

**POLICEJNÍ AKADEMIE ČESKÉ REPUBLIKY V PRAZE**

Fakulta bezpečnostně právní

Katedra managementu a informatiky

**Znalostní management ve vybrané  
organizaci a možnosti jeho zlepšování**

*Diplomová práce*

**Knowledge management in the selected organisation and its improvement  
options**

**Master thesis**

VEDOUCÍ PRÁCE

**Ing. Dana Junková, Ph.D.**

AUTOR PRÁCE

**Mgr. Patrik Pecina**

PRAHA

2024

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Patrik Pecina

## **Poděkování**

Na tomto místě bych rád poděkoval paní Ing. Daně Junkové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za její trpělivost, ochotu, cenné rady, náměty i připomínky při zpracování této práce.

## **ANOTACE**

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedené analýzy ve vybrané organizaci navrhnout inovace v oblasti znalostního managementu. Navržená opatření by měla přispět k snadnějšímu a dokonalejšímu získávání, ukládání, uchovávání a řízení znalostí v této organizaci. Struktura diplomové práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První, teoretická část, je založena na literární rešerši a poskytuje přehled a vysvětlení pojmů znalostního managementu. Druhá, výzkumná část, zkoumá znalostní management ve vybrané organizaci. Výzkum je realizován prostřednictvím metodologické triangulace, která kombinuje kvantitativní metodu dotazníkového šetření a kvalitativní metodu nestandardizovaného rozhovoru.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Obecní policie, transfer znalostí, veřejná správa, znalosti, znalostní management, znalostní pracovník.

## **ANNOTATION**

The main objective of this master's thesis is to propose innovations in the field of knowledge management based on the conducted analysis within a selected organization. The proposed measures should contribute to easier and more effective acquisition, storage, retention, and management of knowledge within this organization. The structure of the thesis is divided into two main parts. The first, theoretical part, is based on literature review and provides an overview and explanation of knowledge management concepts. The second, research part, examines knowledge management in the selected organization. The research is conducted through methodological triangulation, which combines quantitative survey methods and qualitative non-standardized interviews main objective.

## **KEYWORDS**

Knowledge, knowledge management, knowledge transfer, knowledge worker, municipal police, public administration.

## Obsah

Úvod .....	6
1. Cíle a metodika práce .....	7
2. Základní teoretická východiska znalostního managementu .....	9
2.1 Úvod do znalostního managementu .....	9
2.2 Význam a přínos znalostního managementu .....	22
2.3 Transfer znalostí .....	25
3. Specifika znalostního managementu v oblasti veřejné správy a obecní policie .....	29
3.1 Přínos znalostního managementu v soukromém a veřejném sektoru .....	30
3.2 Znalostní management u obecních a městských policií po roce 1989 .....	33
4. Zkušenosti zahraničních policejních sborů v oblasti znalostního managementu .....	38
4.1 Znalostní management u skotské policie .....	38
4.2 Znalostního management u jihoafrické policie .....	40
4.3 Znalostní management u dubajské policie .....	42
4.4 Znalostní management u policie v Seattlu, USA .....	45
4.5 Znalostní kategorie ve vztahu k pěti klíčovým aktivitám – Švédsko .....	47
5. Výzkumná část .....	50
5.1 Představení zkoumané organizace .....	50
5.2 Cíle a metody výzkumné části .....	52
5.3. Stanovení výzkumných otázek a hypotéz .....	53
5.4. Analýza stavu práce městské policie Vsetín se znalostmi .....	54
5.5 Srovnání dotazníkového šetření provedeného u městské policie Vsetín a městské policie 1 a 2 .....	74
5.6 Vyhodnocení rozhovorů s vedoucími pracovníky .....	77
5.6 Odpovědi na výzkumné otázky .....	83
5.7 Shrnutí možností zlepšení a inovací u městské policie Vsetín v oblasti znalostního managementu .....	85
Závěr .....	90
Seznam použité literatury: .....	92
Seznam obrázků .....	94
Seznam tabulek .....	94
Seznam grafů .....	94

## Úvod

Znalosti mohou představovat v organizacích založených na lidském kapitálu základní stavební kámen úspěchu. Organizaci, která s nimi systematicky pracuje, může přinést nesporné výhody, jakými je sdílení myšlenek a znalostí mezi zaměstnanci podněcující inovaci a tvořivost.

S lepším přístupem k informacím a znalostem mohou zaměstnanci přijímat správná rozhodnutí, identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení a růst organizace. Budování kultury společnosti založené na znalostech více podporuje sdílení znalostí, učení a vzájemnou spolupráci mezi zaměstnanci a tím i stmelování týmu a zápal pro společný cíl.

S rozvojem informačních technologií je sdílení znalostní snazší a možné i bez ohledu na vzdálenost a čas, téměř bez hranic. Znalostní management však nemusí být vhodný pro každou organizaci a organizace si před jeho zavedením musí zhodnotit své potřeby a cíle, kterých chce s jeho pomocí dosáhnout.

V případě, že se pro zavedení znalostního managementu rozhodne, je klíčové vytvořit v organizaci pozitivní atmosféru a získat pro jeho implementaci podporu zaměstnanců, nositelů znalostí, bez jejichž vstřícného přístupu by nemusel být proces zavádění úspěšný. Právě otevřená komunikace, sdílení znalostí a spolupráce jsou klíčem k růstu firemní kultury a s ním související výkonnosti a dosažení vytyčeného cíle.

## 1. Cíle a metodika práce

Hlavním cílem této diplomové práce je na základě provedeného výzkumu u městské policie ve Vsetíně navrhnout inovace v oblasti znalostního managementu. Dílčími cíli práce jsou:

1. vysvětlit základní teoretická východiska znalostního managementu,
2. vymežit specifika znalostního managementu v oblasti veřejné správy a obecní policie,
3. zjistit zkušenosti zahraničních policejních sborů v oblasti znalostního managementu,
4. zmapovat znalostní management u vybrané organizace,
5. navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení přístupu ke znalostnímu managementu ve vybrané organizaci.

Výběr tématu mé diplomové práce s sebou přinesl očekávání spojené s výsledkem výzkumu v organizaci, ve které pracuji. Na možné inovace a pokrok, které by tato práce organizaci mohla nastínit a ukázat ji možnou cestu ke zlepšení.

Struktura diplomové práce je rozdělena do dvou hlavních částí.

První, teoretická část, je založena na literární rešerši a poskytuje vysvětlení pojmů znalostního managementu a jeho přínos pro soukromý i veřejný sektor. Vymezuje také specifika znalostního managementu v oblasti veřejné správy a obecní policie a zjišťuje zkušenosti zahraničních policejních sborů v této oblasti. Metodami využitými v teoretické části jsou analýza odborné literatury včetně zahraničních zdrojů spojená s komparací teoretických poznatků více autorů. Teoretická část poskytuje orientaci v problematice znalostního managementu a případné zájemce o toto téma může směřovat ke zdrojům ke studiu.

Druhá, výzkumná část, analyzuje znalostní management ve vybrané organizaci, Městské policii Vsetín. K výzkumu bude využita metodologická triangulace, u které jde o paralelní užívání různých druhů dat či různých druhů

metod při studiu jednoho a téhož problému<sup>1</sup>. V této práci bude kombinována kvantitativní metoda dotazníkového šetření a kvalitativní metoda nestandardizovaného rozhovoru.

Srovnání výsledků je provedeno s dalšími dvěma organizacemi obdobné velikosti. Dotazníkové šetření je provedeno pomocí anonymního, dobrovolného elektronického dotazníku formou sdílení odkazu potencionálním respondentům.

Následně bude provedeno vyhodnocení, pomocí analýzy odpovědí a grafů společně s interpretací výsledků. S výsledky budou v rámci nestandardizovaného rozhovoru seznámeni vedoucí organizací s jejichž pomocí budou doplněna případná bílá místa či nejasnosti.

Poté budou v rámci celkové analýzy zjištěných skutečností ve výzkumné části navrženy možné inovace znalostního managementu u městské policie ve Vsetíně.

---

<sup>1</sup> MOLNÁR, Zdeněk. *Pokročilé metody vědecké práce*. Zeleneč : Profess Consulting, 2012. ISBN 978-80-7259-064-3, s. 46.



## 2. Základní teoretická východiska znalostního managementu

Cílem této kapitoly je zpracováním rešerše dostupných zdrojů přinést ucelený úvod do znalostního managementu, včetně základních definic, vymezení základních pojmů souvisejících s tématem, významu, přínosu a strategií znalostního managementu. V závěru kapitoly je více rozvedeno téma transferu znalostí.

### 2.1 Úvod do znalostního managementu

Znalostní management, v anglickém jazyce knowledge management, je v odborné literatuře možné najít i pod dalším označením, například management vědomostí či řízení znalostí.

Je oblastí managementu, která se zabývá sběrem, uchováváním, využíváním a sdílením informací nejen v rámci organizace, ale i mimo ni. Jeho cílem je optimalizovat tok znalostí mezi lidmi, procesy a technologiemi tak, aby organizace dosáhla svých cílů.

Výhody znalostního managementu:

- lepší rozhodování – díky sdílení znalostí mohou lidé zaměstnaní v organizaci lépe posoudit situaci a správně se rozhodovat,
- snížení duplicity práce – sdílení informací a znalostí minimalizuje opakovanou práci a chybovost,
- inovace – podpora kreativity a nových nápadů
- rychlejší řešení úkolů – dostupnost relevantních znalostí urychluje procesy.

Prvky znalostního managementu:

- nástroje pro sdílení informací – webové platformy, intranet, sociální sítě,
- uchovávání znalostí – databáze, dokumenty, archivy,
- vzdělávání a rozvoj zaměstnanců – školení, e-learning, mentoring,
- spolupráce – práce v týmu, sdílení zkušeností,
- digitální znalostní báze – online zdroje a databáze.

Historický vývoj znalostního managementu:

- počátky – ústní přenos znalostí prostřednictvím pohádek, bájí a mýtů,
- antika – vznik prvních škol a systematického přístupu ke znalostem,
- středověk – vliv církve, vznik univerzit a knihtisku<sup>2</sup>,
- 16.-.17.století – vědecká společnost, experimenty, encyklopedie,
- 18.století – první pokusy o klasifikaci znalostí,
- 19. století – rozvoj encyklopedií jako základní znalostní báze.

Od 60. let 20. století se objevují klíčové myšlenky a události:

- „práce hlavou“ Alvina Tofflera – americký spisovatel analyzoval potřebu posunout se od ruční práce k práci hlavou, jejímž cílem bylo dosažení adaptivní organizace,
- „znalostní pracovník“ Petera Druckera – americký ekonomický teoretik a filozof poprvé použil termínu „znalostní pracovník“,
- rozvoj informačních technologií – způsobil v 80. letech 20. století postupný přechod k informační ekonomice a snížení nákladů na přístup k informacím,
- publikace o znalostním managementu – v roce 1987 byla vydána kniha „Managing Knowhow: Add Value...by Valuing Creativity“ autorů Karla Erika Sveibyho a Toma Lloyda. V téže roce se konala první konference věnovaná znalostnímu managementu na Purdue University v Indianě, objevuje se stále častější používání pojmů intelektuální kapitál a know - how.<sup>3</sup>
- učící se organizace – tento termín poprvé použil v 90. letech 20. století v knize „Fifth Discipline“ americký vědec Peter Michael Senge,
- znalostní společnost – na její příchod upozornil ve své knize „Post Capitalist Society“ Peter Drucker,

---

<sup>2</sup> PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 2010. Příbram: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

<sup>3</sup> PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: Sprint - vydavatel'ská, filmová a reklamná agentúra, 2003. ISBN 80-89085-05-9.

- OECD a znalostní ekonomika – zdůraznění potřeby učit se pracovat s novými znalostmi publikovala OECD ve zprávě „The Knowledge Based Economy“.<sup>4</sup>

## Definice znalostního managementu

Znalostní management nemá jednotnou definici, podobně jako ji nemá pojem znalost a v mnoha publikacích lze nalézt jeho různé pojetí.

Britský spisovatel Michael Armstrong ve své publikaci k pojmu znalostního managementu mimo jiné uvádí: „Řízení znalostí se zabývá uchováváním a sdílením znalostí nashromážděných v organizaci a týkajících se procesů, metod a činnosti organizace. Řízení znalostí chápe znalosti jako rozhodující zdroj organizace. Řízení znalostí je spíše o lidech a o tom, jak si znalosti osvojují, udržují a vyměňují než o informačních technologiích.“<sup>5</sup>

Norma ČSN ISO 9001:2016 upravující systémy managementu jakosti v článku 7.1.6 zmiňuje požadavky na řízení znalostí následovně: „Organizace musí určovat znalosti, které jsou potřebné pro fungování jejich procesů a pro dosahování shody produktů a služeb. Tyto znalosti musí být udržovány a v potřebném rozsahu musí být k dispozici. Při řešení měnících se trendů a služeb musí organizace zvážit své momentální znalosti a určit, jakým způsobem získat veškeré nezbytné znalosti a požadované aktualizace nebo jak k nim získat přístup.“<sup>6</sup>

Co nejkomplexnější charakteristika pojmu je uvedena knize Management: „Jde o identifikaci zdrojů informací a znalostí v organizaci, vytvoření plánu pro využití identifikovatelných zdrojů informací a znalostí, definici okruhu problémů, na které budou znalosti využité, průběžné vytváření a uchovávání znalostí, zpětná

---

<sup>4</sup> PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 2010. Příbram: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9

<sup>5</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>6</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.

vazba u využitých znalostí ji obohacuje o další zkušenost – vytvoření modelu učící se organizace.<sup>7</sup>

Podobných definic nalezneme v odborné literatuře nespočet. Pro snazší uchopení pojmu znalostního managementu a znalosti je potřeba vysvětlit několik základních pojmů. Těmito pojmy jsou data, informace, znalost a v některých publikacích se k nim v souvislosti se znalostním managementem přidává ještě znalostní kompetence, jinak moudrost.

## **Základní pojmy znalostního managementu**

### **Data**

Data, jinak také méně využívaný pojem údaje, jsou ve znacích vyjádřený výsledek pozorování i introspekce. Znaky musí být nějak uspořádány a musí mít nějaký význam.<sup>8</sup> Vyjádřené bývají formou symbolů, znaků, písmen, číslic, textu, obrázků, zvuků, ale může se jednat i o smyslové vjemy, kterými jsou čich a hmat. Rozlišujeme mezi daty uspořádanými a neuspořádanými. Účelově uspořádaná data jsou nazývána databázemi nebo také datovými zdroji. V dnešní moderní společnosti se k jejich uspořádání využívají zejména různé informační systémy (dále jen IS).<sup>9</sup>

Data jsou zvláštním případem informací. Množina dat je podmnožinou informací. Všechna data jsou zároveň i informace, což opačně neplatí. Všechny informace nejsou zároveň i data. Dané znaky mohou tvořit různá data, pokud je k nim připojena odlišná informace. Dané znaky také mohou vytvářet různá data pro různé jedince, protože různí jedinci mohou stejným datům přiřadit jiný význam, který pro ně představují.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno: Computer Press, c2006. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0396-x.

<sup>8</sup> HNÍK, Václav. *Manažerská informatika*. 1. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2022. ISBN 978-80-7251-530-1.

<sup>9</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>10</sup> HNÍK, Václav. *Manažerská informatika*. 1. Praha: Policejní akademie České republiky v Praze, 2022. ISBN 978-80-7251-530-1.

V obecné rovině je možné data chápat jako formalizovaný a zaznamenaný odraz skutečnosti, informace jako interpretaci dat člověkem v určitém kontextu a znalost pak zobecnění informací, jejich zahrnutí do kontextu chování jednotlivce na základě dříve získaných dovedností, zkušeností a schopností.<sup>11</sup> Znalostní kompetencí pak vyšší stupeň poznání dané problematiky v širších souvislostech.

Data můžeme vidět jako stavební bloky pro informace a znalosti. Informace jsou data zpracovaná takovým způsobem, aby dávala lidem smysl a měla pro ně význam, jsou k dispozici každému, kdo je oprávněn se k nim dostat. Znalosti jsou informace uzpůsobené k produktivnímu využití, jsou osobní, často nehmotné a mohou být prchavé a neuchopitelné. Úkol znalosti omezovat, zašifrovat a rozdělovat je složitý a ošidný.<sup>12</sup>

## Informace

Informacemi rozumíme data, kterým jejich uživatel přiřazuje určitý, konkrétní význam. Hodnota získaných informací je součástí interpretačního procesu, kterým uživatel transformuje data v informaci. Mají tedy subjektivní charakter. Výběr dat a následně využití získaných informací vyžadují od uživatele určitou kvalifikaci, určité znalosti.<sup>13</sup>

## Znalost

Znalost můžeme chápat jako proměnný systém se vzájemnou interakcí zkušeností, faktů, vztahů, hodnot, myšlenkových procesů a významů. Znalosti také vytvářejí systémový rámec pro vyhodnocování a integraci nových informací.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

<sup>12</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>13</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

<sup>14</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

„Vědět jak“ (know-how), „znát“ jakým způsobem, je schopnost plnit úkoly a „vědět to“ (know – that) je uchovávání částí, fragmentů znalostí v hlavě.

Členění znalostí do čtyř kategorií: zakotvené, vtělené do kultury, ztělesněné a koncepční, pomáhá lépe porozumět způsobu jakým lidé využívají znalosti v každodenním životě.

- Zakotvené znalosti se uchovávají v technologiích, pravidlech a procedurách organizace.
- Znalosti vtělené do kultury organizace formou kolektivní moudrosti, příběhů, hodnot a přesvědčení.
- Znalosti ztělesněné v praktických, na činnosti založených schopnostech a dovednostech klíčových členů organizace, čímž jsou myšleny pochopené znalosti a know-how.
- Koncepčních znalostí jsou schopností pracovat s pojmy a poznávací dovednosti klíčových členů organizace, především koncepční znalosti a know-how.<sup>15</sup>

## **Moudrost**

Moudrost, jinak také znalostní kompetence je pojem, kterým je někdy výše uvedený řetězec podmiňujících se pojmů data-informace-znalost doplňován jako poslední stupeň. Je pak chápán jako vysoký stupeň lidského poznání, obohacené o hodnotící měřítko jednotlivce a jeho vztah k okolnímu světu.<sup>16</sup>

Pěstování znalostí je v dialektickém vztahu k potřebám řešení. Znalosti umožňují i nová řešení. Zároveň však s novými řešeními přicházejí i nové problémy, jejichž zvládnutí vyžaduje nové znalosti, metody řešení a pracovní postupy. Můžeme tedy říct, že znalosti plodí řešení a ta implikují nové požadavky

---

<sup>15</sup> ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

<sup>16</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

na další znalosti. Každá znalost představuje tedy jakési „silové pole“, které přitahuje, v zájmu žádoucího řešení, další a další znalosti.<sup>17</sup>

## Znalostní organizace

V době znalostní společnosti je pro organizace naléhavou výzvou, aby si dokázaly účelně vytvořit a účinně zhodnotit své znalostní zázemí. Cílem tohoto úsilí je významné zlepšení konkurenční pozice organizací a snaha zajistit si dlouhodobě udržitelnou konkurenční výhodu. Otázkami zlepšování znalostního zázemí pracovníků organizace se zabývají tři hlavní koncepce.

- koncepce učící se organizace (Learning Organization)
- koncepce organizace vytvářející znalosti (Knowledge-Creating Company)
- koncepce intelektuálního kapitálu (Intellectual Capital)

Uvedené koncepce vstupují do širšího rámce disciplíny znalostního managementu (Knowledge Management).<sup>18</sup>

Znalostní organizace je organizace s nastavenou vizí, cíli a posláním, směřované k tomu, aby dokázala znalosti kumulované v organizaci analyzovat, organizovat a opětovně využít, učit se.

Znalostní organizace by měla při uchovávání získaných znalostí splňovat tato kritéria:

- v organizaci musí existovat prostředí definované vizemi a misemi, popsané v manuálech a dokumentech, kde jsou zachyceny procesy managementu znalostí a v ideálním případě existují i nástroje informační a komunikační technologie, které pomáhají znalosti uchovávat,

---

<sup>17</sup> BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Praha: Grada, 2021. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-271-31143.

<sup>18</sup> VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.

- znalostní management v organizaci je svěřen určeným osobám, které pečují o toto prostředí a odpovídají za jeho další rozvoj. Takové osoby by měly být kompetentní v oblasti správy managementu znalostí, informačně komunikačních technologií, péči o zaměstnance, vzdělávání, péči o klienty, služby a produkty organizace. Tito správci by měli mít k dispozici finanční prostředky určené k investování do rozvoje prostředí organizace,
- zaměstnanci mají dostatečnou svobodu, kompetence a zodpovědnost při výkonu své práce a jsou srozuměni se svou rolí v organizaci,
- organizace by měla mít nastavený systém zaučování a sdílení znalostí, například formou mentoringu. Součástí tohoto systému by měl být i proces hodnocení zaměstnanců a vyhodnocování celého procesu učení.<sup>19</sup>

## Znalostní pracovník

Pojem znalostní pracovník poprvé použil americký ekonomický teoretik a filozof Peter Ferdinand Drucker v roce 1959 ve své knize „The Landmarks of Tomorrow“.

Podobně jako u znalostního managementu a znalostí existuje mnoho definic, je tomu tak i u znalostního pracovníka.

Ludmila Mládková definuje znalostního pracovníka jako jedince, který má specifickou znalost nebo soubor znalostí. Tyto znalosti jsou pro organizaci důležité. Pro ostatní pracovníky organizace může být těžké tyto znalosti získat (může to být časově a finančně náročné, nebo zcela nemožné, protože jim chybí znalosti nebo dovednost podmiňující tvorbu konkrétní znalosti), či využívat (je vázána na určitý certifikát, obvykle vysokoškolský diplom či výuční list). Znalostní pracovník je často jediným, kdo tuto specifickou znalost v organizaci má.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> KUBÁLKOVÁ, Petra. *Audit znalostního managementu* [online]. Praha, 2017 [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/91845>. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví.

<sup>20</sup> URBANCOVÁ, Hana. *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. [Praha]: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-01-1.



Pro vymezení pojmu je významný účel, zda chceme sledovat pouze klíčové pracovníky organizace, kteří jsou nositeli znalostního kapitálu, za účelem jejich stabilizace v organizaci, individuálního přístupu k rozvoji jejich znalostního potenciálu, může být pojem znalostního pracovníka vymezen úžeji. Pokud však chceme pracovat systémově a diferencovaně se všemi nositeli znalostí ve firmě, pak je třeba vidět znalostního pracovníka v širším slova smyslu. Často sem tak řadíme nejen pracovníky, pracující výhradně duševně, ale i pracovníky, kteří kombinují duševní práci s aktivní fyzickou prací.<sup>21</sup>

Různí autoři se v návaznosti na své definice znalostního pracovníka liší i jeho charakteristikou. Autor Cyril Reboul s kolektivem jej charakterizoval v knize „Managing Knowledge Workers“ takto:

- jeho hlavním nástrojem je jeho mozek, ztráta znalostního pracovníka je proto pro společnost rovněž ztrátou kapitálu,
- používá znalosti ve své práci – vytváří, distribuuje nebo je aplikuje,
- jeho pracovní pozice vyžaduje nepřetržité učení a zlepšování,
- jde svou vlastní cestou – dva znalostní pracovníci by nepostupovali zcela stejným způsobem,
- produktivita a kvalita jeho práce je obtížně měřitelná,
- nemá rád, když se mu říká, jak postupovat.<sup>22</sup>

Na jednu stranu mají většinou znalostní pracovníci u svých spolupracovníků vysokou autoritu díky svým znalostem, rozhledu, zkušenostem a inteligenci. Na druhou stranu je s řízením znalostních pracovníků spojena řada obtíží:

- je často těžké přesně definovat jeho úkoly, a proto ho nelze řídit příkazy,
- nelze ho kontrolovat, proto mnohdy ví o své práci více než kdokoliv jiný v organizaci – manažer mu musí věřit, že skutečně podává nejlepší možný výkon,

---

<sup>21</sup> PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 2010. Příbram: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

<sup>22</sup> URBANCOVÁ, Hana. *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. [Praha]: Adart, 2013. Jak (Adart). ISBN 978-80-87829-01-1.

