

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management kontinuity znalostí ve finančním oddělení vybrané organizace

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

06 / 2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Renata Šobíšková/MF27

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 27. 04. 2020, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Haně Urbancové, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem je formulovat doporučení, která povedou k efektivnější práci se znalostmi ve finančním oddělení vybrané společnosti.

Díložními cíli je shromáždit teoretické poznatky, komparovat názory autorů, zhodnotit současný stav managementu kontinuity znalostí ve finančním oddělení vybrané organizace a následně realizovat polostrukturovaný rozhovor a sestavit, realizovat a vyhodnotit dotazníkové šetření.

2. Výzkumné metody:

Sběr a následný rozbor teoretických poznatků z odborné literatury na téma znalosti, řízení znalostí, znalostní pracovník a organizace, znalostní management a management kontinuity znalostí.

V praktické části polostrukturované rozhovory s manažerkou lidských zdrojů a manažery finančního oddělení: rozhovory obsahovaly 13–14 otázek, plus další doplňující, trvaly přibližně 60 minut a zaměřoval se na současný přístup organizace k řízení a sdílení znalostí. Následně dotazníkové šetření formou anonymního elektronického dotazníku, rozeslaného interně v organizaci T-Mobile v rámci finančního oddělení. Dotazník byl rozeslán všem zaměstnancům finančního oddělení, tedy 155 respondentům, a obsahoval 40 otázek. Na vyplnění dotazníkového šetření měli respondenti 21 dnů, reagovalo na ně 140 respondentů, návratnost byla 90,32 %.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Rozhovory i dotazník sledovaly oblast managementu znalostí, jejich řízení a kontinuitu, co předávání znalostí případně brání, a zda management kontinuity znalostí považují za důležitý, nejen pro ně osobně, ale i pro organizaci.

Výsledky dotazníkového šetření byly rozebrány ve třech oblastech.

Přicházející/odcházející kolegové a sdílení znalostí – znalosti jsou téměř vždy předávány v dostatečné formě, nejčastěji kolegům v týmu. Vedlejším zjištěním je, že v organizaci dochází v současné době k velké fluktuaci zaměstnanců.

Obecně kontinuita znalostí a její důležitost v organizaci – kontinuita znalostí je důležitá a ovlivňuje ji i organizační kultura, zároveň se všichni shodují na tom, že kontinuita znalostí je konkurenční výhodou. Zaměstnanci si ale myslí, že management organizace to takto nevnímá.

Nastavení procesu sdílení a uchovávání znalostí ve finančním oddělení – většina zaměstnanců považuje dostupnost znalostí za dobrou, své znalosti sdílí s dalšími kolegy, a ví, kde mohou potřebné znalosti hledat. Slabé místo zaměstnanci identifikovali v zaznamenávání znalostí. Podstatným zjištěním je, že zaměstnanci chtějí své znalosti sdílet.

Z porovnání rozhovorů a výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno několik závěrů. Několik negativních: kontinuita znalostí není ukotvena v organizační kultuře, není nastaven proces kontinuity znalostí, neexistuje centrální platforma, nedostatečné předávání znalostí při odchodu zaměstnanců. Několik pozitivních: ke všem zaměstnancům se přistupuje

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

individuálně dle aktuální pracovní/životní situace, většina zaměstnanců své znalosti sdílí, zapracování a předávání znalostí při nástupu nováčků bylo dostatečné.

4. Závěry a doporučení:

Na základě výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření mezi zaměstnanci finančního oddělení byla definována tři doporučení – zavedení principů pro sdílení znalostí, založení interní wikipedie a předávání znalostí experty na junior specialisty a naopak.

Tato doporučení byla shrnuta do návrhu programu „**Naše finanční know-how**“. Program se skládá z uvedených doporučení a z přesně definovaných stupňů (příprava komunikace, vytvoření stránek programu, určení ambasadorů, ve všech stupních dobrá komunikace a zpětná vazba, postupné rozšíření mezi zaměstnance až po formalizaci programu), díky kterým dojde k postupné a plošné implementaci v celém finančním oddělení.

Program „**Naše finanční know-how**“ povede ke zlepšení aktuální úrovně managementu kontinuity znalostí ve finančním oddělení organizace T-Mobile, ale také umožní vyšší zastupitelnost zaměstnanců v rámci týmu, povede k lepšímu poznání náplně práce mezi kolegy. Pro management finančního oddělení bude výrazným přínosem, že s odchodem zaměstnanců, primárně těch, kteří jsou držiteli klíčových znalostí, se tyto znalosti neztratí.

KLÍČOVÁ SLOVA

Znalost, znalostní pracovník, sdílení znalostí, znalostní management, znalostní organizace, age management.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main objective is to formulate recommendations that will lead to more efficient use of knowledge in the financial department of the selected company.

Partial objectives are to gather theoretical knowledge, compare authors' opinions, evaluate the current state of knowledge continuity management in the financial department of the selected organization and then conduct a semi-structured interview and compile, conduct and analyze the survey.

2. Research methods:

Collection and subsequent analysis of theoretical knowledge from a literature review on knowledge, knowledge management, knowledge worker and organization, knowledge management, and knowledge continuity management.

The practical part presents semi-structured interviews with HR and finance department managers. Interviews included 13-14 questions, including some additional questions, and lasting approximately 60 minutes. The focus was placed on the organization's current approach to knowledge transfer and management. Consequently, an electronic anonymous questionnaire survey was sent internally within the finance department of the T-Mobile company. The questionnaire was sent to all employees of the finance department, i.e. 155 respondents, and contained 40 questions. Respondents had 21 days to complete the survey. 140 respondents answered the survey with a response rate of 90.32 %.

3. Result of research:

Both the interviews and the questionnaire were focused on the area of knowledge management, and the management of knowledge management and continuity. What potentially prevents knowledge transfer and whether they consider knowledge continuity management to be necessary, not only from a personal point of view but also from the organizational one.

The results of the survey were analyzed for three areas.

Incoming/outgoing colleagues and knowledge sharing – knowledge is almost always transferred insufficient form, most often to colleagues within the team. A secondary finding is that the organization is currently experiencing a significant turnover of employees;

General knowledge continuity and its importance in the organization – knowledge continuity is essential, and it is also influenced by company culture. At the same time, everyone agrees that knowledge continuity is a competitive advantage. However, employees think that the management of the organization does not perceive it the same way;

Setting up the process of sharing and storing knowledge at the finance department – most employees find the availability of knowledge good; they share their knowledge with other colleagues and know where they can look for the knowledge they need. Recording knowledge was identified as a weak point by employees. The important finding is that employees want to share their knowledge;

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

Several conclusions were drawn from the comparison of interviews and the results of the surveys. Among the negative results that could be mentioned, for instance, knowledge continuity is not rooted in the company's culture, the process of knowledge continuity is not set up, and there is no central platform and insufficient knowledge transfer when employees leave. On the contrary, among some positive results could be mentioned all employees are approached individually according to the current working/life situation, most employees share their knowledge, incorporation, and transfer of knowledge during the recruitment of newcomers was sufficient.

4. Conclusions and recommendation:

Based on the results of interviews and surveys among the employees of the financial department, three recommendations were drawn – the introduction of principles for knowledge sharing, the establishment of internal Wikipedia and knowledge transfer from experts to junior specialists, and vice versa.

These recommendations were summarized in the program proposal entitled “**Our Financial Know-how**”. The program consists of the recommendations stated above and precisely defined stages (communication preparation, program pages creation, ambassadors' identification, good communication, and feedback at all stages, gradual expansion among employees to program formalization), leading to a progressive and across-the-board implementation throughout the financial section.

The “**Our Financial Know-how**” program will lead to the improvement of the current level of knowledge continuity management in T-Mobile's financial department. Still, it will also allow for higher employee substitutability within the team, leading to a better understanding of the workload among colleagues. The management of the finance department will significantly benefit from this program, as the departure of employees, primarily of those who possess key knowledge, will not result in the knowledge departing with them.

KEYWORDS

Knowledge, knowledge worker, knowledge sharing, knowledge management, knowledge organization, age management.

JEL CLASSIFICATION

D8, D83, M12, M14

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Renata Šobíšková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 27
Název DP:	Management kontinuity znalostí ve finančním oddělení vybrané organizace
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Základní pojmy a nástroje týkající se znalostí 2.2 Znalostní management 2.3 Management kontinuity znalostí 2.4 Faktory podporující a snižující kontinuitu znalostí 2.5 Metodika práce 3 Praktická část 3.1 Představení organizace 3.2 Vyhodnocení výsledků výzkumu 3.3 Navrhovaná doporučení pro finanční oddělení organizace 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. <i>Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy</i>. 13. vyd. Praha : Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.• HISLOP, D., BOSUA, R., HELMS, R. <i>Knowledge management organization: A Critical Introduction</i>. 4th edition. New York : Oxford University Press, 2018. ISBN 978-0-19-252312-9.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky</i>. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.• URBANCOVÁ, H. <i>Kontinuita znalostí: Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci</i>. 3. rozš. vyd. Praha: Adart, 2013. ISBN 978-80-878-2905-9.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 25. 01. 2019• Zpracování teoretické části do 31. 07. 2019• Zpracování výsledků do 31. 01. 2020• Finální verze do 30. 04. 2020
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

V Praze dne 10. 1. 2019

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.
Ing. Milan Žák CSc.
DfE: cn=Prof. Ing. Milan
Žák CSc., o=CZ, o=Vysoká
škola ekonomie a
managementu, z.s.,
givenName=Milan,
sn=Žák,
serialNumber=ICA-
10893535

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko-metodologická část práce.....	3
2.1	Základní pojmy a nástroje týkající se znalostí	3
2.1.1	Řetězec znalostí a jejich dělení	3
2.1.2	Model SECI.....	4
2.1.3	Znalostní pracovník a znalostní organizace	7
2.2	Znalostní management	9
2.2.1	Procesy vytváření, předávání a sdílení znalostí.....	10
2.2.2	Motivace ke sdílení znalostí	13
2.3	Management kontinuity znalostí	13
2.4	Faktory podporující a snižující kontinuitu znalostí.....	15
2.4.1	Faktory podporující kontinuitu znalostí	15
2.4.2	Faktory snižující kontinuitu znalostí	17
2.5	Metodika práce	20
3	Praktická část.....	23
3.1	Představení organizace	23
3.2	Vyhodnocení výsledků výzkumu	25
3.2.1	Rozhovor s manažerkou lidských zdrojů	26
3.2.2	Rozhovory s manažery finančního oddělení	27
3.2.3	Dotazníkové šetření.....	29
3.2.4	Porovnání rozhovorů a výsledků dotazníkového šetření.....	41
3.3	Navrhovaná doporučení pro finanční oddělení organizace.....	42
3.3.1	Doporučení 1 – zavedení principů pro sdílení znalostí	43
3.3.2	Doporučení 2 – založení interní wikipedie.....	45
3.3.3	Doporučení 3 – předávání znalostí experty junior specialistům a naopak	48
3.3.4	Program „Naše finanční know-how“	50
4	Závěr.....	54

Literatura

Přílohy

Seznam grafů

Graf 1 Existence pravidel pro kontinuitu znalostí v T-Mobile	32
Graf 2 Jaký druh znalostí je pro Vaši práci nejdůležitější.....	33
Graf 3 Předávání znalostí v rámci celého finančního oddělení.....	35
Graf 4 Sdílení znalostí s kolegy	35
Graf 5 Vlastnictví klíčových znalostí.....	39

Seznam obrázků

Obrázek 1 Konverze znalostí	5
Obrázek 2 Závislosti otázek č. 20 a 21	34
Obrázek 3 Závislosti otázek č. 25 a 28.....	36
Obrázek 4 Závislosti otázek č. 19 a 28.....	37
Obrázek 5 Závislosti otázek č. 20 a 28.....	37
Obrázek 6 Závislosti otázek č. 36 a 37.....	40
Obrázek 7 Navigace intranet T-Mobile.....	46
Obrázek 8 Navigace na Wikiskripta.....	46
Obrázek 9 Navigace uvnitř článku na Wikiskripta.....	47
Obrázek 10 Nástěnka na Wikiskripta.....	48

Seznam tabulek

Tabulka 1 Demografické složení obyvatel.....	18
--	----

1 Úvod

Zájmem každého zaměstnavatele, jak upozorňuje Koubek (2015, s. 343), by mělo být pečovat o své zaměstnance, protože konkurenceschopnost a samozřejmě úspěšnost podnikání je do určité míry závislá právě na zaměstnancích. Zaměstnavatelé mohou pečovat o své zaměstnance třemi způsoby – na základě zákonné povinnosti, na smluvním základě a v neposlední řadě na základě dobrovolnosti. Právě třetí možnost, dobrovolnost, představuje způsob, kterým se může společnost zviditelnit, stát se zajímavější a výrazně na sebe upozornit mezi konkurencí. Do dobrovolné oblasti spadají i záležitosti péče o talentované nebo klíčové specialisty, uchovávání důležitých znalostí a jejich přenos, protože to umožňuje zaměstnavateli reagovat na měnící se prostředí v podnikání. Sem patří i téma managementu kontinuity znalostí.

Znalosti jsou mocné, ale je třeba, aby je lidé používali správným způsobem. Každá znalost je něco, co je pro každého jedince velmi důležité, znalost je jeden ze zdrojů, díky kterému se mohou jednotlivci každý den rozvíjet (Aris, 2013). Toto je důležité nejen pro každého jedince, ale také pro organizaci, která chce se znalostmi pracovat z pohledu jejich uchování a používat je jako konkurenční výhodu.

Téma managementu kontinuity znalostí představuje v posledních letech stále aktuálnější téma, kterému by se měla věnovat opravdu každá organizace, která chce být konkurenceschopná a která nechce odchodem zaměstnanců, ať už dobrovolným nebo nedobrovolným, přicházet o znalosti, které v organizaci jsou, a chce zajistit jejich včasný přenos na nástupce. Koubek (2015, s. 27) v souvislosti s kontinuitou znalostí upozorňuje na pojem lidský kapitál, tedy soubor znalostí, dovedností a schopností zaměstnanců dané organizace. Každá organizace by měla s tímto lidským kapitálem dobře pracovat a dobře jej využívat, nastavit procesy tak, aby znalosti, dovednosti a zkušenosti neodcházely z organizace s jednotlivými zaměstnanci, ale uchovávaly se v podobě organizačního kapitálu. I Dvořáková a kol. (2012, s. 549) označují práci se znalostmi jako cestu k dosahování lepších ekonomických výsledků. A upozorňují, že řízení znalostí je manažerský systém, který pomáhá využívat myšlenkový potenciál zaměstnanců, opět s dopadem na organizaci, a to z pohledu produktivnější práce. Organizace by si tedy měla uvědomovat, jak drahé jsou pro ni znalosti jejich zaměstnanců.

Téma managementu kontinuity znalostí v organizaci T-Mobile Czech Republic, a.s. (dále jen T-Mobile) bylo zvoleno nejen z těchto důvodů, ale i proto, že na základě rozhovoru a dotazníkového šetření v seminární práci (Šobíšková, 2018) bylo zjištěno, že organizace T-Mobile nemá v současné době ucelený program nebo proces udržování talentového poolu zaměstnanců zaměřeného na nástupnictví, a to ani na manažerských pozicích ani na klíčových pozicích specialistů. Nástupnictví a sdílení znalostí mezi generacemi zaměstnanců spolu souvisí, proto se diplomová práce zabývá aktuálním stavem nastavení procesu nebo přímo managementu kontinuity znalostí v organizaci, a to jak z pohledu zástupce lidských zdrojů a manažerů ve finančním oddělení, tak z pohledu samotných zaměstnanců tohoto oddělení.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních kapitol, teoretické a praktické, které jsou dále členěny na jednotlivé subkapitoly týkající se dané tematiky. První kapitola, teoreticko-metodologická část, se věnuje vysvětlení pojmů spojených s managementem kontinuity znalostí, jako je například základní přehled znalostí, jejich dělení a předávání, nebo znalostní pracovník a znalostní organizace. Dále navazuje vysvětlení pojmů znalostní management, management kontinuity znalostí a přehled faktorů, které předávání a sdílení znalostí podporují nebo které je naopak brzdí.

Hlavním cílem diplomové práce je formulovat doporučení, která povedou k efektivnější práci se znalostmi ve finančním oddělení vybrané společnosti.

Dílnými cíli je shromáždit teoretické poznatky, komparovat názory autorů, zhodnotit současný stav managementu kontinuity znalostí ve finančním oddělení vybrané organizace a následně realizovat polostrukturovaný rozhovor a sestavit, realizovat a vyhodnotit dotazníkové šetření. Pro řešení praktické části diplomové práce byla zvolena metoda polostrukturovaného rozhovoru a následného dotazníkového šetření. Rozhovor byl proveden se zástupcem lidských zdrojů, který má v organizaci T-Mobile přehled v oblasti managementu kontinuity znalostí, a dále byl proveden rozhovor s manažery ve finančním oddělení. Následný dotazník „Management kontinuity znalostí“ byl rozeslán všem zaměstnancům finančního oddělení (celkem 155 zaměstnancům), všechny otázky, kromě poslední, byly povinné. Respondent ve většině otázek vybíral právě jednu odpověď, pokud se nejednalo o doplňující otázky, kde měl respondent možnost vypsát vlastní odpověď formou krátkého textu. Na dotazník, kde bylo celkem 40 otázek, reagovalo celkem 140 respondentů, návratnost dotazníku byla 90,32 %.

V druhé kapitole, v praktické části, je nejdříve představena organizace T-Mobile a přístup organizace k managementu kontinuity znalostí. V této organizaci bude následně provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci finančního oddělení. Výsledky dotazníkového šetření budou následně rozebrány pomocí MS Excel. Na základě těchto výsledků, pokud to bude nutné, budou navržena doporučení, která povedou ke zlepšení v oblasti managementu kontinuity znalostí v organizaci T-Mobile. Případná doporučení budou definována pro jednotlivé oblasti a následně shrnuta do jednoho nebo více výsledných doporučení. Ke všem doporučením budou navrženy nejbližší kroky, které je třeba realizovat, aby došlo k implementaci doporučení v organizaci, a pokud to bude nutné, budou vyčísleny i finanční dopady, které bude implementace změny nebo změn mít. Tato doporučení budou předána zástupci lidských zdrojů a manažerům finančního oddělení. V jejich pravomoci je pak finální odsouhlasení změn, finančních dopadů a realizace obecně.

2 Teoreticko-metodologická část práce

V této kapitole jsou obsaženy poznatky z literatury a vysvětlení pojmů používaných v rámci managementu kontinuity znalostí. Patří sem například vysvětlení pojmu znalost, dále základní přehled znalostí, jejich dělení a předávání. Na tato témata navazuje vysvětlení pojmu znalostní pracovník a znalostní organizace. V neposlední řadě je detailně objasněn pojem znalostní management, management kontinuity znalostí a přehled faktorů, které předávání a sdílení znalostí podporují, nebo které je naopak omezují.

2.1 Základní pojmy a nástroje týkající se znalostí

Tato subkapitola vysvětluje základní pojem znalost, jak znalost vzniká, jak se následně znalosti dělí, jak dochází k jejich transformaci a na tyto základy navazuje vysvětlení pojmů znalostní pracovník a znalostní organizace.

2.1.1 Řetězec znalostí a jejich dělení

Armstrong, Taylor (2015, s. 121) definují rozdíl mezi daty, informacemi a znalostmi následovně: data jsou základní skutečnosti, na kterých se dále staví. Informace jsou zpracovaná data, a to tak, že mají význam a smysl a má možnost se k nim dostat každý, kdo je k tomu oprávněný. Znalosti jsou informace, které jsou osobní, velmi často nehmotné a jen velmi obtížně zachytitelné, jelikož je mají jedinci jen ve „své hlavě“, Proto je jejich zpracování velmi nesnadné. Smejkal, Rais (2013, s. 165), definují tyto pojmy ještě detailněji:

- **data:** jsou fakta; jedná se v zásadě o jakékoliv údaje zpracované programem. Mládková (2008, s. 11) data označuje nejen jako fakta, ale jako vše co můžeme cítit, chutnat, vidět nebo slyšet; obdobně chápou data také Pasher, Ronen (2011, s. 187), kteří je vidí jako základní surovinu pro řízení znalostí a právě zpracováním této suroviny pomocí technologií vznikají informace;
- **informace:** poznatek týkající se fakt, událostí, věcí, procesů nebo myšlenek: jedná se o data, která jsou v kontextu a nesou význam pochopitelný pro lidi;
- **znalosti:** praktická zkušenost nebo dovednost, vědomosti, poznání, respektive se jedná o informaci zorganizovanou tak, aby byla srozumitelná a použitelná při rozhodování nebo učení. Znalost je to, co umíme, a ne to, co víme. Mládková (2008, s. 11) doplňuje, že znalosti jsou informace obohacené o zkušenosti, dovednosti, intuici. Bujna et al., (2015, s. 205) vidí znalosti jako vlastnictví jednotlivců, nelze je prodat, nebo snadno přenést na ostatní jedince tak, jak je to u dat a informací. Existence, případně naopak nedostatek znalostí se projevují jen v případě, kdy dochází k nějaké aktivitě nebo akci, při které jsou tyto znalosti potřeba (Pasher, Ronen, 2011, s. 188). Tito autoři chápou aktivitu jako nějaký problém, kde je třeba uplatnit potřebné znalosti. Dále poukazují na skutečnost, že k vyřešení dané situace nebo daného problému, potřebují tito jedinci nejen znalosti, ale také data a informace. Ale při pohledu z druhé strany, pokud má někdo jen data a informace, bez potřebných znalostí daný problém nevyřeší. Dalším, vyšším stupněm je moudro. Toto moudro je definováno jako určitá sebereflexe, tedy schopnost klást si otázky, na které není vždy jednoduché nalézt odpověď, protože ta je ovlivněna principy a morálkou jednotlivce.

Dvořáková a kol. (2012, s. 300) definují změnu informací na znalosti prostřednictvím sdílení, a to ať osobním nebo vzdáleným, protože tím rostou znalosti a nezůstávají jen souborem informací.

Základní dělení znalostí je tacitní a explicitní. Koubek (2015, s. 27) označuje **tacitní znalosti** jako mlčenlivé, neveřejné znalosti, tedy znalosti, které mají zaměstnanci ve svých hlavách. Tyto znalosti nejsou nikde formalizovány a mohou tedy zaniknout s odchodem daného pracovníka. Urbancová, Vnoučková (2014, s. 172) definují tyto znalosti jako soubor dovedností, zkušeností,

intuice a především soubor mentálních modelů a osobních představ konkrétního jedince a tím potvrzují to, co uvádí i další autoři, jako například Dvořáková a kol. (2012, s. 301), kteří označují tacitní informace jako nezdokumentované, tedy stejně jako Koubek (2015, s. 27), jako znalosti „v hlavách“ zaměstnanců, označují je hlavně jako kombinaci dosavadních zkušeností, vědomostí, vloh daného jedince, ale i jeho citu. A upozorňují hlavně na to, že nositelem těchto informací je výhradně člověk a jejich sdílení chápe pouze v osobní rovině a jako velmi žádoucí. Armstrong, Taylor (2015, s. 121) vidí tacitní znalosti také v myslích jedinců, jako znalosti které se obtížně vyjadřují v písemné podobě a získávají se zase jen osobní zkušeností. Stejný názor zastává Čunderlík (2010), tedy že nejdůležitější informace jsou ty, které mají lidé „v hlavách“. Za znalosti je označuje v momentě, kdy jsou ověřené praxí a zkušeností daného pracovníka.

Urbancová (2013, s. 22) upozorňuje na jeden velmi důležitý fakt, a to že sdílení tacitních znalostí je možné pouze za předpokladu, že je velmi dobře nastavena nebo vytvořena atmosféra důvěry v organizaci, protože pokud tomu tak není, zaměstnanci necítí potřebu se o své osobní znalosti dělit. Mládková (2008, s. 12) doplňuje, že leckdy nemůže tacitní znalosti pracovník předávat i z toho důvodu, že jsou částečně podvědomé, někdy si pracovník ani neuvědomuje, že nějaké tacitní znalosti má, anebo i v případě, že si to uvědomuje, tak (jelikož jsou tyto znalosti pevně spjaty s jeho osobností a zkušenostmi), je předat dál nedokáže. Tacitní znalosti jsou vyjádřeny v reakci na novou situaci a následně je také vytvářena další, nová znalost, která bývá často následně kodifikována (Pasher, Ronen, 2011, s. 91).

Tacitní znalosti je nutné, v rámci možností, přeměnit na **explicitní znalosti**, které Koubek (2015, s. 28) charakterizuje jako otevřené znalosti, tedy přístupné veřejně v rámci organizace v podobě nějakého formálního zápisu, postupu nebo popsaného procesu. Dvořáková a kol. (2012, s. 301) označují tyto znalosti jako zdokumentované, tj. zachycené multimediálně, matematickým vzorcem anebo grafickým modelem. Jedná se vždy o jednoznačný způsob zachycení informací. Stejně identifikují explicitní znalosti i Armstrong, Taylor (2015, s. 121): jako uložené a dostupné prostřednictvím informačních systémů a databází, intranetových článků nebo aplikací. Mládková (2008, s. 12) má na explicitní znalosti stejný názor a označuje je de facto za informace, které je možné oddělit od pracovníka a lze s nimi pracovat a mohou být i volně dostupné. Právě explicitní znalosti mohou být sdíleny a často bývají zpracovány pomocí informačních technologií. Také Štefančíková (2014, s. 31) potvrzuje, že explicitní znalosti jsou zachyceny v datových zdrojích, jako jsou databáze, intranet, technologické nebo procesní postupy. Štefančíková (2014, s. 32) také doplňuje jednoduchý příklad, jak si představit rozdíl mezi explicitními a tacitními znalostmi, jako ledovec, kde část, která je nad hladinou, jsou znalosti explicitní, a část skrytá, jsou znalosti tacitní, kterých je vždy podstatně více.

Urbancová (2013, s. 14) označuje znalosti jako nejdůležitější a nejcennější zdroj ve všech organizacích, a to bez ohledu na druh práce, jakou pracovník, vlastníci tyto znalostí, vykonává. A je třeba, aby si organizace tuto skutečnost uvědomila a pracovala s ní jako s konkurenční výhodou, protože využíváním znalostí zajišťují zaměstnanci plynulost procesů. Košnarová (2013, s. 76) doplňuje, že je potřeba vždy dobře určit, s kterým typem znalostí se v organizaci pracuje, protože mají rozdílné požadavky na řízení.

2.1.2 Model SECI

Model SECI vychází z modelu vytváření znalostí. Tento model popsali Nonaka a Takeuchi a jedná se o změnu formy znalostí z jednoho typu na jiný nebo stejný, komplexnější a toto je právě vyjádřeno modelem SECI. K samotnému předávání znalostí dochází pouze na úrovni jedné znalostní třídy, tedy explicitní se předávají dále zase jako explicitní a tacitní dále jako

tacitní (Akhgar, Yates, 2013, s. 140). Tito autoři dále uvádějí, že proto, aby bylo možné předávat informace mezi jednotlivými znalostními třídami, je nutné explicitní znalosti přeměnit na tacitní znalosti a naopak, a tato přeměna je více vnitřní proces než skutečný převod znalostí mezi osobami. Současně s tím ale autoři upozorňují na skutečnost, že v případě tacitních znalostí nikdy nemůže dojít ke kompletnímu převedení ani předání, protože tacitní znalost se zakládá vždy na subjektivním pohledu daného jedince. Snaha o převod má tedy vždy za následek ztrátu některých poznatků nebo znalostí. Jak uvádějí Barnes, Milton (2014, s. 78) je potřeba, aby lidé vzájemně diskutovali a při těchto diskuzích sdíleli své znalosti. A v případě, že to je možné, je třeba tyto znalosti zaznamenávat, třídit a organizovat a následně i dohlížet na to, aby byly dále používány a aktualizovány.

Urbancová (2013, s. 28–31) charakterizuje model SECI jako transformaci znalostí, která je cyklickým procesem. Model SECI se skládá z následujících čtyř částí: socializace, externalizace, kombinace a internalizace, koloběh tohoto procesu je graficky znázorněn na obrázku 1.

Obrázek 1 Konverze znalostí



Zdroj: Nonaka, Takeuchi (1995) in Bureš (2006) in Urbancová (2013)

Nonaka (1994) in Baldé a kol. (2018) uvádí, že model SECI spojuje epistemologické a ontologické dimenze tvorby vědomostí, a to pomocí spirálového modelu, který je tvořen čtyřmi následujícími režimy.

Socializace:

- přeměna tacitních znalostí na základě jiných tacitních znalostí; jedná se o sdílení znalostí a propojení expertů a učňů nebo zákazníků a odborníků organizace. Jedná se hlavně o sdílení informací pomocí příkladu, instruktáží nebo praxí (Urbancová, 2013, s. 28–31);
- Kreutzman a kol. (2016) podporují informace Urbancové (2013, s. 28–31), tedy, že se jedná primárně o učení pomocí příběhů a pozorování práce zkušenějšího kolegy, navíc přidávají informaci, že se nemusí jednat vždy jen o setkávání jedinců, ale i učení ve skupině, kdy dochází k doplňování informací i od ostatních a dochází tak k dalšímu obohacování znalostí o jiné zkušenosti;
- vytvoření nových tichých znalostí jednoho zaměstnance, prostřednictvím přístupu ke znalostem kolegů, s kterými daný zaměstnanec pracuje na denní bázi (Hislop, Bosua, Helms, 2018, s. 100);
- Lievre, Tang (2015) charakterizují socializaci jako fázi, která má existenciální rozměr, a shodně jako ostatní autoři uvádí, že má podobu osobního setkání;

- Akhgar, Yates (2013, s. 141) vidí socializaci spíše jen jako pasivní pozorování toho, jak zkušenější pracovník řeší dané situace nebo problémy, než úplnou snahu rozumět tomu jak a proč byly jednotlivé kroky v daném procesu nebo v řešení daného problému, realizovány. Autoři chápou jako cíl procesu socializace, aby daný pracovník získal i jen část zkušenosti nebo zkušeností, případně si osvojil existenci rozdílných způsobů řešení ve skupině lidí. Výsledkem tohoto procesu by byla sdílená znalost, která je obohacena a různé úhly pohledu skupiny, v které se daná znalost sdílí nebo v které se daný problém nebo situace řeší.

Externalizace:

- přeměna tacitních znalostí na explicitní; jedná se o zápisy, popisy a grafické záznamy, manuály a uživatelské kuchařky, přenos probíhá například formou popisu, metafor nebo analogie (Urbancová, 2013, s. 28–31);
- Kreutzman a kol. (2016) charakterizují tuto fázi jako kodifikaci znalostí, vidí ji jako proces, kdy dochází k zápisu nějakého postupu nebo procesu jedincem, ale současně již zde prochází zápis kolektivní diskuzí a dochází k dalším upřesněním nebo doplněním;
- Byosiere a Luethge (2012) in Baldé a kol. (2018) upřesňují, že je důležité, aby přenos probíhal v takové formě, která bude známá a srozumitelná pro příjemce;
- do procesu externalizace vstupuje otázka „proč“, která chybí v předchozí fázi, fázi socializace. Ve fázi externalizace jsou uvažovány konkrétní způsoby a důvody jednotlivých řešení, postupů, myšlenek a nápadů (Akhgar, Yates, 2013, s. 142);
- Lievre, Tang (2015) doplňují, že se nejedná jen o záznam, ale také o vzájemnou spolupráci a reflexi, která v externalizaci existuje.

