odpověděly, se zabývají strojírenstvím či automobilovým průmyslem. Jedná se o firmy, které vyrábí a prodávají kolejová vozidla, dodávají 3D konstrukční software, vyrábí aerosolové ventily, vyrábí zamykací a bezpečnostní produkty pro

automobilky, vyrábí a konstruuje CNC obráběcí stroje, zabývají se montáží a opravami průmyslových převodovek, vyvíjí komponenty do aut, dodávají a montují vzduchotechniky, zabývají se kovářstvím zápusťkových výkovek, atd. Pracovní pozice zaměstnanců, kteří dotazník vyplnili, jsou vesměs stejné, technici dokumentace, konstruktéři či kontrolori kvality.

Většina podniků působí jak v České republice, tak v zahraničí. Tzn. zákazníci mohou být i ze zahraničí, stejně jako další sídla podniků.

Tolik k první části dotazníku. Nyní se otázky zaměřují již na metody předávání znalostí. Jak bylo uvedeno dříve, pro transfer znalostí se využívá metody Vyprávění příběhů, Tvorba komunit/ týmů a učňovství. Z celkového pohledu jsou to poměrně známé metody a hojně využívané, s nejvyšším počtem odpovědí je Tvorba komunit/ týmů, která zabírá 46% z celku, dále Vyprávění příběhů s 30% a s 24% Učňovství.

Nyní se na to podíváme podrobněji. Dle grafu níže, viz Graf 6-3, můžeme vidět, že velké firmy využívají týmy a z větší části i učňovství, zatímco příběhy zde mají nejnižší úspěšnost. Metoda Tvorby komunit/ týmů má velkou popularitu ve středních podnicích, zatímco příběhy a učňovství mají jen 20% oblíbení. Malé firmy naopak nejraději využívají Vyprávění příběhů, ale nezanevrou ani nad tvorbou týmů či učňovstvím. Ovšem ty nejmenší podniky z velmi velké části používají příběhy.



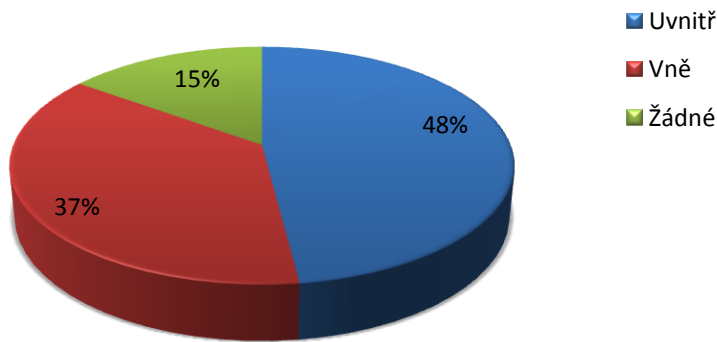
Graf 6-3 Metody přenosu znalostí

Nicméně 52% zúčastněných metodu přes příběhy znají a sami se jí zúčastnili, dalších 16% ví, že se ve firmě používá, ale nezažili ji. Co se týče týmů, 68% je součástí nějakého týmu či komunity a 12% potvrzuje, že v podniku se týmy vytváří, ale nejsou jejich součástí.

U učňovství je výsledek opět nejnižší, pouze 44% dotázaných se učňovství zúčastnilo a u dalších 24% ve firmě probíhá.