- část znalostí, s nimiž pracuje, může být podvědomá, což může způsobit problémy se školením zástupce,
- odchod znalostního pracovníka z firmy může způsobit větší problémy, než se předpokládalo,
- je složité určit kvalitu výsledného produktu (například u lékaře nebo učitele).<sup>23</sup>

V informační společnosti, kterou je chápána moderní, současná společnost, ve které hrají znalosti klíčovou roli ve všech aspektech života, musí znalostní pracovník disponovat třemi stupni gramotnosti:

1. gramotnost v oblasti reálií (znalostí),
2. gramotnost v oblasti technologií včetně jejich využívání,
3. gramotnost v oblasti sociální související s komunikací a mezilidskými vztahy tzv. soft skills.

Pro současné firemní vzdělávání je charakteristická spíše orientace na plošné než na diferencované vzdělávání podle potřeb organizace a očekávání a možnosti zaměstnanců.

Diferencované vzdělávání je efektivnější než plošné. Standardní metody vedou nejlépe ke standardním výsledkům. Plošný standard je důsledkem rovnostářského přístupu a nepočítá se specifickými způsobilostmi, kterému disponuje každý jedinec, ani s možnostmi jejich dalšího cíleného rozvíjení a následného využívání. Jedinci připravovaní jen na dosažení momentálně požadovaného standardu můžou mít oprávněně pocit, že nemohou dostatečně využít svůj potenciál, natož ho rozvíjet. Organizace tím ztrácí nejen na výkonnosti a konkurenceschopnosti, ale i na motivaci zaměstnanců a jejich zainteresovanosti na plnění budoucích cílů organizace.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 2010. Příbram: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

<sup>24</sup> BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.

## **Druhy znalostí**

Existují řady druhů znalostí. K základním typům se řadí dovednost, znalost ve smyslu schopnost a odbornost. V anglickém jazyce jsou uváděny jako skill, knowledge a expertise (competence).

### **Dovednost**

Dovednost, jinak také zručnost či um, je jako každá znalost účelová koordinace akce. Pravidla koordinace jsou však vnitřní, sebe deklarovaná a sebehodnotící. Umět, být zručný, být dovedný v dosahování osobních výsledků však nepostačuje. Je nutné společenské a institucionální zhodnocení.

### **Znalost**

Znalost ve smyslu schopnost, je v pravém slova smyslu založena na vyhovění vnějším pravidlům koordinace akce a výsledků. Společnost, instituce, řemeslo a profesionalita potvrzují a osvědčují skutečnou znalost, ne pouhou dovednost. Dovednost přerůstá ve znalost pouze v kontextu společenského „oprávnění“. Podřízení se pravidlům není nedostatkem, ale erbem profesionality.

### **Odbornost**

Odbornost, jinak též expertíza, je společně s odborností nejvyšší formou znalostí. Pouze na této úrovni jsou znalosti schopné „učit“ ve smyslu měnit i systém pravidel a kritérií, určujících kvalitu procesu a výsledku. Expert určuje, mění a vymezuje pravidla své odbornosti.

Znalosti mohou být dále ve formě explicitní nebo tacitní. Ty předurčují způsob jejich získávání, uchovávání, zpracování a sdílení. Z hlediska obsahu pak rozlišujeme znalosti procedurální a deklarativní.

## Explicitní znalosti

Explicitní znalost je z určitého úhlu pohledu totožná s pojmem informace. Z hlediska teorie nejde zcela o přesné vyjádření, ale pro praktické účely je výhodné. Explicitní znalost můžeme vyjádřit pomocí jazyka, obrázku, písma, digitálního či notového záznamu, formulí, specifikací, manuálem. Znamená to, že ji můžeme uchovávat, skladovat, bez problémů přenášet, předávat si znalosti mezi sebou, ale na druhé straně také krást.

Explicitní znalosti skladujeme v informačních systémech. Informačním systémem může být databáze nebo také obyčejná kartotéka či diář. Lidé umí s explicitními znalostmi velmi dobře pracovat, protože se to učí již od školních let.

Explicitní znalosti spolu můžeme kombinovat a vytvářet tak na základě více explicitních znalostí znalost novou.<sup>25</sup>

## Tacitní znalosti

Tacitní znalost, někdy označována přídomek tichá, je vlastně kombinací explicitních znalostí s nabytými zkušenostmi, dovednostmi, osobními představami či modely člověka.

Je individuální, těžko přenositelná a zaznamatelná, je uchovávána v mysli člověka, v jeho podvědomí, a tak si její existenci ani nemusí uvědomovat. Formálně ji lze vyjádřit pouze s velkými obtížemi, někteří autoři se dokonce domnívají, že je natolik vázána na svého nositele a prováděnou činnost, že je při pokusu o formalizaci, přepis do explicitní formy, zničíme. Bohužel jsou to právě tacitní znalosti, jejichž speciální charakter a schopnost je sdílet je to, co předurčuje úspěšnost či neúspěšnost našeho konání.

Protože je velmi těžké tacitní znalosti napodobit, organizace v nich uchovávají obrovský potenciál. Tacitní znalost vzniká a je interpretována v hlavě, mysli jednice a nelze ji plně sdílet. Každý člověk si vytváří na základě své vlastní zkušenosti své vlastní tacitní znalosti. I když existují určité nástroje k jejich sdílení, nelze tento proces kontrolovat nebo jen s velkými obtížemi. Nejlepší způsob, jakým mohou organizace podpořit sdílení tacitních znalostí, je vytvořit pro takové

---

<sup>25</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-310-8.

sdílení co nejlepší podmínky.<sup>26</sup> Implicitní znalost je tacitní znalost, kterou jde formalizovat.<sup>27</sup>

Obrázek 1 Model japonských vědců Nonaka a Takeuchiho „SECI“ (Socializace, Externalizace, K(C)ombinace a Internalizace) zobrazující přeměnu informací (vlastní zpracování)<sup>28</sup>



### Procedurální znalosti

Procedurální znalosti jsou znalosti určitých pracovních postupů, ze kterých se odvíjí modelování lidské intelektuální činnosti.

### Deklarativní znalosti

Deklarativní znalosti spočívají v konstatování stavů, vlastností nebo vzájemných vztahů o objektech. Jejich prostřednictvím se dají odvozovat další

<sup>26</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C. H. Beck, 2005. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-310-8.

<sup>27</sup> TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.

<sup>28</sup> WISDOM Ndashe, et. al. "Knowledge management, criminal investigation and the Basic Policing Model: an integrated approach towards effective detection." *International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI)*, vol. 11(09), 2022, pp 82-96. Journal DOI10.35629/772

znalosti a provádět i operace, související s procedurálními znalostmi.<sup>29</sup>

## 2.2 Význam a přínos znalostního managementu

### Význam znalostního managementu

Rozvoj firem a jejich podnikání v hyperkonkurenčním prostředí informační společnosti do značné míry závisí na schopnostech sdílet a využívat znalostí spolupracovníků i externího prostředí lépe a rychleji než konkurence. Jedná se tedy o získání konkurenční výhody jako základní podmínky úspěšnosti firmy.

Efektivní řízení znalostí vyžaduje, aby příslušné znalosti byly včas k dispozici správným lidem k okamžitému použití. To se týká především těch znalostí, které přispívají k rozvoji klíčových procesů a činnosti firmy, které jsou podstatou její konkurenceschopnosti.<sup>30</sup>

Ze zkušeností těch úspěšných je již vcelku dostatečně známým faktorem, že pouze pracovníci, disponující příslušnými znalostmi, mohou provádět činnosti, související s úspěšnými procesy podnikového řízení a vyřešit tak některé problémy uvnitř podniku, získat lepší přehled o trhu a upevnit na něm svou pozici.

To však řada manažerů zatím výrazně podceňuje. Je však rovněž vcelku známou skutečností, že zavedení účinného plánování, stanovení cílů, orientace na zákazníka, kvalitní personální zajištění podnikových procesů, vedení lidí a následná kontrola, mohou pomoci včas určit směry budoucího vývoje, vedoucího k vysoké výkonnosti a excelenci. Není rovněž pochyb, že zejména prostřednictvím účinného znalostního řízení může proběhnout úspěšná transformace cílů výše uvedených podnikových procesů na reálné výstupy.<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 2010. Příbram: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9

<sup>30</sup> ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press, 2009. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.

<sup>31</sup> PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 2010. Příbram: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

## **Přínos znalostního managementu**

Mezi přínosy managementu znalostí pro organizaci lze zařadit rostoucí inovativní kapacitu organizace. Ta potom lépe využívá pracovníky se znalostmi, získává nové dovednosti, lépe se jí vytvářejí nové produkty a služby, zvyšuje se kvalita. Roste reakceschopnost organizace, což se projevuje především růstem flexibility, rychlosti i správnosti rozhodování, snížení geografických bariér, větším sdílením tacitních znalostí a zlepšením učení organizace. Zlepšuje se orientace organizace na zákazníka, čímž si je lépe získává i udržuje. Organizace je schopna rychleji reagovat na změnu požadavků na výrobek či službu a jeho kvalitu. Zlepšují se dodavatelské sítě, roste efektivita dodavatelských řetězců, integrace logistiky, utužují se dodavatelko odběratelské vztahy a trhy jsou lépe udržitelné. Roste i vnitřní kvalita, procesní inovovanost, provozní efektivita a pracovní morálka.<sup>32</sup>

## **Strategie znalostního managementu**

Členění znalostí na explicitní a tacitní umožňuje uplatňovat rozdílné znalostní strategie podle toho, která z forem znalostní je pro organizaci prioritní z pohledu stylu řízení, jejího poslání či firemní kultury. Z tohoto pohledu může mít znalostní strategie převažující charakter kodifikační nebo personalizační.<sup>33</sup>

## **Kodifikační strategie**

Kodifikační strategie je založená na práci s explicitními znalostmi. Organizace, jejíž činnost je založena na opakovaných postupech nebo produktu či službě, u kterých dochází pouze k drobné obměně v závislosti na požadavcích zákazníka, pracují především s explicitními znalostmi. Explicitní znalosti jsou formalizované.

---

<sup>32</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.

<sup>33</sup> BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.

Organizace tohoto typu využívají této vlastnosti, převádějí je pomocí kódování do dat a vytvářejí široké databáze obsahující také statistiky a historické údaje. Formalizované údaje jsou používány opakovaně, znovu a znovu, což umožňuje organizaci snižovat náklady. Organizace, pracující převážně s explicitními znalostmi, vyhledávají pracovníky schopné pracovat s výpočetní technikou a generovat znalosti z dostupných databází. Potencionální pracovníky často kontaktují již v době studií, objevují se organizace upřednostňující pracovníky se středoškolským vzděláním a mladé nadějně absolventy univerzit a po nástupu do organizace je dále intenzivně vzdělávají. Pracovníci mají být schopni vyhledávat potřebná data, kombinovat je a adaptovat na konkrétní situaci. Kreativita pro práci v organizaci není nezbytným předpokladem.<sup>34</sup>

### **Personalizační strategie**

Personalizační strategie je založená na práci s tacitními znalostmi. Je vhodná pro organizace, jichž činnost je kreativní a těžko se dá omezovat standardizovanými normativy či pro organizace, které přistupují ke každému produktu či službě individuálně, protože budování složité a finančně náročné databáze by bylo plýtváním prostředků. Vzhledem k vysokým nákladům a vysoké pravděpodobnosti znehodnocení tacitní znalosti se příliš nedoporučuje pokoušet se tacitní znalosti převádět na explicitní.

Organizace by měly především podporovat proces sdílení znalostí a zaměřovat se na podporu přímé komunikace mezi jednotlivými pracovníky. Měly by podporovat pracovní setkání, předávání zkušeností pomocí učňovství, schůzí, videokonferencí, podporovat vznik a práci komunit. K lidem, kteří pracují s tacitními znalostmi, je třeba přistupovat jako k expertům. Organizace musí být obezřetné při jejich výběru. Měly by vzít v úvahu nejen jejich znalosti a zkušenosti, ale také jejich styl jednání s lidmi, schopnost komunikovat a pracovat v týmu.

---

<sup>34</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.



Pracovníci pracující s tacitními znalostmi bývají pro organizace výrazně dražší než pracovníci pracující s explicitními znalostmi. Pak může organizace volit jiný pracovní vztah s pracovníkem, než je trvalý pracovní poměr. Organizace by měly věnovat velkou pozornost výchově nástupců, kteří jsou nositeli důležitých tacitních znalostí.<sup>35</sup>

### 2.3 Transfer znalostí

Transfer znalostí se zabývá zejména zachycením a přenosem výsledků výzkumu, zkušeností a kompetencí od těch, kteří je generují, k těm, kteří z nich dokážou vytvořit praktické výstupy.<sup>36</sup>

S prvním transferem, přenosem znalostí, se zaměstnanec setká po přijetí do organizace, kdy bývá dobrou praxí, jeho zaškolení a seznámení s postupy v organizaci. Přijatý zaměstnanec po určitou dobu postupně prochází důležitými součástmi organizace a formou řízené praxe rychle získává potřebné základní znalosti, specifické pro danou organizaci. V této prvotní fázi je na přijatého zaměstnance pohlíženo jako na „nepopsaný list papíru“ a transfer znalostí je jednosměrný od zkušených zaměstnanců směrem k zaměstnanci novému.

V případě, že příchozí zaměstnanec je člověk s rozsáhlými znalostmi a zkušenostmi získanými z jiných organizací a předpokládá se, že zaujme v organizaci místo ve středním a vyšším managementu, je opodstatněné modifikovat tento proces na oboustrannou výměnu znalostí.

Transfer znalostí formou školení je účinný, pokud organizace ví, co potřebuje řešit, jak to lze řešit, kdo to umí řešit a komu v organizaci bude řešení svěřeno. Pokud organizace není schopná přesně definovat zadání a jeho řešení, není smysluplné hledat tradiční formy školení, protože je velmi pravděpodobné, že transferovaná znalost nebude odpovídat potřebám organizace.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.

<sup>36</sup> JANOŠEC, Jiří a Petr HLADÍK. *Přehled problematiky transferu technologií a znalostí*. Národní klastrová asociace [online]. Ostrava: PI VŠB-TUO, 2013 [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: [https://nca.cz/Resources/Upload/Home/nca/projekty/clustrat/prezentace/expertni\\_workshop-transfer-znalosti-a-technologii-jiri-janosec.pdf](https://nca.cz/Resources/Upload/Home/nca/projekty/clustrat/prezentace/expertni_workshop-transfer-znalosti-a-technologii-jiri-janosec.pdf)

<sup>37</sup> PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 2010. Příbram: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

Podobně jako probíhá přenos znalostí v rámci jednotlivců či skupin v rámci jedné organizace, probíhá transfer znalostí i mezi celými organizacemi či celými odvětvími. V této souvislosti je čím dál více skloňován pojem transfer znalostí a technologií, kde je do vzájemné spolupráce zapojen nejen soukromý sektor, ale i výzkumný sektor, výzkumné instituce a univerzity.

Campbell a kolektiv na základě rešerše existující literatury v roce 2020 doporučuje širší pojetí transferu znalostí, které by nemělo být zúženo pouze na počet patentů, licenčních smluv, spin-off společností<sup>38</sup> a příjmů ze spolupráce s aplikační sférou. Indikátory by měly zahrnovat tyto oblasti:

- publikování a prezentace
- výuku
- networking/akce
- konzultace
- profesní rozvoj
- kolaborativní výzkum (výzkum ve spolupráci)
- smluvní výzkum
- licencování
- vznik společností.<sup>39</sup>

Proces transferu znalostí může být rozdělen do několika fází:

- generování znalostí
- šíření znalostí
- příjem znalostí
- adaptování znalostí
- využití znalostí.

Transfer znalostí je komplexní proces, jehož úspěch závisí na mnoha okolnostech, například:

---

<sup>38</sup> Spin-off společnost je obchodní společnost určená ke komercializaci nového poznatku, vynálezu nebo objevu, především v oblasti výzkumu nebo v akademickém prostředí.

<sup>39</sup> Transfer technologií a znalostí: komercializace výsledků výzkumu. Aula: Speciální dvojčíslo – Transfer technologií [online]. Praha: Centrum pro studium vysokého školství, 2021, XXIX (1-2) [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: <https://www.uhk.cz/file/edee/univerzita-hradec-kralove/uhk/celouniverzitni-pracoviste/oddeleni-vedy-a-transferu-znalosti/aula-transfera.pdf>

- charakteristika transferujícího (důvěryhodnost)
- vlastní šířený produkt (relevance pro příjemce)
- charakteristiky příjemců (motivace)
- využívané komunikační kanály
- formát komunikace
- zdroje využitelné pro aktivity transferu (lidské a finanční zdroje)

Realizace transferu znalostí úzce souvisí s definováním role transferu znalostí a spolupráce s aplikační sférou v rozvojové vizi a cílech výzkumné organizace a vytvoření efektivního systému, postupů a pravidel. Dále vytvoření systému motivace pro výzkumné a další pracovníky výzkumné organizace a vytvoření kvalitní, efektivní jednotky zajišťující tyto aktivity, a to ať jako přímou součást výzkumné organizace či jako samostatnou jednotku. Obdobnou roli jako výzkumná organizace pro aplikační sféru plní znalostní pracovníci v běžných organizacích.

### **Podpora transferu znalostí**

Nástroje, které mohou být využity pro podporu transferu znalostí jsou například:

- nástroje pro správu dat (datová skladiště, systémy pro vyhledávání, modelování a vizualizaci dat)
- nástroje managementu informací (automatizované informační systémy, systémy pro podporu rozhodování, technologie pro správu dokumentů)
- nástroje pro komplexní řízení znalostí

V nepřehledném množství subjektů z výzkumného a akademického prostředí na straně jedné nabízející znalosti a inovace a organizací a firem poptávajících znalosti a inovace na straně druhé, je složité zajistit, aby se potkala ve správný čas, na správném místě správná nabídka se správnou poptávkou.

Ani to ještě nezaručuje realizaci a dosažení stanoveného cíle organizace a tím využití znalosti či inovace, často i pro svou neaplikovatelnost v praxi i přes svojí vysokou odbornost a nadčasovost.

Pomoci mohou prostředníci, mezičlánek mezi nabídkou a poptávkou, kanceláře technologického transferu. Ty podporují spolupráci výzkumné komunity s komunitou výrobní, realizační. Jsou primárním kontaktem pro obě strany. Jejich aktivita spočívá v ochraně a konzultaci duševního vlastnictví, problematika licenčních smluv, spin-off firmy a inkubace, vzdělávací aktivity, vyhledávání partnerů a Public Relations.

Cesty přenosu znalostí a technologií můžeme rozdělit na klasické a moderní. Klasické cesty vedou od absolventů univerzit, doktorandů výzkumných ústavů, prostřednictvím publikací, přednášek, vědecké monografie a expertíz. Klasické cesty jsou však považovány za standard a moc se o nich nemluví. Moderní cesty se ubírají službami a výzkumem na zakázku, společnými výzkumně-vývojovými projekty, ochranou a prodejem duševního vlastnictví, zakládání spin-out společností.<sup>40</sup>

Realita transferu znalostí a technologií ukazuje velkou propast mezi výzkumem a aplikační sférou. Výzkum generuje obrovské množství znalostí, ale výsledky výzkumu obvykle neprojdou úspěšně následným transferem. Z tohoto důvodu je kritická role zprostředkovatelů, kteří zajišťují spojení mezi těmito dvěma komunitami.

Ve Velké Británii byl v roce 1975 spuštěn program pod názvem „Teaching Companies Scheme“, který byl v roce 2003 změněn na „Knowledge Transfer Partnership“ – volně přeloženo Partnerství transferu znalostí. Program je od roku 2007 řízený Technologickou strategickou radou. Program je jedním z nejúspěšnějších nástrojů podporující firmy pro zlepšení jejich konkurenceschopnosti a produktivity přes lepší využití znalostí, technologií a dovedností. Každý projekt Partnerství transferu znalostí zprostředkovává transfer znalostí a šíření technických a podnikatelských dovedností pomocí inovačních projektů. Nabízí firemní trénink zvyšující jejich dovednosti a z pohledu podniků stimuluje relevantní výzkum.

---

<sup>40</sup> DVOŘÁK, Ivan. *Přenos znalostí a technologií: nová profese* [online]. 2012 [cit. 2023-08-14]. Dostupné z: [http://www.lekbiofyz.upol.cz/pagedata\\_cz/staze/plzen\\_prednaska\\_01.pdf](http://www.lekbiofyz.upol.cz/pagedata_cz/staze/plzen_prednaska_01.pdf)

Každý z projektů zahrnuje tři partnery:

1. firmu, která má prospěch z externí expertízy pro inovace jeho produktů, procesů nebo trhů,
2. akademický tým zvyšující svou schopnost přiblížení se aplikační sféře
3. minimálně jeden absolvent, který bude na projektu pracovat 1-3 roky a bude vedený společně firmou i akademickým týmem.<sup>41</sup>

Potřebu zaměřit se na znalosti a inovace deklaruje na vládní úrovni i Česká republika. Ve strategickém dokumentu „Inovační strategie České republiky 2019-2030“ v úvodních článcích věnovaných motivaci a misi lze mimo dalšími najít prohlášení: „Chceme-li naši výkonnost v silícím konkurenčním prostředí udržet, musíme mířit na finální výrobu, technologická řešení a služby založené na znalostech.“ Pro ochranu duševního vlastnictví doporučuje využití několika nástrojů, mezi nimi „dlouhodobou podporu provozu center transferu technologií a znalostí výzkumných organizací a vysokých škol.“<sup>42</sup>

### **3. Specifika znalostního managementu v oblasti veřejné správy a obecní policie**

Obsahem této kapitoly jsou specifika znalostního managementu v oblasti veřejné správy a obecní policie. Na úvod je srovnán rozdílný přínos znalostního managementu pro soukromý a veřejný sektor. Podkapitola znalostního managementu u obecních policií po roce 1989 přináší jak základní charakteristiku tohoto orgánu obce, tak jejich přístup ke znalostem.

---

<sup>41</sup> JANOŠEC, Jiří a Petr HLADÍK. *Přehled problematiky transferu technologií a znalostí*. Národní klastrová asociace [online]. Ostrava: PI VŠB-TUO, 2013 [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: [https://nca.cz/Resources/Upload/Home/nca/projekty/clustrat/prezentace/expertni\\_workshop-transfer-znalosti-a-technologie-jiri-janosec.pdf](https://nca.cz/Resources/Upload/Home/nca/projekty/clustrat/prezentace/expertni_workshop-transfer-znalosti-a-technologie-jiri-janosec.pdf)

<sup>42</sup> *Inovační strategie České republiky 2019–2030* [online]. 2019, 4-11 [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/Priloha\\_1\\_Inovacni-strategie.pdf](https://www.vlada.cz/assets/urad-vlady/poskytovani-informaci/poskytnute-informace-na-zadost/Priloha_1_Inovacni-strategie.pdf)

### **3.1 Přínos znalostního managementu v soukromém a veřejném sektoru**

Znalostní management může být přínosem pro oba sektory, soukromý i veřejný. Podobně jako jsou rozdílné cíle obou sektorů, jsou pro ně odlišné i přínosy znalostního managementu.

Cílem soukromého sektoru je především zisk a schopnost konkurovat na trhu. Znalostní management je pro ně především nástrojem ke zvýšení konkurenční výhody, zvyšování efektivity, zavádění inovací a navýšení zisku.

#### **Přínosy znalostního managementu pro soukromý sektor:**

- inovace – znalostní management podporuje tvorbu nových produktů a služeb,
- rychlejší reakce – efektivní sdílení znalostí umožňuje rychlejší reakce na změny na trhu a lepší rozhodování na základě správného posouzení situace,
- zvýšení produktivity – zaměstnanci, kteří mají přístup k relevantním znalostem jsou produktivnější, dochází ke snížení duplicity práce,
- sdílení znalostí – znalostní management pomáhá k rozšiřování dobré praxe v rámci firem a spolupráce mezi zaměstnanci,
- vztahy s externím prostředím – znalostní management přispívá k lepší připravenosti na neočekávané události a schopnosti zvládat krizové situace v podniku či na trhu.