Kombinace:

- přeměna explicitních znalostí na nové explicitní, jedná se o kombinace, rešerše nebo výtah z již publikovaných znalostí a následný přepis z dokumentů do dokumentů nových, jedná se o nejjednodušší transformaci (Urbancová, 2013, s. 28–31);
- v průběhu fáze kombinace bývají různé části explicitních znalostí sdíleny, diskutovány nebo analyzovány v rámci skupiny, což následně vede k lepšímu pochopení celku, než jak by tomu bylo v případě řešení samostatných částí (Akhgar, Yates, 2013, s. 142), naprosto shodně vidí tuto fázi i Lievre, Tang (2015), také Kreutzman a kol. (2016) popisují fázi kombinace shodně, rozšiřují ji jen o fakt, že zdrojem nejsou jen interní zdroje, ale i externí, jako například odborné časopisy;
- Nonaka a Konno (1998) in Baldé a kol. (2018) předkládají kombinaci jako souhrn čtyř procesů, kterými jsou zachycení explicitních znalostí, jejich sběr zevnitř a/nebo zvenčí, dále jejich šíření pomocí přenosu na setkání nebo prezentací a poslední proces je zpracování těchto znalostí do nějaké dokumentové formy, procesu nebo plánu.

Internalizace:

- přeměna explicitních znalostí na tacitní, přenos probíhá například studiem postupu, tedy koučování nebo mentoring, jedná se o tzv. učení se praxí, využívají se existující záznamy znalostí, které jsou uvedeny výše, tedy manuály, kuchařky apod. (Urbancová, 2013, s. 28–31);
- Akhgar, Yates (2013, s. 142) označují jako výsledek této fáze funkční znalost;
- Lopez-Nicolas, Soto-Acosta (2010) in Baldé a kol. (2018) označují internalizaci jako sérii iterací, kde se koncepty přeměny stávají konkrétními, a jsou nakonec vstřebány tacitní, tiché znalosti;
- také Lievre, Tang (2015) vyzdvihují především syntézu získaných znalostí a hlavně jejich využití v praxi daným jedincem;

- Kreutzman a kol. (2016) zdůrazňují tuto fázi hlavně jako možnost přístupu k existujícím znalostem, které jsou uloženy v určitém repozitáři znalostí, ke kterým mají přístup různé komunity, které s nimi následně dále pracují.

Průchod modelem SECI

Při průchodu procesem SECI dochází neustále k převodu jednotlivých znalostí a k jejich opětovné interpretaci (Akhgar, Yates, 2013, s. 142). Na počátku cyklu, ve fázi socializace, dojde k získání nové tacitní znalosti daného jednotlivce. V další, druhé fázi, externalizaci, dojde k přeměně této znalosti do explicitní podoby (Urbancová, 2013, s. 28). Ve třetí fázi, kterou je kombinace, dojde ke spojování znalostí a vytváření nové sady nebo nových sad explicitních znalostí, tyto znalosti jsou dále využívány (Akhgar, Yates, 2013, s. 142). Poslední fáze, internalizace, je bodem, kde jsou tyto znalosti znovu sdíleny do prvního bodu modelu SECI, do fáze socializace a cyklus se tak dostává zase na svůj začátek a začíná znovu. Košnarová (2013, s. 76) doplňuje doporučení, že je nutné pracovat se znalostmi a tacitní převádět na explicitní, právě proto, aby nedošlo ke ztrátě tacitních znalostí. I proto by měl být kladen důraz na výběr pracovníků a komunikaci v organizaci, protože jen díky tomu lze s tacitními znalostmi pracovat a nějakým způsobem alespoň většinu z nich zachovat.

Nonakův model SECI se setkal s širokým přijetím, primárně mezi manažery, částečně asi také díky tomu, že průchod tímto modelem je velmi intuitivní a má poměrně jasné vymezení mezi tacitními a explicitními znalostmi (Rice a Rice, 2008 in Bladé, 2018). Přesto má model i kritiky, například v tom, proč by měl model konverze začínat zrovna socializací (Gourlay, 2006 in Bladé, 2018).

2.1.3 Znalostní pracovník a znalostní organizace

Znalostní pracovník

Urbancová, Vnoučková (2014, s. 172) vidí znalostního pracovníka jako někoho, kdo je majitelem znalostí, které jsou pro organizaci důležité. Znalostní pracovníci jsou lidé, kteří jsou většinou v organizaci již delší dobu, zažili v organizaci radikální změny a řešili tak, nejen díky tomu, mnoho krizových situací. Právě znalostní pracovníci jsou nositeli znalostí, a to převážně tacitních, a proto by s nimi měla umět organizace pracovat, neboť tyto znalosti jsou důležité pro další vytváření znalostí a jsou klíčem k tvorbě znalostního managementu. Velmi podobně charakterizuje znalostního pracovníka Mládková (2008, s. 3), která znalostního pracovníka vidí jako někoho, kdo je nositelem vysoce specializovaných, především tacitních znalostí a upozorňuje hlavně na fakt a současně velké riziko, že často je tento pracovník i jediný, kdo tyto znalosti má. Obdobně vidí znalostního pracovníka i Rankov (2014, s. 74–75), který takového pracovníka vnímá nejen jako někoho, kdo používá znalosti, ale i je tvoří, umí všechny znalosti shromážďovat, třídít je, vyhodnocovat, které jsou relevantní, a jen s těmi dále pracovat. Znalostní pracovníci se nacházejí v zásadě ve všech pracovních odvětvích a měli by být ceněni právě pro své jedinečné znalosti a schopnosti, které vlastní. Jako nedílnou součást práce se znalostním pracovníkem vidí využívání informačních a komunikačních technologií.

Johnová (2011, s. 46) vidí znalostního pracovníka nejen jako někoho, kdo disponuje znalostmi a umí je prakticky využít, ale jako někoho, kdo hlavně disponuje znalostmi, které ostatní pracovníci v organizaci nemají nebo nemohou mít, ať už se tyto znalosti nemohou nebo nesmí naučit nebo na ně nemají dostatečnou kvalifikaci. A stejně jako Rankov (2014, s. 74–75) vidí znalostní pracovníky jako pracovníky, kteří vykonávají nejen znalostní práci, ale i manuální, jsou hlavně přidanou hodnotou pro organizaci, v níž pracují.

Mládková (2008, s. 3) označuje znalostního pracovníka jako někoho, kdo je často vysoce motivovaný, chce se stále rozvíjet a zdokonalovat, rád řeší problémy sám, a obecně i rád samostatně pracuje a je velmi důležitým pro organizaci, která by měla umět takového pracovníka identifikovat. A nemělo by se stát, že organizace zjistí, že se jednalo o znalostního pracovníka až poté, co takový pracovník organizaci opustí a s ním i všechny znalosti, kterých je nositelem.

Horibe (2015, s. 38) vidí jako riziko, že pracovník, který je vlastníkem znalostí nebo dokonce klíčových vlastností, nemusí být vždy schopen nebo jen ochoten znalosti sdílet. Pokud taková situace nastane, je třeba, aby zasáhl manažer, který by měl se sdílením znalostí pomoci. Velkou roli manažera potvrzuje i Mládková (2012), která upozorňuje na fakt, že právě znalostní pracovníci vysoce hodnotí, když s nimi manažer komunikuje a vytváří pro ně vhodné podmínky. Současně, ale tito pracovníci nechtějí, aby jejich manažer zasahoval příliš do jejich práce, nemají rádi, když jejich práci manažer kontroluje. Dle Mládkové (2012) jsou znalostní pracovníci často hrdými odborníky, jejichž výkonnost je hodně ovlivňována spíše dobrými spolupracovníky nebo dostupností kontaktů a znalostí, než politikou nebo strategií lidských zdrojů a zaměstnaneckých výhod, které jim organizace nabízí.

Košnarová (2013, s. 76) identifikuje znalostního pracovníka na základě několika následujících rysů:

- má znalosti, které nemá mnoho dalších, a umí tyto znalosti využít;
- často si tyto znalosti neuvědomuje;
- k těmto znalostem je často omezený přístup.

A dále Košnarová (2013, s. 76) uvádí specifika řízení takových pracovníků:

- nelze je řídit jen příkazy;
- těžko se kontroluje, protože manažer dost často nemá znalosti jako tento pracovník;
- hůře se školí;
- odchod pracovníka může způsobit organizaci velké problémy.

Ještě úplně jiný pohled na znalostního pracovníka doplňují Janeček, Hynek (2010, s. 76), kteří upozorňují na nepřehlédnutelný fakt, že znalostní pracovník je ve velmi výhodném postavení vůči organizaci, protože organizace potřebuje pracovníka, který disponuje klíčovými znalostmi mnohem více, než potřebuje tento pracovník danou organizaci. Tedy takový pracovník je pro organizaci přínosem, za předpokladu, že bude k této organizaci loajální, a organizace by mu měla vytvářet takové podmínky, aby tomu tak bylo. A druhým, velmi důležitým pohledem na pracovníka je, že právě znalostní pracovník sám rozhoduje o tom, jak moc bude přispívat k efektivnosti organizace a jak moc velký prospěch bude organizace z jeho znalostí mít.

Řízení znalostních pracovníků

Řízením znalostí by se měly zabývat všechny organizace, protože zaměstnanci by měli být vždy tím nejcennějším aktivem, které organizace má a kterým nějakým způsobem disponuje, a tito zaměstnanci znamenají také konkurenční výhodu na trhu práce Horibe (2015, s. 18). Řízení znalostí se primárně týká řízení vzájemného působení uvnitř skupin v organizaci, tedy hlavně ve skupinách znalostních pracovníků, a klíčovou roli v tomto procesu hraje manažer nebo vedoucí této skupiny, který má toto působení posilovat a podporovat (Pasher, Ronen, 2011, s. 89–90). Mládková (2008, s. 8) vyzdvihuje, že řízení znalostních pracovníků je pro manažera velmi složitou a systematickou prací s různými faktory; jedná se například o strategii organizace, spravedlnost mezi pracovníky a v přístupu k nim, ale zároveň je zde faktor individuálního přístupu ke každému jednotlivci, manažer musí nastavit prostředí plné důvěry, aby znalostní pracovníci byli ochotni své znalosti sdílet, a je třeba, aby nikdy nedošlo ke

zneužití nebo manipulaci těchto znalostí, protože to by znamenalo nevratné poškození důvěry. Poptávka po znalostních pracovnících se, nejen v České republice, ale celosvětově, stále zvyšuje, proto je jejich řízení jednou z nejdůležitějších rolí manažera (Horibe, 2015, s. 22).

Janeček, Hynek (2010) také věří, že je potřeba znalostí pracovníky dobře řídit, jelikož se jedná o jedince, kteří jsou pro organizaci velmi důležití, protože vlastní klíčový výrobní prostředek, který nelze nijak koupit, neboť se jedná o výhradně získané znalosti, utužené zkušenostmi, které takový pracovník má. Autoři, ale poukazují na fakt, že zároveň nad těmito pracovníky není možné mít efektivní dohled, protože jejich cena pro organizaci spočívá právě v tom, že jejich znalosti jsou vysoko nad znalostmi ostatních, tedy i manažerů nebo manažera, který je jejich nadřízeným. Organizace by si měla tuto situaci dobře uvědomit a pracovat s těmito zaměstnanci prostřednictvím udržení si jejich loajality tím, že jim například ponechá nadále volné pole pro jejich práci a rozhodování, bude jim nabízet možnosti individuálního rozvoje a vzdělávání, protože pro tyto zaměstnance je nejčastěji motivací jejich vlastní práce a proto by nemělo docházet v této oblasti k žádnému omezování ani z pohledu manažera, ani organizace.

Znalostní organizace

Petríková (2010, s. 60) popisuje, jak dochází k přeměně z tradiční organizace na organizaci znalostní. Tradiční organizaci chápe jako organizaci, kde dochází k definovanému, určitým způsobem naplánovanému, vzdělávání pracovníků v organizaci. Oproti tomu ve znalostní organizaci neprobíhá učení prostřednictvím formálního vzdělávání, ale probíhá na základě učení se při samotné činnosti. Podnět k tomuto učení nevychází z požadavků organizace, ale z člověka samého, a na organizaci je, aby toto podporovala. Tedy dochází k využití znalostního kapitálu daných jedinců ku prospěchu všech zainteresovaných stran dané organizace. V rámci tohoto učení dochází k uchovávání znalostí v organizaci, aby byla zachována stále konkurenční výhoda nebo se konkurence nedostala k těmto informacím, v případě, že by znalostní pracovník organizaci opustil a samotná organizace tyto znalosti neměla.

Organizace, které neřeší sdílení a následné uchovávání znalostí, riskují následující:

- především ztrátu znalostí, nejčastěji při odchodu zaměstnance mimo organizaci nebo i při přechodu na jinou pracovní pozici v rámci organizace;
- nevyužívání znalostí, což se v zásadě rovná opět ztrátě znalostí, protože pracovníci nejsou schopni nebo, možná častěji, ochotni využívat své stávající znalosti a ani je nadále rozvíjet;
- následuje neschopnost učit se, v rámci organizace se pak jedná o ztrátu času, ve smyslu „objevování kola“;
- opakování stejných chyb nebo nekonzistentní reakce na podobné, známé, situace;
- a v neposlední řadě se jedná o špatnou spolupráci mezi zaměstnanci nebo i s dodavateli (Ward, 2017).

Hlavním rozdílem mezi tradiční, respektive učící se organizací a znalostní organizací je, že v tradiční nebo učící se organizaci jsou znalosti pouze získávány, kdežto v organizaci znalostní jsou znalosti i využívány. A právě využívání znalostí vede k dalšímu získávání znalostí, jejich rozšiřování a uplatňování v dalších situacích. Zaměstnanci si navíc využíváním znalostí tyto znalosti i více utužují, a pokud je dále předávají, jsou již obohaceny o jejich vlastní zkušenosti.

2.2 Znalostní management

Znalostní management není dle Johnové (2011, s. 50) žádnou novinkou posledního století, ale prvky znalostního managementu nachází například již v době:

- klasického managementu (F. W. Taylor: primární zaměření na výběr pracovníků dle jejich schopností, síly nebo odolnosti vůči únavě, dle jejich předpokladů nebo kompetencí;

- psychologicko-sociálního přístupu (E. Mayo), kde je nejdůležitějším prvkem chápání pracovníka jako bytosti a ne jako stroje, tedy že je třeba o pracovníky pečovat, pracovat s nimi a zajistit jim pozitivní klima, protože to je investice, která se vyplatí;
- systémového přístupu (CH. I. Bernard), kde přichází ke slovu výpočetní technika, která vyžaduje další znalosti.

Poukazuje na dlouhé formování znalostního managementu jako takového.

Definice znalostního managementu není dle Štefančíkové (2014, s. 30) úplně jednoznačná, někteří odborníci definují znalostní management jako různá školení, jiní kladou důraz na zpracování informací, ale asi nejdůležitější definicí je, že znalostní management je postup vytváření, získávání, výměny, obnovy a využívání znalostí. Jermář (2012) charakterizuje znalostní management jako manažerskou disciplínu, která spočívá v tvorbě znalostní organizace, která je charakterizována realizací znalostních procesů a také využíváním všech znalostních zdrojů.

Marešová (2010, s. 132) ve své studii uvádí mezi hlavními důvody zavedení znalostního managementu snížení nákladů v organizaci (až ve 44 %) a rostoucí schopnost konkurence v oblasti práce se znalostmi (ve 42 % odpovědí). Jako další uvádí například potřebu vývoje individualizovaných produktů a služeb nebo potřebu zabudovávat znalosti přímo do výrobků a služeb a dosahovat tak umělé inteligence. Urbancová, Vnoučková (2014, s. 175) poukazují na nutnost správného nastavení procesu zachycení znalostí, aby bylo možné je dále předávat, protože s odchodem znalostního pracovníka, který průběžně nepředává své znalosti, především tacitní, dále, dochází k jejich nenávratné ztrátě, což vede k ochromení schopnosti organizace jednat rychle a rozumně. Navíc, pokud se nejedná o odchod pracovníka do důchodu, ale ke konkurenci, může své znalosti využít tam a může tak dojít i k potenciálnímu ohrožení organizace zvenčí.

Urbancová (2013, s. 25) charakterizuje znalostní management jako průsečík tří základních prvků:

- technologií, které umožní sdílení znalostí;
- lidí, kteří jsou vlastníky znalostí;
- procesů, které by měly podpořit a usnadnit sdílení.

Znalostní management by měl být chápán jako strategicky významný pro celou organizaci a měl by být i nejsledovanější oblastí v organizaci.

Gregar a kol. (2011, s. 49) doplňují, že důležitou součástí znalostního managementu je možnost tímto způsobem řídit znalosti, a to by mělo být součástí práce každého manažera. Hlavním úkolem znalostního managementu je získání znalostí od pracovníků, jejich transformace a následná aplikace v organizaci. Znalostní management je systematický proces koordinace portfolia činností, mezi které patří vytváření, získávání, vyvíjení, rozvíjení, sdílení a využívání znalostí jednotlivých pracovníků nebo i pracovních skupin. Pracovníci nejen sdílejí své znalosti, ale získávají další nové znalosti, které mohou dále obohacovat nebo spojovat se znalostmi, které již mají. Cílem tohoto procesu je dosahovat vyšší organizační výkonnosti a větší konkurenceschopnosti. Autoři zároveň upozorňují, že znalostní management je mladá disciplína, která se bude dále rozvíjet.

2.2.1 Procesy vytváření, předávání a sdílení znalostí

Marešová (2010, s. 134) vidí několik možností, jak **vytvářet znalosti** v organizaci. Uvádí například pravidelná školení zaměstnanců, informační systémy a dokumentaci. Tyto cesty slouží nejen vytváření znalostí, ale i jejich sdílení mezi zaměstnanci. Patří sem také neformální

setkání zaměstnanců nebo řízená diskuze a brainstorming. Jen ve velmi malém měřítku se zde vyskytuje organizační metodika zaměřená na znalosti nebo expertní systémy.

Rankov (2014, s. 74) vidí jako důležitou součást procesu vytváření znalostí i znalostního pracovníka, který má znalosti, umí s nimi pracovat, získávat je a umí právě i další znalosti vytvářet. V tomto procesu vidí jako velmi nápomocné používání různých technologií, tedy nejen počítačů, ale i různých aplikací, které pomáhají s prací se znalostmi, nebo nahrazují některé rutinní činnosti, které nemusí pracovník dělat a může se tak více věnovat samotné práci se znalostmi.

Dvořáková a kol. (2012, s. 301) se dívají na **předávání a sdílení znalostí** z několika perspektiv. Jedná se o následující možnosti:

- **osvojení znalostí:** jak často a jakým způsobem se zachycují potřebné znalosti (workshopy, face-to-face schůzky, diskuze);
- **kategorizace znalostí:** rozdělení znalostí na tacitní a explicitní, tedy informace, které nejsou zdokumentované (vlohy, cit, zkušenosti) a které zdokumentované jsou (matematicky, graficky);
- **podnikové procesy:** jaké znalosti jsou zapotřebí k vykonávání konkrétního procesu;
- **řízení lidí:** přesné informace o tom, jaké znalosti vlastní jaký zaměstnanec a jak jsou rozvíjeny a uchovávány;
- **informační systémy:** dokumenty a nápovědy v informačních systémech;
- **projektové řízení:** jak jsou znalosti zachycovány, řízeny, koučing nebo konzultace;
- **strategie organizace:** jaké znalosti organizace potřebuje do budoucna, aby byla konkurenceschopná.

Armstrong, Taylor (2015, s. 123) nastiňují dvě možnosti sdílení znalostí, a to prostřednictvím kodifikační strategie – systematické formální zaznamenávání znalostí, které je následně přístupné dalším zaměstnancům, nebo personifikační strategie – přístup „člověk-člověk“, kdy se informace předávají osobním, telefonickým nebo e-mailovým kontaktem mezi dvěma jedinci.

Autoři Pasher, Ronen (2011, s. 89–90) vidí jako prostor pro sdílení informací interakce ve formálních i neformálních skupinách tvořených na půdě organizace. Při vzájemné interakci mezi zaměstnanci dochází ke sdílení nejen znalostí, které jsou důležité, ale také k vytváření nových, na které by samotný zaměstnanec nepřišel, pokud by pracoval sám a své vlastní znalostní nekonzultoval a nesdílel. Nejúčinnějším způsobem získávání tacitních znalostí je učení se praxí, které bývá formalizováno jako program mentorů, kteří jsou interními zaměstnanci organizace. Kromě toho je třeba najít rovnováhu mezi formálními, neformálními interakcemi a individuální prací každého znalostního pracovníka, protože to jsou podmínky, které motivují k dalšímu sdílení znalostí. Zaměstnanec by měl být hodnocen nejen za své individuální cíle, ale má mít možnost propojit se s ostatními zaměstnanci (Pasher, Ronen, 2011, s. 92–93).

Pro předávání a sdílení znalostí je možné využít i známé metody vzdělávání na pracovišti, jež Vodák, Kucharčíková (2011, s. 113) charakterizují jako metody, které se aplikují při běžném vykonávání pracovních povinností. Koubek (2015, s. 152) upozorňuje na výhody, které toto vzdělávání má – patří mezi ně individuálnost, přínos praktických zkušeností, aplikace na konkrétní podmínky organizace a to, že je v zásadě bez dalších finančních nákladů. Naopak mezi nevýhody řadí ne vždy vhodné školitele, vytížení pracovníků a dopad na jejich vlastní činnost.

Může se jednat o některé z následujících metod vzdělávání na pracovišti:

- **instruktáž při výkonu práce** – Koubek (2015, s. 113) uvádí, že se může jednat o opakovaný proces, ale většinou se využívá jen pro zaučení jednodušších činností. Urbancová (2013, s. 32) souhlasí a označuje tuto metodu názvem „pozoruj a kopíruj“, Pasher, Ronen (2011, s. 91) souhlasí s Koubkem (2015, s. 113), a také vidí učení se praxí jako jeden z nejučinnějších způsobů získávání znalosti, především tacitních;
- **asistování/stínování** – Langer (2016, s. 186) upřesňuje, že při asistování je učící se pracovník postupně více zapojován a je od něj očekávána vyšší samostatnost a vyšší odpovědnost. Nevýhodou této metody je, že ani jeden z pracovníků, kteří se jí účastní, nepodává 100 % výkon, proto je leckdy ve firmách opomíjena (Langer, 2016, s. 187). Urbancová (2013, s. 25) chápe stínování jako předávání zkušeností hlavně v náročných situacích;
- **rotace práce** – Langer (2016, s. 187) rotaci práce označuje za velmi vhodnou metodu rozvoje a vzdělávání, neboť pracovník získává nejen komplexní znalosti, ale stává se flexibilnějším;
- **koučing, mentoring, konzultování** – většinou dlouhodobější rozvoj zaměstnanců. Toto potvrzuje i Urbancová (2013, s. 32), která především vyzdvihuje, že tento dlouhodobější rozvoj je založený na vzájemné důvěře, který je nutným předpokladem pro sdílení informací. Horibe (2015, s. 133) předkládá jako záměr mentoringu propojení seniorních pracovníků s juniorními, protože to je způsob, jak předávat znalosti z jedné generace na druhou. Je to myšleno nejen z pohledu generace, z lidského pohledu, ale i z pohledu odpracovaných let v dané organizaci a kromě toho je možné takový způsob sdílení znalostí využívat i mezi vrstevníky;
- dalším způsobem mohou být **Communities of Practice (CoPs)** – skupina lidí, která navzájem sdílí informace a znalosti k dané situaci nebo řešenému problému. Toto sdílení může probíhat jak osobně, tak digitální formou. A dochází ke sdílení buď mezi jednotlivci, nebo skupinami zaměstnanců (Urbancová, 2013, s. 33). Také autoři Pasher, Ronen (2011, s. 91) považují CoPs za základní nástroj pro sdílení znalostí i pro vytváření znalostí nových. Autoři si také myslí, že CoPs je sociální model, kde se sdílení znalostí, především tacitních, zpravidla dosahuje lépe, právě díky interakci ve skupinách, a to o mnoho lépe, než když probíhá interakce mezi dvěma osobami. Tyto komunity mohou být samozřejmě jak formální, tak i neformální, každopádně řízení neformálních skupin je složitější, jelikož o nich dost často ani nemusí nikdo v organizaci vědět.

Urbancová (2013, s. 35) doplňuje tyto metody ještě například o následující:

- **procesní dokumentace** – postup práce, často popisující speciální případy a jak se v těchto případech chovat;
- **expertní systémy** – jsou zaměřeny na pomoc s problémy, jejich řešení, například nápověda v programu;
- **best practice** – zkušenosti pracovníci předávají své nejlepší zkušenosti ostatním, jedná se o jednu z nejlepších metod sdílení znalostí.

Hudcová (2014) uvedla práci, v níž se zabývá nástroji komunikace a předávání znalostí, a poukazuje na to, že pro efektivní předávání znalostí je potřeba mezi zaměstnanci, kteří si mají předávat znalosti, vybudovat především důvěru, která je základním kamenem pro sdílení znalostí. Současně je vyžadována okamžitá zpětná vazba, která sdílení podporuje. A v neposlední řadě je třeba věnovat se předávání znalostí formou příběhů, nejlépe s osobním kontextem, jelikož to napomáhá udržení sdělovaných informací.

2.2.2 Motivace ke sdílení znalostí

Součástí předávání a sdílení znalostí jsou nejen dobře nastavené procesy v organizaci a metody jak znalosti sdílet, ale také motivace ke sdílení znalostí. Důležitým předpokladem pro motivaci je identifikace s cíli organizace, jejími morálními hodnotami a vytváření společných hodnot. Na to by manažeři neměli zapomínat v dlouhodobých plánech budoucnosti organizace (Pasher, Ronen, 2011, s. 53). Velmi dobrou motivací může být pro některé zaměstnance i to, že je baví pomáhat ostatním kolegům a vyučovat je. Takové zaměstnance je vhodné podporovat a zajistit pro ně dobré podmínky a prostředí pro sdílení jejich znalostí (Pasher, Ronen, 2011, s. 87).

Stenius a kol. (2016) považují za nejdůležitější motivaci takovou, která je identifikovaná, tedy osobní identifikaci s cíli organizace, jejich přijetí a dále pocit důležitosti, který má nemenší vliv na ochotu a kvalitu sdílení znalostí. Naproti tomu upozorňují autoři na fakt, že stimulace a očekávání okolí, že by měly být znalosti sdíleny, moc nefunguje, spíše způsobí zablokování a neochotu znalosti sdílet. Nejdůležitější pracovní oblastí, kde je důležitá kvalita motivace, je, dle autorů, pracovní prostředí, ve kterém je pracovní náplň náročnější více na kvalitu než na kvantitu. Stejně tak studie Wu (2013) poukazuje na negativní dopad stimulace při procesu sdílení znalostí, například při stimulaci formou odměny se pracovníci spíše zdráhají sdílet své znalosti. Stejně tak tato studie poukazuje na velmi pozitivní vliv motivace vnitřní, a tak autor doporučuje vytvářet vhodné, přátelské a komunikační prostředí a prostor. Jako příklad vhodné motivace autor doporučuje prokázání veřejného uznání zaměstnancům, kteří sdílejí své znalosti, a jak je již uvedeno výše, důrazně nedoporučuje navrhování systému odměn spojeného se sdílením znalostí.

Předávání a sdílení znalostí je nejen záležitostí motivace, ale každé předávání a sdílení znalostí se především týká lidí samotných, nejčastěji dvojice, která je do procesu sdílení znalostí zapojena, a hlavně jejich vzájemné důvěry. Na tuto skutečnost poukazuje Urbancová (2013, s. 22), která právě zdůrazňuje, že pokud nebude mít zaměstnanec důvěru ve svého nástupce, nebude ochoten své znalosti sdílet vůbec, nebo jen velmi omezeně. Za důležitou pokládá samozřejmě i atmosféru v dané organizaci, protože budou-li mít zaměstnanci pocit, respektive přímo strach, že pokud budou sdílet své znalosti, tak mohou ztratit jistotu svého zaměstnání, nebudou se o své znalosti dělit.

2.3 Management kontinuity znalostí

Dvořáková a kol. (2012, s. 298) označují management kontinuity znalostí za proces, který obsahuje získávání, uchovávání a sdílení znalostí. Tento proces má za úkol nejen vytvářet přidanou hodnotu každého procesu, ale i tvorbu a udržení dlouhodobé konkurenční výhody. Dvořáková a kol. (2012, s. 300) označují management kontinuity znalostí za soubor následujících procedur:

- **zpracování znalostí:** identifikace zdrojů znalostí a jejich získávání a zdokumentování;
- **distribuce znalostí:** třídění a uchovávání zdokumentovaných znalostí a možnost jejich vyhledávání;
- **sdílení znalostí:** cílené předávání osobních znalostí daného zaměstnance, které patří mezi nejcennější, nebo okomentování formálních dokumentů zkušeným zaměstnancem;
- **aktualizace databáze znalostí:** dlouhodobé vytváření a aktualizace přehledu znalostí v organizaci.

Také Armstrong, Taylor (2015, s. 122) chápou řízení znalostí podobně, tedy jako získávání znalostí od těch, kteří je mají ve své mysli, a jejich následné předávání zaměstnancům, kteří je potřebují nebo budou v blízké budoucnosti potřebovat. A účelem tohoto procesu je zlepšování efektivnosti organizace. Samozřejmě jsou do tohoto procesu předávání znalostí zahrnuti nejen

lidé, ale i databáze znalostí, kde dochází minimálně k částečné formalizaci znalostí, které zaměstnanci mají. Urbancová (2013, s. 29) management kontinuity znalostí vidí primárně jako založený na komunikaci, stejně jako ostatní autoři, a zdůrazňuje především komplexnost, která vyžaduje technické, organizační a řídicí kroky a především podporu vrcholového managementu. I Jarmář (2012) vnímá management znalostí jako soubor mnoha disciplín; dle něj sem patří získávání znalostí pomocí různých technologických pomůcek nebo práce se znalostmi od tacitních po explicitní. Z pohledu vědních disciplín se jedná nejen o informatiku, ale také o pedagogiku, sociologii, psychologii nebo další kognitivní vědy. Samotným obsahem managementu znalostí jsou například rozvoj a inovace, optimalizace procesů učení, práce se znalostmi, tvorba znalostních systémů.