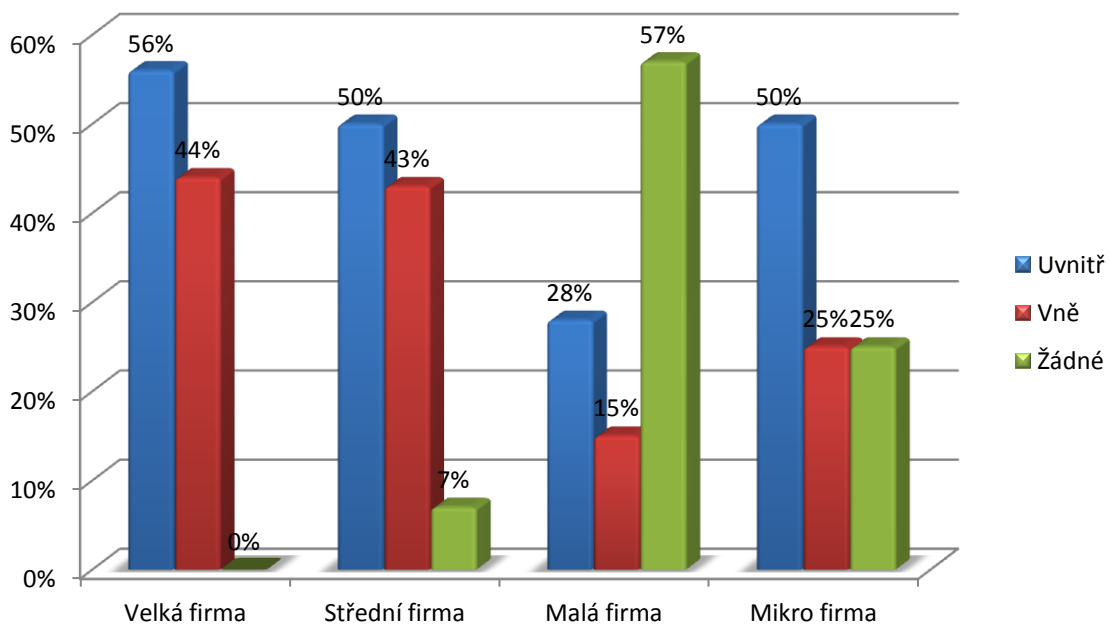
Většina podniků do vzdělávání investuje. Z celkového pohledu se vzdělávání nejčastěji koná uvnitř podniku, často i vně podniku, ovšem 15% z odpovídajících firem vzdělávání vůbec neprovádí, viz Graf 6-4.





Graf 6-4 Místo vzdělávání

Vezmeme-li to opět hlouběji, vidíme z grafu Graf 6-5, že velké a střední firmy vzdělávají své zaměstnance uvnitř podniku, z větší části i mimo podnik, ale všechny velké firmy vzdělávání podporují. Zatímco u 7% středních firem vzdělávání neprobíhá, je toto procento u malých firem nadpoloviční. Mikrospolečnosti opět podporují vzdělávání uvnitř podniku z 50%.