Na rozdíl od soukromého sektoru je cílem veřejného sloužit občanům a celé společnosti. Znalostní management pomáhá dosahovat veřejného zájmu a efektivnějšímu poskytování služeb veřejnosti.

#### **Přínosy znalostního managementu pro veřejný sektor:**

- lepší služby – znalostní management umožňuje lepší plánování, organizování a poskytování kvalitních veřejných služeb,
- transparentnost – sdílení informací zvyšuje transparentnost veřejného sektoru a tím zvyšuje důvěru občanů ve státní a veřejnou správu,

- efektivita – správné využití znalostí snižuje byrokracii a zvyšuje efektivitu poskytovaných služeb, rychlejší řešení úkolů a problémů.

Veřejný sektor, do něhož veřejná správa spadá, je specifickou součástí ekonomiky. Smyslem veřejného sektoru je poskytování veřejných služeb. Na rozdíl od soukromého sektoru, který je orientován především na zisk, získává na své fungování finanční prostředky z veřejných rozpočtů. Ty jsou naplňovány prostřednictvím daní. Služby veřejného sektoru jsou financovány z veřejných prostředků. Řízení veřejného sektoru je soustředěno na řízení poskytovaných služeb.

Jádrem veřejného sektoru je veřejná správa, která je tvořena soustavou úřadů s centrální nebo územní působností. Kromě veřejné správy jsou součástí veřejného sektoru i další organizace, které poskytují veřejné služby (nemocnice, školy, domy s pečovatelskou službou) financované z veřejných prostředků. Do veřejného sektoru tak můžeme zařadit různé organizace poskytující služby hrazené z veřejných zdrojů a rozdělit je dle Klasifikace funkcí vládních institucí<sup>43</sup> do kategorií:

- všeobecné veřejné služby (veřejná správa),
- obrana,
- veřejný pořádek a bezpečnost,
- ekonomické záležitosti,
- ochrana životního prostředí,
- bydlení a společenské infrastruktura,
- odvětví zdravotnictví,
- rekreace, kultura a náboženství,
- odvětví vzdělávání
- odvětví sociálních věcí.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Klasifikace funkcí vládních institucí byl vyvinutý OECD pro potřeby statistického zjišťování a mezinárodního porovnávání statistických dat, pro členění výdajů stáru, státních rozpočtů, s ohledem na jejich účel.

<sup>44</sup> Veřejný sektor (Public Sector). In: ManagementMania.com [online]. Wilmington (DE) 2011-2023, 12.09.2017 [cit. 13.08.2023]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/verejny-sektor>

Z pohledu znalostního managementu, který jako nová oblast determinuje úspěch každé organizace, se veřejný sektor zpožďuje za sektorem soukromým, který je více ovlivňován trhem a orientací na zisk.<sup>45</sup>

Veřejný sektor není v reakcích na potřebné změny tak pružný. Soukromý sektor, může činit vše, co mu zákon nezakazuje a své postupy a rozhodnutí může měnit ze dne na den, z hodiny na hodinu. Naproti tomu veřejný sektor může činit jen to, co mu zákon ukládá a rozhodnutí a změny jsou zdlouhavé, ve většině případů závislé na politických rozhodnutích, které reagují na potřeby jak své, tak občanů se zpožděním.

Potřebu změny deklaruje i koncepční materiál rozvoje veřejné správy na období 2021-2030 „Klientsky orientovaná veřejná správa 2030“ Rady vlády pro veřejnou správu. V koncepci se mimo potřeby navyšování kompetentních lidských zdrojů zvyšováním znalostí a dovedností volených zástupců územních samosprávných celků i úředníků také akcentuje funkčnost státu na celostátní, regionální i lokální úrovni. Musí se přestat koncentrovat na administrativní procedury a jejich řádné plnění a přestat chápat službu jako zcela univerzální produkt. Je nezbytné, aby naopak proaktivně zjišťoval potřeby klientů (občanů i podnikatelů) a přetavovat je do funkčních služeb a přístupových kanálů k těmto službám.

Veškeré služby musí být k dispozici on-line, z jednoho místa, zároveň musí efektivně fungovat pobočková síť pro ty, kteří elektronicky komunikovat nechtějí nebo nemohou, pro jejichž problém je vhodnější osobní řešení, nebo na ty ze služeb, které není vhodné elektronizovat. S tím souvisí zejména nutná změna pojetí front-office<sup>46</sup>, který bude v mezičase přechodu k plně digitální komunikaci občana s veřejnou správou plnit funkce převážně univerzálního podacího místa, odděleného od back-office, jako místa rozhodovacího. Tomuto rozdělení budou odpovídat také odborné kompetence – znalosti – jednotlivých úředníků.

---

<sup>45</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4.

<sup>46</sup> Části společností, které přicházející do styku s klienty.



Plně digitální komunikace občana s veřejnou správou je mimo jiné podmíněna rozšiřováním digitálních i technických znalostí a dovedností napříč generacemi, které musí být pevně ukotveny ve vzdělávacím systému. Je tedy požadavek na zvyšování znalostních kompetencí nejen úředníků veřejné správy, ale také klientů.<sup>47</sup>

Transformace na znalostní společnost se stává hlavní výzvou i pro veřejnou správu. Kreativní a inovační přístupy zde otevírají nové možnosti. Učení se a adaptace na měnící se pracovní podmínky hrají významnou úlohu. Změny se musí projevit i ve snižování hierarchických úrovní organizace. Současnost vyžaduje nový typ manažera ve veřejném sektoru s novými znalostmi a schopnostmi.<sup>48</sup>

### **3.2 Znalostní management u obecních a městských policii po roce 1989**

#### **Základní charakteristika obecní policie**

Obnovení činnosti obecní policie na našem území po roce 1989 umožnilo přijetí zákona č. 553/1991 Sb., o obecní policii, Českou národní radou. V něm je obecní policie definována jako orgán obce, tedy součást samosprávy obcí a měst. Volbu, zda si obec zřídí nebo nezřídí obecní policii ponechali zákonodárci na zastupitelstvu obce.<sup>49</sup>

Obecní policie, ve městech městská policie, tak na základě rozhodnutí zastupitelů ji zřídí, plní úkoly vyplývající ze zákona o obecní policii, především zabezpečuje místní záležitosti veřejného pořádku a dále plní úkoly, které vyplývají z dalších právních předpisů upravujících oprávnění a povinnosti strážníků obecní policie.

Hlavními úkoly obecní policie je na katastrálním území své obce dohlížet zejména nad bezpečností osob a majetku, dodržováním veřejného pořádku,

---

<sup>47</sup> *Koncepce Klienty orientovaná veřejná správa 2030* [online]. 2021 [cit. 2023-08-13]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/koncepce-klientsky-orientovana-verejna-sprava-2030.aspx>

<sup>48</sup> ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4.

<sup>49</sup> K 1.6.2023 je dle údaje Ministerstva vnitra ČR v České republice 391 obecních a městských policií. <https://www.mvcr.cz/clanek/obecni-policie-652273.aspx>

dodržováním pravidel občanského soužití, pravidel silničního provozu či nad dodržováním obecně závazných vyhlášek a nařízení obce vydanými zastupitelstvem, respektive radou obce.

Na rozdíl od ostatních bezpečnostních sborů s celostátní působností jsou obecní policie svým způsobem samostatnými jednotkami, působícími na teritoriu své obce, případně na území jiné obce na základě uzavřené veřejnoprávní smlouvy. Stejně tak nepodléhají centralizovanému vedení ani v rámci státu či kraje, ale obecní policii řídí starosta nebo jiný určený zastupitel obce. Z toho vyplývá, že u každé obce může fungovat řízení obecní policie trochu jinak. Velké rozdíly budou při srovnání velkých měst a malých obcí co do počtu, hierarchie, vybavení a samotné náplně pracovní činnosti.

Gestorem zajišťujícím či upravujícím činnost obecní policie, pomineme-li Parlament České republiky schvalující předpisy týkající se obecní policie, je podobně jako u Policie České republiky, Ministerstvo vnitra České republiky. Velkým přínosem pro všechny obecní policie je kromě zajišťování zkoušek odborné způsobilosti strážníků čekatelů a strážníků včetně vydávání osvědčení, také znalostní báze dostupná na webových stránkách ministerstva, obsahující stanoviska a doporučení k výkonu povinností a oprávnění strážníků nebo zákon o obecní policii včetně komentáře. Nespornou výhodou této báze je jednotný výklad pro všechny obecní policie především u sporné nebo složitější problematiky.<sup>50</sup>

Organizační uspořádání je u obecních policií ovlivněno především jejich velikostí. U těch, u kterých je počet strážníků v jednotkách není možné zajistit nepřetržitý provoz a většinou je činnost omezena na dobu po kterou funguje i obecní či městský úřad. Ve výjimečných případech je vykonávána činnost v rámci konání kulturních, sportovních nebo společenských akcí. U těchto policií řídí činnost starosta, případně jiný, vedením obecní policie pověřený člen zastupitelstva.

---

<sup>50</sup> Stanoviska Ministerstva vnitra České republiky mají charakter doporučení, závazný výklad zákonů přísluší jen soudům.

U obecních či spíše městských policií s větším počtem strážníků v řádu desítek je zpravidla zajištěn nepřetržitý, 24hodinový provoz a organizační uspořádání je zpravidla rozděleno na směny či skupiny s delegací plnění některých úkolů z vedení městské policie na nižší stupně řízení. Není výjimkou, kdy starosta či jiný člen zastupitelstva sice formálně dále řídí městskou policii, ale na základě pověření zastupitelstvem města je fakticky řízením pověřen některý ze strážníků, často označován jako velitel či ředitel.<sup>51</sup>

U největších měst, statutárních měst či hlavního města Prahy je hierarchie rozdělena na více stupňů řízení od ředitele, přes zástupce či náměstky se stanoveným zaměřením na výkon, výcvik a jiné, a více organizačních jednotek jak pro samotný výkon služby, specializované útvary zajišťující kynologickou či hipologickou službu, pořádkové jednotky či samostatné přestupkové oddělení, skupinu prevence kriminality či tiskové oddělení.

### **Obecní policie a znalosti**

Jen z naznačených možných variant skladby obecní policie je zřejmé, že podobně jako u různých společností v soukromém sektoru budou znalosti a jejich sdílení v rámci každé obce mít individuální pravidla i rozdílné technické zázemí pro sdílení znalostí.

Nastavení jednotných postupů jako by bylo možné u bezpečnostních sborů s celostátní působností nepřipadá v úvahu. Předávání informací a znalostí především vyplývá z úkolů, které obecní policie plní na území obce. Mohou se lišit podle velikosti obce a obecní policie, rozsahu činností, které vykonává, míry participace ostatních subjektů působících na území města a jejich oprávněných požadavků na strážníky. V neposlední řadě také na bezpečností situaci na území obce a řešených případech.

Výkon povinností a oprávnění strážníků se neobejde bez předávání i přijímání informací a sdílení znalostí. Jejich komunikačních partnerů je mnoho, přes samosprávu, orgány veřejné a státní správy, organizace působící na území

---

<sup>51</sup> V zákoně o obecní policii č. 553/1991 Sb. je tento strážník nazván jako „určený strážník pověřený plněním některých úkolů při řízení obecní policie“.

obce až po občany nebo návštěvníky obce. Předávání informací a čerpání znalostí je důležité jak pro strážníky, tak pro spolupracující subjekt.

V rámci samosprávy a dohledu nad dodržováním obecně závazných vyhlášek obce je nutná zpětná vazba účinnosti jednotlivých ustanovení, jejich vymahatelnost a smysluplnost.

Podobně je tomu i při dohledu nad nařízeními obce vydanými v přenesené působnosti. Spolupracující orgány státní správy se při svých kontrolních aktivitách obracejí na strážníky a využívají jejich místních i osobních znalostí, podobně i při doručování zásilek hůře dohledatelných osob zdržujících se mimo své bydliště. Naopak strážníci zase mohou využít informací a znalostí občanů obce o jiných osobách, jejich vzájemných vztazích či osobních poměrech, pokud jsou takové znalosti potřeba pro plnění úkolů obecní policie.

Nejčastějšími partnery, s kterými si strážníci sdílí znalosti, jsou základní složky integrovaného záchranného systému, speciálně policisté. Z postavení obecní policie, jako ostatní složky integrovaného záchranného systému, který nemá žádnou znalostní bázi společnou se základními složkami<sup>52</sup>, musí spoléhat na jiné komunikační kanály. Vzájemné předávání znalostí z území, na kterém složky působí je nenahraditelné. Zvláště u osobních znalostí, získaných letitými zkušenostmi z praxe, jde o obohacení, které neleze získat jiným způsobem.

Najít výslovně uvedený pojem znalostního managementu v územní samosprávě, potažmo u obecních a městských policií není zcela obvyklé.<sup>53</sup>

Konkrétně u města Vsetín, se pojem znalostního managementu objevuje ve Strategickém plánu města Vsetína z roku 2005, v navazujících dokumentech se s tímto pojmem již nepracuje. To ovšem neznamená, že samospráva s řízením znalostí nepočítá.

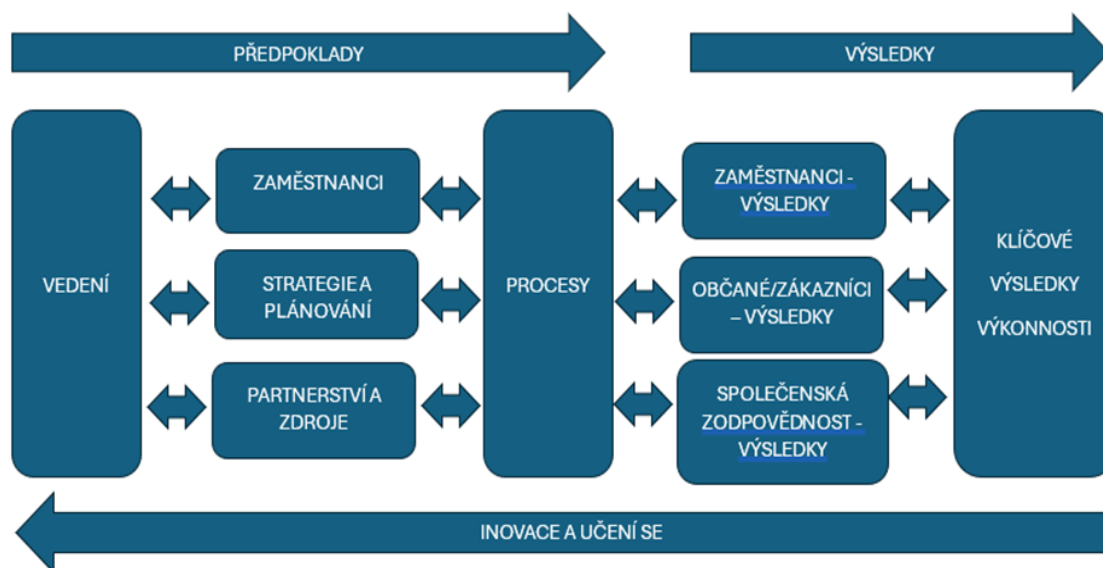
---

<sup>52</sup> Základními složkami, definovanými v zákoně č. 129/2000 Sb., o integrovaném záchranném systému, jsou Hasičský záchranný sbor České republiky, jednotky požární ochrany zařazené do plošného pokrytí kraje jednotkami požární ochrany, poskytovatelé zdravotnické záchranné služby a Policie České republiky.

<sup>53</sup> S pojmem znalost či znalostní management nepracuje ani Koncepce rozvoje Policie ČR do roku 2027.

Město Vsetín v roce 2006 v rámci implementace modelu CAF<sup>54</sup> jako podpůrného nástroje pro zvyšování efektivity a výkonnosti činností městského úřadu v oblasti řízení informací a znalostí mělo zaměřit mimo jiné na vytvoření systémů pro řízení, ukládání a hodnocení informací a znalostí v organizaci v souladu se strategickými a operativními cíli, neustálé monitorování informací a znalostí v organizaci.

Obrázek 2 Model CAF (vlastní zpracování)<sup>55</sup>



Dále zajištění jejich relevantnosti, přesnosti, spolehlivosti a bezpečnosti a jejich propojení se strategickým plánováním, současnými a budoucími potřebami zainteresovaných stran, vytvoření interních kanálů pro předávání informací v rámci celé organizace s cílem zajistit zaměstnancům přístup k informacím a znalostem relevantním pro jejich cíle a úkoly a pokud je to možné, zajistit zachování klíčových informací a znalostí v rámci organizace i v případě, že dotyční zaměstnanci organizaci opustí.

<sup>54</sup> Model CAF (Common Assesment Framework) - společný hodnotící rámec – je nástrojem TQM (Total Quality Management), který vychází z předpokladu, že vynikající výsledky ve výkonnosti organizace jsou dosahovány na základě řízené strategie a plánování s pomocí zaměstnanců, využíváním partnerství, zdrojů a procesů.

<sup>55</sup> CAF. [online]. 2023 [cit. 2023-9-26]. Dostupné z: <https://www.kvalitavs.cz/metody/caf>

V oblasti zajišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace zase zjišťování aktuálních kompetencí na úrovni individuální a na úrovni organizace z hlediska znalostí, dovedností a postojů, projednávání, stanovování a sdělování strategie k rozvíjení kompetencí, zahrnující mimo jiné celkový schválený plán vzdělávání vycházející ze současných i budoucích potřeb organizace a jednotlivců, zajištění podpory a pomoci novým zaměstnancům prostřednictvím mentoringu, koučování a tutoringu či rozvíjejí a šíření moderních způsobů vzdělávání.

Z výše uvedeného se může jevit zavedení práce se znalostmi u obecních policí závislá na zavedených postupech a organizaci obecního úřadu. Organizačně však obecní policie stojí mimo obecní úřad a jako samostatný orgán obce zařazený pod starostu obce (či jiného člena zastupitelstva) tyto postupy automaticky neaplikuje a opět jde o individuální přístup té které obce.

#### **4. Zkušenosti zahraničních policejních sborů v oblasti znalostního managementu**

Cílem této kapitoly je zmapování zkušeností vybraných zahraničních policejních sborů v oblasti znalostního managementu, konkrétně policí ze Skotska, Jihoafrické republiky, Dubaje a Seattlu.

K uchopení znalostního managementu, případně transferu znalostí, a jeho možností u bezpečnostních složek zajišťujících vnitřní bezpečnost v České republice není veřejně dostupných mnoho informací. Prezentace zkušeností ze zahraničí poskytne alespoň několik příkladů přístupu ke znalostnímu managementu u ozbrojených sborů.

##### **4.1 Znalostní management u skotské policie**

Skotská policie začala v roce 2003 řešit efektivní transfer informací a znalostí mezi svými osmi policejními silami. Viděla negativní zkušenosti Velké Británie, kde všech 43 policejních jednotek bylo individuálně odpovědné za organizaci a správu dat, zpravodajských informací a znalostí shromážděných na území ve své působnosti. Každá z jednotek tak prováděla stejné procesy

a postupy, ale neexistoval jednotný přístup.<sup>56</sup> Každá policejní jednotka řešila nákup softwaru od libovolného dodavatele, a tak byla malá šance na efektivní propojení nebo výměnu informací a znalostí. Nezávislost jednotlivých jednotek navíc vedla k rozdílným a možným konfliktům při standardizaci postupů ke správě informací a znalostí.

Vznikla tak SPIS (Skotská policejní informační strategie), která byla zodpovědná za vytvoření mechanismu poskytování policejních podpůrných systémů, které by usnadňovali komunikaci mezi všemi osmi policejními jednotkami. Cílem bylo i přes rozdílnosti v některých činnostech najít pomocí modelování procesů společné oblasti a vytvořit společnou aplikaci pro transfer informací a znalostí. Poznatkem byla potřeba přizpůsobit sdílení informací a znalostí v rámci policejní kultury novým metodám.

Především neschopnost změnit návyky řízení citlivých policejních znalostí mohlo mít za následek nedostatečně rozvinutou znalostní bázi. Cílem bylo propojit vstupy (zdroje) s výstupy (činnostmi) a výsledky, prověřovat činnosti napříč celou řadou policejních procesů, identifikaci a prokázání efektivity při podpoře rozhodování a prokázání, že je poskytovaná služba ta nejlepší.

Tím vznikla Skotská informační databáze (SID), která nahradila několik menších databází za jeden systém pro celé Skotsko. Pro úspěšný transfer znalostí byly vyvinuty protokoly, pro nahrávání informací zaznamenaných v místních databázích. Ty byly nutné, protože každá místní jednotka zaznamenávala jiný text a jiné názvy polí. Současně došlo k auditu existujících záznamů za účelem kontroly chyb, duplicitních a zastaralých záznamů.

Nový jednotný přístup přinesl do běžné policejní činnosti zvýšení rychlosti, efektivity, přesnosti a standardizaci určené ke zlepšení kvality zdrojů. Změny v praxi a postupu práce nebyly původním záměrem, ale vyplynuly z procesu znalostí a procesního modelování při implementaci nové databáze. Současně

---

<sup>56</sup> BROMBY, Michael C.. WALL, Jacky. *Lessons We've Learnt – Knowledge Management in a Police Environment* (2004). Proceedings of the Fifth European Conference on Knowledge Management (ECKM) Conservatoire National des Arts et Metiers, Paris, September 30 - October 1, 2004, Dostupné z: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1562653>

vývoj technologií pro práci policistů přinesl i otázky na uchovávání, mazání a kontroly informací, v souladu s právními předpisy na ochranu osobních údajů.<sup>57</sup>

#### 4.2 Znalostního management u jihoafrické policie

Studie přístupu ke znalostnímu managementu a jeho možností u jihoafrické policie, speciálně pro vyšetřování trestných činů se zaměřila na možný dopad znalostního managementu na zlepšení práce vyšetřovatelů a procesního řízení při vyšetřování trestných činů. Podle výsledků, je přístup jednotlivých složek jihoafrické policie ke znalostnímu managementu rozdílný. Přestože je zaveden rámec implementace znalostního managementu, dosud nebyl implementován zcela a jeho dopad na trestní řízení není vyhodnocen. Policisté vnímají potřebu strategického souladu znalostního managementu se základním modelem policejní práce. Jeho cílem je bezpečné prostředí přispívající k sociální a ekonomické stabilitě vedoucí k lepší životní úrovni.

Základní policejní model obsahuje tři strategické směry:

- zaměření na strategickou policejní práci,
- základní policejní principy,
- inovativní policejní práce.

Strategická policejní práce v sobě zahrnuje mobilizaci zdrojů, integrovaný přístup a integraci zdrojů.

V perspektivě znalostního managementu je u mobilizace zdrojů potřeba vyřešit nedostatek zdrojů umožňující sdílení znalostí mezi policisty a nedostatečné zdroje k zachycení informací. Ruční dokumentace představuje velké riziko ztráty informací. Je potřeba přechodu na informační technologie, které přinesou zvýšení

---

<sup>57</sup> BROMBY, Michael C.. WALL, Jacky. *Lessons We've Learnt – Knowledge Management in a Police Environment* (2004). Proceedings of the Fifth European Conference on Knowledge Management (ECKM) Conservatoire National des Arts et Metiers, Paris, September 30 - October 1, 2004, Dostupné z: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1562653>



produktivity a zvýšení dostupnosti znalostí v prostoru a čase a potřebu zlepšit zařízení ke spravování znalostí na úrovni jednotlivých jednotek, zajišťujících zabezpečení uložených znalostí.

Integrovaný přístup potřebuje zlepšit koordinaci jednotlivých složek policie a obsahuje výzvu k podpoře policejní práce od výkonné moci.

Integrované zdroje pak mají odstranit slabinu v centralizovaných zdrojích znalostí, které způsobují časovou prodlevu při řešení některých případů. Někteří policisté na vedoucích místech potřebují zřídit přístup k důležitým zdrojům nesoucím potřebné informace a znalosti. Také je nutné odstranění duplikací v používaných systémech.