Management kontinuity znalostí se dle Urbancové (2013, s. 40) skládá především z těchto kroků:

- vytvoření znalostního profilu (kritické know-how);
- nalezení seniorního pracovníka a jeho nástupce;
- nastavení předávání znalostí, jeho začlenění do organizační struktury;
- rozhodnutí, zda zaznamenávat znalosti i explicitně;
- zahájení postupné implementace.

Čunderlík (2010) vidí řízení znalostí také jako komplexní záležitost, která vyžaduje dodržování dvou základních bodů:

- udržovat znalostní síť v organizaci, nebo několik takových sítí, které jsou ale vzájemně propojené;
- vytvořit a udržovat úložiště znalostí, které se bude neustále aktualizovat, bude dostupné všem a každý zaměstnanec bude moci do úložiště ukládat své vlastní znalosti.

Oba tyto body musí být podpořeny hlavně fungující komunikací napříč celou organizací a každá organizace by měla mít implementovaný proces řízení znalostí, který je dlouhodobým procesem a musí být v souladu s personální strategií.

Řízení znalostí je disciplína a funkce, ve které jsou znalosti vytvářeny, získávány, sdíleny, kodifikovány a využívány prostřednictvím prostředí umožňujícího zvýšit inovaci a organizační výkonnost (Hajir a kol., 2015, Zack a kol., 2009 in Shujahat a kol., 2019). Management znalostí má dvě hlavní složky: prostředí pro řízení znalostí a procesy řízení znalostí. Nejdůležitější složkou je proces řízení znalostí, který vytváří znalosti a přežívá bez ohledu na formální organizační podporu řízení znalostí (Andreeva, Kianto, 2011 in Shujahat a kol., 2019).

Správné řízení znalostí zajišťuje tok znalostí a to prostřednictvím dvou primárních strategií:

- kodifikace – extrahování a následné ukládání explicitních znalostí, například prostřednictvím technologií;
- personalizace – předávání znalostí prostřednictvím přímé interakce jedinců nebo skupiny (Shujahat a kol., 2019).

Proces řízení znalostí je vysvětlen následovně:

- **tvorba znalostí** – nové znalosti jsou vytvářeny průběžně, pomocí procesu SECI (socializace, externalizace, kombinace a internalizace). Aby mohlo dojít k tvorbě a přenosu znalostí, je třeba v organizaci pracovat na příležitostech, motivaci, schopnostech a vnímání důležitosti (Andreeva, Kianto, 2011 in Shujahat a kol., 2019);
- **sdílení znalostí** – existuje jako formální nebo neformální, znalosti se nacházejí v organizaci, ale nemají žádný význam, dokud nejsou sdíleny a uplatňovány. Toto je opět

potřeba podporovat organizačními hodnotami a managementem (Al-Husseini, Elbeltagi, 2015 in Shujahat a kol., 2019);

- **využití znalostí** – aplikace znalostí, které byly sdíleny, díky tomu vznikly nové znalosti, které se staly součástí organizace. Tento stupeň se dá považovat za nejdůležitější, protože znalosti, které jsou sice vytvořeny a sdíleny, nemají stále žádný význam, pokud nedojde k jejich aplikaci (Chen, Huang, 2009 in Shujahat a kol., 2019).

Různé studie definují procesy řízení znalostí různými způsoby. Při riziku nadměrného zjednodušení je proces řízení znalostí složen ze získávání znalostí, vytváření znalostí, předávání znalostí, ukládání znalostí a aplikace znalostí (Costa, Monteiro, 2016, Inkinen, 2016 in Shujahat a kol., 2019). Operativní definicí procesů řízení znalostí je však proces vytváření znalostí, sdílení znalostí a využití znalostí (Ahmad a kol., 2017 in Shujahat a kol., 2019). Důvodem rozdílu je, že se definice liší v úrovni agregace procesů, ale jsou v zásadě příbuzné. Stručně řečeno, znalostní management zahrnuje tři nebo čtyři hlavní procesy popsané (Andreeva, Kianto, 2011 in Shujahat a kol., 2019).

Zavedení managementu kontinuity znalostí není samoúčelné a je prospěšné pro organizaci ve všech směrech, nejen uvnitř organizace, kde vede ke zlepšení sdílení znalostí, lepšímu učení se a kooperaci mezi zaměstnanci a eliminaci ztráty know-how, ale i směrem ven z organizace, s dopadem na zvýšení výkonnosti organizace, zachování konkurenceschopnosti a samozřejmě i s dopadem na udržení nebo zvýšení zisku, tržeb nebo naopak snížení nákladů.

2.4 Faktory podporující a snižující kontinuitu znalostí

V každé organizaci a i v každém jedinci najdeme faktory, které mohou podporovat kontinuitu znalostí a naopak, které ji mohou brzdit. Management každé organizace by měl umět tyto faktory rozpoznávat a pracovat s nimi. Například Bessick, Naiker (2013) vidí několik faktorů, které mohou podporovat kontinuitu znalostí – patří sem spokojenost zaměstnanců, jejich rozvoj, zařazování do talent poolů, jasný směr organizace prostředí vzbuzující v zaměstnancích důvěru. Nadason a kol. (2017) naopak poukazují na některé faktory, které mohou kontinuitu znalostí brzdit. Jsou to například technické nedostatky, nebo špatné nastavení organizace a jejího fungování, anebo jedny z nejdůležitějších faktorů – individuální faktory na úrovni jedince, jako například neochota dělit se o své znalost.

2.4.1 Faktory podporující kontinuitu znalostí

Existují faktory, které mohou podporovat kontinuitu znalostí a management každé organizace by se jim měl věnovat a snažit se s nimi pracovat tak, aby v jejich organizaci bylo takových faktorů co nejvíce. Bessick, Naiker (2013) mezi takové faktory řadí například spokojenost zaměstnanců, talent management, ale i jasné organizační nastavení nebo správné ukotvení pracovní pozice každého zaměstnance. Některé z těchto faktorů jsou upřesněny níže.

Organizační kultura

Stachová, Urbancová (2012, s. 64) charakterizují organizační kulturu jako odraz lidských dispozic myšlení i chování, který posiluje vztah zaměstnance k práci a organizaci jako takové a stejně tak ovlivňuje vztahy a aktivity zaměstnanců. A tak právě jedním z hlavních faktorů, který by měl podporovat kontinuitu znalostí, je organizační kultura. Jak zdůrazňuje Urbancová (2013, s. 20–21), pozitivní vliv organizační kultury může účinkovat jen tehdy, je-li tato kultura dostatečně silná a je-li v souladu s dalšími prvky v systému organizace. Dalším důležitým měřítkem je míra ztotožnění se zaměstnanců s touto organizační kulturou. Aby organizační kultura byla skutečně podporujícím faktorem kontinuity znalostí, klade důraz na vysokou kompetentnost managementu, jejich zájem o zaměstnance, efektivní komunikaci a vysokou

motivaci. Všechny tyto složky mají pozitivní vliv na klima v organizaci a prostřednictvím toho na týmového nadšení pro ochotu sdílet, uchovávat a předávat své znalosti.

Dle Lukášové (2010, s. 32) funkci organizační kultury ovlivňuje obsah a síla této kultury, patří sem také hodnoty této kultury, normy nebo to, jak jsou navenek projevovány prostřednictvím chování zaměstnanců, protože právě mírou sdílení organizační kultury se projevuje její síla a to, jak ovlivňuje chod organizace. Slabé sdílení se pak projevuje necelostvým a individuálním chováním. Bujna et al. (2015, s. 235) upozorňují hlavně na to, že organizační kulturu ovlivňují především zaměstnanci dané organizace a jejich postoj k práci, který následně ovlivňuje sdílení informací, potažmo znalostí. Je tedy ideálním stavem, pokud jsou strategie, kultura a kompetentnost lidí v organizaci v souladu. Organizační kultura podporující sdílení a řízení znalostí je založena na nastavení, že každý zaměstnanec může získat sdílením znalosti něco pro sebe. Jedná se o win-win kulturu, kde každý získává něco pro sebe a organizace ve výsledku profituje. Ale aby k tomuto došlo, je třeba, aby organizace položila základy pro takové prostředí, tedy investice do zaměstnanců, kteří vlastní klíčové znalosti, a aby tito zaměstnanci následně cítili vazbu k cílům organizace (Pasher, Ronen, 2011, s. 49).

Za důležitou složku organizační kultury považují Bujna et al. (2015, s. 243–244) otevřenost a důvěru. Protože čím větší je nastavena otevřenost, tím více dochází ke sdílení znalostí, které je možné dále obohacovat, zaznamenávat a dále uchovávat. Otevřenost je v tomto bodě chápána nejen jako otevřenost ke sdělování, ale i jako otevřenost k respektování ostatních a jejich názorů. Současně s otevřeností roste důvěra, která je základním stavebním kamenem pro spolupráci, dobré mezilidské vztahy a následné sdílení. Stachová, Urbancová (2012, s. 70) na základě průzkumu provedeného v roce 2012 v českých a slovenských organizacích potvrzují, že i tyto firmy uváděly, že považují za důležité zabývat se tvorbou a udržováním organizační kultury, a většina z nich (72 %) také odpověděla, že organizační kultura přispívá k zabezpečení kontinuity znalostí. Lze tedy konstatovat, že kontinuita znalostí a organizační kultura spolu velmi úzce souvisí a pokud je organizační kultura v organizaci dobře nastavena, stane se významným podporujícím faktorem sdílení znalostí.

Aris (2013) souhlasí; i dle této autorky je organizační kultura důležitá a nepřímo ovlivňuje sdílení znalostí mezi zaměstnanci dané organizace. Protože každý zaměstnanec, který se stane součástí takové kultury, se začne podvědomě chovat, jako ostatní jedinci v organizaci a pokud je organizační kultura silná, tak se nováčci začnou chovat tak, jak si organizace představuje a jak potřebuje. Pokud tedy bude organizační kultura nastavena na přirozené sdílení znalostí, bude se tak, dříve nebo později, chovat každý zaměstnanec, protože bude sdílení znalostí považovat za samozřejmé a za součást své běžné pracovní náplně.

Také Nadason a kol. (2017) vidí organizační kulturu jako důležitou pro kontinuitu znalostí, vidí ji jako nedílnou součást nastavení prostředí, kde budou zaměstnanci ochotni sdílet své znalosti. Je důležité, aby zaměstnanci v souladu s organizační kulturou měli pocit motivace ke sdílení. Nadason a kol. (2017) považují, jako jediní z autorů, za důležitý i dobře nastavený systém odměn za sdílení znalostí a dokonce dodávají, že by měla existovat osoba, pravděpodobně manažer, která by byla za sdílení znalostí v organizaci zodpovědná. Systém odměn naopak rozhodně nedoporučuje Aris (2013), která přímo uvádí, že sdílení znalostí nemůže být podporováno odměnami, ale musí být podpořeno nastavením organizace, na pracovišti – nastavit organizační kulturu tak, aby se zaměstnanci chtěli sami dělit o své znalosti, protože jen tak ke sdílení dojde.

V dnešní době existuje, minimálně v nadnárodních firmách, mnoho virtuálních týmů, a tak je třeba myslet na správné nastavení organizační kultury i v takových podmínkách. Je ale třeba si uvědomit, že virtuální týmy mají odlišnosti oproti standardním týmům, které pracují na jednom místě, v jedné kanceláři. Je nutné myslet hlavně na začlenění pracovníků do společné komunikace, nejdůležitější je to v týmech, které jsou kombinované, a část členů týmu sedí v jedné kanceláři a část pracuje vzdáleně (Breitenöder, 2009, s. 34).

Organizační struktura

Varzaru, Varzaru (2013) vnímají, že stejně, jako organizační kultura, ovlivňuje řízení znalostí organizační struktura, tedy nastavení hierarchie firmy. Organizační struktura musí napomáhat autonomii zaměstnanců, podporovat jejich spolupráci, což podporuje otevřenou práci se znalostmi. Organizační struktura, která napomáhá nastavit takové prostředí, je strukturou, která není příliš centralizovaná a formalizovaná, protože toto nastavení vede spíše k nižší spokojenosti a případně i motivaci zaměstnanců, protože nemají prostor pro jakékoliv tvůrčí řešení, necítí důvěru ve svou samostatnost. Na nutnost přítomnosti důvěry, pro práci se znalostmi a jejich sdílení, poukazuje i Breitenöder (2009, s. 49). Dle vyjádření autorky, nechtějí zaměstnanci, bez dostatečného pocitu důvěry znalostí sdílet, protože u nich může existovat pocit, že by mohlo dojít k zneužití jejich znalostí. Stejný názor sdílí i Nadason a kol. (2017), kteří poukazují nejen na roli důvěry, ale i na způsob nastavení komunikace uvnitř organizace mezi jednotlivými zaměstnanci. Naprosto shodně se vyjadřují i Jafari a kol. (2013), kteří také podporují spíše decentralizovanou organizační strukturu, která přímo vytváří prostředí podporující sebevyjádření a svobodu nejen vlastního učení, poznání, ale i následného sdílení informací a znalostí. Senarante a kol. (2015) doplňují, že způsob práce se znalostmi je závislý také na velikosti organizace, protože v menších firmách se většinou častěji využívá učení prostřednictvím zkušených zaměstnanců a sdílení informací a znalostí bývá častější.

Bessick, Naiker (2013) vidí v organizační struktuře i správné zařazení pracovníka na správnou pracovní pozici. Každá pozice by podle nich měla být obsazena pracovníkem, který splňuje požadavky na tuto pozici, neboť jen to je cesta, jak zaměstnanec nebude dlouhodobě nespokojený, například z důvodu, že nedosahuje očekávaných výsledků, protože to vůbec není v jeho silách. K tomu patří například i dobré zaškolení zaměstnanců nejen na jejich pozici, ale například i na technologické pomůcky, které budou na své pracovní pozici využívat a které jim budou nápomocny i ve sdílení znalostí a práci s nimi.

2.4.2 Faktory snižující kontinuitu znalostí

Existují bariéry, které brání sdílení znalostí a snižují tak jejich kontinuitu. Nadason a kol. (2017) rozdělují tyto bariéry na tři hlavní skupiny, a to individuální, organizační a technické. Jedná se tak o skupiny, které jsou přítomné v každé organizaci. Autoři tyto skupiny dále dělí na několik jednotlivých faktorů, které se v dané skupině vyskytují; v oblasti individuální se jedná například o nedostatek času, neochotu sdílet nebo nedostatek sociálních kontaktů, v oblasti organizační se jedná například o nesoulad mezi sdílením a cíli organizace, narůstající komplexitu informací, případně kompetence jednotlivých pracovníků. V poslední oblasti, technické se jedná o nedostatek školení, času nebo komunikace výhod, které používání technologických pomůcek přináší. Bessick, Naiker (2013) vidí obdobné faktory, které snižují kontinuitu – kromě těch, které uvedli Nadason a kol. (2017) sem řadí i různé úrovně vzdělání zaměstnanců, kteří by měli znalosti sdílet, nedostatečnou prioritu v pracovních činnostech ke sdílení znalostí nebo dokonce chybnou implementaci samotného procesu na sdílení znalostí. Některé z těchto faktorů jsou detailněji popsány níže.

Neochota sdílet informace a znalosti

Jedním z faktorů, které mohou snižovat kontinuitu znalostí a je třeba s ním pracovat, je neochota sdílet informace mezi generacemi zaměstnanců. Obecným stereotypem v celé společnosti je, že starší zaměstnanci by měli být nahrazováni mladšími, a starší zaměstnanci pak nejsou logicky nakloněni sdílení svých znalostí, protože to chápou tak, že to znamená zánik jejich pracovního místa, respektive jejich nahrazení někým mladším. Na tuto skutečnost upozorňuje Kociánová (2012, s. 114), která dále poukazuje na nutnost zavádění age managementu v organizacích, které chtějí do budoucna umět pracovat i se staršími zaměstnanci, jejichž počet bude nadále stoupat, jak dále ukazuje předpoklad demografického vývoje v České republice. Kociánová (2012, s. 115) zdůrazňuje důležitost age managementu právě z pohledu nutnosti udržování a oceňování znalostí starších zaměstnanců; stále i těmto zaměstnancům umožňovat přístup ke vzdělávání a rozvoji a hlavně řídit předávání znalostí od těchto zaměstnanců na jejich budoucí nástupce. Stejně riziko vidí i Hasmanová Marhánková (2013, s. 21, tedy že spolu s odcházejícími pracovníky přijdou o jejich cenné znalosti. Upozorňují, že je nutné, kromě age managementu, zavádět i management znalostí nebo takzvané mezigenerační sdílení znalostí. Dále Hasmanová Marhánková (2013, s. 22) poukazují na znalosti jako silné stránky zaměstnanců ve věku 50+, využití těchto znalostí, dále velmi dobrou znalost organizace, využití těchto zkušeností. Organizace by tedy měly maximálně využít přenos informací na ostatní, pravděpodobně mladší pracovníky. Český statistický úřad uvádí, že k 1. 1. 2017 byl průměrný věk obyvatel 42 let. Vzhledem k tomu, že organizace T-Mobile, má většinový počet zaměstnanců v Praze, byla porovnána data za celou Českou republiku a za Prahu. Tabulka 1 poukazuje na to, že věkové rozložení obyvatel je v celé České republice v zásadě shodné s oblastí Praha. Z tabulky je vidět, že ve věku nad 50 let, který je obecně považovaný za již vyšší věk z pohledu pracovního zařazení a lidé v tomto věku již obtížněji mohou hledat zaměstnání, je v České republice 20 % obyvatel. To je značný počet lidí, kteří jsou stále zaměstnáni a mají leckdy velmi důležité a klíčové znalosti, které by si měla každá organizace nějakým způsobem uchovat i po případném odchodu takového zaměstnance.

Tabulka 1 Demografické složení obyvatel

	Oblast	0–19 let	20–49 let	50–65 let	66 let a více
počet obyvatel	Celá ČR	2 105 948	4 445 730	2 181 089	1 846 053
% zastoupení		19,9 %	42,0 %	20,6 %	17,5 %
počet obyvatel	Praha	240 036	573 425	244 342	222 705
% zastoupení		18,7 %	44,8 %	19,1 %	17,4 %

Zdroj: Český statistický úřad (2018)

Na nutnost sledovat věk zaměstnanců, tedy především těch, kteří jsou nositeli znalostí důležitých pro organizaci, upozorňují i Urbancová, Vnoučková (2014, s. 172), které na toto téma upozorňují také z pohledu demografických změn ve společnosti, tedy postupného stárnutí obyvatelstva a v důsledku toho radikálního růstu počtu pracovníků v důchodovém věku. Organizace by se tedy vedle znalostního managementu měly věnovat i této oblasti – age managementu. Protože obě tyto oblasti spolu velmi úzce souvisí, často jsou pracovníci vyššího věku právě nositeli znalostí, o které by organizace s jejich případným odchodem neměla přijít.

Další materiál Českého statistického úřadu (2017), Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje hl. m. Prahy, poukazuje na fakt, že v roce 2017 bylo ve věku 45–59 let přes 200 000 obyvatel, zatímco ve věku 30–44 let necelých 300 000 obyvatel a do 29 let dokonce jen necelých 100 000. Opět potvrzuje fakt, že velká část ekonomicky aktivní populace je ve věku nad 45 let a převažuje nad mladou ekonomicky aktivní populací. Organizace mají tedy jednu z posledních možností, jak zařadit do svých personálních aktivit

i age management, který jde ruku v ruce s managementem kontinuity znalostí, protože populace bude nadále stárnout a znalosti starších zaměstnanců je třeba uchovávat a předávat mladší generaci – a to vše samozřejmě s dostatečným předstihem, a ne až v momentě, kdy nastane odchod daného zaměstnance například do důchodu. Tento ukazatel by měly brát všechny firmy, respektive jejich manažeři velmi vážně. Podíl zaměstnanců 45+ bude stále stoupat a firmy by měly umět s těmito zaměstnanci pracovat a naučit se začleňovat do svých organizací týmy, které budou složeny mezigeneračně a od začátku bude jejich nastavení takové, že bude normální sdílet a předávat informace, aby s odchodem zaměstnanců, v jakémkoliv věku, nedocházelo ke ztrátě cenných informací a znalostí. Tuto situaci by měly firmy řešit ideálně pomocí zavedení age managementu. Hasmanová Marhánková (2013, s. 22) uvádí jako opatření plynoucí z age managementu hlavně nábor nových zaměstnanců – nevykloučovat zájemce o zaměstnání na základě jejich věku, důraz na celoživotní vzdělávání – vzdělávat i starší generace a posilovat mezigenerační výměnu zkušeností, dalším opatřením je podpora flexibilních forem práce – sdílení úvazků nebo možnost zkráceného úvazku nejen například při návratu po mateřské, ale i v předdůchodovém věku, a v neposlední řadě vytváření prostředí, které nepodporuje stereotypní jednání a myšlení v pohledech na jednotlivé generace zaměstnanců.

Přehlcenost informacemi

Mezi další faktory snižující kontinuitu znalostí řadí Marešová (2010, s. 136) také bariéru na straně samotných zaměstnanců, kterou je přehlcenost všemi informacemi. Zaměstnanci mezi těmito informacemi velmi špatně rozeznají, které jsou momentálně klíčové, nebo nejsou ochotni věnovat čas třídění těchto znalostí a následně tyto informace sdílet. Tuto skutečnost potvrzují i Urbancová, Vnoučková (2014, s. 177), které poukazují opět hlavně na skupinu starších zaměstnanců, kteří se často nechtějí o své znalosti dělit, kvůli pocitu ohrožení své pozice, a pokud navíc uvažují o odchodu z organizace, tak tyto své pocity s nikým nediskutují a jejich rozhodnutí opustit organizaci je tak většinou finální. Pokud nedocházelo k předávání znalostí průběžně, není většinou již dost času tyto informace do odchodu pracovníka, předat, i když bude na straně odcházejícího zaměstnance vůle o informace se dělit. Předávání nastává v okamžiku, kdy je málo času a tak často předává odcházející zaměstnanec soubor mnoha informací a zaměstnanec, který tyto informace přijímá, mezi nimi nedokáže identifikovat ty, které jsou skutečně důležité. Stejně tak Bessick, Naiker (2013) označují přetíženost informacemi nebo vysoké pracovní zatížení jako riziko. Zaměstnanci nejsou často nejen ochotni, ale hlavně schopni přijímat další informace, nebo je jakkoliv zpracovávat a nejsou následně ochotni se podílet ani na inovacích, které k nim přicházejí.

Mobilita zaměstnanců

Dalším faktorem snižujícím kontinuitu znalostí je samotná mobilita zaměstnanců, ať už v rámci organizace nebo mimo ní. Často s odcházejícím zaměstnancem odchází i klíčové znalosti, které tento zaměstnanec má, a v případě odchodu ke konkurenci je zde ještě riziko, že budou tyto znalosti využity právě u konkurenci. Vnoučková, Čejka (2014, s. 98) dále uvádějí náklady, které jsou spojeny s odchodem zaměstnance z organizace a současně se zaučením nového. Tyto náklady byly kalkulovány pro průměrnou hodinovou mzdu v roce 2013, která byla 165 Kč, v roce 2018 byla hodinová mzda již 185 Kč, tedy náklady by byly v dnešní době ještě o něco vyšší. Celkové náklady byly vypočteny na 262 836 Kč a je důležité poukázat na fakt, že náklady započtené na odliv znalostí a možný přenos znalostí ke konkurenci jsou započteny v částce 55 000 Kč, tedy tvoří zhruba 20 % nákladů, což je nezanedbatelné číslo, hlavně s ohledem na to, že se znalostmi může organizace pracovat a tato částka tak může být i nižší, pokud dojde k předání znalostí na zůstávající pracovníky. V rámci stejné studie byl proveden výzkum, kde Vnoučková, Čejka (2014, s. 101) uvádí poměrně alarmující výsledek, že 41 % organizací

informace sdílí nedostatečně nebo vůbec. V souvislosti s náklady, které jsou spojeny s odchodem zaměstnance a jeho znalostí, může být považována mobilita zaměstnanců za jeden z klíčových faktorů, který může snižovat kontinuitu znalostí.

Vnoučková, Urbancová (2015) upozorňují hlavně na dvě situace, respektive dva důvody odchodu zaměstnance z organizace, kdy může dojít ke ztrátě znalostí a jejich případnému přenosu ke konkurenci. Jedná se zejména o situaci, kdy zaměstnanec opouští organizaci z osobních důvodů, kdy dochází k neshodě s manažery organizace, ke ztrátě důvěry. Druhou situací je neslučitelnost očekávání daného zaměstnance s nastavením pracovní pozice nebo s organizační kulturou. V obou případech se jedná často o zaměstnance, kteří jsou stále na vzestupu svých pracovních schopností, takže přenos znalostí ke konkurenci je o mnoho pravděpodobnější.

Technologie

Nadason a kol. (2017) uvádí technologie v kategorii faktorů snižujících kontinuitu znalostí, byť by se mělo jednat spíše o faktor, jenž kontinuitu podporuje. Autoři ale vyzdvihují fakt, že často nejsou zaměstnanci na technologie používané v organizaci dostatečně vyškoleni a používají je proto chybně, nedostatečně nebo dokonce vůbec. Případně management organizace nemá nad těmito technologiemi nebo v dnešní době typicky sociálními sítěmi úplnou kontrolu. V takovém případě nelze takové technologie využívat pro dostatečnou kontinuitu znalostí, neboť se do nich všechny potřebné informace nebudou dostávat, případně nebudou dostupné všem zaměstnancům. Podobně vidí problém v technologiích Davenport (1994), Connelly (2000) in Aris (2013), kteří potvrzují, že zaměstnanci často nepoužívají technologie ke sdílení znalostí, protože si nejsou jisti jak, nebo s nimi neumí dobře pracovat, případně technologie nesplňují jejich očekávání. Vzájemný vztah mezi technologiemi a sdílením znalostí je velmi úzký a technologie mohou být velmi významnou pomůckou pro uchování a následné sdílení znalostí, je ale nutné takovou technologii dobře implementovat a hlavně odprezentovat a proškolit v jejím používání všechny zaměstnance organizace.

2.5 Metodika práce

Pro zpracování tématu managementu kontinuity znalostí ve finančním oddělení organizace T-Mobile bylo potřeba nejdříve v teoretické části práce definovat základní pojmy jako je dělení znalostí, jejich tvoření a následné sdílení, znalostní pracovník, a znalostní organizace a v neposlední řadě znalostní management a řízení znalostí. Pro zpracování teoretických subkapitol vycházela autorka z monografií autorů specializujících se na tematiku managementu kontinuity znalostí. Rozborem těchto sekundárních zdrojů a porovnáním názorů jednotlivých autorů, došlo k vytvoření teoretického podkladu pro další práci.

Pro řešení praktické části byla vybrána metoda polostrukturovaného rozhovoru se zástupcem lidských zdrojů a následně s manažery finančního oddělení. Dle Reichela (2009, s. 111) je velkou výhodou polostrukturovaného rozhovoru skutečnost, že je možné připravené otázky rozšiřovat o další, které vyplnou během rozhovoru. Rozhovory, jejichž přepis je v přílohách 1–4, obsahovaly 13–14 otázek, které byly dále rozšiřovány o další doplňující otázky, které vypluly z konkrétního rozhovoru. Rozhovory trvaly průměrně 60 minut, zaměřovaly se na oblast managementu kontinuity znalostí z pohledu strategie organizace, organizační struktury a organizační kultury a dále na samotné nastavení sdílení a řízení znalostí v organizaci, s primárním zaměřením na finanční oddělení organizace. Rozhovory s finančními manažery byly zaměřeny konkrétně na jejich týmy a také na roli těchto manažerů v kontinuitě znalostí. Z rozhovorů byl získán rámcový přehled o současné situaci v organizaci z pohledu lidských zdrojů a dále z pohledu manažerů, a o tom jak je dle jejich názoru nastaveno sdílení, předávání

a práce se znalostmi ve finančním oddělení. Tyto poznatky byly ještě doplněny o informace získané studiem materiálů dostupných na intranetu a internetu organizace. Na základě rozhovorů a informací z intranetu a internetu byly připraveny otázky do dotazníkového šetření. Disman (2011, s. 140) upozorňuje, že dotazníkové šetření je vhodná metoda v okamžiku, kdy je třeba oslovit větší až velkou skupinu respondentů, navíc vyplňování dotazníků má oproti rozhovoru výhodu, protože nezabere mnoho času a proto je, větší pravděpodobnost, že respondenti budou na dotazník reagovat ve větším počtu. Na druhou stranu má forma dotazníků velké úskalí – může dojít k chybnému pochopení otázky a následnému zkreslení odpovědí. Další nevýhodou je nemožnost pokládat doplňující otázky, které by rozšiřovaly odpovědi respondentů. Disman (2011, s. 57) klade především důraz na formulaci otázky, aby jí respondent vždy dobře porozuměl a aby následně všichni respondenti otázku interpretovali shodně, protože jen to vede k obdržení srovnatelných výsledných dat. Otázky byly formulovány tak, aby jejich význam byl jednoznačný a všichni respondenti chápali dotaz stejně.

Primární sběr dat byl proveden prostřednictvím polostrukturovaných rozhovorů a následně kvantitativního výzkumu, metodou dotazníkového šetření. Dotazník byl vyhotoven jako neveřejný anonymní webový dotazník.

Dotazník „Management kontinuity znalostí“ byl rozeslán všem zaměstnancům finančního oddělení v organizaci T-Mobile, kde v současné době pracuje 155 zaměstnanců. Před finálním odesláním dotazníků byl proveden malý předvýzkum, který ověřoval, zda jsou všechny otázky formulovány srozumitelně a mají logické návaznosti. Tento pilotní dotazník byl rozeslán 27 respondentům, reagovalo na něj 19 z nich. Na základě předvýzkumu bylo zjištěno, že v dotazníku nejsou zásadní chyby, které by bránily jeho rozeslání všem zaměstnancům, přesto však byly na základě odpovědí a komentářů od respondentů přidány dvě doplňující otázky, kde mohli respondenti více rozvést případnou negativní odpověď na předchozí otázku.

Dotazníkové šetření bylo anonymní, bylo složeno z otázek týkajících se managementu kontinuity znalostí se zaměřením na samotné sdílení a získávání znalostí ve finančním oddělení organizace, zaznamenávání znalostí a získání názoru zaměstnanců na postoj organizace k nastavení procesu sdílení znalostí. Seznam všech otázek z dotazníkového šetření je uveden v příloze 5. Dotazník obsahoval 40 otázek. Všechny otázky, kromě poslední, byly povinné, zaměstnanec vybíral buď právě jednu odpověď, nebo měl v případě doplňujících otázek, možnost vypsát odpověď vlastními slovy formou krátkého textu. Na dotazník reagovalo 140 zaměstnanců ze 155 oslovených, návratnost dotazníku tedy byla 90,32 %. Jelikož bylo na vyplnění dotazníku 21 dnů, měli možnost účastnit se dotazníkového šetření skutečně všichni zaměstnanci.

