

Projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci ve vybrané mediální organizaci

Bc. Nikol Panošová



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

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	Bc. Nikol Panošová
Osobní číslo:	M23304
Studijní program:	N0413A050031 Management a marketing
Specializace:	Design management
Forma studia:	Kombinovaná
Téma práce:	Projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci ve vybrané mediální organizaci

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma sdílení znalostí mezi zaměstnanci.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav sdílení znalostí mezi zaměstnanci ve vybrané mediální organizaci.
- Na základě analýzy vytvořte návrh projektu na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci v této mediální organizaci.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. 16th edition. London, United Kingdom: Kogan Page, 2023. ISBN 9781398606654.
DALKIR, Kimiz. *Knowledge Management in Theory and Practice*. 3rd edition. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2017. ISBN 9780262036870.
HISLOP, Donald; BOSUA, Rachele a HELMS, Remko. *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. 4th edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 9780198724018.
KÜNG, Lucy. *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. 3rd edition. Los Angeles: Sage, 2023. ISBN 9781529773699.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 97880247578701.

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

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

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

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

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá tématem sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři v redakci zpravodajství České televize Brno. Cílem diplomové práce je navrhnout projekt na podporu sdílení znalostí v této redakci. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů s novinářkami a novináři práce analyzuje současný stav sdílení znalostí v brněnské redakci zpravodajství, otevřenost novinářek a novinářů ke sdílení svých znalostí a jejich motivaci k rozvoji. Pomocí tematické analýzy práce identifikuje přednosti a prostor ke zlepšení. Na základě zjištěných dat práce jsou v práci navrženy aktivity k podpoře sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři v této redakci, a to rozvojový plán, mentoringový program a akční učení. Mezi možné přínosy projektu patří snížení fluktuace novinářek a novinářů a zvýšení počtu nových novinářek a novinářů. V závěru je projekt podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: znalosti, sdílení znalostí, vzdělání, novináři, média

ABSTRACT

This master's thesis focuses on the knowledge sharing practices among journalists in the newsroom of Czech Television in Brno. Its primary objective is to design a project that enhances the exchange of knowledge within this editorial team. Drawing on semi-structured interviews with newsroom staff, the research analyses the current state of knowledge sharing, journalists' openness to disseminating their expertise, and their motivation for professional development. A thematic analysis identifies both existing strengths and areas for improvement. On the basis of these empirical findings, three complementary interventions are proposed to foster knowledge exchange: a structured development plan, a mentoring programme, and an action learning scheme. Anticipated benefits include reduced staff turnover and greater success in attracting new journalists. Finally, the project is subjected to cost, time, and risk analyses.

Keywords: knowledge, knowledge sharing, education, journalists, media

Mé poděkování patří paní doc. Ing. Janě Matoškové, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, její čas, trpělivost na konzultacích a předávání cenných znalostí. Děkuji také redakci zpravodajství České televize Brno za možnost vypracovat zde mou diplomovou práci. Velké poděkování patří vedoucímu redakce zpravodajství a vedoucí personálního útvaru za konzultace a všem novinářkám a novinářům za poskytnutí rozhovorů. Díky také za sdílení znalostí, které v redakci osobně získávám a které mi pomáhají posouvat se kariérně dál. Nakonec děkuji také všem osobám, které mě při psaní diplomové práce podporovaly.

OBSAH

ÚVOD.....	13
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	14
I TEORETICKÁ ČÁST	15
1 LIDÉ V ORGANIZACÍCH.....	16
1.1 LIDSKÉ ZDROJE.....	16
1.2 LIDSKÝ KAPITÁL	18
2 MANAGEMENT LIDÍ V MEDIÁLNÍCH ORGANIZACÍCH.....	20
2.1 MÉDIA JAKO SOUČÁST KULTURNÍCH A KREATIVNÍCH PRŮMYSLŮ.....	20
2.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA V MEDIÁLNÍ ORGANIZACI	21
2.3 VEDOUCÍ PRACOVNÍK.....	22
2.4 ZNALOSTNÍ A KREATIVNÍ PRACOVNÍK	23
3 MANAGEMENT SDÍLENÍ ZNALOSTÍ.....	25
3.1 VÝZNAM ZNALOSTÍ	25
3.2 ROZDĚLENÍ ZNALOSTÍ	27
3.2.1 Explicitní znalosti.....	27
3.2.2 Implicitní (tacitní) znalosti.....	27
3.2.3 Konverze znalostí.....	27
3.3 MANAGEMENT ZNALOSTÍ.....	27
3.4 PŘÍNOSY MANAGEMENTU SDÍLENÍ ZNALOSTÍ.....	28
3.5 PŘEDPOKLADY SDÍLENÍ ZNALOSTÍ.....	29
3.6 BARIÉRY SDÍLENÍ ZNALOSTÍ	31
4 PODPORA SDÍLENÍ ZNALOSTÍ	32
4.1 ORGANIZAČNÍ KULTURA	32
4.2 LIDSKÝ ROZVOJ.....	34
4.2.1 Systematické vzdělávání	35
4.2.2 Metody vzdělávání	37
4.3 DIGITÁLNÍ NÁSTROJE	41
5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	42
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
6 PŘEDSTAVENÍ MEDIÁLNÍ ORGANIZACE.....	44
6.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA MEDIÁLNÍ ORGANIZACE.....	44
6.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA TELEVIZNÍHO STUDIA BRNO A REDAKCE ZPRAVODAJSTVÍ	45
6.2.1 Organizační struktura Televizního studia Brno	45
6.2.2 Organizační struktura redakce zpravodajství	46

6.3	POČET NOVINÁŘEK A NOVINÁŘŮ V REDAKCI ZPRAVODAJSTVÍ ČT BRNO	47
6.4	FLUKTUACE NOVINÁŘEK A NOVINÁŘŮ REDAKCE ZPRAVODAJSTVÍ ČT BRNO	48
6.5	PROBLEMATIKA SDÍLENÍ ZNALOSTÍ MEZI NOVINÁŘI A NOVINÁŘKAMI V REDAKCI ZPRAVODAJSTVÍ ČT BRNO	49
7	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	50
7.1	CÍL ANALÝZY	50
7.2	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	50
7.3	METODIKA ANALÝZY	50
7.3.1	Sběr dat	51
7.3.2	Výzkumný vzorek	51
7.3.3	Struktura rozhovoru	52
7.3.4	Tematická analýza	54
7.4	VYHODNOCENÍ POLOSTRUKTUROVANÝCH ROZHovorŮ S NOVINÁŘKAMI A NOVINÁŘI	54
7.4.1	Bodové hodnocení tematických oblastí	54
7.4.2	Tematická oblast organizační kultura	57
7.4.3	Tematická oblast lidský rozvoj	60
7.4.4	Tematická oblast digitální nástroje	64
7.4.5	Vizualizace vnímání současného stavu sdílení znalostí	66
7.4.6	Přednosti a prostor ke zlepšení sdílení znalostí	68
7.4.7	Ishikawa diagram	69
8	SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI	71
9	PROJEKT NA PODPORU SDÍLENÍ ZNALOSTÍ MEZI NOVINÁŘKAMI A NOVINÁŘI V REDAKCI ZPRAVODAJSTVÍ ČESKÉ TELEVIZE BRNO	73
9.1	CÍL PROJEKTU	73
9.1.1	Přínosy projektu	74
9.2	KLÍČOVÉ AKTIVITY PROJEKTU	75
9.2.1	Informování novinářek a novinářů o projektu na podporu sdílení znalostí	76
9.2.2	Rozvojový plán	77
9.2.3	Mentoringový program	79
9.2.4	Akční učení	88
9.2.5	Vyhodnocení zkušebního období celého projektu	90
9.2.6	RACI matice odpovědnosti	92
9.3	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	94
9.4	ČASOVÁ ANALÝZA	100
9.4.1	Gantt diagram	101
9.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA	102
9.5.1	RIPRAN metoda	102
9.5.2	Opatření proti rizikům	103

10	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	105
11	ZÁVĚR.....	106
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	109
	SEZNAM OBRÁZKŮ	112
	SEZNAM TABULEK.....	113
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	114
	SEZNAM PŘÍLOH.....	115

ÚVOD

Novinářky a novináři jsou kreativní pracovníci s vysokým lidským kapitálem. Jejich znalosti, dovednosti a schopnosti jsou v dnešní době pro mediální organizace klíčové. Znalostní pracovníci organizacím pomáhají vytvářet výkon a jsou základem konkurenční výhody. V zájmu mediálních organizací tedy je podporovat sdílení znalostí těchto novinářů mezi novináře ostatní. Aktivit, kterými toho docílit, je spousta. Mezi vybrané patří nastavení organizační kultury, podpora lidského rozvoje nebo zapojení digitálních technologií pro management znalostí.

Redakce zpravodajství České televize Brno si je problematiky vědoma. Zároveň se u sdílení znalostí ale dlouhodobě potýká s bariérami, a to nedostatkem času a financí. Vedoucí redakce proto hledá různé možnosti, jak sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři v redakci na úkor dříve zmíněných bariér podpořit. Cílem této diplomové práce je navrhnout projekt na podporu sdílení znalostí v uvedené redakci s přihlédnutím k identifikovaným bariérám i dalším relevantním faktorům.

Diplomová práce se zabývá teoretickým vymezením znalostí a zasazením problematiky managementu lidí v mediálních organizacích do oblasti kulturních a kreativních průmyslů. Dále navazuje analýza, jejímž účelem je pochopit vnímání současného stavu sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři v pracujících v redakci zpravodajství České televize Brno. Za pomoci polostrukturovaných rozhovorů a tematické analýzy je identifikována otevřenost a motivaci novinářek a novinářů ke sdílení i přijímání znalostí, možnost rozvoje a vzdělávání v redakci a využívání digitálních nástrojů k předávání i archivaci znalostí. Na základě zjištěných dat jsou v projektu navrženy aktivity na podporu sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři. Výsledky diplomové práce mohou redakci zpravodajství přinést zvýšení pocitu sounáležitosti novináře v případě jeho kariérního rozvoje, zvýšení podpory spolupráce a sdílení znalostí mezi novináři, zvýšení odbornosti a výkonnosti novinářů, snížení fluktuace novinářů a zvýšení počtu nových novinářů.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt na podporu sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři v redakci zpravodajství České televize Brno.

Cílem teoretické části diplomové práce je zpracovat literární rešerši na téma sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Součástí bude také popsání problematiky managementu lidí v mediálních organizacích a médií jako součást kulturních a kreativních průmyslů.

Cílem praktické části diplomové části je vytvořit návrh projektu na podporu sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři v redakci zpravodajství České televize Brno. Praktická část je rozdělena na část analytickou a část projektovou.

Cílem analýzy je pochopit, jak novináři pracující v České televizi Brno vnímají současný stav sdílení znalostí v redakci zpravodajství, v čem vnímají přednosti a v čem vnímají prostor ke zlepšení. Metodika analýzy je postavena na kvalitativním výzkumu. Ke sběru dat se využívá technika polostrukturovaných rozhovorů s předem připraveným Interview Guide. Zpracování dat probíhá pomocí tematické analýzy, ke které je vytvořena kódovací kniha. Data jsou vizualizována do myšlenkové mapy. Pro identifikaci pravděpodobných příčin problematických oblastí sdílení znalostí je využit Ishikawa diagram, na základě kterého jsou navrženy aktivity projektu.

Cílem projektové části je navrhnout aktivity na podporu sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři v redakci zpravodajství České televize Brno. Cíl projektu je navržen podle metody SMART. Mezi přínosy projektu patří zvýšení pocitu sounáležitosti v případě kariérního rozvoje novináře, zvýšení podpory spolupráce a sdílení znalostí mezi novináři, zvýšení odbornosti a výkonnosti novinářů, snížení fluktuace novinářů a zvýšení počtu nových novinářů. Výstupem projektu je zrealizování rozvojového plánu, zavedení mentoringového programu a aplikování akčního učení. Součástí je také definování RACI matice odpovědnosti jednotlivých aktivit. V nákladové analýze projekt počítá primárně s náklady obětované příležitosti. Celkové náklady na projekt jsou stanoveny na necelých 85 000 Kč. Zkušební období projektu je plánováno na 6 měsíců. Časová analýza je vyobrazena v Gantt diagramu. V závěru je projekt podroben rizikové analýze, k čemuž využívá RIPRAN metodu. Mezi faktory s vysokou mírou rizika patří nedostatek času novinářů a nedostatek financí redakce. Součástí je navržení opatření proti rizikům.

I TEORETICKÁ ČÁST

1 LIDÉ V ORGANIZACÍCH

Tato diplomová práce se zabývá lidmi a jejich znalostmi. S touto problematikou úzce souvisí pojmy jako jsou lidské zdroje a lidský kapitál. Bude jim proto věnována první kapitola této práce.

1.1 Lidské zdroje

Každá organizace ke svému fungování potřebuje různé zdroje. Mezi ně se řadí zdroje materiální, finanční, informační a lidské (Koubek, 2015; Towse, 2020). Koubek (2015) a Šikýř (2016) označují za lidské zdroje (anglicky Human Resources, zkráceně HR) v organizacích lidi. Fišer (2024) a Plamínek (2018) mají však názor odlišný. Za lidské zdroje neoznačují lidi jako takové, ale pouze potenciál k výkonu, který v sobě lidé nosí. Plamínek (2008) tento názor obhájí tím, že lidské zdroje jsou oproti výkonu obtížněji hodnotitelné. Zmiňuje, že potenciál se sice může, ale také nemusí viditelně a pravidelně projevovat měřitelnými výkony. Názor Plamínka (2008) následně dokládá jeho dotazováním u desítek manažerů v České republice, u kterých zjišťoval, co si pod pojmem lidské zdroje představují. Na základě výsledku ze zmíněného výzkumu definuje tři skupiny lidských zdrojů, jimiž jsou vlastnosti, schopnosti a postoje. Na toto rozdělení následně navazuje i Fišer (2014). Tři skupiny lidských zdrojů vymezují Plamínek (2018) a Fišer (2014) následovně:

1. **Vlastnosti:** Definují jako soubor charakteristik, které nelze měnit běžnými manažerskými metodami. Ze své podstaty jsou totiž nezměnitelné či ovlivnitelné pouze obtížně. Tyto vlastnosti vycházejí z biologických a psychologických predispozic jedince a zpravidla jsou vrozené. Lze sem zařadit fyzické vlastnosti (výška, barva pleti), psychické vlastnosti (osobnost, temperament) a specifické vlastnosti (hudební sluch, výtvarné nadání). (Plamínek, 2008; Fišer, 2014) Podle Fišera (2014) manažer sice vlastnosti lidí nemůže změnit, ale může je zohlednit při výběru zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a plánování profesního rozvoje. Tím může významně přispět k efektivnějšímu využití lidského kapitálu (Fišer, 2014).

2. **Schopnosti:** Představují souhrn znalostí a dovedností. Tedy to, co člověk ví a zná a co umí a dovede udělat. Na rozdíl od vlastností jsou schopnosti získávány v průběhu života a lze je cíleně rozvíjet prostřednictvím různého typu vzdělávání. (Plamínek, 2008; Fišer, 2014) Pro organizace je ale rozvoj schopností časově i finančně náročný, proto se musí jejich využití plánovat strategicky (Fišer, 2014). Podle Plamínka (2008) o tom, jestli lidé své schopnosti budou využívat, rozhoduje třetí skupina, a to postoje jedince. Důležité je zmínit, že znalosti, dovednosti a schopnosti jsou podle Armstronga (2023), Bartáka (2023), Koubka (2015) a Šikýře (2016) naopak souhrnem lidského kapitálu. Ten bude podrobněji popsán v další podkapitole (1.2).
3. **Postoje:** Rozhodují o tom, zda budou lidé využívat své schopnosti (tedy znalosti a dovednosti). (Plamínek, 2008; Fišer, 2014) Plamínek (2018) postoje doslova označuje jako *míru nadšení*, se kterou zaměstnanec přistupuje k vykonání zadané práce. Souvisí ale také se snahou, loajalitou a pozitivní motivací člověka k výkonu (Plamínek, 2008).

Plamínek (2008, 2018) a stejně tak Fišer (2014) tedy lidi vnímají spíše jako pasivní vykonavatele výkonu organizace. Oproti tomu pro Koubka (2015) a Šikýře (2016) jsou lidskými zdroji přímo lidé. Tak lidi v organizaci vnímá i Barták (2023). Podle něj je potřeba myslet na to, že zaměstnanec už se v dnešní době nepojímá za pasivní zdroj, který vykoná zadanou práci, ale naopak za aktivního zapojovatele, který souzní s hodnotami organizace a jeho postoj k práci je pozitivní. Toho může organizace dosáhnout například motivováním zaměstnance, kvalitní interní komunikací nebo posilováním vzájemné důvěry zaměstnanců a managementu (Albarran, Mierzejewski a Jung, 2018; Hasting a Meyerová, 2020; Hislop, Bosua a Helms, 2018; Küng, 2023; Urbancová a Vrabcová, 2023). Vše bude v diplomové práci popsáno detailněji v rámci kapitoly 4.

I přes odlišný pohled zmiňovaných autorů na definici lidských zdrojů se ale v zásadě všichni autoři (Barták, 2023; Fišer, 2024; Koubek, 2015; Plamínek, 2018; Šikýř, 2016) shodují na tom, že **na lidech je závislý celkový úspěch organizace**. Podle Fišera (2024) a Plamínka (2018) totiž lidé mohou zmiňovaný potenciál využívat při práci, která se po nich v organizacích vyžaduje. Koubek (2015) a Šikýř (2016) zmiňují, že lidské zdroje rozhodují o využívání zdrojů ostatních (již zmíněných materiálních, finančních a informačních). Barták (2023) potom doplňuje, že efektivním řízením lidí lze posilovat kapitál společnosti. Towse (2020) se na to dívá z pohledu kulturních statků, kam se dají mediální organizace

zařadit (viz 2. kapitola). Autor říká, že kulturní statky musí ke svému fungování využívat zejména lidské vstupy a kapitál svých zaměstnanců. Lidé tedy ovlivňují celkový výkon organizace a organizace díky lidem dosahují svých stanovených cílů. Lze konstatovat, že lidské zdroje jsou ze všech zmíněných ty nejdůležitější. (Barták, 2023; Fišer, 2024; Koubek, 2015; Plamínek, 2018; Towse, 2020; Šikýř, 2016)

Dokládají to i výsledky z Šikýřova (2016) empirického šetření. Jeho cílem bylo ověřit teoretické informace o významu lidských zdrojů v řízení organizací v praxi. Z výzkumu vychází, že 76 % ze 100 oslovených organizací rozhodně považuje a 20 % spíše považuje lidi za nejcennější zdroj a největší bohatství v organizaci. Výzkum využil metodu dotazníku a osloveni byli personalisté vybraných firem v České republice.

1.2 Lidský kapitál

Lidé disponují znalostmi, dovednostmi a schopnosti. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, Plamínek (2008, 2018) a Fišer (2014) označují znalosti a dovednosti jako souhrn schopností, které řadí do jedné z oblastí lidských zdrojů. Armstrong (2023), Barták (2023), Koubek (2015) a Šikýř (2016) ale znalosti, dovednosti a schopnosti definují jako souhrn lidského kapitálu. Lidský kapitál je potom jednou ze složek intelektuálního kapitálu (Armstrong, 2023; Barták, 2023; Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

Intelektuální kapitál je tvořen veškerými zásobami znalostí, dovedností a schopností, které jsou v organizaci k dispozici a které organizace využívá k vytváření výkonu (Armstrong, 2023; Barták, 2023; Koubek, 2015; Šikýř, 2016). Barták (2023) do intelektuálního kapitálu dále řadí také veškeré postupy, procesy, aplikované zkušenosti, vztahy s odběrateli a využívané technologie v organizaci. Intelektuální kapitál je tvořen třemi složkami – již zmíněným kapitálem lidským a dále kapitálem společenským a organizačním. Podle Bartáka (2023) je hlavní hybnou silou tvorby a hodnoty intelektuálního kapitálu v organizaci kapitál lidský a společenský. S tím nesouhlasí Armstrong a Taylor (2015) a Šikýř (2016), podle kterých jsou na sebe všechny tři složky intelektuálního kapitálu navázány. Pro pochopení problematiky sdílení znalostí mezi zaměstnanci je potřeba znát a pracovat se všemi částmi, proto budou níže všechny složky stručně popsány:

- **Lidský kapitál:** Zahrnuje znalosti, dovednosti a schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Jeho reálné využití závisí například na osobním rozvoji zaměstnance, pracovních podmínkách nebo kultuře organizace. (Armstrong a Taylor, 2015; Barták, 2023; Koubek, 2015; Šikýř, 2016)
- **Společenský kapitál:** Vzniká a rozvíjí se pomocí interakcí, sdílení znalostí a celkových vzájemných vztahů mezi zaměstnanci v organizaci. Umožňuje zaměstnancům jednat společně efektivněji za účelem dosažení sdílených cílů. Hraje klíčovou roli v rozvoji intelektuálního kapitálu. (Armstrong a Taylor, 2015; Armstrong, 2023; Barták, 2023; Koubek, 2015; Šikýř, 2016)
- **Organizační kapitál:** Známý také jako strukturální kapitál. Je výsledkem společenského kapitálu. Jedná se o znalosti, dovednosti a schopnosti, které vlastní organizace. (Armstrong a Taylor, 2015; Barták, 2023; Koubek, 2015; Šikýř, 2016) Barták (2023) do organizačního kapitálu zahrnuje také vlastnictví organizace, jako jsou její patenty, vynálezy či technologie. Obecně jsou organizační znalosti uloženy v databázích, příručkách či manuálech. Organizační kapitál je možný podpořit strategickým řízením personálních procesů, mezi které se řadí získávání zaměstnanců, jejich rozvoj a také řízení znalostí mezi zaměstnanci. (Armstrong a Taylor, 2015; Barták, 2023; Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

2 MANAGEMENT LIDÍ V MEDIÁLNÍCH ORGANIZACÍCH

Aby byly lidské zdroje a lidský kapitál v organizace efektivně využity, je zapotřebí lidi správně řídit. Vzhledem k tomu, že mediální organizace mají určitá specifika, budou v druhé kapitole této diplomové práce představeny pojmy související s managementem lidí v mediálních organizacích. Nejprve bude představena problematika médií jako součást kulturních a kreativních průmyslů (2.1). Následně bude představena typická organizační struktura v mediální organizaci (2.2). Z organizační struktury bude specifický důraz kladen na popis pozice vedoucího pracovníka (2.3) a znalostního pracovníka (2.4).

2.1 Média jako součást kulturních a kreativních průmyslů

V úvodu bylo zmíněno, že mediální organizace mají určitá specifika. Jsou totiž často označovány jako součást kulturních a kreativních průmyslů. (Křitková a Koudelková, 2015; Küng, 2023; Towse, 2020; Žáková a kol., 2015) Küng (2023) obecně mediální organizace rozděluje na vysílací odvětví (televize, rozhlas), tiskové odvětví (noviny, knihy) a filmové odvětví. S tím souhlasí i Žáková a kol. (2015). Dále ale dodává, že pokud je v odvětví zahrnuto i umění, lze mediální průmysl označovat i za kulturní a pokud se zahrne reklama, tak i za kreativní. Towse (2020) to vidí podobně a jako součást kulturních a kreativních průmyslů definuje celou ekonomii médií. Názor obhájí tím, že pokud se do kulturní produkce zahrne určitý prvek kreativity a výstupy se ztělesňují do duševního vlastnictví, dá se mluvit o tom, že dodavatelé obsahu (tedy pracovníci organizace) jsou zapojeni do kulturních a kreativních průmyslů (Towse, 2020). Küng (2023) doplňuje, že právě z důvodu kreativní práce mají mediální organizace řadu výzev, které se odlišují od standardního fungování organizace. Mezi ně řadí níže popsané:

- **Informační nesymetrie mezi kreativci a managementem:** Kreativní pracovníci mají odborné znalosti, které management nemá a možná jim navíc nerozumí. Podle autorky tak management nemůže řídit vznik vysoce kvalitní práce. Může ale vytvářet příznivé podmínky pro její vznik. (Küng, 2023)
- **Nepředvídatelnost úspěchu:** Výkon je u kreativní práce těžké předpovědět. Pokud uspěje, není navíc možné zaručit, že se to bude opakovat. (Küng, 2023)
- **Vlastní projekty:** Kreativci jsou vnitřně motivováni a zaměřují se na vlastní kreativní projekty kvůli uspokojení z výsledku. To často může snížit ochotu pracovat na komerčních řešeních a sdílet své postupy. (Küng, 2023)

Podle Albarrana, Mierzejewski a Junga (2018) a Küng (2023) mediální organizace soustředí svou pozornost nejvíce na správné využívání právě lidských zdrojů. Albarran, Mierzejewski a Junga (2018) navíc dodávají, že z důvodu rychlých změn zejména na technologické úrovni musí mediální organizace myslet i na novou kvalifikaci zaměstnanců, čemuž může pomoci právě rozvoj a sdílení znalostí.

2.2 Organizační struktura v mediální organizaci

Nejen v mediálních organizacích zabezpečují personalistiku především personalisté a vedoucí zaměstnanci (Barták, 2021; Šikýř, 2016). Podle Grubera (2016) jsou pracovníci personálního oddělení často ti, kteří znají nejlépe jednotlivá oddělení i jejich vedoucí manažery. Zmiňuje, že personalisté jsou kompetentní, mají největší přehled a ví, co je potřeba u zaměstnanců rozvíjet.

S tím ale nesouhlasí někteří další autoři. Například podle Koubka (2015) každý, kdo řídí práci minimálně jednoho jiného pracovníka, už vykonává spoustu personálních činností. Šikýř (2016) potom zmiňuje, že se v současné době hodně pravomocí a odpovědnosti spojených s řízením a vedením zaměstnanců přesouvá právě z personalistů na vedoucí zaměstnance. Koubek (2015) dále upozorňuje, že je důležité, aby si všichni vedoucí pracovníci osvojili nezbytné znalosti a dovednosti potřebné pro plnění úkolů personální práce. Barták (2023) a Gruber (2016) ale dodávají, že vedoucí zaměstnanci se stále zodpovídají personálnímu oddělení, a nejen rozvojové potřeby celého týmu musí stanovovat ve spolupráci s personálním oddělením. S tím souhlasí i Horváthová, Bláha a Čopíková (2016). Podle nich by mělo mezi personalisty a vedoucími pracovníky fungovat partnerství.

Souhrnně lze konstatovat, že obě pozice jsou nejen v mediálních organizacích velmi důležité. Personalisté podle Bartáka (2021, 2023) dbají na efektivní využívání lidského kapitálu v zájmu organizace i zaměstnanců, odpovídají za personální strategii, projektové řízení personálních činností, rozvoj zaměstnanců a management znalostí. Pracovní činnosti vedoucí pracovníka budou potom popsány v další podkapitole.

2.3 Vedoucí pracovník

Jak již bylo zmíněno, hodně pravomocí a odpovědností spojených s řízením a vedením zaměstnanců se přesouvá z personalistů na vedoucí zaměstnance (Šikýř, 2016). Jílek (2023) a Koubek (2015) ale upozorňují na to, že většina vedoucích zaměstnanců se nejprve vyučila v konkrétním oboru. V případě této diplomové práce se vedoucí pracovník vyučil novinářem. Teprve na základě svých výkonů jsou tito pracovníci povýšeni do pozice vedoucího (Koubek, 2015). To znamená, že se tento zaměstnanec musí naučit řemeslo nové, a to to manažerské, říká Jílek (2023). To je v rozporu s názorem Küng (2023), podle které je jednou z výzev mediálních organizací právě odborný nesoulad mezi zaměstnanci kreativci a managementem. Barták (2023), Cipro (2015) a Jílek (2023) ale právě odbornost řadí mezi jednu ze složek práce vedoucího pracovníka. Každá z nich se sice na řízení a vedení lidí podílí různým způsobem, obsaženy by ale měly být všechny tři (Barták; 2023, Cipro; 2015; Jílek, 2020). K podobným definicím se potom přidávají Buckingham a Coffman (2016) a Urban (2017). Jednotlivé části složek včetně základních charakteristik jsou uvedeny níže:

- **Odborník:** Vedoucí zaměstnanec jako odborník musí odborně rozumět tomu, co jeho tým tvoří a být schopný poradit v případě, když se zaměstnanec obrátí o radu. (Barták, 2023; Buckingham a Coffman, 2016; Cipro, 2015; Jílek, 2020; Urban, 2017)
- **Manažer:** Vedoucí zaměstnanec jako manažer řídí procesy, plánuje práci, dohlíží na jejich plnění a dohlíží i na dosahování výsledků. Je hybatel všech podnikových procesů směrem k cílům organizace. (Barták, 2023; Buckingham a Coffman, 2016; Cipro, 2015; Jílek, 2023; Urban, 2017)
- **Lídr:** Vedoucí zaměstnanec jako lídr přemýšlí nad strategií a cílem, kam se má organizace ubírat, čemu se má věnovat a jakého úspěchu má dosahovat. Využívá manažerské nástroje, motivuje lidi, záleží mu na dobrých vztazích s podřízenými, snaží se je přesvědčit o významu úkolů, poskytuje zpětnou vazbu a buduje organizační kulturu. (Barták, 2023; Buckingham a Coffman, 2016; Cipro, 2015; Jílek, 2020; Urban, 2017)

Rozdělení podtrhuje i Zákoník práce č. 262/2006 Sb., § 302, podle kterého jsou vedoucí zaměstnanci povinni:

- řídit a kontrolovat práci podřízených zaměstnanců a hodnotit jejich pracovní výkon;
- co nejlépe organizovat práci;
- vytvářet příznivé pracovní podmínky a zajišťovat bezpečnost a ochranu zdraví při práci;
- zabezpečovat odměňování zaměstnanců podle zákoníku práce;
- vytvářet podmínky pro zvyšování odborné úrovně zaměstnanců;
- zabezpečovat dodržování právních a vnitřních předpisů;
- zabezpečovat přijetí opatření k ochraně majetku zaměstnavatele.

2.4 Znalostní a kreativní pracovník

V souvislosti s tématem je potřeba definovat kdo je v organizaci znalostní, případně kreativní pracovník. Jedná se o zaměstnance s vysokým lidským kapitálem, tedy se specifickými znalostmi, dovednostmi a schopnostmi (Barták, 2023; St. Clair 2017; St. Clair, 2019; Hislop, Bosua a Helms, 2018). Aby organizace dostatečně využívala svůj celkový intelektuální kapitál k vytváření nových produktů a služeb, vyžaduje to podle Bartáka (2023) právě kreativně znalostní pracovníky. Zároveň ale dodává, že podle něj si musí tyto znalostní pracovníky organizace sama vychovat. Jinak řečeno organizace musí v zaměstnancích jejich znalosti, schopnosti a dovednosti rozvíjet a také je musí motivovat se o svůj lidský kapitál dělit mezi další zaměstnance (Barták, 2023). Rozvoj každého znalostního pracovníka podle Bartáka (2023) vyžaduje chápat každého jedince jako jedinečnou, nezaměnitelnou osobnost. Je důležité se zajímat, v čem jsou lidé výraznými individualitami s nezaměnitelnými vlastnostmi, jaké jsou jejich silné stránky, v čem se mohou rozvíjet ku prospěchu organizace i nich samotných. Podle Bartáka (2023) je každý zaměstnanec v něčem dobrý, jen si to ne každý uvědomuje.

Küng (2023) ale upozorňuje, že kreativní zkušenosti a znalosti patří samotným talentům a organizace si je nemůže přivlastnit. Může je ale využít, v tom však Küng (2023) vidí problém. Někteří zaměstnanci s vysokou kreativitou totiž své know-how nemusí chtít sdílet (Küng, 2023). To může být z různých důvodů. Dalkir (2017) uvádí například to, že vysoce

kvalifikování, zkušenosti a expertní jedinci mohou mít problém své know-how vysvětlit. Podle Bartáka (2023) hraje roli i těsné sepětí znalostí se statutem, mocí a důležitostí jeho nositele, nebo třeba strach se změny, nejistota z odhalení neschopnosti či neochoty držet krok s rostoucím objemem znalostí. K názoru se přidává Dalkir (2017), který říká, že znalostní pracovníci jsou stále více nuceni myslet pohotově a s malým časem na zpracování příchozích dat a informací. Konstatuje, že to je způsobeno obrovským objemem úkolů a zkrácenou dobou na reakci. Jako řešení uvádí právě management znalostí. (Dalkir, 2017)

3 MANAGEMENT SDÍLENÍ ZNALOSTÍ

Znalostní pracovníci a jejich znalosti jsou mají nejen pro mediální organizace velký význam, proto je potřeba s nimi umět pracovat. Této problematice se bude věnovat třetí kapitola diplomové práce. Nejdříve bude vysvětlen význam znalostí (3.1). Jelikož existují různé typy znalostí a všechny mají svůj účel, bude popsáno jejich rozdělení (3.2). Pro pochopení řízení znalostí bude sloužit kapitola management znalostí (3.3). Poté již bude věnován prostor přínosům managementu sdílení znalostí (3.4). A konečně, po definování všech pozitiv sdílení znalostí v organizaci budou definovány předpoklady pro sdílení znalostí (3.5), ale také bariéry sdílení znalostí (3.6).