Základní policejní principy cílí na přístupy dělat věci správně, pěkně popořádku a na základě příkazů a pod kontrolou. Dělat věci správně, na základě postupů, detektivních dovedností, znalostí a zkušeností a profesionálního přístupu k práci jako službě. Pěkně popořádku od instrukcí velitele skupiny, podle struktury a plánu vyšetřování, standardních operačních postupů a pokynů soudu.

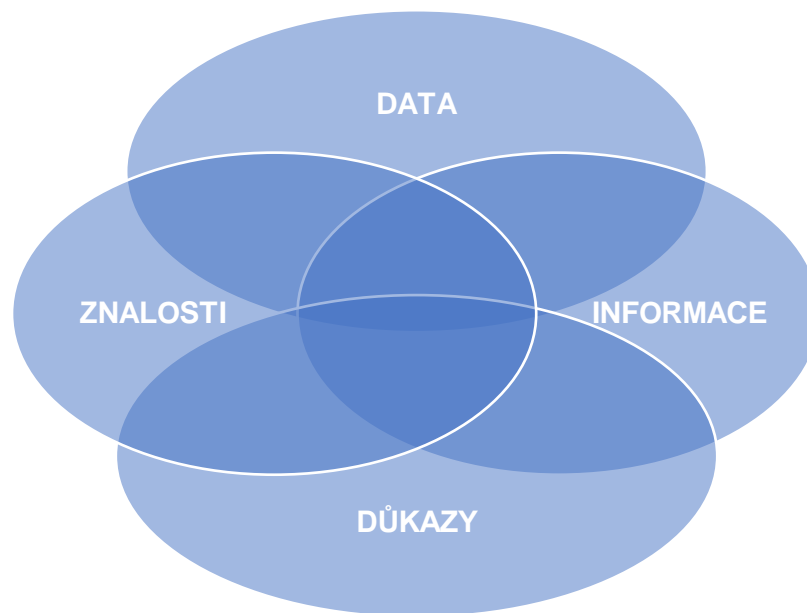
Inovativní policejní práce směřuje ke sdílení dobré praxe, na výzkum a policejní práce prostřednictvím nápadů. Sdílení dobré praxe je možné pomocí rozhodnutých kauz nebo projektování vyšetřování na bázi opětovného použití již využitých znalostí. Policejní práce prostřednictvím sdílení nápadů je realizovatelná pomocí šíření znalostí, skupinových setkání, slavnostních společenských akcí nebo detektivních sítí.

Jihoafrická policie využívá při procesu vyšetřování model Data, informace, znalosti, důkazy. V tomto modelu jsou data surové, neupravené symboly, které se po zasazení do kontextu stávají informacemi. Důkazy jsou pak porovnávány s teoretickými poznatky a jsou přeměněny na znalosti prostřednictvím dosažení shody.

Z doporučení, kterým je při snaze o zavedení znalostního managementu za pomoci výpočetní techniky potřeba se vyhnout jsou uvedeny přílišná centralizace znalostní báze a vybavenost výpočetní technikou jen větších jednotek, což vede k používání zastaralých metod ukládání informací a znalostí, bez možnosti jejího

sdílení prostřednictvím počítačových sítí či datových úložišť. Řádná správa ukládání takových dokladů vedla v minulosti k jejich nesprávnému přiřazení či ztrátě. Také moderní informační systém je pro některé policisty, vzhledem k chybějícím koncovým zařízením, nadbytečný a nevyužitelný, stejně jako využitelnost znalostní báze v potřebné kvalitě a čase, která by nevedla k zbytečným prodlevám či zmaření některých úkonů.<sup>58</sup>

Obrázek 3 Model DIEK (Data, Information, Evidence, Knowledge) zobrazující vztahy mezi daty, informacemi, důkazy a znalostmi (vlastní zpracování)<sup>59</sup>



### 4.3 Znalostní management u dubajské policie

Studie stavu a možností znalostního managementu u policie v Dubaji navrhuje pro efektivní implementaci znalostního managementu zaměřit se na

<sup>58</sup> Wisdom Ndashe, et. al. "Knowledge management, criminal investigation and the Basic Policing Model: an integrated approach towards effective detection." International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI), vol. 11(09), 2022, pp 82-96. Journal DOI10.35629/772

<sup>59</sup> Wisdom Ndashe, et. al. "Knowledge management, criminal investigation and the Basic Policing Model: an integrated approach towards effective detection." International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI), vol. 11(09), 2022, pp 82-96. Journal DOI10.35629/772

několik oblastí, a to vedení lidí, využití informačních technologií, kulturu organizace a výcvik (vzdělávání).

Při zavádění znalostního managementu u dubajské policie byla pro vedoucí zaměstnance identifikována potřeba posílení účasti zaměstnanců na rozhodování. Ti by měli získat oprávnění dělat s jistotou věci, které spadají do jejich kompetence a pracovní náplně. Tím budou povzbuzeni k aktivní účasti na rozvoji a zlepšování svého pracovního výkonu a pracovních postupů a rozvoje organizace.<sup>60</sup>

Zaměstnanci by měli mít možnost vnést svůj pohled na řešenou problematiku, zapojit se do hledání řešení pracovních úkolů a mít informace a přehled o cílech organizace v oblasti znalostního managementu. Povzbuzení zaměstnanců od vedoucích pracovníků, aby přispívali k výkonnosti celé organizace stimulováním inovací a přinášení nových nápadů prostřednictvím neformálních setkání pro sdílení znalostí.

Vytvoření věrnostního programu, který věnuje větší pozornost potřebám zaměstnanců a tím posiluje vztah mezi organizací a zaměstnanci, je dán pocit sounáležitosti. Pro sekci vzdělávání a výcviku, které mají na starosti zlepšovat a rozvíjet dovednosti a znalosti zaměstnanců doporučuje vytvořit oddělení, které má na starosti sledování tvorby nových znalostí a pracovní problematiky.

Odlivu zkušených zaměstnanců, kteří jsou pro organizaci nositeli tacitních znalostí a jsou důležití, má zabránit vypracování plánu nástupnictví pro obsazení kritických pozic:

- nastavení kariérního plánu jednotlivců s propojením se zaměstnaneckou potřebou vzdělávacích kurzů na míru jejich klíčové roli v organizaci,
- provádět časté vyhodnocování přínosu školení, aby bylo zajištěn jejich přínos pro organizaci,
- zlepšit infrastrukturu informačních a komunikačních technologií s blogy, elektronickou knihovnou, datovým skladem, komunitou praxe a stránkami

---

<sup>60</sup> BUSANAD, Abdulla Mohammed. *Implementing KM in a Public Organization: The Case of the Dubai Police Force* [online]. 2016 [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: [https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/5487763/Thesis\\_Revised\\_April\\_18\\_2016.pdf](https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/5487763/Thesis_Revised_April_18_2016.pdf)

pro znalostní pracovníky a profesionály s cílem zlepšit postupy sdílení znalostí,

- zveřejňování podrobností a představení osvědčených postupů, vytváření fór, která umožňují diskutovat získané poznatky.

Podpora praktické aplikace užitečných znalostí získaných vzděláváním či konferencemi, systémem benchmarkingu na pracovišti. Nej kvalifikovanější pracovníci by měli být odesláni do specializovaných kurzů, aby jejich výkony byly produktivní, odesílání do levných kurzů nepřinese organizaci žádný efekt. Vyhradit zaměstnancům systematicky čas pro účely sdílení znalostí a sebevzdělávání.

Permanentní kampaň zaměřená na vyhledávání pracovníků s vůdčími vlastnostmi, vytvoření pozice vedoucích znalostního pracovníka nebo znalostního pracovníka se zvýšením povědomí o transformačním stylu vedení mezi zaměstnanci.<sup>61</sup>

Organizační kulturu postupně nastavit jako přátelskou ke znalostem. K dosažení požadovaných cílů by měla být podporována spolupráce a týmová práce. Zajištění transparentnosti, bezpečnosti práce, poctivého přístupu, nediskriminace a otevřenosti pracovního prostředí k pěstování kultury důvěry. Od vrcholného managementu se očekává vštěpování hodnot a norem kultury zaměřené na znalosti.

Dubajská policie by měla sladit odměnu a uznání policistů se sdílením znalostí. Vytvoření plánu praxe znalostního managementu s cílem zvýšení povědomí o iniciativě managementu znalostí a zajistit, že každý bude znát přesně to, co je potřeba v rámci úspěšného plnění jeho role v organizaci.

Odměňovat zaměstnance za dobrovolné dělení se o své výjimečné znalosti napříč organizačními složkami, aby narušili hromadění znalostí. Zlepšení organizačního vybavení podporující sdílení znalostí, například prostory vhodné pro přestávky, poskytující pohodlné místo pro diskusi o pracovních problémech

---

<sup>61</sup> BUSANAD, Abdulla Mohammed. *Implementing KM in a Public Organization: The Case of the Dubai Police Force* [online]. 2016 [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: [https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/5487763/Thesis\\_Revised\\_April\\_18\\_2016.pdf](https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/5487763/Thesis_Revised_April_18_2016.pdf)

a tvorbu nových nápadů. Zlepšení organizační struktury, aby byly usnadněny komunikační toky, a to směrem shora dolů i zdola nahoru.<sup>62</sup>

#### 4.4 Znalostní management u policie v Seattlu, USA

Uvědomění si, že nejvíce opomíjeným tématem v policejní práci byla úloha znalostí, vedlo k zaměření policie v Seattlu na znalostní management. Následné přijetí inovací sledovalo rychle rostoucí trendy, které se zaměřily na znalosti.

Mezi jinými šlo o expanzi počítačových technologií usnadňující zpracování a přístup k velkému množství informací a usnadnit tak rozhodování řízené daty. Taktické inovace byly implementovány na základě znalostí o tom, co funguje při řešení kriminality a narušování veřejného pořádku a trendu šíření znalostí založených na výzkumu, které bylo ústředním faktorem v šíření policejních inovací. Řízení policejních znalostí je volný, ale vzájemně propojený soubor manažerských činností navržených tak, aby těžily ze znalostí získaných policejní prací.<sup>63</sup>

Management znalostí je v tomto modelu definován jako pětídílná účelná organizační strategie, která je navržena, aby vytvořila prostředí pro inovace, získala znalosti, utřídila a poskytla znalosti, využila znalosti a vytvořila nové.

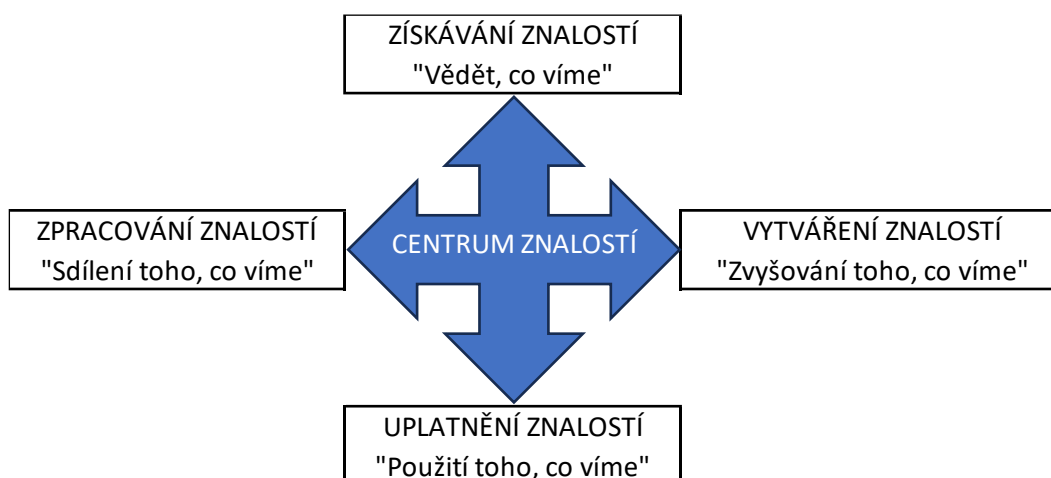
Jedním ze základních úkolů tohoto modelu je transformovat tacitní znalosti, skryté v organizaci nebo okolí, na explicitní znalosti postupně pro jejich využití. Čtyřdílný model policejního znalostního managementu, známý jako inovační klastr, poskytuje rámce pro pochopení, jak lze cíleně řídit vědomosti za účelem podpory inovací v organizacích zajišťující bezpečnost osob a majetku a místní záležitosti veřejného pořádku.

---

<sup>62</sup> BUSANAD, Abdulla Mohammed. *Implementing KM in a Public Organization: The Case of the Dubai Police Force* [online]. 2016 [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: [https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/5487763/Thesis\\_Revised\\_April\\_18\\_2016.pdf](https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/5487763/Thesis_Revised_April_18_2016.pdf)

<sup>63</sup> CHAVEZ, T.Dave, Michael R. PENDLETON a Chief Jim BUEERMAN. *Knowledge management in policing* [online]. [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: <https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter/RIC/Publications/cops-w0124-pub.pdf>

Obrázek 4 Model policejního znalostního managementu (vlastní zpracování)<sup>64</sup>



V Seattlu rozdělili policejní znalosti do tří sekcí:

- politické znalosti,
- organizační znalosti,
- taktické znalosti.

Politické znalosti obsahují znalostní bázi o politických poměrech, výběru problémů a implementaci řešení. Ve skutečnosti dochází k demokratizování znalostí, umožňuje se přístup a propojení se širší komunitou a politickými zástupci.<sup>65</sup>

Policejní útvary umísťují na webové platformě data o kriminalitě, ale pouze prostřednictvím komplexnějších projektů znalostního managementu jsou tato data kombinována s celou řadou faktorů, aby pomohli vytvořit ucelený pohled a znalosti o příčinách a možných přístupech při řešení kriminality.

Sekce organizačních znalostí využívající údaje o kriminalitě a narušování veřejného pořádku mohou být interpretována tak, aby poskytovala informace

<sup>64</sup> CHAVEZ, T.Dave, Michael R. PENDLETON a Chief Jim BUEERMAN. *Knowledge management in policing* [online]. [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: <https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter/RIC/Publications/cops-w0124-pub.pdf>

<sup>65</sup> CHAVEZ, T.Dave, Michael R. PENDLETON a Chief Jim BUEERMAN. *Knowledge management in policing* [online]. [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: <https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter/RIC/Publications/cops-w0124-pub.pdf>

o otázkách organizační politiky. Znalostní báze COMSTAT, která je využívána k mapování kriminality jako prostředek k pochopení trendů a byla speciálně navržena tak, aby vedla policejní důstojníky k odpovědnosti za řešení vývoje kriminality. Další specifitější znalostní bázi je možné zaměřit na síly a prostředky, bezpečnost důstojníků, rozpočtové otázky či vzdělávání.

Taktické znalosti by policejní vyšetřovatele měly vzdělat v konkrétním pochopení dynamiky kriminality, provést vyčerpávající přehled literatury, aby bylo možné vytvoření typů a profilů trestných činů a souvisejícího vývoje či situační znalosti o případech. Všechny údaje by měly být uspořádány tak, aby vytvořily znalostní bázi, která je k dispozici pro analýzu pomocí dynamické analýzy místa (mapování) a kriminality (pohyb a interakce).

Stahování databáze spolu s typováním specialistů pomůže vytvořit znalostní týmy, které se nejlépe hodí pro řešení konkrétních případů. Další databáze je určena pro každodenní službu policejních hlídek s použitím mapování v reálném čase a dynamické analýze kriminality.<sup>66</sup>

Výše uvedené příklady dobré praxe při zavádění znalostního managementu u zahraničních policejních sborů mohou posloužit jako inspirace pro zavádění podobných opatření u dalších subjektů zajišťující bezpečnost osob a veřejný pořádek.

#### **4.5 Znalostní kategorie ve vztahu k pěti klíčovým aktivitám – Švédsko**

Výzkum, který ve své studii prezentovali autoři Holgersson a Gottschalk, byl zaměřen na systematickou dokumentaci různých typů znalostí nezbytných pro výkon policejní práce ve Švédsku. Výsledkem bylo 30 znalostních kategorií zařazených do 5 klíčových policejních aktivit:

- prvotní posouzení a definování problému včetně sběru informací,
- vyhodnocení vstupních informací a řešení problému
- výběr vhodného postupu vyšetřování

---

<sup>66</sup> CHAVEZ, T.Dave, Michael R. PENDLETON a Chief Jim BUEERMAN. *Knowledge management in policing* [online]. [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: <https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter/RIC/Publications/cops-w0124-pub.pdf>

- provádění zvoleného postupu a vývoj případu
- uzavření a zhodnocení případu.

Přestože výzkum probíhal ve Švédsku, lze výstup aplikovat nejen u Policie České republiky, ale s drobnými úpravami je využitelná v podmínkách obecní policie v oblasti zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku a odhalování přestupků.

Upravením znalostních kategorií dle pěti klíčových aktivit došlo k redukci z původních 30 na 25 znalostních kategorií.

Tabulka 1 Upravená tabulka znalostních kategorií ve vztahu k pěti klíčovým aktivitám v oblasti odhalování přestupků (upraveno, vlastní zpracování)<sup>67</sup>

Klíčové aktivity obecní policie		Znalostní kategorie	
1.	Prvotní posouzení a definování problému včetně sběru informací	1.	Kategorizace jednotlivců, předmětů, událostí
		2.	Formování podezření
		3.	Jednání s mentálně nemocnými a psychicky labilními jedinci
		4.	Preventivní jednání
		5.	Ukázání autority a vzbuzování respektu
		6.	Reakce v případě útoku
		7.	Používání různých komunikačních prostředků
2.	Vyhodnocení vstupních informací a řešení problému	8.	Zjišťování dalších informací za užití počítačových systémů
		9.	Uvažování nad zajišťováním bezpečnosti
		10.	Zajištění důkazů důležitých pro správné řízení
		11.	Dávání doporučení a instrukcí
		12.	Využívání představitosti a adaptace, využití svých předností pro dopadení pachatele
3.	Výběr vhodného postupu	13.	Stanovení priorit případu a efektivní využívání dostupných zdrojů
		14.	Mentální příprava a komunikace s kolegy
		15.	Balancování mezi zdravým selským rozumem a platnými právními předpisy

<sup>67</sup> JUNKOVÁ, Dana. Uplatnění znalostního managementu ve veřejném sektoru a v policejních sborech. Bezpečnostní teorie a praxe. 2013, 3 ISSN 1801-8211.



Klíčové aktivity obecní policie		Znalostní kategorie	
4.	Provádění zvoleného postupu a vývoj případu	16.	Využití dovedností, osobní i místní znalosti ostatních strážníků
		17.	Projev empatie vůči oběti či poškozenému
		18.	Komunikace s jednotlivci i skupinami osob
		19.	Užívání a porozumění jazyku různých sociálních skupin
		20.	Záchrana života, poskytnutí první pomoci
		21.	Udržování veřejného pořádku, řešení problémů
		22.	Udržování emocí pod kontrolou, profesionalita
		23.	Projev ohleduplnosti a pokory
5.	Uzavření a zhodnocení případu	24.	Hlášení případu
		25.	Prezentování případu nadřízenému zaměstnanci

## **5. Výzkumná část**

Cílem výzkumu této diplomové práce je provést šetření v oblasti znalostního managementu u městské policie ve Vsetíně. Pro výzkum byla zvolena metoda dotazníkové šetření, pro jehož účel byl sestaven strukturovaný dotazník. Dotazník byl v elektronické podobě, pomocí webového odkazu, poskytnut k vyplnění všem zaměstnancům zařazeným do městské policie. Jeho vyplnění bylo umožněno anonymně a dobrovolně tak, aby respondenti neměli obavu odpovědět na kteroukoliv z položených otázek.

Pro srovnání výsledků dotazníkového šetření, byly osloveny dvě další městské policie se srovnatelnou strukturou a velikostí s žádostí o vyplnění stejného, anonymního a dobrovolného dotazníku. Pro jednoznačnou identifikaci odpovědí zaměstnanců jednotlivých městských policií, byly vytvořeny kopie elektronických dotazníků pro každé město zvlášť. K ověření výstupu dotazníku byly s jeho výsledky seznámeni vedoucí zaměstnanci a následně s nimi proběhl polostrukturovaný rozhovor. Na základě jejich přání zůstat v anonymitě, jsou městské policie využité pro srovnání ve výzkumné části, označeny číslovkami 1 a 2.

### **5.1 Představení zkoumané organizace**

Městská policie byla zřízena zastupitelstvem města Vsetína 23.11.1993 s účinností k 1.1.1994. Výběrové řízení na první zaměstnance proběhlo na jaře roku 1994 a první zaměstnanci byly odesláni na rekvalifikační kurz, aby po jeho úspěšném absolvování a získání osvědčení o splnění odborných předpokladů mohli začít od května 1994 dohlížet nad veřejným pořádkem v ulicích města Vsetína.

V současné době městská policie sídlí v budově městského úřadu. Díky tomu má ke struktuře i některým směrnícím upravujícím chod a pravidla na městském úřadě velmi blízko. Protože však není součástí městského úřadu, nepodléhá tajemníkovi městského úřadu, ale starostovi, je potřeba ji v některých právních aktech výslovně uvést.

Struktura městská policie je rozdělena na vedení, čtyři směny a administrativní pracovníci. Vedení městské policie se skládá z ředitele (do roku 2006 označován jako velitel) a jeho zástupce. V rámci organizace je zaměstnána pracovníce zabývající se administrativou související s výkonem agendy městské policie, není však strážníkem a nepodílí se na zabezpečování místních záležitostí veřejného pořádku. Do přímého výkonu je zařazeno 24 strážníků ve čtyřech směnách po šesti strážnících. Směna má vždy vedoucího směny a jeho zástupce, který směnu vede v době jeho nepřítomnosti. V minulosti byla struktura podobná, jen s odlišnými názvy (velitel směny a starší strážník).

V historii městské policie byly v jednom období zavedeny pozice operátorů, kteří z pozice velícího směny obstarávali chod na stálé službě a provoz kamerového systému a zbytek strážníků ve směně hlídkoval v ulicích města. Tato pozice byla po určitém období zrušena a nahrazena současnou organizační hierarchií.

Vedle výše zmíněného rozdělení existují i skupiny, které jsou složeny ze strážníků napříč směnami. Jedná se o lezeckou skupinu a pořádkovou jednotku. Někteří strážníci vykonávají i další činnost vedle standardní, ať již jde o výcvik donucovacích prostředků či střelecký výcvik, přednášky prevence kriminality ve školských zařízeních, realizace dalších projektů prevence kriminality, mentora asistentů prevence kriminality či agendu vraků a dlouhodobě odstavených vozidel. Některé činnosti vykonávají všichni strážníci, například odchyt zvířat či obsluhu městského a kamerového dohlížecího systému. Městská policie funguje v nepřetržitém, 24hodinovém provozu, směny se střídají po 12 hodinách.

Z pohledu přístupu ke znalostem organizace je možno organizaci rozdělit na tři skupiny.

První, vedení, má přístup k informacím a znalostem zabezpečující chod organizace a komunikační kanály směřující k nastavení a udržování spolupráce s orgány státní správy, samosprávy a dalších organizací působících na území města. Cílem vedení městské policie je také zabezpečení řádného chodu organizace, výstroj a výzbroj strážníků a vybavení zázemí a zajištění chodu organizace.

Druhou je samostatný referent personální agendy a spisové služby stojí mimo výkon služby, je podřízen přímo řediteli. Jeho hlavní předností jsou znalosti v oblasti personalistiky, zákoníku práce a spisové služby. Zajišťuje komunikační kanál pro předávání spisů z organizace ven a evidenci a roztřídění spisů přicházejících do organizace.

Třetí nejpočetnější skupinu jsou strážníci zařazení do přímého výkonu služby. Ti jsou dále rozděleni do směn, kdy každá ze směn, ač má stejnou náplň práce, má svůj specifický přístup a různé priority a méně či více oblíbené druhy činností, s čímž souvisí i shromažďování a přednášení informací a znalostí mezi strážníky v jednotlivých směnách.