Vyhodnocení bylo provedeno prostřednictvím MS Excel, kde byly porovnány výsledky jednotlivých otázek a jejich případných závislostí. Pro některé z otázek byly stanoveny hypotézy, které byly ověřovány pomocí kontingenčních tabulek a zjištění chí-kvadrátu. U každé ze stanovených hypotéz byla uvedena nulová hypotéza (H_0) a také alternativní hypotéza (H_A). Tvrzení H_0 je postaveno na tvrzení, že zkoumané znaky neprojevují statisticky významnou závislost, zatímco H_A , tvrdí opak. Byla sledována p-hodnota, která byla porovnána s hladinou významnosti α (pro tuto diplomovou práci 5 %). V případě, že výsledek p-hodnoty byl menší než 0,05, byla nulová hypotéza zamítnuta a bylo konstatováno, že zkoumané veličiny jsou na sobě závislé. Na základě tohoto výsledku byly dané hypotézy zamítnuty nebo přijaty jako možné. Výpočty jsou prováděny pomocí funkce CHITEST v MS Excel. Funkce vrátí p-hodnotu, která je následně porovnána s hladinou významnosti stanovenou jako 0,05.

Pokud byla přijata alternativní hypotéza (H_A), došlo následně ještě k měření síly závislosti pomocí Cramérova koeficientu kontingence, tento koeficient nabývá hodnot mezi 0 a 1. Čím blíže je výsledek k hodnotě 1, tím těsnější závislost mezi proměnnými je, a čím blíže je k hodnotě 0, tím je tato závislost volnější. Síla závislosti v této diplomové práci byla sledována dle těchto hodnot:

- do 0,1 = zanedbatelná závislost;
- 0,1 až 0,3 = slabá závislost;
- 0,3 až 0,7 = střední závislost;
- nad 0,7 = silná závislost.

Dotazník měl za úkol získat úroveň povědomí o aktuální situaci v oblasti managementu kontinuity znalostí ve finančním oddělení organizace, o tom zda zaměstnanci mají dostatek informací, zda sdílejí vlastní znalosti, zda s nimi sdílí znalosti jejich kolegové, a o jejich pohledu na to, jak se o sdílení znalostí stará management organizace T-Mobile, respektive manažeri finančního oddělení. Výsledky z dotazníků, které byly získány mezi zaměstnanci, byly porovnány s výsledky z rozhovorů provedených s manažerkou lidských zdrojů a manažery finančního oddělení a byly označeny případné rozdíly. Na základě všech výsledků dotazníkového šetření a rozhovorů bylo následně navrženo doporučení, které povede k odstranění případných nedostatků v oblasti managementu kontinuity znalostí a tím přispěje ke zlepšení procesu řízení a sdílení znalostí a informací mezi zaměstnanci finančního oddělení.

3 Praktická část

V praktické části byl proveden výzkum prostřednictvím polostrukturovaného rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů a dále, na základě získaných informací z rozhovoru, následoval výzkum prostřednictvím anonymního dotazníku rozeslaného všem zaměstnancům finančního oddělení v organizaci T-Mobile.

3.1 Představení organizace

T-Mobile je nadnárodní organizace, jejíž kulturu určují nejen české poměry, ale také mezinárodní telekomunikační skupina Deutsche Telekom, do které T-Mobile patří. V T-Mobile k 31. 12. 2018 pracovalo celkem 3 506 zaměstnanců. Průměrný věk ve společnosti se pomalu zvyšuje, v současné době představuje 37 let. Ve společnosti převažují muži, 66 % (T-Mobile, 2019). Finanční oddělení, kde bude provedeno dotazníkové šetření, je jedním ze sedmi oddělení společnosti. Pracuje v něm celkem 155 zaměstnanců a dotazník, v rámci dotazníkového šetření, byl zaslán všem.

T-Mobile (2017) nabízí a podporuje různé **metody sdílení znalostí**. I ve výroční zprávě (T-Mobile, 2018) poukazuje organizace na důležitost sdílení znalostí a know-how. Je upřednostňován princip sdílení na pracovišti, až 70 %, dále prostřednictvím networkingu, mentoringu nebo koučingu, což je v zastoupení zhruba 20 %. V teoretické části byly uvedeny například následující metody: instruktáž při výkonu práce, asistování nebo stínování, rotace práce, koučing, mentoring, konzultování a dále procesní dokumentace, expertní systémy nebo sdílení formou best practice. T-Mobile podporuje většinu z těchto metod (T-Mobile, 2017).

Instruktáž při výkonu práce/asistování:

- používá se nejčastěji při zapracování nového zaměstnance, ať už úplného nováčka nebo zaměstnance, který přestupuje z jiné pozice nebo povyšuje na pozici manažerskou;
- zkušený zaměstnanec nejčastěji nejdříve ukazuje práci a nováček si tuto práci pod vedením tohoto zkušeného zaměstnance zkouší.

Podpora při nástupu nováčka:

- služebně starší kolega, který je přidělen nováčkově jako jeho podpora ve zkušební době;
- učí kolegu „jak to chodí“ v organizaci, pomoc se netýká náplně práce, ale například toho, jak zajistit pracovní pomůcky, jak funguje stravování, parkování, zasedací místnosti, tiskárny, předává mu užitečné kontakty, kolegu provází i po budově nebo budovách organizace.

Mentoring:

- předávání znalostí a zkušeností během neformálních rozhovorů;
- mentor sdílí své zkušenosti, inspiruje mentorovaného, podporuje jej v jeho rozvoji.

Sdílení, stínování:

- forma sdílení zkušeností a nápadů, jedno nebo více setkání;
- forma stínování, navzájem pozorují svou práci a následně sdílejí získané poznatky.

Talentový program:

- možnost účastnit se na projektech, setkat se s top managementem a dívat se na běžné činnosti jiným pohledem;
- talentový program je určen jak pro seniorní pracovníky, tak pro nové pracovníky, kteří mají zájem o svůj rozvoj, získávání a sdílení informací;
- důležitou součástí je sdílení znalostí mezi účastníky talentového programu a to nejen v rámci projektů, ale i během neformálních setkání.

W-LAB:

- program zaměřený na ženy s manažerským potenciálem, kde je hlavním úkolem předat účastnicím zkušenosti s vedením lidí a další manažerské zkušenosti;

- účastnice mají možnost si některé dovednosti osvojovat během realizace projektů zadaných v rámci programu.

Z pohledu formálního zaznamenávání do dokumentace existují v T-Mobile různé možnosti. Patří mezi ně například následující.

Oficiální procesní dokumentace:

- všechny procesy týkající se služeb a produktů, které T-Mobile nabízí, jsou formálně zaznamenávány a ukládány na sdílené disky;
- procesy jsou popsány jednotnou formou v dohodnutém formátu.

Výhody:

- všechny dokumenty jsou dostupné všem zaměstnancům.

Nevýhody:

- složité a časově náročné zaznamenávání, které často způsobuje neaktuálnost procesů;
- složitá orientace v popisu procesu, který je leckdy bez znalosti tématu nepochopitelný.

Intranet – znalostní báze:

- intranet, kde jsou uvedeny primárně informace k produktům a službám, které T-Mobile nabízí;
- znalostní báze obsahuje i procesy, které mají k těmto službám a produktům vztah.

Výhody:

- dostupnost pro všechny zaměstnance;
- aktuálnost témat, doplňování/upravování informací je velmi snadné a provádí se ihned.

Nevýhody:

- velké množství informací, v nichž je leckdy obtížná orientace;
- informace nejsou zaznamenávány jednotně – některé články jsou příliš dlouhé, přehlcené informacemi a některé naopak velmi stručné.

Intranet:

- jsou zde uvedeny informace ke všem interním procesům, včetně interních směrnic; jedná se o informace z oblasti péče o zaměstnance, interních aplikací, pravidel apod.

Výhody:

- dostupnost pro všechny zaměstnance;
- aktuálnost témat, jelikož doplňování/upravování informací je velmi snadné a provádí se ihned.

Nevýhody:

- velké množství informací, neexistuje úplně sofistikované vyhledávání;
- neaktuálnost témat, sice se jedná o rozpor, jelikož aktuálnost je uvedena i ve výhodách, ale jelikož je na intranetu velké množství článků, nejsou všechny aktualizovány, případně prokliky z článků nikam nevedou, či jsou zveřejňovány duplicitně v různém stavu aktuálnosti.

T-Mobile nabízí a podporuje mnoho způsobů uchovávání a sdílení informací mezi zaměstnanci. Ale z výčtu formálního zaznamenávání je patrné, že většina z nich má poměrně zásadní nevýhody. A dále právě proto, že je těchto možností více a částečně se ve své náplni překrývají, nemusí být zaměstnancům jasné, kde najdou potřebné informace, a nakonec je ani nehledají a raději se obrátí o pomoc na kolegy nebo nadřízeného. Na intranetu ani neexistuje ucelený přehled, jakým způsobem je možné zaznamenávat informace, které je následně možné sdílet. T-Mobile věnuje hodně času a financí rozvoji zaměstnanců, ale už nevyvíjí tlak na zaměstnance, aby byly všechny nabyté informace dále sdíleny a nedošlo k jejich absolutní ztrátě s odchodem zaměstnance z organizace.

Jak bylo zmíněno v teoretické části, je důležitým faktorem pro sdílení informací také nastavení organizační kultury. **Organizační kultura** v T-Mobile (2019) se z pohledu zaměstnance

projevuje hlavně v tom, jak společnost funguje uvnitř, jaké sdílí hodnoty a jaké vytváří podmínky pro práci (např. způsob hodnocení výkonu, možnosti rozvoje znalostí a dovedností, chování zaměstnanců a manažerů, vztahy uvnitř týmů a celé společnosti, způsob komunikace, rituály, společné akce, pracovní prostředí nebo styl oblékání).

Organizační kultura T-Mobile je společná se skupinou Deutsche Telekom, obě organizace mají dané základní principy, kterými se organizace i zaměstnanci řídí. Jedná se o následující principy:

- spokojenost zákazníků je naší hnací silou – na svou práci se dívat očima zákazníků a poskytovat jim kvalitnější servis než konkurence;
- jednáme poctivě a se vzájemným respektem – princip zaměřený na otevřený přístup a slušné jednání, respekt a důvěru k ostatním;
- jsme jeden tým – princip zaměřený na vzájemnou spolupráci a komunikaci;
- to pravé místo pro naši práci a růst – motivování zaměstnanců k práci v organizaci, prostor pro jejich rozvoj a růst;
- já jsem T-Mobile, na mě se můžete spolehnout – dodržování toho, co bylo slíbeno a nesení odpovědnosti za své činy.

V T-Mobile byla vždy podporována hlavně otevřená a upřímná komunikace nejen mezi kolegy, ale i směrem od a k managementu. To se bohužel velmi narušilo změnami, které v poslední době v T-Mobile probíhají, protože s nimi jsou spojeny vlny propouštění zaměstnanců a tím pádem personální změny s dopadem i na zůstávající zaměstnance. Komunikace, která je jedním z nejdůležitějších stavebních kamenů pro sdílení informací, je tedy v současné době narušena. Naštěstí si nový management tuto skutečnost již uvědomuje a má snahu situaci napravit.

S organizační kulturou je úzce spojena i **organizační struktura**, která rovněž ovlivňuje sdílení znalostí. Napříč T-Mobile je organizační struktura pěti-až šestiúrovňová. Konkrétně na finančním oddělení je pětiúrovňová. Jedná se o funkční strukturu. Nevýhodou této organizační struktury je, že organizace je rozdělena na útvary, které sice mají stejné cíle, ale zároveň mají dílčí cíle, které jdou mezi útvary leckdy proti sobě, což může způsobovat nedorozumění mezi zaměstnanci, vést ke špatné koordinaci útvarů a dále může způsobovat zpomalení rozhodovacího procesu.

3.2 Vyhodnocení výsledků výzkumu

Tato subkapitola obsahuje vyhodnocení výsledků provedených výzkumů. Nejdříve jsou vyhodnoceny rozhovory, jako první s manažerkou lidských zdrojů, dále shrnutí z rozhovorů s finančními manažery, a následuje porovnání informací získaných z rozhovorů. Tyto informace budou následně porovnány s výsledky dotazníkového šetření, které bylo rozesláno všem zaměstnancům finančního oddělení.

Z výsledků dotazníkového šetření a i z porovnání s rozhovory s manažery budou navržena dílčí doporučení, která povedou ke zlepšení situace v oblasti kontinuity znalostí v organizaci T-Mobile. Tato dílčí doporučení budou nakonec shrnuta do jednoho nebo několika stěžejních doporučení, která budou rozebrána z pohledu jejich přínosu, následných kroků jejich implementace do organizace a dále z pohledu finančních dopadů, budou-li nějaké. Doporučení budou následně komunikována manažerem lidských zdrojů a řediteli oddělení financí, kde bylo dotazníkové šetření prováděno. Následné kroky, hlavně implementace konkrétních opatření, budou již v kompetenci těchto dvou zástupců organizace.

V případě prokázání účinnosti těchto opatření ve finančním oddělení by bylo vhodné doporučit jejich implementaci i do zbytku organizace.

3.2.1 Rozhovor s manažerkou lidských zdrojů

Otázky v rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů byly zaměřeny na strategii a kulturu organizace, určení, zda je kontinuita znalostí v těchto oblastech zakotvena, včetně detailnějších upřesnění nastavení pravidel pro sdílení a uchovávání znalostí v organizaci, a zda se nějak speciálně přistupuje k nováčkům nebo zaměstnancům dle věkových kategorií.

První, velmi důležitou informací z rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů je, že organizace sice nemá v současné době v organizační kultuře žádným způsobem zakotvenu kontinuitu znalostí, právě chystaná změna v organizační kultuře by měla tento nedostatek vyřešit. Z pohledu lidských zdrojů je řešeno sdílení znalostí hlavně mezi organizacemi, nebo z organizace směrem ke studentům, a to jak formou přednášek, tak formou trainee programů. Zároveň manažerka uvedla, že organizace nemá nastavený ani žádný oficiální proces týkající se kontinuity znalostí a součástí zodpovědnosti každého manažera, aby sám ve svém týmu nebo oddělení kontinuitu znalostí podporoval. Stejně tak je součástí zodpovědnosti každého manažera by mělo být, jakým způsobem budou v jeho oblasti znalosti zaznamenávány. Neexistuje žádná centrální platforma, v níž by se v rámci finančního oddělení uchovávaly znalosti ve stejné formě. Pouze pro zákaznické centrum existuje intranet, kde jsou ale především informace o službách a procesech určené zákazníkům.

Naproti tomu má organizace velmi dobře zajištěno zaškolení nováčků, kdy má každý nováček přiděleného služebně staršího zaměstnance, který jej zaškoluje nejen, pokud jde o budoucí náplň jeho práce, ale i obecně procesy a fungování v organizaci a v dané budově, kde bude nováček pracovat. Pro manažery jsou připraveni průvodci v elektronické podobě, kteří jim pomohou v orientaci hlavně v manažerských procesech. Z pohledu věku nedělá organizace dle vyjádření manažerky v zásadě žádné rozdíly, ale snaží se přistupovat ke všem zaměstnancům individuálně, s ohledem na jejich současné pracovní a životní potřeby, osobní a životní situaci.

Tak, jako neexistuje centrální databáze pro uchovávání znalostí, neexistuje ucelený pohled na zaměstnance a jejich znalosti a zkušenosti, tedy platforma, která by umožňovala zástupcům lidských zdrojů a manažerům organizace identifikovat klíčové zaměstnance, s ohledem na jejich pracovní historii, zkušenosti, absolvovaná školení, hodnocení a předpoklad, jaké znalosti tyto zaměstnanci uchovávají a o které by mohla organizace, v případě jejich odchodu, přijít.

Za nejdůležitější informace plynoucí z rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů, se dají považovat následující body:

- v organizační kultuře není v současné době ukotvena kontinuita znalostí;
- organizace nemá stanoven přístup ke kontinuitě znalostí;
- organizace nemá centrální pohled na zaměstnance, aby bylo možné identifikovat klíčové zaměstnance;
- organizace má naopak velmi dobře stanoven přístup k nováčkům, především na nemanagerských pozicích.

Vzhledem k plánovaným úpravám v budově v Praze, kde pracuje více než polovina zaměstnanců, a vzhledem k tomu, že se očekává, že po těchto úpravách budou zaměstnanci pracovat ještě více z domova, respektive mimo budovu, měla by organizace do svých standardů co nejdříve začlenit jak přistupovat ke kontinuitě znalostí. S příchodem digitalizace a menším osobním kontaktem zaměstnanců se totiž současně zvyšuje riziko, že bude docházet k daleko větší separaci zaměstnanců a ještě menšímu sdílení znalostí. A pokud nebude určeno centrální úložiště a postup, jak cenné znalosti uchovávat, je velmi pravděpodobné, že bude organizace o důležité znalosti přicházet. A jelikož sama manažerka lidských zdrojů uvádí, že kontinuitu

znalostí, ze svého pohledu, považuje za důležitou konkurenční výhodu, měla by organizace tento nedostatek co nejdříve napravit.

3.2.2 Rozhovory s manažery finančního oddělení

V rámci rozhovorů s manažery finančního oddělení byli osloveni tři manažeři, kterým byly položeny identické otázky, případně upravené nebo doplněné dle odpovědí příslušného manažera. Již odpovědi těchto manažerů naznačují, že není ideální nechat plnou zodpovědnost za kontinuitu znalostí pouze na manažerech, aniž by byly zástupci lidských zdrojů, případně top managementem, stanoveny minimálně rámcové hranice. Ideálně s úložištěm na centrální platformě, kam má přístup každý v organizaci. A byla definována pravidla, co je minimum, pro udržování znalostí v organizaci.

Nyní následuje shrnutí výsledků rozhovorů s manažery finančního oddělení.

Pouze jeden z manažerů uvedl, že má ve svém týmu nějak nastaven proces kontinuity znalostí, včetně jejich zaznamenávání. Manažer v současné době ani nekontroluje, zda k zaznamenávání znalostí dochází, jelikož má stabilní tým a ví, že toto pravidlo jeho podřízení dodržují. Další z manažerů, který uvedl, že takový proces nemají nastavený, uvádí, že jej zatím nezavedl, a to ani přesto, že má reálnou zkušenost se ztrátou znalostí s odcházejícím pracovníkem. Dle svého vyjádření se na úpravu chystá, ale zatím žádné změny v procesu kontinuity znalostí v týmu neprovedl. Hlavním argumentem, proč tomu tak je, je nedostatek času k zaznamenávání znalostí, protože zaměstnanci v jeho týmu jsou aktuálně přetížení nejen činnostmi, které zpracovávají za zaměstnance, který organizaci opustil, ale i současným zaučováním nováčka, a nemají tak na tyto činnosti čas, přestože se jedná o vhodný okamžik pro zaznamenávání znalostí.

Naproti tomu pozitivní je, že dva z manažerů uvedli, že znalosti jsou zaznamenávány relativně pravidelně, minimálně ty znalosti, které se týkají činností, kterým se věnuje jen někdo v týmu, a jsou tedy určeny především pro zastupující pracovníky, aby byli schopni vykonávat činnosti, které běžně nevykonávají. Jeden z těchto manažerů poukazuje i na slabé místo v oblasti kontinuity znalostí z pohledu organizace, kterým je absence společného nástroje, kde by se znalosti zaznamenávaly. Informaci, že manažeři si uvědomují, že je dobré znalosti zaznamenávat, by bylo dobré využít, protože pokud je zde ochota své znalosti zaznamenat, je to jeden z nejdůležitějších stavebních kamenů pro dobrou kontinuitu znalostí v celé organizaci. Další otázkou bylo, kde jejich podřízení hledají znalosti, které aktuálně nemají, ale pro svou práci je potřebují. Všichni manažeři se shodují na tom, že jejich podřízení nejčastěji získávají znalosti od svých kolegů, což je nejlepší cesta jak znalosti sdílet, protože je získávají od zdroje, který znalosti má a pracuje s nimi. Navíc většinou dochází ke sdílení znalostí přímo na pracovišti, tedy u činností, kterých se sdílené znalosti týkají.

Manažeři se také vyjadřovali k tomu, zda mají ve svém týmu zaměstnance, kteří jsou vlastníky klíčových znalostí, a zda vědí, o jaké zaměstnance, a jaké znalosti se jedná. Všichni manažeři uvádí, že některé znalosti v jejich týmu jsou klíčové, respektive že mají v týmu klíčové zaměstnance, a všichni si uvědomují, že tito zaměstnanci jsou důležití. Proto chtějí jejich znalosti zaznamenat nebo daného zaměstnance udržet v organizaci co nejdéle.

Manažer A si i přesto uvědomuje, že se znalosti u něj v týmu sice zaznamenávají pravidelně, ale i tak by s případným odchodem klíčového zaměstnance o určité penzum znalostí přišel. Hlavním důvodem je, že si uvědomuje, že hodně klíčových znalostí je jen „v hlavách“ zaměstnanců, tyto znalosti nejsou nikde zaznamenány a i velmi těžko se to do budoucna změní, protože to jsou znalosti, které vznikají učením a zkušeností, a leckdy si ani tito zaměstnanci neuvědomují, že takové znalosti mají, a tak je jen velmi těžko nějak zaznamenají.

Na otázku, zda existuje speciální proces na předávání znalostí v případě odchodu zaměstnance, se všichni manažeři také shodli. Všichni uvedli, že žádný speciální proces neexistuje a největším problémem je, že se ve většině případů nepotkávají odcházející a nově nastupující zaměstnanci. Znalosti se tedy předávají ostatním kolegům, a ti je zase předávají na novému zaměstnanci, čímž dojde k poměrně velké ztrátě znalostí a souvislostí. K předávání znalostí navíc často dochází až v okamžiku, kdy je zaměstnanec ve výpovědní lhůtě, takže i čas na předání je velmi krátký. A pokud není dodržován proces zaúčtování a předávání znalostí průběžně, není příliš reálné v krátké době, většinou maximálně dvou měsíců, předat vše potřebné.

I v další otázce, zda dostávají manažeři podporu v oblasti kontinuity a sdílení znalostí od zástupce lidských zdrojů, se všichni manažeři bezvýhradně shodují. Všichni uvádí, že z jejich pohledu žádná podpora v oblasti kontinuity znalostí ze strany zástupců lidských zdrojů neexistuje. Respektive, určitě ne proaktivní podpora a reaktivní podporu žádný z nich nikdy neověřoval. Zde existuje prostor pro zástupce lidských zdrojů, aby manažerům komunikovali, že jsou schopni jim dát podporu a rady i v oblasti kontinuity znalostí a že se manažeři na ně mají obracet.

V otázce, zda v týmu zohledňují nějak věk zaměstnanců, došlo opět ke shodě. Všichni tři manažeři uvádí, že pro ně není důležitý věk daného zaměstnance, ale individuální potřeby zaměstnanců, s ohledem na jejich osobní, rodinný, pracovní život a aktuální životní situaci, a dle toho se snaží své zaměstnance řídit. Tedy tak, aby měli spokojené zaměstnance stále, bez ohledu na jejich věk.

V odpovědi na otázku, zda si myslí, že top management vnímá kontinuitu znalostí jako důležitou, se manažeři v zásadě také shodují, ale jejich bohužel nevyznívá ve prospěch top managementu organizace. Všichni manažeři se shodují na tom, že v poslední době není kontinuita nejen příliš podporována, ale některé aktivity v organizaci dokonce jdou proti ní. Zde se jedná například o opakované propouštění nebo malou snahu o udržení klíčových zaměstnanců. S opakovaným propouštěním manažeři poukazují na skutečnost, že taková atmosféra ani nepodporuje ochotu zaměstnanců ke sdílení znalostí, ať už to je z důvodu obavy o jejich pracovní pozici nebo proto, že nemají na aktivity nad rámec svých činností čas, či jsou prostě jen unaveni nejistotou, kterou organizace vytváří. Nejsou ochotni dělat cokoli, co by bylo nad rámec jejich činností, nebo mohou v krajním případě bránit své znalosti proto, že chtějí, aby organizace pocítila, jaké znalosti s nimi odejdou, pokud by na ne přišla řada při propouštění. Současně s tím si všichni manažeři myslí, že dobrá kontinuita znalostí může být konkurenční výhodou. Obě tyto odpovědi poukazují na fakt, že organizace nebo její top management v současné době nedělají dost pro to, aby tuto konkurenční výhodu měli, respektive si ji udrželi.

Pouze jeden z manažerů uvedl, že se aktivně podílí na kontinuitě znalostí ve svém týmu. Podporuje ji a vede k zaznamenávání a udržování znalostí i své podřízené. Druzí dva manažeři, to mají, dle jejich slov, v plánu, ale žádné aktivity ke změně zatím bohužel nepodnikají.

Obecně z odpovědí plyne, že nejlépe vypracovaný systém pro podporu kontinuity znalostí má manažer A. Bez ohledu na to, že v organizaci nejsou stanovena pravidla pro kontinuitu znalostí, má takový proces ve svém týmu zavedeny a dle jeho slov je tento proces plně funkční. Pokud by management finančního oddělení chtěl zavádět nějaká, alespoň minimální, pravidla pro kontinuitu znalostí, mohl by tento manažer být ambasadorem takové aktivity. Pro ostatní

manažery by byl příkladem, jak kontinuitu znalostí řídit, jak znalosti zaznamenávat, jak je udržovat aktuální a jak je sdílet. Pokud by organizace chtěla zapracovat na systému kontinuity znalostí, tak by minimálně pro začátek, bylo vhodné, aby v organizaci určila několik ambasadorů, kteří by takovou myšlenku uměli podpořit a ostatním manažerů i zaměstnancům pomoci v začátcích a přesvědčit je o tom, že kontinuita znalostí má smysl.

Jak již bylo uvedeno v úvodu této kapitoly, z rozhovorů s manažery finančního oddělení vyplynul nejednoznačný přístup ke kontinuitě znalostí, což se dalo, vzhledem k tomu, že organizace nemá definovaná pravidla pro kontinuitu znalostí, očekávat. Každý manažer tak má přístup odpovídající vlastnímu osobnímu nastavení a ten přenáší na své podřízené. Ve spoustě případů se proto bude stávat, že k žádnému zaznamenávání znalostí nebude docházet, a pokud organizace opakovaně propouští, existuje čím dále větší riziko ztráty klíčových znalostí a jejich přenosu ke konkurenci. To by si měl top management organizace uvědomit a ve spolupráci se zástupci lidských zdrojů co nejdříve nastavit v celé organizaci proces týkající se kontinuity znalostí.

3.2.3 Dotazníkové šetření

V této subkapitole jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci finančního oddělení. Všechny otázky poskytovaly možnost výběru, u doplňujících otázek byla otevřená odpověď, kam mohl respondent doplnit odpověď dle svého postoje. Tyto volné odpovědi byly při zpracování upraveny tak, že došlo k sečtení odpovědí, které byly shodné, ale pouze jinak formulované. Pro některé vybrané kombinace otázek bylo použito stanovení hypotéz a následné ověření jejich závislosti pomocí Pearsenova chí-kvadrátu – testu nezávislosti v kontingenční tabulce.

První otázky v dotazníku byly zaměřeny na oblast nově příchozích nebo odcházejících kolegů a předávání znalostí v těchto specifických situacích. Oblast byla rozdělena na dvě kategorie respondentů. V první kategorii byli respondenti, kteří nastupovali do organizace v nedávné době (jednalo se o kolegy, kteří nastupovali do organizace v posledních třech letech). Ti se pak vyjadřovali k tomu, jak probíhala předávka znalostí ve vztahu k jejich osobě a jejich budoucí náplni práce. V druhé kategorii respondentů byli ti, kteří jsou v organizaci již delší dobu, tedy déle než tři roky, a k nimž do týmu nastupoval v posledních třech letech nějaký nováček. Šlo o to zjistit, jak nováček získával potřebné znalosti. Obdobně byla položena poslední otázka v první sekci dotazníkového šetření – a to zda v posledních třech letech odcházela nějaký kolega a jak v takovém případě docházelo k předávání znalostí tohoto zaměstnance. Tři roky byly zvoleny jako doba, v jejímž rámci je pravděpodobné, že si respondenti budou pamatovat, jak předávání znalostí probíhalo, a nedojde k velkému zkreslení toho, co si daný jedinec pamatuje, i když i tak k určitému zkreslení již dojít mohlo.

28,97 % respondentů uvedlo, že nastupovali do organizace v době před třemi roky a méně. Na tyto zaměstnance byla změřena otázka č. 2: „Když jste nastupoval/a do T-Mobile, kdo Vám předával znalosti týkající se Vaší náplně práce?“. Většina respondentů (63,63 %) uvedla, že se jednalo o kolegy z týmu, do kterého nováček nastupoval, ve 14,29 % získával nováček znalosti od nadřízeného a pouze 14,28 % uvedlo, že měli možnost získávat znalosti od kolegy, za kterého nastupovali. Faktem je, že otázka určená nastupujícímu zaměstnanci nebyla upřesněna tak, aby se dalo usuzovat, zda nováček nastupoval do týmu nebo do organizace za odcházejícího kolegu, nebo zda se jednalo například o rozšiřování týmu, kdy není jiná možnost, než aby nováček znalosti získával od ostatních kolegů nebo od nadřízeného. Důležitým faktem v odpovědích na tuto otázku je, že pouze 4,74 % respondentů uvedlo, že jim znalosti nepředával nikdo. Všichni respondenti, kteří nastoupili před méně než třemi lety, měli v následné otázce

č. 3 zhodnotit, jak z jejich pohledu proběhlo předávání znalostí při jejich nástupu do finančního oddělení. Pozitivní je, že 73,81 % respondentů uvedlo, že předávání znalostí bylo dostatečné nebo spíše dostatečné. Což ale znamená, že 26,19 % uvedlo, že předávání znalostí dostatečné nebylo. Jedná se tedy o nemalé procento, proto následovala ještě doplňující otázka č. 4, v čem přesně bylo předávání znalostí nedostatečné, aby bylo možné pro finanční oddělení na základě konkrétních nedostatků navrhnout případná řešení do budoucna. Respondenti měli možnost vyjádřit se prostřednictvím krátkého volného textu. Jelikož se jednalo o volný text, byly odpovědi přeformulovány do následujících tří oblastí:

- předávání znalostí nebylo v souvislostech, bylo těžké najít paralelu mezi znalostmi, ten, kdo znalosti předával, si neuvědomoval, že má „v hlavě“ spoustu znalostí, které nově nastupující zaměstnanec nemá a nedokáže bez nich danou oblast úplně pochopit;
- nedostatek času na předávání znalostí;
- nedošlo k předání všech potřebných znalostí, nováček si na část znalostí musel tzv. přijít sám postupem času, jak se zapracovával do své náplně práce.

Tyto oblasti poukazují na to, že je velmi těžké předávat znalosti, které daný jedinec má, jednali se hlavně o skryté informace, které má každý jen „v hlavě“ a neuvědomuje si, že je potřeba je také sdělovat, protože bez nich nemusí být rámec předávaných znalostí kompletní. Pozitivní jistě je, že žádný z respondentů neuvedl, že by mu kolegové nechtěli znalosti sdělovat. Dalším problémem jistě také bude, že ne každý umí učit ostatní, tedy přestože znalosti má, neumí se o ně úplně dobře dělit.