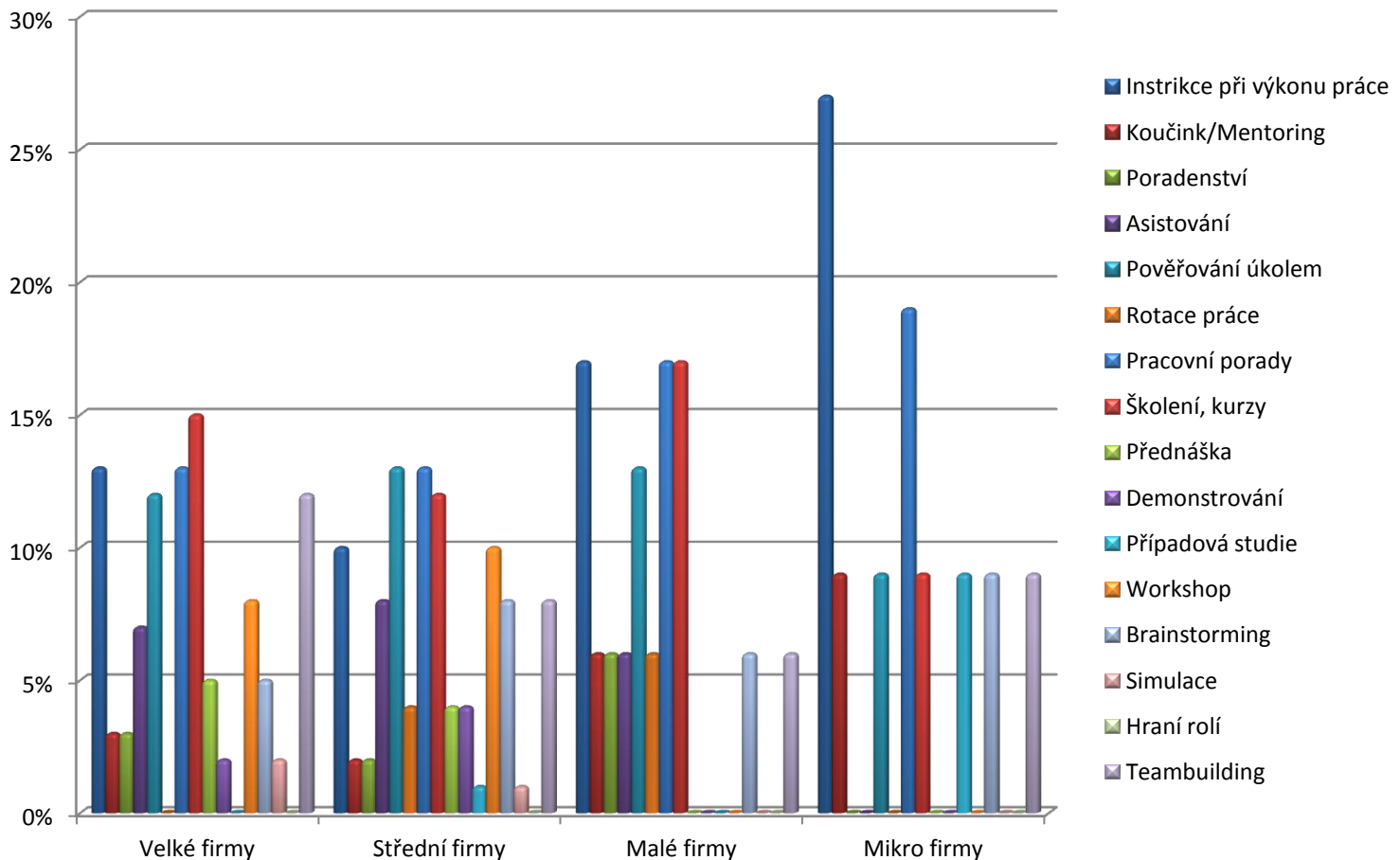


Graf 6-5 Místo vzdělávání dle firem

Nyní se podívejme na úspěšnost a využívání jednotlivých metod vzdělávání. Na grafu níže je možné vidět, jaké metody které firmy využívají. Největší úspěšnost u velkých firem mají školení a kurzy, často používají instrukce při výkonu práce, pracovní porady, teambuilding a pověřování úkolem. U středních firem si na nejvyšších příčkách stojí pracovní porady a pověřování úkolem, dále potom používají školení a kurzy, workshopy, brainstorming či instrukce při výkonu práce. Méně často i asistování. Malé podniky mají jasno, dá se říci, že používají instrukce při výkonu práce, školení a kurzy a porady, občas pověřování úkolem. Ovšem teambuilding, brainstorming, demonstrování či přednášky si také nestojí špatně. Ty nejmenší společnosti hojně používají instrukce při výkonu práce, dále pracovní porady.

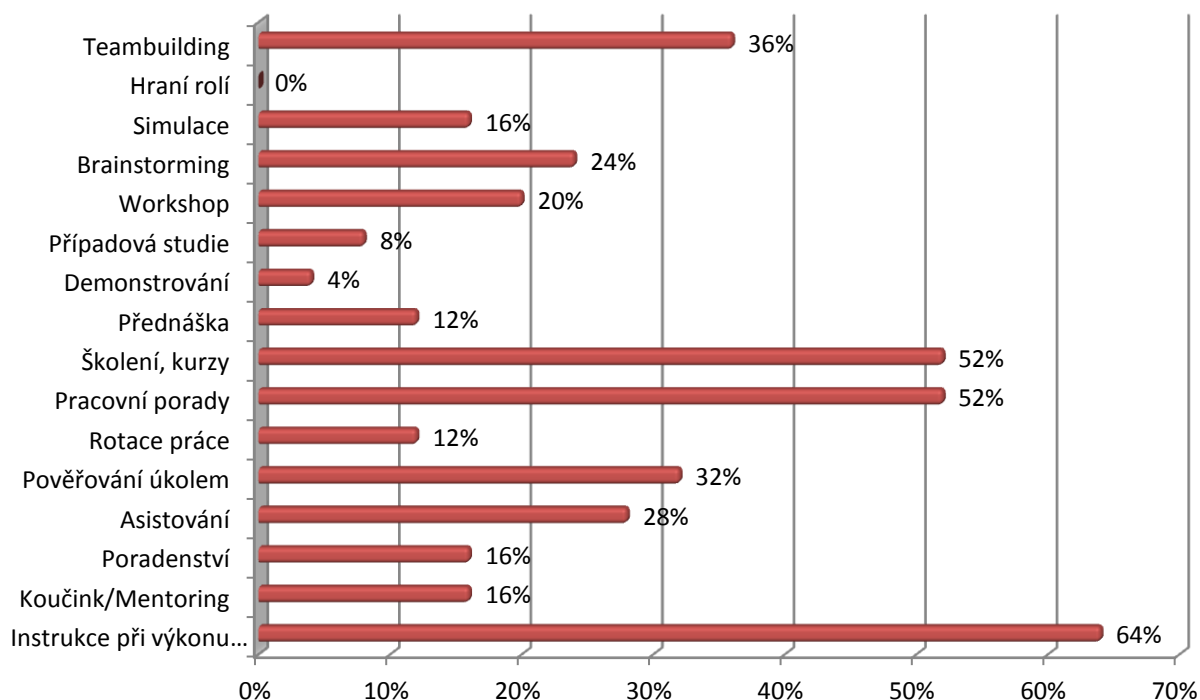
Poměrně často využívají i teambuilding, brainstorming, případové studie, školení a kurzy, pověřování úkolem či koučink nebo mentoring.