## **5.2 Cíle a metody výzkumné části**

Cílem výzkumné části této práce je zjištění, jak je u městské policie Vsetín implementován znalostní management a jaké jsou možnosti jeho zavedení či případně zlepšování.

Výzkumná část je založena na smíšeném výzkumu – metodologické triangulaci, konkrétně použití kvantitativní a kvalitativní metody. Kvantitativní metoda byla provedena formou dotazníkového šetření. Jeho elektronická forma byla poskytnuta všem zaměstnancům městské policie formou elektronického odkazu s ujištěním, že jde o anonymní a dobrovolné dotazníkové šetření, aby byly rozptýleny obavy z možného sledování individuálních odpovědí. Nestandardizovaný dotazník obsahoval jak otevřené, tak uzavřené i polootevřené typy otázek.

Dotazníkové šetření by mělo ukázat, jaké nástroje a metody ze znalostního managementu vsetínská městská policie využívá. Pro minimalizaci otázek v dotazníku, které by mohly být pro respondenty nesrozumitelné nebo v souvislosti s výzkumným tématem nepochopitelné, byl dotazník nejdříve postupně odzkoušen s několika jedinci na všech typech pozic – velitel směny, zástupce velitele směny a strážník ve směně. Případné korekce a jejich účinnost by byla v případě potřeby odzkoušeny, nebylo jich však třeba.

Kvalitativní metoda využívá polostrukturovaný rozhovor k ověření získaných dat dotazníkovým šetřením. Možné srovnání, ale i načerpání nástrojů a metod znalostního managementu využívaných u dalších, velikostí a strukturou obdobných, městských policí by mělo posloužit dotazníkové šetření v organizacích č. 1 a 2 a polostrukturovaný rozhovor s jejich vedoucími pracovníky.

Dotazníkové šetření proběhlo v měsíci červnu a červenci, rozhovory v průběhu měsíce července a srpna. U městské policie byl odkaz na dotazník rozeslán 25 zaměstnancům, dotazník vyplnilo 18 z nich.

U organizací č. 1 a 2 byl elektronický odkaz zaslán vedoucím pracovníkům k distribuci vlastními komunikačními kanály, bez možnosti ověření, kolika respondentům, případně jakému reprezentativnímu vzorku byl odeslán.

### **5.3. Stanovení výzkumných otázek a hypotéz**

Systematická práce se znalostmi by měla organizacím přinášet výhodu proti konkurenci. Nezáleží, na tom, zda jde o organizaci jejímž cílem je produkovat zisk nebo poskytovat služby. V případě policejních činností je práce se znalostmi klíčová a může předurčovat danou organizaci k úspěšnému řešení bezpečnostní problematiky, šetřených případů i chodu organizace jako takové. V 21. století je navíc možné k práci se znalostmi využít rozmach moderních technologií, které nás doprovází na každém kroku.

#### **Výzkumné otázky, na které má dotazníkové šetření najít odpověď:**

1. Využívá městská policie ve Vsetíně moderní technologie při ukládání, sdílení a využívání získaných znalostí?
2. Sdílí Městská policie Vsetín dostatečným způsobem znalosti s nově přijatými zaměstnanci, aby co nejdříve po svém nástupu byli schopni si je osvojit a následně tyto znalosti samostatně využívat?

3. Jaký způsob sdílení znalostí volí zaměstnanci vsetínské městské policie ve svém kolektivu vůči sobě navzájem a jaké ve vztahu s vedoucím zaměstnancem?

#### **5.4. Analýza stavu práce městské policie Vsetín se znalostmi**

Dotazníkové šetření, jehož cílem bylo zjistit, jaké vsetínská městská policie používá metody a nástroje znalostního managementu bude analyzováno v této části. Vyplnit dotazník bylo umožněno všem strážníkům, anonymně a dobrovolně. Dotazník vyplnilo 72 % strážníků.

#### **Odpovědi a interpretace dat z dotazníků vyplněných strážníky městské policie Vsetín**

V této části jsou uvedeny jednotlivé otázky, možnosti odpovědí, graf vyznačující procentní podíl jednotlivých odpovědí a následně jejich interpretaci.

Dotazník obsahoval 20 otázek, od obecnějších ke specializovaným, zaměřeným na téma znalostního managementu.

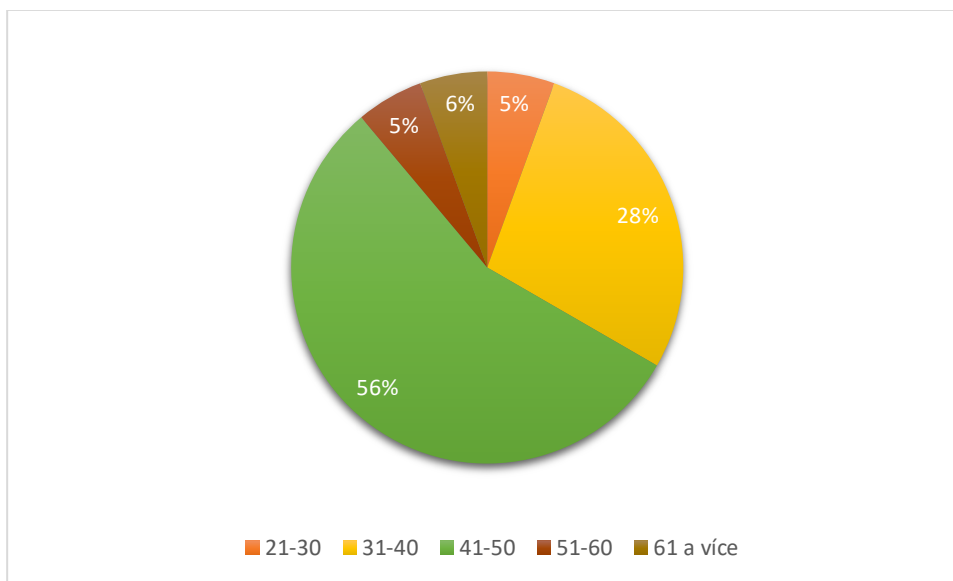
#### **Otázka č. 1: Vyberte prosím Vaši věkovou kategorii**

Úvodní otázka má pomoci zjistit, v jaké životní etapě se respondent nachází, vzhledem k věku se dají odhadovat jeho pracovní a životní zkušenosti. Věkových kategorií je šest a kopírují statistické věkové skupiny poskytované obecními policiemi v rámci každoročních statistik Ministerstvu vnitra České republiky. První skupina začíná věkem 18 let, kdy se může člověk stát nejdříve strážníkem a poslední skupina 61 a více cílí na nestarší věkovou skupinu, před odchodem do starobního důchodu.

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi):

- 18-20
- 21-30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- 61 a více

Graf 1 Věk strážníků městské policie Vsetín podle kategorií



Z grafu k první otázce je zřejmé, že nejpočetnější skupinou respondentů jsou strážníci v produktivním věku. Do kategorie 41-50 let spadá 56 %. Pohled na kategorii mladších zaměstnanců 18-20 let a 21-30 let (6 %) kopíruje celorepublikový trend stárnutí zaměstnanců obecních policí a minimální příchod mladé pracovní síly. Další skupiny jsou zastoupeny 28 % 31-40 let, 6 % 51-60 a 6 % 61 a více let.

## Otázka č. 2: Jak dlouho jste zaměstnán(a) u Vaší městské policie?

Druhá otázka upřesňuje první. Nezáleží jen na věku, ale také na délce praxe ve vykonávaném oboru. Zvolené rozpětí kopíruje zkušenost z fluktuace nových zaměstnanců, respektive výdrže u vsetínské městské policie.

Do 1 roku většinou odcházejí zaměstnanci, kteří si náplň práce strážníků představovali jinak.

V období 1-3 roky se zaměstnanci postupně zapracovávají a ukazují se jejich kvality a možnosti přínosu organizaci.

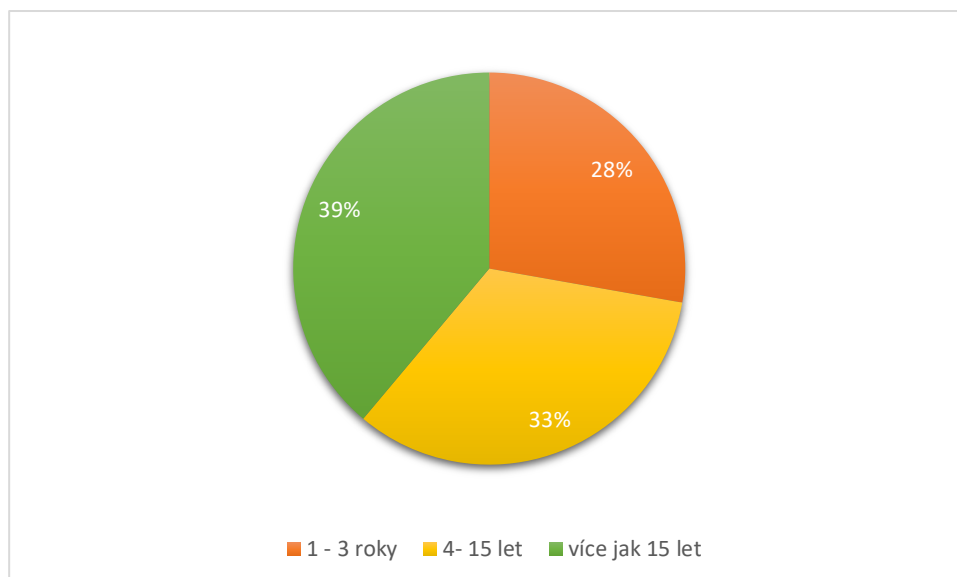
Mezi 4-15 rokem zaměstnanci využívají získanou praxi a znalosti a přechází k jiné ozbrojené složce s větší možností kariérního růstu a po odsloužených letech také pobírání výsluhového příspěvku nebo přecházejí na jinou práci v době, kdy ještě nedosáhli věku, ve kterém by se jim hůře hledalo jiné zaměstnání. Především představa pěšího výkonu služby v pokročilejším věku nutí zaměstnance ke změně.

V kategorii nad 15 let jsou zaznamenány minimální odchody, spíše jde o dlouhodobé a zkušené zaměstnance s mnohými znalostmi, kteří, pokud to jejich zdravotní stav dovolí, mají v úmyslu u městské policie setrvat do starobního důchodu.

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi):

- do 1 roku
- 1–3 roky
- 4–15 let
- více jak 15 let

Graf 2 Délka praxe strážníků městské policie Vsetín podle kategorií



Graf k druhé otázce ukazuje, že nejpočetnější skupina respondentů je tvořena nejzkušenějšími, respektive nejdéle sloužícími strážníky (39 %), 4-15 let 33 % a 1-3 roky 28 %. Podobně jako graf č. 1 ukazuje avizovaný trend stárnutí strážníků a nedostatek mladých zaměstnanců.

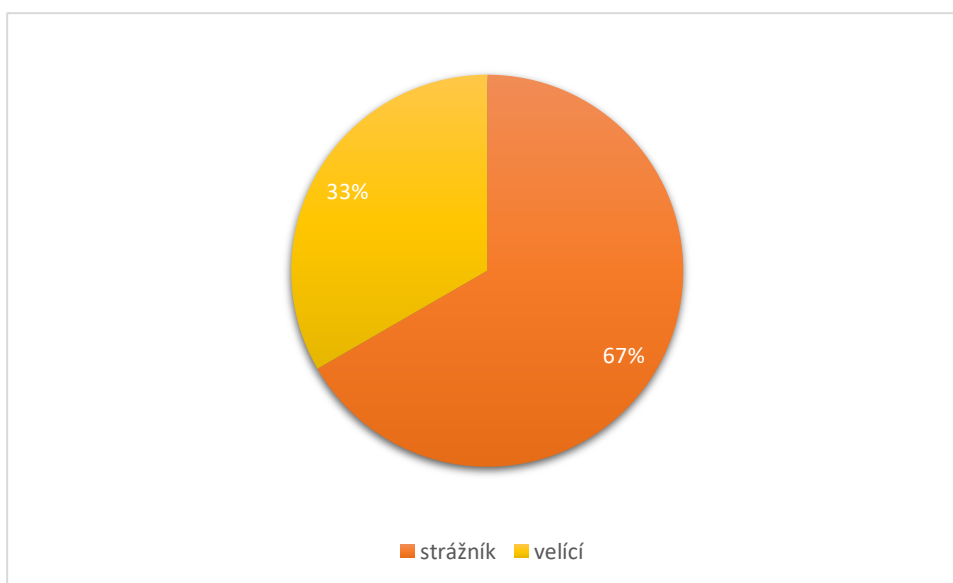


### Otázka č. 3: Jakou pracovní pozici u městské policie nyní zastáváte?

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi – u předchozích odpovědí byla volba jedné možné odpovědi jasná, u této otázky by bylo možné zvolit odpovědi dvě, strážníci jsou jak „řadoví“ členové směn, tak i velící či zástupci a vedení) Poslední pole s možností uvést jinou nestandardní pozici, např. manažer prevence kriminality, výcvikář apod.:

- strážník čekatel
- strážník
- velící nebo zástupce velícího směně
- jinou (možné uvést slovně)

Graf 3 Rozdělení respondentů podle pozic, které u městské policie zastávají



Z grafu č.3 vyplývá, že respondenty jsou strážníci (67 %) a velitelé směn se zástupci (33 %). Vyšší počet z řad strážníků kopíruje strukturu organizace.

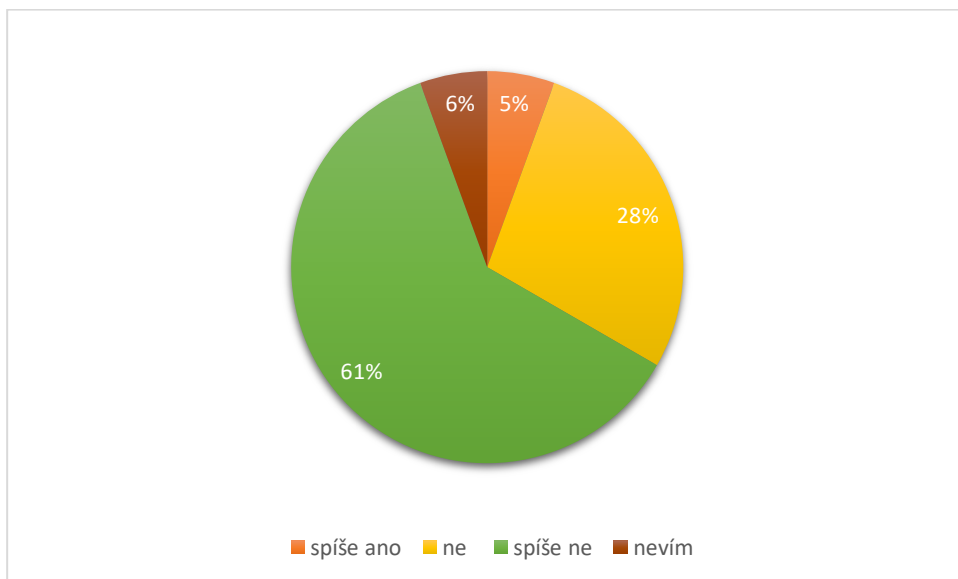
### Otázka č. 4 Je v rámci Vaší městské policie možný kariérní růst?

Otázka na vnímání možnosti postupu v kariérním žebříčku a zhodnocení dosažených kvalit, zkušeností a znalostí je velmi důležitá i vzhledem k motivaci zaměstnanců na sobě pracovat.

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi):

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím

Graf 4 Vnímání možnosti kariérního růstu v rámci organizace jejich zaměstnanci



Výsledek z grafu č.4 je jasný. Možnost kariérního růstu vnímá 28 % respondentů jako nereálný, dalších 61 % možnost v rámci organizace neočekává. Dále je v grafu 6 % zastoupena odpověď nevím a dalšími 6 % názor vnímající možnost kariérního růstu kladně.

Tato skutečnost je daná velikostí organizace, jejími možnostmi měnit strukturu či pracovní pozice jednotlivých zaměstnanců. V případě řádného výkonu práce a plnění pracovních povinností není mnoho možností, jak v rámci této organizace povýšit.

To s sebou přináší velké riziko syndromu vyhoření, vnitřních sporů mezi jednotlivými zaměstnanci na různých stupních řízení a také fluktuace, přechodu k jinému zaměstnavateli s možností kariérního růstu a zúročení nabytých znalostí a dovedností.

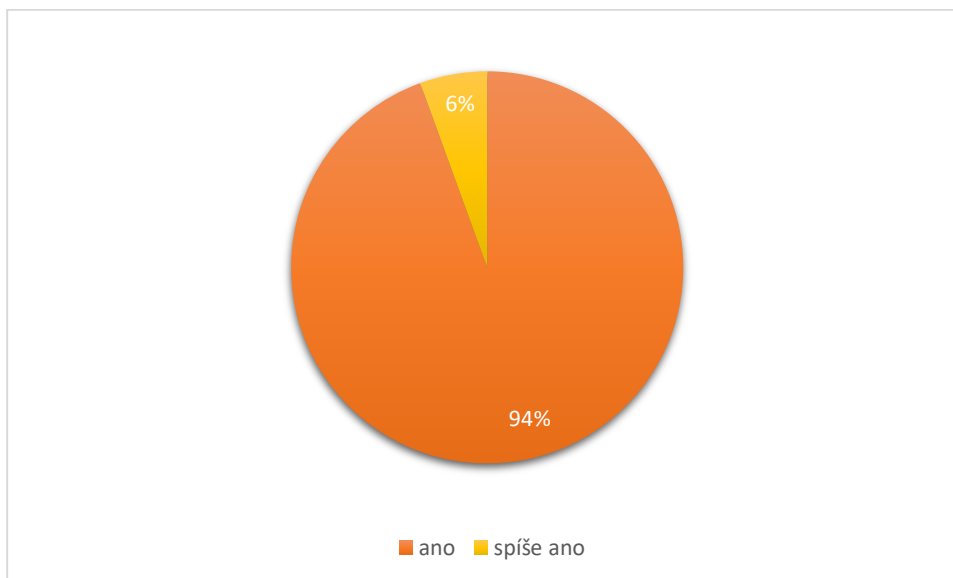
### Otázka č. 5: Máte přístup k dokumentům pro Vaši pracovní pozici u městské policie?

Otázka je zaměřena na dostupnost potřebných dokumentů, od směrnic upravujících vnitřní postupy organizace, směrnice městského úřadu k provozu budovy, vozidel, podmínek sociálního fondu, přes právní předpisy, se kterými strážníci pracují a kterými se řídí, až po závazné pokyny vedení, ale i návody na použití technického vybavení či e-learning. Termín dokumenty byl blíže specifikován v poznámce u položené otázky.

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi):

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím

Graf 5 Přístup k důležitým dokumentům, potřebným pro práci



Z odpovědí respondentů vyplývá, že mají přístup k dokumentům potřebným pro práci všichni respondenti, 94 % odpovědělo ano, zbylých 6 % spíše ano.

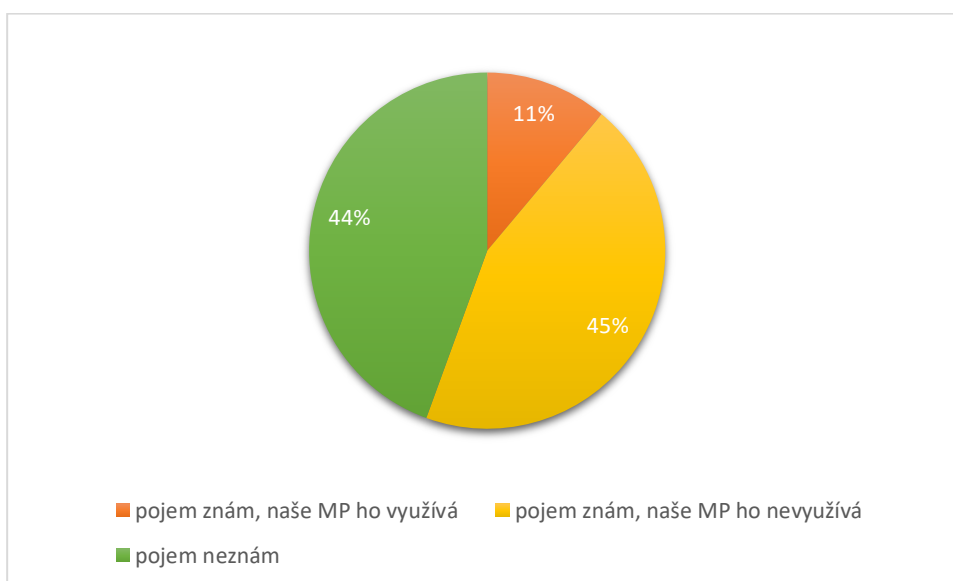
### Otázka č. 6: Setkali jste se u Vaší městské policie s pojmem znalostní management?

Vysvětlení pojmu znalostní management bylo uvedeno u poznámky k otázce. Tato otázka byla jednou z těch, které se po počátečním testování upravovala a původní vysvětlení pojmu bylo zjednodušeno tak, aby byl pojem snadno uchopitelný. Vysvětlení pojmu tak proti původní testovací verzi znělo: Znalostní management (řízení znalostí) má za cíl vytvořit v organizaci vhodné prostředí pro sdílení, rozvoj a využívání znalostí.“

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi):

- Pojem znám, naše organizace znalostní management využívá.
- Pojem znám, ale v naší organizaci jsem se s ním nesetkal.
- Ne, tento pojem neznám.
- Jiná možnost (doplňte).

Graf 6 Setkali jste se u Vaší městské policie s pojmem znalostní management?



44 % z respondentů pojem znalostního managementu vůbec neznalo, dalších 44 % pojem sice zná, ale u městské policie se s ním nesetkalo a jen 12 % respondentů nejen, že pojem znají, ale jsou přesvědčeni, že je u městská policie aplikován.

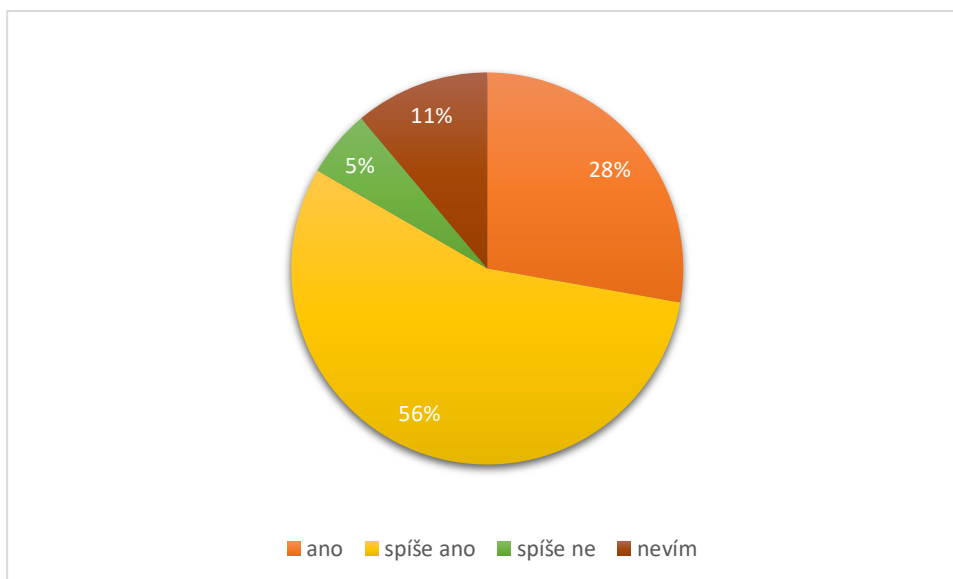
### Otázka č.7: Myslíte si, že jste znalostním pracovníkem?

Otázka měla přimět respondenty, aby se po vysvětlení pojmu v poznámce zamysleli, zda jsou pro městskou policii znalostními pracovníky, či nikoliv. V poznámce našli jednoduchou definici znalostního pracovníka: „Znalostní pracovník je osoba, která má specifické znalosti, které jsou důležité pro organizaci a zaměstnance v ní pracující.“

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi):

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím

Graf 7 Považujete se za znalostního pracovníka?