Poslední otázkou, pro relativní nováčky byla otázka č. 5: „Pokud jste si něčím při nebo po předávání znalostí, při Vašem nástupu do organizace, nebyl jistý/á.“, kde se respondent vyjadřoval, zda měl možnost se doptat na znalosti, které považoval za chybějící nebo nejasné. Tato otázka byla zodpovězena velmi pozitivně, protože pouze 11,9 % respondentů uvedlo, že se většinou nebo vůbec neměli koho ptát, jedná se tedy pouze o jednotky nováčků, kteří se nemohli dostat k potřebným informacím, i když samozřejmě správně nebo ideálně by neměly existovat ani tyto jednotky případů.

Další část byla zaměřena na zaměstnance, kteří uvedli, že v organizaci pracují déle než tři roky, což bylo 71,03 %, a současně uvedli, že do jejich týmu v posledních třech letech nastupoval nějaký nováček. Už první překvapující informací bylo, že do týmu oslovených zaměstnanců nastupoval, v 74,76 % v posledních třech letech někdo nový. A obdobná otázka (otázka č. 7) byla zaměřena i na relativní nováčky – zda do týmu, kde pracují, nastupoval v posledních třech letech někdo nový kromě nich. I zde bylo vysoké procento kladných odpovědí, protože 80,95 % respondentů uvedlo, že k nim někdo nový nastupoval.

Na všechny kladně reagující respondenty byla zaměřena otázka č. 8: „Kdo tomuto nováčkovi předával většinu znalostí potřebných pro jeho náplň práce?“ Odpovědi na tuto otázku byly podobné jako u otázky č. 2, nejvyšší procento opět získali kolegové v týmu (46 %), k tomuto procentu by se dala přičíst i kategorie člena týmu určeného nadřízeným (28,3 %), a o další místo se dělí znalosti předávané odcházejícím kolegou nebo nadřízeným. Odpovědi na tuto otázku jsou tedy konzistentní s otázkou č. 2, na kterou odpovídali jen nováčci. Nejčastěji se tedy jedná o kolegy v týmu, kteří potřebné znalosti předávají.

Poslední část, v první oblasti dotazníkového šetření, byla zaměřena na odcházející kolegy z týmu. Zde je opět poměrně vysoké procento respondentů (84,14 %), kteří reagovali kladně, tzn., že jejich tým někdo opouštěl. Na tyto respondenty byla zaměřena poslední otázka této oblasti, otázka č. 10 „Komu odcházející kolega předával znalosti ohledně své náplně práce“.

Odpovědi většinou korespondují s odpověďmi na předchozí obdobné otázky (tedy nejčastěji kolegům v týmu, nováčkovi, případně nadřízenému), ale v tomto případě se objevilo vysoké procento (28,69 %) respondentů, kteří uvedli, že své znalosti nepředával nikomu. Pro tento případ byla připravena otázka č. 11, která měla za úkol zjistit, zda tito zaměstnanci vědí, z jakého důvodu se tak stalo. Odpovědi byly uvedeny formou volného textu, po přeformulování se podle respondentů jednalo v zásadě o dvě situace – na předávání znalostí nebyl čas, a druhá situace byla, že se práce daného kolegy téměř celá zrušila. Z některých odpovědí bylo možné dovodit, že pokud nebyl na předávání znalostí čas, mělo to na tým velký dopad, protože museli znalosti těžce skládat později společně a nedošlo tak pravděpodobně k vhodnému zapracování nováčka.

Otázkou, která se dá vztáhnout k této problematice, je ještě otázka č. 31, kde měli respondenti uvést, co dle jejich názoru motivuje odcházející zaměstnance ke sdílení jejich znalostí. Odpovědi byly formou volného textu. Hodně odpovědí se opakovalo a někteří respondenti uváděli i více faktorů, které mohou zaměstnance ke sdílení znalostí motivovat. U odpovědí nejsou uvedena procenta, právě proto, že zaměstnanci uváděli více různě naformulovaných odpovědí, které jsou seřazeny dle četnosti výskytu:

- kolegiálnost;
- chce, aby po něm něco zůstalo;
- chce, aby se pokračovalo v jeho práci;
- nic nebo nevím;
- svědomí;
- osobní zodpovědnost;
- loajálnost;
- slušnost.

Na základě otázek v první oblasti, týkající se nástupu nového kolegy nebo odchodu kolegy z týmu, v souvislosti s kontinuitou znalostí, se získané informace dají shrnout do dvou zásadních zjištění. Znalosti jsou v zásadě vždy předávány a to v dostatečné formě a nejčastěji jsou předávány kolegy v týmu nebo ostatním kolegům v týmu. Vedlejším zjištěním je, že v posledních třech letech docházelo, téměř u všech zaměstnanců k nějaké změně v týmu – buď nastupoval nováček, nebo odcházel některý z kolegů. Tuto skutečnost potvrdilo v obou případech přes 80 % respondentů. Zdá se tedy, že v organizaci dochází k relativně časté obměně zaměstnanců a proto by se měl klást skutečně velký důraz na nastavení kontinuity znalostí, jinak organizace přijde o mnoho znalostí, které se postupným předáváním ztrácí.

Další oblastí byly tři otázky týkající se názoru respondentů na kontinuitu znalostí a její důležitost. Otázka č. 12 byla zaměřena na to, zda je obecně kontinuita znalostí pro organizaci důležitá, téměř všichni respondenti (97,24 %) uvedli, že dle jejich názoru spíše důležitá nebo důležitá je. Respondenti měli následně možnost upřesnit, proč mají takový názor, v otázce č. 13 a 14. Jelikož nesouhlas vyjádřily jen jednotky zaměstnanců a většina upřesňujících informací byla „nevím“, proto se dále s touto otázkou nepracovalo. U respondentů, kteří uvedli, že kontinuita je důležitá, bylo mnoho upřesňujících odpovědí. Jelikož se jednalo o volný text, došlo opět k přeformulování odpovědí a následovnému seřazení dle četnosti:

- zachování návaznosti znalostí;
- nedojde ke ztrátě znalostí (např. s odchodem zaměstnance);
- zastupitelnost v rámci týmu;
- „neobjevovat kolo“, neopakovat/eliminovat chyby;
- know-how;
- zaučování nováčků;

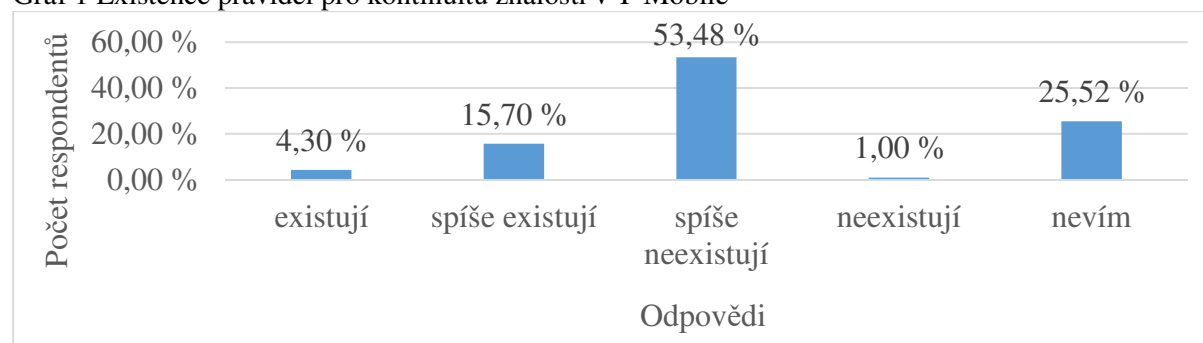
- udržitelnost informací;
- udržení efektivity/chodu organizace;
- udržení kvality.

Následující otázka, číslo 15, byla zaměřena na to, zda si management uvědomuje důležitost kontinuity znalostí. Zde se objevily výsledky, které by pro management finančního oddělení měly být alarmující, protože odpovědi jsou rozděleny téměř na třetiny – 37,5 % uvedlo, že si management uvědomuje důležitost kontinuity, naproti tomu 33,3 % uvedlo, že si tuto skutečnost management neuvědomuje a 29,1 % uvedlo, že neví. Skutečnost, že si většina respondentů myslí, že si management neuvědomuje důležitost nebo neví, podporují odpovědi na další otázku, č. 16: „Dobrá kontinuita znalostí může být konkurenční výhodou“, protože zde uvedlo 97,24 % respondentů, že může být konkurenční výhodou. Dá se tedy zobecnit, že téměř všichni zaměstnanci si myslí, že kontinuita je konkurenční výhodou, ale současně také, že stávající management si neuvědomuje nebo na tuto skutečnost nereflakuje.

Obdobně otázka č. 32 byla zaměřena na přístup z pohledu organizace a organizační kultury. Otázka zkoumala názor zaměstnanců, zda organizační kultura ovlivňuje sdílení znalostí v organizaci. Zde opět většina zaměstnanců (75,86 %), obdobně jako u důležitosti kontinuity znalostí, odpověděla, že organizační kultura nastavení kontinuity znalostí ovlivňuje. Nejvíce jsou o tom přesvědčeni zaměstnanci, kteří jsou v organizaci více než 9 let, 83,1 % zaměstnanců v této skupině je přesvědčeno o tom, že kultura sdílení znalostí ovlivňuje. Organizační kultura je určitě důležitým bodem, prostřednictvím něhož může organizace řídit kontinuitu znalostí tak, aby přístup v rámci celé organizace byl jednotný.

Další velkou oblastí byly otázky zaměřené na nastavení sdílení znalostí ve finančním oddělení nebo přímo v týmu daného respondenta. Otázky byly zaměřeny na formu sdílení a uchovávání znalostí a nastavení procesu týkajících se kontinuity znalostí ve finančním oddělení. Jedná se o zbývající otázky v dotazníkovém šetření (otázky č. 17–37), kromě poslední otázky, která byla zaměřena na doplnění jakýchkoliv informací, které by chtěl respondent sdělit. Otázka č. 17 (viz graf 1) se zaměřila na skutečnost, zda v T-Mobile existují přesná pravidla pro sdílení znalostí. Více než polovina (54,48 %) respondentů uvedla, že pravidla spíše neexistují nebo nevědí, zda existují (25,52 %).

Graf 1 Existence pravidel pro kontinuitu znalostí v T-Mobile



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky této otázky jsou stejné i dle doby zaměstnaní v organizaci, pouze zaměstnanci, kteří jsou v organizaci méně než jeden rok, mají odpovědi rozloženy téměř na třetiny, respektive převažují odpovědi „nevím“ nebo „ano“. Dá se předpokládat, že je to reakce na zaučování v organizaci, které, i dle odpovědí z rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů, je v organizaci zabezpečeno velmi dobře.

Otázka č. 18 byla zaměřena na to, kde zaměstnanci nejčastěji hledají potřebné znalosti pro náplň své práce, v této otázce mohli respondenti volit i více než jednu odpověď. Nejčastějším zdrojem znalostí jsou kolegové, přesné rozdělení je uvedeno níže:

- kolega (82,07 %);
- moje poznámky (53,79 %);
- nadřízený (49,66 %);
- intranet (41,38 %);
- manuál (35,17 %);
- nikde, nějak to risknu (16,55 %).

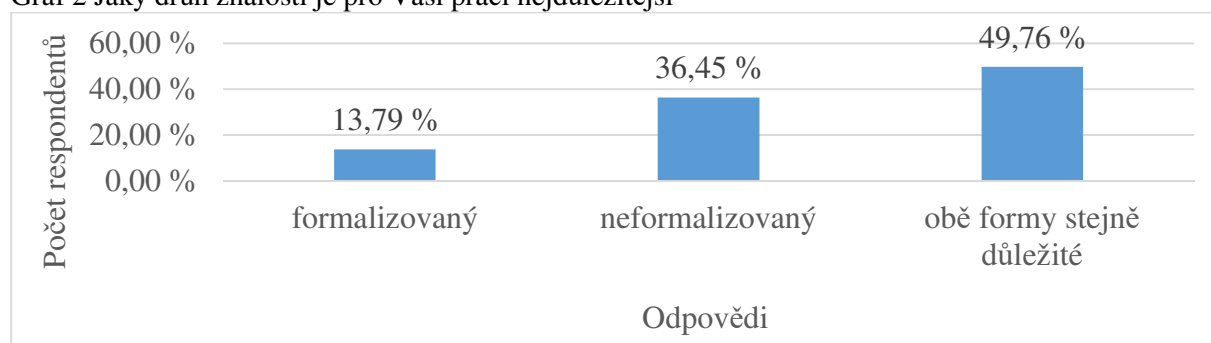
S odpověďmi na tuto otázku v zásadě korespondují i odpovědi na otázku č. 20: „V jaké formě primárně získáváte znalosti?“, kde se jednalo o následující odpovědi. Odpovědi jsou případně přeformulovány, protože respondenti mohli odpovídat i formou volného textu:

- převážně ústně (51,72 %);
- převážně písemně (31,72 %);
- ústně i písemně (7,48 %);
- pouze ústně (4,14 %);
- intranet (2,72 %);
- pouze písemně (1,38 %).

Více než polovina zaměstnanců odpověděla, že získává znalosti převážně ústně nebo případně ústně i písemně, což koresponduje s odpovědí, že nejčastějším zdrojem chybějících znalostí jsou kolegové. Z pohledu typu práce, zda se jedná o týmovou nebo individuální, nebyly shledány rozdílné preference, obecně tedy zaměstnanci preferují ústní předávání znalostí.

Na otázku 21: „Jaký druh znalostí je pro Vaši práci nejdůležitější?“, jak ukazuje graf 2, odpovědělo 49,76 % zaměstnanců, že jsou pro ně stejně důležité znalosti v podobě formalizované, tedy například v podobě manuálu nebo procesů, i znalosti v podobě neformalizované, například ústní předání mezi kolegy. Pouze v případě, že zaměstnanci uvedli, že organizace jejich práce je převážně týmová, jsou pro ně nejdůležitějším druhem znalostí znalosti neformalizované. Vyjádřilo se tak přesně 50 % zaměstnanců, kteří uvedli jako organizaci práce týmovou.

Graf 2 Jaký druh znalostí je pro Vaši práci nejdůležitější

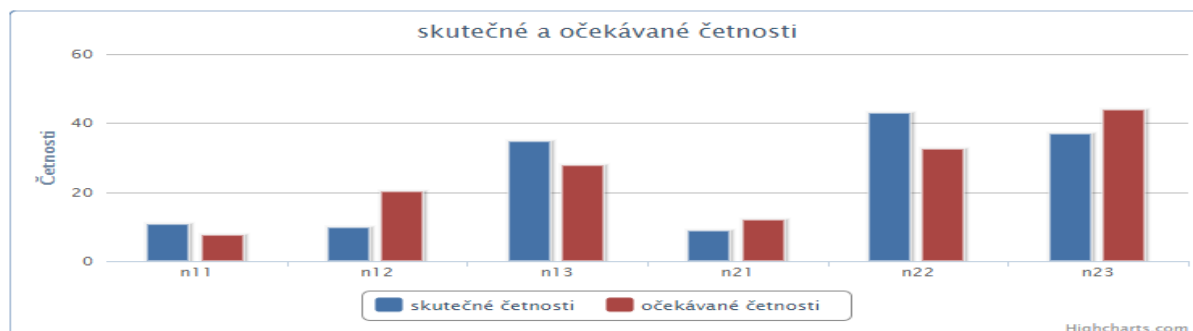


Zdroj: vlastní zpracování

Závislost otázek č. 20 a č. 21 byla zkoumána i pomocí chí-kvadrát testu závislosti. Pro účely testu chí-kvadrátu byly sloučeny odpovědi z otázky č. 20 pouze na odpověď „ústně“ a „písemně“, jelikož v odpovědích se vyskytovalo i méně než pět reakcí a tudíž nebylo možné test použít na všechny původně definované možnosti. Po tomto upřesnění byl použit test a hodnota chí-kvadrátu byla 0,001, tedy nižší než hladina významnosti, proto byla zamítnuta nulová hypotéza, znějící, že sledované znaky nemají žádnou závislost a byla přijata hypotéza

alternativní, že sledované znaky vykazují určitou závislost. Porovnání skutečné a očekávané četnosti je vidět na obrázku 2 níže.

Obrázek 2 Závislosti otázek č. 20 a 21



Zdroj: Kábrt, M., Test Nezávislosti

Vzhledem k tomu, že byla mezi hodnocenými znaky zjištěna určitá závislost, byl proveden ještě test Cramérova koeficientu kontingence k zhodnocení síly závislosti těchto znaků. Tento koeficient má hodnotu 0,32, tedy závislost mezi odpověďmi na otázku „jaké znalosti jsou pro daného zaměstnance nejdůležitější“ a na otázku „v jaké formě nejčastěji získává znalosti“, je na hranici střední závislosti.

V otázce č. 22 měli respondenti možnost zhodnotit dostupnost znalostí potřebných pro jejich náplň práce. Většina uvedla, že dostupnost znalostí pro jejich náplň práce je spíše nebo zcela vyhovující, na druhou stranu 22,76 % respondentů uvedlo, že dostupnost vyhovující není. Pro doplnění tohoto negativního hodnocení následovala otázka č. 23, kde měli respondenti možnost formou volného textu napsat, jaké konkrétní znalosti jim chybí. Odpovědi jsou volně přeformulovány na následující výsledky:

- formalizované postupy a popisy činností;
- celkový přehled;
- ty, které nechce nikdo sdílet;
- znalosti, které měli kolegové, kteří odešli.

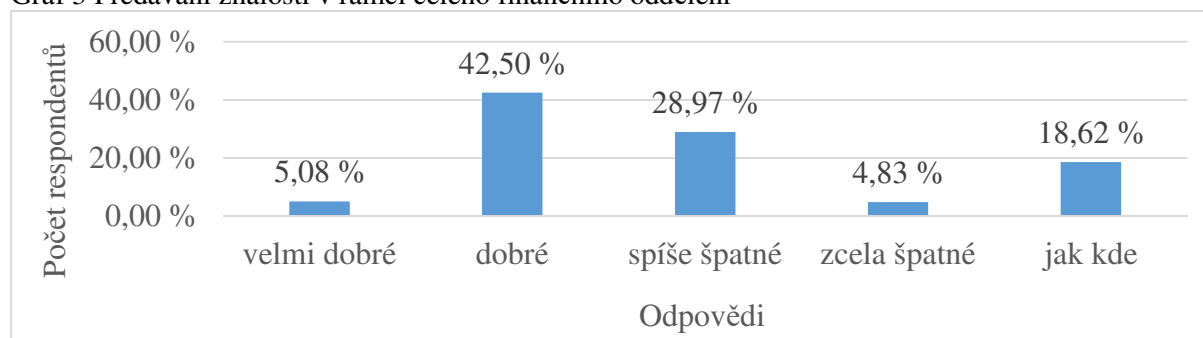
Nejčastější odpovědi byly „formalizované postupy a popisy činností“, což ukazuje na chybějící platformu nebo databázi, kde by zaměstnanci centrálně zaznamenávali svoje znalosti, přesně z těch důvodů, které byly uvedeny výše, u otázky č. 13, tedy „zachování znalostí“. Následně nedojde ke ztrátě znalostí při zaučování a zlepší se zastupitelnost.

Je třeba poukázat na fakt, že pokud respondenti uvedli, že je pro ně dostupnost znalostí spíše nevyhovující, jednalo se s větší pravděpodobností o zaměstnance, kteří také uvedli, že jejich náplň práce je individuální nebo převážně individuální. Odpovědi uvedlo poměrně málo respondentů, nelze tedy na tomto výsledku stavět přímo nějaká doporučení, ale jedná se o fakt, který by bylo vhodné neopominout a věnovat mu pozornost. Jde o to, zda v případě, kdy jsou týmy složeny spíše ze specialistů, nedochází k horšímu sdílení a tím i dostupnosti znalostí, protože to s sebou následně nese i větší riziko ztráty znalostí, v případě, že daný zaměstnanec opouští organizaci.

Otázka č. 24 se zaměřila na nastavení předávání na udržování znalostí v rámci celého finančního oddělení. Opět se objevil i výraznější negativní výsledek (výsledek ukazuje graf 3). 33,80 % respondentů uvedlo, že je spíše nebo zcela špatné a dalších 18,62 % uvedlo jak kde. K odpovědím na tuto otázku je možné připojit ještě odpovědi na otázku č. 33, zda je oblast řízení/sdílení znalosti ukotvena v personální strategii T-Mobile. Protože odpovědi na tuto

otázku se vzájemně podporují s tím, co zaznělo k otázce číslo 24. 55,86 % respondentů totiž uvedlo, že neví, zda je v personální strategii organizace něco takového ukotveno a 32,41 % dokonce uvedlo, že tam nic takového není.

Graf 3 Předávání znalostí v rámci celého finančního oddělení

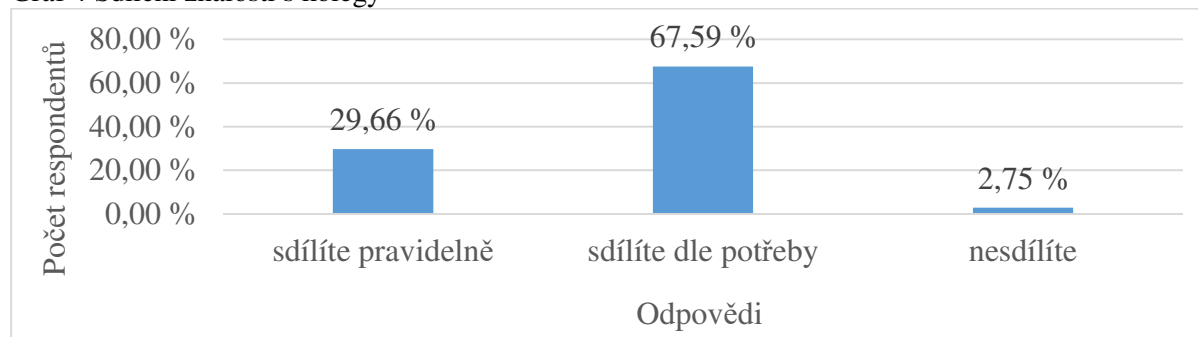


Zdroj: vlastní zpracování

Obě tyto otázky poukazují na fakt, že nastavení řízení, sdílení a uchovávání informací buď nastaveno není, proto v organizaci z pohledu zaměstnanců nefunguje úplně dobře nebo není minimálně dobře komunikováno, což má v zásadě obdobný dopad, respektive vede k tomu, že k oblasti kontinuity znalostí každý přistupuje jinak.

Graf 4 ukazuje, že velmi dobře dopadly reakce na otázku č. 25, zda samotný respondent své znalosti sdílí s kolegy, kde 29,66 % uvedlo, že své znalosti sdílí dokonce pravidelně a 67,59 % uvedlo, že sdílí znalosti dle potřeby.

Graf 4 Sdílení znalostí s kolegy



Zdroj: vlastní zpracování

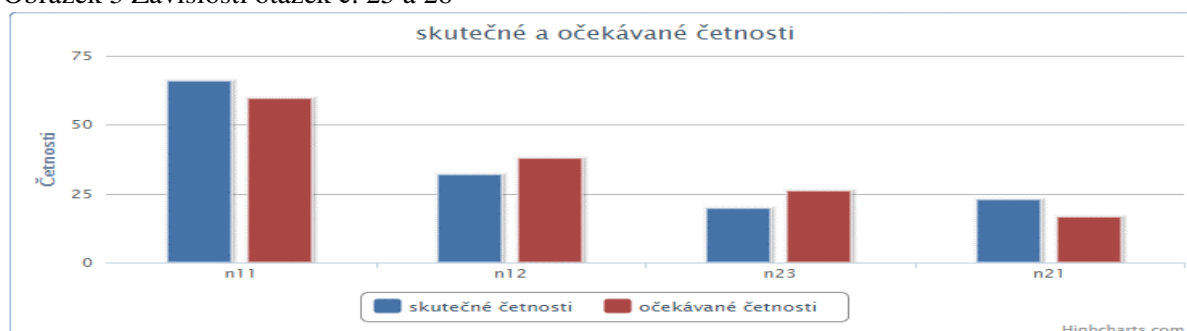
V případě, že zaměstnanci uvedli, že je jejich organizace práce individuální, převažovalo v jejich odpovědích výrazněji, že své znalosti sdílí pouze příležitostně, a to v 82,4 % odpovědí. Na tuto závislost byl proveden test nezávislosti pomocí chí-kvadrátu, hodnota vyšla 0,328, tedy vůči hladině významnosti se jednalo o vyšší hodnotu, přijala se nulová hypotéza, že sledované znaky nevykazují žádnou závislost. Další zajímavostí určitě je, že pouze čtyři respondenti uvedli, že své znalosti nesdílí a všichni jsou v organizaci déle než devět let. Jako důvod většina z nich uvedla, že nechtějí přijít o know-how a bojí se, že by mohli přijít o místo. Přesto všichni současně uvedli, že je dle nich kontinuita znalostí důležitá. Pomocí hodnoty chí-kvadrátu testu nezávislosti bylo následně zjišťováno, zda skutečně existuje závislost mezi dobou zaměstnání a ochotou sdílet své znalosti. Jako nulová hypotéza bylo stanoveno, že tyto dvě proměnné nevykazují závislost. Pro účely ověření pomocí testu nezávislosti byly upraveny vstupní hodnoty, jelikož v některých případech byly hodnoty daného znaku nižší než pět nebo dokonce nulové. Došlo ke sloučení doby zaměstnání, vznikly tak tři kategorie do tří let, 4–9 let a déle

než 9 let a byla vyřazena celá odpověď „nesdílím“, jelikož ji uvedli pouze čtyři zaměstnanci. Test závislosti pomocí chí-kvadrátu v kontingenční tabulce tedy sledoval závislost mezi dobou zaměstnání a sdílením znalostí pravidelně nebo dle potřeby. Nulová hypotéza byla stanovena tak, že znaky nemají žádnou závislost, hladina významnosti 0,05. Hodnota chí-kvadrátu vyšla 0,705, tedy vyšší než hladina významnosti, tudíž je přijata hypotéza H_0 , se sledované znaky nevykazují závislost.

Obdobně bylo pro tuto otázku pomocí chí-kvadrátu zjišťováno, zda existuje nějaká závislost mezi ochotou sdílet své znalosti a vlastnictvím klíčových znalostí, protože by se dalo předpokládat, že může nastat situace, kdy s vlastnictvím klíčových znalostí se bude snižovat ochota tyto znalosti sdílet. Pro účely testu nezávislosti, byla vyloučena odpověď „nesdílím“, jelikož odpovědí bylo méně než pět nebo nebyly žádné. Jako nulová hypotéza bylo stanoveno, že proměnné nevykazují závislost. I v tomto případě, nebyla závislost těchto proměnných prokázána, protože hodnota chí-kvadrátu vyšla 0,334, tedy opět vyšší než hladina významnosti (0,05), takže nulovou hypotézu nelze zamítnout a proměnné nevykazují závislost.

Otázka na frekvenci sdílení s otázkou č. 28 vykazovaly určitou závislost, kde uváděli zaměstnanci, zda své znalosti zaznamenávají i formálně. Hodnota naměřená v chí-kvadrátu vyšla 0,02, tedy došlo k zamítnutí H_0 – zkoumané znaky nevykazují žádnou závislost. V případě, že zaměstnanci odpovídali, že sdílí své znalosti pravidelně, takže je větší pravděpodobnost, že své znalosti také formálně zaznamenávají (viz obrázek 3). Na míru závislosti znaků byl proveden test Cramérova koeficientu kontingence, závislost těchto znaků byla vyhodnocena na 0,2, tedy se jedná o slabou závislost.

Obrázek 3 Závislosti otázek č. 25 a 28



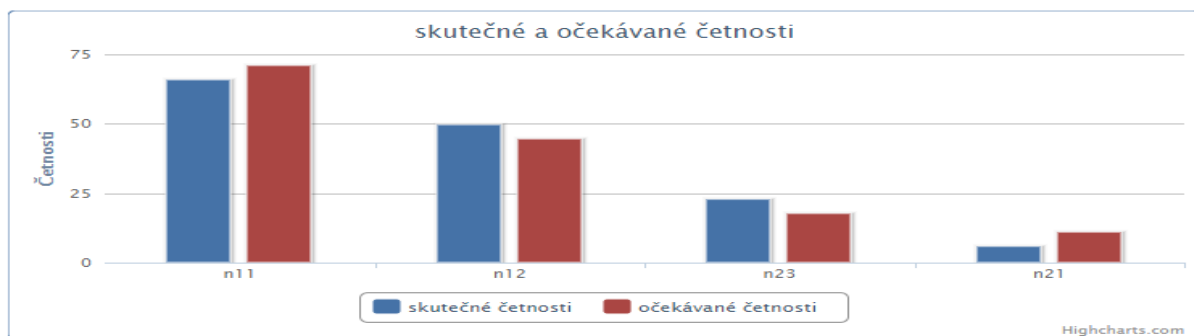
Zdroj: Kábrt, M., Test Nezávislosti

Poměrně dobře dopadla i otázka (č. 26) na pozitivní oceňování přístupu ke kontinuitě znalostí, kde 41,13 % respondentů v odpovědi uvedlo, že nejčastěji sdílení znalostí oceňují kolegové, následovalo s 30,49 % „všichni“ a pak i „nadřízení a podřízení“. Bohužel, s ne úplně zanedbatelným procentem odpovědí (10,64 %), se objevila i možnost, že sdílení neoceňuje nikdo. V takovém případě je velmi pravděpodobné, že daný jedinec dříve nebo později dospěje do situace, kdy nebude považovat sdílení svých znalostí za důležité. Kromě toho, že měli respondenti možnost se vyjádřit k tomu, zda své znalosti sdílí, ptala se otázka č. 28 na to, zda své znalosti také nějak formálně zaznamenávají. Zde už přiznali, že nejsou tak aktivní jako ve sdílení, protože 61,38 % z nich uvedlo, že formálně znalosti nezaznamenávají.

Zajímavé je, že pokud zaměstnanci uvedli, že jejich organizace práce je výhradně individuální nebo naopak výhradně týmová, výrazněji také převažovalo, že zaměstnanci své znalosti formálně nezaznamenávají (v průměru 76 %). Pokud zaměstnanci uvedli, že jejich organizace práce je týmová, ale částečně i individuální nebo naopak, pak byly odpovědi na otázku týkající se zaznamenávání informací častěji kladné. Zda existuje skutečně nějaká závislost, bylo

ověřeno pomocí testu nezávislosti, pro účely ověření byly sloučeny možnosti odpovědí v otázce 19., sloučeny pouze do dvou odpovědí – „týmová“ a „individuální“. Hodnota chí-kvadrátu byla 0,026, tedy nižší než hladina významnosti (0,05), proto byla nulová hypotéza (zkoumané znaky nevykazují závislost) zamítnuta a přijata alternativní hypotéza, která uvádí, že zkoumané znaky vykazují závislost, tedy na základě typu organizace práce se dá předpovídat ochota k formálnímu zaznamenávání znalostí. Výsledky závislosti jsou graficky znázorněny na obrázku 4, níže.