Z celkového hlediska jsou nejčastěji používaná vzdělání přes instrukce při výkonu práce, školení a kurzy a pracovní porady.



Graf 6-6 Metody v zdělávání

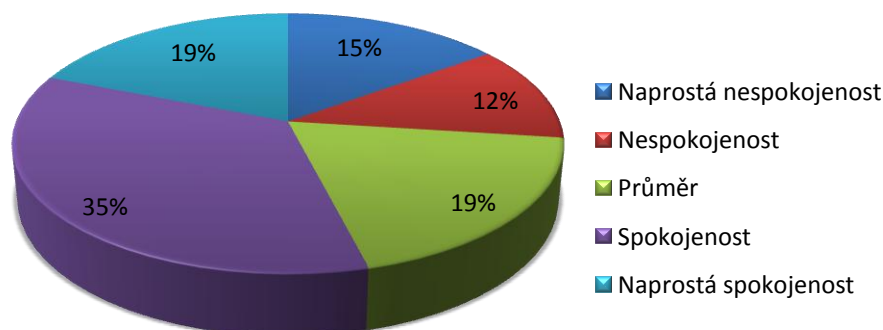
Následně si ukážeme spokojenost zaměstnanců s metodami, které zaměstnavatelé využívají pro jejich rozvoj. 64% zaměstnanců, kteří se zúčastňují instrukcí při výkonu práce jsou s touto metodou spokojeni. Dále v nadpoloviční spokojenosti si stojí školení a kurzy s pracovními poradami.



**Graf 6-7 Spokojenost se vzděláváním**

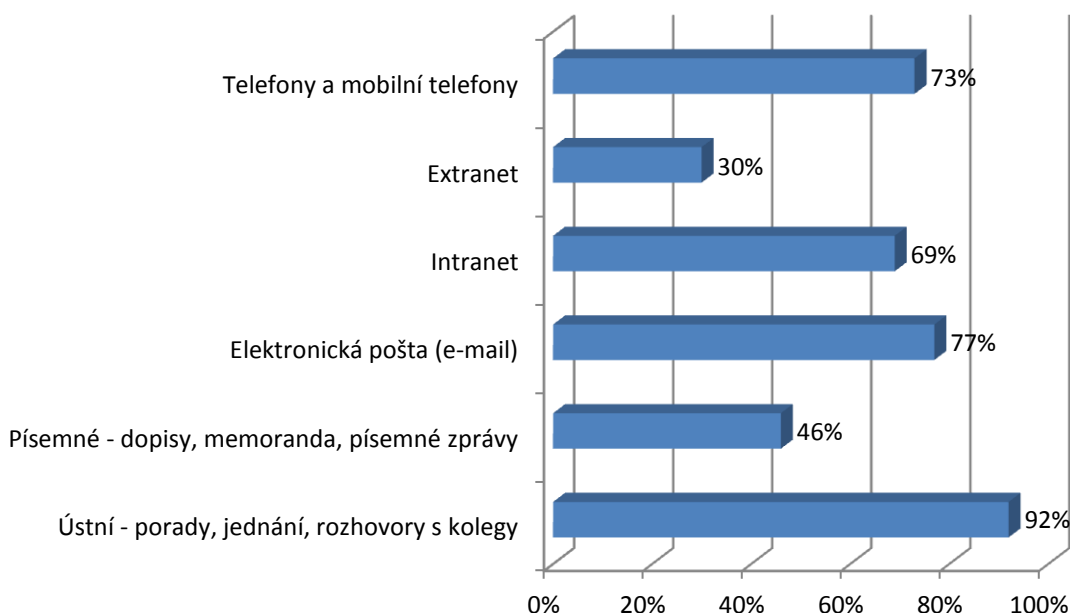
Z dotazníku vyplývá, že vzdělávání, které podniky pořádají, je ze 46% dostačující pro vykonávání práce zaměstnanců. Dalších 39% si musí potřebné informace dohledávat někdy samostatně, vzdělávání je neúplné. U 15% vzdělávání neprobíhá.

V poslední otázce dotazníku měli zúčastnění zaškrtnout, jak jsou celkově spokojeni s předáváním znalostí a informací a metodami. Spokojenost je nadprůměrná. Mohlo by to být lepší, ale i horší. Velmi často zmiňovaným problémem v dotazníku byl čas. Na vzdělávání je málo času a bývá urychlené a často neúplné, také by uvítali jazykové kurzy.