3.1 Význam znalostí

Znalosti jsou součástí lidského, respektive intelektuálního kapitálu. Tento kapitál v sobě nesou lidé a přináší ho do organizace. Stávají se tedy znalostními pracovníky. Význam znalostí je pro organizaci obrovský.

Za prvé, jak již bylo zmíněno v první kapitole této práce, organizace využívá intelektuální kapitál k vytváření výkonu organizace a tržního úspěchu. (Armstrong a Taylor, 2023; Barták, 2023; Hislop, Bosua a Helms, 2018; Koubek, 2015; Küng, 2023; St. Clair, 2017; Šikýř, 2016; Urbancová a Vrabcová, 2023)

Za druhé se autoři Armstrong a Taylor (2023), Barták (2023), Dalkir (2017), Gruber (2016), Horváthová, Bláha a Čopíková (2016), Hislop, Bosua a Helms (2018), Jílek (2023), Koubek (2015), Küng (2023), Pitra a Mohelská (2015), St. Clair (2017), Šikýř (2016) a Urbancová a Vrabcová (2023) shodují na tom, že **znalosti zaměstnanců jsou základem konkurenční výhody organizace**. Níže budou vypsány vybrané charakteristiky tohoto významu.

- Armstrong a Taylor (2023) říkají, že pokud jsou lidé motivováni dělat lepší věci než lidé v jiných organizacích, zajišťují organizaci konkurenční výhodu.
- Barták (2023) definuje konkurenceschopnost organizace jako neustále učení se, rozvíjení znalostí a jejich následné využívání.
- Dalkir (2017) zmiňuje, že tvorba a šíření znalostí se staly klíčovými faktory konkurenceschopnosti.

- Gruber (2016) popisuje, že rozvoj zaměstnanců vede k osobnímu i profesnímu růstu a tím nepřímo přispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti organizace.
- Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) zmiňují, že uvědomění si a péče o znalostní pracovníky může být velmi významným nástrojem konkurenceschopnosti organizace.
- Jílek (2023) konstatuje, že jediné, čím se organizace v dnešním konkurenčním boji liší jsou dovednosti, nápady a znalosti jejich zaměstnanců.
- Koubek (2015) jako konkurenční výhodu uvádí nenapodobitelný zdroj, pod kterým myslí lidský kapitál.
- Pitra a Mohelská (2015) uvádí, že zdrojem konkurenční výhody organizace je účelné a efektivní využívání znalostí.
- St. Clair (2017) spojuje s konkurenceschopností celý knowledge management. Jako konkurenční výhodu definuje to, kdy je organizace schopná využít lidské zdroje, a využít tedy jejich znalosti.
- Šikýř (2016) zmiňuje, že znalosti, dovednosti a schopnosti lidí určují výkon samotných lidí, a to následně určuje výkon organizace a její odlišení od konkurence.
- Urbancová a Vrabcová (2023) konstatují, že znalosti a jejich sdílení jsou klíčovým předpokladem udržitelného nastavení procesů v organizacích, což může vést ke zvýšení výkonnosti i konkurenční výhodě, zvláště i na pracovním trhu.

Za třetí jsou znalosti důležitou součástí snižování fluktuace zaměstnanců. Pokud jsou totiž zaměstnanci v organizaci spokojeni, dochází k plynulému předávání informací i znalostí a zaměstnanci mají možnost kariérního rozvoje, nemají důvod odcházet. Tím se organizaci zároveň snižují náklady na nové znalostní pracovníky. (Armstrong a Taylor, 2023; Hislop, Bosua a Helms, 2018)

3.2 Rozdělení znalostí

Znalosti se základně dají rozdělit do dvou oblastí – explicitní a implicitní (tacitní). Níže budou oba druhy stručně popsány včetně tak zvané konverze znalostí. Je ale potřeba upozornit, že podle Dalkira (2017) to, co může být pro jednoho zaměstnanec znalost explicitní, může být pro jiného naopak implicitní. Tím myslí to, že pro některé lidi může být složité vyjádřit své znalosti do nějaké určité podoby.

3.2.1 Explicitní znalosti

Explicitní znalosti lze relativně snadno vyjádřit a předávat. Představují totiž obsah, který je zachycen v jakékoliv hmatatelné podobě, typicky slovně, zvukově nebo vizuálně. (Dalkir, 2017; Hislop, Bosua a Helms, 2018; St. Clair, 2017; Urbancová a Vrabcová (2023) Podle Dalkira (2017) představují explicitní znalosti v organizace finální produkt či službu.

3.2.2 Implicitní (tacitní) znalosti

Implicitní (tacitní) znalosti jsou uchopitelné těžko. Jedná se o vnitřní znalosti lidí, které sídlí v jejich hlavách a mnohdy mohou být těžké vyjádřit. (Dalkir, 2017; Hislop, Bosua a Helms, 2018; St. Clair, 2017; Urbancová a Vrabcová, 2023) Když Dalkir (2017) mluvil o explicitních znalostech jako o finálním produktu či službě, tak implicitní znalosti naopak definuje jako know-how, které je potřebné k vytvoření tohoto finálního produktu či služby.

3.2.3 Konverze znalostí

Obecně platí, že implicitní (tacitní) znalosti jsou cennější. Mnohdy je ale také složitější je sdílet, protože je to něco, co dělá určitého člověka jedinečným či speciálním. (Dalkir, 2017; Hislop, Bosua a Helms, 2018; St. Clair, 2017; Urbancová a Vrabcová (2023) Podle Dalkira (2017) je tedy potřeba tyto cenné znalosti převést z jejich implicitní podoby do podoby explicitní.

3.3 Management znalostí

Aby měly znalosti v organizaci řád a pouze se nehromadily, ale naopak využívaly ku prospěchu nejen organizace, ale i samotných zaměstnanců v rámci profesního a osobního rozvoje, je potřeba znalosti nejen neustále získávat, ale také je správně využívat a rozvíjet. K tomu slouží management znalostí (anglicky Knowledge management) (Barták, 2021; Barták, 2023; Dalkir, 2017; St. Clair, 2019; Pitra a Mohelská, 2015; Šikýř, 2016). Podle Bartáka (2023) a St. Clair (2019) management znalostí zhodnocuje a rozvíjí intelektuální

kapitál celé organizace a speciálně také lidský kapitál svých zaměstnanců. Pitra a Mohelská (2015) poté dodávají, že management znalostí vytváří pro zaměstnance podmínky ke sdílení, rozvíjení a efektivnímu využívání znalostí.

Podstatou managementu znalostí tedy je **vyhledávat, získávat, ukládat, rozvíjet, sdílet a využívat znalosti** a tím vytvářet intelektuální organizaci a znalostní pracovníky (Barták, 2021; Barták, 2023; Dalkir, 2017; St. Clair, 2019; Pitra a Mohelská, 2015; Šikýř, 2016). Dle uvedených definic lze konstatovat, že management znalostí je velice podobný konverzi znalostí. Dalkir (2017) ale říká, že management znalostí se nezaměřuje pouze na převod implicitních znalostí do explicitní hmatatelné podoby. Popisuje, že přístup v managementu znalostí nemá začínat auditem existujících dokumentů, ale potřebami analýzy. Ta má lépe pochopit, jak sdílení znalostí v dané organizaci zlepšit a jaké benefity může sdílení znalostí přinést jednotlivcům, týmům i organizaci jako celku.

Proti managementu znalostí je ale například Kučerová (2019). Ta popisuje, že pro realizaci managementu znalostí potřebuje organizace určité zdroje, a to jak personální a časové, tak i finanční. Ty jsou podle ní často dost nákladné, a proto management znalostí řadí mezi nepovinné procesy. Dodává, že z takzvaného životního cyklu znalostí jej lze vypustit. Aby se dalo mluvit o efektivním vynaložení těchto nákladných zdrojů, je podle ní potřeba myslet na přínosy, jaké management znalostí přináší. (Kučerová, 2019) Barták (2021) rozporuje tím, že sdílení znalostí podle něj velkých investic nevyžaduje, jelikož se uskutečňuje v duševní sféře. St. Clair (2017) potom naopak říká, že v mnoha organizacích znalosti nejsou sdíleny tak, jak by měly, a to definuje jako nákladnou slabinu. Nejen podle St. Clair (2017), ale i dalších autorů (Barták, 2021; Barták, 2023; Dalkir, 2018; Gruber, 2016; Urbancová a Vrabcová, 2023) se totiž očekává, že sdílení znalostí má spoustu přínosů, které jsou popsány v další podkapitole.

3.4 Přínosy managementu sdílení znalostí

Management znalostí tedy podle většiny autorů přináší výhody jednotlivým zaměstnancům, skupinám o organizaci (Barták, 2021; Barták, 2023; Dalkir, 2017; Gruber, 2016; Urbancová a Vrabcová, 2023). Gruber (2016) konstatuje, že pokud je celkový rozvoj zaměstnanců dobře nastaven, tak má sdílení znalostí vždy pozitivní dopad.

Mezi přínosy sdílení znalostí mezi zaměstnanci lze zařadit dále vypsané (Barták, 2021; Barták, 2023; Dalkir, 2017; Gruber, 2016; Küng, 2023; Husting a Meyerová, 2020; St. Clair, 2017; Urbancová a Vrabcová, 2023).

- Vyšší produktivita, výkonnost a efektivnost.
- Šetření času díky lepšímu rozhodování a řešení problémů.
- Lepší kvalita práce.
- Zvýšení motivace k dalšímu rozvoji a profesnímu růstu.
- Produkce nových nápadů a příležitosti k inovacím.
- Náskok před konkurencí.
- Zvýšení šance na pracovním trhu se znalostními pracovníky.
- Budování pocitu sounáležitosti uvnitř organizace.
- Efektivnější spolupráce.
- Posun kvality firemní kultury a loajality vůči organizaci.
- Snížení fluktuace.
- Menší riziko ztráty klíčových znalostí v případě odchodu zaměstnance z organizace.
- Snížení nákladů na vzdělávání nejen nových zaměstnanců.
- Návratnost investic do lidí.
- Strategický trend v rámci udržitelnosti organizace.

3.5 Předpoklady sdílení znalostí

K popisu předpokladu pro sdílení znalostí lze využít tak zvanou triádu chtít-umět-mocht (Barták, 2021; Barták, 2023; Jílek, 2023).

1. **Chtít:** Prvním předpokladem triády je **chtít**. Součástí té je motivace, která je dle Bartáka (2023), Grubera (2016), Horváthové, Bláhy a Čopíkové (2016) a Urbana (2017) vůbec nejsilnějším předpokladem pro sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Pokud se totiž zaměstnanec do rozvoje zapojí dobrovolně, přestává být pouhým pasivním objektem, ale je jistota, že má o rozvoj skutečně zájem a stává se z něj aktivní subjekt rozvoje (Barták, 2021; Barták, 2023; Jílek, 2023). Motivace může být finanční a nefinanční (Barták, 2023; Jílek, 2023; Plamínek, 2018). Podrobněji bude rozepsána v další kapitole v rámci podpory sdílení znalostí.

2. **Umět:** V rámci druhého předpokladu **umět** je potřeba, aby zaměstnanec měl potřebné znalosti, schopnosti a dovednosti, které může dále sdílet (Barták, 2021; Barták, 2023; Jílek, 2023). Podle Jílka (2023) lze tuto část posílit například školením, rozšířením kvalifikace, výcvikem, stáží nebo stínováním zkušenějších kolegů.
3. **Mocht:** Posledním předpokladem je **mocht**. Zde je podle Bartáka (2021, 2023), Jílka (2023) a Urbana (2017) důležité, aby bylo nastaveno pracovní prostředí tak, ve kterém má zaměstnanec příležitost a dobré podmínky k tomu, aby se znalosti sdíleli a rozvíjeli. Barták (2023) z hlediska managementu znalostí apeluje důraz právě na tento poslední předpoklad. Podle něj je důležité, aby si organizace uvědomila význam učící se společnosti a její vliv na sdílení znalostí napříč organizací a pracovníky v rozvíjení podporovala. To podle Bartáka (2023) a Urbana (2017) zahrnuje nejen dostupnost vzdělávání, ale i vytvoření správného pracovního prostředí v podobě dobré vzájemné informovanosti, důvěry na pracovišti, spravedlivého odměňování, týmové spolupráce či obecné spokojenosti zaměstnanců. S tím souhlasí i Jílek (2023), podle kterého se dá tento předpoklad posílit například vybavením pracovního místa nebo vysvětlením pracovní náplně.

Podobně předpoklady pro sdílení znalostí popisuje i Horváthová, Bláha a Čopíková (2016). Říkají, že angažovanost nejen pro sdílení znalostí lze objasnit pomocí těchto otázek:

- Ví, co má zaměstnanec dělat a má pro to potřebné zdroje (materiál, čas, peníze)? (viz **mocht**)
- Ví, jak to má dělat? (viz **umět**)
- Chce to zaměstnanec dělat? (viz **chtít**)

Obdobně přemýšleli i Buckingham a Coffman (2016). Ti uvádí systém založený na 12 charakteristikách silného pracoviště, který je měřítkem pro získání a udržení si *špičkových talentů*. Každý zaměstnanec by měl odpovědět kladně na následující otázky:

- Ví, co se ode mě v práci očekává?
- Mám k dispozici vybavení a materiály, které potřebuji k tomu, abych svou práci dělal/a správně?
- Mám v práci příležitost každý den dělat to, co umím nejlépe?
- Dostal/a jsem za posledních sedm dní pochvalu nebo uznání za dobrou práci?

- Zajímá se o mě můj nadřízený nebo někdo v práci jako o člověka?
- Je v práci někdo, kdo podporuje můj rozvoj?
- Záleží v práci na mém názoru?
- Dává mi poslání/cíl mé společnosti pocit, že moje práce má smysl?
- Jsou moji kolegové odhodlaní odvádět kvalitní práci?
- Mám v práci nejlepšího přítele?
- Mluvil/a jsem za posledních šest měsíců s někým o svém pokroku?
- Měl/a jsem za poslední rok v práci příležitosti učit se a růst?

3.6 Bariéry sdílení znalostí

Triáda chtít-moci-umět, která byla výše popsána jakožto předpoklad pro úspěšné sdílení znalostí mezi zaměstnanci v organizacích, se dá aplikovat i obráceně. A tedy jako bariéry sdílení znalostí. Pokud zaměstnanec sám nebude chtít a nebude k rozvoji motivovaný, je to bariéra. Pokud nebude mít potřebné znalosti a nebude je umět předat, je to bariéra. Pokud nebude správné pracovní prostředí a nebude tak moct znalosti sdílet, je to bariéra. Tato triáda by se dala zařadit mezi tak zvané vnitřní bariéry.

4 PODPORA SDÍLENÍ ZNALOSTÍ

Po definování významu znalostí i předpokladu pro jejich sdílení je potřeba vymezit, jak lze v organizaci sdílení znalostí podpořit. Tomu se věnuje tato kapitola. Aktivit, jak podpořit sdílení znalostí mezi zaměstnanci v organizaci, je spousta. Mezi vybrané popsané se řadí nastavení organizační kultury, podpora lidského rozvoje a v neposlední řadě zapojení digitálních technologií pro management znalostí (Barták, 2021; Barták, 2023; Gruber, 2016; Jílek, 2023; Koubek, 2015; Mužík a Krpálek, 2017; Plamínek, 2018; Urbancová a Vrabcová, 2023).

4.1 Organizační kultura

Jednou z prvních podpor, která může pomoci při sdílení znalostí, je vhodně nastavena organizační kultura. Organizační kultura je soubor následujících částí, které jsou pro danou organizaci typické a se kterými zaměstnanec souzní. (Küng, 2023; Urbancová a Vrabcová, 2023; Hastings a Meyerová, 2020; Albarran, Mierzejewski a Jung (2018); Hislop, Bosua a Helms, 2018)

- **Hodnoty:** Co je pro organizaci důležité. Například kreativita, inovace, udržitelnost.
- **Pravidla:** Psaná a oficiální pravidla. Například způsob oblékání, docházka, hierarchie.
- **Normy:** Nepsaná, ale ustálená pravidla chování. Například jazyk, onboarding a adaptace nových pracovníků, rychlost práce.
- **Artefakty:** Opakované činnosti v podobě zvyků a rituálů. Například týdenní snídane celého týmu, teambuldingy, ocenění zaměstnanců měsíce.
- **Postoje:** Jaký vztah lidé v organizaci zauímají ke konkrétním aktivitám. Například otevřenost, systém odměňování, nastavení interní komunikace, důvěra, týmová spolupráce.

Vhodně nastavená organizační kultura může přispět k podpoře sdílení znalostí. Hislop, Bosua a Helms (2018) uvádí, že čím otevřenější a spolupracující je kultura v organizaci, tím více budou lidé ochotni se o své znalosti dělit a sdílet je mezi zaměstnance. Souhlasí i Urbancová a Vrabcová (2023), které dodávají, že jednou z nejdůležitějších hodnot je v organizaci důvěra. Pokud podle autorek zaměstnanci nemají v organizaci důvěru, necítí potřebu se o své znalosti dělit.

Mít vhodně nastavenou organizační kulturu v mediální organizaci je ještě o to důležitější, protože podle Hastingse a Meyerové (2020) chce pro organizaci s vysokou koncentrací znalostních a talentovaných pracovníků pracovat každý. Küng (2023) navíc zmiňuje, že vedení skrze kulturu je novým trendem managementu v mediálních organizacích.

Albarran, Mierzejewski a Junga (2018) dále dodávají, že vedoucí zaměstnanci musí zaměstnance motivovat, aby organizační kulturu přijali správně. Motivace je vůbec jednou z největších podpor pro sdílení znalostí mezi zaměstnanci. (Armstrong, 2023; Barták, 2023; Gruber, 2016; Horváthová, Bláha a Čopíková 2016; Urban, 2017). Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) doslova zmiňují, že motivace *ovlivňuje lidi*, aby se určitým způsobem chovali. Urban (2017) vidí motivaci jako něco, co *posiluje* pracovní nasazení, odpovědnost a iniciativu lidí. Armstrong (2023), Gruber (2016), Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) a Urban (2017) se domnívají, že nejúčinnější je vnitřní motivace založená na osobním a dobrovolném zájmu o nové profesní znalosti. Zároveň ale Armstrong (2023) dodává, že vnitřní motivace musí vést správným směrem a Horváthová, Bláha a Čopíková (2016) a Urban (2017) se shodují, že spoléhat se na vnitřní motivaci nemusí být dostatečné, protože spousta lidí není zkrátka vnitřně dostatečně motivováno. Urban (2017) tedy dodává, že je důležité správně využívat motivační nástroje. Obecně se dá nástroje motivace rozdělit na **finanční** a **nefinanční** (Barták, 2023; Jílek, 2023; Plamínek, 2018).

Plamínek (2018) ale upozorňuje, že různí lidé potřebují různé podněty motivace a neexistují podle něj univerzální stimuly schopné vyvolat motivaci u všech lidí stejně. Nejbližší k tomu ale podle něj má **motivace finanční**. Mezi tu se dá zařadit peněžní odměna za odvedený objem práce (Jílek, 2023). Küng (2023) s Plamínkem (2018) souhlasí. Podle ní jsou peněžní prostředky klíčovým zdrojem pro podporu vnitřní motivace zaměstnanců. Buckingham a Coffman (2016) s Küng (2023) a Plamínkem (2018) ale nesouhlasí. Podle nich jsou finanční odměny tak zvaná *cukrátky*, které jsou nákladné a nerozlišuje to mezi zaměstnanci, kteří skutečně podávají dobrý výkon a těmi, kteří pouze chodí do práce.

Albarran, Mierzejewski a Junga (2018) ale říkají, že konkrétně u novinářů je bez dostatečných finančních zdrojů velmi obtížné dělat kvalitní žurnalistiku. Přidává se opět Küng (2023), která dodává, že příliš malý rozpočet může vést k tomu, že kreativita, která je u kreativních pracovníků důležitá, bude omezena pouze na hledání způsobů, jak úkol zvládnout.

Naopak ale zrovna kreativní pracovníci jsou podle Küng (2023) motivováni i vnitřně. Zmiňuje, že pocit z vyššího smyslu a hotového výsledku kreativní práce, což se u novinářů dá předpokládat, je důležitým motivátorem. Plamínek (2018) ale říká, že to nepůsobí univerzálně na každého zaměstnance a je potřeba to individuálně nasadit. Nefinanční motivaci lze proto podpořit například pochvalou, pozitivní zpětnou vazbou, zdůrazněním důležitosti práce, odstraněním toho, co pracovníka brzdí v podávání výkonu nebo obecně možnost růstu (Jílek, 2023; Koubek, 2015; Plamínek, 2018; Hastings a Meyerová (2020); Horváthová, Bláha a Čopíková 2016).

4.2 Lidský rozvoj

Podle Armstronga (2023) většina lidí pracuje proto, aby si vydělala na živobytí. Práce má podle něj ale přinášet i jiné uspokojení, například pocit, že člověk dělat něco smysluplného, má příležitost využít a rozvíjet své znalosti a schopnosti. S tím souhlasí i Horváthová, Bláha a Čopíková (2016), kteří zmiňují, že základní lidská potřeba pouze chodit do práce nestačí. Pracovníci musí mít pocit, že jejich práce přispívá nějakým způsobem k jejich profesnímu nebo osobnímu rozvoji. Organizace by měla pracovníkům nabídnout vzdělávací příležitosti či zapojení do speciálních projektů, aby byly uspokojeny jejich rozvojové potřeby. S tím souhlasí i Buckingham a Coffman (2016), když ve svých 12 charakteristikách zmiňují, že by zaměstnanec měl mít někoho, kdo podporuje jejich rozvoj. Nebo i St. Clair (2019), podle kterého je vzdělávání důležitou součástí úspěchu znalostního pracovníka.

Účelem vzdělávání zaměstnanců je totiž **vytvářet, rozvíjet a uchovávat znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnanců** (Barták, 2023; Šikýř, 2016; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2016). Investice do vzdělávání zaměstnanců se organizací podle Bartáka (2023) vrátí v rozvoji lidského kapitálu, ve stabilizaci klíčových znalostních pracovníků, ve využívání talentů, v přípravě personálních rezerv, v lepších pracovních postupech, kvalitě a zlepšující konkurenceschopnosti organizace. Šikýř (2016) dodává, že pokud organizace chce, aby byla výkonná a aby se výkon neustále zlepšoval, musí zajistit to, že zaměstnanci

budou výkonní a jejich výkon se bude neustále zlepšovat, což zajistí vzděláváním a rozvojem. Lze si povšimnout, že se zde objevují stejné výhody, jako u významu znalostí.

4.2.1 Systematické vzdělávání

Podle Collinse a Porrase (2016), Koubka (2015) a Šikýře (2016) by vzdělávání mělo fungovat **systematicky**, protože je nejefektivnější. Koubek (2015) například zmiňuje, že systematické vzdělávání organizaci soustavně dodává odborně připravené pracovníky, umožňuje formovat pracovní schopnosti podle aktuálních potřeb, zlepšuje kvalifikaci zaměstnanců, neustále prohlubuje znalosti a přispívá k motivaci a lepšímu vztahu pracovníků k organizaci. Podobně popisuje přednosti systematického vzdělávání také Šikýř (2016), zaměřuje se ale více na personální rozvoj zaměstnanců. Mezi přednosti systematického vzdělávání zahrnuje plánování kariéry pro konkrétního zaměstnance včetně plánování následnictví v manažerských pozicích v dané organizaci. Zmiňuje, že díky tomu může zaměstnavatel obsadit plánovanou potřebu lidí z vnitřních zdrojů. S tím souhlasí také Collins a Porras (2016). Podle nich se díky soustavnému rozvoji zaměstnanců a plánování následnictví může podpořit plynulé předávání vedení z jedné generace na druhou a zároveň tak zachovat pochopení hodnot a smyslu organizace.

Gruber (2016) s autory Collinns a Porras (2016), Koubek (2015) a Šikýř (2016) v rámci systematického rozvoje sice souhlasí, ale zároveň dodává, že pro ohraničenou změnu, kterou organizace požaduje v krátkém čase, je vhodné využít spíše krátkodobý rozvoj. Jako příklad uvádí zaučení nového zaměstnance, který opakované vzdělávání v cyklech nepotřebuje. Jednou se totiž zaučí a je hotovo.

Systematickým rozvojem se potom rozumí, že vzdělávání je založeno na více fázích a realizováno v opakujících se cyklech (Barták, 2023; Gruber, 2016; Koubek, 2015; Šikýř, 2016). Ty jsou následující:

1. Identifikace potřeby vzdělávání pracovníků organizace a plánování vzdělávání

Nejdříve je potřeba odvodit konkrétní potřeby. To znamená analyzovat to, jaké znalosti aktuálně zaměstnanci mají a jaké potřebují mít v rámci požadavků na pracovní místo. (Barták, 2023; Koubek, 2015; Šikýř, 2016) Koubek (2015) však zmiňuje, že již prvotní krok v systematickém vzdělávání je složitý. Podle něj je totiž identifikace kvalifikace rozvoje obtížně kvantifikované z důvodu vlastností člověka. Gruber (2016) v takovém případě doporučuje využít kvalitativní

diagnostiku. Jejím cílem je informovat o dovednostech účastníků, které je dobré rozvíjet, pomáhá vybírat vzdělávací programy a taky porovnává očekávané výsledky s realitou. K takové diagnostice je možné využít například individuální rozhovor (Gruber, 2016). Jakmile jsou identifikovány potřeby pracovníků, přichází na řadu navrhnutí plánu rozvoje zaměstnanců. Součástí by měly být následující informace: cíl vzdělávání, cílová skupina, zvolené metody, formy nebo techniky vzdělávání včetně zabezpečující instituce nebo lektora, stanovit místo a čas vzdělávání, náklady na vzdělávání a další potřebné další záležitosti související s daným rozvojem. (Barták, 2023; Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

2. Realizace vzdělávacího procesu

Po plánování přichází samotná realizace. Postupuje se dle sepsaného plánu z druhého kroku. (Barták, 2023; Koubek, 2015; Šikýř, 2016) Důležitou součástí je výběr samotné metody vzdělávání (Šikýř, 2016). Jednotlivé metody budou popsány v podkapitole níže.

3. Vyhodnocování výsledků a účinnost vzdělávání a použitých metod

Posledním a nezbytným krokem je vyhodnocení výsledků včetně modifikace samotného plánu, zvolených metod, převzetí zpětné vazby od účastníků, naplánování využití nových znalostí v praxi a plánování dalšího cyklu vzdělávání (Barták, 2023; Koubek, 2015; Šikýř, 2016). Podle Šikýře (2016) jsou ale výsledky obtížně měřitelné, jelikož se projevují nepřímo a mnohdy s odstupem času. S tím souhlasí i Koubek (2015). Podle něj je základním problémem stanovení kritérií hodnocení. Zmiňuje, že se nabízí několik možností, všechny ale vzápětí zavrhuje. Za prvé, porovnat výsledky vstupních testů účastníků s testy provedenými po ukončení vzdělávacího programu. Upozorňuje ale na složitost test sestavit tak, aby objektivně změřil současnou úroveň znalostí. Za druhé, pozorování využití vzdělávacího programu v praxi. Zde upozorňuje na subjektivitu hodnotitele, který může upřednostňovat své oblíbené metody. Za třetí, kvantifikování vzdělávání pomocí ekonomických ukazatelů, jako například zvýšení produktivity práce, zvýšení kvality služeb nebo pokles nákladů. I vůči této metodě vyhodnocování má ale Koubek (2015) výhrady. Koubek (2015) se zamýšlí také nad tím, kdy je vyhodnocování účinnosti vzdělávání vůbec relevantní – zda po ukončení procesu či s určitým odstupem. Nakonec zmiňuje, že na vyhodnocování by se určitě nemělo rezignovat, jen je podle něj potřeba

myslet na zmiňované hranice. Nejvíce se v rámci vyhodnocování přiklání ke zpětné vazbě od samotných účastníků, s čímž souhlasí také Barták (2023). Podle něj by navíc zpětná vazba měla být součástí všech jednotlivých fází systematického vzdělávání.

4.2.2 Metody vzdělávání

Využití správné metody vzdělávání je podle Šikýře (2016), jak již bylo zmíněno v rámci popisu systematického rozvoje výše, důležitou součástí úspěšné realizace vzdělávání, která zaměstnancům pomůže získat potřebné nové znalosti, dovednosti a schopnosti. Zmiňuje také, že efektivnost procesu vzdělávání může zaměstnavatel zlepšovat využitím přístupu **blended learningu**. Tímto přístupem se rozumí kombinace různých metod vzdělávání tak, aby se vzájemně doplňovaly a podporovaly. K názoru optimálnímu využití kombinace různých forem se přidává také Gruber (2016) a Barták (2023).

Metod vzdělávání existuje celá řada a různí autoři je rozdělují odlišně.

Plamínek (2018) rozděluje vzdělávání do 4 kategorií:

1. **Tradiční vzdělávání:** Klasická školení. Dominuje monolog lektora, který rovněž rozhoduje o tématech a metodách.
2. **Interaktivní vzdělávání:** Zde řadí tréninky, nácviky nebo uměle vytvořené modelové i reálné situace. Monolog je nahrazen dialogem. Na volbu témat a metod účastníci nemají vliv.
3. **Participativní vzdělávání:** Typicky workshopy. Dominuje diskuse. O tématech již mohou rozhodovat i účastníci.
4. **Volné vzdělávání:** Otevřený prostor. Lektor je pouze v roli facilitátora. Účastníci sami rozhodují o probíraných tématech.

Barták (2023), Šikýř (2016) a Koubek (2015) rozdělují metody vzdělávání do 2 kategorií:

1. **Na pracovišti:** Metoda z této kategorie se podle autorů aplikuje především individuálně a během výkonu práce. Zmiňují, že metoda vyžadují individuální přístup a aktivní partnerský vztah mezi vzdělávaným a vzdělavatelem. Řadí zde například asistování, koučování, mentorování, konzultování nebo porady.

2. **Mimo pracoviště:** Autoři zmiňují, že metoda z této kategorie se realizuje v režimu podobnému školnímu a je vhodná pro hromadné vzdělávání skupin účastníků. Jako typický příklad uvádí přednášku, diskuse, případové studie, workshopy, brainstorming, hraní rolí, e-learning nebo samostudium.

Nehledě na jakékoliv rozdělení, ať už podle Plamínka (2018) nebo Šikýře (2016) s Koubkem (2015), budou níže podrobněji popsány vybrané metody vzdělávání.