28 % respondentů je přesvědčeno, že jsou pro městskou policii důležitými nositeli znalostí a znalostními pracovníky, dalších 56 % si myslí, že jimi spíše jsou, 11 % respondentů neví, zda se za ně mohou považovat a jen 6 % se za něj spíše nepovažuje.

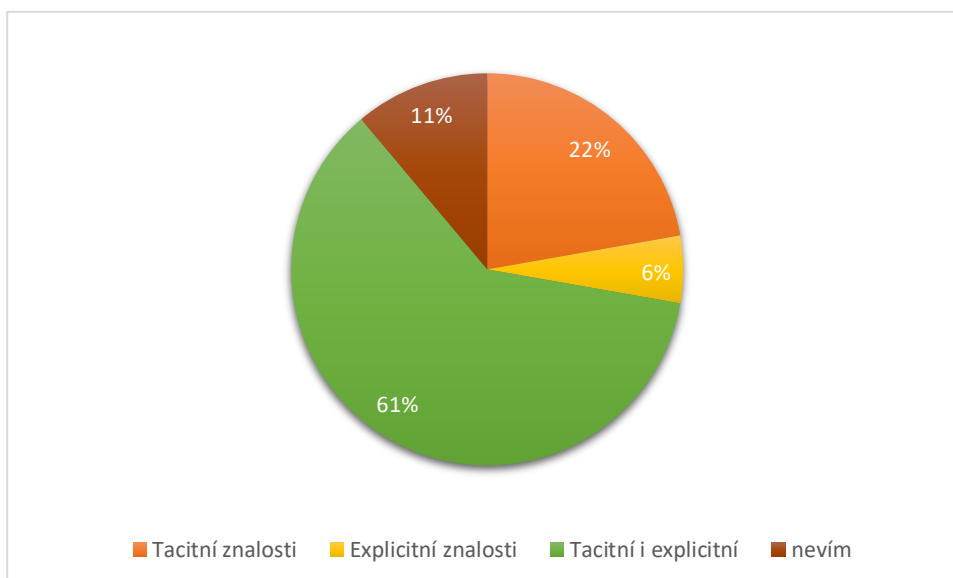
### Otázka č. 8 Které z níže uvedených znalostí jsou pro výkon Vašeho povolání potřebnější?

Otázka je zaměřena na pojmy explicitních a tacitních znalostí a po vysvětlení pojmů směřuje respondenty k zamyšlení nad tím, které z nich jsou pro jejich výkon povolání důležitější. Ve vysvětlení pojmů, které po úvodním testování také prošly úpravou a zjednodušením, si respondenti mohli přečíst: “Explicitní znalosti se snadno vyjadřují a předávají druhým. Vyjadřujeme je pomocí jazyka, písma, obrázků či digitálně. Tacitní znalosti jsou osobní, skryté znalosti jednotlivce, obtížněji se vyjadřují slovy a často jde o zkušenosti získané praxí.

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi):

- explicitní znalosti
- tacitní znalosti
- explicitní i tacitní znalosti
- nevím

Graf 8 Které z uvedených znalostí jsou pro výkon Vašeho povolání potřebnější?



Z grafu lze vyčíst, že 61 % respondentů považuje za potřebné oba druhy znalostí. 22 % z dotázaných si myslí, že jsou pro ně potřebnější tacitní znalosti, 6 % považuje důležitější explicitní znalosti a 11 % respondentů neví.

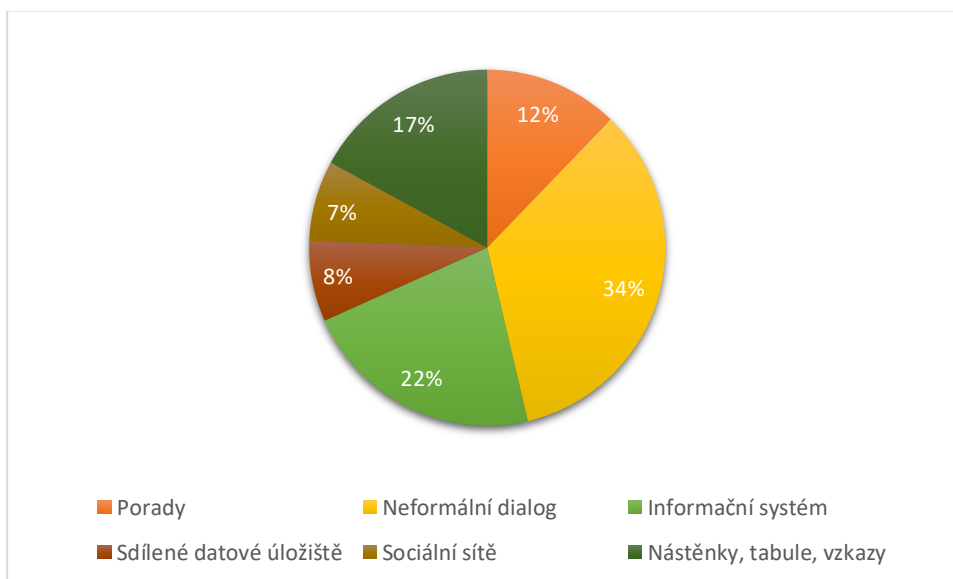
### Otázka č. 9: Jakým způsobem si předáváte informace a znalosti se svými spolupracovníky?

Způsob, jakým si strážníci předávají informace, poznatky, zkušenosti, dobrou i špatnou praxi je velmi důležité. Čím méně formální a častější je, tím větší je šance, že mezi nimi budou i osobní znalosti.

Nabízené odpovědi (možné vybrat jednu i více odpovědí):

- Porady
- Neformální dialog
- Prostřednictvím informačního systému
- Využitím sdíleného datového úložiště
- Prostřednictvím sociálních sítí
- Nástěnky, tabule, psané vzkazy
- Jiný způsob (specifikujte)

Graf 9 Jakým způsobem dochází k transferu znalostí mezi jednotlivými pracovníky?



Nejčastější způsob přenosu znalostí je neformální dialog (34 %), následuje přenos prostřednictvím informačního systému – znalostní báze (22 %), prostřednictvím nástěnek, tabulí, psaných vzkazů (17 %), prostřednictvím porad (12 %), pomocí sociálních sítí (7 %), a dalších 7 % využitím sdíleného datového úložiště.

**Otázka č. 10: Napište prosím krátce, jak probíhá vstupní školení nových zaměstnanců – délka, školitel, způsob předávání znalostí.**

K otázce získali respondenti upřesnění, že se nejedná o počáteční rekvalifikační kurz, který musí absolvovat všichni zaměstnanci, kteří se z počátečního postavení strážníka-čekatele stanou po úspěšném složení zkoušky odborné způsobilosti stanou strážníkem s osvědčením, ale o počáteční vstupní školení na obecní policii, kde budou vykonávat práci. Odpověď na otázku byla volná.

Na otázku bylo zaznamenáno celkem 18 odpovědí, které měly podobný základ. Příchozí strážníky školil a předával informace a své znalosti buď velitel směny nebo starší, zkušenější kolegové. Subjektivní dojem délky zaučení se pohybuje od řádu týdnů do měsíců. Zdůrazněn je osobní přístup, nabírání zkušeností od starších kolegů, získávání osobních zkušeností a znalostí z praxe pod dohledem. 3 z dotázaných si již nevzpomínají.

**Otázka č. 11: Jsou podle Vás vstupní školení dostatečná?**

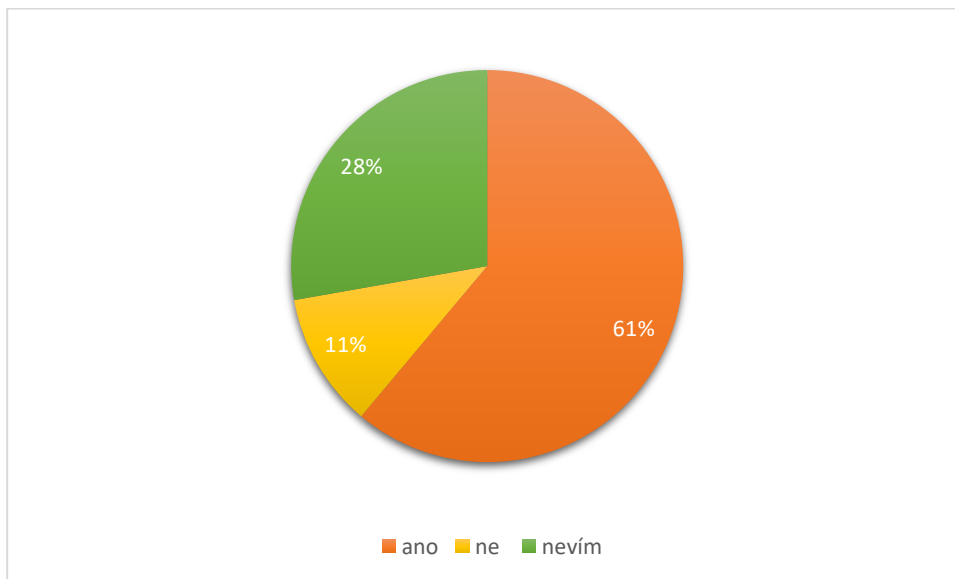
Doplňující otázka k předchozí otázce má za úkol zjistit, zda je zavedený způsob úvodu do práce a organizace z pohledu nově příchozích zaměstnanců dostatečný nebo by očekávali jiný přístup či způsob svého začlenění, zaučení a předání potřebných znalostí.

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi):

- ano
- ne
- nevím
- jiná (možnost doplnit slovně)



Graf 10 Jsou podle Vás vstupní školení dostatečná?



Z grafu znázorňujícího jednotlivé odpovědi lze vyčíst, že 61 % respondentů považuje vstupní školení dostatečné, 28 % respondentů neví, zda jsou postačující či nikoliv a 11 % je považují za nedostatečná.

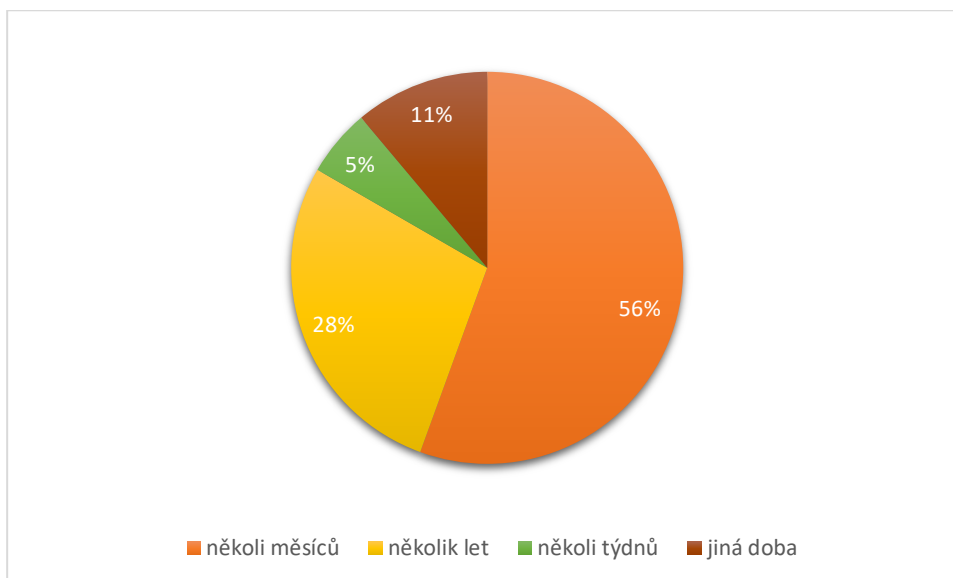
**Otázka č. 12: Jak dlouho, podle Vašeho názoru, trvá, než se nový zaměstnanec u Vaší městské policie zapracuje a je schopen vykonávat práci na své pozici samostatně?**

Respondenti mohli vybrat jednu z odpovědí, podle své vlastní zkušenosti.

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi):

- několik týdnů
- několik měsíců
- několik let
- jiná možnost

Graf 11 Jak dlouho trvá, než se nový zaměstnanec zapracuje, než bude svou pozici u městské policie Vsetín vykonávat samostatně?



56 % respondentů počítá s dobou několika měsíců potřebných k zapracování a následného samostatného výkonu služby, dalších 28 % vidí potřebnou dobu v řádu několika let. 6 % respondentů vidí potřebnou dobu v řádu několika týdnů, dalších 11 % má představu o jiné době, kterou však blíže nespecifikovali.

Odpovědi na otázku 12 je možné srovnat s volnými odpověďmi na otázku č.10, kde kromě způsobu vstupního školení respondenti uváděli také délku úvodního zaučení. Rozdíl v době lze interpretovat tím, že vstupní školení ještě neznamena pro respondenty to stejné, jako schopnost vykonávat práci samostatně, bez podpory či dohledu starších a zkušenějších kolegů.

### **Otázka č. 13: Jakým způsobem rozvíjíte své znalosti na pracovišti?**

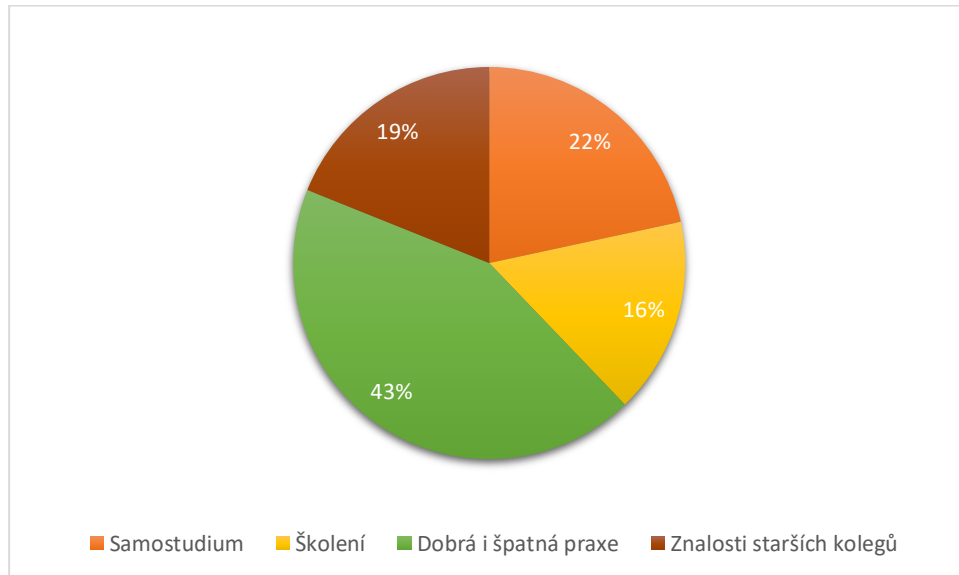
Další z otázek má za úkol zjistit jakým způsobem v rámci pracoviště respondenti rozvíjí své znalosti. Zda se snaží využít zkušeností déle pracujících nebo zkušenějších kolegů nebo více spoléhají na sebevzdělávání, vzdělávání umožněné zaměstnavatelem nebo kombinaci více možností.

Nabízené odpovědi (možná volba i více odpovědí):

- čerpám znalosti od starších kolegů
- samostudium

- pomocí zkušeností – dobré i špatné praxí
- školení
- jiné (možnost doplnit)

Graf 12 Jakým způsobem rozvíjíte své znalosti na pracovišti?



Nejvíce krát zvolenou odpovědí je čerpání znalostí pomocí dobré i špatné praxe (43 %). Znamená to, že zkušenosti a znalosti získané v rámci výkonu služby, jak vlastní, tak od kolegů jsou pro zaměstnance nejcennější, a to jak pozitivní, tak negativní zkušenosti. Samostudium zvolilo 22 % dotázaných a školení 16 %. 19 % odpovědí bylo zaznamenáno u možnosti čerpání znalostí od starších kolegů. Podle počtu odpovědí a možnosti volit více než jednu odpověď ukazuje, že své znalosti prohlubují za pomocí více zdrojů a způsobů.

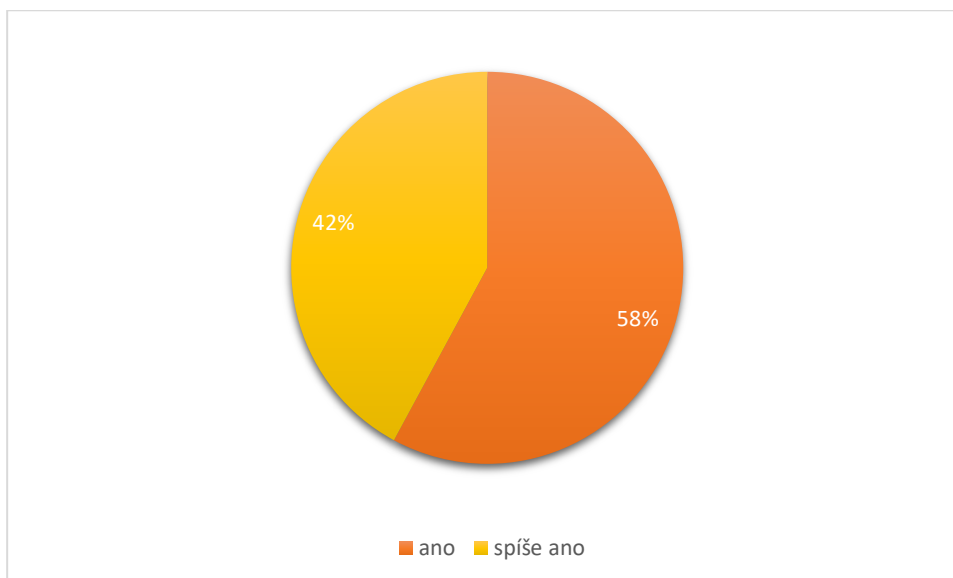
**Otázka č. 14: Přivítali byste u Vaší městské policie více školení zaměřených na rozvoj Vašich znalostí?**

Navazující otázka ke vzdělávání zjišťuje zájem respondentů o více školení, která by rozvíjela jejich znalosti.

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi):

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

Graf 13 Přivítali byste u Vaší městské policie více školení zaměřených na rozvoj Vašich znalostí?



Respondenti dali odpověďmi na položenou otázku jasně najevo, že mají zájem rozšiřovat své znalosti a chtěli by se účastnit dalších školení, která by rozšířila jejich profesní rozvoj. 39 % respondentů odpovědělo ano, 61 % respondentů spíše ano.

Přesto, že bylo 18 zodpovězených dotazníků a u této otázky byla nastavena možnost jen jedné odpovědi, je v ní zaznamenáno odpovědí 19. Toto je způsobení prvotním testovacím dotazníkem pro velitele směny, kdy bylo u otázky nastaveno více možností odpovědi. Vzhledem ke skladbě odpovědí však tato skutečnost nemá na výsledek žádný vliv, procentuální vyjádření poměru je korigováno po domluvě s velitelem směny odebráním jedné odpovědi ano.

#### **Otázka č.15: Jakým způsobem s Vámi komunikuje vedoucí pracovník?**

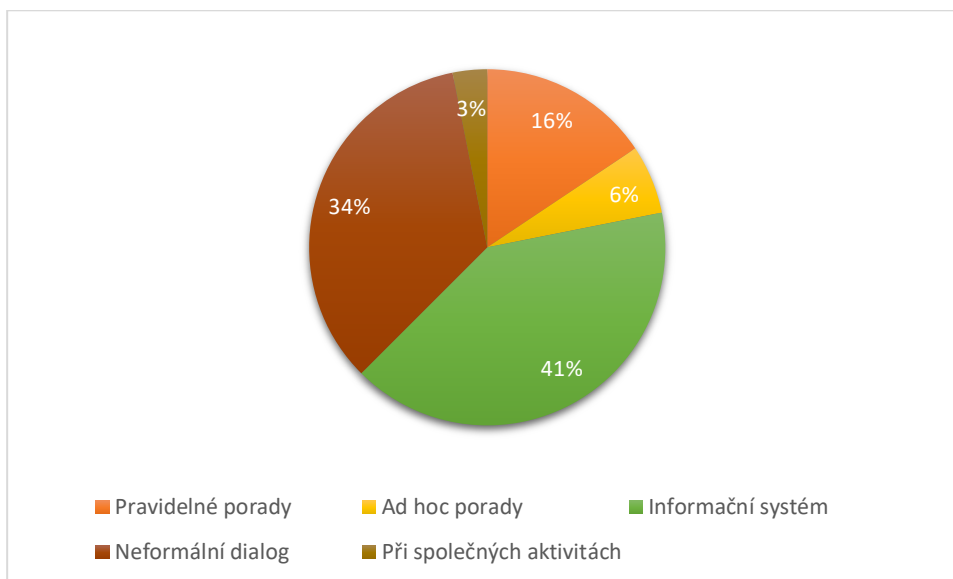
Jaký způsob či způsoby komunikace volí vedoucí pracovník směrem k zaměstnancům z pohledu respondentů měly přinést odpovědi na otázku č. 15.

Nabízené odpovědi (možná volby jedné či více odpovědí):

- pravidelné porady
- prostřednictvím informačního systému
- ad hoc porady (v případě potřeby)
- neformální dialog během pracovní doby

- v průběhu společných aktivit se spolupracovníky mimo pracovní dobu
- jiná, možnost doplnit

Graf 14 Jakým způsobem s Vámi komunikuje vedoucí pracovník?



Nejčastější způsob komunikace s respondenty, z jejich pohledu, volí vedoucí zaměstnanec formou zpráv prostřednictvím informačního systému (41 %). Neformální dialog během pracovní doby jako formu komunikace s vedoucím zaměstnancem vnímá 34 % respondentů. Pravidelné porady (16 %) a ad hoc porady (6 %) uvádí jako další formu komunikace mezi vedením a zaměstnanci. 3 % uvedly nejčastější způsob komunikace v průběhu společných aktivit mimo pracovní dobu. Uvedené odpovědi ukazují kombinaci komunikačních kanálů směrem od vedoucího pracovníka, nejvíce formou zpráv bez nebo s minimální zpětnou vazbou, případně s vazbou se zpožděním, kombinovanou s neformálním druhem komunikace, která proti elektronické poskytuje okamžitou zpětnou vazbu, je více otevřená, poskytuje větší možnosti pro sdílení znalostí, zejména tacitních.

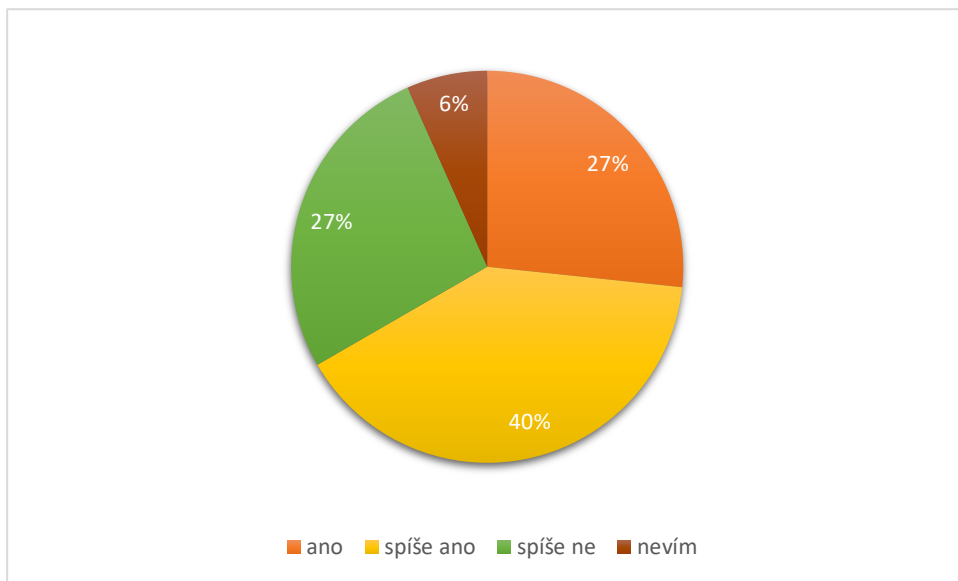
**Otázka č. 16: Je podle Vás komunikace vedoucího pracovníka směrem k zaměstnancům dostatečná?**

Tato otázka doplňuje předchozí položenou, zaměřenou na formu komunikace. Zda je komunikace ve zvolené formě dostatečná z pohledu zaměstnanců ukazují výsledky a graf.