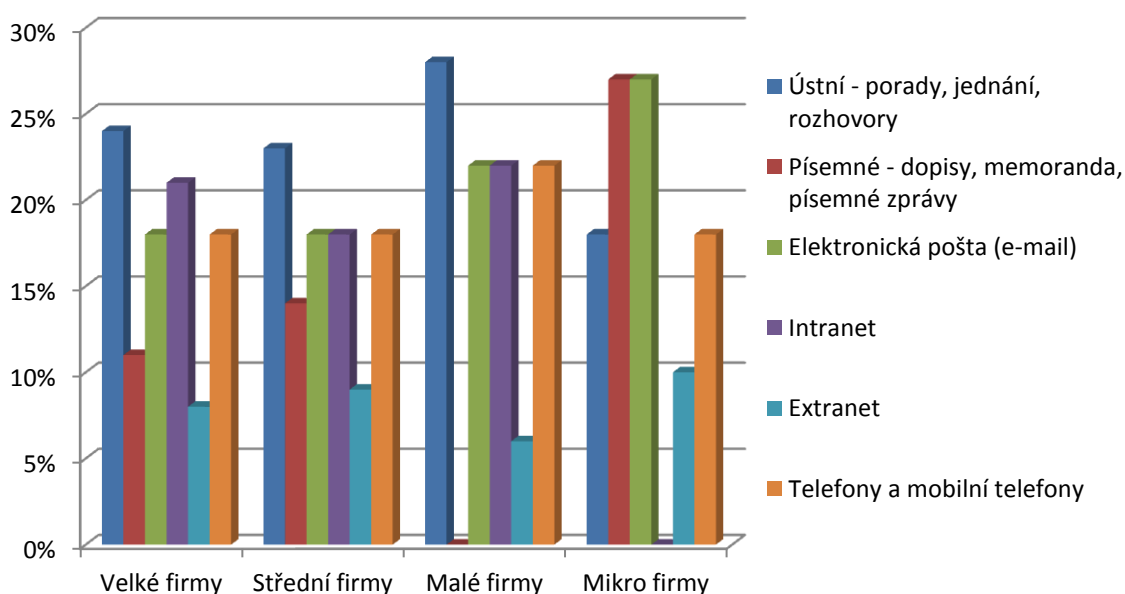
**Graf 6-8 Celková spokojenost se vzděláváním a přenosem znalostí**

Na závěr se podívejme, jaké prostředky pro získávání informací a znalostí pracovníci firem používají. Telefony a mobilní telefony jsou využívány v téměř každé firmě, zatímco nejméně využívaný prostředek v podnicích je extranet.



Graf 6-9 Prostředky z celkového hlediska

Nyní se na prostředky podívejme z pohledu velikostí firem. Vidíme, že velké, střední a malé firmy používají nejčastěji ústní prostředky, kdežto písemné a elektronickou poštu používají více mikrospolečnosti. Stejný výsledek jako v předchozím grafu má extranet, tedy je ve společnostech nejméně používaný.



Graf 6-10 Prostředky firem

## 6.2 Shrnutí

Na dotazník odpovídali nejvíce velké firmy, které tvoří téměř polovinu odpovědí. Je třeba proto brát ohled na vypovídací hodnotu výsledků malých a mikrospolečností. Všechny odpovědi se týkají firem s ručením omezeným nebo akciových společností. Co se týče přenosu znalostí, velké firmy nejčastěji vytvářejí týmy, ale používají i dlouhodobé učňovství, vyprávění příběhů využijí málokdy. Střední firmy s velkou oblibou používají týmy, kdežto učňovství a příběhy nejsou moc využívány. Naopak u malých a mikro firem jsou příběhy velmi oblíbené.

Přejdeme – li ke vzdělávání, 15% podniků vzdělávání vůbec nepodporuje. U 48% probíhá vzdělávání uvnitř podniku a 37% podniků své zaměstnance vzdělává vně podniku.

Velké a střední firmy se soustředí na více druhů vzdělávání, instrukce při výkonu práce, pověřování úkolem, pracovní porady, školení a kurzy, teambuilding, workshop. Vzdělávání je pestřejší a používají takové vzdělávání, kde zaměstnanci spolu více komunikují a upevňují vztahy mezi sebou a tím i vzájemnou spolupráci. Jsou také informovanější a získávají pocit, že jsou nedílnou součástí podniku, tím roste i jejich loajalita. Malé a mikrospolečnosti investují pouze do instrukcí při výkonu práce, porad a do školení či kurzů, do metod, které probíhají pouze uvnitř podniku.