Instruktaž při výkonu práce

Instruktaž při výkonu práce je nejjednodušší způsob vzdělávání zaměstnance, kdy se učí pozorováním a napodobováním práce zkušenějšího školitele. Metoda je vhodná při základním zaškolování a zaučování zaměstnanců, práce ale často probíhá pod tlakem běžných pracovních úkolů. (Cipro, 2015; Koubek, 2015; Šikýř, 2016). Jedná se tedy spíše o krátkodobý rozvoj, který nespadá to systematického vzdělávání (Gruber, 2016)

Asistování

Asistování je typické přidělením zaměstnance zkušenějšímu kolegovi. Tím si osvojuje stanovený pracovní postup a připravuje se k samostatnému výkonu práce. Mezi riziko patří to, že si vzdělávaný může osvojit některé nevhodné pracovní návyky od školitele, stejně tak instrukce jdou jen od jednoho zdroje. (Šikýř, 2016; Koubek, 2015)

Koučink

Koučink pomáhá koučovanému rozvíjet vlastní potenciál, schopnosti i postoj k práci. Kouč klade koučovanému otázky, které ho vedou k sebepoznání, stanovení vlastních cílů a hledání vlastních řešení. Proces je založen na důvěře, zpětné vazbě a vnitřní motivaci koučovaného. Kouč musí být empatický a schopný se vžít do situace koučovaného. Cílem koučování je zvýšit profesní výkon, osobní rozvoj a celkový růst koučovaného. (Barták, 2023; Cipro, 2015; Jílek, 2023; Koubek, 2015; Svobodová, 2015; Šikýř, 2016, Urban, 2017)

Mentoring

Mentoring (český také známé jako mentorování) je metoda, při které zkušenější pracovník (mentor), předává své znalosti, dovednosti a schopnosti méně zkušenému pracovníkovi (mentee). Cílem je podpora osobního a profesního rozvoje menteeho, jeho rychlejší adaptace v organizaci a orientace v pracovním prostředí. Může se tedy využít i v rámci krátkodobého rozvoje. Mentor poskytuje rady, usměrňuje kariérní směřování a často slouží jako vzor. Proces může být založený na dobrovolném výběru nebo i přidělení mentora. Existují různé

druhy mentoringu, jako například individuální, vrstevnický (anglicky peer) nebo mezigenerační (anglicky reverse). Občas mentorování využívá prvky koučování. (Barták, 2023; Cipro, 2015; Gruber, 2016; Jílek, 2023; Koubek, 2015; Svobodová, 2015; Šikýř, 2016, Urban, 2017)

Rotace práce

Rotace práce funguje na zkoušení práci v různých částech organizace. Metoda se využívá především při seznamování čerstvých absolventů škol a nováčků s organizací, ale může se využívat i u starších řadových pracovníků. Pracovník si rozšiřuje své znalosti, dovednosti, schopnosti a zkušenosti, vytváří se u něj nové zájmy a komplexněji poznává pracovní postupy organizace. Rozvíjí se tak flexibilita jeho pracovní síly. Rizikem ale je, že pracovníkovi nemusí všechny druhy práce jít snadno od ruky, a to může ohrozit jeho sebevědomí. (Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

Porada

Porada účastníky seznamuje s problémy nejen vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Jedná se o rychlou výměnu zkušeností nebo prezentace názorů. Zvyšuje se informovanost pracovníků ale i pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem. Metoda slouží i k rozšíření znalostí nových pracovníků (Koubek, 2015; Šikýř, 2016). Jílek (2023) ale upozorňuje na dva druhy porad. Informativní porada podle něj slouží k předávání informací mezi účastníky. Cílem je v co nejkratším čase předat informace, které mají význam pro všechny, kteří se porady účastní. Neměly by se tedy do hloubky řešit problémy. K tomu je určena řešitelská porada. Ta podle autora dále slouží k rozpracování nějaké myšlenky či generování nápadů. Na tu je potřeba vyčlenit dostatek času a vhodné prostory. Dá se k ní využít metoda brainstormingu a workshopu (Jílek, 2023).

Brainstorming

Brainstorming je ideální metodou pro navrhování způsobů řešení zadaného problému. Předkládá návrhy a nápady, tvoří se diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či jejich kombinace. (Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

Workshop

Workshop je metoda zaměřená na identifikaci a řešení reálných problému prostřednictvím aktivního zapojení účastníků. Klade důraz na samostatnou týmovou práci, vysokou míru participace a sdílení různých pohledů. Účastníci společně hledají řešení, analyzují situace a učí se z praxe. Metoda podporuje spolupráci, rozvoj kritického myšlení a týmové dovednosti. (Barták, 2023; Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

Diskuse

Diskuse je typická pro skupinu lidí řešící určité téma. Běžný zaměstnanec se s diskusí setkává na poradách či při brainstormingu. Objevují se i nové nápady nebo řešení problému. Účinná, ale musí být správně připravena a moderována. Znevýhodňuje však lidi, kterým nějaký čas trvá, než se do diskuse zapojí. (Gruber, 2016; Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

Přednáška

Přednáška je zaměřena na předání teoretických informací. Výhodou je rychlost a nenáročnost, ale nevýhodou je jednostranný tok a pasivní účast zaměstnanců. (Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

Akční učení

Akční učení (anglicky Action Learning) je metoda, která spojuje řešení reálných problémů s rozvojem dovedností. Klíčovým prvkem je propojení akce (řešení problému) s učením (rozvoj znalostí). Skupina lidí společně diskutuje nad problémem, který řeší v praxi, reflektují postupy ostatních a zároveň se tak jeden od druhého učí (Barták, 2023; Gruber, 2016; Koubek, 2015; Šikýř, 2016).

Případová studie

Případová studie se často používá při vzdělávání manažerů a kreativních pracovníků. Vylicí se nějaký organizační problém, může být skutečný ale i smyšlený. Účastníci jej studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení. Rozvíjí se analytické myšlení i schopnost nalézt řešení problému. (Gruber, 2016; Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

E-learning

E-learning umožňuje učení pomocí schémat či obrázků. Poskytuje vzdělávajícím obrovské množství informací a nabízí jim různé testy a cvičení. Průběžně si mohou osvojovat znalosti a dovednosti. Vzdělávací programy jsou ale drahé, zejména, když jsou tvořeny na míru organizaci. Zaměstnanci se ale mohou vzdělávat třeba tehdy, kdy mají méně práce. (Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

Samostudium

Samostudium je založeno na to, že vzdělávací proces řídí sám účastník. Klíčovým prvkem je sebereflexe, sebehodnocení a převzetí odpovědnosti za vlastní rozvoj. Umožňuje individuální tempo učení a šetří pracovní dobu. Zaměstnavatel může samostudium podpořit například doporučenou literaturou, ale nemá nad tím plnou kontrolu a nemůže vyžadovat, aby to bylo vykonáváno ve volném čase. Metoda spíše doplňuje jiné formy vzdělávání. (Barták, 2023; Koubek, 2015; Šikýř, 2016)

4.3 Digitální nástroje

Technologické zpracování znalostí patří mezi novější přístupy (Kučerová, 2019). Dalkir (2017) dodává, že díky snadnému přístupu právě k těmto novým technologiím většinou organizace pořídí vyčerpávající inventář explicitních znalostí v podobě dokumentů, příruček a manuálů. Kučerová (2019) také zmiňuje, že takové shromažďování je složité, protože je složité určit, jaké znalosti je potřeba uchovat a zároveň zmiňuje rychlost změny znalostí.

Mezi digitální nástroje, které organizace pro řízení a sdílení znalostí může využít, patří níže vypsané: (Dalkir, 2017; Koubek, 2015; Kučerová, 2019; Šikýř 2016)

- intranet;
- databáze;
- úložné disky;
- dokumenty jako jsou příručky, manuály, prezentace;
- kalendář;
- newsletter;
- e-mail;
- komunikační platformy;

5 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část představila téma sdílení znalostí a veškerou problematiku s ním související.

První kapitola se věnovala managementu lidí v organizacích. Znalosti jsou totiž spolu s dovednostmi a schopnostmi součástí lidského kapitálu (Armstrong a Taylor, 2015; Barták, 2023; Koubek, 2015 a Šikýř, 2016). Většina autorů (Barták, 2023; Fišer, 2024; Koubek, 2015; Plamínek, 2018; Towse, 2020; Šikýř, 2016) se navíc shoduje, že právě na lidech a jejich znalostech je závislý celkový výkon a úspěch organizace.

Lidem, kteří v sobě nesou velkou míru znalostí, se říká znalostní, nebo občas také kreativní pracovníci. V kontextu této diplomové práce lze konstatovat, že novinářky a novináři spadají pod kreativní pracovníky. Management těchto lidí ale podle Küng (2023) přináší pro mediální organizace řadu výzev, jako například nepředvídatelnost úspěchu, problematiku vlastních projektů kreativních pracovníků nebo informační nesymetrii mezi kreativci a managementem. S poslední zmíněnou výzvou, tedy informační nesymetrií, nesouhlasí celá řada autorů. Podle Bartáka (2023), Buckingham a Coffmana (2016), Cipra (2015), Jílka (2023) a Urbana (2017) totiž musí vedoucí pracovník disponovat složkou manažera, lídra a zmíněné odbornosti. Blíže se problematice médií jako součástí kulturních a kreativních průmyslů věnuje druhá kapitola.

Kapitola třetí se věnovala významu samotných znalostí. Podle autorů (Barták, 2021; Barták, 2023; Dalkir, 2017; Gruber, 2016; Urbancová a Vrabcová, 2023) lze určit, že podstatou managementu znalostí je vyhledávat, získávat, ukládat, rozvíjet, sdílet a využívat znalosti zaměstnanců. Znalosti těchto zaměstnanců si organizace sice nemůže přivlastnit, může je ale využít (Küng, 2023). Znalosti a znalostní pracovníci organizacím přináší větší výkon organizace, konkurenční výhodu a snižování fluktuace (Armstrong a Taylor, 2023; Barták, 2023; Dalkir, 2017; Gruber, 2016; Horváthová, Bláha a Čopíková, 2015; Hislop, Bosua a Helms, 2018; Jílek, 2023; Koubek, 2015; Küng, 2023; Pitra a Mohelská, 2015)

V závislosti na definovaných přednostech znalostí výše je v zájmu organizace sdílení znalostí mezi zaměstnanci podporovat. Mezi vybrané přednosti popsané ve čtvrté kapitole se řadí podpora organizační kultury, podpora lidského rozvoje a podpora digitálních nástrojů (Barták, 2021; Barták, 2023; Gruber, 2016; Jílek, 2023; Koubek, 2015; Mužík a Krpálek, 2017; Plamínek, 2018; Urbancová a Vrabcová, 2023).

Na teoretickou část navazuje praktická část diplomové práce, ve které jsou získané teoretické poznatky využity.

II PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ MEDIÁLNÍ ORGANIZACE

Praktická část této diplomové práce se zabývá návrhem projektu na podporu sdílení znalostí ve vybrané mediální organizaci. V následujících podkapitolách popsány základní charakteristiky vybrané mediální organizace (6.1) včetně její organizační struktury (6.2), počtu zaměstnanců (6.3) a fluktuace zaměstnanců (6.4). Dále je součástí kapitoly také představení problematiky sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři ve vybrané mediální organizaci (6.5).

6.1 Základní charakteristika mediální organizace

Diplomová práce je zpracovávána v redakci zpravodajství brněnského televizního studia České televize. Pro jasnější vhled do organizace budou níže stručně popsány všechny tři části.

Česká televize je veřejnoprávní médium, které provozuje televizní vysílání na území České republiky. Byla zřízena v roce 1992 zákonem o České televizi, navazuje však na činnost Československé televize, jejíž vznik se datuje již do roku 1953. Česká televize zajišťuje veřejnosti informace, kulturní přehled, vzdělání i zábavu. Sídlo České televize je v Praze na Kavčích horách, má však zákonem zřízená dvě televizní studia v Brně a v Ostravě. (Česká televize, 2025; Malý a kol., 2011) Dále v textu může být mediální organizace Česká televize v diplomové práci označována zkratkou ČT.

Televizní studio Brno vzniklo v roce 1961 jako čtvrté studio tehdejší Československé televize. Své vysílání zahájilo zábavním pořadem. V počátcích se mimo zmíněné zábavní pořady vyrábělo především zpravodajství. Dnes svou celkovou tvorbou pomáhá zajišťovat 20% podíl regionální produkce ve vysílání České televize. (Česká televize, 2025; Malý a kol., 2011) Dále v textu může být Televizní studio Brno v diplomové práci označováno zkratkou TS Brno.

Redakce zpravodajství je jednou z regionálních redakcí České televize. Novináři a novinářky pracující v této redakci zajišťují regionální zpravodajství z Jihomoravského a Zlínského kraje. (Česká televize, 2025; Malý a kol., 2011) Dále v textu může být redakce zpravodajství v diplomové práci označována zkratkou RZ.

6.2 Organizační struktura Televizního studia Brno a redakce zpravodajství

S ohledem na to, že tato diplomová práce vzniká v redakci zpravodajství Televizního studia Brno, je dále popsána organizační struktura pouze zmíněné Televizního studia Brno a jeho zpravodajské redakce. Organizační struktura celé České televize zde není uvedena, jelikož pro účely práce není relevantní.

6.2.1 Organizační struktura Televizního studia Brno

Organizační struktura Televizního studia Brno je lineární a skládá se z 9 oddělení. Ředitel televizního studia je v době psaní této diplomové práce (2025) Petr Albrecht. Jednotlivá oddělení televizního studia Brno mají své vedoucí, kteří jsou podřízeni řediteli. Každý z podřízených má jasně vymezenou funkci a oblast, za kterou je zodpovědný. Organizační strukturu Televizního studia Brno znázorňuje obrázek 1. Pro diplomovou práci je důležité věnovat pozornost redakci zpravodajství, jejímž vedoucím je v době psaní této diplomové práce (2025) Ondřej Šimeček, a rovněž také personální útvar, jehož vedoucím je v době psaní diplomové práce (2025) Petra Lautnerová. (Česká televize, 2025; Interní materiály organizace, 2025)

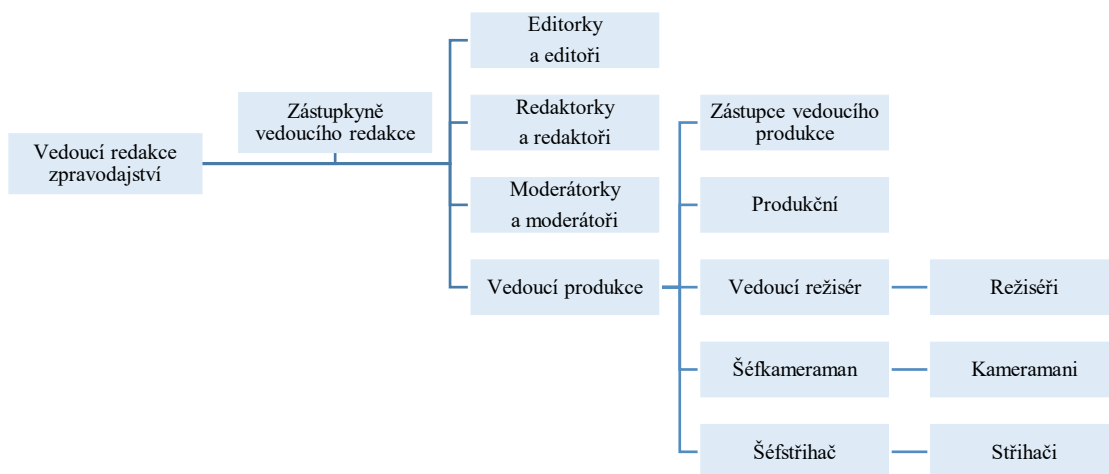


Obrázek 1 Organizační struktura Televizní studio Brno

(zdroj: Vlastní zpracování)

6.2.2 Organizační struktura redakce zpravodajství

Organizační struktura brněnské redakce zpravodajství je rovněž lineární. V čele je jeden vedoucí redaktor. Vedoucí redakce zpravodajství má jednu zástupkyni. Ta současně pracuje jako editorka. V redakci zpravodajství dále pracují editorky a editoři, redaktorky a redaktoři a moderátorky a moderátoři. Dále je součástí redakce také produkční oddělení. Vedoucí produkce sice spadá pod vedoucího redakce zpravodajství, ale sám má pod sebou na starosti režiséry, kameramany a střihače. Organizační strukturu redakce zpravodajství České televize Brno znázorňuje obrázek 2. (Česká televize, 2025; Interní materiály organizace, 2025)



Obrázek 2 Organizační struktura redakce zpravodajství

(zdroj: Vlastní zpracování)

6.3 Počet novinářek a novinářů v redakci zpravodajství ČT Brno

Vzhledem k tomu, že se diplomová práce primárně zaměřuje na sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři, bude v rámci počtu zaměstnanců vynechána informace o počtu zaměstnanců produkčního oddělení (produkční, režiséři, kameramani, střihači).

Novinářky a novináři v redakci zpravodajství ČT Brno pracují nejčastěji jako interní zaměstnanci. Touto formou je zde zaměstnán 1 vedoucí redaktor a dále také 1 vedoucí redaktorka sociálních sítí, 4 editorky a editoři, 14 redaktorek a redaktorů a 3 moderátorky a moderátoři. Souhrnný počet interních zaměstnanců znázorňuje tabulka 1. Za interní zaměstnance odpovídá personální útvar brněnského televizního studia České televize. (Interní materiály organizace, 2025)

Tabulka 1 Počet interních zaměstnanců

Pozice	Počet interních zaměstnanců
Vedoucí redaktor	1
Vedoucí redaktorka sociálních sítí	1
Editorky a editoři	4
Redaktorky a redaktoři	14
Moderátorky a moderátoři	3
Celkem	23

(zdroj: Vlastní zpracování)

Dále mohou novinářky a novináři v redakci zpravodajství ČT Brno pracovat jako externí zaměstnanci. Touto formou je v redakci zaměstnáno 9 redaktorek a redaktorů, kteří pracují pouze na částečný úvazek nebo je spolupráce dána smlouvou o dílo. Dále se zde řadí také redaktorky a redaktoři sociálních sítí, kteří s redakcí spolupracují také na smlouvu o dílo. V neposlední řadě jsou součástí externích zaměstnanců noční editorky a editoři a zprávařky a zprávaři. Počet redaktorek a redaktorů sociálních sítí, nočních editorek a editorů a zprávařek a zprávařů je dohromady 13. Souhrnný počet externích zaměstnanců znázorňuje tabulka 2. Externí zaměstnance má na starosti produkční oddělení brněnské redakce zpravodajství České televize. (Interní materiály organizace, 2025)

Tabulka 2 Počet externích zaměstnanců

Pozice	Počet externích zaměstnanců
Redaktorky a redaktoři	9
Redaktorky a redaktoři sociálních sítí, noční editorky a editoři, zprávařky a zprávaři	13
Celkem	22

(zdroj: Vlastní zpracování)

6.4 Fluktuace novinářek a novinářů redakce zpravodajství ČT Brno

V rámci fluktuace novinářek a novinářů se primárně pracuje s interními zaměstnanci. Jak již bylo zmíněno, externí zaměstnanci jsou totiž často zaměstnáni pouze na částečný úvazek nebo s redakcí spolupracují prostřednictvím smlouvy o dílo. (Interní materiály organizace, 2025)

Fluktuace interních zaměstnanců redakce zpravodajství České televize Brno je za rok 2024 16 %, jedná se tedy o běžnou fluktuaci. Oproti roku 2023 se mírně zvýšila, a to konkrétně o 2 %. Cílem a měřítkem redakce zpravodajství by mohlo být dostat se na zdravou fluktuaci, to znamená na rozmezí 5–7 %. Vzhledem k tomu, že zdravé fluktuace redakce v minulosti již dosáhla, a to konkrétně v roce 2022, kdy dosáhla fluktuace interních zaměstnanců 0 %, nejedná se o nereálný cíl. Je ale nutné brát v potaz také nízký počet zaměstnanců redakce. Meziroční srovnání fluktuace je k nahlédnutí v tabulce číslo 3. (Interní materiály organizace, 2025)

Tabulka 3 Fluktuace

Rok	Fluktuace
2022	0 %
2023	14 %
2024	16 %

(zdroj: Vlastní zpracování)

6.5 Problematika sdílení znalostí mezi novináři a novinářkami v redakci zpravodajství ČT Brno

Vedoucí redaktor si je vědom toho, že se snížením fluktuace novinářů a novinářek v redakci zpravodajství ČT Brno může pomoci i podpora sdílení znalostí. Při odchodech pracovníků často zaznívaly důvody jako náročnost práce, neznalost prostředí televizní žurnalistiky či neovládání *hození do vod* novinařiny. Od ledna 2025 byl proto v redakci zřízen mentoring, jehož cílem bylo začínající novináře provést zaškolovacím procesem a být jim oporou v těžkých začátcích v oboru novinařiny. Vyhodnocení projektu ještě neproběhlo, ale podle dosavadních zpětných vazeb a nezvýšení fluktuace může být projekt hodnocen zatím kladně.

Vzdělávání je pro redakci zpravodajství sice podstatné, ale neplatí jako hodnotící kritérium zaměstnanců v rámci celé České televize. Hrozí tak snížení zájmu ze strany novinářů se do přijímání nových a zároveň sdílení současných znalostí zapojovat. Navíc dlouhodobým problémem, který se nejvíce dotýká právě možností vzdělávání novinářů v RZ ČT Brno, jsou podle vedoucího redakce nedostatek času a nedostatek financí.

Zároveň si jsou ale vedoucí redaktor i editoři vědomi toho, že rozvoj novinářů a novinářek je důležitý pro kvalitu dodávaného obsahu do vysílání České televize. Proto vedoucí redakce hledá různé možnosti, které sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři může podpořit na úkor bariér, které jsou v organizaci dlouhodobě identifikované a které nelze snadno odstranit.

V následujících kapitolách praktické části diplomové práce bude provedena analýza současného stavu a na základě té navrhnout projekt na podporu sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři v redakci zpravodajství České televize Brno.

Z důvodu zjednodušení textu byla pro psaní práce zvolena **jednotná forma generického maskulina**. V textu diplomové práce se tedy mohou objevit výrazy novinář, redaktor a editor, přičemž:

- novinář označuje novinářku i novináře;
- redaktor označuje redaktorku i redaktora;
- editor označuje editorku i editora.

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Před samotným sestavením návrhu projektu na podporu sdílení znalostí je potřeba analyzovat současný stav a zjistit, jak jej vnímají samotní novináři, pro které bude projekt primárně zpracován. V následující kapitole proto bude popsána analýza současného stavu. Nejprve bude popsán cíl analýzy (7.1), na základě kterého byly stanoveny výzkumné otázky (7.2). Poté bude popsána metodika analýzy včetně sběru dat, výzkumného vzorku anebo struktury rozhovoru (7.3). V neposlední řadě je součástí analýzy také vyhodnocení analýzy (7.4).

7.1 Cíl analýzy

Cílem analýzy bylo pochopit, jak novináři pracující v České televizi Brno vnímají současný stav sdílení znalostí v brněnské redakci zpravodajství, v čem vnímají přednosti a v čem vnímají prostor ke zlepšení. Data získána z analýzy budou východiskem pro návrh projektu na podporu sdílení znalostí mezi novináři v redakci zpravodajství ČT Brno.

7.2 Výzkumné otázky

Aby analýza současného stavu naplnila stanovený cíl, byla stanovena jedna hlavní výzkumná otázka a dvě vedlejší výzkumné otázky. Ty jsou následující:

- HVO: *Jak novinářky a novináři pracující v České televizi Brno vnímají současný stav sdílení znalostí v redakci zpravodajství?*
- VVO1: *V čem novinářky a novináři redakce zpravodajství ČT Brno vnímají přednosti sdílení znalostí?*
- VVO2: *V čem novinářky a novináři redakce zpravodajství ČT Brno vnímají prostor ke zlepšení v oblasti sdílení znalostí?*

7.3 Metodika analýzy

Analýza byla zpracována prostřednictvím **kvalitativního výzkumu**. Níže bude popsána technika sběru dat, kritéria výzkumného vzorku, struktura rozhovoru a využití tematické analýzy.

7.3.1 Sběr dat

Sběr dat byl realizován pomocí techniky **polostrukturovaných rozhovorů**. **Prvním důvodem** zvolení této techniky je možnost zkoumání pracovníků více do hloubky (Tahal a kol., 2017), jelikož je potřeba pochopit zkušenosti pracovníků. **Druhým důvodem** je flexibilita, kterou polostrukturované rozhovory při výzkumu nabízí. Tazatel má sice dopředu připravený **Interview Guide**, ale otázky může klást v různém pořadí a dle situace je může navíc i doplňovat nebo naopak odstraňovat. (Tahal a kol., 2017) **Třetím důvodem** je domluva s vedoucím redakce, ze které vyšlo najevo, že z důvodu specifčnosti profese novinářů by dotazníkové šetření pro účel tohoto projektu nebyla správně zvolena technika sběru dat.

Data byla sbírána **osobně** v redakci zpravodajství České televize Brno v období března až dubna 2025. Všechny rozhovory byly **nahrávány pomocí diktafonu** v telefonu tazatelky. Zároveň si tazatelka dělala poznámky na papír do Interview Guide, pokud bylo něco zmiňováno opakovaně, respondent na to kladl větší důraz nebo se tazatelka k něčemu chtěla v průběhu rozhovoru vrátit. Průměrná **délka rozhovoru byla 30 minut**. Tato délka byla určena dopředu a bylo důležité, aby byla dodržena. Důvodem byla již zmíněná specifčnost profese novináře a možnost, že bude muset respondent náhle odejít. Aby se tedy zamezilo tomu, že bude rozhovor rozdělen na dvě části nebo úplně nedokončen, bylo potřeba novináře nezdržovat dlouho. Zároveň byla doba 30 minut dostatečně dlouhá na analýzu jednotlivých oblastí a zjištění potřebných informací pro sestavení návrhu projektu na podporu sdílení znalostí mezi těmito novinářkami a novináři.

7.3.2 Výzkumný vzorek

Mezi zkoumaným vzorkem byli redaktoři, editoři a vedoucí redakce. Celkově bylo na rozhovor osloveno **6 konkrétních redaktorů, 2 konkrétní editoři a 1 vedoucí redakce**. Všichni v brněnské redakci zpravodajství pracují jako interní zaměstnanci.

Kritéria, podle kterých byli novináři oslovováni, byla následující:

- **Počet let praxe:** Účelem bylo mít různé spektrum respondentů, přičemž se nejednalo o hlavní kritérium. Počet let praxe v tabulce 4. je uveden pouze v oboru novinářiny. Dva z respondentů měli předcházející praxi i z jiných oborů, tato praxe byla ale pro tento výzkum irelevantní, proto s ní nebylo pracováno.
- **Počet let v ČT:** Účelem bylo analyzovat širší spektrum zkušeností z prostředí České televize, přičemž se jednalo o hlavní kritérium.

- **Seniorita:** Účelem bylo mít výzkumný vzorek sestavený ze 3 juniorů, 3 mediů a 3 seniorů, přičemž se seniorita odvíjela od počtu let praxe v oboru novinářiny, nikoliv od počtu let v ČT.

Z důvodu zachování anonymity a objektivy se ve výzkumu nevyužívají jména novinářů, ale pouze jejich pozice. Přehled respondentů dle pozice a zadaných kritérií znázorňuje tabulka 4.

Tabulka 4 Výzkumný vzorek

Pozice	Počet let praxe	Počet let v ČT	Seniorita
Redaktor	1	0,25	Junior
Redaktor	3	0,5	Junior
Redaktor	4	1,5	Junior
Redaktor	5	5	Medior
Redaktor	6	4	Medior
Redaktor	6	4	Medior
Editor	20	20	Senior
Editor	25	20	Senior
Vedoucí	10	10	Senior

(zdroj: Vlastní zpracování)

S výzkumným vzorkem redaktorů si tazatelka tykala, jelikož se jedná o její pracovní kolegy. S výzkumným vzorkem editorů si tazatelka vykala.

7.3.3 Struktura rozhovoru

Zkoumaná **témata** byla stanovena dopředu na základě rešerše literatury. Z té vyšlo najevo, že k podpoře sdílení znalostí (viz kapitola 4) může mimo jiné pomoci dobře nastavená organizační kultura nebo rozvoj a vzdělávání a k managementu sdílení znalostí potom využití digitálních nástrojů. Na základě těchto témat byl dopředu sestavený **Interview Guide**. Jeho součástí byly předem připravené **otázky**, na které se tazatelka (tedy autorka této diplomové práce) v polostrukturovaných rozhovorech ptala. Interview Guide byl sestaven zvlášť pro redaktory a zvlášť pro editory a vedoucího redakce. Otázky pro jednotlivé skupiny se mírně odlišovaly, tematické oblasti ale zůstávaly stejné. Jednotlivé Interview Guide včetně dopředu připravených otázek jsou k nahlédnutí v příloze I a příloze II. Jednotlivé oblasti, na které se rozhovory zaměřovaly včetně zdůvodnění zařazení jsou popsány níže:

- **Představení:** Zde tazatelka respondentovi představila cíl rozhovoru, délku rozhovoru a oblasti, do kterých byl rozhovor rozdělen. Tato část nebyla nahrávána.
- **Úvod:** V úvodní části tazatelka respondentovi položila jednoduchou otázku, jejíž odpovědí si zároveň potvrdila stanovená kritéria výzkumného vzorku. Účelem zároveň bylo rozmluvit dotazovaného jednoduchými dotazy.
- **Organizační kultura:** Třetí část byla zároveň první hlavní zkoumanou oblastí. Otázky v této části byly zaměřeny na pochopení toho, jak respondent vnímá organizační kulturu, ve které pracuje. Tazatelka se zaměřila na oblasti otevřenosti, důvěry, motivace, interní komunikace a pracovního prostředí. Jednalo se o těžší téma, protože bylo potřeba pochopit hluboké cítění respondenta na pro někoho citlivou oblast. Z toho důvodu byla tato oblast zařazena na začátek, kdy měl respondent dostatek energie na odpovídání.
- **Lidský rozvoj:** Další zkoumanou oblastí byl rozvoj a vzdělávání. Respondent byl v tuto chvíli již rozmluvený. Zároveň se jednalo o téma, které nebylo tak citlivé jako organizační kultura. Z toho důvodu bylo zařazeno na toto místo. Účelem dotazů bylo zjistit jaké rozvojové aktivity redakce novinářům nabízí, do jaké míry tyto možnosti novináři využívají a jaký je zde prostor ke zlepšení.
- **Digitální nástroje:** Poslední zkoumaná oblast souvisí s managementem sdílení znalostí, které je v profesi novinářiny velice důležité. Novináři jsou vysoce znalostí pracovníci, kteří s sebou do redakcí přináší určité znalosti, dovednosti a zkušenosti. Pokud o tento intelektuální kapitál mediální organizace nechtějí přijít, je potřeba jej řídit, čemuž může pomoci technologické využití. Účelem této části tedy bylo zjistit, do jaké míry jsou ve zkoumané brněnské redakci zpravodajství technologie k uchování znalostí využívány. Jelikož se jedná o nejkratší a zároveň nejméně náročnou zkoumanou oblast, byla zařazena na konec rozhovoru.
- **Závěr:** Rozhovory byly zakončeny prostorem pro respondenty, ve kterém měli příležitost zmínit nebo doplnit cokoliv, co v průběhu rozhovoru nezaznělo.

7.3.4 Tematická analýza

Sesbírané rozhovory byly tazatelkou následně **přepsány** do aplikace Microsoft Word. Ukázka přepsaného rozhovoru je k nahlédnutí v příloze III. Data z rozhovorů poté byla analyzována pomocí **tematické analýzy**. Smyslem této analýzy je kódování dat dle společných témat do jedné kategorie. Z tímto účelem tomu byla vytvořena **kódovací kniha**, která je přiložena v příloze IV. Ke **kódování** dat byl využit online nástroj Taguette. Ukázka zakódovaného rozhovoru je rovněž k nahlédnutí v příloze v. K **vizualizaci dat** byla vytvořena myšlenková mapa prostřednictvím online nástroje Miro. Zpracovaná a vizualizovaná data jsou blíže popsána v další podkapitole (7.4).

7.4 Vyhodnocení polostrukturovaných rozhovorů s novináři a novináři

V této kapitole bude popsáno vyhodnocení všech polostrukturovaných rozhovorů. To znamená rozhovory s redaktory, editory i vedoucím redakce. Dohromady jsou rozhovory vyhodnoceny z toho důvodu, že všechny rozhovory byly strukturovány stejně, odlišovaly se jen občas jinak položenými dotazy. Ve vyhodnocení analýzy bude ale společného vyhodnocení využito a odpovědi na sebe budou vzájemně reagovat. Díky tomu budou v následném hledání možných řešení reflektovány všechny tři strany, tedy pohledy redaktorů, editorů i vedoucích.

Jak již bylo popsáno, respondenti jsou ve výzkumu anonymizováni. Označení nekoresponduje s tabulkou 4 přehledu výzkumného vzorku, respondenti ve vyhodnocení jsou proházeni. Respondenti nesou označení ve formátu Rxx, kdy:

- v pořadí první R = Respondent;
- v pořadí druhé R = Redaktor / E = Editor / V = Vedoucí;
- v pořadí třetí x = rozlišující číslo.

7.4.1 Bodové hodnocení tematických oblastí

Respondentům byla vždy na začátku každé zkoumané tematické oblasti položena stejná otázka: „*Jak bys/te na škále od 1 do 10 ohodnotil organizační kulturu/lidský rozvoj/digitální nástroje v brněnské redakci zpravodajství? Jedna je nejhorší, deset je nejlepší.*“

Stejně položená otázka byla i v závěru, jejímž účelem bylo zjistit bodové hodnocení celkového sdílení znalostí.

Vždy se jednalo o úvodní otázku do tematické oblasti, na základě které začal respondent o tématu uvažovat. Poté následovala otázka, co by se muselo či mělo změnit, aby daná oblast příště získala alespoň o bod navíc nebo i plný počet bodů. Díky této úvodní otázce se respondent vždy uvolnil a většinou o tématu začal sám mluvit. Zároveň body slouží pro určité srovnání jednotlivých tematických oblastí a následně i srovnání mezi redaktory, editory a vedoucím redakce.