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi):

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- nevím

Graf 15 Je podle Vás komunikace vedoucího pracovníka směrem k zaměstnancům dostatečná?



Jako dostatečnou hodnotí komunikaci od vedoucího pracovníka směrem k zaměstnancům 33 % respondentů odpovědí spíše ano a 22 % ano. Nedostatečná je pro 22 %, kteří odpověděli spíše ne a 17 % odpovědělo ne. 6 % z respondentů názor nevyjádřilo. Důvody spokojenosti či nespokojenosti by měly být upřesněny v rámci kvalitativní části, v polostrukturovaném rozhovoru s vedoucím pracovníkem.

**Otázka č. 17: Jak dlouho trvá, než se důležitá informace dostane od vedoucího pracovníka ke všem zaměstnancům?**

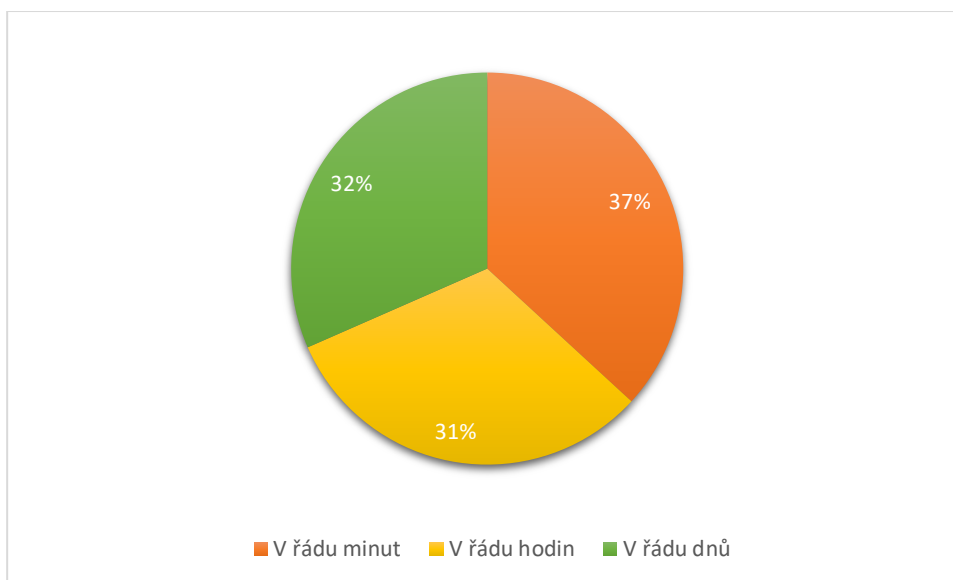
Další z otázek zaměřených na komunikaci mezi vedením a zaměstnanci, po otázkách směřujících na kvalitu a formu komunikace a spokojenost s ní jsou respondenti dotazováni na rychlost. Otázka je zaměřena na poskytnutí důležitých informací, z nichž si zaměstnanci mohou vytvořit důležitou znalost potřebnou pro výkon povinností a oprávnění strážníka, a to na dobu, kterou trvá, než se takové

informace dostanou všem zaměstnancům. Nejde tedy jen o poskytnutí informace prvnímu zaměstnanci, který jej může předat dalším kolegům, ale informování všech.

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi):

- v řádu minut
- v řádu hodin
- v řádu dnů
- jiná (možnost doplnit)

Graf 16 Jak dlouho trvá, než se důležitá informace dostane od vedoucího pracovníka ke všem zaměstnancům?



Rychlost předávání důležité informace hraje v policejní činnosti důležitou roli, včasná informace může přispět k vytvoření důležité znalosti, potřebné při plnění pracovních povinností. 33 % respondentů vnímá rychlost předání důležité informace všem zaměstnancům v řádu minut, 33 % v řádu hodin a 33 % v řádu dnů. Podobně jako u otázky č. 14 je zde zaznamenána jedna odpověď navíc z původního testovacího dotazníku s velitelem směny, po kterém byla upravena možnost volby právě na jednu odpověď. Takto byl, po dohodě s velitelem směny upraven i procentuální poměr v textu.

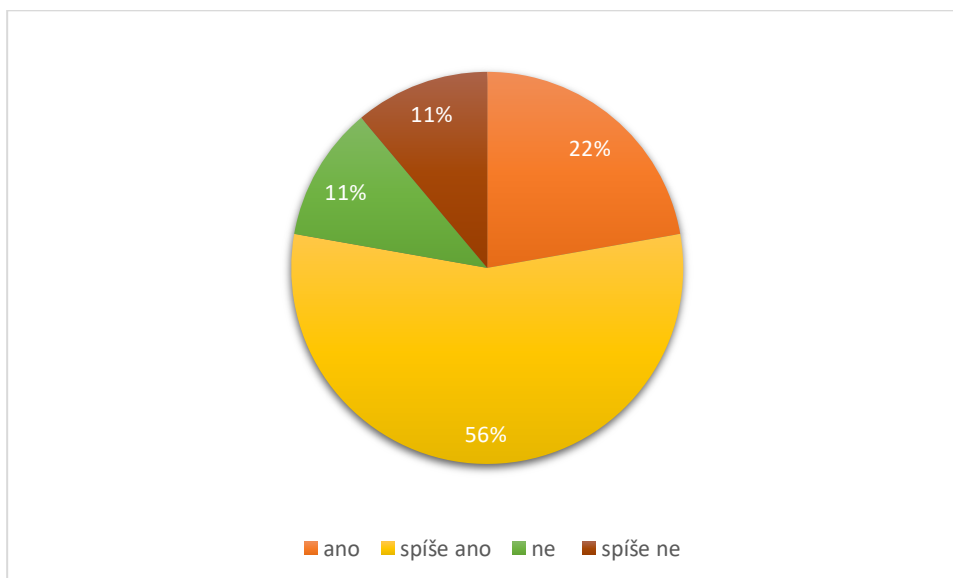
### Otázka č. 18: Máte možnost přispívat svými znalostmi k rozvoji Vaší městské policie?

Dotaz na respondenty je má donutit k zamyšlení, zda dostávají prostor svými znalostmi přispět k rozvoji organizace, obohatit ji o své zkušenosti, jestli vnímají firemní kulturu vstřícnou k inovacím ze strany zaměstnanců nebo tento způsob není ze strany vedení podporován či dokonce potlačován.

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi):

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- jiná (možnost doplnit)

Graf 17 Máte možnost přispívat svými znalostmi k rozvoji Vaší městské policie?



Z odpovědí respondentů je možné vyčíst, že u městské policie ve Vsetíně jsou znalosti zaměstnanců ceněny a s jejich participací na zlepšování znalostního zázemí organizace se počítá. Celkem 56 % dotázaných odpovědělo spíše ano a 22 % ano, záporně pak 11 % odpovědi spíše ne a 11 % odpovědí ne.



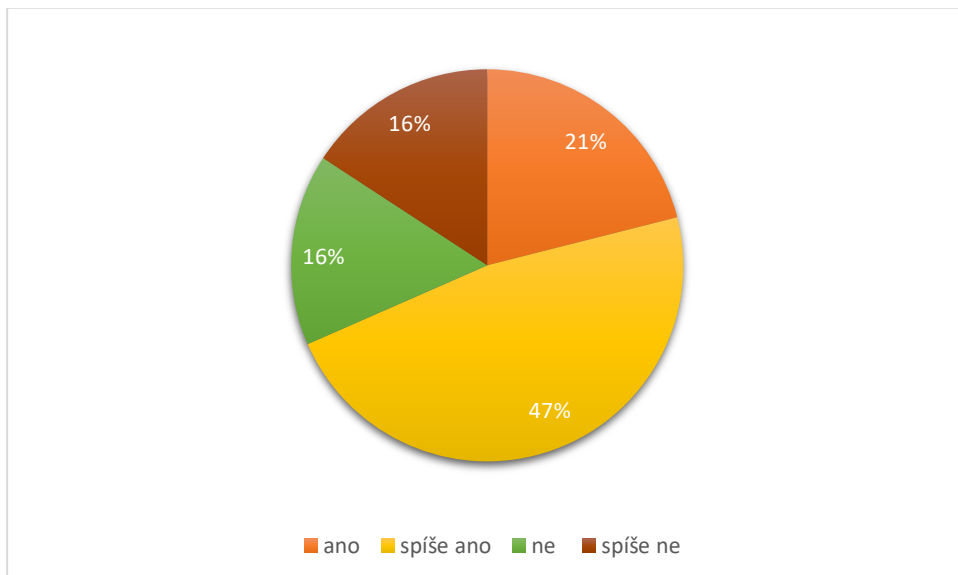
**Otázka č.19: Bylo by podle Vás zavedení nového, případně dalšího znalostního systému u Vaší městské policie přínosem pro sdílení znalostí v rámci jednotlivých pracovních skupin nebo celé organizace?**

Předposlední dotaz je zaměřen na názor respondentů na zavedení nového nebo dalšího znalostního systému a jeho přínos pro sdílení znalostí buď v rámci celé organizace, případně v rámci menších skupin, například směn.

Nabízené odpovědi (možná volba jen jedné odpovědi):

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne
- jiná (možnost doplnit)

Graf 18 Bylo by podle Vás zavedení nového, případně dalšího znalostního systému u Vaší městské policie přínosem pro sdílení znalostí v rámci jednotlivých pracovních skupin nebo celé organizace?



Zavedení znalostního systému pro ukládání, uchovávání a sdílení znalostí by přivítalo 50 % respondentů odpovědí spíše ano a 17 % odpovědí ano. Naopak potřebu zavedení takového systému nevidí smysluplné 17 % respondentů

odpovědí spíše ne a 17 % odpovědí ne. S jednou odpovědí zaznamenanou v prvním testovacím dotazníku v prvním sloupci není v textu počítáno po domluvě s velitelem směny i když to na celkový poměr výsledků nemá vliv.

### **Otázka č.20: Zkuste prosím navrhnout opatření, jak u Vaší městské policie lépe řídit znalosti?**

Poslední otázka, která je otevřená, nutila respondenty se zamyslet a sami navrhnout opatření ke zlepšení řízení znalostí i s ohledem na své představy o ideálním způsobu pro ně samotné.

Z 18 odpovědí bylo 44 % bez návrhu (proškrtnuté pole nebo text nevím), z dalších 10 respondentů se objevili v 11 % odpověď pomocí samostudia, školení či kurzů, dalších 44 % má podobného společného jmenovatele, jen v mírně obměněném znění a tím jsou pravidelné porady, sdílení znalostí, dostatečná komunikace, především mezi řadovými strážníky a vedením městské policie, zmíněn je návrh opatření denní frekvence briefingů.

### **5.5 Srovnání dotazníkového šetření provedeného u městské policie Vsetín a městské policie 1 a 2**

V tabulce níže je přehledné srovnání dotazníkových šetření provedených u městské policie Vsetín a městské policie 1 a 2. Srovnávány jsou jen otázky č. 4 až 9 a 11 až 19. Do srovnání nejsou zařazeny úvodní otázky na věk a praxi, kde jsou rozdíly očekávatelné a otevřené otázky 10 a 20, které byly diskutovány v rámci polostrukturovaného rozhovoru s vedoucími pracovníky. Pro zjednodušení, budou u otázek obsahující odpovědi ano, spíše ano, ne, spíše ne a nevím sloučeny odpovědi do dvou kategorií. Odpovědi ano a spíše ano budou prezentovány jako ANO, odpovědi ne a spíše ne jako odpověď NE. Odpověď nevím nebude do tabulky zahrnuta.

Tabulka 2 Srovnání dotazníkového šetření MP Vsetín, MP 1 a MP2

Otázka	MP Vsetín	MP 1	MP2
Je v rámci Vaší městské policie možný kariérní růst?	89 % NE 8 % ANO	75 % NE 25 % ANO	100 % NE
Máte přístup k dokumentům pro Vaši pracovní pozici u městské policie?	100 % ANO	100 % ANO	100 % ANO
Setkali jste se u Vaší městské policie s pojmem znalostní management?	88 % NE 12 % ANO	63 % NE 37 % ANO	100 % NE
Myslíte si, že jste znalostním pracovníkem?	84 % ANO 6 % NE	100 % ANO	50 % ANO
Které z níže uvedených znalostí jsou pro výkon Vašeho povolání potřebnější?	22 % TACITNÍ 6 % EXPLICITNÍ 61 % OBĚ	50 % EXPLICITNÍ 38 % OBĚ	25 % EXPLICITNÍ 50 % OBĚ
Jakým způsobem si předáváte informace a znalosti se svými spolupracovníky?	34% DIALOG 22 % IS 17% VZKAZY 7 % SOC.SÍŤ 7 % CLOUD	46 % DIALOG 9 % IS 36% PORADY 9 % CLOUD	28 % DIALOG 18 % IS 18 % VZKAZY 18 % PORADY 18 % CLOUD
Jsou podle Vás vstupní školení dostatečná?	61 % ANO 11 % NE	38 % ANO 38 % NE	50 % ANO 25 % NE

Otázka	MP Vsetín	MP 1	MP2
Jak dlouho, podle Vašeho názoru, trvá, než se nový zaměstnanec u Vaší městské policie zapracuje a je schopen vykonávat práci na své pozici samostatně?	6% TÝDNY 56% MĚSÍCE 28% ROKY	13 % TÝDNY 25 % MĚSÍCE 50 % ROKY	25 % TÝDNY 75 % MĚSÍCE
Jakým způsobem rozvíjíte své znalosti na pracovišti?	43 % PRAXE 22 % SÁM 19 % KOLEGOVÉ 16% ŠKOLENÍ	25 % PRAXE 31 % SÁM 13 % KOLEGOVÉ 31 % ŠKOLENÍ	50 % PRAXE 25 % SÁM 12,5 % KOLEGOVÉ 12,5 % ŠKOLENÍ
Přivítali byste u Vaší městské policie více školení zaměřených na rozvoj Vašich znalostí?	100 % ANO	100 % ANO	50 % ANO 50 % NE
Jakým způsobem s Vámi komunikuje vedoucí pracovník?	41 % IS 34% DIALOG 16% PORADY 6 % AD HOC 3 % MIMO PRÁCI	13 % IS 25 % DIALOG 44 % PORADY 13 % AD HOC 5 % MIMO PRÁCI	13 % IS 50 % DIALOG 37 % AD HOC
Je podle Vás komunikace vedoucího pracovníka směrem k zaměstnancům dostatečná?	55 % ANO 39 % NE	75 % ANO 25 % NE	75 % ANO

Otázka	MP Vsetín	MP 1	MP2
Jak dlouho trvá, než se důležitá informace dostane od vedoucího pracovníka ke všem zaměstnancům?	33 % MINUTY 33 % HODINY 33 % DNY	38 % MINUTY 12 % HODINY 50 % DNY	25 % MINUTY 25 % HODINY 50 % DNY
Máte možnost přispívat svými znalostmi k rozvoji Vaší městské policie?	78 % ANO 22 % NE	88 % ANO 12 % NE	100 % ANO
Bylo by podle Vás zavedení nového, případně dalšího znalostního systému u Vaší městské policie přínosem pro sdílení znalostí v rámci jednotlivých pracovních skupin nebo celé organizace?	66 % ANO 34 % NE	100 % ANO	50 % ANO 50 % NE

## 5.6 Vyhodnocení rozhovorů s vedoucími pracovníky

Polostrukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky městské policie Vsetín, městské policie č.1 a městské policie č.2 byl veden nad výsledky dotazníkového šetření zaměstnanců jednotlivých organizací s důrazem na interpretaci některých odpovědí a přístupů z pohledu vedení organizace.

Pro lepší přehlednost odpovědí na jednotlivá témata a možnou jednoduchou srovnatelnost, jsou zaneseny do tabulky a řazeny podobně jako otázky v dotazníkovém šetření pro zaměstnance.

Tabulka 3 Odpovědi na otázky z rozhovorů s vedoucími pracovníky MP Vsetín, MP1 a MP2

Otázka:	MP Vsetín	MP 1	MP2
Je z pohledu vedoucího pracovníka možný kariérní růst zaměstnanců Vaší městské policie?	Spíše není. Není mnoho pracovních míst, kam by bylo možné povýšit.	Kariérní růst je možný. Má to samozřejmě nějaká omezení, ale pokud bude zaměstnanec dostatečně dobrý, má možnost povýšit.	Nemyslím si. Jsme malá organizace a pokud se někdo schopný dostane na vedoucí pozici, může tam vydržet spoustu let a nikdo jiný se na toto místo nedostane.
Mají zaměstnanci Vaší MP přístup k potřebným dokumentům pro svoje pracovní zařazení? Jak jsou dostupné?	Mají. Uložené jsou různě. Něco v papírové podobě, něco na sdíleném disku.	Mají možnost se dostat ke všem dokumentům, používáme sdílené úložiště, kde umísťujeme vše. Je to naše znalostní báze.	Řekl bych, že mají vše, co potřebují. Využíváme počítač na stále službě a cloudové úložiště, které je dostupné i na mobilních telefonech z terénu.
Znáte pojem znalostní management? Využívá jej Vaše městská policie?	Znám, využíváme jej.	Ano, používáme znalostní management.	Ne, tento pojem jsem nezaregistroval, takže asi ne.

Otázka:	MP Vsetín	MP 1	MP2
Myslíte si, že jste znalostním pracovníkem?	Ano.	Řekl bych, že ano, i když považuji za znalostní pracovníky více zkušené strážníky ve výkonu.	Nepovažuji se za něj.
Které ze znalostí více využívají Vaši zaměstnanci? Tacitní nebo explicitní?	Využívají oba typy znalostí.	Myslím, že důležitější jsou explicitní znalosti, osobní zkušenosti jsou nenahraditelné.	Nevím, které používají více.
Jakým způsobem probíhají vstupní školení nových zaměstnanců?	Jsou přiděleni starším, zkušenějším strážníkům, kteří je po dobu několika měsíců zaučují. Předávají jim své znalosti a dohlíží na profesní růst.	Nové zaměstnance proškoluji já, starší kolegové a využíváme e-learning v prostředí našeho IS.	Školení probíhá pod dohledem staršího kolegy, velitele směny, zbrojře, instruktora i ředitele. Jde o průběžnou činnost, bez nějakého časového rámce, prostě dokud není zaškolený. Využívá se osobní komunikace a předvedení.

Otázka:	MP Vsetín	MP 1	MP2
Jsou podle Vás tato školení dostatečná?	Jsou dostatečná.	Myslím si, že ano. Jsou individualizovaná, každý přijímaný zaměstnanec je jiný, s jiným přístupem, s jinými předpoklady.	Zatím vždy byly.
Jak dlouho podle Vás trvá, než se nový zaměstnanec zapracuje?	Z pohledu osamostatnění několik měsíců, z pohledu dosažení profesní stabilizace několik let.	Řekl bych několik měsíců, pak jsou již schopni fungovat samostatně, ze začátku pod kontrolou zkušenějších kolegů.	Pár měsíců, záleží na schopnosti nováčka pojmout obrovské množství informací a naučit se této práci.
Jak rozvíjí své znalosti Vaši zaměstnanci?	Absolvovanými školeními, jak základními, tak speciálními podle pracovního zařazení. Čerpáním zkušeností od starších kolegů, zpravidla velitelů směn.	Různými školeními, čerpají hodně znalosti od starších zkušených kolegů a samostudiem.	Pomocí zkušeností, jak těch dobrých, tak těch špatných. Ponaučení se z vlastních i cizích chyb a neopakovat je.



Otázka:	MP Vsetín	MP 1	MP2
<p>Uvítali byste více školení (vzdělávání) Vašich zaměstnanců zaměřených na rozvoj jejich znalostí?</p>	<p>Spíše ano, hlavně specializované vzdělávání. Ale jen pro ty, kteří mají zájem o profesní růst. Není pro všechny.</p>	<p>Pokud by byly přínosem pro strážníky tak ano.</p>	<p>Spíše ne, stačí povinné vzdělávání, nejvíc jim dá praxe.</p>
<p>Jaký způsob komunikace využíváte při komunikaci s Vašimi zaměstnanci?</p>	<p>Pravidelné porady s veliteli směn, úkoly a zprávy prostřednictvím IS, dlouhodobější záležitosti na vývěsky.</p>	<p>Využíváme pravidelné porady, během dne vedeme se zaměstnanci často rozhovory a probíráme aktuální případy.</p>	<p>Upřednostňuji neformální dialog, pokud je potřeba něco řešit, řeším to hned.</p>
<p>Myslíte si, že ji Vaši zaměstnanci považují za dostatečnou?</p>	<p>Myslím, že ano.</p>	<p>Nezdá se mi, že bych se zaměstnanci mluvil málo, nikdy je neodmítnu.</p>	<p>Doufám, že ano. Nikdo si nestěžoval.</p>
<p>Jak dlouho trvá, než se od Vás důležitá informace dostane ke všem zaměstnancům?</p>	<p>Zprávy prostřednictvím IS se dozví v řádu minut, ihned po přihlášení.</p>	<p>Je to otázka minut, využíváme zprávy přes IS.</p>	<p>Je to otázka hodin. Nemáme IS jako jiné MP, ale používáme komunikační platformy na mobilních telefonech.</p>

Otázka:	MP Vsetín	MP 1	MP2
Mají Vaši zaměstnanci možnost přispívat svými znalostmi k rozvoji organizace?	Ano, každá relevantní znalost, která obohatí ostatní kolegy je vítaná.	Určitě, každé vylepšení je vítané.	Doufám, že ano. Ale nepředpokládám, že se ke mně vše dostane.
Uvítali byste ve vaší organizaci zavedení znalostního systému?	Něco již používáme, ale dokážu si představit zavedení uceleného znalostního systému.	Myslím, že bychom jej využili.	Spíš ne, máme již tak dost různých databází, s kterými pracujeme, nevidím v tom přidanou hodnotu.
Zkuste prosím navrhnout opatření v rámci Vaší organizace, která by Vám pomohlo lépe řídit znalosti.	Současný stav je za mě dostačující, pokud jej budou všichni využívat, jak mají.	Cílená školení rozvíjející znalosti, podpořená samostudiem a následná kontrola nabytých znalostí a jejich používání v praxi.	Nemám potřebu systematicky řídit znalosti.

Podrobnější informace získané z rozhovoru s vedoucím zaměstnancem vsetínské městské policie, které by tabulku činily nepřehlednou, jsou uvedeny dále v odpovědích na výzkumné otázky.

## 5.6 Odpovědi na výzkumné otázky

### **1. *Využívá městská policie ve Vsetíně moderní technologie při ukládání, sdílení a využívání získaných znalostí?***

Ano, městská policie Vsetín využívá moderní technologie při ukládání, sdílení i využívání získaných znalostí. Především jsou vedeny v informačním systému, v kterém je zaznamenána veškerá činnost strážníků v organizaci, od složení směn v daném dni, rozdělení hlídek, přijaté oznámení, zjištěné závady, přestupky, trestné činy, poskytnutí pomoci, součinnosti, provedené kontrolní činnosti včetně výsledků a mnoho dalších.

Všem strážníkům IS umožňuje ukládat, upravovat, vyhledávat, sdílet, vytvářet a přijímat zprávy a úkoly včetně jejich plnění, vytváření sestav, statistik, přehledů, map a dalších, a to jak pomocí výpočetní techniky na služebně, tak prostřednictvím mobilních zařízení odkudkoliv. Na druhou stranu využívá některé starší, ne zcela vhodné způsoby, jako vzkazy na nástěnkách, papírových knihách, lístečcích, šanony s listinnými dokumenty apod.