Výše zmiňované metody jsou u zaměstnanců poměrně oblíbené, ovšem většina dotazovaných uvedla, že na vzdělávání je málo času, bývá urychlené a někdy neúplné, nedostačuje pro vykonávání pracovní činnosti. Někteří doporučili vzdělávání zpravidelnit a také by uvítali jazykové kurzy. Samozřejmě lidé, kteří v podniku nejsou vzděláváni by rádi jakékoliv kurzy. Nicméně celková spokojenost je nadprůměrná.

Ohledně prostředků je to u všech podniků velmi podobné, nejraději používají porady a jednání, tedy ústní prostředky, stejně jako telefony, intranety a e-maily. Jediný rozdíl je u těch nejmenších společností, kde mají ve velké oblibě i písemné prostředky. Nejméně využívaným prostředkem ve společnostech je extranet.

## **Závěr**

Tato práce byla zaměřena na informace a znalosti, jejich předávání v průmyslových podnicích, na vzdělávání zaměstnanců. Byly popsány pojmy pro lepší pochopení problematiky, rozděleny znalosti, co je komunikace, formální a neformální, jaké jsou její prostředky. Dále byly představeny metody pro transfer znalostí tacitních a explicitních, byly vysvětleny na příkladech. Poté práce byla zaměřena na vzdělávání, na metody a prostředky a byl vysvětlen pojem učící se organizace.

Pro tuto práci byl vytvořen dotazník, na který odpovědělo 25 firem z Plzně a okolí, jehož cílem bylo zjistit, jaké metody pro transfer znalostí a vzdělávání používají průmyslové podniky, jaké prostředky využívají a jak jsou s nimi zaměstnanci spokojeni. Z výsledků lze říci, že větší podniky vidí vzdělávání jako dobrou věc a proto do něj investuje, organizují více druhů vzdělávání. Vidí své zaměstnance jako výhodu, nikoliv jako náklad, který je potřeba snížit. Ovšem u 15% firem, které na dotazník odpověděly, vzdělávání stále neprobíhá.

## Seznam použité literatury a zdrojů

- [1] MLÁDKOVÁ, L., *Management znalostí v praxi*. Praha : Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.
- [2] TRUNEČEK, J., *Management znalostí*. Praha : C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
- [3] VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M., *Informační a znalostní management*. místo neznámé : LexisNexis CZ s.r.o., 2005. ISBN 80-86920-01-1.
- [4] SENGE, P., *Piata disciplína manažmentu: systémové myslenie predpoklad rozvoja organizácií*. Bratislava : Open Windows, 1995. ISBN 80-857-4110-5.
- [5] Turban, E., *Expert systems and applied artificial intelligence*. New York : Macmillan Publishing Company, 1992.
- [6] WIIG, K., *Knowledge management foundation*. místo neznámé : Schema Press, 1993.
- [7] VAN DER SPEK, R., SPIJKERVET, A., *knowledge management: dealing intelligently with knowledge*. Utrecht : Knowledge Management Network, 1997. ISBN 90-75709-02-1.
- [8] BUREŠ, V., *Znalostní management a proces jeho zavádění. Průvodce pro praxi*. Praha : Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80247-1978-8.
- [9] PETŘÍKOVÁ, R., a KOLEKTIV., *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha : Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
- [10] , [http://www3.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul\\_key=78&idkapitola=18](http://www3.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul_key=78&idkapitola=18). [Online] říjen 2013.
- [11] <http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-a-vzdelavani-id-148692/management-znalosti-strategie-predavani-znalosti-cast-2-id-1745243>. [Online] listopad 2013.
- [12] STRÍŽOVÁ, V., *Manažerská komunikace*. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80-245-0174-0.
- [13] PALMER, S., WEAVER, M., *Úloha informací v manažerském rozhodování*. Praha : Grada Publishing, 2000. ISBN 80-7169-940-3.
- [14] FRIEDRICH, V., LUKÁŠ, M., *Informační systémy veřejné správy*. Plzeň : Západočeská univerzita, Fakulta ekonomická, 1999. ISBN 80-7082-555-3.
- [15] ŠPAČEK, D., ŠPALEK, J., *Informační systémy ve veřejném sektoru*. Brno : Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004. ISBN 80-2103-503-X.
- [16] KOMÁRKOVÁ, J., KOPÁČKOVÁ, H. a kol., *Informační systémy a informační síť*. Pardubice : Univerzita Pardubice, 2004. ISBN 80-7194-698-2.
- [17] , <http://cs.wikipedia.org/wiki/Telefon>. [Online] prosinec 2013.
- [18] MLÁDKOVÁ, L., *Management znalostí*. Praha : Oeconomica, 2003. ISBN 80-245-0474-X.
- [19] —. *Management znalostí*. Praha : Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0878-8.
- [20] TRUNEČEK, J., *Management znalostí*. Praha : C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
- [21] VODÁK, J., KUCHARČÍKOVÁ, A., *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.
- [22] BARTÁK, J., *Od znalostí k inovacím*. Praha : Alfa nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5.
- [23] , <http://www.tern.cz/teambuilding>. [Online] Březen 2015.
- [24] FOLWARCZNA, I., *Rozvoj a vzdělávání manažerů*. Praha : Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3067-7.
- [25] ŠUBRT, T., ZUZÁK, R., *Mastering knowledge*. Praha : Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-37-0.
- [26] PETŘÍKOVÁ, R., a KOLEKTIV., *Lidé v procesech řízení*. Praha : Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.
- [27] , [http://cs.wikipedia.org/wiki/Intern%C3%AD\\_komunikace](http://cs.wikipedia.org/wiki/Intern%C3%AD_komunikace). [Online] prosinec 2013.
- [28] [http://is.muni.cz/th/219100/fss\\_b/BC\\_prace\\_Novak\\_219100.pdf](http://is.muni.cz/th/219100/fss_b/BC_prace_Novak_219100.pdf). [Online] listopad 2013.