Hodnocení redaktorů

V tabulce 5 je přehled jednotlivých bodů dle respondentů redaktorů. Z uvedeného bodového hodnocení vyplývá, že je na tom redakce zpravodajství ČT Brno ve sdílení znalostí víc než dobře. V průměru největší počet bodů získala od redaktorů oblast organizační kultura, se kterou redaktori nejvíce souzní. Podle redaktorů jsou na tom v druhém pořadí dobře digitální nástroje, i když se objevovaly různé názory. Oblast s nejnižším hodnocením je lidský rozvoj.

Tabulka 5 Hodnocení redaktorů

Respondent redaktor	Organizační kultura	Lidský rozvoj	Digitální nástroje	Sdílení znalostí
RR1	7	6	3	5
RR2	8	7	7	9,5
RR3	7	5	9	8
RR4	7,5	9	6	7,5
RR5	7,5	8	8	8
RR6	8	5,5	9	8
Průměr	7,5	6,75	7	7,67
Pořadí	1.	3.	2.	-

(zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení editorů a vedoucího

V tabulce 6 je znázorněno bodové hodnocení editorů a vedoucího. I oni se domnívají, že je současný stav sdílení znalostí v redakci zpravodajství na vysoké úrovni. Nejvíce se ve srovnání s redaktory odlišuje pohled na oblast digitální nástroje. Tuto oblast editoři a vedoucí hodnotí plným počtem bodů.

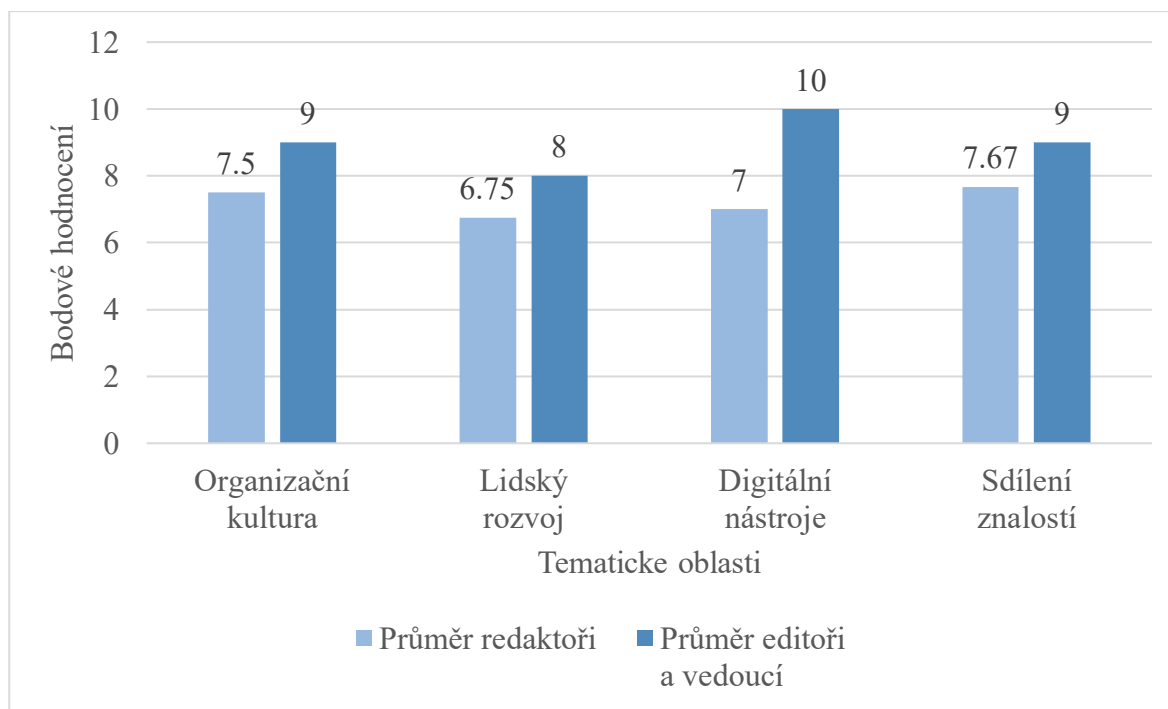
Tabulka 6 Hodnocení editorů a vedoucího

Respondent editor a vedoucí	Organizační kultura	Lidský rozvoj	Digitální nástroje	Sdílení znalostí
RE1	8	9	10	9
RE2	9	7	10	9
RV	9	6	10	8
Průměr	9	7	10	9
Pořadí	2.	3.	1.	-

(zdroj: Vlastní zpracování)

Srovnání hodnocení

Na obrázku 3 lze sledovat graf srovnání a zároveň rozdíl vnímání současného stavu sdílení znalostí z pohledu redaktorů a z pohledu editorů a vedoucího. Výsledky průměrného bodového hodnocení tematických oblastí ukazují, že vnímání současného stavu se mezi těmito dvěma skupinami se nějak zásadně neliší. Jak již bylo zmíněno, největší rozdíly se nachází ve vnímání oblasti digitálních nástrojů. Blíže bude oblast specifikována v jedné z dalších podkapitol (7.4.4).



Obrázek 3 Průměrné bodové hodnocení tematických oblastí

(zdroj: Vlastní zpracování)

Již z bodového hodnocení by se dalo odpovědět na hlavní výzkumnou otázku, která zněla následovně: „*Jak novinářky a novináři pracující v České televizi Brno vnímají současný stav sdílení znalostí v redakci zpravodajství*“

Novinářky a novináři pracující v České televizi Brno vnímají současný stav sdílení znalostí v redakci zpravodajství velmi pozitivně. Pro hlubší pochopení situace a pro odpovědi na dvě vedlejší výzkumné otázky slouží vyhodnocení jednotlivých tematických oblastí v textu dále.

7.4.2 Tematická oblast organizační kultura

Tematická oblast organizační kultura se zaměřovala na oblasti jako jsou otevřenost, důvěra, motivace, komunikace a pracovní prostředí. Jak lze vyčíst již z bodového hodnocení, je organizační kultura podle respondentů na vysoké úrovni. Pokud na bodové škále respondenti ubrali nějaké body, bylo to často kvůli složitě nastaveným procesům a komunikaci, což se ale mnohdy prolínalo spíše s oblastí digitálních nástrojů.

Otevřenost

Otevřenost rezonovala ze všech oblastí jako nejvíc pozitivní. Obecně je v redakci velká míra otevřenosti. Vedoucí redakce předává všechny potřebné informace. Každý týden například všem v redakci chodí týdenní souhrn, kde jsou informace o organizačních i personálních věcech. Zároveň je vedoucí redakce otevřený přijímání zpětné vazby na zavedené postupy, pravidla i procesy. Současně hledá řešení, jak problematické věci změnit, pokud s nimi zaměstnanci redakce nejsou spokojeni. V redakce funguje také velice dobře otevřenost mezi kolegy. Zaměstnanci si vzájemně pomáhají, radí a sdílí znalosti. RR3 se k otevřenosti vyjadřuje následovně:

„Mě to vlastně příjemně překvapilo, když jsem sem nastoupila, protože jsem sem přišla se spoustou obav a toho, jak vlastně budu v tom kolektivu jako přijatá a jaké to bude. A vlastně od začátku mám pocit, že jestli tady fakt něco umíme, tak je to právě přijímat mezi sebe nové lidi a sdílet s nima to, co už víme. Ať už to jsou prostě nějaké zkušenosti z terénu anebo je to jenom jak si mám připojit tiskárnu. Myslím si, že jako tahle redakce tady tohle umí velice dobře.“

Otevřenost je podle Hislop, Bosua a Helms (2018) jedním z předpokladů pro fungování sdílení znalostí. Autoři uvádějí, že čím otevřenější a spolupracující je organizační kultura, tím jsou lidé ochotnější své znalosti sdílet. Podle editora je otevřenost novináře v redakci ať už k přijímání znalostí, tak i k předávání znalostí skoro až potřebná. Pokud by novináři v redakci nebyli otevření například přijímat zpětnou vazbu, nemohli by v redakci pracovat.

Motivace

Novináři v redakci jsou ke sdílení znalostí nejen otevření, ale také motivováni. Nejčastěji zmiňovanou motivací je usnadnit kolegům práci, aby nedělali například stejné chyby, jako dělal na začátku respondent. Dále se objevil i názor, že jsou v redakci jeden tým a musí si pomáhat. Od editorů zaznívala ale například i motivace rozvíjet nové mladé novináře.

Zároveň se v této části ale objevuje i fenomén, který byl pozorován již i ve zkoumané literatuře. A to ten, že znalostní pracovníci s vysokou kreativitou své know-how občas nemusí chtít sdílet, o čemž se v literatuře zmiňuje Küng (2023) a potvrzuje to i Dalkir (2017) a Barták (2023). Podle autorů může být důvodů několik. Prvním z nich je, že znalostní pracovníci mohou mít problém své know-how vysvětlit (Dalkir, 2017). S tím se v této redakci nesetkáváme, jelikož zkoumaní respondenti například i běžně předávají své znalosti nejen kolegům v redakci, ale i žákům či studentům na školách. Druhým důvodem je podle Bartáka (2023) skutečnost, že znalosti jsou úzce spjaté s jejich. Tento důvod už je více realistický, a ukazuje to i citace od RR1:

„Já si jako myslím, že tady je snaha lidi učit a lidem jako předávat a sdílet znalosti. Na druhou stranu ale jakoby to novinářské povolání je trošku sobecké, že jo. Člověk jako chce mít svoje témata, svoje oblasti, svoje zdroje. Já už jsem tolikrát řekl a předal kontakt někomu na svoje respondenty, v uvozovkách svoje (), že na jednu stranu ty rád jako pomůžeš, na druhou stranu ale víš, že trochu stěžuješ potom život sobě, protože ti třeba editor řekne ty jsme měli minule, ty už tam nebudeme dávat. Nebo že někdo udělá téma, které třeba ty považuješ za své know-how, a ty budeš muset dělat nějaké jiné, které tě třeba nezajímá, nebaví, nevíš o něm. () Takže to je podle mě taky ta věc, na které to jako všechno občas trochu padá. Na druhou stranu ale to je asi úděl trochu toho povolání.“

Důvěra

S důvěrou v redakci není problém. Občas se někteří respondenti zmínili, že když do redakce nastoupili, báli se zeptat. Často ale nakonec potvrdili to, že to bylo kvůli novému prostředí. Ve finále se prý vůbec bát nemuseli, protože v redakci panuje přátelská atmosféra. Podle vedoucího je ale velká míra přátelskosti naopak občas přítěž. Zmiňuje, že je v takovém prostředí občas těžké předávat kritickou zpětnou vazbu, jelikož ty přátelské vztahy na pracovišti člověk nechce kazit. Zároveň je v kontextu důvěry potřeba nezapomínat na to, že jsou v týmu různé typy lidí. Spousta respondentů sice zmínila, že se nemusí bát, že by se jim někdo při dotazu vysmál, citlivější respondenti ale zmínili obavy i z obyčejného utahování. I když jsou si vědomi, že to dotyční například myslí z legrace, je potřeba vědět, s jakými lidmi takto hovořit můžou, a s jakými nikoliv. Zároveň je potřeba novináře již od začátku nástupu ubezpečovat, že je v pořádku se kdykoliv na cokoliv ptát.

Komunikace

Co se týká komunikace, zde se vyskytovaly rozporuplné názory. Komunikace uvnitř samotné redakce, ať už ze strany vedoucího směrem ke svému týmu, tak už mezi editory a redaktory, je na dobré úrovni a probíhá podle respondentů bez problému. Problém nastává v komunikaci v rámci dalších oddělení, případně celé organizace. Shodli se na tom jak redaktoři, tak i editoři. Byly analyzovány tři problémy v oblasti komunikace.

Prvním problémem je komunikace mezi redaktorem, produkcí a kameramanem. Redaktorům jsou kameramani, kteří s nimi jezdí natáčet reportáže, přidělování prostřednictvím produkce. Občas se ale stane, že nějakému redaktorovi jsou přiděleni dva kameramani na jeden den nebo někdy kameraman neví, co se bude další den natáčet či jaké si má vzít vybavení a musí to s ním dořešit redaktor. Vznikají zde tak drobné chaosy, které redaktorům stěžují práci. Podle respondentů by mohlo pomoci například zjednodušení procesů, aby nešla komunikace prostřednictvím několika lidí, anebo umožnit kameramanům přístup do e-mailu, kde probíhá domlouvání natáčení.

Druhým problémem je komunikace mezi redaktorem, koordinátorem Brna a koordinátorem Prahy. Zde by podle respondentů opět pomohlo zjednodušení procesů a větší komunikace. Často se totiž prý stává, že si editor v Praze myslím, že redaktor v Brně točí úplně něco jiného. Řešením podle slov respondentů může být to, že když si koordinátor témat v Praze není jistý, co redaktor v Brně druhý den nabízí, tak mu zavolat, poslechnout si vysvětlení a až poté to předat dál.

Třetím problémem je komunikace informací ze strany celé organizace České televize směrem ke svým zaměstnancům. V organizaci sice funguje intranet, který by předávání těchto informací měl zajišťovat, ale ani jeden redaktor jej v rámci rozhovorů nezmínil jako zdroj získávání informací. Navíc se prý občas nějaké informace, například organizačního nebo finančního vývoje situace, dozvídá z jiných médií či od okolí.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je v celém TS Brno moderní, jelikož se nachází v novém prostředí na kraji Brna. Dojíždění zde ale z centra města trvá relativně dlouho, a to je podle některých respondentů i důvod, proč si s kolegy ne tak často chodí mimo práci *sednout na skleničku*. Samotná redakce zpravodajství funguje v tak zvaném newsroomu. Je to jeden velký otevřený prostor (anglicky open space), který umožňuje rychlou komunikaci mezi redaktory, editory a dalšími zaměstnanci redakce. Vedle newsroomu se nachází relax zóna a kuchyňka s kávovarem. Tyto dvě místnosti podporují neformální sdílení znalostí. Dále redakce zpravodajství využívá zasedací místnost pro každodenní porady. Na školení či workshopy využívá buď zmíněnou zasedací místnost, nebo kino místnost. Předávání a získání znalostí vzniká také přímo tak zvaně v terénu, to znamená v místě, kde vzniká natáčení reportáže či živého vstupu a dalších. Interním zaměstnancům je nabízeno fitness a jednou za rok možnost využití fyzioterapeuta. Někteří respondenti zmínili, že by možnost využití fyzioterapeuta uvítali i vícrát za rok, stejně tak by uvítali možnost využít například psychologa či kouče. Mimo rozhovory tazatelka komunikovala i s externími pracovníky, kteří by možnosti fyzioterapeuta či kouče rádi využívali také. Tyto možnosti jsou však pouze pro interní zaměstnance.

7.4.3 Tematická oblast lidský rozvoj

Tematická oblast lidský rozvoj byla zaměřena na oblasti zaškolování při onboardingu, metod vzdělávání a celkové možnosti kariérního rozvoje. Dle bodového hodnocení vychází, že oblast lidského rozvoje je na tom ze sledovaných oblastí podle redaktorů, editorů i vedoucího nejhůře. Podle editora a vedoucího jsou tři důvody. Prvním z nich je čas. Pro redakci je totiž prioritou číslo jedna televizní vysílání. Je tedy složité naplánovat všechny dovolené, náhradní volna a zároveň televizní vysílání tak, aby si redakce ještě mohla dovolit poslat své redaktory na školení. S tím souvisí i relativně velká míra fluktuace a nízký počet nových pracovníků. Druhým důvodem jsou finance, jelikož má redakce určitý omezený rozpočet, se kterým pracuje. Třetím důvodem, který zmínil jednak vedoucí, tak i jeden z redaktorů, je

určitá touha. Redaktoři po celodenní práci nebo ve svém volnu občas nemají zájem o školení, které by bylo naplánováno na večer z toho důvodu, že ho není možné udělat v průběhu dne kvůli zmíněné prioritě vysílání. I přesto se ale redakce snaží redaktorům poskytovat co nejvíce vzdělávacích možností, které jsou detailněji popsány níže.

Onboarding a zaškolování

Zaškolování a celkový onboarding se v posledním roce hodně posunul pozitivním směrem. Dříve redaktoři pořádný onboarding vůbec neměli. Příchod do redakce podle redaktorů často fungoval tak, že nový novinář byl tak zvaně *hozen do vody*. Podle editora to byl ale často důvod, proč někteří novináři z redakce a celkově z oboru novinářiny odcházeli pryč, protože podle něj náročnost televizního novináře nezvládli. Důkazem jsou i výpovědi od RR5 a následně i RR2:

„Možná ze začátku některé ty úkoly jsem jako vnímal, že bylo takové docela hození do vody. Jakože třeba hnedka první týden vyjet někam na nějaký hrubáč za politikem, tak to jsem ze začátku moc jako nevěděl, co se po mně jako chce.“

...

„Myslím, že bychom místy k sobě mohli být empatičtější a že bychom jako měli mít víc pochopení pro začínající lidi a nemuseli jsme třeba spoustu lidí odradit jenom tím, že když je hodíme do vody a neplavou, tak jsou špatní. Protože nejsou. Občas ti prostě trvá, než to plavání ti jde perfektně, ale pak z tebe může být naprosto perfektní plavec.“

Editoři a vedoucí redakce se proto rozhodli onboarding více podchytit a začínající novináře více vést. Od začátku roku 2025 byl v redakci zřízen mentoring pro začínající novináře. Účelem mentoringu je podle slov editorů a vedoucího snížení fluktuace. Na mentoring byli vybráni dva zkušení editoři s dlouholetou praxí, ke kterým cítí podle vedoucího redakce redaktoři respekt. Zároveň vedoucí dodává, že chtěl editorům zpestřit práci, jelikož několik let již sedí pouze v redakci a do terénu nejezdí. Jeden editor zmínil, že v terénu nebyl téměř 15 let. Zároveň bylo účelem vedoucího to, aby po tolika letech viděli, jak práce v terénu vypadá a lépe se jim tak plánovalo. RR5 se k výběru mentorů vyjadřuje například následovně:

„Ty zkušenosti těch služebně starších novinářů jsou důležité, ale občas prostě mám pocit, že někteří ty jako starší už třeba ani tolik nevnímají, že se to venku, jako v tom terénu, mění. Ale zároveň jako pořád nějaký ty jako základy a základní rady jako přijímám rád a vnímám, že je to jako potřeba no.“

I přesto ale redaktoři oceňují to, že s nimi editoři do terénu vyjíždějí. Je podle nich lepší, když jim přímo v terénu mentor řekne, jaké záběry je vhodné natočit nebo koho oslovit, než když přijedou s natočenými záběry do redakce a zpětnou vazbu by dostali až po natočených věcech v redakci.

Zároveň se nejen pro začínající novináře obnovil manuál Bílá kniha, ve které najdou různé zpravodajské a technické postupy, organizační záležitosti i administrativní věci. O tomto dokumentu hodně respondentů, kteří nastupovali před několika lety, nevědělo. A právě to byl problém. Noví zaměstnanci, kteří nastoupili maximálně před půl rokem, už o tomto manuálu však věděli. Strukturu, obsah i přehlednost Bílé knihy všichni respondenti chválili.

Obecně se onboarding v redakci za poslední rok výrazně zlepšil. RR4 to shrnuje následovně:

„Já můžu zmínit, že jsem měl dobrý pocit a dojem z toho, že se mě aktivně ptal a vraceli jsme se k věcem i vlastně se šéfem. Takže samotný šéf se mě jako ptal a našel si čas, abychom si to probrali a některé věci, co jsem já potřeboval, jsme probrali znovu.“

Co však ještě není plně zavedené, je onboarding stážistů. Podle respondentů, z nichž někteří z nich na stáži začínali, zaučují nové stážisty stážisté předchozí, kteří také neznají všechny procesy. Podle respondentů to není vhodné, jelikož jsou stážisté často součástí pracovní náplně a když například neumí s technickými nástroji, nemusí práci umět odvést rychle a kvalitně. Námitkou je, že stážisté jsou v redakci pouze 3 měsíce. Nicméně z některých stážistů se mohou stát redaktoři, a někteří respondenti jsou toho důkazem. V takovém případě by školení i přesto museli podstoupit. Odbornější adaptaci stážistů by se tedy spoustu procesů urychlilo.

Metody vzdělávání

Možností vzdělávání v redakci je dost, podle redaktorů, editorů i vedoucího by ale mohlo být ještě víc. Hlavním problémem jsou již zmíněné finance a čas. Redaktoři mají pravidelně nabízeno hlasové školení a workshop natáčení na MoJo (mobilní žurnalistika). Zároveň se mohou hlásit na stáže do pražských studií. Zde se ale objevovaly názory, že jsou tyto stáže spíše pro juniornější pracovníky. Mediorní redaktoři se zde podle respondentů učili natáčet živé vstupování, které již několik let dělali v praxi. Stáže tedy sice chválili, jelikož se potkali s pražskými kolegy, ale prý se téměř nic nového nenaučili. Další z metod vzdělávání jsou například i mezinárodní projekty. V takovém případě vedoucí redakce vybírá a posílá

vybrané novináře na tréninkový program od České tiskové kanceláře, který probíhá v Praze a následně v Bruselu. Občas mají novináři specializační školení, jako třeba školení o soudnictví. Zde se objevovaly různorodé zpětné vazby. Některým respondentům školení plně vyhovovalo, některým nikoliv. V neposlední řadě je v redakci nově zavedený již zmíněný mentoring. Ten je primárně určený pro novináře, kteří do redakce přichází nově. Podle slov editora jej mají rozdělený na ty, kteří jsou v oboru novinařiny úplně noví, a na ty, kdo už nějaké zkušenosti mají ale nově přichází do zpravodajství České televize. O mentoring vyjádřili zájem i mediorní pracovníci. Problémem však je, že aktuálně je mentoring nastaven pro začínající novináře, Je tedy potřeba najít řešení, jak jej nastavit i pro mediorní nebo případně i seniorní pracovníky.

Setkávání

Redakce má nastavené **porady** 2x denně. Jedna porada je ráno v 9 hodin, na které se probírá, jaká témata se daný den budou natáčet. Na odpolední poradě ve 14:30 se dořeší témata za daný den a probírají se také témata na den další. Podle jednoho redaktora to funguje spíše ale na bázi informování a přišlo by podle něj vhodné, kdyby se nad tématy více brainstormovalo. Dle redaktora by tak mohlo docházet k zajímavým nápadům, jak například některá témata zpracovat a zároveň by neutíkala témata ze sdíleného kalendáře, jehož využívání momentálně spíše nefunguje.

Co podle respondentů ale funguje dobře, jsou čtvrtletní porady. Nový vedoucí redakce je přestal praktikovat v průběhu dne, kdy mají novináři spoustu práce, ale zavedl je večer v rámci redakčního kvízu. Součástí jsou i další aktivity a pohoštění. Tím se zároveň zlepšují mezilidské vztahy.

V redakci jsou dále zavedené tak zvané rozhovory 1on1. Jsou ale pouze 1x za rok, což je podle respondentů málo. Navíc se na nich řeší spíše výkonové věci, a nikoliv věci rozvíjející. RR3 zmiňuje následující:

„My máme s vedoucím jednou za rok rozhovor, kde se nás ptá, co by se nám líbilo, co bychom ocenili. Ale je to jednou za rok a za rok se člověk posune neskutečným způsobem. () Myslím si, že by možná mohlo pomoci, že bychom spolu mluvili častěji. () Klidně třeba na půlroční bázi, prostě jako ve smyslu tam bych se chtěl posunout, tohle bych si chtěl zažít, a tohle si teď prostě splním, by vlastně mohlo být jako fajn.“

Podle editorky novináři v redakci sice mají možnosti **kariérního růstu**, ale musí být ve správný čas na správném místě. Sám vedoucí redakce začínal na stáži, poté byl několik let

koeditorem, dále redaktorem, následně editorem a koordinátorem a nyní je vedoucím redakce. Redaktoři by však ocenili znát alespoň informace, kdy mohou jakýkoliv kariérní posun očekávat. RR5 se k tomu vyjádřil takto:

„Takže možná v tomhle hledisku, že nějaká třeba větší komunikace ohledně toho, jaké jsou tady (v redakci) ty možnosti a třeba časový horizont, kdy by to tak mohlo být. Tak určitě, to bych ocenil.“

7.4.4 Tematická oblast digitální nástroje

Tematická oblast digitální nástroje se zaměřovala na oblasti jako jsou komunikační nástroje a nástroje pro uchování a archivaci znalostí. Už z bodové škály lze vyčíst, že digitální nástroje jsou na vysoké úrovni. I přesto zde ale panují jiné pohledy redaktorů a editorů a Podle editorů mají redaktoři všechno, co by mohli potřebovat, a ještě mnohem více. Redaktoři sice souhlasí, ale zároveň v rozhovorech zmiňovali, že právě z důvodu různých nástrojů se v jejich používání často ne tak rychle orientují. Na to upozorňoval třeba Dalkir (2017) nebo Kučerová (2019), kteří zmiňovali, že díky snadnému přístupu k novým technologiím většinou redakce zavede vyčerpávající inventář explicitních znalostí a pro zaměstnance je to spíše přítěž, než-li užitek. Nepřehledný systém digitálních nástrojů může být také důvodem neefektivní komunikace, která byla popsána u tematického okruhu organizační kultura.

Komunikační platformy

V redakci se ke komunikaci používají různé nástroje a platformy. Denní komunikace nejčastěji probíhá ústně přímo v newsroomu. Pokud je redaktor v terénu, editor s ním komunikuje skrze sms nebo si telefonují. To stejné platí v případě komunikace redaktor-produkce nebo redaktor-kameraman. Tento styl komunikace vyhovuje redaktorům i editorům. Kde se názory mírně rozcházejí jsou komunikační platformy v podobě chatovacích aplikací, které se využívají příležitostně. Většinou se zde založí skupina, když řeší jedno téma více členů redakce. V aplikaci WhatsApp v minulosti také vznikla společná skupina pro redaktory, jejímž účelem bylo podle autorky skupiny vzájemně si předávat kontakty, diskutovat tipy na témata a sdílet získané znalosti. Podle respondentů ale původní záměr této skupiny nebyl řádně vysvětlen a nikdo nepochopil, k čemu skupina slouží. Skupina se proto nikdy nevyužila. Po dotazu, zda by respondenti uvítali nějakou společnou komunikační platformu, se objevovaly různé reakce. Například RR3 je proti, RR6 naopak pro:

„To je trochu moje noční můra, protože pak mi přijde, že to úplně narušuje jako work-life balanc. Takže jako já jsem ráda, že to máme takhle. Jakože myslím si, že by to pak ve finále pro mě vlastně bylo víc škody než užitku.“

...

„Jako takovou nějakou komunikační platformu mezi sebou nemáme. Když potřebuju oslovit všechny, tak píšu hromadný e-mail, ale na ten se nedá reagovat jako v nějakém group chatu. A zase jako vytvářet třeba nějakou skupinu na Messengeru, tak spousta lidí dneska už to nekontroluje, já třeba při natáčení taky úplně nekontroluju sociální síť, protože na to nemám čas. Ale občas se něco takového si myslím může hodit, nějaká taková komunikační platforma jako rychlá, co člověk zvládne z mobilu a není to prostě hromadný e-mail, kde člověku přijde 200 e-mailů za den, takže stejně to má jako úplně zahlcený, no.“

Pokud tedy někdo potřebuje oslovit celou redakci, nebo pokud vedoucí redakce rozesílá týdenní informační newsletter, využívá se e-mail Microsoft Outlook. Od této společnosti využívá redakce také sdílený kalendář, který ale podle respondentů pro jejich účely nefunguje příliš dobře. Dále zde novináři najdou také databázi kontaktů. Problémem ale je, že přístup do Outlook nástrojů mají novináři většinou pouze z redakce. To znamená, že je do těchto nástrojů omezený přístup. Podle slov respondenta se ale 75 % práce redaktora odehrává z terénu. Další respondenti dodávají, že si chtějí některá témata připravit i den předem doma, avšak z důvodu nepřístupnosti nemohou. Pozitivem ale je, že se právě onu přístupnost vedoucí redakce snaží vyřešit a novinářům vyhovět.

V neposlední řadě je vítána možnost připojit se na online na poradu, pokud je redaktor zrovna v terénu. K tomu redakce využívá aplikaci Zoom.

Tabulky

Ke komunikaci se zároveň využívají také tabulky od společnosti Google. Zde se například zapisují týdenní přehledy a nabídky témat, docházka nebo zpětné vazby. Podle slov respondentů je v redakci *tabulka úplně na všechno* a občas již ztrácí přehled v tom, která k čemu funguje. Zároveň jsou si ale vědomi toho, že fungují. RR6 se vyjadřuje následovně:

„Ale vlastně vůbec ty naše jako tabulky, kde je prostě úplně všechno, tak si myslím, že to je takový úplně centrální disk celé redakce. Ale myslím si, že toho je hodně. Nedokážu si představit něco dalšího, co by nějak výrazně jako přispělo k nějakému zlepšení.“

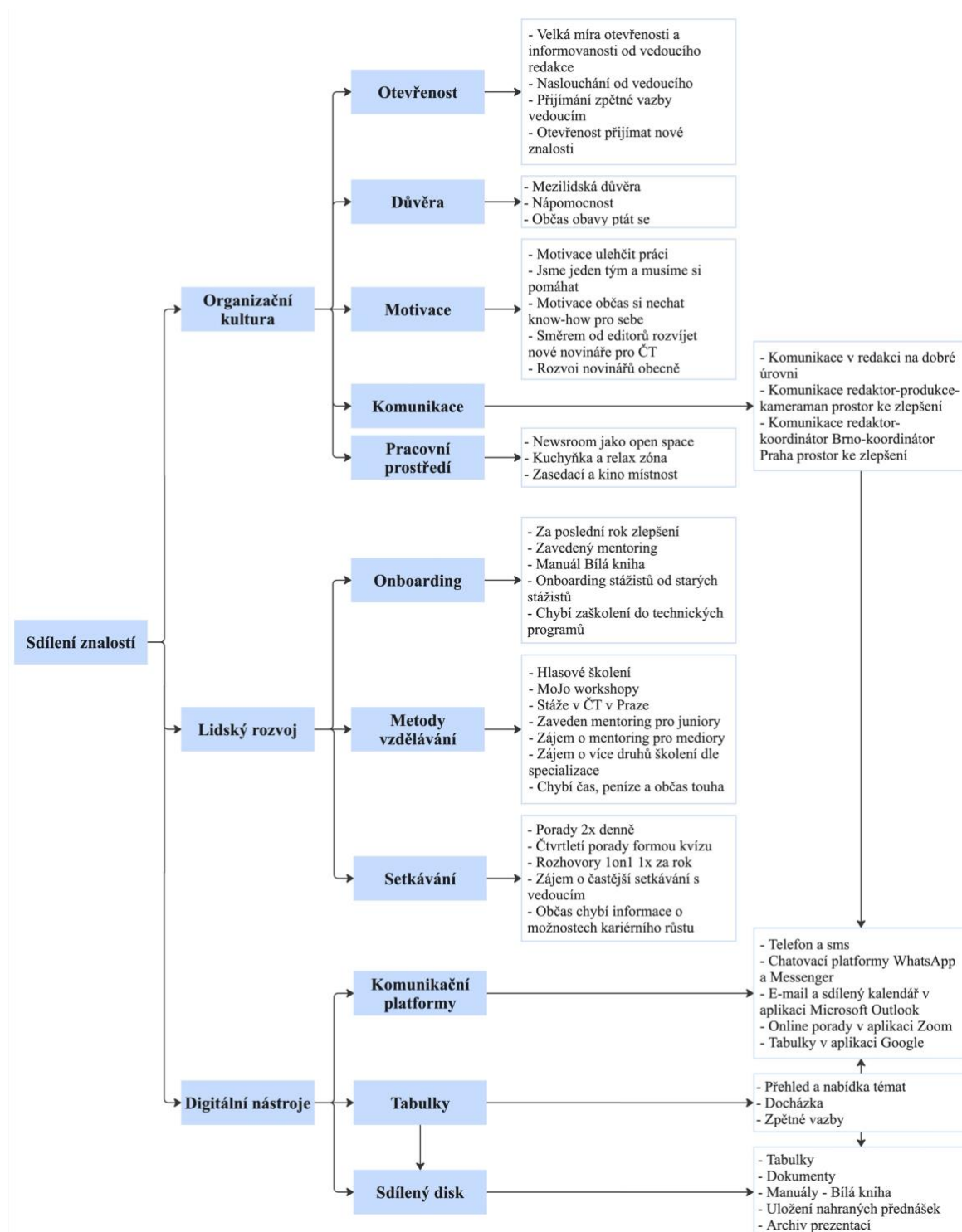
S tím souhlasí také vedoucí redakce, kteří říká, že redakce neexistuje nikde jinde než v tabulkách a na sdíleném disku.