Obrázek 4 Závislosti otázek č. 19 a 28

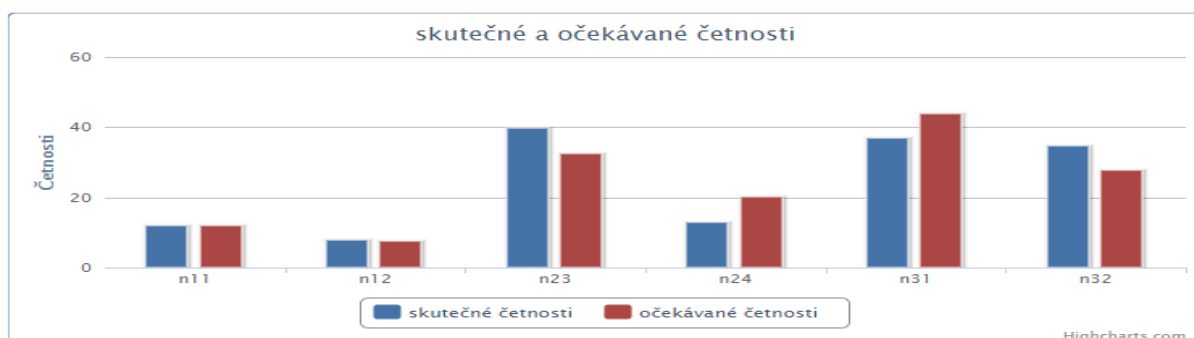


Zdroj: Kábrt, M., Test Nezávislosti

V rámci vyhodnocení tohoto dotazníku to konkrétně znamená, že pokud zaměstnanci pracují spíše individuálně, ve větší míře zaznamenávají své znalosti formálně. Vzhledem k tomu, že zkoumané znaky vykazaly určitou závislost, byl použit ještě výpočet Cramérova koeficientu kontingence ke zjištění síly závislosti těchto znaků. Tento koeficient má hodnotu 0,184, což znamená, že mezi těmito znaky závislost sice je, ale je velmi slabá. Pokud zaměstnanci uvedli, že své znalosti neznamenávají, uvedli ve více než 65 % v otázce na získávání znalostí pro jejich práci, že je získávají pouze nebo převážně ústně.

Na obrázku 5 je graficky znázorněna závislost zaznamenávání znalostí a preference určitého typu získávání znalostí.

Obrázek 5 Závislosti otázek č. 20 a 28



Zdroj: Kábrt, M., Test Nezávislosti

Tato hypotéza, byla ověřena i pomocí chí-kvadrátu nezávislosti. Při porovnání proměnných v kontingenční tabulce vyšla hodnota chí-kvadrátu 0,023, což je nižší než stanovená hladina významnosti (0,05), proto byla nulová hypotéza zamítnuta a přijata hypotéza alternativní – že to, zda zaměstnanec své znalosti zaznamenává, má souvislost s tím, jaký druh znalostí je pro jeho práci nejdůležitější. Stejně jako u předchozího zkoumání závislosti byl i zde proveden test Cramérova koeficientu kontingence na sílu závislosti daných znaků. Hodnota tohoto koeficientu je 0,23, tedy znaky vykazují závislost, ale také slabou.

Jedním ze závěrů z této kombinace otázek by mohlo být, že zaměstnanci své znalosti nezaznamenávají, jelikož pro ně samotné není přirozené znalosti vyhledávat v písemné podobě a tak pro ně nemají význam, respektive si význam zaznamenaných znalostí nemusí uvědomovat, protože obdobně vypadají výsledky kombinace odpovědí, kdy zaměstnanec uvedl, že své znalosti zaznamenává, a současně uvedl, že potřebné znalosti vyhledává primárně v písemné podobě. Jedním z doporučení by tedy mělo být, osvětlit všem zaměstnancům význam zaznamenaných znalostí, jelikož ne vždy musí nastat situace, že je možné předávat znalosti ústně, a písemně zaznamenané znalosti mohou být jediným zdrojem, z kterého lze čerpat.

Doplňující otázka č. 29 byla zaměřena jen na ty respondenty, kteří uvedli, že své znalosti zaznamenávají, a kladla si za úkol zjistit jak. Odpovědi zaměstnanci opět uváděli formou volného textu, proto byly přeformulovány do následujících výsledků:

- formální i neformální manuály/popisy práce;
- mé vlastní poznámky;
- dokumenty na sdíleném disku;
- procesní popis;
- na intranet.

Hodně zaměstnanců i v odpovědi na tuto otázku uvádělo, že je pro ně důležité, když vidí, že jsou jejich zápisky následně využívány a že je jejich úsilí při zapisování oceněno, ať už ze strany kolegů nebo nadřízeného. Navíc, pokud zaměstnanci uváděli, že jejich úsilí při zaznamenávání znalostí oceňuje jejich nadřízený, bylo to důležitější než ocenění od kolegů a byla vyšší pravděpodobnost, že taková zaměstnanec své znalosti zaznamenává a tím sdílí i následně. Odpovědi, týkající se formálního zaznamenávání, opět poukazují na fakt, že by měla organizace mít nějakou platformu pro udržování znalostí; hodně zaměstnanců svoje znalosti již teď zaznamenává, ale nejsou následně dostupné všem nebo jsou zaznamenávány různě a nemusí být pro všechny srozumitelné.

Další doplňující otázka, č. 30, byla zaměřena naopak na ty, kteří uvedli, že své znalosti nezaznamenávají. Respondenti zde měli uvést důvod, proč tomu tak je. Jednalo se opět o odpovědi formou volného textu, došlo tedy k přeformulování do následujících výsledků. Vzhledem k tomu, že někteří uváděli i více důvodů, nejsou u jednotlivých odpovědí uvedena procenta, ale jsou seřazeny od nejčtenějších odpovědí, s tím, že první odpověď zazněla s drtivou převahou oproti dalším, které ve výčtu následují:

- nikdo zaznamenané znalosti nečte/nikdo s tím dále nepracuje;
- udržení si vlastního know-how/nechci se dělit;
- bojím se o své pracovní místo;
- jedná se o tajné informace;
- chci mít pocit jedinečnosti/nenahraditelnosti.

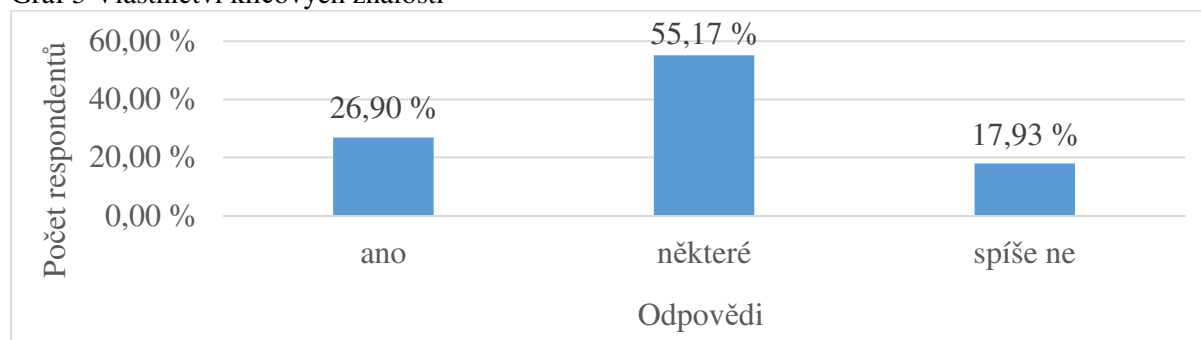
Odpovědi na tuto otázku jsou i v některých bodech ve shodě s doplňující otázkou, v případě, že respondent uvedl, že nějak své znalosti zaznamenává. Respondenti se shodují v tom, že je důležité, aby se se zápisky dále pracovalo. Zbytek se už do značné míry týká toho, že zaměstnanci si informace udržují z důvodu pocitu obav o své pracovní místo.

S kontinuitou znalostí souvisí i delegování práce, protože v rámci delegování dochází zároveň k předávání znalostí, které jsou potřebné pro vykonávání dané činnosti. To, zda, nebo jak, k delegování v týmu daného respondenta dochází, ověřovala otázka č. 34. Většina respondentů uvedla, že k delegování u nich v týmu dochází, a to dle momentální potřeby (52,41 %) nebo pouze z vedoucího na podřízené (36,55 %), pouze v 4,83 % uvedli respondenti, že k delegování

nedochází vůbec. Tyto informace jsou určitě pozitivní pro management finančního oddělení, protože jak je uvedeno výše, v rámci delegování dochází i ke sdílení znalostí a pokud probíhá delegování, probíhá i sdílení, a to bez ohledu na to, zda jsou někde v organizaci formálně uvedena pravidla týkající se kontinuity znalostí.

Důležitým bodem ve znalostech jsou hlavně klíčové znalosti, které zaměstnanci uchovávají „ve svých hlavách“ a případně si je odnášejí s sebou, pokud odejdou z organizace. Otázka č. 35 se zaměřila právě na klíčové pracovní znalosti a sebereflexi respondentů – zda jsou vlastníky takových znalostí. Výsledky ukazuje Graf 5. Více než polovina respondentů (55,17 %) uvedla, že některé ze svých znalostí považuje za klíčové, 26,9 % dokonce uvedlo, že určitě považuje své znalosti za klíčové.

Graf 5 Vlastnictví klíčových znalostí



Zdroj: vlastní zpracování

Jedná se o subjektivní názor daných zaměstnanců, ale dá se říct, že většina zaměstnanců se po nějaké době u jednoho zaměstnavatele stává držitelem nějakého typu klíčové znalosti. Respektive znalostí, které má „v hlavě“ jen tento jedinec. Tento předpoklad, plynoucí se subjektivních odpovědí zaměstnanců, byl ověřen pomocí chí-kvadrátu testu nezávislosti. Nulová hypotéza byla stanovena tak, že mezi proměnnou doby zaměstnání a vlastnění klíčových znalostí není žádná závislost, alternativní hypotéza byla, že nějaká závislost existuje. Hodnota chí-kvadrátu vyšla 0,260, tedy vyšší než hladina významnosti, která je 0,05. V tomto případě je přijata H_0 , tedy, že proměnné nevykazují žádnou závislost.

Obdobně byly odpovědi na tuto otázku testovány z pohledu nezávislosti znaků s otázkou č. 19, dle typu organizace práce. Pomocí chí-kvadrátu v kontingenční tabulce byla zjištěna hodnota 0,052, tedy na hranici nezávislosti, ale vzhledem hladině významnosti 0,05 dochází k přijetí H_0 , tedy že znaky nevykazují závislost.

Z odpovědí v dotazníku také vyšlo, že když zaměstnanec považuje své znalosti za klíčové, je větší pravděpodobnost, že se domnívá, že kdyby odcházel, nebude vědět, komu by své znalosti předal, a zároveň si myslí, že by je ani předat nestihl.

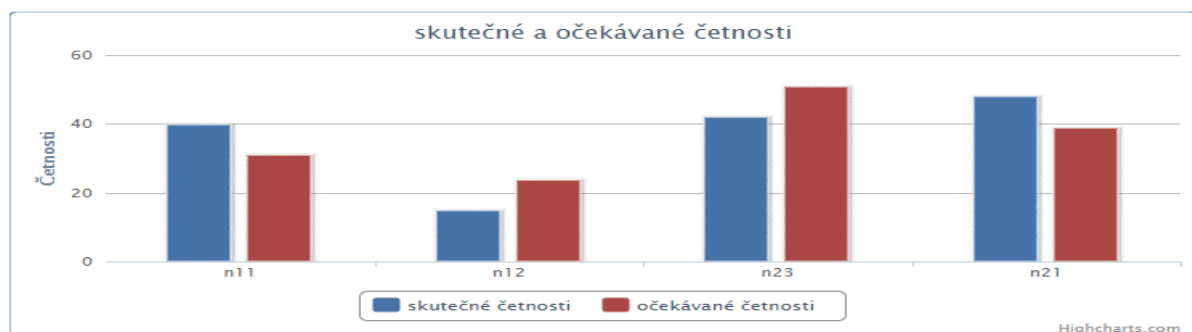
S touto otázkou úzce souvisí otázky č. 36–38, které se zaměřují na konkrétní předávání těchto znalostí v okamžiku, kdy by daný respondent opouštěl organizaci. Otázka č. 36 se ptala, zda daný zaměstnanec ví, komu by předával znalosti v případě svého odchodu. 37,92 % odpovědělo, že spíše neví, nebo vůbec neví. To by mělo být signálem pro management organizace, že není v pořádku nastavení kontinuity znalostí, protože je pozdě řešit předávání znalostí až v okamžiku odchodu zaměstnance vlastníčího klíčové znalosti, protože pak většinou již není dostatek času na předání těchto znalostí. Kontinuita znalostí by měl spočívat primárně v tom, že probíhá neustále. S tímto souvisí přesně otázka č. 37 „Kdybyste odcházel/a z T-

Mobile, všechny své znalosti svému nástupci byste:“, tedy, zda by zaměstnanec stihl své znalosti předat. Zde se rozdělily reakce respondentů téměř přesně na půl, mezi odpovědi „spíše ne“ a „spíše ano“, s lehkou převahou ve prospěch „spíše ne“. Jelikož v tomto případě je důležitější odpověď negativní, tedy že by nestihl své znalosti předat, byla doplňující otázka zaměřena jen na tuto negativní odpověď. Jednalo se opět o volný text. Následující odpovědi byly přeformulovány do jednotlivých oblastí a seřazeny od nejčtenějšího výskytu:

- bude málo času (jak ve smyslu krátké doby, tak ve smyslu velké vytíženosti lidí);
- už se jedná o několikátou změnu za krátký čas;
- stihnou se předat jen klíčové znalosti;
- je toho moc, co by se mělo předat;
- některé znalosti nelze předat;
- není komu;
- nemám motivaci k předávání.

Mezi otázkami 36 a 37, které se ptají na to, zda respondent ví, komu by předával své znalosti a zda by je případně stihl předat, se dá očekávat závislost, tedy pokud ví, komu znalosti bude předávat, je také pravděpodobnější, že si bude myslet, že stihne vše nebo většinu předat a stejně tak naopak. Toto bylo ověřeno pomocí testu chí-kvadrátu, kde byly porovnány odpovědi na tyto dvě otázky. Z porovnání vyšla hodnota 0,002, tedy dojde k zamítnutí hypotézy H_0 – mezi porovnávanými znaky není závislost a bude přijata hypotéza alternativní, že zde určitá závislost je, což znázorňuje obrázek 6. I pro tuto závislost byl proveden test Cramérova koeficientu kontingence, který vykázal hodnotu 0,26, jedná se tedy jen o slabou závislost

Obrázek 6 Závislosti otázek č. 36 a 37



Zdroj: Kábrt, M., Test Nezávislosti

Poslední otázka, č. 39 vyzývala respondenty k vyjádření jakéhokoliv podnětu, který by z jejich pohledu vedl ke zlepšení kontinuity znalostí ve finančním oddělení. Z volného textu byly tyto podněty přeformulovány do následujících bodů:

- chybí oficiální nastavení, jak sdílet znalosti (kodex kontinuity znalostí);
- chybí popisy/manuály – centrální uložení znalostí;
- edukace zaměstnanců i manažerů v oblasti kontinuity znalostí;
- jasné kompetence v této oblasti;
- nastavení větší důvěry ke sdílení znalostí;
- podpořit motivaci sdílet znalosti;
- začlenit kontinuitu do organizační kultury;
- uvědomit si, že dochází ke ztrátě znalostí;
- zlepšit zastupitelnost/nepřetěžovat zaměstnance, není pak čas na sdílení.

Chybějící platforma pro uchování znalostí byla zmiňována již v předchozích otázkách a odpovědích. Za důležité body lze jistě považovat i body, kde sami zaměstnanci upozorňují na

chybějící začlenění kontinuity znalostí do organizační kultury, nebo do jakéhosi kodexu, týkajícího se právě kontinuity znalostí. A s tím úzce souvisí i motivace pro sdílení a důvěra, protože pokud zaměstnanci mají nedůvěru ve sdílení znalostí, například v obavě, že dojde k jejich zneužití, nebo protože si myslí, že sdílením svých znalostí ohrozí svou pracovní pozici, pak se zajisté do sdílení znalostí pouštět příliš nebudou.

Závěrem této subkapitoly lze konstatovat, že výsledky dotazníkového šetření jsou v zásadě poměrně pozitivní; přes 77 % zaměstnanců považuje dostupnost znalostí za dobrou, skoro 70 % zaměstnanců své znalosti sdílí, byť jen dle potřeby, téměř 90 % zaměstnanců ví a má kde získat potřebné znalosti, z toho většina získává tyto znalosti od kolegů a pokud zaměstnanci nastupovali do organizace v posledních třech letech, přes 70 % z nich považuje předávání znalostí při zaučování za dostatečné.

Poměrně negativní zjištění je, že skoro 30 % zaměstnanců uvedlo, že pokud z jejich týmu odcházel nějaký kolega, což nastalo ve více než 80 %, nepředával tento kolega své znalosti nikomu. Přes 30 % zaměstnanců uvedlo, že si myslí, že předávání znalostí není příliš dobré a více než 60 % zaměstnanců své znalosti nikam nezaznamenává.

A pozornost managementu finančního oddělení si zajisté zaslouží informace, že v podstatě všichni zaměstnanci si myslí, že je kontinuita znalostí důležitá, dalších 40 % si ale myslí, že si management tuto skutečnost příliš neuvědomuje. Opět poměrně vysoké procento zaměstnanců, přes 75 % si myslí, že organizační kultura sdílení znalostí ovlivňuje a skoro většina zaměstnanců si myslí, že je vlastníkem minimálně nějaké klíčové znalosti.

Podstatným zjištěním je, že zaměstnanci mají vůli své znalosti sdílet. Proto je potřeba tuto skutečnost podporovat a ošetřit zjištěné nedostatky, čemuž napomohou níže uvedená doporučení.

3.2.4 Porovnání rozhovorů a výsledků dotazníkového šetření

Jak manažerka lidských zdrojů, tak jednotliví manažeři finančního oddělení se v mnoha informacích týkajících se kontinuity znalostí v organizaci shodují. Jedná se především o informaci, že kontinuita znalostí není (minimálně zatím) nijak ukotvena v organizační kultuře, ani nejsou nastaveny žádné oficiální procesy, jak kontinuitu znalostí řídit a udržovat. Jak se vyjadřovali v rozhovorech i manažeři, to pak vede k situacím, kdy každý ke kontinuitě znalostí přistupuje jinak, což je pořád lepší varianta, než že k ní nepřistupuje vůbec a se znalostmi jednotlivých zaměstnanců se nepracuje. Management organizace by si měl uvědomit, že kontinuita znalostí je jedno z nejzásadnějších témat dnešní doby, kdy znalosti jsou velkým bohatstvím nejen samostatných zaměstnanců, ale právě i organizaci, kde jsou zaměstnání, za předpokladu, že si to management dané organizace uvědomuje a se znalostmi pracuje.

S tímto tématem souvisí i fakt, že v organizaci neexistuje centrální platforma, kde by se znalosti uchovávaly v jednotné podobě, následně využitelné v rámci celé organizace. Jak zmiňovali manažeři, pokud se sami o kontinuitu znalostí zajímají a nějakou formou ji ve svých týmech udržují, často naráží na fakt, že sami nevědí, jak a tak každý znalosti uchovává v jiné podobě. Toto dlouhodobě vede k situaci, kdy může být zaznamenávání znalostí skoro zbytečné, protože nemusí být vůbec použitelné pro ostatní zaměstnance, je-li v podobě, která pro ně není čitelná, nebo chybí zásadní informace. Každý zaměstnanec si nemusí uvědomit, jaké všechny znalosti je třeba zaznamenávat a že jde především o ty, které mají uloženy hluboko, na základě svých vlastních zkušeností, a které používají leckdy automaticky a nevědomky. Ale právě to jsou znalosti, které je třeba zaznamenat, protože bez samotného pracovníka nejsou obnovitelné.

Jelikož manažeři v rozhovorech potvrzovali, že v jejich týmech jsou zaměstnanci, kteří jsou vlastníky klíčových znalostí, ale naproti tomu dochází ke sdílení nebo zaznamenávání znalostí leckdy až v čase, kdy zaměstnanci běží výpovědní lhůta, je vhodným doporučením, aby management organizace ve spolupráci se zástupci lidských zdrojů skutečně zapracoval na komunikaci, jak ke sdílení znalostí přistupovat a proč je důležité nejen pro organizaci, ale i pro zaměstnance samotné.

Manažerka lidských zdrojů a manažeři finančního oddělení se také shodují, a tentokrát se jedná o pozitivní shodu, v tom že ke všem zaměstnancům přistupují stejně, nehledí na ně dle věku nebo pohlaví, ale řeší vždy individuálně jejich aktuální pracovní nebo životní situaci. To je pro management společnosti určitě pozitivní zjištění, protože je jisté vhodné podporovat vyváženost pracovního a soukromého života, spokojenost zaměstnanců a tím i větší zájem o sdílení jejich znalostí, a větší vstřícnost vůči zastupování nebo delegování vlastních činností, aniž by u zaměstnanců vznikal pocit ohrožení jejich pracovní pozice.

Manažeři finančního oddělení poukazovali na fakt, že nedostávají v této oblasti podporu ze strany lidských zdrojů. To částečně potvrzuje i odpověď manažerky lidských zdrojů, ale ta uvádí, že sice nedávají proaktivní podporu, ale reaktivní vždy. Možná by stálo za zvážení, zda mezi manažery více nekomunikovat, že si o tuto podporu mohou říct.

Ve srovnání s rozhovory, z nichž plyne, že v organizaci není nastaven proces sdílení znalostí, je velmi pozitivním výsledkem dotazníkového šetření, že skoro 70 % zaměstnanců své znalosti sdílí, byť většina z nich uvedla, že jen dle potřeby. Téměř všichni zaměstnanci (skoro 90 %) mají možnost a vědí, kde mají znalosti potřebné pro svoji práci hledat. Vzhledem k tomu, že neexistuje žádná centrálně řízená platforma pro uchovávání znalostí, tak celkem pochopitelně většina zaměstnanců hledá potřebné znalosti u kolegů.

Ve výsledcích dotazníkového šetření, u otázek zaměřených na relativní nováčky (ty, kteří nastoupili do organizace během posledních tří let), panovala také shoda s odpověďmi získaných během rozhovoru s manažerkou lidských zdrojů – že zapracování a předávání znalostí při jejich nástupu bylo dostatečné.

Bohužel, stejně tak panuje shoda, tentokrát s poznatky z rozhovorů s manažery finančního oddělení, o nedostatečném předávání znalostí při odcházení některého kolegy z týmu. Protože téměř 30 % zaměstnanců uvedlo, že pokud odcházel nějaký kolega (u více než 80 % zaměstnanců taková situace v posledních třech letech nastala), nepředával své znalosti nikomu.

Závěrem srovnání výsledků rozhovorů a dotazníkového šetření lze říci, že přestože organizace nemá nastaven proces sdílení znalostí centrálně, jsou někteří manažeři a zaměstnanci natolik uvědomělí, že své znalosti nejen sdílí, ale i zaznamenávají. A to by mělo být oceněno managementem organizace minimálně tak, že udělá maximum, aby stejný přístup byl implementován do celého finančního oddělení a následně do celé organizace. Stejně tak by se k managementu organizace měla dostat informace, že nejen manažeři, ale i zaměstnanci si myslí, že kontinuita znalostí je důležitá, že je konkurenční výhodou, ale že mají pocit, že top management organizace si tento fakt neuvědomuje.

3.3 Navrhovaná doporučení pro finanční oddělení organizace

Níže jsou uvedena tři doporučení, která jsou navržena na základě výsledků z rozhovorů s manažerkou lidských zdrojů a manažery finančního oddělení a zároveň na základě výsledků dotazníkového šetření. Na konci subkapitoly budou všechna doporučení shrnuta

a zformulována do programu, který bude ve finančním oddělení implementován. Tento návrh programu bude následně komunikován manažerem lidských zdrojů a řediteli oddělení financí. Návrh programu bude rozebrán z pohledu jednotlivých bodů, následných kroků, jejich implementace ve finančním oddělení, také z pohledu finančních dopadů, budou-li takové, nebo dají-li se očekávat. Implementace programu bude již plně v kompetenci těchto dvou manažerů, případně manažerů finančního oddělení, na které by eventuálně byla zodpovědnost za zavedení programu delegována. Implementace programu je navržena v několika stupních, aby bylo zajištěno, že se program a jeho body dostanou vždy ke všem zaměstnancům, a ti budou mít čas na prostudování a případnou zpětnou vazbu.

V případě účinnosti programu bude vhodné doporučit jeho implementaci i ve zbytku organizace. Před touto implementací by bylo nutné provést dotazníkové šetření a pilotní programy pro sdílení znalostí na větším vzorku zaměstnanců napříč celou organizací. Toto dotazníkové šetření by potvrdilo, že navrhovaný program je skutečně relevantní pro celou organizaci, aby nebyl implementován program, který by nebyl v širokém měřítku relevantní, nebo komplikace s ním spojené převážily nad výhodami.

3.3.1 Doporučení 1 – zavedení principů pro sdílení znalostí

Stejně jako jiné organizace, čelí i T-Mobile problému ztráty znalostí a zkušeností při odchodu expertních pracovníků. S ohledem na robotizaci a plánované snižování stavů v následujících letech je to pro organizaci čím dále důležitější téma. A nejen ztráta znalostí je problém, ale i jejich sdílení, protože organizace klade čím dál větší důraz na možnosti práce odkudkoliv, například po rekonstrukci budovy v Praze, kde má pracoviště nejvíce zaměstnanců organizace, plánuje organizace i systém sdílených pracovních míst, ve smyslu sdílení „židle“. Zaměstnanci se tak často nebudou fyzicky potkávat, leckdy pouze několikrát do měsíce. A v takové situaci je třeba klást o hodně větší důraz na principy sdílení a uchovávání znalostí mezi všemi zaměstnanci, a ne jen mezi těmi, kteří se nahodile budou osobně potkávat, nebo jen mezi těmi, kteří budou chtít.

Znalosti ale stojí a padají s iniciativou jednotlivců. Proto je potřeba, aby ve finančním oddělení byly zavedeny principy pro sdílení znalostí, které budou známy všem zaměstnancům oddělení, ti je budou respektovat a budou dle nich se znalostmi nakládat, což znamená nejen jejich sdílení, ale i uchovávání.

Při zavádění principů je potřeba dbát na fakt, že znalost primárně vzniká a uchovává se „v hlavách“ samotných zaměstnanců a že sdílení znalostí vyžaduje důvěru, a to nejen mezi lidmi, kteří své znalosti sdílí, ale i směrem od a k managementu organizace. Zaměstnanci, kteří jsou své znalosti ochotni sdílet, nesmí mít pocit, že díky tomu ztrácejí své know-how, a že by to pro ně mohlo v budoucnu znamenat ztrátu jejich postavení ve finančním oddělení nebo úplnou ztrátu místa v organizaci, pokud se o své znalosti, primárně, zejména jde-li o klíčové znalosti, budou dělit s ostatními zaměstnanci a tyto znalosti budou uchovávat na místě, které bude v rámci organizace veřejně dostupné, čímž leckdy přijdou o část osobní moci, která je se znalostí svázána.

Následuje výčet principů pro sdílení znalostí ve finančním oddělení, které budou v rámci tohoto doporučení zavedeny. U každého principu je uvedeno upřesnění, proč je důležitý.

Sdílení znalostí je záležitostí vzájemné důvěry:

- jedná se v zásadě o skutečně nejdůležitější princip;
- sdílení je založeno primárně na důvěře všech, kteří jsou do této aktivity nějak zapojeni, bez důvěry k žádnému sdílení znalostí nikdy nedejde.

Nemusím se bát o své znalosti dělit:

- tento princip doplňuje první;
- je více zaměřen na fakt, že nedojde ke zneužití znalostí, nebo nedojde k tomu, že daný zaměstnanec se o znalosti podělí a to povede například k jeho propuštění.

Sdílením znalostí se rozvíjím:

- každý zaměstnanec by si měl uvědomit, že sdílením znalostí rozvíjí i sebe;
- další zaměstnanec může mít k dané činnosti zajímavé postřehy a leckdy může vzniknout úplně nová znalost.

Posouvám se dále ve svém pracovním rozhledu:

- tím, že budou i kolegové sdílet své znalosti, dojde k obohacení, každý se bude posouvat ve svých znalostech dál.

Při sdílení znalostí se nemusím bát dávat/vyžadovat zpětnou vazbu:

- zpětná vazba je důležitá při všech činnostech;
- při sdílení znalostí zejména proto, že ne každý umí dobře vysvětlovat nebo předávat znalosti a proto je důležité předcházet zbytečným nedorozuměním.

Společné know-how je silnější, než know-how jednotlivce:

- část tohoto principu byla zmíněna již výše; sdílením znalostí dostává člověk i více znalostí zpět;
- dochází k rozšiřování stávajícího rozhledu;
- pokud zaměstnanec chce, může využít všechny nové informace a znalosti ve prospěch rozvoje celého týmu nebo oddělení.

Při zavedení principů je nutné dbát na následující oblasti, věnovat jim pozornost, a hned při zavádění principů je ošetřit. Neboť mohou být, nejen při zavádění kontinuity znalostí, rizikové:

Síla a moc znalostí:

- někteří jedinci mohou mít pocit, že když jsou jedinými vlastníky nějakých znalostí, které jsou klíčové pro finanční oddělení, jsou nedotknutelní nebo více vážení, takový zaměstnanec nebudou pravděpodobně příliš, nebo vůbec ochotni se o své znalosti dělit;
- někteří jedinci, nejen z výše uvedené skupiny, mohou i tzv. našeptávat ostatním, aby se o své znalosti raději nedělili.

Nepochopení/zkreslení informací:

- někteří jedinci mohou mít pocit, že se jedná jen o technologický projekt zavedení IT platformy na uchovávání znalostí;
- někteří si mohou myslet, a může to tak i být, že své znalosti sdílí dostatečně a proto se jich principy v zásadě netýkají;
- nejen tato, ale i jakákoliv další nepochopení, by měla ošetřit dobře připravená komunikace a případné vzdělávací aktivity připravené na míru této aktivitě.

Přeinformovanost:

- už při komunikaci principů je třeba dbát na to, aby komunikace nezapadla v dalších informacích, které zaměstnanci běžně dostávají;
- je třeba zdůraznit, že právě proto, že žijeme v době, kdy je informací kolem nás mnoho a leckdy je těžké se v nich orientovat, je potřeba mít systém, jak znalosti i informace uchovávat, třídit a lépe se v nich orientovat.