[29] <http://kslp.wz.cz/ARCHIV/VLASTNI/2006/informacnitokyvpod.htm>. [Online] listopad 2013.

[30] BELCOURT, M., WRIGHT, P.,C., *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-459-2.

[31] , <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/personalistika/rizeni-lidskych-zdroju/n:17746/Metody-vzdelavani-pracovniku-a-jejich-pouzitelnost>. [Online] Březen 2015.



## **PŘÍLOHA č. 1**

### **Metody a nástroje pro transfer znalostí a vzdělávání v průmyslových podnicích**

I. Charakteristika společnosti

**1 Jak byste charakterizoval/a Vaši společnost?**

- a) Mikrospolečnost
- b) Malá
- c) Střední
- d) Velká

**2 Kolik má Vaše společnost zaměstnanců?**

- a) Méně než 10
- b) 10 - 50
- c) 50 - 250
- d) Více než 250

**3 Čím se Vaše společnost zabývá?**

Prosím uveďte: \_\_\_\_\_

**4 Jaké je zaměření Vaší společnosti?**

Prosím uveďte: \_\_\_\_\_

**5 Jaký má Vaše společnost roční obrat?**

- a) Do 2 milionů eur
- b) Do 10 milionů eur
- c) Do 50 milionů eur
- d) Nad 50 milionů eur

**6 O jaký typ společnosti, ve které jste zaměstnancem, se jedná?**

- a) Veřejní obchodní společnost
- b) Komanditní obchodní společnost
- c) Společnost s ručením omezeným
- d) Akciová společnost

**7 Kde působí Vaše společnost?**

- a) Pouze v zahraničí
- b) Pouze v ČR
- c) V zahraničí i ČR

**8 Jaká je Vaše pozice ve společnosti?**

Prosím, uveďte: \_\_\_\_\_

## II. Transfer znalostí a vzdělávání

### 9 Je Vám znám pojem Management znalostí / Znalostní management?

- a) Ano
- b) Ne

### 10 Pokud ne, co si pod tímto pojmem představíte?

- a) Řízení a práce se znalostmi a informacemi
- b) Prosím uveďte: \_\_\_\_\_

### 11 Jak si myslíte, že vedení společnosti, kde pracujete, vidí své zaměstnance?

- a) Zaměstnanci jsou bráni jako velká konkurenční výhoda, vedení investuje mnoho do vzdělávacích aktivit
- b) Zaměstnanci jsou bráni jako výhoda společnosti, vzdělávacích aktivit příliš nepořádá
- c) Zaměstnanci jsou pro firmu důležití, ale vedení do vzdělávání neinvestuje
- d) Zaměstnanci jsou bráni jako náklady a náklady je třeba snižovat

### 12 S jakými metodami pro přenos znalostí jste se ve Vaší firmě setkal? (možno více odpovědí)

- a) Vyprávění příběhů
- b) Tvorba komunit/týmů
- c) Učňovství
- d) S jinou metodou, prosím uveďte: \_\_\_\_\_

### 13 Probíhají ve Vaší společnosti školení (či jiné aktivity), na kterých se Vám dostává nových znalostí vyprávěním příběhu? Tzn. odborník na danou problematiku se snaží Vám předat potřebnou znalost pomocí příběhu, ze kterého je znalost patrná?