Sdílený disk

K ukládání tabulek, ale i dokumentů či příruček, redakce zpravodajství využívá úložný sdílený disk od společnosti Google. Zde mohou novináři najít i již dříve zmíněný dokument Bílá kniha. Dále jsou zde archivovány také nahrané přednášky a prezentace z předchozích školení.

7.4.5 Vizualizace vnímání současného stavu sdílení znalostí

Pro přehlednost zjištěných dat byla vytvořena vizualizace, která znázorňuje vnímání současného stavu sdílení znalostí novinářů. K nahlédnutí je na obrázku 4.



Obrázek 4 Vizualizace dat

(zdroj: Vlastní zpracování)

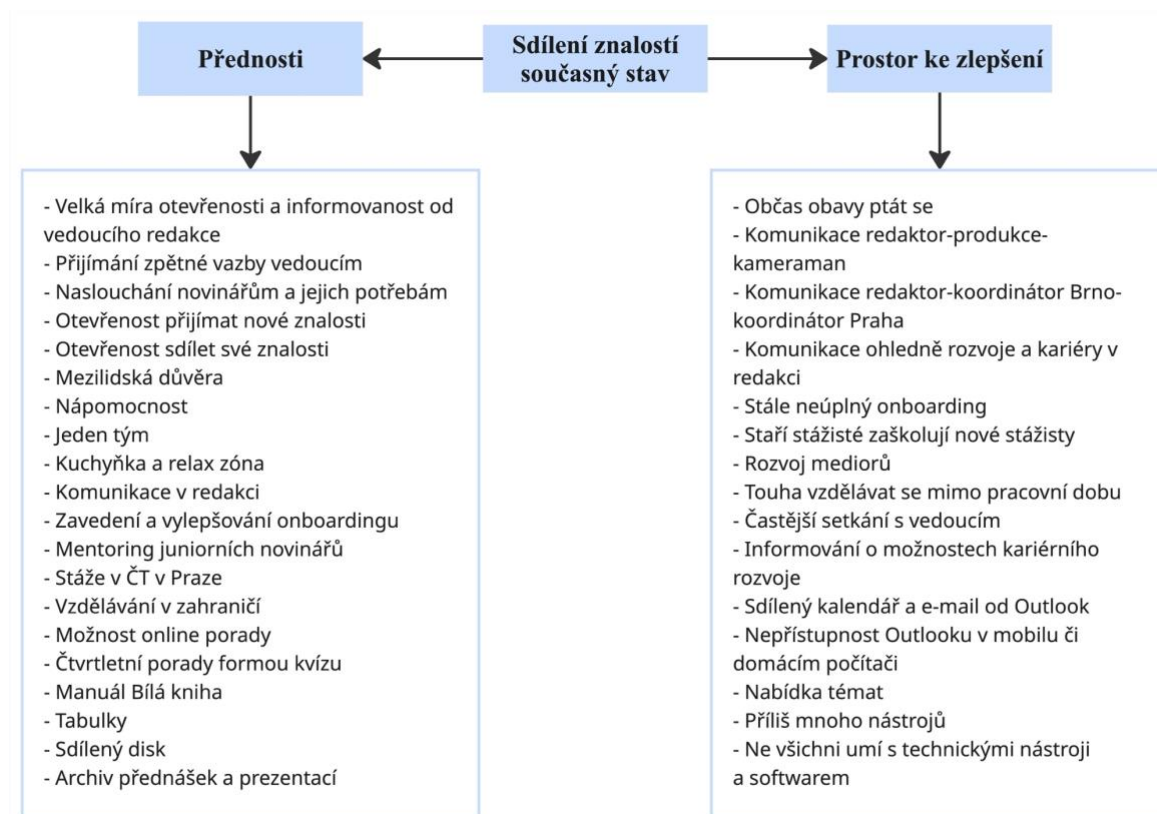
7.4.6 Přednosti a prostor ke zlepšení sdílení znalostí

Na základě tematické analýzy bylo zjištěno spoustu předností sdílení znalostí, ale i prostoru ke zlepšení. Díky tomu je možné zodpovědět stanovené vedlejší otázky. Ty zněly následovně:

VVO1: V čem novinářky a novináři brněnské redakce zpravodajství ČT vidí přednosti sdílení znalostí?

VVO2: V čem novinářky a novináři brněnské redakce zpravodajství ČT cítí prostor ke zlepšení sdílení znalostí?

Odpovědi na tyto otázky vizualizuje obrázek 5. Jedná se o shrnutí, jehož detailní rozebrání bylo popsáno v předešlých podkapitolách.

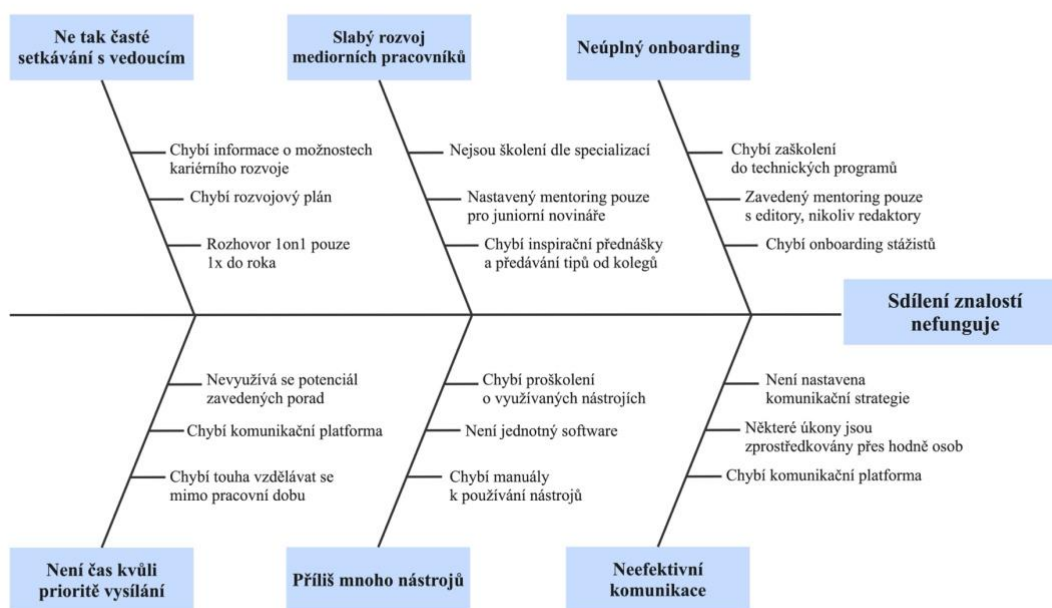


Obrázek 5 Přednosti a prostor ke zlepšení

(zdroj: Vlastní zpracování)

7.4.7 Ishikawa diagram

Všechny identifikované nedostatky v oblasti prostoru ke zlepšení v předchozí podkapitole mohou představovat příčiny, které brání efektivnímu fungování sdílení znalostí. Pro hledání různých a možných příčin problému *Sdílení znalostí nefunguje* byla zvolena metoda Ishikawa diagram, známý také jako Diagram příčin a následků či Diagram rybí kosti. Ishikawa diagram je znázorněn na obrázku 4.



Obrázek 6 Ishikawa diagram

(zdroj: Vlastní zpracování)

Pro účely projektu byly vybrány 3 pravděpodobné příčiny, které mohou vést k problému sdílení znalostí nefunguje. Jedná se o Ne tak časté setkávání s vedoucím, Slabý rozvoj mediorních pracovníků a Není čas kvůli prioritě vysílání. Projekt se nebude věnovat příčině Neúplný onboarding a to z toho důvodu, že se této příčině redakce aktuálně aktivně věnuje. Projekt se dále nebude věnovat příčině Příliš mnoho nástrojů. Jednalo se by se totiž o příliš nákladný projekt, navíc je u této příčiny potřebná kooperace s celou organizací České televize. V ideálním případě by celá organizace Česká televize měla mít svůj jednotný systém, jehož součástí budou tabulky, docházka, e-mail, kalendář, nástroj na nabídku témat a další. K tomu by bylo ale potřeba dalšího výzkumu, do kterého by se zapojila celá Česká televize, nebo minimálně Televizní studio Brno. Projekt se nebude věnovat ani poslední nezmíněné příčině, a to Neefektivní komunikace. Tato příčina dost pravděpodobně vzniká

nenastavenou komunikační strategií a nejednotnou komunikační platformou. Nicméně i zde by bylo potřeba dalšího výzkumu, a to za prvé mezi zaměstnanci produkčního oddělení (produkční, kameramani), a také za druhé mezi brněnskými i pražskými koordinátory témat. Redakci je však doporučeno se i těmito zjištěným problémům do budoucna věnovat.

8 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Analytická část představila výsledky analýzy vnímání současného stavu sdílení znalostí v redakci zpravodajství. Sběr dat probíhal pomocí polostrukturovaných rozhovorů, které následně byly analyzovány prostřednictvím tematické analýzy. Podrobněji byla metodika analýzy popsána v kapitole 7.3. Zkoumané oblasti byly rozděleny do třech oblastí.

První z nich byla organizační kultura. Zde panovala vysoká míra otevřenosti ve sdílení informací i znalostí a současně i v přijímání znalostí. Vysoká míra otevřenosti je podle Hislop, Bosua a Helms (2018) jednou z hlavních věcí, díky které může sdílení znalostí v organizacích fungovat. Výjimečně se zde objevila i motivace nechat si své znalosti pro sebe, což v literatuře zmiňovali Barták (2023), Dalkir (2017) nebo Küng (2023). Podle autorů si znalostní pracovníci s vysokou kreativitou občas chtějí nechat své znalosti pro sebe. V analyzovaných rozhovorech se objevil názor, kdy respondent zmínil, že chce mít svoje témata a oblasti, a primárně pak svoje zdroje například v podobě kontaktů. Dále byla v rámci této oblasti zkoumána také problematika v oblasti komunikace. Pokud se jednalo o komunikaci přímo v redakci mezi novináři, bylo vše v pořádku. Pokud se jednalo o komunikaci buď za první redaktor-produkce-kameraman, nebo za druhé redaktor-koordinátor Brno-koordinátor Praha, nebo za třetí komunikace ze strany celé organizace České televize, byl zde analyzován problém. Blíže jsou tato analyzována témata popsána v podkapitole 7.4.2.

Druhou zkoumanou oblastí byl lidský rozvoj. Zde bylo zaznamenáno velkého posunu v oblasti zavedení onboardingu, adaptace nováčků a mentoring pro juniory. Na základě toho o mentoring vyjádřili zájem i mediornější novináři. Redakce novinářům nabízí sice spoustu vzdělávacích metod, stále jich ale podle redaktorů, editorů ani vedoucího není dost. Mezi tři hlavní důvody patří nedostatečný čas novinářů v práci, finanční prostředky redakce a touha novinářů zapojovat se ve volném čase do vzdělání. Detailněji je vše analyzováno a popsáno v podkapitole 7.4.3.

Třetí ze zkoumaných oblastí byly digitální nástroje. I přesto, že se editoři a vedoucí redakce domnívají, že je v této oblasti vše bez problému, analýza identifikovala několik potenciálních oblastí pro zlepšení. Problémy. Zmínit lze například příliš mnoho nástrojů, což vede k nejasnosti toho, co všechno mají redaktori při práci využívat. Dále to také může být důvodem neefektivní komunikace, která byla analyzována v rámci organizační struktury. Blíže oblast analyzuje podkapitola 7.4.4.

Obecně lze shrnout, že v redakci zpravodajství České televize Brno se případné problémy řeší bezodkladně. Vedoucí redakce aktivně naslouchá potřebám redaktorů i editorů, snaží se jim co nejvíce vyhovět. Vzájemná komunikace mezi redaktory probíhá v pořádku. Pokud byl v rámci analytické části nalezen nějaký problém, nestalo se, že by o něm vedoucí již nevěděl. K řešení nedocházelo buď z časových nebo finančních důvodů, nikdy ale ne z neochoty ze strany vedoucího. Naopak se přes dlouhodobé problémy s časem a financemi vždy snaží najít řešení.

Problémy, které vyžadovaly obtížnější či nákladnější řešení, se často vyskytovaly mimo redakci zpravodajství. V této souvislosti lze analýzu současné situace v redakci zpravodajství zakončit citací vedoucího redakce. Ten na závěrečnou otázku, jaká jedna věc by se podle něj měla změnit, aby se podpořilo sdílení znalostí, odpověděl následovně:

„Pochopení všech v České televizi, včetně mých nadřízených, že není nutné hrotit tolik ten obsah a je občas dobré se na úkor toho obsahu věnovat i tady těmto věcem jako je vzdělávání a rozvoj novinářů.“

9 PROJEKT NA PODPORU SDÍLENÍ ZNALOSTÍ MEZI NOVINÁŘKAMI A NOVINÁŘI V REDAKCI ZPRAVODAJSTVÍ ČESKÉ TELEVIZE BRNO

Na základě analýzy současného stavu, která byla popsána v předchozí kapitole, byly zjištěny nejen přednosti současného stavu sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři v redakci zpravodajství České televize Brno, ale také prostor ke zlepšení sdílení znalostí v této redakci. Na zjištěná data navazuje projekt, jehož návrh je popsán v této kapitole. Návrh projektu je zaměřen na podporu sdílení znalostí mezi novináři v brněnské redakci zpravodajství. Postupně je popsán cíl projektu (8.1), který je navržen podle metody SMART, a přínosy projektu. Dále jsou definovány klíčové činnosti projektu (8.2) včetně určení RACI matice odpovědnosti. V podkapitole nákladové analýzy (8.3) je sestaven rozpočet projektu. Poté je pomocí Ganttova diagramu popsána časová analýza (8. 4). V neposlední řadě je pro eliminaci rizik projektu vytvořena riziková analýza pomocí RIPRAN metody (8.5). Pro efektivní a přehledné řízení projektu je vytvořen také logický rámec projektu, je přiložen v příloze VII.

9.1 Cíl projektu

Cílem projektu je navrhnout aktivity na podporu sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři v redakci zpravodajství České televize Brno. Cíl projektu byl navržen podle metody SMART. Jednotlivé části jsou pospány níže:

- S – Specific – Specifický: Cílem projektu je navrhnout konkrétní specifické aktivity na podporu sdílení znalostí.
- M – Measurable – Měřitelný: Projekt přinese pocit sounáležitosti novináře vyšší než 85 %, snížení fluktuace minimálně o 5 % a zvýšení počtu nových uchazečů minimálně o 5 %.
- A – Acceptable – Akceptovatelný: Projekt bude schválen vedoucím redakce zpravodajství a personálním útvarem České televize Brno.
- R – Realistic – Realistický: Aktivity budou navrženy podle potřeb vycházejících z analýzy současného stavu a zjištěného prostoru ke zlepšení. Všechny potřebné zdroje jsou pro realizaci projektu k dispozici.

- T – Time specific – Časově specifický: Zahájení projektu a jeho dílčích aktivit je naplánováno na červenec 2025. Jedná se o časové období, kdy je práce v novinářském oboru méně a pilotní projekt tak nebude zasahovat do plného provozu redakce. Zkušební období projektu je stanoveno na půl roku, tedy do konce roku 2025.

9.1.1 Přínosy projektu

Zavedením projektu může RZ ČT Brno očekávat následující **přínosy**:

1. Zvýšení pocitu sounáležitosti v případě kariérního rozvoje novináře
2. Zvýšení podpory spolupráce a sdílení znalostí mezi novináři
3. Zvýšení odbornosti a výkonnosti novinářů
4. Snížení fluktuace novinářů
5. Zvýšení počtu nových novinářů

Přínosy navazují na analýzu současného stavu, ve které byl definovaný prostor ke zlepšení (viz 7.4.6), a stejně tak korespondují s definovanými přínosy sdílení znalostí v rámci literární rešerše (viz 3.4).

Zvýšení pocitu sounáležitosti v případě kariérního rozvoje novináře

Redaktoři v rozhovorech uváděli, že by ocenili častější schůzky s vedoucím anebo větší informovanost o možnostech kariérního růstu v redakci. Přínosem projektu tedy bude zvýšení jejich pocitu sounáležitosti v případě kariérního rozvoje novináře. Ověřitelným ukazatelem je index pocitu sounáležitosti, který bude do konce roku 2025 vyšší než 85 %.

Zvýšení podpory spolupráce a sdílení znalostí mezi novináři

Editori a vedoucí v rozhovorech zmiňovali, že největším problémem v tematické oblasti lidského rozvoje jsou finance a čas. Projekt může přinést zvýšení podpory spolupráce a sdílení znalostí, což ušetří finance i čas na nové vzdělávací metody. To znamená, že nemusí chodit všichni novináři na jedno školení, ale půjdou tam například jen 3 a následně své získané znalosti předají kolegům. Ověřitelným ukazatelem je zapojení minimálně 15 novinářů do jedné z navrhovaných aktivit a následné předání znalostí v rámci projektu do konce roku 2025.

Zvýšení odbornosti a výkonnosti novinářů

Podobně jako u předchozího přínosu, i tady se očekává ušetření financí a času. Důvodem je to, že se nebudou moct vynakládat finance na školení všech novinářů, ale pouze toho novináře, jakého se daná odbornost týká. Tím se zároveň ušetří čas všech ostatních novinářů, kterých se školení naopak v jejich odbornosti nedotýká. Ověřitelným ukazatelem je mít v redakci minimálně 5 odborných novinářů do konce roku 2025.

Snížení fluktuace novinářů

I když je v redakci fluktuace běžná, podle vedoucího je vysoká. Ve srovnání s rokem 2022, kdy byla 0 %, je 16% fluktuace za rok 2024 opravdu vyšší. Zároveň editoři v rozhovorech zmiňovali, že účelem zavedení mentoringu bylo i to, že začínající novináři z oboru odcházeli, jelikož pracovní náplň novináře a *hození do vody* nezvládli. Projekt by tedy mohl přinést snížení fluktuace, a to minimálně o 5 % do konce roku 2025.

Zvýšení počtu nových novinářů

Přínosem projektu by mimo snížení fluktuace mohlo být i zvýšení počtu nových novinářů. I díky tomu bude možné podpořit v redakci rozvoj a vzdělávání, jelikož nezastupitelnost novináře během školení byl jeden z problémů, který editoři i vedoucí v rámci analýzy identifikovali v tematické oblasti lidského rozvoje. Zavedené aktivity budou součástí náborové kampaně, která by měla zajistit zvýšení počtu nových uchazečů minimálně o 5 % do konce roku 2025.

9.2 Klíčové aktivity projektu

Pro dosažení definovaného cíle a přínosů projektu je potřeba určit klíčové aktivity projektu. Aktivity jsou navrženy podle zjištěných potřeb v rámci analýzy současného stavu.

Výstupem projektu budou následující klíčové aktivity:

1. Informování novinářek a novinářů o projektu na podporu sdílení znalostí
2. Zrealizování rozvojového plánu
3. Zavedení mentoringového programu
4. Aplikování akčního učení
5. Vyhodnocení zkušebního období celkového projektu

Jednotlivé klíčové aktivity projektu mají dále své dílčí aktivity, které je potřeba k dosažení cíle projektu zavést. Popsány jsou v následujících podkapitolách.

9.2.1 Informování novinářek a novinářů o projektu na podporu sdílení znalostí

Pro pochopení a přijetí projektu ze strany novinářů je na místě o celém projektu a jeho cíli srozumitelně a jednoduše informovat. Součástí informování bude představení jednotlivých zavedených aktivit na podporu sdílení znalostí mezi novináři. Tím se rozumí představení jednotlivých klíčových aktivit, a tedy za prvé rozvojového plánu, za druhé mentoringového programu a za třetí akčního učení.

Dílčí aktivity pro informování novinářek a novinářů o projektu na podporu sdílení znalostí jsou následující:

- 1.1 Vytvoření prezentace o projektu na podporu sdílení znalostí
- 1.2 Představení projektu na čtvrtletní poradě
- 1.3 Rozeslání prezentace na e-mail celé redakci a uložení na disk

Vytvoření prezentace o projektu na podporu sdílení znalostí

Prezentace bude jednoduše a srozumitelně vysvětlovat cíl projektu a představovat zavedené nástroje. První slide bude pouze titulní, kdy bude obsahovat název prezentace a datum prezentace. Druhý slide představí cíl a přínosy projektu. Třetí a čtvrtý slide představí první ze zavedených aktivit, a to rozvojový plán. Pátý a šestý slide představí druhý ze zavedených aktivit, a to mentoringový program. Sedmý a osmý slide představí třetí ze zavedených aktivit, a to akční učení. Devátý slide bude mít prostor pro dotazy, návrhy a diskusi. Desátý slide bude pouze děkovací.

Představení projektu na čtvrtletní poradě

Vytvořenou prezentaci a spolu s ní i celý projekt představí vedoucí na druhé čtvrtletní poradě, to znamená před začátkem třetího čtvrtletí, kdy je v plánu projekt zahájit. Na prezentování bude vyhrazeno 30 minut, na následnou diskusi pak dalších 15 minut.

Rozeslání prezentace na e-mail celé redakci a uložení na disk

Nezbytnou aktivitou je také rozeslání prezentace na e-mail celé redakci, aby se s projektem mohli seznámit také novináři, kteří nebyli součástí rady. V případě dotazů či návrhů se mohou redaktori obrátit přímo na vedoucího. Prezentace také bude uložena na sdílený disk, aby se k ní každý člen redakce mohl kdykoliv vrátit.

9.2.2 Rozvojový plán

První hlavní klíčovou aktivitou je zrealizování rozvojového plánu. Důvodem doporučení realizování této aktivity je to, že by redaktoři uvítali častější setkávání s vedoucím, informace o rychlosti a obecně možnostech kariérního růstu a také zavedení novinářských specializací. Již nyní jsou v redakci zavedené tak zvané rozhovory 1on1. V těch ale vedoucí redakce s redaktory řeší spíše výkonové věci, nikoliv rozvojové. Pro redaktory je dle rozhovorů navíc nastavená frekvence 1x ročně ne tak častá a ocenili by takové či podobné setkání s vedoucím alespoň 1x za půl roku. V rámci projektu je tedy navrženo strukturu rozhovoru 1on1 pozměnit, zavést ji 2x ročně a zároveň ji propojit i s rozvojovou schůzkou, na které se bude vyplňovat rozvojový plán novináře.

Cílem rozvojového plánu je spolu s vedoucím určit oblasti, ve kterých se chce novinář následující půl rok rozvíjet v souladu s jeho kariérním cílem. Tím se zajistí mimo jiné i to, že nemusí všichni novináři chodit na školení, které zajímá například pouze 3 vybrané novináře. Na rozvojové schůzce se také určí vhodná metoda vzdělávání.

Rozvojový plán naplní přínos (viz 9.1) zvýšení pocitu sounáležitosti v případě kariérního rozvoje novináře, zvýšení odbornosti a výkonnosti novinářů a snížení fluktuace novinářů.

Shrnutí aktivity

Tabulka 7 Shrnutí aktivity rozvojový plán

Název	Popis
Formát	Rozvojová schůzka novináře s vedoucím (propojení s rozhovory 1on1)
Frekvence	1x za půl roku
Cíl	Určit oblasti, ve kterých se chce novinář v následujícím půl roce rozvíjet

(zdroj: Vlastní zpracování)

Dílejší aktivity pro zrealizování rozvojového plánu jsou následující:

2.1 Vytvoření šablony pro rozvojový plán

2.2 Proškolení vedoucího ve vedení rozvojového rozhovoru

2.3 Zavedení rozvojové schůzky novináře s vedoucím

Vytvoření šablony pro rozvojový plán

Pro účely rozvojového plánování bude vytvořena šablona individuálního rozvojového plánu. Šablona bude vytvořena v online nástroji Google Sheets. Důvodem výběru tabulek od Google je to, že již nyní je redakce využívá k dalším účelům, redaktoři jsou na ně tedy zvyklí a zároveň mají k dokumentům přístup. Tento rozvojový plán bude uložen do osobní složky příslušného novináře na sdíleném disku, kde se mimo jiné nachází například i výkaz práce.

Šablona pro rozvojový plán na půl roku bude v záhlaví obsahovat informace jako jsou jméno a příjmení, pozice v RZ ČT Brno, kariérní cíl a přednosti. Dále bude součástí datum rozvojové schůzky. Následovat bude prostor pro vypsání 3 rozvojových cílů. Rozvojový cíl může vypadat například „Naučím se vyhledávat a nabízet odbornější témata“ nebo „Zúčastním se školení dle mé novinářské specializace a poté znalosti předám kolegům“. Pro naplnění rozvojového cíle bude potřeba zvolit rozvojovou aktivitu, která novináři s naplněním cíle pomůže. Tedy například „Peer mentoring“ nebo „Externí školení spolu s Akční učení“. V neposlední řadě bude v plánu také prostor na vyhodnocení, které se vyplní na další rozvojové schůzce.

Šablona se případně může dále rozšířit i o výkonové cíle, které jsou nyní hlavní oblastí řešení rozhovorů 1on1.

Šablona je navržena v barvách zpravodajství ČT, tedy do modré.

Návrh šablony pro rozvojový plán je k nahlédnutí v příloze VIII.

Proškolení vedoucího ve vedení rozvojového rozhovoru

Rozvojové schůzky povede vedoucí redaktor. Aby byly podpořeny jeho schopnosti, podstoupí koučovací školení pro vedení rozvojových schůzek.

Zavedení rozvojové schůzky novináře s vedoucím

Jak již bylo zmíněno, rozvojový plán novináře se bude vyplňovat na rozvojové schůzce s vedoucím. Vedoucí proto musí naplánovat tyto rozvojové schůzky. Datum rozvojové schůzky novináři pošle e-mailem a také mu pošle pozvánku do kalendáře.

9.2.3 Mentoringový program

Druhou hlavní klíčovou aktivitou je zavedení mentoringového programu. Důvodem doporučení zavedení této aktivity je, že mediorní redaktori v rámci rozhovorů vyjádřili zájem o nově zavedený mentoring v redakci, který ale je určený pouze pro juniorní redaktory. Současně někteří redaktori zmínili, že by se rádi učili i od svých kolegů a editoři potom zmínili učení se technických záležitostí od služebně mladších kolegů.

Cílem zavedení komplexního mentoringového programu je tedy podpořit a umožnit sdílení znalostí napříč redakcí. Z nabídky mentoringového programu si budou moci vybrat novináři juniorní, mediorní i seniorní.

Mentoringový program naplní všech pět přínosů (viz 9.1), a tedy zvýšení pocitu sounáležitosti v případě kariérního rozvoje novináře, zvýšení podpory spolupráce a sdílení znalostí mezi novináři, zvýšení odbornosti a výkonnosti novinářů, snížení fluktuace novinářů a zvýšení počtu nových novinářů.

Tabulka 8 Shrnutí aktivity mentoringový program

Název	Popis
Formát	Komplexní mentoringový program, ze kterého si bude moci vybrat juniorní, mediorní i seniorní novinář
Frekvence	Dle domluvy
Cíl	Podpořit a umožnit sdílení znalostí napříč redakcí

(zdroj: Vlastní zpracování)

Dílejší aktivity pro zavedení mentoringového programu jsou následující:

- 3.1 Stanovení formátu pěti nabízených druhů mentoringu
- 3.2 Vytvoření šablony pro zápisy ze schůzek mentoringu
- 3.3 Proškolení novinářů v mentorování
- 3.3 Realizace mentoringu v každém druhu
- 3.5 Vytvoření náborové kampaně

Stanovení formátu pěti nabízených druhů mentoringu

Ze všeho nejdřív je v rámci mentoringového programu nutné stanovit formáty jednotlivých nabízených druhů mentoringu. Je doporučeno pět druhů mentoringu, a to *Individuální klasický mentoring pro juniory*, *Individuální klasický mentoring pro mediory*, *Vrstevnický (peer) mentoring*, *Mezigenerační (reverse) mentoring* a *Skupinový mentoring*. Je potřeba stanovit kritéria mentora, kritéria menteeho, délku mentoringu, frekvenci schůzek, témata mentoringu a formát schůzek. Jednotlivé druhy mentoringu jsou pro větší přehlednost popsány v 8, 9, 10, 11, 12 a 13 níže. Všechny druhy mentoringu se mohou různě měnit.

Tabulka 9 První druh: Individuální klasický mentoring pro juniory

První druh: Individuální klasický mentoring pro juniory	
Popis mentoringu	Předávání znalostí služebně staršího novináře služebně mladšímu novináři.
Kritéria mentora	Min. 15 let praxe Max. počet let praxe není určen
Kritéria menteeho	Min. počet let praxe není limitován Max. 1 rok praxe
Délka období	3 měsíce
Frekvence schůzek	1x za 14 dní
Témata mentoringu	1. Struktura reportáže 2. Hledání témat, výběr respondentů a předání kontaktů 3. Živé vstupy
Formát schůzek	1.1 Mentor vyjíždí s mentee do terénu, přímo v terénu mu radí, jak reportáž postavit a jaké záběry si natočit 1.2 Mentee vyjíždí do terénu sám, přiveze záběry a reportáž do redakce, mentor mu dává zpětnou vazbu v redakci 2.1 Mentor se setkává s mentee v zasedací místnosti a předává své znalosti o hledání témat a vytipování respondentů 2.2 Mentee si zkusí vytipovat 1-3 svá témata včetně respondentů, schází se s mentorem, společně jednotlivá témata konzultují, mentor dává zpětnou vazbu 3.1 Mentor vyjíždí s mentee do terénu, v terénu mentee mu radí, jak sestavit scénář pro živý vstup, radí ideální pozadí pro živý vstup, vysvětluje spolupráci s kameramanem 3.2 Mentee vyjíždí do terénu sám, zkouší si živý vstup sám, po příjezdu do redakce se schází s mentorem a ten mu na živý vstup dává zpětnou vazbu

(zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 10 Druhý druh: Individuální klasický mentoring pro mediory

Druhý druh: Individuální klasický mentoring pro mediory	
Popis mentoringu	Předávání znalostí novináře druhému novináři. Odlišování pracovní seniority není podstatné.
Kritéria mentora	Min. 5 let praxe Max. počet let praxe není limitován
Kritéria menteeho	Min. 2 roky praxe, v případě nižšího počtu let praxe zvolit první druh mentoringu Max. počet let praxe není určen
Délka období	3 měsíce
Frekvence schůzek	1x za 14 dní
Témata mentoringu	1. Nabídka komplexnějších témat 2. Rychlost v terénu a komunikace s respondenty 3. Definuje se dle individuálních potřeb menteeho
Formát schůzek	1.1 Mentor se setkává s mentee v zasedací místnosti a předává své znalosti o nabízení pokročilejších a hlubších tématech 1.2 Mentee si zkusí navrhnout 1-3 svá témata, schází se s mentorem, společně jednotlivá témata prochází, mentor dává zpětnou vazbu 2.1 Mentor se setkává s mentee v zasedací místnosti, předává své znalosti o rychlosti v terénu a komunikaci s respondenty 2.2 Mentor vyjíždí s mentee do terénu, nejdříve dochází k pozorování ze strany mentora, sleduje jak k práci mentee přistupuje, na základě analýzy mu přímo v terénu předává zpětnou vazbu a předává své tipy 3.1 Definuje se dle individuálních potřeb menteeho 3.2 Definuje se dle individuálních potřeb menteeho

(zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 11 Třetí druh: Vrstevnický (peer) mentoring

Třetí druh: Vrstevnický (peer) mentoring	
Popis mentoringu	Předávání znalostí a vzájemná pomoc mezi novináři navzájem. Je nutné nestavět jednoho novináře do pozice autority, v takovém případě zvolit druhý druh mentoringu.
Kritéria mentorů	Min. 3 roky praxe Max. počet let praxe není limitován
Délka období	1 měsíc
Frekvence schůzek	Definuje se dle individuálních potřeb menteeho
Témata mentoringu	Definuje se dle individuálních potřeb menteeho <i>Níže jsou uvedeny příklady, nejedná se o na sebe navazující činnosti</i> 1. Natáčení MoJo reportáží 2. Práce editora, v ideálním případě se schází editor z Brna a editor z Prahy
Formát schůzek	Definuje se dle individuálních potřeb menteeho <i>Níže jsou uvedeny příklady, nejedná se o na sebe navazující činnosti</i> 1.1 Mentoringoví partneři společně vyjíždí do terénu, připravují společnou reportáž, u toho si vzájemně předávají zkušenosti, jak k natáčení reportáží na mobil přistupují, předávají rady jak udělat zajímavější záběry nebo jak nastavit telefon v případě nahrávání synchronů či standupů 1.2 Oba mentoringoví partneři vyjíždí do terénu sami, vrací se do redakce s natočenými MoJo záběry a hotovou reportáží, schází se v zasedací místnosti nebo relax zóně a předávají si zpětnou vazbu 2.1 Mentoringoví partneři editoři se scházejí v redakci, jeden den edituje editor Praha, popisuje editorovi Brno jak co dělá, editor Brno pozoruje a zapisuje si poznámky, na konci dne dává zpětnou vazbu, čeho si všiml, co by dělal jinak, případně se doptává a přebírá si inspiraci 2.2 Mentoringoví partneři editoři se druhý den scházejí v redakci a vyměňují si role

(zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 12 Čtvrtý druh: Mezigenerační (reverse) mentoring

Čtvrtý druh: Mezigenerační (reverse) mentoring	
Popis mentoringu	Předávání znalostí od služebně mladšího novináře služebně staršímu novináři.
Kritéria mentora	Min. 3 roky praxe Max. 8 let praxe <i>Možnost nakombinovat 3 mentory dle zaměření</i>
Kritéria menteeho	Min. 15 let praxe Max. počet let praxe není určen
Délka období	3 měsíce
Frekvence schůzek	1x za 14 dní
Témata mentoringu	1. Práce se sociálními sítěmi ve zpravodajství (mentor editor sociálních sítí) 2. Představení nových postupů v žurnalistice (mentor redaktor) 3. Práce s programy na střih videa (mentor střihač)
Formát schůzek	1.1 Mentor se setkává s mentee v zasedací místnosti, ukazuje menteeu jak se využívají sociální sítě ve zpravodajství 2.1 Mentee vyjíždí s mentorem do terénu a sleduje nové postupy v žurnalistice v praxi, doptává se, snaží se pochopit novinky, zpracovává z terénu zpravodajský příspěvek na sociální sítě 1.2 Mentor se setkává s mentee, dává zpětnou vazbu na připravené zpravodajské příspěvky na sociální sítě 3.1 Mentee se setkává s mentorem na střižně, mentor menteeu ukazuje a vysvětluje práci s programem, mentee si zkouší práci v programu 3.2 Mentee se setkává s mentorem na střižně, doptává se na nejasnosti, zkouší střih videa

(zdroj: Vlastní zpracování)

Tabulka 13 Pátý druh: Skupinový mentoring

Pátý druh: Skupinový mentoring	
Popis mentoringu	Předávání znalostí od externího lektora směrem k novinářům.
Kritéria mentora	Externí lektor, odborník na danou oblast
Kritéria menteeho	Min. počet let praxe není určen Max. počet let praxe není určen
Délka období	1 den
Frekvence schůzek	Definuje se dle individuálních potřeb menteeho
Témata mentoringu	Definuje se dle individuálních potřeb menteeho
Formát schůzek	Dle individuálních potřeb <i>Níže jsou uvedeny příklady, nejedná se o na sebe navazující činnosti</i> -Školení -Workshopy -Diskuse

(zdroj: Vlastní zpracování)

Doporučený postup při výběru mentoringu je stanovený u všech druhů stejně. Vypadá následovně:

- **Výběr mentoringu:** Vyhovující druh mentoringu si novinář vybere za pomoci vedoucího, nejlépe na rozvojové schůzce, nebo jiné předem domluvené schůzce. Všechny druhy mentoringu je možné upravit podle potřeb menteeho. Tyto potřeby se specifikují ideálně na rozvojové schůzce.
- **Výběr mentora:** Mentee buď přichází se zájmem o konkrétního mentora, nebo mu vedoucí s výběrem mentora podle kritérií a potřeb pomůže. Mentora kontaktuje a informuje o mentoringu primárně vedoucí, výjimečně se může mentee s mentorem domluvit sám (například v případě peer mentoringu). Vedoucí domluví společnou schůzku s mentorem i mentee, která bude trvat maximálně 30 minut.
- **Začátek mentoringu:** Na první společné schůzce, které by se měl účastnit i vedoucí a schůzku koordinovat, se ujasní požadavky, nastaví pravidla a vyplní záhlaví zápisu ze schůzek.
- **Průběh mentoringu:** Mentoring probíhá dle nastaveného formátu u jednotlivých druhů mentoringu, na všem se společně domlouvá mentor s mentee. V případě problémů se obrací na vedoucího, ten ale není součástí jednotlivých schůzek.