Čas, odměňování:

- snižování stavu zaměstnanců vede k situaci, kdy méně lidí dělá neustále více a více práce, a ochota k jakékoliv činnosti nad rámec běžných povinností, kterou minimálně zpočátku sdílení a formální uchovávání znalostí je, je téměř nulová, protože leckdy zaměstnancům zasahuje i do jejich mimopracovního času;
- je třeba upozornit na důležitost sdílení a uchovávání znalostí, včetně faktu, že si management uvědomuje, že to je práce nad rámec stávajících činností a proto minimálně

při zavedení systému bude sdílení a uchovávání znalostí náležitě oceněno a do budoucna hodnoceno u každého zaměstnance;

- zároveň je třeba, aby management umožnil zaměstnancům vyčlenit na sdílení znalostí náležitý čas, který pokud možno nebude na úkor jejich osobního, mimopracovního času.

Použití technologií:

- technologie musí být komunikovány jen jako pomoc při uchovávání znalostí, rozhodně ne jako prostředek, který sdílení zajišťuje, protože bez lidského zapojení nejsou technologie nositelem znalostí;
- zaměstnanci ale musí dobře chápat, proč je vhodné nové technologie používat.

Pokud budou všechny tyto oblasti dobře ošetřeny od začátku realizace doporučení, neměly by v průběhu implementace jednotlivých principů, a následně celého programu pro sdílení a uchovávání znalostí, nastávat výraznější komplikace. Dokud nebude ve finančním oddělení zavedeno toto první doporučení, nemá smysl postupovat k doporučení dalším. Neznamená to, že se nemůže na dalších doporučeních pracovat, ale zaměstnanci musí plně chápat důvody pro sdílení, aby mohl být proces dobře odstartován a od počátku se nerozvíjel v každém týmu trochu jinak.

3.3.2 Doporučení 2 – založení interní wikipedie

Na základě výsledků rozhovorů s manažerkou lidských zdrojů a s manažery finančního oddělení i z několika otázek dotazníkového šetření, vyšel jako jeden ze zásadních nedostatků, fakt že v organizaci chybí centrální platforma pro uchovávání znalostí, která by měla zajistit, že jsou dostupné informace na jednom místě, v jednotné podobě a v zásadě skoro všichni zaměstnanci mají možnost své znalosti do této platformy zadávat.

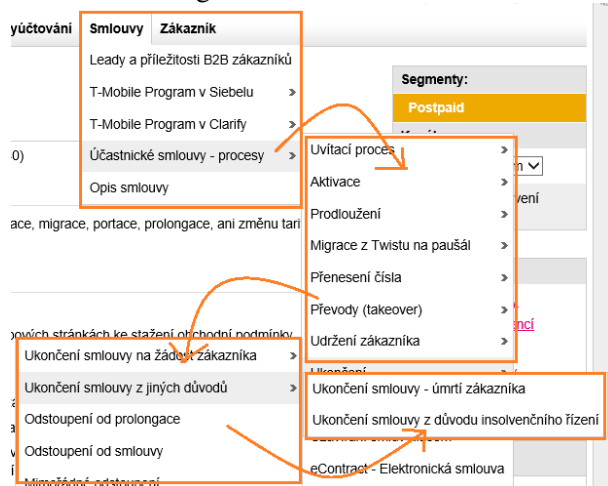
Manažerka lidských zdrojů uvedla: „Neexistuje žádná centrální platforma, v které by se uchovávaly znalosti ve stejné formě, pouze pro zákaznické centrum existuje intranet, kde jsou ale především informace o službách a procesech směrem k zákazníkům“. Jeden z manažerů poukázal také na slabé místo v oblasti kontinuity znalostí z pohledu organizace – že neexistuje žádný společný nástroj, v kterém by se znalosti zaznamenávaly“. A to samé potvrzují výsledky dotazníkového šetření, kde například 61,38 % respondentů uvedlo, že formálně znalosti nezaznamenávají a ti, co je zaznamenávají, je zaznamenávají různě. I v poslední otázce na další podněty zazněl tento nedostatek.

Interní wikipedie by měla mít dvě úrovně. Jednu, kde by byly znalosti dostupné všem v organizaci a druhou úroveň, kde by byly znalosti dostupné v rámci týmu nebo oddělení; jednalo by se více o interní návody a znalosti pro dané týmy. Zároveň by byla možnost články z druhé úrovně zveřejňovat i v první úrovni, aby se nemusel článek duplikovat, pokud by se stal veřejným pro celou organizaci. Navíc, pokud by byla zajištěna a dobře komunikována jednotná pravidla, jak ke zpracování článků přistupovat, bylo by možné, aby články neměla na starost jen vybraná skupina zaměstnanců, ale téměř každý. Znalosti a informace by tak byly přímo od zdroje a nedocházelo by k jejich zkreslení, tím, že by je zapisoval někdo jen zprostředkovaně.

Interní wikipedie by měla plně nahradit současný intranet, který se ve společnosti používá. Již teď má intranet dvě části, jednu věnovanou informacím týkajícím se zaměstnanců a jednu, která se věnuje službám a procesům týkajícím se zákazníků organizace. Jen tato část pro služby a procesy obsahuje zhruba 3500 článků přizpůsobených na míru 11 skupinám čtenářů, což jsou například segmenty zákazníků nebo skupiny zaměstnanců, podle toho, jak se k zákazníkům přistupuje, například pro zástupce zákaznické linky nebo obchodů apod. Jelikož je zde možné

najít spoustu rozličných informací, jako například informace o tarifech, službách a telefonech, množství dokumentů (ceníky, manuály a brožury) nebo procesních informací, jak vyřešit stížnost a poruchu, nebo prodejní argumenty, je v člancích složitá navigace a dohledávání. Na obrázku 7 je příklad, jakým způsobem funguje navigace v současném intranetu.

Obrázek 7 Navigace intranet T-Mobile



Zdroj: T-Mobile Intranet (2019)

Články mají několik úrovní, jsou dlouhé (až na několik A4), špatně se v nich orientuje a dohledává konkrétní informace. Některé články jsou identické pro různé segmenty, ale administrují se zvlášť, takže je náročné udržování jejich aktuálnosti a správnosti informací, často se stává, že se informace mezi články, dle segmentů, rozcházejí. Na obrázku 8 je příklad, jak může vypadat navigace jinak, na veřejně dostupné Wikipedii, respektive Wikiskriptech.

Obrázek 8 Navigace na Wikiskripta



Zdroj: Wikiskripta (2018)

Jedná se v zásadě o podobnou navigaci, jaká se používá v organizaci T-Mobile, ale není vrstvena přes sebe, není v ní tolik úrovní a podúrovní, ale dlaždice jsou vedle sebe, uživatel tak má přesnější přehled, jaké sekce jsou v článku k dispozici, a již na první straně může vybrat konkrétní článek i z nižší úrovně, který by v aktuální situaci složitě dohledával nebo by ho možná ani nenapadlo takový článek hledat.

Stejně tak v rámci každého článku existuje navigace (obrázek 9), která pomáhá v orientaci uvnitř článku, v jeho jednotlivých částech a upozorňuje rovnou na odstavce, na nejdůležitější nebo nejzajímavější části, aby uživatel nemusel složitě číst dlouhé texty, které jsou v některých případech nezbytné. Uživatel tak bude hledat pouze konkrétní znalost nebo číst jen od určité části článku. Taková strukturovaná navigace umožní daleko rychlejší orientaci v článku a s tím spojené rychlejší nalezení požadované znalosti. A dokonce povede k tomu, že zaměstnanci budou ochotni znalosti takto hledat, protože dlouhé a nepřehledné články vedou dlouhodobě

jednoznačně k tomu, že je nakonec zaměstnanec nechce číst a raději rovnou oslovuje kolegy nebo hledá ve svých poznámkách, místo toho, aby hledal znalosti přímo u zdroje.

Obrázek 9 Navigace uvnitř článku na Wikiskripta

Erytropoeza



Erytropoeza popisuje děj, při kterém se červené krvinky vyvíjí v krevních ostrůvkách **kostní dřeně** z multiploidních **myeloidních progenitorových buněk** (hemopoetická kmenová buňka). V průběhu vyzrávání **erytrocytů** dochází ke zmenšování objemu buňky, hromadění **hemoglobinu** a konečně k vyloučení jádra. Pro vývoj je zásadní přítomnost hormonu **erythropoetinu**, **železa**, **vitaminu B₁₂** a **interleukinů** (IL3, IL4). Dělením 1 krvetvorné kmenové buňky vzniká 2¹¹ erytrocytů. Každou minutu jich současně vzniká 2×10⁶. Vývoj trvá přibližně **7 dní**.

Diferenciace [[upravit](#) | [editovat zdroj](#)]

Podrobnější informace naleznete na stránce [Krvetvorba](#).

Prekursorové buňky pro erytrocyty (proerytroblasty) se vyvíjí z hemopoetické kmenové buňky, která je společným základem pro vývoj všech krevních elementů tj. [megakaryocytů](#), [granulocytů](#) a [monocytů](#).

Proerytroblast [[upravit](#) | [editovat zdroj](#)]

Kulatá buňka (**14–20 μm**) s okrouhlým jádrem, které vyplňuje většinu jejího objemu, umístěným ve středu

Zdroj: Wikiskripta (2018)

Obsah [skrýt]

- 1 Diferenciace
 - 1.1 Proerytroblast
 - 1.2 Bazofilní erytroblast
 - 1.3 Polychromatofilní erytroblast
 - 1.4 Ortochromatický erytroblast
 - 1.5 Retikulocyt
 - 1.6 Erytrocyt
- 2 Schéma buněk
- 3 Odkazy
 - 3.1 Související odkazy
 - 3.2 Externí odkazy
 - 3.3 Použitá literatura

Na konci každého článku jsou uvedeny odkazy na další související články. Díky této struktuře je možné vytvořit kratší články, ale zároveň provázat tyto články ve větší celky. Obecně většina uživatelů nechce číst dlouhé a hutné články, protože se v nich informace hledají špatně, především v okamžiku, kdy je daný uživatel ještě limitovaný časem, který má na vyřešení zákaznického požadavku.

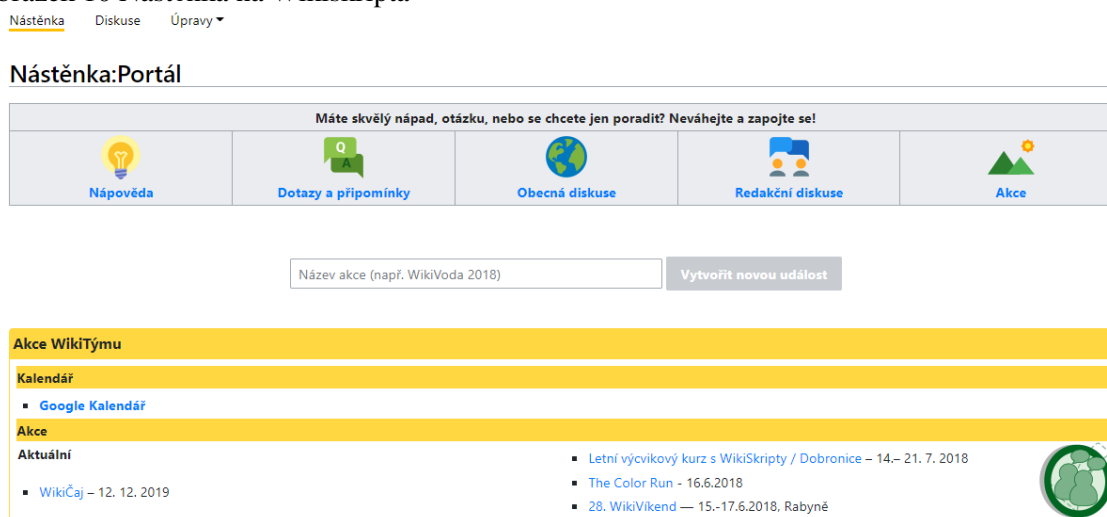
Pro vytvoření takové wikipedie lze použít MediaWiki, což je systém, na kterém běží platformy Wikipedie. Protože v dnešní době využívá mnoho portálů systém wiki, byla by pro uživatele, kteří se běžně pohybují na internetu, i tato forma přijatelnější, jelikož je pro ně známá a funguje vždy na stejném principu.

Systém Wikipedie by měl využít i pro třetí oblast, která dnes v organizaci oficiálně neexistuje. Jednalo by se o stránky, které by obsahovaly informace o činnostech a postupech v jednotlivých týmech. Velkou výhodou uchovávání dat ve formě Wikipedie je již výše zmiňovaná jednotnost a tím pádem přehlednost informací a čitelnost pro všechny typy uživatelů. Velkou předností wikipedie by bylo také doplňování informací, které v zásadě může provést téměř každý. Samozřejmě by ale musel existovat nadřazený dohled za jednotlivé oblasti, zda doplňované nebo upravované znalosti do daného článku patří. Tato výhoda s sebou nese další prostor pro změnu, nemusely by existovat speciální týmy, které se v současné době starají o jednotlivé sekce intranetu, ale zodpovědnost by byla na samotných uživatelích a vždy nějakém nadřazeném správci, který by měl na starost konkrétní oblast. To je výhodou ve spravování informací a znalostí, protože správce danou oblast dobře zná a dokáže tak doplňované nebo upravované znalosti korigovat, aby nedocházelo ke zbytečnému „nafukování“ článků. Stejně tak musí existovat standardizované formy článků, aby články měly podobné členění a strukturu a nevypadaly každý úplně jinak, protože to by opět jen komplikovalo práci a dohledávání potřebných znalostí. Obecně by muselo platit pravidlo, že je nutné články a znalosti v nich pravidelně kontrolovat, doplňovat a tím podporovat sdílení znalostí. Výhodou centrálního uložení ve Wikipedii by bylo, že znalosti by byly dostupné všem a nebyly by uloženy jen na konkrétním počítači nebo na konkrétním sharepointu, kde by se k těmto informacím nedostal každý. Samozřejmě z pohledu organizace „každý“ znamená oprávněná osoba pro danou oblast.

Další výhodou je právě uniformnost Wikipedie, takže by žádný uživatel nemusel dohledávat nebo dokonce vytvářet formu, jakou budou jeho znalosti uchovávány.

Nedílnou součástí Wikipedií může být i nástěnka (obrázek 10), která se dá využít pro aktuální informace, a to jak relevantní pro celou organizaci, tak pro jednotlivá oddělení nebo týmy – opět by fungovala na dvou úrovních, plně veřejné a jen pro týmy. Nástěnka by byla nastavena jako defaultní stránka po spuštění prohlížeče, každý uživatel by tak měl k dispozici nejaktuálnější informace na první pohled.

Obrázek 10 Nástěnka na Wikiskripta



Zdroj: Wikiskripta (2018)

Interní Wikipedie by byla vhodným nástrojem i proto, že organizace plánuje rozšíření práce z domova, respektive odkudkoliv. S ohledem na budoucí úpravy budovy v Praze se očekává, že počet pevných pracovních míst bude pouze pro tři čtvrtiny zaměstnanců. Budou tedy větší požadavky na řízení zaměstnanců vzdáleně a s tím souvisí i větší důraz na sdílení znalostí, aby zaměstnanci, kteří budou pracovat převážně z domova, nebyli o žádné znalosti ochuzeni. A druhým, ještě pádnějším důvodem je, že organizace plánuje do budoucna další snižování personálních nákladů, s čímž souvisí snižování počtu zaměstnanců, a je potřeba, aby s odcházejícími zaměstnanci neodcházely i znalosti, které tito zaměstnanci mají. V dotazníkovém šetření více než 26 % zaměstnanců uvedlo, že považuje své znalosti za klíčové, a dalších 55 % uvedlo, že za klíčové považuje minimálně některé ze svých znalostí. Dá se tedy předpokládat, že i ve vlně odcházejících zaměstnanců budou někteří z těch, kteří jsou vlastníky klíčových znalostí.

3.3.3 Doporučení 3 – předávání znalostí experty junior specialistům a naopak

Důležitým předpokladem pro toto doporučení, je realizace prvního doporučení – zavedení principů pro sdílení znalostí ve finančním oddělení. Protože dokud nebude úspěšně realizováno první doporučení, nemá smysl se pouštět do předávání znalostí experty junior specialistům, je třeba, aby si všichni zaměstnanci uvědomovali, jak důležité sdílení a uchovávání znalostí je, a to nejen pro organizaci, ale i pro ně samotné.

Nedílnou součástí tohoto doporučení je i identifikace klíčových znalostí a jejich nositelů. Jak již bylo zjištěno v seminární práci Talent management ve vybrané společnosti (Šobíšková, 2018) nemá organizace nastaven program zaměřený na nástupnictví. Jako další součást tohoto

programu nebo i jako samostatně stojící aktivita tedy vzniklo doporučení řídit předávání znalostí experty a senior specialisty specialistům juniorním a s ohledem na budoucnost organizace a dynamický rozvoj telekomunikačního odvětví i přenos znalostí opačným směrem, z juniorních zaměstnanců na seniorní.

Jako součást doporučení v rámci seminární práce a odstartování talent programu bylo doporučeno identifikovat potřeby organizace do budoucna a jejich vazbu na strategický plán organizace. V organizaci probíhá i mnoho aktivit z pohledu robotizace práce, kdy naopak budou potřeba spíše juniorní zaměstnanci, kteří mají s tímto typem práce více zkušeností a jsou většinou více otevření novinkám a změnám.

V rámci doporučení talent managementu byl jako možná technologická pomoc identifikován program Dynamics 365 for Talent společnosti Microsoft. S ohledem na vyjádření manažerky lidských zdrojů, která v rozhovoru uvedla, že organizace nemá žádnou platformu, kde by se dali identifikovat klíčoví zaměstnanci, respektive zaměstnanci, kteří jsou vlastníky klíčových znalostí s ohledem na jejich pracovní historii, lze tuto aplikaci doporučit i pro oblast kontinuity znalostí.

Z rozhovorů s manažery finančního oddělení vyplynulo, že až na jednoho nemají nastavený žádný proces uchování a předávání znalostí, při odchodu člena týmu nebo oddělení se často řeší předávání znalostí až ve výpovědní době, kdy je už málo času a nestihnou se všechny znalosti předat. A jelikož neexistuje ani žádná centrální platforma, kde by se znalosti uchovávaly, což řeší předchozí doporučení, dochází plynule ke ztrátě znalostí, které často není jak nahradit.

Předávání znalostí senior specialisty nebo experty junior specialistům, lze definovat následující body předávání:

- zaměřeno primárně na znalosti získané zkušenostmi s prací v organizaci;
- pravidelná setkávání, ideálně one-to-one;
- seznamování s dalšími zkušenými kolegy v rámci organizace;
- předávání znalostí při samotném vykonávání činností;
- delegování zodpovědnosti na juniorní pracovníky, například i pověřením zpracování činnosti nebo pověřením vedení schůzek apod.

Primárním přínosem tohoto směru je, aby v případě odchodu experta, byl připraven jiný zaměstnanec jeho práci stoprocentně vykonávat a byl připraven kolegu plně nahradit i ve znalostech. Díky tomu nedojde k velké ztrátě znalostí a bude minimalizován negativní dopad na zpracovávání činností v týmu nebo oddělení.

Ve směru předávání z junior specialistů na experty a senior specialisty se jedná o následující:

- zaměřeno spíše na nahodilé předávání znalostí při vzniku nové činnosti;
- jedná se o seznamování s novými technologiemi, postupy nebo robotizací;
- předávání znalostí při samotném vykonávání činností.

Předávání znalostí z junior specialistů podporuje další rozvoj již expertních pracovníků, kteří ale mají zájem na sobě dále pracovat a získávat dále nové zkušenosti a znalosti o novinkách, nejen v telekomunikačním oboru.

V obou případech musí být nastavena pravidelná kontrola ze strany manažerů, že k předávání znalostí skutečně dochází, ideálně by měli předávání znalostí nahodile ověřovat, minimálně při

vzniku vztahu mezi seniorním a juniorním pracovníkem. A samozřejmou součástí obou směrů předávání znalostí je i jejich zaznamenávání, jak je doporučeno v předchozím bodě.

3.3.4 Program „Naše finanční know-how“

Všechna tři doporučení jsou shrnuta do programu „Naše finanční know-how“, jehož implementace ve finančním oddělení povede k lepšímu uchovávání a sdílení znalostí, nebude docházet ke ztrátě znalostí při odchodu zaměstnanců, povede k rychlejšímu předávání znalostí novým zaměstnancům, v neposlední řadě dojde i k lepší zastupitelnosti. Dalším efektem tohoto programu bude, že zaměstnanci budou lépe znát práci kolegů a budou mít možnost se sami rozvíjet poznáváním nových oblastí a získáváním nových zkušeností a znalostí.

V případě, že bude aplikace programu ve finančním oddělení úspěšná a přispěje k lepšímu sdílení a uchovávání znalostí, je možné uvažovat o aplikaci tohoto programu v celé organizaci.

Program „Naše finanční know-how“:

- zavedení principů pro sdílení znalostí ve finančním oddělení;
- založení interní wikipedie k uchovávání a sdílení znalostí;
- předávání znalostí experty junior specialistům a naopak.

Důležitým předpokladem tohoto programu je jeho pečlivá příprava, podpora ze strany top managementu financí, pomoc s přípravou od kolegů z ostatních útvarů (například marketing při spuštění programu nebo zástupci lidských zdrojů, kteří mají v organizaci na starost vzdělávání). Ale nejdůležitějším bodem programu je zapojení všech zaměstnanců finančního oddělení od počátku vzniku programu „Naše finanční know-how“. Všichni zaměstnanci finančního oddělení musí mít možnost podílet se na vzniku a připomínkování tohoto programu, nejen aby měli možnost vyjádřit se k tomuto programu a případně vznášet připomínky k jeho fungování nebo výběru platformy, která se bude pro uchovávání znalostí používat, ale i proto aby lépe pochopili a akceptovali vznikající program a byl i pro ně přínosem, protože jediné tak dojde následně k reálnému sdílení znalostí. Zaměstnanci si musí uvědomit, že jádrem sdílení a uchovávání znalostí jsou oni sami a je jen na nich, jak bude celý program fungovat a nakolik bude pro organizaci, jejich kolegy a je samotné přínosem.

Program by se měl implementovat postupně, v několika krocích, aby implementace proběhla jak má a nedošlo jen k překotnému nasazení další změny v organizaci, které si někteří buď vůbec nevšimnou, nebo jí budou ignorovat, případně jí každý pochopí jinak. Pokud nedojde od začátku ke správnému, postupnému nasazení, bude se velmi těžko následně cokoli opravovat a měnit. Níže jsou vypsány jednotlivé stupně implementace programu. Do každého dalšího stupně by se mělo vstupovat až po úspěšném dokončení stupně předchozího.

Stupeň 1 – Začínáme

- příprava komunikace – přínosy sdílení znalostí pro všechny zúčastněné;
- zajistit vazbu programu na organizační kulturu;
- navázání na strategii a budoucnost organizace a zaměstnanců;
- vytvoření stránky programu na interní sociální síti;
- předvýběr platformy, která se bude používat pro uchovávání znalostí;
- nalezení zaměstnanců, kteří budou ambasadory programu „Naše finanční know-how“.

Stupeň 2 – Spuštění programu

- první komunikace programu „Naše finanční know-how“ ve finančním oddělení;
- komunikace příkladů, kdy sdílení znalostí pomohlo v minulosti;

- možnost výběrů a vyjádření se zaměstnanců k výběru platformy na uchovávání znalostí, jejich zhodnocení a finální výběr konkrétní platformy;
- identifikovat pilotní tým, aktivitu nebo projekt, na které se bude sdílení znalostí a uchovávání aplikovat jako první.

Stupeň 3 – Šíření finančního know-how

- existují ověření ambasadoři programu, kteří jsou schopni pomoci se šířením programu;
- existuje systém hodnocení úspěšnosti programu;
- platforma pro uchovávání znalostí je ověřena a plně funkční;
- úspěšně byly zapracovány důležité připomínky ze zpětné vazby předchozích stupňů;
- jsou zapojeni všichni zaměstnanci finančního oddělení.

Stupeň 4 – Zpětná vazba

- zpětná vazba k programu, bude probíhat ve všech stupních;
- zpětná vazba s odstupem jednoho měsíce od spuštění – jedná se o zpětnou vazbu nejen k fungování programu jako takového, ale i k jeho přijetí, k hledání silných a slabých stránek. Silné stránky budou následně sloužit jako vlajkové lodi programu a slabé stránky jako prostor pro zlepšení, aby byl program stoprocentně funkční. V tomto okamžiku by měly již být odhaleny všechny zásadní nedostatky v šíření programu;
- zpětná vazba s odstupem tří měsíců – zhodnocení kompletních pilotních sdílení znalostí a opět zapracování zpětné vazby do programu;
- zpětná vazba s odstupem šesti měsíců – v tomto okamžiku by mělo být možné zhodnotit komplexní fungování programu a oznámit jeho úspěšnou, případně i neúspěšnou, implementaci do života zaměstnanců ve finančním oddělení;
- následovat by měla zpětná vazba a hodnocení programu by mělo probíhat v pravidelných intervalech i po úspěšné implementaci programu.

Stupeň 5 – Formalizace programu

- program je úspěšně spuštěný a rozšířený v celém finančním oddělení;
- všichni zaměstnanci vědí, jak program funguje, k čemu slouží a jak pracovat s platformou na uchovávání znalostí a používají ji;
- všichni zaměstnanci nesou osobní zodpovědnost za práci se znalostmi;
- práce se znalostmi je zanesena do hodnocení výkonnosti zaměstnanců a pracuje se s ní v systému odměňování;
- je třeba dále na programu pracovat a podporovat jeho šíření.

Celý program a jeho úspěšnost jsou založeny především na důvěře, kterou zaměstnanci musí mít. Jedním z nejtěžších úkolů tedy bude přesvědčit zaměstnance, že program je přínosem, že má smysl své znalosti dále sdílet a že sdílením nedojde k ohrožení jejich pozice nebo jejich setrvání v organizaci. Pokud budou mít zaměstnanci pocit, že sdílení znalostí ohrožuje jejich postavení v organizaci, pak nebudou ochotni se o své znalosti dělit nikdy. Každý zaměstnanec by tak měl být i osobně zodpovědný za sdílení znalostí, a to například formou hodnocení nebo i nějakých stimulačních faktorů, kterou může být nejen finanční odměna, ale i nefinanční, jako je uznání a ocenění od manažera, kolegů nebo top managementu, že zaměstnanec svým sdílením znalostí přispívá k úspěšnému chodu organizace, k jejímu fungování v budoucnosti a udržení si pozice na pracovním trhu. Pro zaměstnance by primárním přínosem mělo být, že sdílením znalostí se i k nim budou dostávat znalosti nové, které mohou využít buď ve stávající organizaci, anebo i ve svém dalším pracovním životě.

Náklady na změnu

Většina bodů z programu „Naše finanční know-how“ se týká především změny v přístupu ke sdílení a uchovávání znalostí ve finančním oddělení. Principy a případně manuál nejen pro práci s interní wikipedií, ale například i postup, jak nastartovat sdílení a uchovávání znalostí by byly pouze v elektronické podobě v pdf, volně ke stažení pro všechny zaměstnance, tedy náklady by byly nulové, jelikož by se jednalo o přípravu materiálu v rámci interní komunikace marketingového oddělení organizace.

Při zavedení programu by byl dopad do standardní náplně práce stávajících zaměstnanců, (například již zmiňovaná interní marketingová komunikace nebo specialisté rozvoje a vzdělávání v oddělení lidských zdrojů, kteří by měli na starost přípravu vzdělávacích aktivit, týkajících se sdílení a uchovávání znalostí), takže vícenáklady budou nulové.

Jediný externí náklad, který by mohl vzniknout, by byl při spuštění platformy interní wikipedie, pokud by nebyly využity interní zdroje zaměstnanců, kteří například již teď spravují intranet organizace, interní sociální síť nebo i internetové stránky. Pokud by zavedení interní wikipedie znamenalo konec uchovávání procesů, informací a znalostí na intranetu, pak by se pracovní činnosti zaměstnanců, kteří mají na starost tuto správu, přesunula právě na interní wikipedii. Případnou externí organizací, která by se dala oslovit ohledně platformy na interní wikipedii, by mohl být Microsoft, jelikož T-Mobile s ním v současné době spolupracuje, využívá platformu MS Teams, takže ideální by bylo, kdyby platforma byla napojena na MS Teams, které jsou využívány v celé organizaci. Pro zaměstnance by to znamenalo využívat v zásadě současné nástroje a další platforma by pro ně byla pravděpodobně akceptovatelnější.

Pokud by management trval na oslovení externích organizací, muselo by být provedeno ještě hledání potenciálních dodavatelů a následné výběrové řízení, které není předmětem této práce. Doporučení plynoucí z této práce pracují s využitím stávajících interních zdrojů organizace, které má organizace k dispozici, čímž dojde k eliminaci vícenákladů.

Následné kroky

Program „Naše finanční know-how“ bude v horizontu tří měsíců od dokončení diplomové práce představen manažerce rozvoje lidských zdrojů a řediteli finančního oddělení. Pokud budou oba manažeři považovat program „Naše finanční know-how“ za akceptovatelný, realizovatelný a přínosný pro finanční oddělení, bude určen konkrétní zástupce, pravděpodobně z oddělení lidských zdrojů a hlavně konkrétní manažer z finančního oddělení. Tito dva vybraní zaměstnanci budou mít na starost detailnější rozpracování jednotlivých bodů programu, i na základě připomínek ostatních manažerů a následně spuštění implementace programu ve finančním oddělení.

Realizace

Realizace celého programu „Naše finanční know-how“ ve finančním oddělení by se prováděla pravděpodobně nejdéle v horizontu šesti měsíců od finálního schválení programu a určení konkrétních osob, které budou mít program na starost. Důvodem relativně dlouhé realizace je nutná spolupráce zástupců dalších oddělení, například oddělení interního tréninku a interní komunikace, kteří pomohou program implementovat. Dalším důvodem je, že je třeba nepodcenit přípravu spouštění, protože by se již nemuselo podařit chyby vzniklé na začátku programu v dalších fázích napravit.

Důležité je, aby se všechny informace dostaly vždy včas ke všem zaměstnancům, kteří budou mít dostatek času na prostudování a zaslání eventuálních připomínek. V každé sadě informací,

kteřé budou k programu komunikovány, by měl každý vždy najít odpovědi na možné následující otázky:

- vize a cíle programu nebo bodu programu, důvod jeho implementace;
- příklady z praxe, ideálně dosažené úspěchy v organizaci, s uvedením konkrétního projektu nebo osoby;
- co přinese daná změna každému konkrétnímu zaměstnanci;
- jaké přínosy od dané změny očekává management;
- jak bude probíhat zpětná vazba;
- realizace připomínek k programu a jeho jednotlivým bodům.