- a) Ano, sám/ sama jsem se takového školení zúčastnil
- b) Ano, ale školení jsem se nezúčastnil
- c) Nic takového neprobíhá
- d) Nevím

### 14 Jste si vědom/a toho, že se ve Vaší společnosti nacházejí komunity/ týmy?

- a) Ano, sám/ sama jsem součástí komunity / týmu
- b) Ano, ale nejsem členem
- c) Žádné ve společnosti nejsou
- d) Nevím

### 15 Nastala někdy situace, že jste se, pro vyřešení problému či splnění Vašeho úkolu, musel dlouhodobě učit od odborníka?

- a) Ano
- b) Ne, ale kolegové ano
- c) Nic takového ve společnosti není
- d) Nevím

**16 Jakým způsobem vyhledáváte informace a znalosti ve Vaší společnosti? (možno více odpovědí)**

- a) Vyhledávám si je sám/a, využívám všechny možné veřejné prostředky (internet, dokumenty, knihy,...)
- b) Vyhledávám si je sám/a, využívám interní prostředky
- c) Komunikuji a radím se s kolegy
- d) Čekám až na porady (jednání) a zjišťuji si je tam
- e) V podniku máme odborníky, se kterými se radím
- f) Jinak, prosím uveďte: \_\_\_\_\_

**17 Jaké prostředky používáte pro získávání informací a znalostí? (možno více odpovědí)**

- a) Ústní - porady, jednání, rozhovory s kolegy
- b) Písemné - dopisy, memoranda, písemné zprávy
- c) Elektronická pošta (e-mail)
- d) Intranet
- e) Extranet
- f) Telefony a mobilní telefony
- g) Jiné, prosím uveďte: \_\_\_\_\_

**18 Vaše společnost jistě organizuje různé vzdělávací akce. Ty probíhají: (možno více odpovědí)**

- a) Uvnitř podniku (koučink, porady, asistování,...)
- b) Vně podniku (workshopy, přednášky, teambuilding,...)
- c) Vzdělávání v podniku probíhá, ale mě se netýká
- d) Vzdělávání v podniku neprobíhá

**19 Prosím, zaškrtněte následující formy vzdělávání, které Vaše společnost pořádá:**

- |                               |                               |
|-------------------------------|-------------------------------|
| a) Instrukce při výkonu práce | j) Demonstrování              |
| b) Koučink / mentoring        | k) Případová studie           |
| c) Poradenství                | l) Workshop                   |
| d) Asistování                 | m) Brainstorming              |
| e) Pověřování úkolem          | n) Simulace                   |
| f) Rotace práce               | o) Hraní rolí                 |
| g) Pracovní porady            | p) Teambuilding               |
| h) Školení, kurzy             | q) Jiné, prosím uveďte: _____ |
| i) Přednáška                  |                               |

**20 Se kterými metodami vzdělávání, které Vaše společnost pořádá, jste spokojen/a? Tzn.které metody Vám vyhovují?**

- |                               |                     |
|-------------------------------|---------------------|
| a) Instrukce při výkonu práce | i) Přednáška        |
| b) Koučink / mentoring        | j) Demonstrování    |
| c) Poradenství                | k) Případová studie |
| d) Asistování                 | l) Workshop         |
| e) Pověřování úkolem          | m) Brainstorming    |
| f) Rotace práce               | n) Simulace         |
| g) Pracovní porady            | o) Hraní rolí       |
| h) Školení, kurzy             | p) Teambuilding     |

**21 Které z výše uvedených forem vzdělávání Vaše firma pořádá nejčastěji? Jak často?**

---

**22 Jsou vzdělávací aktivity, které společnost pořádá, dostačující pro plnění Vaší práce?**

- a) Ano, jsem spokojen
- b) Vzdělání je neúplně, občas si musím něco dohledat sám/ sama
- c) Jsou naprosto k ničemu
- d) Vzdělávání neprobíhá

**23 V podniku je vzděláván:**

- a) Každý, kdo zde pracuje
- b) Pouze určitá skupina zaměstnanců, záleží na tom, čeho se vzdělání jedná a kdo ho potřebuje pro výkon práce
- c) Vzdělávání je individuální
- d) Vzdělávání neprobíhá

**24 Napište prosím, co by jste ohledně vzdělávání a přenášení znalostí ve Vašem podniku změnil/a či vylepšil/a (zavedení jiných metod, využívání vizuálních pomůcek,...).**

---

**25 Jak jste spokojen/a se vzděláváním a přenášením znalostí, které Váš podnik používá? (1-naprosto nespokojen, 5-naprosto spokojen)**

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