- **Konec mentoringu:** Na poslední společné schůzce, které by se opět měl účastnit vedoucí a schůzku koordinovat, se úspěšnost mentoringu vyhodnocuje a předává zpětná vazba.

Vytvoření šablony pro zápisy ze schůzek mentoringu

Nezbytnou součástí každého mentoringu bude vyplnit zápis ze schůzky mentora a menteeho. Tento zápis bude sloužit jako jeden ze způsobů ověření realizování mentoringu a následné úspěšnosti celého projektu. Šablona pro zápisy ze schůzek mentoringu bude obsahovat základní informace, které mentee vyplní spolu s mentorem a vedoucím na začátku mentoringu v rámci první společné schůzky. Mezi to se řadí jméno a příjmení a pozice menteeho, jméno a příjmení a pozice mentora, cíl mentoringu, druh mentoringu, témata mentoringu, délka mentoringu, frekvence schůzek a způsob ověření úspěšnosti. Dále bude součástí prostor pro zápis z každé schůzky, kde bude vyplněn datum schůzky a aktivita, která byla součástí schůzky. V neposlední řadě bude součástí zápisu také prostor na zpětnou vazbu mentora na mentee, zpětnou vazbu mentee na mentora a vyhodnocení úspěšnosti mentoringu. Zpětná vazba a hodnocení úspěšnosti se vyplní na poslední schůzce spolu s mentorem a vedoucím. Zápisy budou ukládány do složky příslušného novináře na sdíleném disku kde se mimo jiné nachází například i výkaz práce nebo se bude nacházet rozvojový plán.

Šablona je navržena v barvách zpravodajství ČT, tedy do modré.

Návrh šablony pro zápisy ze schůzek mentoringu je k nahlédnutí v příloze IX.

Proškolení novinářů v mentorování

Další důležitou součástí mentoringového programu je proškolení novinářů v mentorování. V rozhovoru s vedoucím vyplynulo, že aktuální mentoři žádný školení na mentorování, případně lektorování, neabsolvovali. Zároveň v rozhovoru zaznělo, že občas sdílení znalostí z důvodu velkého záprahu a náročnosti práce probíhá útržkovitě a v rychlosti. V rámci zavedení mentoringového programu je tedy doporučeno proškolení novinářů v lektorování. Na tomto školení by se měli naučit, jak předávat znalosti rychle, ale zároveň srozumitelně. Toto proškolení bude vhodné nejen v případě mentorování, ale také v případě akčního učení, o kterém bude psáno v další podkapitole. Na školení je vhodné zajistit externího lektora. Je důležité také plánovat školení dvě, jelikož se v jeden den na školení nemůže uvolnit celá redakce. První část editorů a redaktorů bude proškolená v jeden den, druhá část pak v druhý den.

Realizace mentoringu v každém druhu

Samotná realizace mentoringu proběhne nejdříve v září 2025. Do té doby je potřeba stanovit přesné formáty jednotlivých druhů mentoringu, vytvořit šablony pro zápisy, a zvláště potom proškolit novináře. Realizace mentoringu počítá s realizováním minimálně jednoho mentoringu ve všech pěti druzích do konce roku 2025, aby se vyzkoušely jednotlivé formáty a případně se upravily dle připomínek a požadavků mentees a mentorů.

Vytvoření náborové kampaně

Jak již bylo popsáno v předešlých částech, aktuální mentoring pro juniory byl v redakci zaveden jakožto součást onboardingů z toho důvodu, že začínající novináři sami nevládali nápor práce a potřebovali někoho, kdo je bude vést. Mentees, kteří si pilotním mentoringem v uplynulých 3 měsících prošli, si mentoring chválili. V rámci projektu je tak doporučeno již zavedený a odzkoušený individuální klasický mentoring pro juniory využít jako součást náborové kampaně. Tím se zvýší šance redakce na pracovním trhu a zároveň se zvýší počet nových novinářů minimálně o 5 % do konce roku 2025.

Návrh strategie náborové kampaně je popsána v tabulce 14.

Tabulka 14 Návrh strategie náborové kampaně

Název	Popis
Cíl	Do 1 měsíce od spuštění náborové kampaně domluvit pohovor alespoň s 5 novými uchazeči o práci v redakci zpravodajství České televize Brno
Cílová skupina	1. Studenti či absolventi žurnalistiky a médií 2. Novinář vracějící se do oboru po mateřské či jiné dovolené 3. Člověk přecházející do novinářiny z jiného oboru
Formát	Reels 1minutového video
Kanály	Sociální síť RZ ČT Brno -> Instagram: @udalostibrno, Facebook: Události Brno, Facebook: Události Zlínského kraje, X: Události Brno Sociální síť ČT Brno (Instagram: ctbrno) Sociální síť vysokých škol, například MUNI FSS (Instagram: @medzur_fss_muni) a UTB FMK (Instagram: @fmk.utb)
Obsah	Moderátor – vysvětluje mentoringový program v RZ ČT Brno Mentor – rozhovor, například kolik let má praxe, jaké znalosti v mentoringu předává, jak mentoring probíhá Mentee – rozhovor, například co mu mentoring dal, jak mu v začátcích pomohl Mentee – rozhovor, terén
Časový plán	Příprava scénáře videa a jeho následná konzultace s editorem sociálních sítí a vedoucím redakce - 2 hodiny Natáčení videa - 8 hodin Střih videa - 3 hodiny Celkem - 13 hodin

(zdroj: Vlastní zpracování)

9.2.4 Akční učení

Třetí hlavní klíčovou aktivitou je aplikování akčního učení, anglicky Action Learning. Tato metoda je vhodná pro učení se z praxe. Důvody doporučení aplikování této aktivity jsou dva.

Prvním důvodem je to, že při rozhovorech novináři zmiňovali zájem o nějakou podobu přednášky od svých kolegů na témata spojená s praxí. To znamená například tipy na shánění témat, tipy na rozmlouvání respondentů nebo tipy na komunikaci s politiky. Novinář, který se v dané problematice cítí nejzkušeněji, by si na téma připravil krátkou, rychlou prezentaci, kde by tyto tipy předal a následně by se mohla uskutečnit krátká diskuse. Pokud by například někdo vyjádřil zájem o větší vhled do problematiky, domluvil by si s prezentujícím novinářem mentoring.

Druhým důvodem je to, že redakce často nemá časové ani finanční zdroje posílat celou redakci na školení. Jak již zaznělo u aktivity rozvojového plánu, v rámci projektu je doporučeno plánovat novinářům školení dle jejich specializace. Poté se novináři v rámci akčního učení o své nově získané znalosti podělí ve zhuštěné formě tak, aby to pro ostatní novináře bylo zajímavé a mohli případně daného specializovaného novináře zastoupit například v případě dovolené či nemoci, ale zároveň aby jim prezentace nepřišla příliš složitá jako například na odborném školení. Tím redakce ušetří čas ostatních novinářů a nenastane riziko, že v daný den nebudou redaktori k dispozici na natáčení reportáží do vysílání. Ušetří se i náklady na školení pro všechny novináře.

Oba formáty jsou zároveň prostředkem k uchování klíčových znalostí novinářů, jelikož budou jejich znalosti ve zhuštěné podobě zapsány do prezentace, která bude uložena na disku. K těmto krátkým prezentacím je doporučeno využít odpolední (ale je možné i ranní) porady a mít prezentaci 1x za 2 týdny.

Cílem akčního učení tedy je sdílet a zároveň uchovat znalosti novinářů v jejich specializační oblasti nebo praxe z terénu.

Akční učení naplní přínos (viz 9.1) zvýšení podpory spolupráce a sdílení znalostí mezi novináři a zvýšení odbornosti a výkonnosti novinářů.

Tabulka 15 Shrnutí aktivity akční učení

Název	Popis
Formát	Akční předávání znalostí formou krátké prezentace na poradě
Frekvence	1x za 2 týdny
Cíl	Sdílet a uchovat znalosti novinářů v jejich specializační oblasti nebo praxe z terénu

(zdroj: Vlastní zpracování)

Dílejší aktivity pro aplikování akčního učení jsou následující:

- 4.1 Stanovení formátu akčního učení
- 4.2 Vytvoření šablony na prezentaci včetně složky na disku pro archivaci prezentací
- 4.3 Zavedení harmonogramu služeb akčního učení

Stanovení formátu akčního učení

Akční učení bude mít formát jednoduché a krátké prezentace. Novinář v ní bude sdílet buď za prvé své tipy, jaké využívá v rámci své práce novináře a které mu práci urychlují či usnadňují, nebo za druhé bude sdílet své získané znalosti na specializačním či jiném školením. Pro aplikování akčního učení bude 1x za 2 týdny vyhrazen prostor na odpolední poradě redakce ve 14:30 (nebo případně ranní poradě v 9:00). Novináři se budou střídat, vždy 1 novinář s 1 prezentací 1 za 14 dní. Novinář se zapíše do harmonogramu služeb akčního učení na datum, které mu bude nejvíce vyhovovat a připraví si prezentaci o délce maximálně 10 minut. Délku prezentace je důležité dodržet, aby sdílení znalostí bylo opravdu rychlé a nezdržovalo nikoho od práce. Po prezentaci bude prostor na maximálně 10minutovou diskusi.

Vytvoření šablony na prezentaci včetně složky na disku pro archivaci prezentací

Prezentace by měla být co nejjednodušší, aby její příprava novinářům nezabrala příliš mnoho času. V pracovní době budou mít na přípravu prezentace vyhrazenou 1 hodinu. Šablona bude připravena v prezentačním nástroji Google Slides, jelikož nástroje Google redakce již nyní využívá. První slide šablony bude obsahovat název tématu, jméno redaktora a datum. Na druhém slidu budou hlavní body sdělení, tipů a znalostí. Třetí slide bude doporučený a představí tipy na zdroje, vzdělávací materiály či videa. Na čtvrtém slidu bude prostor pro diskusi, zpětnou vazbu či dotazy. Pátý slide šablony bude pouze děkovací.

Šablonu si novináři mohou upravit dle svých potřeb. Hotová prezentace bude vždy uložena na sdíleném disku ve složce Vzdělávání. Tím se zajistí archivace znalostí.

Zavedení harmonogramu služeb akčního učení

Nezbytnou součástí fungování akčního učení je zavedení harmonogramu služeb akčního učení. Do tohoto harmonogramu se bude zapisovat datum prezentace, jméno a příjmení redaktora, který bude prezentovat, dále téma prezentace a druh prezentace, jestli se bude jednat o tipy z praxe (praxe) nebo o specializační zkušenosti (specializace). Poslední dva sloupčky budou mít zaškrťovací políčko na to, jestli je akční učení hotovo a jestli je prezentace na disku. Harmonogram bude mít na starosti vedoucí redakce.

Šablona je navržena v barvách zpravodajství ČT, tedy do modré.

Návrh šablony harmonogramu služeb akčního učení je k nahlédnutí v příloze X.

9.2.5 Vyhodnocení zkušebního období celého projektu

Důležitou součástí projektu je také vyhodnocení. Vyhodnocení celého projektu proběhne po uplynutí zkušebního období celého projektu, které je naplánováno na konec roku 2025.

Dílní aktivity pro vyhodnocení zkušebního období celého projektu jsou následující:

5.1 Vytvoření dotazníku pro zpětnou vazbu na zavedené aktivity

5.2 Rozeslání dotazníku

5.3 Vyhodnocení dotazníku

Vytvoření dotazníku pro zpětnou vazbu na zavedené aktivity

Dotazník byl zvolen z důvodu, aby byla zajištěna anonymita novinářů v případě poskytování zpětné vazby. I přesto, že v redakci funguje velká míra otevřenosti a důvěry, mohlo by být osobní předání zpětné vazby zkrslující. Dotazník by měl být krátký a jeho vyplnění by nemělo trvat dlouho. Každá nově zavedená aktivita bude mít 2 uzavřené otázky a 1 otevřenou otázkou. Na uzavřené otázky budou novináři odpovídat pomocí hvězdiček na škále od 1 do 5. V otevřené otázce budou mít prostor na jakoukoliv zpětnou vazbu k dané aktivitě. Dotazník bude vytvořen prostřednictvím Google Forms, aby bylo vše na jednom místě. Po projevení zájmu bude redaktor moci zanechat zpětnou vazbu i na rozhovoru 1on1.

Doporučená struktura dotazníku je následující:

- Oblast: Rozvojový plán
 1. Jak jste spokojená/ý se zavedením rozvojových schůzek s vedoucím 1x za půl roku? (uzavřená otázka)
 2. Jak se vám pracuje s rozvojovým plánem? (uzavřená otázka)
 3. Zde je prostor pro jakoukoliv zpětnou vazbu k aktivitě rozvojový plán. Vítány jsou vaše připomínky i návrhy ke zlepšení. Pokud jste u některé z uzavřených otázek u této oblasti dali hvězdičku 1 nebo 2, uveďte, prosím, z jakého důvodu. (otevřená otázka)
- Oblast: Mentoringový program
 1. Jak jste spokojená/ý s mentoringovým programem?
 2. Jak se vám pracuje se šablonou na zápisy ze schůzek mentoringu?
 3. Zde je prostor pro jakoukoliv zpětnou vazbu k aktivitě mentoringový plán. Vítány jsou vaše připomínky i návrhy ke zlepšení. Pokud jste u některé z uzavřených otázek u této oblasti dali hvězdičku 1 nebo 2, uveďte, prosím, z jakého důvodu. (otevřená otázka)
- Oblast: Akční učení
 1. Jak jste spokojená/ý s akčním učním, které bylo zavedeno na poradách?
 2. Jak vám vyhovuje frekvence prezentací 1x za 14 dní formou 10minutové prezentace?
 3. Zde je prostor pro jakoukoliv zpětnou vazbu k aktivitě akční učení. Vítány jsou vaše připomínky i návrhy ke zlepšení. Pokud jste u některé z uzavřených otázek u této oblasti dali hvězdičku 1 nebo 2, uveďte, prosím, z jakého důvodu. (otevřená otázka)

Rozeslání dotazníku

Dotazník bude rozeslán mezi novináře na jejich e-mailové adresy. O rozeslání dotazníku je také vhodné novináře informovat na poradě a o vyplnění dotazníku je požádat.

Vyhodnocení dotazníku

Vyhodnocení dotazníku provede vedoucí. K úspěšnému ověření projektu je potřeba mít vyplněno minimálně 10 zpětnovazebních dotazníků. Výsledky vedoucí redakce představí na

čtvrtletní poradě. Na základě výsledků se rozhodne, jestli projekt bude pokračovat dál, případně jaké aktivity projektu se zruší či pozmění.

9.2.6 RACI matice odpovědnosti

Klíč k úspěšnému projektu je rozdělení odpovědnosti mezi jednotlivé pracovníky. Díky tomu bude každý pracovník vědět, za co je odpovědný. Základní odpovědnosti za jednotlivé klíčové činnosti projektu jsou uvedeny v RACI matici odpovědnosti v tabulce 16. Pro ujasnění jednotlivých částí slouží popis níže.

- R – Responsible – Výkon: Aktivitu daná osoba vykonává sama nebo ve spolupráci s určeným kolegou.
- A – Accountable – Odpovědnost: Za aktivitu je daná osoba odpovědná.
- C – Consulted – Konzultace: Řešení aktivity je s danou osobou konzultováno.
- I – Informed – Informovanost: O řešení a průběhu aktivity je osoba informována.

Tabulka 16 RACI matice odpovědnosti

Klíčové aktivity	Odpovědnost		
	Vedoucí redaktor	Editor	Redaktor
1. Informování novinářek a novinářů o projektu na podporu sdílení znalostí			
1.1 Vytvoření prezentace o projektu na podporu sdílení znalostí	R, A	C	
1.2 Představení projektu na čtvrtletní poradě	R, A	I	I
1.3 Rozeslání prezentace na e-mail celé redakci a uložení na disk	R, A	I	I
2. Rozvojový plán			
2.1 Vytvoření šablony pro rozvojový plán	R, A		R
2.2 Proškolení vedoucího ve vedení rozvojového rozhovoru	R, A		
2.3 Zavedení rozvojové schůzky novináře s vedoucím	R		
3. Mentoringový program			
3.1 Stanovení formátu pěti nabízených druhů mentoringu	R, A	C	C
3.2 Vytvoření šablony pro zápisy ze schůzek mentoringu	R, A	I	I
3.3 Proškolení novinářů v mentorování	R, A	R	R
3.4 Realizace mentoringu v každém druhu	R, A	C	C
3.5 Vytvoření náborové kampaně	R, A		
4. Akční učení			
4.1 Stanovení formátu akčního učení	R, A	C	C
4.2 Vytvoření šablony na prezentaci včetně složky na disku pro archivaci prezentací	R, A	I	I
4.3 Zavedení harmonogramu služeb akčního učení	R, A	I	I
5. Vyhodnocení zkušebního období celého projektu			
5.1 Vytvoření dotazníku pro zpětnou vazbu na zavedené aktivity	R, A	C	C
5.2 Rozeslání dotazníku	R, A	I	I
5.3 Vyhodnocení dotazníků	R, A		

(zdroj: Vlastní zpracování)

9.3 Nákladová analýza

Nákladová analýza projektu vyjádří náklady, které bude potřeba na realizaci projektu vynaložit. Nákladová analýza primárně počítá s náklady obětované příležitosti, jelikož se jedná primárně o čas redaktorů, editorů a vedoucího věnovaný aktivitám, který by jinak mohli věnovat práci. V tomto případě se počítá s průměrnou mzdou novináře podle webové stránky Platy.cz v kategorii Žurnalistika, polygrafie média – Novinář. Zde se průměrná mzda pohybuje v rozmezí 28 tisíc až 77 tisíc (data ke dni 15. 4. 2025). V projektu je pracováno s následujícími průměrnými hrubými mzdami za měsíc:

- Redaktor: 30 000 Kč / měsíc
- Editor: 50 000 Kč / měsíc
- Vedoucí redakce: 70 000 Kč/ měsíc

Pro účely nákladové analýzy projektu bude počítáno se zaokrouhlenými hrubými mzdami na hodinu:

- Redaktor: 190 Kč / hodina
- Editor: 320 Kč / hodina
- Vedoucí redakce: 440 Kč / hodina

Mezi reálně vynaložené náklady patří náklady na externího lektora v případě proškolení vedoucího ve vedení rozvojového plánu a externího lektora v případě proškolení novinářů v mentorování.

Náklady pro jednotlivé aktivity jsou vyjádřeny v tabulkách 17, 18, 19, 20 a 21. Každá nákladová tabulka představuje odpovědnou osobu za aktivitu, počet těchto osob, počet hodin věnovaný aktivitě, náklady na hodinu odpovědné osoby a náklady celkem. Celkové náklady jsou vyjádřeny v tabulce 22.

Nákladová analýza je vytvořena pouze pro zkušební období projektu, které je stanoveno na období 6 měsíců a ve kterém je počítáno s určitými výstupy. Tyto výstupy jsou velmi obtížně měřitelné. Očekává se, že z důvodu zvýšení počtu nových novinářů povedou náklady k mírnému zvýšení, zároveň ale díky snížení fluktuace novinářů to povede ke snížení nákladů. Je možné odhadnout jejich vyrovnání.

Náklady na informování novinářek a novinářů o projektu na podporu sdílení znalostí

Náklady na informování novinářek a novinářů o projektu na podporu sdílení znalostí jsou zobrazeny v tabulce 17. Zde se počítá primárně s náklady na vedoucího redaktora. Celkové náklady jsou vyčísleny na **2 300 Kč**.

Tabulka 17 Náklady na informování novinářek a novinářů o projektu na podporu sdílení znalostí

Aktivita	Odpovědnost	Počet osob	Počet hodin	Náklady na hodinu v Kč	Náklady celkem v Kč
Vytvoření prezentace o projektu na podporu sdílení znalostí	Vedoucí redaktor	1	3	440	1320
	Editor	1	1	320	320
Představení projektu na čtvrtletní poradě	Vedoucí redaktor	1	1	440	440
Rozeslání prezentace na e-mail celé redakci a uložení na disk	Vedoucí redaktor	1	0,5	440	220
Celkem					2300

(zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na rozvojový plán

Náklady na první zavedenou aktivitu, rozvojový plán, jsou zobrazeny v tabulce 18. Zde se počítá i s reálně vynaloženými náklady, a to ve formě nákladů na externího lektora v případě proškolení vedoucího ve vedení rozvojového rozhovoru. Částka byla určena jako průměrná částka běžně se pohybujících cen za krátké školení koučování. U zavedení rozvojové schůzky novináře s vedoucím se počítá s minimálně 10 rozvojovými schůzkami v rámci zkušebního období projektu. Celkové náklady jsou vyčísleny na **17 180 Kč**.

Tabulka 18 Náklady na rozvojový plán

Aktivita	Odpovědnost	Počet osob	Počet hodin	Náklady na hodinu	Náklady celkem
Vytvoření šablony pro rozvojový plán	Vedoucí redaktor	1	1	440	440
Proškolení vedoucího ve vedení rozvojového rozhovoru	Vedoucí redaktor	1	2	440	880
	Externí lektor	-	-	-	10000
Zavedení rozvojové schůzky novináře s vedoucím	Vedoucí redaktor	1	10	440	4400
	Redaktor	10	1	190	1900
Celkem					17180

(zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na mentoringový program

Náklady na druhou zavedenou aktivitu, mentoringový program, jsou zobrazeny v tabulce 19. Zde se počítá s velkým počtem nákladů obětovaných příležitostí a současně i s reálně vynaloženými náklady ve formě nákladů na externího lektora v případě proškolení novinářů v mentorování ve vedení rozvojového rozhovoru. Částka byla určena jako průměrná částka běžně se pohybujících cen za krátké školení koučování pro týmy. Počítá se s celkově 20 novináři na proškolení. U realizace mentoringu se počítá s uskutečněním 1 mentoringu ve všech pěti druzích v rámci zkušebního období projektu. Celkové náklady na aktivitu mentoringový program jsou nejvyšší, a to až **56 020 Kč**.

Tabulka 19 Náklady na mentoringový program

Aktivita	Odpovědnost	Počet osob	Počet hodin	Náklady na hodinu	Náklady celkem
Stanovení formátu pěti nabízených druhů mentoringu	Vedoucí redaktor	1	8	440	3520
	Editor	4	1	320	1280
Vytvoření šablony pro zápisy ze schůzek mentoringu	Vedoucí redaktor	1	1	440	440
Proškolení novinářů v mentorování	Vedoucí redaktor	1	2	440	880
	Editor	4	2	320	2560
	Redaktor	15	2	190	5700
	Externí lektor	-	-	-	20000
Realizace mentoringu v každém druhu	Vedoucí redaktor	1	10	440	4400
	Editor	2	6	320	3840
	Redaktor	8	6	190	9120
Vytvoření náborové kampaně	Vedoucí redaktor	1	1	440	440
	Editor sociálních sítí	1	12	320	3840
Celkem					56020

(zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na akční učení

Náklady na třetí zavedenou aktivitu, akční učení, jsou naopak ze zavádějících aktivit nejnižší. Jsou zobrazeny v tabulce 20. Je zde počítáno pouze s časem na tvorbu prezentací či šablon, samotná aktivita ale bude součástí porady. V rámci zavedení harmonogramu služeb akčního učení se počítá s 1 hodinou na každého novináře, kterou bude věnovat přípravě prezentace. Zároveň se počítá s uskutečněním 10 akčních učení v rámci zkušebního období projektu. Celkové náklady na aktivitu akční učení jsou vyčísleny na **3 220 Kč**.

Tabulka 20 Náklady na akční učení

Aktivita	Odpovědnost	Počet osob	Počet hodin	Náklady na hodinu	Náklady celkem
Stanovení formátu akčního učení	Vedoucí redaktor	1	1	440	440
Vytvoření šablony na prezentaci včetně složky na disku pro archivaci prezentací	Vedoucí redaktor	1	1	440	440
Zavedení harmonogramu služeb akčního učení	Vedoucí redaktor	1	1	440	440
	Redaktor	10	1	190	1900
Celkem					3220

(zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady na vyhodnocení zkušebního období celého projektu

Náklady na vyhodnocení zkušebního období celého projektu jsou vyobrazeny v tabulce 21. Zde se počítá jednak s časem vedoucího na tvorbu dotazníku a jeho následné vyhodnocení, ale také s časem redaktorů a editorů na jeho vyplnění. Celkové náklady na vyhodnocení projektu jsou vyčísleny na **6 310 Kč**.

Tabulka 21 Náklady na vyhodnocení zkušebního období celého projektu

Aktivita	Odpovědnost	Počet osob	Počet hodin	Náklady na hodinu	Náklady celkem
Vytvoření dotazníku pro zpětnou vazbu na zavedené aktivity	Vedoucí redaktor	1	1	440	440
Rozeslání dotazníku	Vedoucí redaktor	1	0,5	440	220
	Editor	4	1	320	1280
	Redaktor	15	1	190	2850
Vyhodnocení dotazníků	Vedoucí redaktor	1	8	190	1520
Celkem					6310

(zdroj: Vlastní zpracování)

Náklady celkem

Celkové náklady na projekt dle jednotlivých aktivity jsou zobrazeny v 22. Jedná se o částku **85 030 Kč**.

Tabulka 22 Náklady celkem

Aktivita	Náklady celkem
Náklady na informování novinářek a novinářů o projektu na podporu sdílení znalostí	2300
Náklady na rozvojový plán	17180
Náklady na mentoringový program	56020
Náklady na akční učení	3220
Náklady na vyhodnocení zkušebního období celého projektu	6310
Celkem	85030

(zdroj: Vlastní zpracování)

9.4 Časová analýza

Časová analýza projektu hraje důležitou roli v případě naplnění cíle i očekávaných přínosů. Časová analýza je stanovena pouze na zkušební období projektu, které bude zahájeno k 1. červenci 2025. Předpokládané ukončení zkušebního období projektu je k 31. 12. 2025. Jednotlivé aktivity dle časové náročnosti uváděno v pracovních dnech jsou popsány v tabulce 23. V tabulce 24 je potom k nahlédnutí také Gantt diagram.

Tabulka 23 Časová analýza

Označení aktivity	Popis aktivity	Dobrá trvání (pracovní dny)	Předcházející aktivita
A	Vytvoření prezentace o projektu na podporu sdílení znalostí	1	-
B	Představení projektu na čtvrtletní poradě	1	A
C	Rozeslání prezentace na e-mail celé redakci a uložení na disk	1	A, B
D	Vytvoření šablony pro rozvojový plán	1	C
E	Proškolení vedoucího ve vedení rozvojového rozhovoru	2	D
F	Zavedení rozvojové schůzky novináře s vedoucím	10	D, E
G	Stanovení formátu pěti nabízených druhů mentoringu	10	C, F
H	Vytvoření šablony pro zápisy ze schůzek mentoringu	1	G
I	Proškolení novinářů v mentorování	2	G, H
J	Realizace mentoringu v každém druhu	90	H, I
K	Vytvoření náborové kampaně	1	G, I
L	Stanovení formátu akčního učení	2	C, K
M	Vytvoření šablony na prezentaci včetně složky na disku pro archivaci prezentací	1	L
N	Zavedení harmonogramu služeb akčního učení	10	M
O	Vytvoření dotazníku pro zpětnou vazbu na zavedené aktivity	1	F, K, M
P	Rozeslání dotazníku	1	F, K, M, O
Q	Vyhodnocení dotazníku	5	P

(zdroj: Vlastní zpracování)

9.4.1 Gantt diagram

Aktivita jsou naplánovány podle měsíců. Vyobrazení Gantt diagramu je v tabulce 24.

Tabulka 24 Gantt diagram

	Červenec				Srpen				Září				Říjen				Listopad				Prosinec			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Informování novinářek a novinářů o projektu na podporu sdílení znalostí																								
Vytvoření prezentace o projektu na podporu sdílení znalostí																								
Představení projektu na čtvrtletní poradě																								
Rozeslání prezentace na e-mail celé redakci a uložení na disk																								
2. Zrealizování rozvojového plánu																								
Vytvoření šablony pro rozvojový plán																								
Proškolení vedoucího ve vedení rozvojového rozhovoru																								
Zavedení rozvojové schůzky novinářů s vedoucím																								
3. Zavedení mentoringového programu																								
Stanovení formátu pěti nabízených druhů mentoringu																								
Vytvoření šablony pro zápisy ze schůzek mentoringu																								
Proškolení novinářů v mentorování																								
Realizace mentoringu v každém druhu																								
Vytvoření náborové kampaně																								
4. Aplikování akčního učení																								
Stanovení formátu akčního učení																								
Vytvoření šablony na prezentaci včetně složky na disku pro archivaci prezentací																								
Zavedení harmonogramu služeb akčního učení																								
5. Vyhodnocení zkušebního období celého projektu																								
Vytvoření dotazníku pro zpětnou vazbu na zavedené aktivity																								
Rozeslání dotazníku																								
Vyhodnocení dotazníku																								

(zdroj: Vlastní zpracování)

9.5 Riziková analýza

Riziková analýza projektu definuje možná rizika, která se v aplikaci projektu mohou vyskytnout a mohou tím ohrozit plynulý průběh projektu. Následně budou navržena také opatření proti těmto rizikům.