Především chybí systematicky zpracovaná a trvale přístupná znalostní báze pro různé druhy činností, většinou nestandardních, s kterými se nemuseli během své praxe všichni strážníci setkat a znají je buď z úvodního seznámení či školení nebo sdílené zkušenosti jiného z kolegů. Při vzniku takové nenadálé situace, např. vyvolání poplachu pomocí osobního tlačítka, aktivace požárního poplachu prostřednictvím elektronické požární signalizace v budově městského úřadu a řadu dalších, nemusí být dostupný nikdo ze zkušenějších kolegů a znalostní báze by umožnila v případě potřeby rychle najít návod na to, jak správně postupovat.

### **2. *Sdílí Městská policie Vsetín dostatečným způsobem znalosti s nově přijatými zaměstnanci, aby co nejdříve po svém nástupu byli schopni si je osvojit a následně tyto znalosti samostatně využívat?***

Podle informací vedoucího pracovníka jsou nově nastupující zaměstnanci svěřeni ke zaškolení velitelům směn, ve většině případů, pokud je to organizačně

možné, k těm nejzkušenějším z celého kolektivu. Podobně to probíhá i u organizací MP1 a MP2. Zapojení nejzkušenějších, léty praxe prověřených zaměstnanců má napomoci transferu těch správných znalostí ze zkušených na nově přijaté zaměstnance. Zaučení pomocí příkladu, kdy mají možnost nejdříve pozorovat zkušené kolegy při práci a následně pod jejich dohledem tyto nabyté znalosti aplikovat.

### ***3. Jaký způsob sdílení znalostí volí zaměstnanci vsetínské městské policie ve svém kolektivu vůči sobě navzájem a jaké ve vztahu s vedoucím zaměstnancem?***

Zaměstnanci mezi sebou volí při sdílení informací a znalostí kombinaci více způsobů. Nejvíce je využíváný neformální dialog v průběhu pracovní doby, kdy jsou diskutovány aktuální případy či poznatky z výkonu. Za nejčastější způsob jej označily i organizace MP1 a MP2. Dalším způsobem často využívaným je prostřednictvím IS, který využívají při sdílení všech podstatných pracovních záležitostí. Již zmíněné nástěnky, ručně psané vzkazy a další, které přináší větší riziko ztráty, záměny apod., používají více ti služebně starší. Pravidelné porady jsou mezi využívané způsoby zařazeny také, týkají se porad směn, které si organizují podle potřeby jednotliví velitelé směn, četnost však odráží porady vedoucího pracovníka s veliteli směn. Ad hoc porady se objevují minimálně. Sociální sítě, respektive prostřednictvím jejich komunikační platformy se sdílejí některé informace i znalosti, především místní a osobní. Výhodou je dostupnost i mimo pracovní dobu, nevýhodou a velkým rizikem je zabezpečení přenášeného obsahu. Sdílené cloudové úložiště je dostupné jen z pracovní výpočetní techniky na služebně.

Při komunikaci vedoucího pracovníka a zaměstnanců jsou nejčastější zprávy prostřednictvím IS. Rozdílně je to u organizace MP1, kde nejvíce používají porady, MP2 využívá nejčastěji neformální dialog v pracovní době. Ten je u vsetínské městské policie na druhém místě. Pravidelné porady jsou uváděny jako další forma, týká se však pouze velitelů směn. I když je to obdobné i u organizací MP1 a MP2, spojenost s komunikací vedoucího je ve Vsetíně nejmenší.

Výjimečné porady v případě potřeby řešit aktuální případy jsou zmíněny až poslední.

## **5.7 Shrnutí možností zlepšení a inovací u městské policie Vsetín v oblasti znalostního managementu**

Za pomoci dotazníkového šetření mezi zaměstnanci městské policie ve Vsetíně a rozhovoru s vedoucím pracovníkem byl zjištěn aktuální stav práce s informacemi a znalostmi a jejich transfer na úrovni horizontální i vertikální struktury.

Rozhovory s vedoucími organizací MP1 a MP2 přinesly informace o práci se znalostmi v jiných organizacích podobné velikosti, z kterých si může ta vsetínská něco převzít, podobně to může zafungovat i naopak, i když v případě organizace MP2 zájem ze strany vedoucího pracovníka o změny v zavedeném systému není.

Níže budou uvedeny návrhy možných inovací, které by mohly vést ke zlepšení práce se znalostmi, zejména jejich ukládání, sdílení, využívání a transferu.

Navrhovaná zlepšení budou rozdělena do dvou skupin, a to organizační a technické. Organizační bude obsahovat návrhy, které s sebou nenesou zvýšené náklady na zavedení, ale jednoduchými změnami v organizaci mohou přinést požadovaný výsledek. Technické naopak počítají buď s využitím stávajícího technického vybavení a změnou některých softwarových komponent nebo potřeby investic do nového vybavení, které s sebou nese menší či větší investice a je potřeba zajistit finanční prostředky na jejich pořízení v rámci zavedených postupů v organizaci, např. formou veřejné zakázky.

### **Organizační opatření**

Z provedeného výzkumu vyplývají nedostatky v transferu informací a znalostí. Je nastaven systém porad s veliteli směn, ale ostatní zaměstnanci vnímají zbytečně velkou časovou prodlevu mezi samotnou poradou a předáním jejího obsahu všem zaměstnancům. V rámci inovací navrhuji zavést tato opatření:

1. Zpracování zápisu z porady bez prodlevy
2. Krátké denní porady formou brainstormingu
3. Zavedení interní komunikace prostřednictvím používaného IS

Prvním opatřením k odstranění prodlevy může být poskytnutí zápisu z porady všem zaměstnancům prostřednictvím používaného IS. Pokud by to bylo potřeba z důvodu obsahu témat určených jen velitelům směn, může být zápis poskytnut v upravené verzi jen s tématy pro strážníky zařazené do směn. Nad tímto zápisem, s kterým byly všichni seznámeni bez zbytečného odkladu, může proběhnou v rámci porady směn, diskuse s upřesněním jednotlivých témat a zodpovězením položených dotazů.

Druhým opatřením, které by reagovalo i na vnímání nedostatečné komunikace ze strany vedoucího pracovníka, můžou být krátké porady směn s vedoucím zaměstnancem ve formě brainstormingu, které by přinesly užitečné poznatky jak pro strážníky ve směnách, tak pro vedoucího pracovníka. Témata řešená v těchto krátkých setkáních by se tak dostala rychleji do všech směn a přidané pohledy více zaměstnanců by mohly obohatit celou organizaci.

Třetí navrhované opatření reaguje na zjištěnou slabinu v předávání důležitých informací. Jedná se spíše o kombinaci organizačně technického opatření. U ručně psaných vzkazů hrozí, a z odpovědí vedoucího pracovníka v rozhovoru k takovým situacím v minulosti došlo, jejich ztráta, záměna či nepříjemné situace při komunikaci navenek organizace. Přitom městská policie disponuje IS, který umožňuje zasílání zpráv, informací, zadávání úkolů jednotlivým zaměstnancům, celým směnám, přednastaveným skupinám či pomocí volby zaškrtnutím libovolnému složení a počtu, který tento zastaralý a rizikový způsob transferu může beze zbytku nahradit.

### **Technická opatření**

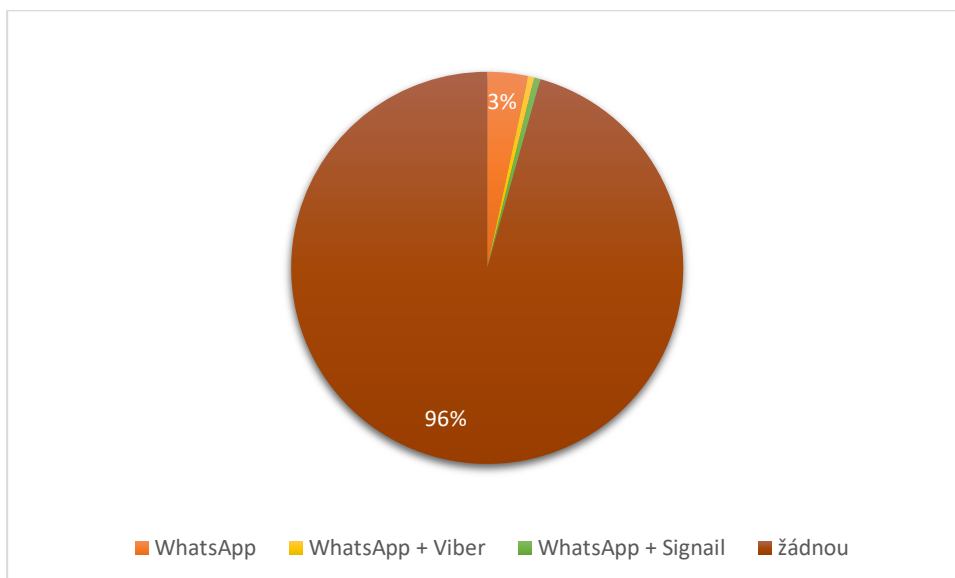
V rámci inovací v oblasti znalostního managementu navrhuji tato technická opatření:

1. Zavedení operativního komunikačního kanálu mezi městskou policií a Policií ČR prostřednictvím nabízených mobilních komunikačních nástrojů nebo prostřednictvím na míru vytvořené aplikace
2. Zpřístupnění cloudového úložiště městského úřadu ze služebních mobilních zařízení
3. Vytvoření jednotné znalostní báze elektronické i fyzické
4. Zavedení e-learningu v současném IS

Prvním technickým opatřením je zavedení operativního komunikačního kanálu mezi městskou policií a Policií ČR prostřednictvím dostupných mobilních komunikačních nástrojů nebo prostřednictvím na míru vytvořené aplikace. Zde se nabízí několik mobilních aplikací, např. WhatsApp, Signal, Viber, apod. pro spojení hlídek v terénu formou krátkých zpráv či hlasového hovoru, ale také zasílání fotografií či videí. Toto opatření by umožnilo rychlé reakce na vzniklé situace v terénu, informování a domlouvání hlídek v terénu bez potřeby tlumočení prostřednictvím operačních či stálé služby obou složek. Ideální variantou by byla nová aplikace vyvinutá speciálně pro potřeby této komunikace tak, aby vyhovoval přísným kritériím zabezpečení osobních údajů včetně šifrování komunikace. Současně by byla uzpůsobena pro případné propojení již s využívanými mobilní platformami či softwarem.

Myšlenka inovace spočívající v použití komunikačního nástroje vedla k oslovení ostatních obecních policií s dotazem na používání takovéto komunikace, případně na konkrétní aplikaci. Osloveny bylo všech 388 obecních policií prostřednictvím emailu. Z nich jen 17 používá vedle standardních komunikačních prostředků (telefon, email, datová schránka) navrhovaný způsob komunikace. Z tohoto zjištění vyplývá, že by takové technické opatření mohlo být ideální inovací sloužící hlídkám obou složek v terénu.

Graf 19 Jakou používáte aplikaci ke komunikaci mezi hlídkami Policie ČR a obecní policie v terénu?



Městská policie Vsetín využívá moderní technologie, IS a využívá sdílené disky městského úřadu, ty jsou však přístupné pouze ze služebny. Pro lepší přístupnost a zvýšení efektivity práce by bylo výhodnější cloudové úložiště, které by bylo přístupné i z mobilních zařízení používaných strážníky v terénu.

Zavedení přístupu na cloudové úložiště z terénu by pak usnadnilo přístup k vytvořené jednotné znalostní bázi jejíž zavedení jako další opatření. Zde by byly shromážděny všechny potřebné informace a znalosti organizace na jednom místě, rozdělené do kategorií tak, aby mohli zaměstnanci co nejrychleji nalézt odpověď na řešené téma a reagovat na vzniklou situaci. Znalostní báze by mohla být rozdělena do několika větších sekcí a ty rozčleněny přehledně podle druhu. Před rozdělením by byla vhodná podrobnější analýza, která by ukázala, které ze znalostí je potřeba mít uvedeny na prvních místech podle pravděpodobnosti jejich častějšího využití a potřeby rychlosti reakce. Jedno možných rozdělení znalostní báze by mohlo vypadat následovně:



Hlavní sekce:

1. Krizové situace
2. Kontakty
3. Dokumenty

Hlavní sekce by mohly být rozděleny na menší, přehledné skupiny:

- Krizové situace: ohrožení života – použití automatického externího defibrilátoru, SOS tlačítko senioři, požár v budově městského úřadu, evakuace, tísňové tlačítko úředník, narušení budovy v majetku města
- Kontakty: kontaktní osoby integrovaného záchranného systému, kontakty na zaměstnance městského úřadu, kontakty na organizace města, kontakty kontaktních osob zodpovědných za budovy v majetku města, které jsou předmětem ochrany městskou policií, další spolupracující organizace, neziskové organizace, zdravotnická zařízení.
- Dokumenty: směrnice upravující provoz městské policie, směrnice upravující provoz městského úřadu, návody, postupy.

Posledním navrhovaným opatřením je zpřístupnění e-learningu. Z rozhovorů vyplynulo, že používaný IS má v sobě integrovaný modul e-learningu, do kterého mají přístup všichni zaměstnanci, jen jej organizace nevyužívá. Prakticky je možné vytvořit e-learning na jakémkoliv téma, které by vedoucí zaměstnanci považovali za přínosné jak pro celou organizaci, tak pro vybrané strážníky, aby získávali a zdokonalovali své znalosti potřebné pro jejich pracovní zařazení. Modul umožňuje zobrazit přehledy postupu ve vzdělávání, byla by vhodná i zpětná vazby od zaměstnanců o obtížnosti a přínosu e-learningu.

## Závěr

Zavádění znalostního managementu v soukromé sféře není ničím novým a začíná se objevovat čím dál častěji i ve sféře veřejné, včetně složek dohlížejících na bezpečnost osob, majetku či veřejného pořádku.

Systematická práce s informacemi a znalostmi, zavedení systému, řádu, pravidel při práci s nimi by organizaci dohlížející a vymáhající dodržování zákonů a dalších podzákonných předpisů měl být vlastní.

Diplomová práce měla stanoven tento hlavní a dílčí cíle, které byly diplomovou prací splněny:

Hlavním cíl:

- navrhnout inovace v oblasti znalostního managementu,

Dílčí cíle:

- vysvětlit základní teoretická východiska znalostního managementu,
- vymežit specifika znalostního managementu v oblasti veřejné správy a obecní policie,
- zjistit zkušenosti zahraničních policejních sborů v oblasti znalostního managementu,
- zmapovat znalostní management u vybrané organizace,
- navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení přístupu ke znalostnímu managementu ve vybrané organizaci.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je provedena rešerše dostupných informačních zdrojů, jak domácích, tak zahraničních. Obsahuje definice znalostního managementu a základních pojmů. Zaměřuje se také na transfer znalostí, znalostní strategie, znalostní organizaci a pracovníka. Nakonec popisuje přístup veřejné správy a městské policie ke znalostem a uvádí některé zkušenosti se zaváděním znalostního managementu u bezpečnostních sborů v zahraničí.

Praktická část zahrnuje výzkumné šetření, provedené formou dotazníku ve třech organizacích. Na dotazníkové šetření navazují rozhovory s vedoucími pracovníky všech organizací. Výzkum byl založen na smíšeném výzkumu – metodologické triangulaci, konkrétně použití kvantitativní a kvalitativní metody. Kvantitativní metoda byla provedena formou dotazníkového šetření. Jeho elektronická forma byla poskytnuta zaměstnancům městské policie formou elektronického odkazu všem s ujištěním, že jde o anonymní a dobrovolné dotazníkové šetření, aby byly rozptýleny obavy z možného sledování individuálních odpovědí na některé otázky. Nestandardizovaný dotazník obsahoval jak otevřené, tak uzavřené i polootevřené typy otázek. Dotazníkové šetření mělo ukázat, jaké nástroje a metody ze znalostního managementu vsetínská městská policie využívá. Pro minimalizaci otázek v dotazníku, které by mohli být pro respondenty nesrozumitelné nebo v souvislosti s výzkumným tématem nepochopitelné, byl dotazník nejdříve postupně odzkoušen s několika jedinci na všech typech pozic – velitel směny, zástupce velitele směny a strážník ve směně. Případné korekce a jejich účinnost byly následně ověřeny. Kvalitativní metoda využila polostrukturovaný rozhovor k ověření získaných dat dotazníkovým šetřením. K srovnání, ale i načerpání nástrojů a metod znalostního managementu využívaných u dalších velikostí a strukturou obdobných městských policí posloužilo dotazníkové šetření v organizacích č. 1 a 2 a polostrukturovaný rozhovor s jejich vedoucími pracovníky.

Městská policie pracuje se znalostmi, jak explicitními, tak tacitními. Nicméně vnesení systému do této práce by mohlo přinést kýžený efekt a posun organizace o úroveň výše. Především transfer znalostí ze služebně starších kolegů na ty mladší nenahradí žádné absolvované školení.

Během výzkumného šetření byly zjištěny nedostatky, které by bylo vhodné odstranit. Pokud by využila některé z navrhovaných zlepšení, mohla by práci se znalostmi zjednodušit, zefektivnit a práce se znalostmi by tak byla přínosem pro všechny zaměstnance i ve vztahu k veřejnosti.

## Seznam použité literatury:

1. ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha : Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
2. BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. Praha : Alfa Nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5.
3. BARTÁK, Jan. *Osobnostní management*. Praha : Grada, 2021. ISBN 978-80-271-31143.
4. BROMBY, Michael C. WALL, Jacky. *Lessons We've Learnt – Knowledge Management in a Police Environment* (2004). Proceedings of the Fifth European Conference on Knowledge Management (ECKM) Conservatoire National des Arts et Metiers, Paris, September 30 - October 1, 2004, Dostupné z: SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1562653>
5. BUSANAD, Abdulla Mohammed. *Implementing KM in a Public Organization: The Case of the Dubai Police Force* [online]. 2016 [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: [https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/5487763/Thesis\\_Revised\\_April\\_18\\_2016.pdf](https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/5487763/Thesis_Revised_April_18_2016.pdf)
6. ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha : Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4.
7. DRUCKER, Peter Ferdinand. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha : Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-397-7.
8. DVOŘÁK, Ivan. *Přenos znalostí a technologií: nová profese* [online]. 2012 [cit. 2023-08-14]. Dostupné z: [http://www.lekbiofyz.upol.cz/pagedata\\_cz/staze/plzen\\_prednaska\\_01.pdf](http://www.lekbiofyz.upol.cz/pagedata_cz/staze/plzen_prednaska_01.pdf)
9. HNÍK, Václav. *Manažerská informatika*. Praha : Policiejní akademie České republiky v Praze., 2022. ISBN 978-80-7251-530-1.
10. CHAVEZ, T. Dave, Michael R. PENDLETON a Chief Jim BUEERMAN. *Knowledge management in policing* [online]. [cit. 2023-08-20]. Dostupné z: <https://portal.cops.usdoj.gov/resourcecenter/RIC/Publications/cops-w0124-pub.pdf>
11. JANOŠEC, Jiří a Petr HLADÍK. *Přehled problematiky transferu technologií a znalostí*. Národní klastrová asociace [online]. Ostrava: PI VŠB-TUO, 2013 [cit. 2023-08-12]. Dostupné z: [https://nca.cz/Resources/Upload/Home/nca/projekty/clustrat/prezentace/expertni\\_workshop-transfer-znalosti-a-technologie-jiri-janosec.pdf](https://nca.cz/Resources/Upload/Home/nca/projekty/clustrat/prezentace/expertni_workshop-transfer-znalosti-a-technologie-jiri-janosec.pdf)

12. JUNKOVÁ, Dana. *Uplatnění znalostního managementu ve veřejném sektoru a v policejních sborech*. Bezpečnostní teorie a praxe. 2013, 3 ISSN 1801-8211.
13. KOŠŤAN, Pavol, František BĚLOHLÁVEK a Oldřich ŠULEŘ. *Management: [co je management, proces řízení, obsah řízení, manažerské dovednosti]*. Brno : Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-x.
14. KUBÁLKOVÁ, Petra. *Audit znalostního managementu* [online]. Praha, 2017 [cit. 2023-08-11]. Dostupné z: <https://dspace.cuni.cz/handle/20.500.11956/91845>. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Ústav informačních studií a knihovnictví.
15. MOLNÁR, Zdeněk. *Pokročilé metody vědecké práce*. Zeleneč : Profess Consulting, 2012. ISBN 978-80-7259-064-3.
16. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha : Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.
17. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha : C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
18. NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha : Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.
19. PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Příbram : Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
20. PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení. 2. přeprac. a dopl. vyd.* Bratislava : Sprint - vydavateľská, filmová a reklamná agentúra, 2003. ISBN 80-89085-05-9.
21. ŘEZÁČ, Jaromír. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno : Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-1959-4.
22. TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha : C.H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
23. URBANCOVÁ, Hana. *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. Praha : Adart, 2013. ISBN 978-80-87829-01-1.
24. VODÁČEK, Leo a Olga, VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha : Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-232-1.
25. WISDOM Ndashe, et. al. "Knowledge management, criminal investigation and the Basic Policing Model: an integrated approach towards effective detection." International Journal of Humanities and Social Science Invention (IJHSSI), vol. 11(09), 2022, pp 82-96. Journal DOI10.35629/772
26. ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. Expert. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4008-9.

## Seznam obrázků

Obrázek 1 Model japonských vědců Nonaka a Takeuchiho „SECI“ (Socializace, Externalizace, K(C)ombinace a Internalizace) zobrazující přeměnu informací (vlastní zpracování).....	21
Obrázek 2 Model CAF (vlastní zpracování) .....	37
Obrázek 3 Model DIEK (Data, Information, Evidence, Knowledge) zobrazující vztahy mezi daty, informacemi, důkazy a znalostmi (vlastní zpracování) .....	42
Obrázek 4 Model policejního znalostního managementu (vlastní zpracování) ...	46

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Upravená tabulka znalostních kategorií ve vztahu k pěti klíčovým aktivitám v oblasti odhalování přestupků .....	48
Tabulka 2 Srovnání dotazníkového šetření MP Vsetín, MP 1 a MP2 .....	75
Tabulka 3 Odpovědi na otázky z rozhovorů s vedoucími pracovníky MP Vsetín, MP1 a MP2.....	78

## Seznam grafů

Graf 1 Věk strážníků městské policie Vsetín podle kategorií .....	55
Graf 2 Délka praxe strážníků městské policie Vsetín podle kategorií.....	56
Graf 3 Rozdělení respondentů podle pozic, které u městské policie zastávají ...	57
Graf 4 Vnímání možnosti kariérního růstu v rámci organizace jejich zaměstnanci .....	58
Graf 5 Přístup k důležitým dokumentům, potřebným pro práci .....	59
Graf 6 Vnímání možnosti kariérního růstu v rámci organizace jejich zaměstnanci .....	60
Graf 7 Považujete se za znalostního pracovníka? .....	61
Graf 8 Které z uvedených znalostí jsou pro výkon Vašeho povolání potřebnější? .....	62
Graf 9 Jakým způsobem dochází k transferu znalostí mezi jednotlivými pracovníky? .....	63

Graf 10 Jsou podle Vás vstupní školení dostatečná? .....	65
Graf 11 Jak dlouho trvá, než se nový zaměstnanec zapracuje, než bude svou pozici u městské policie Vsetín vykonávat samostatně? .....	66
Graf 12 Jakým způsobem rozvíjíte své znalosti na pracovišti? .....	67
Graf 13 Přivítali byste u Vaší městské policie více školení zaměřených na rozvoj Vašich znalostí? .....	68
Graf 14 Jakým způsobem s Vámi komunikuje vedoucí pracovník? .....	69
Graf 15 Je podle Vás komunikace vedoucího pracovníka směrem k zaměstnancům dostatečná? .....	70
Graf 16 Jak dlouho trvá, než se důležitá informace dostane od vedoucího pracovníka ke všem zaměstnancům? .....	71
Graf 17 Máte možnost přispívat svými znalostmi k rozvoji Vaší městské policie? .....	72
Graf 18 Bylo by podle Vás zavedení nového, případně dalšího znalostního systému u Vaší městské policie přínosem pro sdílení znalostí v rámci jednotlivých pracovních skupin nebo celé organizace? .....	73