9.5.1 RIPRAN metoda

Analýza projektových rizik byla vypracována pomocí metody RIPRAN, která rizika znázorňuje podle pravděpodobnosti jejich vzniku a následné úrovně dopadu. Pravděpodobnost vzniku rizika i úroveň vzniku rizika bylo hodnoceno na škále 1-5, kdy:

- 1 = velmi nízká pravděpodobnost vzniku či úroveň dopadu;
- 5 = velmi vysoká pravděpodobnost vzniku či úroveň dopadu.

Bylo definováno 10 rizik. Definovaná rizika vychází z provedených rozhovorů a berou v úvahu informace, které byly poskytnuty redaktory, editory a vedoucím.

Definovaná rizika spolu s pravděpodobností jejich vzniku, úrovní dopadu a také celkovou míru rizika jsou k nahlédnutí v 25.

Tabulka 25 Riziková analýza

Označení	Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika	Úroveň dopadu rizika	Míra rizika
R1	Neotevřenost novinářů ke sdílení znalostí	3	3	9
R2	Neotevřenost novinářů k přijímání znalostí	1	2	2
R3	Nezájem novinářů k rozvoji	2	2	4
R4	Nezájem vedoucího vést rozvojové schůzky	2	4	8
R5	Nezájem novinářů zapojit se do mentoringové programu	3	3	9
R6	Nefunkční nastavení formátů některého z druhu mentoringu	4	3	12
R7	Nefunkční harmonogram služeb akčního učení	2	2	4
R8	Neochota novinářů zapojit se do akčního učení	2	3	6
R9	Nedostatek času novinářů	5	4	20
R10	Nedostatek financí redakce	5	5	25

(zdroj: Vlastní zpracování)

V tabulce 26 jsou definovaná rizika zobrazena ve třech kategoriích.

- Zelená kategorie: Definuje faktor s nízkou mírou rizika.
- Žlutá kategorie: Definuje faktor se střední mírou rizika.
- Červená kategorie: Definuje faktor s vysokou mírou rizika.

Tabulka 26 Matice rizik

Pravděpodobnost	5				R9	R10
	4			R6		
	3			R1, R5		
	2		R3, R7	R8	R4	
	1		R2			
		1	2	3	4	5
	Dopad					

(zdroj: Vlastní zpracování)

9.5.2 Opatření proti rizikům

Níže budou stanovená opatření proti definovaným rizikům dle jejich kategorií.

Faktory s nízkou mírou rizika

R2 – Neotevřenost novinářů k přijímání znalostí: Vysvětlit důležitost přijímání znalostí jako součást práce v redakci zpravodajství.

R3 – Nezájem novinářů k rozvoji: Vysvětlit přínosy a důležitosti rozvoje. Případně zvážit zavedení možných benefitů nebo zapojit do hodnotícího kritéria.

R7 – Nefunkční harmonogram služeb akčního učení: Přijmout zpětnou vazbu od novinářů, co by na harmonogramu chtěli změnit. Případně určit jednu hlavní odpovědnou osobu.

Faktory se střední mírou rizika

R1 – Neotevřenost novinářů ke sdílení znalostí: Nastavit finanční motivaci.

R4 – Nezájem vedoucího vést rozvojové schůzky: Zapojit personalistku nebo ombudsmana.

R5 – Nezájem novinářů zapojit se do mentoringové programu: Vysvětlit přínosy mentoringového programu.

R6 – Nefunkční nastavení formátů některého z druhu mentoringu: Přijmout zpětnou vazbu od novinářů a zakomponovat návrhy na změny.

R8 – Neochota novinářů zapojit se do akčního učení: Do akčního učení zapojit i vedoucího redaktor a editoři jako příklad dobré praxe. Případně spolu s redaktory najít nový rychlý způsob předávání znalostí.

Faktory s vysokou mírou rizika

R9 – Nedostatek času novinářů: Zapojovat do projektu novináře postupně a fungovat na rotačním principu rozvoje.

R10 – Nedostatek financí redakce: Zohlednit a detailněji naplánovat nákladovou analýzu. Soustředit pozornost na aktivity, které budou pro projekt nejdůležitější, a zároveň budou s minimálními náklady.

10 SHRnutí PROJEKTOvé ČÁSTI

Projektová část představila navržený projekt s aktivitami na podporu sdílení znalostí novinářkami a novináři v redakci zpravodajství České televize Brno. Projekt přinese zvýšení pocitu sounáležitosti v případě kariérního rozvoje novináře, zvýšení podpory spolupráce a sdílení znalostí mezi novináři, zvýšení odbornosti a výkonnosti novinářů, snížení fluktuace novinářů a zvýšení počtu nových novinářů. Blíže jsou přínosy projektu popsány v podkapitole 9.1.

Pro výstup projektu byly stanoveny následující aktivity: informování novinářek a novinářů o projektu na podporu sdílení znalostí, zrealizování rozvojového plánu, zavedení mentoringového programu, aplikování akčního učení a vyhodnocení zkušební období celkového projektu. Jednotlivé klíčové aktivity projektu mají dále své dílčí aktivity. Ty jsou definovány v podkapitole 9.2.

Aktivita rozvojový plán byla doporučena zavést z toho důvodu, že redaktoři v rozhovorech zmiňovali, že by uvítali častější setkávání s vedoucím nebo zavedení novinářských specializací. Cílem rozvojového plánu je spolu s vedoucím určit oblasti, ve kterých se chce novinář následující půl rok rozvíjet v souladu s jeho kariérním cílem. V rámci aktivity byla vytvořena šablona pro rozvojový plán. Detailněji je aktivita popsána v kapitole 9.2.2.

Aktivita mentoringový program byla doporučena zavést z důvodu vyjádření zájmu mediorních redaktorů o v redakci nově zavedený mentoring pro juniory. Stejně tak redaktoři vyjádřili zájem o předávání znalostí od svých kolegů. Cílem zavedení mentoringového programu je podpořit a umožnit sdílení znalostí napříč redakcí. V rámci aktivity bylo stanoveno pět druhů mentoringu a vytvořena šablona pro zápisy ze schůzek mentoringu. Detailněji je aktivita popsána v kapitole 9.2.3.

Aktivita akční učení byla doporučena zavést ze dvou důvodů. První z nich je ten, že novináři při rozhovorech zmiňovali zájem o přednášky od svých kolegů. Druhým důvodem je absence časových a finančních zdrojů. Cílem zavedení akčního učení je sdílet a zároveň uchovat znalosti novinářů v jejich specializační oblasti nebo praxe z terénu. V rámci aktivity byla navržena šablona na harmonogram služeb. Detailněji je aktivita popsána v kapitole 9.2.4.

Celkové náklady na projekt jsou stanoveny zaokrouhleně na 85 000 Kč. Zkušební období projektu je plánováno na půl roku.

11 ZÁVĚR

Sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři je důležitou součástí výkonu i konkurenční výhody médií. Tato aktivita zároveň může snížit náklady organizace na vzdělávací metody, snížit fluktuaci novinářů a zároveň zvýšit počet novinářů nových. Aby mediální organizace dokázaly lidský kapitál těchto kreativních pracovníků plně využívat, je potřeba sdílení znalostí, dovedností a schopností podporovat.

Cílem diplomové práce bylo navrhnout aktivity, které sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři v redakci zpravodajství České televize Brno podpoří. Bylo potřeba zohlednit dvě bariéry, které stojí v cestě vzdělávání a rozvoje novinářek a novinářů v této redakci, a to čas a finance.

Teoretická část diplomové práce představila literární rešerši na téma sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Problematiku zároveň zasadila do kontextu kulturních a kreativních průmyslů, nichž jsou média součástí. Rešerše také představila přínosy sdílení znalostí, mezi které se řadí například budování sounáležitosti, efektivní spolupráce, kvalitněji odvedená práce, snížení fluktuace či náskok před konkurencí. V neposlední řadě rešerše identifikovala základní nástroje na podporu sdílení znalostí, mezi které se řadí například nastavení organizační kultury, podpora lidského rozvoje a zapojení digitálních technologií pro management znalostí.

Analytická část diplomové práce navázala na teoretické zjištění. Prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a jejich následné tematické analýzy identifikovala přednosti současného stavu sdílení znalostí. Mezi ty se řadí velká míra otevřenosti a informovanosti od vedoucího redakce, otevřenost a motivace novinářek a novinářů k přijímání i sdílení znalostí, mezilidská důvěra, nové možnosti rozvoje juniorních pracovníků. Výsledky analýzy dále poukázaly na prostor ke zlepšení, který se nachází v rozvoji mediálních pracovníků, informování o možnostech kariérního rozvoje, častějším setkávání s vedoucím, zjednodušení procesů a využívaných nástrojů nebo plynulejší komunikaci.

Projektová část diplomové práce vychází ze zjištěných dat v rámci analýzy současného stavu. Představuje projekt, jehož součástí jsou návrhy aktivit na podporu sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři. Mezi doporučená opatření se řadí realizace rozvojového plánu, zavedení mentoringového programu a aplikování akčního učení.

Diplomová práce poskytuje ucelený pohled na problematiku sdílení znalostí mezi vysoce kreativními pracovníky, jimiž jsou novinářky a novináři. Zavedení projektu může redakci zpravodajství České televize Brno přinést zvýšení pocitu sounáležitosti novináře v případě jeho kariérního rozvoje, zvýšení podpory spolupráce a sdílení znalostí mezi novináři, zvýšení odbornosti a výkonnosti novinářů, snížení fluktuace novinářů a zvýšení počtu nových novinářů. Některým zjištěným slabinám v rámci analýzy se diplomová práce v projektové části nevěnovala, a to primárně z důvodu finanční náročnosti nebo potřeby dalšího výzkumu. Jedná se například o neúplný onboarding, neefektivní komunikaci a složitý systém využívaných nástrojů. Do budoucna je organizaci doporučeno zaměřit se i na tyto identifikované limity.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ALBARRAN, Alan B.; MIERZEJEWSKA, Bozena I. a JUNG, Jaemin. *Handbook of media management and economics*. 2nd edition. New York: Routledge, 2018. ISBN 9781138728315.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*: 16th. edition. London, United Kingdom: Kogan Page, 2023. ISBN 9781398606654.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Grada, 2015. ISBN 9788024752587.

BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Praha: Grada, 2021. ISBN 9788027131134.

BARTÁK, Jan. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada, 2023. ISBN 9788027138234.

BUCKINGHAM, Marcus a COFFMAN, Curt. *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*. New York, Gallup Press, 2016. ISBN 9781595621115.

CIPRO, Martin. *Psychoanalytické koučování: vliv nevědomé motivace na jednání koučovaného*. Praha: Grada, 2015. ISBN 9788024753508.

COLLINS, James C. a PORRAS, Jerry I. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností*. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024756387.

Česká televize. *Lidé*. 2025. Online. In: Česká televize, Televizní studio Brno. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/ts-brno/lide/management/>. [cit. 2024-04-03].

Česká televize. *Počátky vysílání*, 2025. Online. In: Česká televize, Televizní studio Brno. Dostupné z: <https://www.ceskatelevize.cz/ts-brno/pocatky-vysilani/>. [cit. 2024-04-03].

DALKIR, Kimiz. *Knowledge Management in Theory and Practise*. 3rd edition. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press, 2017. ISBN 9780262036870.

FÍŠER, Roman. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. Praha: Grada, 2014. ISBN 9788024750385.

GRUBER, Jan; KYRIANOVÁ, Hana a FONVILLE, Alexandea. *Kvalitativní diagnostika v oblasti lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 9788024752631.

HASTINGS, Reed a MEYER, Erin. *Pravidlo žádných pravidel: převratná firemní kultura, díky níž Netflix dobyl svět*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2020. ISBN 978807551139.

HISLOP, Donald; BOSUA, Rachelle a HELMS, Remko. *Knowledge Management in Organizations: A Critical Introduction*. 4th edition. Oxford: Oxford University Press, 2018. ISBN 9780198724018.

HORVÁTHOVÁ, Petra; BLÁHA, Jiří a ČOPÍKOVÁ, Andrea. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 9788072614301.

Interní materiály organizace. 2025.

JÍLEK, Dušan. *Manažer jako druhé řemeslo: Část 1, V první linii*. Praha: Powerprint, 2023. ISBN 9788075688176.

JÍLEK, Dušan. *Manažer jako druhé řemeslo. Část 2, V roli leadera*. Praha: Powerprint, 2023. ISBN 9788075686602.

JÍLEK, Dušan. *Manažer jako druhé řemeslo: Manuál pro ty, kdo vystudovali nebo se využili v jakémkoliv oboru a dnes vedou lidi*. Praha: Powerprint, 2020. ISBN 9788075682529.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 5 vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.

KŘÍTKOVÁ, Soňa a KOUDELKOVÁ, Petra. *Ekonomická žurnalistika*. Praha: Oeconomica, 2015. ISBN 9788024521299

KUČEROVÁ, Helena. *Organizace znalostí: klíčová témata*. Praha: Karolinum, 2017. ISBN 9788024635873.

KÜNG, Lucy. *Strategic Management in the Media: Theory to Practice*. 3rd edition. Los Angeles: Sage, 2023. ISBN 9781529773699.

MALÝ, Petr a kol. *50 let Televizního studia Brno*. Online. In: Česká televize, Televizní studio Brno. Dostupné z: <https://img.ceskatelevize.cz/boss/image/contents/publikace-ct/pdf/50-let-ts-brno.pdf>. [cit. 2024-04-03].

MUŽÍK, Jaroslav a KRPÁLEK, Pavel. *Lidské zdroje a personální management*. Praha: Academia, 2017. ISBN 9788020027733.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. vydání. Praha: Grada, 2008. ISBN 9788024724485.

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení, lidí, týmů a firem. praktický atlas managementu*. 5. vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 9788027106295.

Platy na pozicích; Žurnalistika, polygrafie, média; Novinář, 2025. Online. In Platy.cz. Dostupné z: <https://www.platy.cz/platy/zurnalistika-polygrafie-media/novinar>. [cit. 2024-04-15].

ST. CLAIR, Guy. *Knowledge Services: A strategic framework for the 21st century organization*. Berlin: De Gruyter Saur, 2017. ISBN 9783110462968.

ST. CLAIR, Guy a LEVY, Barrie. *The Knowledge Services Handbook: A Guide for the Knowledge Strategist*. Berlin: De Gruyter Saur, 2019. ISBN 9783110631876.

SVOBODOVÁ, Dagmar. *Profesní poradenství: vybrané kapitoly*. Praha: Grada, 2015. ISBN 9788024750927.

ŠIKÝR, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vydání. Praha: Grada, 2016. ISBN 97880247578701.

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102068.

TOWSE, Ruth. *Handbook of Cultural Economics*. 3rd edition. Cheltenham: Edward Elgar, 2020. ISBN 9781788975803.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273.

URBANCOVÁ, Hana a VRABCOVÁ, Pavla. *Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR*. Praha: Grada, 2023. ISBN 9788027136759.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, 2006. Online. In: *Zákony pro lidi*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=262%2F2006>. [cit. 2024-20-02].

ŽÁKOVÁ, Eva a kol. *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR: Vymezení, kvantitativní mapování a strategické dokumenty*. Online. Dostupné z: https://web2.mlp.cz/koweb/00/04/22/43/50/mapovani_kkp_1.pdf [cit. 2024-02-20].

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Organizační struktura Televizní studio Brno	45
Obrázek 2 Organizační struktura redakce zpravodajství	46
Obrázek 3 Průměrné bodové hodnocení tematických oblastí	56
Obrázek 4 Vizualizace dat	67
Obrázek 5 Přednosti a prostor ke zlepšení	68
Obrázek 6 Ishikawa diagram.....	69

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Počet interních zaměstnanců.....	47
Tabulka 2 Počet externích zaměstnanců	48
Tabulka 3 Fluktuace.....	48
Tabulka 4 Výzkumný vzorek.....	52
Tabulka 5 Hodnocení redaktorů	55
Tabulka 6 Hodnocení editorů a vedoucího	56
Tabulka 7 Shrnutí aktivity rozvojový plán	77
Tabulka 8 Shrnutí aktivity mentoringový program	79
Tabulka 9 První druh: Individuální klasický mentoring pro juniory	80
Tabulka 10 Druhý druh: Individuální klasický mentoring pro mediory	81
Tabulka 11 Třetí druh: Vrstevnický (peer) mentoring.....	82
Tabulka 12 Čtvrtý druh: Mezigenerační (reverse) mentoring	83
Tabulka 13 Pátý druh: Skupinový mentoring	84
Tabulka 14 Návrh strategie náborové kampaně	87
Tabulka 15 Shrnutí aktivity akční učení	89
Tabulka 16 RACI matice odpovědnosti.....	93
Tabulka 17 Náklady na informování novinářek a novinářů o projektu na podporu sdílení znalostí	95
Tabulka 18 Náklady na rozvojový plán	96
Tabulka 19 Náklady na mentoringový program	97
Tabulka 20 Náklady na akční učení.....	98
Tabulka 21 Náklady na vyhodnocení zkušebního období celého projektu	99
Tabulka 22 Náklady celkem	99
Tabulka 23 Časová analýza	100
Tabulka 24 Gantt diagram	101
Tabulka 25 Riziková analýza.....	102
Tabulka 26 Matice rizik	103

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČT	Česká televize
RE	Respondent editor
RR	Respondent redaktor
RV	Respondent vedoucí
RZ	Redakce zpravodajství
TS	Televizní studio

SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha P I: Struktura rozhovoru – Redaktorky a redaktoři
- Příloha P II: Struktura rozhovoru – Editorky a editoři a vedoucí redakce
- Příloha III: Ukázka přepsaného rozhovoru
- Příloha IV: Kódovací kniha
- Příloha V: Ukázka zakódovaného rozhovoru
- Příloha VI: Ukázka kódování
- Příloha VII: Logický rámec projektu
- Příloha VIII: Šablona pro rozvojový plán
- Příloha IX: Šablona pro zápisy z mentoringové schůzky
- Příloha X: Šablona pro harmonogram služeb akčního učení

PŘÍLOHA P I: STRUKTURA ROZHOVORU – REDAKTORKY A REDAKTOŘI

1. Představení (nebude nahráváno)

- *Poděkování za čas.*
- Rozhovor probíhá v rámci mé diplomové práce na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.
- Cílem rozhovoru je zjistit, jak vnímáte současnou situaci v rámci sdílení znalostí ve vaší brněnské redakci zpravodajství, co podle vás funguje a kde je naopak prostor ke zlepšení.
- Data poté budou v využita v rámci diplomové práce, jejímž cílem je navrhnout projekt na podporu sdílení znalostí mezi vámi tady v brněnské redakci zpravodajství České televize.
- Rozhovor je rozdělen do 6 částí. Z toho jedna je toto představení, druhá úvod a třetí závěr. Ze třech hlavních částí je jedna oblast zaměřená na organizační kulturu, druhá oblast na lidský rozvoj a třetí oblast na digitální nástroje. Kdyby vám v průběhu nebyla jasná jakákoliv otázka, neváhejte se doptat.
- Rozhovor bude trvat maximálně 30 minut.
- Rozhovor bude nahráván, pokud to za vás bude v pořádku. Je ale anonymní, data budou zpracována za celou redakci.
- Máte nějaké dotazy před začátkem rozhovoru?

2. Úvod (zapnout nahrávání)

- Jak dlouho pracujete jako redaktor/ka?
- Jak dlouho pracujete jako redaktor/ka v brněnské redakci zpravodajství České televize?

3. Téma: Organizační kultura

- Jak byste na škále od 1 do 10 popsal/a současnou organizační kulturu (hodnoty, pravidla, komunikace, důvěra, otevřenost) v redakci zpravodajství? Proč právě takto? Co by se muselo změnit, aby to bylo 10?
- Jak vnímáte otevřenost kolegyně a kolegů ke sdílení znalostí či informací? Když požádáte o pomoc kolegyni nebo kolegu, je ochoten vám pomoci? Co vám brání v tom zeptat se, když něco nevíte?
- Jak byste popsal/a svůj přístup k přijímání nových znalostí či informací? Jste tomu otevřený/á? Proč ano, proč ne?
- Jak byste popsal/a svůj přístup ke sdílení znalostí mezi kolegyně a kolegy? Proč znalosti sdílíte? Co vám brání v tom, abyste své znalosti sdílel/a? (*Například: Neumím znalosti předat srozumitelně, nechci se o své know-how dělit*)
- Dostáváte všechny potřebné informace o tom, co se v redakci děje?
- Jak vnímáte míru důvěry mezi členy redakce? (*Například: Nebojím se vyjádřit svůj názor*)
- Co podle vás důvěru u vás v týmu posiluje? (*Například: Společná káva mezi prací, neformální setkání mimo práci, teambuildingy*)
- Co by se mělo změnit, aby byla z vaší strany důvěra vůči kolegyním a kolegům na vyšší úrovni?

4. Téma: Lidský rozvoj

- Jak byste na škále od 1 do 10 ohodnotil/a možnosti rozvoje, které vám redakce nabízí? Proč právě takto? Co by se muselo změnit, aby to bylo 10?
- Jak probíhal váš onboarding a vaše zaškolení při nástupu?
- Dostal/a jste všechny potřebné znalosti a informace nebo vám něco k plynulé adaptaci scházelo? (*Například: Pracovní programy, přístupy do disků, kde najdete kameramany a střiháče, anebo kde je kantýna, jak funguje káva*)
- Byly tady ty informace někde sepsány, nebo jste je dostával/a postupně? Vyhovoval vám tento přístup?
- Jaké konkrétní metody vzdělávání a rozvoje vám vaše redakce nabízí? (*Například: Asistování, Školení, Koučování, Mentorování, Rotace práce, Porady, Rozhovory, Přednášky, Workshopy, E-learning, Samostudium*)
- Je to pravidelné, nebo spíše nahodilé? Vyhovuje vám to takto? Co by muselo být jinak, aby vám to ne/vyhovovalo?
- Do jaké míry tyto aktivity využíváte? Které z nich jste již využil/a?
- Co vám tento rozvoj přinesl, jak se to projevilo ve vaší práci? Splnil rozvoj vaše očekávání? Proč?
- Co vás motivuje k vašemu rozvoji a přijímání nových znalostí? (*Například: Osobní či kariérní rozvoj, lepší finanční ohodnocení*)
- Máte nastavené kariérní cíle? Ano: Kdo je s vámi nastavuje? Ne: Měl/a byste o to zájem?

5. Téma: Digitální nástroje

- **Jak byste na škále od 1 do 10 popsal/a využívání digitálních nástrojů pro sdílení znalostí? Proč právě takto? Co by se muselo změnit, aby to bylo 10?**
- Jak nejčastěji předávání znalostí probíhá? Jak spolu interně komunikujete? (*Například: Ústně, telefonicky, e-mail, komunikační platformy*)
- Vyhovuje vám to takto? Co byste spíš preferoval/a?
- Když máte nějakou znalost, zkušenost, tip, jak je podle vás nejefektivnější ho předat dál?
- Jaké digitální nástroje v redakci ke sdílení znalostí využíváte? (*Například: Intranet, úložné disky, dokumenty, příručky, prezentace, e-learning, komunikační platformy, newsletter*)
- Do jaké míry z těchto nástrojů znalosti čerpáte vy? Co dalšího byste zařadil/a?
- Jsou dle vás využívané digitální nástroje dostatečně přehledné? Co by muselo být jinak, aby se uživatelský ještě více líbily?

6. Závěr

- **Jak na škále od 1 do 10 hodnotíte současnou úroveň sdílení znalostí? Jaká jedna věc je podle vás nejdůležitější, která by se měla změnit?**
- Chtěl/a byste k jakékoliv části něco doplnit? Je podle vás něco, na co jsem se nezeptala, ale chtěl/a byste, aby to zaznělo nebo by to případně mohlo pomoci s podporou sdílení znalostí v této redakci?

PŘÍLOHA P II: STRUKTURA ROZHOVORU – EDITORKY A EDITOŘI A VEDOUCÍ REDAKCE

1. Představení (nebude nahráváno)

- *Poděkování za čas.*
- Rozhovor probíhá v rámci mé diplomové práce na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.
- Cílem rozhovoru je zjistit, jak vnímáte současnou situaci v rámci sdílení znalostí ve vaší brněnské redakci zpravodajství, co podle vás funguje a kde je naopak prostor ke zlepšení.
- Data poté budou využita v rámci diplomové práce, jejímž cílem je navrhnout projekt na podporu sdílení znalostí mezi vámi tady v brněnské redakci zpravodajství České televize.
- Rozhovor je rozdělen do 6 částí. Z toho jedna je toto představení, druhá úvod a třetí závěr. Ze třech hlavních částí je jedna oblast zaměřená na organizační kulturu, druhá oblast na lidský rozvoj a třetí oblast na digitální nástroje. Kdyby vám v průběhu nebyla jasná jakákoliv otázka, neváhejte se doptat.
- Rozhovor bude trvat maximálně 30 minut.
- Rozhovor bude nahráván, pokud to za vás bude v pořádku. Je ale anonymní, data budou zpracována za celou redakci.
- Máte nějaké dotazy před začátkem rozhovoru?

2. Úvod (zapnout nahrávání)

- Jak dlouho pracujete jako redaktor/ka?
- Jak dlouho pracujete jako redaktor/ka a následně editork/a v brněnské redakci zpravodajství České televize?

3. Téma: Organizační kultura

- Jak byste na škále od 1 do 10 popsal/a současnou organizační kulturu (hodnoty, pravidla, komunikace, důvěra, otevřenost) v redakci zpravodajství? Proč právě takto? Co by se muselo změnit, aby to bylo 10?
- Jak vnímáte otevřenost kolegyní a kolegů ke sdílení znalostí či informací? Když požádáte o pomoc kolegyni nebo kolegu, je ochoten vám pomoci? Co vám brání v tom zeptat se, když něco nevíte?
- Jak byste popsal/a svůj přístup k přijímání nových znalostí či informací? Jste tomu otevřený/á? Proč ano, proč ne?
- Jak byste popsal/a svůj přístup ke sdílení znalostí mezi kolegyně a kolegy? Proč znalosti sdílíte? Co vám brání v tom, abyste své znalosti sdílel/a? *(Například: Neumím znalosti předat srozumitelně, nechci se o své know-how dělit)*
- Dostáváte všechny potřebné informace o tom, co se v redakci děje?
- Jak vnímáte míru důvěry mezi členy redakce? *(Například: Nebojím se vyjádřit svůj názor)*
- Co podle vás důvěru u vás v týmu posiluje? *(Například: Společná káva mezi prací, neformální setkání mimo práci, teambuldingy)*
- Co by se mělo změnit, aby byla z vaší strany důvěra vůči kolegyním a kolegům na vyšší úrovni?

4. Téma: Lidský rozvoj

- Jak byste na škále od 1 do 10 ohodnotil/a možnosti rozvoje, které vám redakce nabízí? Proč právě takto? Co by se muselo změnit, aby to bylo 10?
- Jaké konkrétní metody vzdělávání a rozvoje vaše redakce nabízí? *(Například: Asistování, Školení, Koučování, Mentorování, Rotace práce, Porady, Rozhovory, Přednášky, Workshopy, E-learning, Samostudium)*
- Školíte některou z metod i vy?
 - Pokud ano: Popište prosím vaše pocity při lektorování. Myslíte si, že vám to jde? Co si myslíte, že by vám mohlo pomoci, abyste znalosti předával/a ještě lépe?
 - Ne: Jaký je důvod? Co vám brání v tom předávat své znalosti? *(Například: Neumím znalosti předat srozumitelně, nechci se o své know-how dělit)*
- Co vás motivuje k předávání nových znalostí? *(Například: Finanční ohodnocení, vzdělávání mladých novinářů)*
- Jaké z metod rozvoje využíváte vy?

5. Téma: Digitální nástroje

- **Jak byste na škále od 1 do 10 popsal/a využívání digitálních nástrojů pro sdílení znalostí? Proč právě takto? Co by se muselo změnit, aby to bylo 10?**
- Jak nejčastěji předávání znalostí probíhá? Jak spolu interně komunikujete? (*Například: Ústně, telefonicky, e-mail, komunikační platformy*)
- Vyhovuje vám to takto? Co byste spíš preferoval/a?
- Když máte nějakou znalost, zkušenost, tip, jak je podle vás nejefektivnější ho předat dál?
- Jaké digitální nástroje v redakci ke sdílení znalostí využíváte? (*Například: Intranet, úložné disky, dokumenty, příručky, prezentace, e-learning, komunikační platformy, newsletter*)
- Do jaké míry z těchto nástrojů znalosti čerpáte vy? Co dalšího byste zařadil/a?
- Jsou dle vás využívané digitální nástroje dostatečně přehledné? Co by muselo být jinak, aby se uživatelský ještě více líbily?

6. Závěr

- **Jak na škále od 1 do 10 hodnotíte současnou úroveň sdílení znalostí z pohledu nositele znalostí? Jaká jedna věc je podle vás nejdůležitější, která by se měla změnit?**
- Chtěl/a byste k jakékoli části něco doplnit? Je podle vás něco, na co jsem se nezeptala, ale chtěl/a byste, aby to zaznělo nebo by to případně mohlo pomoci s podporou sdílení znalostí v této redakci?

PŘÍLOHA P III: UKÁZKA PŘEPSANÉHO ROZHOVORU

Začátek ukázky přepsaného rozhovoru.

Tazatelka

Perfektní. Super, děkuju moc. Přesunu se teda k té druhé oblasti, a to je lidský rozvoj. Zase bych tě poprosila na škále od 1 do 10. Jak hodnotíš, že vám redakce nabízí možnosti rozvoje, ať už jsou různé metody vzdělávání, kariérní rozvoj a podobně? Jednička vůbec to nenabízí, desítka nabízí toho hodně.

Respondent

Tady bych tomu dal třeba takovou jako pětku, šestku ((zamýšlí se)). Možná spíš šest třeba, no.

Tazatelka

Dobře. Zase bych se doptala, co by se muselo změnit, aby tam bylo pár těch bodů navíc?

Respondent

Já vlastně jako přemýšlím, jestli je to věc, která souvisí vyloženě s tou prací tady konkrétně, nebo je to věc, která souvisí s tím odvětvím celkově. Že zkrátka nevím, kolik různých příležitostí se v tomhle ohledu nabízí, těch různých jako rozvojových příležitostí, které by ta organizace jako zaplatila. Což zase tady musíme brát v potaz, že je to jakoby veřejnoprávní médium, není soukromé. Nemůže jako si utrácet úplně za cokoliv by chtělo možná, i oproti třeba soukromým médiím, takže-. Jako vlastně mě nenapadá, jaký třeba workshopy nebo jaký různý takovýhle vzdělávací věci by nám Česká televize mohla nabízet. No, takže možná spíš v tomhle tom je nějaká ta rezerva, protože jinak třeba jako já osobně jsem byla třeba vlastně jakoby v Bruselu, na takovém tréninkovém programu pro mladé novináře, což organizuje Česká tisková kancelář. A vlastně já jsem tam byla jako 1 z lidí, co tam byli vysláni za Českou televizi a pak na základě nějakého jako úspěchu v tom národním kole jsem pak prošla i do toho celoevropského. Což třeba vnímám jako fakt skvělou příležitost, kterou jsem dostala jako v podstatě od toho zaměstnavatele. Takže to není, jako že by ty příležitosti nebyly vůbec, ale myslím si, že jich je jako hodně málo. Obzvlášť ještě v té regionální redakci, kde zkrátka toho není tolik, jako je to je to spíš jako o té praxi a o té praktické práci, než o nějakým teoretickým vzděláváním. Ale vlastně teď ještě si vzpomínám, že jsme měli i nějaké jako interní workshopy, třeba jako interpretaci trestního zákoníku a jak vlastně správně referovat o soudech a o trestech. Takže nějaký to kolečko tady těch jako interních workshopů vlastně funguje, no.

Tazatelka

Já se zrovna zeptám na to soudnictví, jak to školení na tebe působilo? Jestli je to třeba tvoje téma, nebo to naopak není tvoje téma. Jak tě to bavilo?

Respondent

Já když jsem tam tehdy byla, tak jsem vlastně o tom nevěděla vůbec nic, protože jsem do té doby v životě na soudě nebyla ani osobně, ani pracovně, takže pro mě to byly úplně nové věci a vlastně jsem to velmi přivítala, protože jako novinář o tom člověk musí referovat co nejvíc správně, používat ty správné termíny a vůbec se jako vyznat v tom právnickém jazyku. A pokud člověk nemá vystudovaný práva, tak si myslím, že to je jako velmi náročné. Takže třeba tady ten workshop si myslím, že byl úplně jako skvělý pro nás pro všechny, protože

je to něco, co všichni využijeme a jako hodně mi to pomohlo. A do dneška se k tomu občas vracím, k nějakým těm poznámkám, co z toho mám. Třeba jako průběh toho trestního řízení a kdy je kdo vlastně obžalovaný a obviněný a jaký jsou ty správný lhůty. Tak se k tomu jako do dneška vracím k těm poznámkám a čerpám z toho i při těch reportážích.

Tazatelka

To je super. Já bych se možná se vrátila k tomu, jak jsi zmiňovala, že nevíš jestli je to tím, že ty možnosti vzdělávání jakoby nejsou, protože nejsou ani v tom odvětví anebo nejsou tady v té práci v České televizi. Tak když od toho úplně odhlédneme a nebudeme to rozdělovat, tak jaké ty možnosti rozvoje bys teda přivítala?

Respondent

Já bych třeba hodně ocenila nějaký jako jazykový kurzy, což vím, že tady nějakým způsobem probíhá, nějaká jako angličtina online. Ale tehdy jsem o to jako vyjádřila zájem, ale vlastně to nakonec nějak nedopadlo, protože bylo jenom omezený množství lidí, který se do toho mohli zapsat. Netuším vůbec kolik, ale jakože něco takového existuje. Ale myslím si, že by bylo super, kdyby opravdu každý, kdo chce, tak se mohl tímhle způsobem dál rozvíjet. I z toho důvodu, že prostě vyjíždíme i do zahraničí natáčet nebo přicházíme do kontaktu s respondentama, kteří nemluví česky a prostě měli bychom s nimi umět nějak komunikovat. Takže jazyky, první věc. Druhá věc, co si myslím, že by taky prospělo úplně všem, je třeba nějaké základy datové žurnalistiky, jak pracovat s daty a jak interpretovat výzkumy, jak vůbec jakoby s číslyma pracovat, s grafy pracovat. To si myslím, že je věc, kde máme velkou rezervu, jako většina z nás tady a taky si myslím, že nám tím uniká spousta témat, protože je jenom nějaký ten rozbor těch čísel může být jako téma samo o sobě, třeba když se zaměříme na nějaký dotace a podobně. Ale většina z těch z lidí tady si myslím, že s tím neumí moc pracovat s nějakou jako pokročilou. jako analýzou nebo statistikou dat. Takže to je další věc, co si myslím, že se může hodit. A potom třetí věc, to není úplně moc pracovní, ale vlastně nějaký takový osobnostní rozvoj vnímám, že by taky prospěl. Ve smyslu třeba nějakého koučinku nebo nějaké třeba nabídky nějakých jako terapií, nebo něčeho takového, nějakého jako psychologa. Protože co si budeme, v dnešní době se dostat jako k psychologovi, je docela těžký nebo to stojí hodně peněz, a ta práce je velmi stresující, velmi náročná a myslím si, že to by taky vlastně přispělo obecně k nějakému wellbeingu všech. Kdyby tady ta možnost třeba byla, a nemusí být úplně pravidelná, může být třeba nějaká při krizových situacích, ale určitě si myslím, že to třeba může být taky dobrý jakoby benefit a nějak jako nabídka rozvoje osobního pro ty zaměstnance.

Tazatelka

To je velmi zajímavé, ten osobnostní rozvoj a nějaká terapie. A probírala si tady ty možnost s vedoucím redakce?

Respondent

Vlastně ne ((smích)). Ne. Mě vlastně nikdy jako by nenapadlo za ním tady s tím jako přijít, no.

Tazatelka

Jak myslíš, že by tomu byl nebo nebyl otevřený, ti třeba vyhovět tady v tom rozvoji?

Respondent

Jako myslím si, že ideově ano, ale jako všechno je o penězích, takže si myslím, že jestli by to někde narazilo, tak možná právě tady na tom. Ale nevím, no, to to se mi jako těžko posuzuje.

Tazatelka

Jasně, rozumím. Míváte s vedoucím třeba i nějaké setkání, rozhovory?

Respondent

Jo, jo, jo.

Tazatelka

A tam jste nic takového třeba neprobírali, nepřišla na to řeč?

Respondent

Ne, ne. Tam jsme vlastně jako řešili čistě pracovní věci. A tak-, jakože pracovní věci ve smyslu opravdu jakoby výkonové věci. Úplně jsme se nebavili o tady těch věcech.

Tazatelka

Dobře, děkuji. Napadá tě jaké teda metody vzdělávání tady vůbec máte k dispozici? Co vám teda nabízí ta redakce? Víme, co nenabízí, ale co teda naopak nabízí? Zmínili jsme třeba nějaké školení, workshopy. Napadá tě něco dalšího?

Respondent

No, jsou to nějaké ty interní workshopy na různá témata, kdy prostě přijde nějaký odborník a á nějaký workshop na téma, jako bylo to právo třeba. Já sama jsem třeba vlastně měla i jako workshop pro ostatní redaktory o tom, jako kde hledat témata, jak pracovat s úředními deskami. Tady tyhle ty věci, takže i jakoby redaktori navzájem si vlastně takhle můžou předávat informace, ale není to časté. Ale bylo to super. A potom čas od času je nějaká ta externí nabídka, kdy buď se ten člověk jako přihlásí sám, nebo ho nějak jako nominuje vedoucí redakce, což jsou právě třeba tady ten tréninkový program evropského parlamentu, kde jsem byla já a ještě další 2 redaktorky. A letos vlastně další kolo dalších 2 nebo 3 účastníků. A přemýšlím, jestli ještě něco takového-. Jo pak vlastně ještě míváme jakoby stáže na Kavčích horách v Praze. Což ale není až tak jako, že se něco nového naučíš, jako spíš je to o tom seznámení se s těmi lidmi s tím prostředím.

Konec ukázky přepsaného rozhovoru.

PŘÍLOHA P IV: KÓDOVACÍ KNIHA

Kód	Popis
Kategorie: Organizační kultura	
Organizační kultura: Otevřenost v redakci	R hovoří o otevřenosti kolegů a vedoucího v redakci, jak jsou kolegové otevřeni ke změnám, ke sdílení znalostí, k naslouchání, k předávání informací, k otevřenosti obecně
Organizační kultura: Otevřenost kolegů ke sdílení znalostí	R hovoří o tom, jak vnímá otevřenost kolegů ke sdílení znalostí mezi ostatní novináře.
Organizační kultura: Otevřenost respondenta ke sdílení znalostí	R hovoří o své otevřenosti sdílet znalosti mezi ostatní novináře.
Organizační kultura: Otevřenost respondenta k přijímání znalostí	R hovoří o své otevřenosti k přijímání nových znalostí a případně zpětné vazby.
Organizační kultura: Důvěra	R hovoří o důvěře mezi kolegy, jestli má strach se kolegů a kolegyn na něco zeptat nebo jestli má strach vyjádřit svůj názor.
Organizační kultura: Komunikace v redakci	R hovoří o tom, jak v redakci vnímá komunikaci v redakci, komunikaci mezi redaktory, editory i vedoucího.
Organizační kultura: Komunikace s produkcí a kameramany	R hovoří o komunikaci mezi produkcí a kameramany, o tom, jak je to nastaveno
Organizační kultura: Prostor ke zlepšení	R hovoří o prostoru ke zlepšení, který v rámci organizační kultury vnímá. Nutné zakódovat spolu s konkrétním kódem.
Organizační kultura: Bariéry	R hovoří o možných bariérách, které mohou souviset s prostorem ke zlepšení. Pokud souvisí, nutné zakódovat, spolu s tímto kódem.
Organizační kultura: Přednosti	R hovoří o přednostech, které jsou v rámci organizační kultury dobře nastaveny. Nutné zakódovat spolu s konkrétním kódem.

Kód	Popis
Kategorie: Organizační kultura	
Organizační kultura: Otevřenost v redakci	R hovoří o otevřenosti kolegů a vedoucího v redakci, jak jsou kolegové otevřeni ke změnám, ke sdílení znalostí, k naslouchání, k předávání informací, k otevřenosti obecně
Organizační kultura: Otevřenost kolegů ke sdílení znalostí	R hovoří o tom, jak vnímá otevřenost kolegů ke sdílení znalostí mezi ostatní novináře.
Organizační kultura: Otevřenost respondenta ke sdílení znalostí	R hovoří o své otevřenosti sdílet znalosti mezi ostatní novináře.
Organizační kultura: Otevřenost respondenta k přijímání znalostí	R hovoří o své otevřenosti k přijímání nových znalostí a případně zpětné vazby.
Organizační kultura: Důvěra	R hovoří o důvěře mezi kolegy, jestli má strach se kolegů a kolegyn na něco zeptat nebo jestli má strach vyjádřit svůj názor.
Organizační kultura: Komunikace v redakci	R hovoří o tom, jak v redakci vnímá komunikaci v redakci, komunikaci mezi redaktory, editory i vedoucího.
Organizační kultura: Komunikace s produkcí a kameramany	R hovoří o komunikaci mezi produkcí a kameramany, o tom, jak je to nastaveno
Organizační kultura: Prostor ke zlepšení	R hovoří o prostoru ke zlepšení, který v rámci organizační kultury vnímá. Nutné zakódovat spolu s konkrétním kódem.
Organizační kultura: Bariéry	R hovoří o možných bariérách, které mohou souviset s prostorem ke zlepšení. Pokud souvisí, nutné zakódovat, spolu s tímto kódem.
Organizační kultura: Přednosti	R hovoří o přednostech, které jsou v rámci organizační kultury dobře nastavy. Nutné zakódovat spolu s konkrétním kódem.

Kód	Popis
Kategorie: Digitální nástroje	
Digitální nástroje: Komunikace	R hovoří o tom, jakým způsobem v redakci probíhá komunikace. Nutné zakódovat spolu s konkrétním kódem.
Digitální nástroje: Komunikační platformy	R hovoří o komunikačních platformách, které v redakci využívají ke komunikaci.
Digitální nástroje: Telefon a sms	R hovoří o nástroji telefon sms.
Digitální nástroje: Messenger a WhatsApp	R hovoří o chatovací aplikaci Messenger nebo WhatsApp.
Digitální nástroje: E-mail	R hovoří o nástroji e-mail.
Digitální nástroje: Kalendář	R hovoří o nástroji kalendář.
Digitální nástroje: Manuály	R hovoří o manuálech, které v redakci mají.
Digitální nástroje: Bílá kniha	R hovoří o tak zvané Bílé knize, jejíž součástí jsou návody, postupy a veškeré redakční informace.
Digitální nástroje: Tabulky	R hovoří o nástroji tabulky.
Digitální nástroje: Úložný disk	
Digitální nástroje: Přehlednost	R hovoří o přehlednosti digitálních nástrojů, které v redakci mají k dispozici.
Digitální nástroje: Přístupnost nástrojů	
Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení	R hovoří o protoru ke zlepšení, který v rámci digitálních nástrojů vnímá. Nutné zakódovat spolu s konkrétním kódem.
Lidský rozvoj: Bariéry	R hovoří o možných bariérách, které mohou souviset s prostorem ke zlepšení. Pokud souvisí, nutné zakódovat, spolu s tímto kódem.
Lidský rozvoj: Přednosti	R hovoří o přednostech, které jsou v rámci digitálních nástrojů dobře nastavy. Nutné zakódovat spolu s konkrétním kódem.

PŘÍLOHA P V: UKÁZKA ZAKÓDOVANÉHO ROZHOVORU

Začátek ukázky zakódovaného rozhovoru

Tazatelka

Perfektní. Super, děkuju moc. Přesunu se teda k té druhé oblasti, a to je lidský rozvoj. Zase bych tě poprosila na škále od 1 do 10. Jak hodnotíš, že vám redakce nabízí možnosti rozvoje, ať už jsou různé metody vzdělávání, kariérní rozvoj a podobně? Jednička vůbec to nenabízí, desítka nabízí toho hodně.

Respondent

Tady bych tomu dal třeba takovou jako pětku, šestku ((zamýšlí se)). Možná spíš šest třeba, no.

Tazatelka

Dobře. Zase bych se doptala, co by se muselo změnit, aby tam bylo pár těch bodů navíc?

Respondent

Já vlastně jako přemýšlím, jestli je to věc, která souvisí vyloženě s tou prací tady konkrétně, nebo je to věc, která souvisí s tím odvětvím celkově. Že zkrátka nevím, kolik různých příležitostí se v tomhle ohledu nabízí, těch různých jako rozvojových příležitostí, které by ta organizace jako zaplatila. Což zase tady musíme brát v potaz, že je to jakoby veřejnoprávní médium, není soukromé. Nemůže jako si utrácet úplně za cokoli by chtělo možná, i oproti třeba soukromým médiím, takže-. [Lidský rozvoj: Metody vzdělávání, Lidský rozvoj: Finance, Lidský rozvoj: Bariéry, Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení] Jako vlastně mě nenapadá, jaký třeba workshopy nebo jaký různý takovýhle vzdělávací věci by nám Česká televize mohla nabízet. No, takže možná spíš v tomhle tom je nějaká ta rezerva [Lidský rozvoj: Bariéry, Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení], protože jinak třeba jako já osobně jsem byla třeba vlastně jakoby v Bruselu, na takovém tréninkovém programu pro mladé novináře, což organizuje Česká tisková kancelář. A vlastně já jsem tam byla jako 1 z lidí, co tam byli vysláni za Českou televizi a pak na základě nějakého jako úspěchu v tom národním kole jsem pak prošla i do toho celoevropského. [Lidský rozvoj: Metody vzdělávání, Lidský rozvoj: Přednosti, Lidský rozvoj: Mezinárodní rozvoj] Což třeba vnímám jako fakt skvělou příležitost, kterou jsem dostala jako v podstatě od toho zaměstnavatele. [Lidský rozvoj: Metody vzdělávání, Lidský rozvoj: Mezinárodní rozvoj, Lidský rozvoj: Přednosti] Takže to není, jako že by ty příležitosti nebyly vůbec, ale myslím si, že jich je jako hodně málo. [Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení, Lidský rozvoj: Metody vzdělávání] Obzvlášť ještě v té regionální redakci, kde zkrátka toho není tolik, jako je to je to spíš jako o té praxi a o té praktické práci, než o nějakým teoretickým vzděláváním. [Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení, Lidský rozvoj: Bariéry, Lidský rozvoj: Metody vzdělávání] Ale vlastně teď ještě si vzpomínám, že jsme měli i nějaké jako interní workshopy, třeba jako interpretaci trestního zákoníku a jak vlastně správně referovat o soudech a o trestech. Takže nějaký to kolečko tady těch jako interních workshopů vlastně funguje, no. [Lidský rozvoj: Školení, Lidský rozvoj: Přednosti, Lidský rozvoj: Metody vzdělávání]

Tazatelka

Já se zrovna zeptám na to soudnictví, jak to školení na tebe působilo? Jestli je to třeba tvoje téma, nebo to naopak není tvoje téma. Jak tě to bavilo?

Respondent

Já když jsem tam tehdy byla, tak jsem vlastně o tom nevěděla vůbec nic, protože jsem do té doby v životě na soudě nebyla ani osobně, ani pracovně, takže pro mě to byly úplně nové věci a vlastně jsem to velmi přivítala, protože jako novinář o tom člověk musí referovat co nejvíc správně, používat ty správné termíny a

vůbec se jako vyznat v tom právnickém jazyku. A pokud člověk nemá vystudovaný práva, tak si myslím, že to je jako velmi náročné. Takže třeba tady ten workshop si myslím, že byl úplně jako skvělý pro nás pro všechny, protože je to něco, co všichni využijeme a jako hodně mi to pomohlo. A do dneška se k tomu občas vracím, k nějakým těm poznámkám, co z toho mám. *[Lidský rozvoj: Metody vzdělávání, Lidský rozvoj: Školení, Lidský rozvoj: Přednosti]* Třeba jako průběh toho trestního řízení a kdy je kdo vlastně obžalovaný a obviněný a jaký jsou ty správný lhůty. Tak se k tomu jako do dneška vracím k těm poznámkám a čerpám z toho i při těch reportážích. *[Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení, Lidský rozvoj: Metody vzdělávání, Lidský rozvoj: Školení]*

Tazatelka

To je super. Já bych se možná se vrátila k tomu, jak jsi zmiňovala, že nevíš jestli je to tím, že ty možnosti vzdělávání jakoby nejsou, protože nejsou ani v tom odvětví anebo nejsou tady v té práci v České televizi. Tak když od toho úplně odhlédneme a nebudeme to rozdělovat, tak jaké ty možnosti rozvoje bys teda přivítala?

Respondent

Já bych třeba hodně ocenila nějaký jako jazykový kurzy, což vím, že tady nějakým způsobem probíhá, nějaká jako angličtina online. *[Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení, Lidský rozvoj: Metody vzdělávání]* Ale tehdy jsem o to jako vyjádřila zájem, ale vlastně to nakonec nějak nedopadlo, protože bylo jenom omezený množství lidí, který se do toho mohli zapsat. Netuším vůbec kolik, ale jakože něco takového existuje. Ale myslím si, že by bylo super, kdyby opravdu každý, kdo chce, tak se mohl tímhle způsobem dál rozvíjet. I z toho důvodu, že prostě vyjíždíme i do zahraničí natáčet nebo přicházíme do kontaktu s respondentama, kteří nemluví česky a prostě měli bychom s nimi umět nějak komunikovat. *[Lidský rozvoj: Mezinárodní rozvoj, Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení, Lidský rozvoj: Metody vzdělávání]* Takže jazyky, první věc. *[Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení, Lidský rozvoj: Metody vzdělávání]* Druhá věc, co si myslím, že by taky prospělo úplně všem, je třeba nějaké základy datové žurnalistiky, jak pracovat s daty a jak interpretovat výzkumy, jak vůbec jakoby s číslyma pracovat, s grafy pracovat. To si myslím, že je věc, kde máme velkou rezervu, jako většina z nás tady a taky si myslím, že nám tím uniká spousta témat, protože je jenom nějaký ten rozbor těch čísel může být jako téma samo o sobě, třeba když se zaměříme na nějaký dotace a podobně. *[Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení, Lidský rozvoj: Metody vzdělávání, Lidský rozvoj: Školení]* Ale většina z těch z lidí tady si myslím, že s tím neumí moc pracovat s nějakou jako pokročilou, jako analýzou nebo statistikou dat. Takže to je další věc, co si myslím, že se může hodit. A potom třetí věc, to není úplně moc pracovní, ale vlastně nějaký takový osobnostní rozvoj vnímám, že by taky prospěl. Ve smyslu třeba nějakého koučinku nebo nějaké třeba nabídky nějakých jako terapií, nebo něčeho takového, nějakého jako psychologa. *[Lidský rozvoj: Metody vzdělávání, Lidský rozvoj: Wellbeing, Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení]* Protože co si budeme, v dnešní době se dostat jako k psychologovi, je docela těžký nebo to stojí hodně peněz, a ta práce je velmi stresující, velmi náročná a myslím si, že to by taky vlastně přispělo obecně k nějakému wellbeingu všech. Kdyby tady ta možnost třeba byla, a nemusí být úplně pravidelná, může být třeba nějaká při krizových situacích, ale určitě si myslím, že to třeba může být taky dobrý jakoby benefit a nějak jako nabídka rozvoje osobního pro ty zaměstnance. *[Lidský rozvoj: Metody vzdělávání, Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení, Lidský rozvoj: Wellbeing]*

Tazatelka

To je velmi zajímavé, ten osobnostní rozvoj a nějaká terapie. A probírala si tady ty možnost s vedoucím redakce?

Respondent

Vlastně ne ((smích)). Ne. Mě vlastně nikdy jako by nenapadlo za ním tady s tím jako přijít, no.

Tazatelka

Jak myslíš, že by tomu byl, nebo nebyl otevřený, ti třeba vyhovět tady v tom rozvoji?

Respondentka

Jako myslím si, že ideově ano, ale jako všechno je o penězích, takže si myslím, že jestli by to někde narazilo, tak možná právě tady na tom. Ale nevím, no, to to se mi jako těžko posuzuje. *[Organizační kultura: Otevřenost, Organizační kultura: Komunikace v redakci, Lidský rozvoj: Bariéry, Lidský rozvoj: Finance]*

Tazatelka

Jasně, rozumím. Míváte s vedoucím třeba i nějaké setkání, rozhovory?

Respondent

Jo, jo, jo.

Tazatelka

A tam jste nic takového třeba neprobírali, nepřišla na to řeč?

Respondent

Ne, ne. Tam jsme vlastně jako řešili čistě pracovní věci. A tak-, jakože pracovní věci ve smyslu opravdu jakoby výkonové věci. Úplně jsme se nebavili o tady těch věcech. *[Lidský rozvoj: Rozhovory 1on1, Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení]*

Tazatelka

Dobře, děkuji. Napadá tě jaké teda metody vzdělávání tady vůbec máte k dispozici? Co vám teda nabízí ta redakce? Víme, co nenabízí, ale co teda naopak nabízí? Zmínili jsme třeba nějaké školení, workshopy. Napadá tě něco dalšího?

Respondent

No, jsou to nějaké ty interní workshopy na různá témata, kdy prostě přijde nějaký odborník a a nějaký workshop na téma, jako bylo to právo třeba *[Lidský rozvoj: Metody vzdělávání, Lidský rozvoj: Přednosti, Lidský rozvoj: Školení]*. Já sama jsem třeba vlastně měla i jako workshop pro ostatní redaktory o tom, jako kde hledat témata, jak pracovat s úředními deskami. *[Lidský rozvoj: Přednosti, Lidský rozvoj: Metody vzdělávání, Lidský rozvoj: Školení]* Tady tyhle ty věci, takže i jakoby redaktori navzájem si vlastně takhle můžou předávat informace, ale není to časté. Ale bylo to super. *[Lidský rozvoj: Přednosti, Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení, Lidský rozvoj: Mentorování, Lidský rozvoj: Metody vzdělávání]* A potom čas od času je nějaká ta externí nabídka, kdy buď se ten člověk jako přihlásí sám, nebo ho nějak jako nominuje vedoucí redakce, což jsou právě třeba tady ten tréninkový program evropského parlamentu, *[Lidský rozvoj: Metody vzdělávání, Lidský rozvoj: Přednosti, Lidský rozvoj: Mezinárodní rozvoj]* kde jsem byla já a ještě další 2 redaktorky. A letos vlastně další kolo dalších 2 nebo 3 účastníků. A přemýšlím, jestli ještě něco takového-. Jo pak vlastně ještě míváme jakoby stáže na Kavčích horách v Praze. Což ale není až tak jako, že se něco nového naučíš, jako spíš je to o tom seznámení se s těmi lidmi s tím prostředím. *[Lidský rozvoj: Metody vzdělávání, Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení, Lidský rozvoj: Stáže]*

Konec ukázky zakódovaného rozhovoru

PŘÍLOHA P VI: UKÁZKA KÓDOVÁNÍ

document	tag	content
Ukázka	Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení	Což zase tady musíme brát v potaz, že je to jakoby veřejnoprávní médium, není soukromé. Nemůže jako si utrácet úplně za cokoliv by chtělo možná, i oproti třeba soukromým médiím, takže-.
Ukázka	Lidský rozvoj: Finance	Což zase tady musíme brát v potaz, že je to jakoby veřejnoprávní médium, není soukromé. Nemůže jako si utrácet úplně za cokoliv by chtělo možná, i oproti třeba soukromým médiím, takže-.
Ukázka	Lidský rozvoj: Bariéry	Což zase tady musíme brát v potaz, že je to jakoby veřejnoprávní médium, není soukromé. Nemůže jako si utrácet úplně za cokoliv by chtělo možná, i oproti třeba soukromým médiím, takže-.
Ukázka	Lidský rozvoj: Metody vzdělávání	Což zase tady musíme brát v potaz, že je to jakoby veřejnoprávní médium, není soukromé. Nemůže jako si utrácet úplně za cokoliv by chtělo možná, i oproti třeba soukromým médiím, takže-.
Ukázka	Lidský rozvoj: Bariéry	No, takže možná spíš v tomhle tom je nějaká ta rezerva
Ukázka	Lidský rozvoj: Prostor ke zlepšení	No, takže možná spíš v tomhle tom je nějaká ta rezerva
Ukázka	Lidský rozvoj: Mezinárodní rozvoj	jako já osobně jsem byla třeba vlastně jakoby v Bruselu, na takovém tréninkovém programu pro mladé novináře, což organizuje Česká tisková kancelář. A vlastně já jsem tam byla jako 1 z lidí, co tam byli vysláni za Českou televizi a pak na základě nějakého jako úspěchu v tom národním kole jsem pak prošla i do toho celoevropského.
Ukázka	Lidský rozvoj: Metody vzdělávání	jako já osobně jsem byla třeba vlastně jakoby v Bruselu, na takovém tréninkovém programu pro mladé novináře, což organizuje Česká tisková kancelář. A vlastně já jsem tam byla jako 1 z lidí, co tam byli vysláni za Českou televizi a pak na základě nějakého jako úspěchu v tom národním kole jsem pak prošla i do toho celoevropského.
Ukázka	Lidský rozvoj: Přednosti	jako já osobně jsem byla třeba vlastně jakoby v Bruselu, na takovém tréninkovém programu pro mladé novináře, což organizuje Česká tisková kancelář. A vlastně já jsem tam byla jako 1 z lidí, co tam byli vysláni za Českou televizi a pak na základě nějakého jako úspěchu v tom národním kole jsem pak prošla i do toho celoevropského.
Ukázka	Lidský rozvoj: Mezinárodní rozvoj	Což třeba vnímám jako fakt skvělou příležitost, kterou jsem dostala jako v podstatě od toho zaměstnavatele.

PŘÍLOHA P VII: LOGICKÝ RÁMEC

Projekt na podporu sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři v redakci zpravodajství České televize Brno					
Logický rámec					
	Popis	Ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Rizika	
Cíl	Navrhnutí aktivity na podporu sdílení znalostí mezi novinářkami a novináři v redakci zpravodajství České televize Brno Zvýšení počtu souměřičností v případě kariéřního rozvoje novinářů Zvýšení podpory spolupráce a sdílení znalostí mezi novináři Zvýšení odbornosti a výkonnosti novinářů Snižování fluktuace novinářů Zvýšení počtu nových novinářů	Hotový projekt na podporu sdílení znalostí Index počtu souměřičností vyšší než 85 % do konce roku 2025 Zapojení minimálně 15 novinářů do jedné z navrhovaných aktivit do konce roku 2025 Minimálně 5 odborných novinářů do konce roku 2025 Snižování fluktuace novinářů minimálně o 5 % do konce roku 2025 Zvýšení počtu nových novinářů minimálně o 5 % do konce roku 2025	Dotazníkové šetření Dotazníkové šetření Záznamy z rozhovorů 1on1 Personální data a statistiky organizace	Neotevřenost novinářů ke sdílení znalostí Neotevřenost novinářů k přijímání znalostí Nezájem novinářů k rozvoji Nezájem vedoucího vést rozvojové služby Nezájem novinářů zapojit se do mentoringové programy Nefunkční nastavení formátů některého z druhů mentoringu Nefunkční harmonogram služeb akčního učení Nedostatek času novinářů Nedostatek času novinářů Nedostatek finanční redakce	
Přínosy					
Výstupy	1. Informování novinářek a novinářů o projektu na podporu sdílení znalostí 2. Zrealizování rozvojového plánu 3. Zavedení mentoringového programu 4. Aplikování akčního učení 5. Vyhodnocení zkušebního období celého projektu	1. Uložení prezentace na disku do konce 3Q 2. Vyplněno minimálně 10 rozvojových plánů do konce roku 2025 3. Realizován minimálně 1 mentoring ve všech pěti druzích mentoringu do konce roku 2025 4. Uskutečnění minimálně 10 akčních učení do konce roku 2025 5. Vyplněno minimálně 10 zpětnovazebních dotazníků	Sdílený disk Rozvojové plány Zápisy z mentoringových služeb Prezentace na disku Dotazníkové šetření		
Aktivity	1.1 Vytvoření prezentace o projektu na podporu sdílení znalostí 1.2 Představení projektu na třetí čtvrtletní poradě 1.3 Rozeslání prezentace na e-mail celé redakci a uložení na disk 2.1 Vytvoření šablony pro rozvojový plán 2.2 Proškolení vedoucího ve vedení rozvojového rozhovoru 2.3 Zavedení rozvojové služby novinářů s vedoucími 3.1 Stanovení formátu pěti nabízených druhů mentoringu 3.2 Vytvoření šablony pro zápisy ze služeb mentoringu 3.3 Proškolení novinářů v mentorování 3.3 Realizace mentoringu v každém druhu 3.5 Vytvoření náborové kampaně 4.1 Stanovení formátu akčního učení 4.2 Vytvoření šablony na prezentaci včetně složky na disku pro archivaci prezentací 4.3 Zavedení harmonogramu služeb akčního učení 5.1 Vytvoření dotazníku pro zpětnou vazbu na zavedené aktivity 5.2 Rozeslání dotazníku 5.3 Vyhodnocení dotazníků	Prostředky -Finanční zdroje -Časové zdroje -Lidské zdroje -Telefon -Počítač -Dokumentace -Úložný disk	Časový harmonogram 1.1 červenec 2025 1.2 červenec 2025 1.3 červenec 2025 2.1 červenec 2025 2.2 červenec 2025 2.3 srpen-září 2025 3.1 červenec 2025 3.2 srpen 2025 3.3 srpen 2025 3.3 září-prosinec 2025 3.5 červenec 2025 4.1 červenec 2025 4.2 červenec 2025 4.3 srpen-prosinec 2025 5.1 prosinec 2025 5.2 prosinec 2025 5.3 prosinec 2025		

PŘÍLOHA P VIII: ŠABLONA PRO ROZVOJOVÝ PLÁN

Šablona pro rozvojový plán na půl roku		
Moje jméno a příjmení		
Mojí pozice v RZ ČT Brno		
Můj kariérní cíl		
Moje přednosti		
Datum rozvojové schůzky		
V čem se chci v následujícím půl roce rozvíjet		
1. Rozvojový cíl	2. Rozvojový cíl	3. Rozvojový cíl
Rozvojová aktivita	Rozvojová aktivita	Rozvojová aktivita
Vyhodnocení po půl roce (Vyplnit na další rozvojové schůzce)	Vyhodnocení po půl roce (Vyplnit na další rozvojové schůzce)	Vyhodnocení po půl roce (Vyplnit na další rozvojové schůzce)

PŘÍLOHA P IX: ŠABLONA PRO ZÁPISY Z MENTORINGOVÉ SCHŮZKY

Šablona pro zápisy ze schůzek mentoringu			
Úvodní informace			
Začátek mentoringu (Vyplnit na první schůzce)		Konec mentoringu (Vyplnit na poslední schůzce)	
Mentee		Zpětná vazba od mentora na mentee	
Pozice mentee		Zpětná vazba od menteeho na mentora	
Mentor		Vyhodnocení úspěšnosti	
Pozice menora			
Cíl mentoringu	Např. Vzájemně se inspirovat, předat si zkušenosti a tipy v natáčení MoJo reportáží		
Druh mentoringu	Např. Peer mentoring		
Témata mentoringu	Např. Seznámení s novou technikou či aplikací, Nastavování telefonu, Práce se světem		
Délka trvání mentoringu	Např. 1 měsíc		
Frekvence schůzek	Např. 1x za 14 dní		
Způsob ověření úspěšnosti	Např. Natočení 1 MoJo reportáže spolu s kolegou, Natočení 1 MoJo reportáže do které zakompuju nové znalosti získané od kolegy		
Zápisy ze schůzek			
1. schůzka			
Datum schůzky			
Aktivita			
2. schůzka			
Datum schůzky			
Aktivita			
3. schůzka			
Datum schůzky			
Aktivita			
4. schůzka			
Datum schůzky			
Aktivita			
5. schůzka			
Datum schůzky			
Aktivita			
6. schůzka			
Datum schůzky			
Aktivita			

PŘÍLOHA P X: ŠABLONA PRO HARMONOGRAM SLUŽEB AKČNÍHO UČENÍ

[illegible]