Důvodem takto detailní komunikace je, aby všichni zaměstnanci dostali stejné informace ve stejný čas, měli čas je vyhodnotit a připomínkovat a zároveň aby byl dostatek času na vyhodnocení těchto připomínek a jejich případné zapracování. Jde o to, aby již v počátku nedošlo ke zkrslení nebo vzniku odporu ke změně na straně zaměstnanců. Jak bylo zmíněno již v prvním doporučení, často bude sdílení a uchovávání znalostí nad rámec pracovních činností zaměstnanců, proto je nutné s těmito faktory pracovat od začátku.

4 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala managementem kontinuity znalostí v organizaci T-Mobile Czech Republic, konkrétně ve finančním oddělení této organizace, a navrhovala doporučení, jak současný stav zlepšit. Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi všemi zaměstnanci finančního oddělení. Všechna doporučení, v podobě návrhu „Naše finanční know-how“, budou předána zástupci lidských zdrojů a řediteli finančního oddělení, kteří budou dále rozhodovat o jejich implementaci ve finančním oddělení. Na základě rozhodnutí zástupce lidských zdrojů a ředitele finančního oddělení je možné zvážit ověření mezi všemi zaměstnanci a následnou implementaci navrhovaných doporučení nejen ve finančním oddělení, ale v celé organizaci.

Téma udržování a sdílení znalostí, respektive kontinuity znalostí, by mělo být dále pro management organizace T-Mobile důležité z několika důvodů. Patří mezi ně hlavně udržení znalostí uvnitř organizace a s tím spojená konkurenceschopnost, aby se klíčové znalosti zaměstnanců nedostávaly právě ke konkurenci. Dalším pozitivem je výrazně lepší zastupitelnost v rámci týmů nebo oddělení v organizaci a v neposlední řadě má dobré sdílení znalostí za následek i lepší znalost práce mezi jednotlivými kolegy a leckdy se díky tomu nastaví výrazně lepší fungování, když kolegové navzájem znají svou práci a uvědomují si například její náročnost nebo důležitost nejen v rámci týmu, ale třeba i celé organizace.

V dnešní době je právě kontinuita znalostí velmi důležitým předpokladem pro budoucnost každé organizace, která chce udržet krok s moderními trendy pracovního trhu. Většina organizací se již přeměnila nebo mění z tradičních na znalostní, protože právě ve znalostech zaměstnanců je síla dané organizace a s každým ať už dobrovolným nebo nedobrovolným odchodem zaměstnance z organizace může organizace přijít o určité penzum klíčových znalostí. Tomu by měla organizace dobrým nastavením managementu kontinuity znalostí předcházet. Práce se znalostmi není snadná, management kontinuity znalostí je třeba velmi dobře připravit, udržovat jej a posilovat ve všech zaměstnancích organizace motivaci pro sdílení a hlavně i uchovávání znalostí. Protože obě tyto části musí být nedílnou součástí managementu kontinuity znalostí, je sdílení sice velmi důležité, ale bez současného uchovávání znalostí by organizace o znalostí s odchodem zaměstnance zase přišla. A zároveň je uchovávání znalostí také velmi složité, protože ne každý ví, jak své znalosti zaznamenat, a k tomu má právě sloužit dobře nastavený management kontinuity znalostí.

V praktické části diplomové práce byly nejdříve provedeny rozhovory s manažerkou lidských zdrojů a s třemi manažery finančního oddělení. Dále bylo ve finančním oddělení provedeno dotazníkové šetření, které si kladlo za úkol zmapovat a pochopit současnou situaci v oblasti managementu kontinuity znalostí, tedy jak zaměstnanci vnímají sdílení a uchovávání znalostí ve finančním oddělení, jak se na něm sami podílejí, jak vnímají postoj managementu organizace a případně také mohli uvést jakékoliv další podněty k tomuto tématu. Na základě výsledků, jak z rozhovorů, tak z dotazníkového šetření, byla definována doporučení, jak případně situaci zlepšit. Výsledky dotazníkového šetření byly rozebrány ve třech oblastech. První oblast byla zaměřena na nově přicházející nebo odcházející kolegy a sdílení znalostí v těchto specifických situacích, další oblast byla zaměřena na obecný názor na kontinuitu znalostí a její důležitost a poslední, nejobsáhlejší oblast, byla zaměřena na nastavení sdílení znalostí ve finančním oddělení nebo přímo v týmu daného zaměstnance. Otázky v této oblasti byly zaměřeny na formu sdílení, formu uchovávání znalostí a nastavení procesu týkajících se kontinuity znalostí ve finančním oddělení jako takovém. Na konci dotazníku mohli zaměstnanci vyjádřit jakýkoliv další podnět k oblasti managementu kontinuity znalostí.

Získané informace v oblasti **přicházející nebo odcházející kolegové a sdílení znalostí v těchto specifických situacích** se dají shrnout do dvou zásadních zjištění – v případě nově přichozích kolegů jsou znalosti vždy předávány, a jsou předávány v dostatečné formě, nejčastěji kolegy v týmu. V případě odchodu zaměstnanců je to již s předáváním znalostí horší a vyskytují se i případy, kdy k předávání znalostí nedojde. Znalosti jsou opět předávány nejčastěji kolegům v týmu. Vedlejším zjištěním je, že téměř u všech zaměstnanců docházelo k nějaké změně v týmu, a to zhruba v 80 %. V organizaci tak dochází, minimálně v posledních třech letech, k poměrně časté obměně zaměstnanců a i proto by měl být kladen velký důraz na nastavení a udržování kontinuity znalostí.

Obecně kontinuita znalostí a její důležitost v organizaci, a nejen v ní, je z pohledu většiny zaměstnanců hodnocena shodně, tedy kontinuita znalostí je, dle jejich vyjádření, důležitá a ovlivňuje jí i organizační kultura, což si nejvíce myslí zaměstnanci, kteří pracují v organizaci déle než devět let. Zároveň se téměř všichni zaměstnanci shodují na tom, že kontinuita znalostí je konkurenční výhodou. Naproti tomu, otázka na subjektivní pocit zaměstnanců (zda si myslím, že si tuto skutečnost uvědomuje management organizace), dopadla už o poznání hůře, protože zhruba třetina zaměstnanců uvedla, že neví, zda si management tuto skutečnost uvědomuje a další třetina přímo uvedla, že si tuto skutečnost management neuvědomuje.

Další, nejrozsáhlejší a v zásadě i nejnosnější oblastí dotazníkového šetření, byla oblast zaměřená na **nastavení procesu sdílení a uchovávání znalostí ve finančním oddělení**. Z výsledků dotazníkového šetření v této oblasti lze konstatovat, že výsledky jsou v zásadě pozitivní, protože přes 77 % zaměstnanců považuje dostupnost znalostí, potřebnou pro jejich náplň práce, za dobrou. Dále téměř 70 % zaměstnanců své znalosti sdílí s dalšími kolegy, byť jen dle momentální potřeby, a to přestože v organizaci není zaveden žádný oficiální proces a z dotazovaných manažerů má nějaký systém sdílení a uchovávání znalostí zaveden jen jeden. Téměř 90 % zaměstnanců i ví, kde může potřebné znalosti hledat. Většina zaměstnanců získává znalosti od kolegů nebo nadřízeného. Slabé místo identifikovali zaměstnanci v zaznamenávání znalostí, přes 60 % z nich své znalosti nezaznamenává, což ve srovnání s odpověďmi, že většina zaměstnanců si myslí, že jsou držiteli minimálně nějaké klíčové znalosti, zásadní nedostatek. Ale v neposlední řadě je podstatným zjištěním, že zaměstnanci chtějí své znalosti sdílet, navzdory tomu, že organizace nemá nastavena plošná pravidla kontinuity znalostí, a tuto ochotu je v zaměstnancích potřeba utužovat a podpořit i oficiálním nastavením a správnou komunikací.

V **doplňující otázce**, kde mohli zaměstnanci vyjádřit jakýkoli další podnět ke kontinuitě znalostí ve finančním oddělení organizace, došlo v odpovědích v zásadě ke shrnutí většiny již zmíněných nedostatků. Jednalo se tedy především o chybějící platformu pro uchování znalostí, dále poukázání na neexistující oficiální procesy ke kontinuitě znalostí, nejasné kompetence, ale i malou motivaci pro sdílení nebo nedůvěru, zda sdílení nebude nějakým způsobem zneužito. Se všemi faktory se dále pracovalo v rámci definovaných doporučení.

Z porovnání rozhovorů provedených s manažerkou lidských zdrojů, manažery finančního oddělení a výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno několik negativních, ale více pozitivních závěrů. Mezi ty spíše negativní patří:

- kontinuita znalostí není nijak ukotvena v organizační kultuře;
- nejsou nastaveny žádné oficiální procesy, jak kontinuitu znalostí řídit a udržovat;
- neexistuje centrální platforma, v níž by se znalosti uchovávaly;
- neexistuje oficiální komunikace ke sdílení znalostí;
- manažeři finančního oddělení poukazovali na fakt, že v této oblasti nedostávají podporu ze strany lidských zdrojů;

- nedostatečné předávání znalostí při odcházení zaměstnanců (téměř 30 % respondentů uvedlo, že když odcházel nějaký kolega, nepředával tento kolega své znalosti nikomu).

Mezi pozitivní závěry patří:

- ke všem zaměstnancům se přistupuje individuálně dle aktuální pracovní/životní situace;
- 70 % zaměstnanců své znalosti sdílí;
- skoro všichni zaměstnanci vědí, kde hledat potřebné znalosti pro svojí práci;
- zapracování a předávání znalostí při nástupu nováčků bylo vždy dostatečné.

Na základě všech výsledků, byla definována tři doporučení, která povedou ke zlepšení stávající situace:

Doporučení 1 – zavedení principů pro sdílení znalostí ve finančním oddělení:

Největším úskalím sdílení znalostí je, že znalost primárně vzniká a uchovává se „v hlavách“ zaměstnanců, dále, že sdílení znalostí vyžaduje důvěru mezi lidmi, kteří své znalosti sdílí, ale také důvěru managementu. Zaměstnanci sdílející své znalosti nesmí nikdy mít pocit, že přichází o své know-how, nebo že by mohla být ohrožena jejich pozice nebo postavení v organizaci.

V rámci prvního doporučení byly navrženy principy, které zavedení managementu kontinuity znalostí podpoří. Jedná se především o vzájemnou důvěru při sdílení znalostí, nejen mezi kolegy a jejich manažerem, ale i celým managementem finančního oddělení. Dále jde o vědomí, že sdílením znalostí se rozvíjí i sám zaměstnanec, že je sdílení důležité a společné znalosti jsou silnější než znalosti jedince.

V rámci prvního doporučení jsou shrnuta i rizika, která je třeba dobře ošetřit. Mezi ně patří uvědomění si, že velké množství znalostí „v hlavě“ zaměstnance, může být i na překážku, protože někteří se nemusí chtít o své znalosti dělit. Musí se od začátku dobře ošetřit komunikace, aby nedošlo k nepochopení nebo zkreslení informací ohledně zavedení managementu kontinuity znalostí, současně s tím si je nutné věnovat pozornost množství komunikovaných informací, aby zaměstnanci nebyli zahlceni. Jelikož zavedení managementu kontinuity znalostí je náročné, je třeba zohlednit časovou náročnost a promítnout účast na sdílení a uchovávání znalostí i do hodnocení a odměňování zaměstnanců. A neposlední řadě je třeba dobře ošetřit komunikaci používaných technologií, které jsou pouze pomocným nástrojem, a ne prostředkem uchovávání a sdílení znalostí.

Doporučení 2 – založení interní wikipedie k uchovávání a sdílení znalostí:

Manažerka lidských zdrojů uvedla, že neexistuje žádná centrální platforma, v níž by se uchovávaly znalosti v jednotné formě, totéž potvrdili manažeři finančního oddělení a následně i zaměstnanci finančního oddělení.

Interní wikipedie by měla nahradit současný intranet, který obsahuje sice hodně znalostí a informací, ale není přehledný, je moc členěný a špatně se v něm hledají konkrétní znalosti. Interní wikipedie by zajistila jednotnost článků, což by umožnilo snazší orientaci a vyhledávání znalostí všem zaměstnancům. Jedná se o formát, který je obecně známý a používaný a měl by tak být akceptovatelný pro všechny. Navíc je navržen s možností připomínkování článků všemi zaměstnanci, s kontrolou, čímž by se mělo zajistit, že se znalosti budou zaznamenávat průběžně a nebude docházet k jejich ztrátě.

Doporučení 3 – předávání znalostí experty junior specialistům a naopak:

Toto doporučení zajistí koloběh znalostí, nejen od seniorních pracovníků k juniorním, ale i naopak, protože i juniorní zaměstnanci mají znalosti, o které se mohou dělit.

Ve směru předávání senior specialisty a experty k junior specialistům by se jednalo primárně o znalosti získané zkušenostmi s prací v organizaci, sdílení by probíhalo na základě pravidelných setkávání, ať už individuálních nebo skupinových, ideálně při samotném vykonávání činností, například i prostřednictvím delegování zodpovědnosti na juniorní pracovníky, nebo pověřením provedení činnosti, či vedením schůzek. Primárním záměrem tohoto doporučení je, aby byl připraven eventuální nástupce seniorního pracovníka.

Ve směru předávání junior specialisty expertům a senior specialistům, se jedná spíše o nahodilé předávání znalostí při vzniku nové činnosti nebo pomoc s novými technologiemi, postupy nebo robotizací.

Na základě výsledků rozhovorů, dotazníkového šetření a těchto doporučení vznikl návrh programu „**Naše finanční know-how**“. Tento program se skládá z uvedených doporučení, která v některých případech teprve pomohou nastavit kontinuitu znalostí, v některých případech podpoří a vylepší stávající nastavení kontinuity znalostí. Každopádně budou obě skupiny pracovat se stejnými informacemi. Zároveň je v programu přesně definován postup, jak jej implementovat, aby jeho zavedení bylo bez komplikací. Jedná se o následující kroky.

Stupeň 1 – Začínáme:

- příprava komunikace, vazba na organizační kulturu a strategii organizace, vytvoření stránky na interní sociální síti, předvýběr platformy k uchovávání znalostí, nalezení ambasadorů.

Stupeň 2 – Spuštění programu:

- první komunikace programu, možnost vyjádření se k výběru platformy, identifikovat pilotní tým, aktivitu nebo projekt.

Stupeň 3 – Šíření finančního know-how:

- existují ambasadoři, existuje systém hodnocení úspěšnosti, platforma pro uchovávání znalostí je funkční, úspěšně byly zapracovány připomínky z předchozích stupňů, jsou zapojeni všichni zaměstnanci finančního oddělení.

Stupeň 4 – Zpětná vazba:

- s odstupem jednoho měsíce od spuštění – fungování programu, jeho přijetí;
- s odstupem tří měsíců – zhodnocení kompletních pilotních sdílení znalostí;
- s odstupem šesti měsíců – komplexní fungování programu a ověření implementace do života zaměstnanců.

Stupeň 5 – Formalizace programu:

- program je úspěšně spuštěný a rozšířený v celém finančním oddělení, všichni vědí, jak funguje a k čemu slouží. Práce se znalostmi je zanesena do hodnocení výkonnosti zaměstnanců.

Náklady na změnu na realizaci programu „Naše finanční know-how“ by měly být v zásadě nulové, protože změny jsou především v interním přístupu zaměstnanců ke sdílení a uchovávání znalostí ve finančním oddělení. Zavedení programu bude mít dopad do standardní náplně práce stávajících zaměstnanců. Jedná se například o interní marketingovou komunikaci nebo dopad do práce specialistů rozvoje a vzdělávání v oddělení lidských zdrojů, kteří mají na starost přípravu vzdělávacích aktivit, týkajících se právě sdílení a uchovávání znalostí. Tito zaměstnanci pomohou zavést ve finančním oddělení kontinuitu znalostí přípravou školení nebo koučingem, ať už individuálním pro manažery nebo ambasadory, nebo i týmovým. Dále se jedná především o dopad do standardní práce manažerů, kteří by měli být těmi nejdůležitějšími, kteří musí sdílení a uchovávání znalostí u svých podřízených podporovat a jako první musí pochopit, k čemu je sdílení a uchovávání znalostí důležité a že tato aktivita je důležitá nejen pro ně a jejich týmy, ale celé finanční oddělení a samozřejmě i pro celou organizaci.

Jediný potenciální externí náklad by mohl vzniknout při spuštění platformy interní wikipedie, pokud by nedošlo k využití interních zdrojů zaměstnanců, kteří teď spravují intranet, interní sociální síť nebo internet organizace. Tento náklad by bylo nutné upřesnit dle rozhodnutí managementu, zda dojde k využití interních zdrojů, nebo dojde k zakoupení licence na nějaké veřejně provozované platformy. V současné době organizace T-Mobile nejvíce spolupracuje s organizací Microsoft, bylo by tedy vhodné oslovit primárně tuto organizaci, zda takové řešení nenabízí, například s možností propojení na MS Teams, které jsou v celé organizaci T-Mobile plně využívány. Napojení na existující platformu by bylo výhodou, protože zaměstnanci s aplikacemi MS Office pracují a nejednalo by se pro ně o úplnou novinku.

Mezi **následné kroky** v zavedení programu „Naše finanční know-how“ patří v první řadě představení programu manažerce rozvoje lidských zdrojů a řediteli finančního oddělení, které by proběhlo v horizontu tří měsíců od dokončení diplomové práce. V případě, že bude program považován za akceptovatelný a realizovatelný, bude určen konkrétní zástupce z oddělení lidských zdrojů a konkrétní manažer z finančního oddělení. Tito dva zaměstnanci budou mít na starost rozpracování jednotlivých bodů programu a jeho následnou kompletní realizaci ve finančním oddělení.

Realizace celého programu by se následně prováděla nejpravděpodobněji nejdéle v horizontu šesti měsíců od finálního schválení programu a určení konkrétních osob zajišťujících realizaci programu.

Nejdůležitějším bodem celé realizace programu je, aby se všechny informace dostaly vždy včas ke všem zaměstnancům, kteří budou mít dostatek času na jejich prostudování a zaslání připomínek. Protože jediné tehdy, budou-li všichni dobře a včas informováni, a budou-li mít možnost se zapojit do přípravy a realizace programu, je možné zajistit pozitivní přijetí změny ze strany všech nebo velké většiny zaměstnanců.

Program „**Naše finanční know-how**“ povede nejen ke zlepšení a zefektivnění aktuální úrovně managementu kontinuity znalostí ve finančním oddělení organizace T-Mobile a k zajištění uchování znalostí ve finančním oddělení. Dalším pozitivním důsledkem implementace tohoto programu bude i vyšší zastupitelnost v rámci týmů, potažmo oddělení, a lepší poznání náplně práce mezi kolegy, což leckdy vede k výrazně lepší spolupráci. Pro management finančního oddělení bude nejvýraznějším přínosem, že s případným odchodem zaměstnanců nebudou přicházet o klíčové znalosti, které jsou pro finanční oddělení důležité, a nebylo by vhodné, aby si zaměstnanec odnesl, a přenesl je případně ke konkurenci.

Literatura

Monografie

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů : moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BUJNA, T. et al. *Spojovat či rozdělovat? Organizování, koordinování a sdílení informací*. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-726-1278-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

GREGAR, A. a kol. *Tacitní znalosti a úspěšné řízení : monografie k závěrům řešení projektu GA ČR, reg. č. 406/08/0459, Rozvoj tacitních znalostí manažerů*. Martin : Alfa print, 2011. ISBN 978-80-970360-1-0.

HISLOP, D., BOSUA, R., HELMS, R. *Knowledge management organizations : A Critical Introduction*. 4th ed. New York : Oxford University Press, 2018. ISBN 978-0-19-252312-9.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení : východiska a vývoj*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

LUKÁŠOVÁ, R. *Organizační kultura a její změna*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. Praha : C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Moderní management znalostí : principy, procesy, příklady dobré praxe*. Praha : Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

SMEJKAL, V., RAIS, K. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4644-9.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

URBANCOVÁ, H. *Kontinuita znalostí : Jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. 3. rozš. vyd. Praha : Adart spol. s r.o., 2013. ISBN 978-80-878-2905-9.

Internetové zdroje

ARIS, Z. A. Z. *Requirement for knowledge sharing behavior : A review of empirical findings* [online]. Journal of Asian Scientific Research, 2013 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z WWW: <https://search.proquest.com/openview/8ba1f57bdab325000f48bebf83f34a8a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1786340>.

AKHGAR, B., YATES, S. *Strategic Intelligence Management : National Security Imperatives and Information and Communications Technologies* [online]. 2013 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z WWW: <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.lib.cas.cz/lib/knav/reader.action?docID=1138208>.

BALDĚ, M. a kol. *SECI driven creativity : The role of team trust and intrinsic motivation* [online]. Journal of Knowledge Management ; Kempston, sv. 22, 2018 [cit. 2019-03-15]. ISSN 1688-1711. Dostupné z WWW: <https://search.proquest.com/docview/2121344654?accountid=159230>.

BARNES, S., MILTON, N. *Designing a Successful KM Strategy : A Guide for the Knowledge Management Professional* [online]. 2014 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z WWW: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/knav/detail.action?docID=3316171>.

BESSICK, J., NAICKER, V. *Barriers to tacit knowledge retention : An understanding of the perceptions of the knowledge management of people inside and outside the organisation* [online]. SA Journal of Information Management. 2013 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/307844881_Barriers_to_tacit_knowledge_retention_An_understanding_of_the_perceptions_of_the_knowledge_management_of_people_inside_and_outside_the_organisation.

BREITENÖDER, A. F. *Knowledge Sharing in Cross-Cultural Virtual Teams : A Study based on the Grounded Theory Method* [online]. 2009 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z WWW: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/knav/detail.action?docID=595147>.

ČUNDERLÍK, D. *Riadenie firemných znalostí a vzdelávanie bez bariér* [online]. 2010, číslo 10 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z WWW: <http://search.proquest.com/openview/6ac8e9dd900e1add5c2a25648f1d92a1/1?pq-origsite=gscholar&cbl=376295>.

Český statistický úřad. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje hl. m. Prahy* [online]. 2018 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/csu/czso/zakladni-tendence-demografickeho-socialniho-a-ekonomickeho-vyvoje-hl-m-prahy-2017>.

HASMANOVÁ MARHÁNKOVÁ, J. *Situace osob ve věku 45+ na trhu práce* [online]. GENDER STUDIES, o.p.s. 2013 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z WWW: http://genderstudies.cz/download/skripta_UP.pdf.

HORIBE, F. *Managing Knowledge Workers* [online]. 2015 [cit. 2019-04-17]. ISBN 978-09-9492-900-6. Dostupné z WWW: <https://play.google.com/books/reader?id=83o3CwAAQBAJ&hl=cs&printsec=frontcover&pg=GBS.PP1>.

HUDCOVÁ, Š. *Tools of Internal Communication from Knowledge Transfer Perspective* [online]. 2014 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z WWW: <http://www.cjournal.cz/files/180.pdf>.

JAFARI, M. a kol. *Organization Structural Dimensions Effects on Knowledge Management: A Review* [online]. International Journal of Information, Business and Management. 2013 [cit. 2019-03-15]. ISSN 2076-9202. Dostupné z WWW: <https://search.proquest.com/docview/1511436051?accountid=159230>.

JANEČEK, V., HYNEK, J. *Motivační systém jako faktor zvyšování efektivnosti podniku* [online]. E+M Ekonomie a Management, 2010, s. 76-90 [cit. 2019-04-17]. Dostupné z WWW: <https://search.proquest.com/docview/195467545?accountid=159230>.

JERMÁŘ, M. *Rozvoj znalostního potenciálu firem – inspirace pro management lidských zdrojů* [online]. E+M Ekonomie a management. 2012, číslo 2, s. 85-92 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z WWW: https://dspace5.zcu.cz/bitstream/11025/17442/1/2012_02%20Rozvoj%20znalostniho%20potencialu%20firem%20-%20inspirace%20pro%20management%20lidskych%20zdroju.pdf

JOHNOVÁ, I. *Prvky znalostního managementu ve školách manažerského myšlení* [online]. Univerzita Pardubice. 2011 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z WWW: <https://dk.upce.cz/handle/10195/42680>.

KREUTZMAN, A. a kol. *Communities of Practice : Enabler of Organizational Knowledge Creation?* European Conference on Knowledge Management [online]. 2016 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z WWW: <https://search.proquest.com/openview/3715bd60fe7aa3d5b5e7fac90b8ec202/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1796412>.

KOŠNAROVÁ, Z. *Znalostní management v MLM organizacích* [online]. 2013 [cit. 2019-04-19]. Dostupné z WWW: <https://dk.upce.cz/handle/10195/54046>.

MAREŠOVÁ, P. *Výzkum uplatnění znalostního managementu v českých podnicích* [online]. E + M Ekonomie a Management, Informační management, 2010, číslo 1, s. 131-143 [cit. 2019-04-21]. Dostupné z WWW: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826767_099d/10_maresova.pdf.

MLÁDKOVÁ, L. *Management of Knowledge Workers* [online]. European Conference on Knowledge Management. 2012 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z WWW: <https://search-proquest-com.ezproxy.lib.cas.cz/docview/1326757204?accountid=159230>.

NADASON, S. a kol. *Knowledge sharing and barrier in organizations : A conceptual paper on knowledge-management strategy* [online]. Indian-Pacific Journal of Accounting and Finance. Vol. 1, 2017, No. 4 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z WWW: <https://pdfs.semanticscholar.org/7a2c/442175a392e27ca9ef2e99ead4c347b54f39.pdf>.

LIEVRE, P., TANG, J. *Seci and inter-organizational and intercultural knowledge transfer: a case-study of controversies around a project of co-operation between france and china in the health sector* [online]. Journal of knowledge management, vol. 19, 2015, issue 5 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z WWW: <https://search.proquest.com/docview/1753479539?accountid=159230>.

PASHER, E., RONEN, T. *Complete Guide to Knowledge Management : A Strategic Plan to Leverage Your Company's Intellectual Capital* [online]. 2011 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z WWW: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/knav/detail.action?docID=699451>.

RANKOV, P. *Znalostní pracovník v informační společnosti* [online]. Slezská univerzita, Opava, 2014 [cit. 2019-05-02]. ISBN 978-80-7510-123-5. Dostupné z WWW: https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/katedry_pracoviska/kkiv/Granty_a_projekty/miks/zpvis_na_hlad.pdf.

SENARATNE, S. a kol. *Knowledge management practices in small-medium sized firms* [online]. International Journal of Construction Project Management. 2015 [cit. 2019-05-10]. ISSN 1944-1436. Dostupné z WWW: <https://search.proquest.com/docview/1771112244?accountid=159230>.

SHUJAHAT, M. a kol. *Translating the impact of knowledge management processes into knowledge-based innovation : The neglected and mediating role of knowledge-worker productivity* [online]. Journal of business research. Vol. 94, 2019 [cit. 2019-05-10]. Dostupné z WWW: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829631730440X>.

STACHOVÁ, K., URBANCOVÁ, H. *Vliv organizační kultury na analýzu práce, získávání, výběr a adaptaci a transfer znalostí* [online]. Trendy ekonomiky a managementu. Ročník VII, 2012, číslo 14 [cit. 2019-01-10]. Dostupné z WWW: <https://trends.fbm.vutbr.cz/index.php/trends/article/download/46/35>.

ŠTEFANČÍKOVÁ, A. *Manažment znalostí z pohľadu personalistov* [online]. Sociálno-ekonomická revue, 2014, číslo 2, s. 29 [cit. 2019-01-10]. ISSN 1336-3727. Dostupné z WWW: <https://fsev.tnuni.sk/revue/archive/REVUE-2014-02.pdf>.

STENIUS, M. a kol. *Why share expertise? A closer look at the quality of motivation to share or withhold knowledge* [online]. Journal of Knowledge Management. 2016 [cit. 2019-03-15]. ISSN 1367-3270. Dostupné z WWW: <https://search.proquest.com/docview/1776336395?accountid=159230>.

ŠOBÍŠKOVÁ, R. *Talent management ve vybrané společnosti*. Praha, 2018. Seminární práce. VŠEM.

URBANCOVÁ, H. *Faktory ovlivňující vertikální přenos znalostí : Výsledky faktorové analýzy* [online]. Ekonomické listy. 2013, číslo 2, s. 19 [cit. 2019-01-19]. ISSN 1804-4166. Dostupné z WWW: https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke_listy/Ekonomicke_listy_2_2013.pdf.

URBANCOVÁ, H., VNOUČKOVÁ L. *Dopad demografického vývoje na kontinuitu znalostí v organizacích v České republice* [online]. Ekonomické listy, 2014, s. 170-181 [cit. 2019-01-22]. Dostupné z WWW: <https://dk.upce.cz/handle/10195/54646>.

VARZARU, M., VARZARU, A. A. *Knowledge management and organisational structure design proces* [online]. Annales Universitatis Apulensis : Series Oeconomica. Sv. 15. 2013 [cit. 2019-03-15]. ISSN 1454-9409. Dostupné z WWW: <https://search.proquest.com/docview/1494056832?accountid=159230>.

VNOUČKOVÁ, L., ČEJKA, R. *Hlavní ekonomické faktory ovlivňující vývoj nezaměstnanosti: Vývoj v České republice* [online]. Ekonomické listy, 2014, číslo 2 [cit. 2019-02-10]. Dostupné z WWW: https://www.vsem.cz/data/data/ces-soubory/ekonomicke_listy/Ekonomicke_listy_2_2014.pdf.

VNOUČKOVÁ, L., URBANCOVÁ, H. *Employee Turnover and Knowledge Management in the Czech Republic* [online]. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis. 2015 [cit. 2019-01-31]. Dostupné z WWW: https://www.researchgate.net/publication/273895070_Employee_Turnover_and_Knowledge_Management_in_the_Czech_Republic.

WARD, S. *Information Management - Knowledge Management - Two sides of a Coin* [online]. 2017 [cit. 2019-03-16]. ISSN 0144-2384. Dostupné z WWW: <https://search.proquest.com/docview/1881690693?accountid=159230>.

WIKISKRIPTA, *Portál Hematologie* [online]. 2018 [cit. 2019-11-10]. ISSN 1804-6517. Dostupné z WWW: <https://www.wikiskripta.eu/w/Port%C3%A1l:Hematologie>.

WU, W. *To share knowledge or not : dependence on knowledge-sharing satisfaction* [online]. Social Behavior and Personality. 2013, vol. 41 [cit. 2019-03-16]. ISSN 0301-2212. Dostupné z WWW: <https://search.proquest.com/docview/1503770053?accountid=159230>.

Příloha 1 – Přesný přepis rozhovorů

Rozhovor s manažerkou lidských zdrojů.

Dobrý den,

ráda bych s Vámi udělala rozhovor na téma managementu kontinuity znalostí v organizaci, respektive případně specificky zaměřeno na finanční oddělení. Rozhovor a z něj získané informace budou použity do mé diplomové práce, která se zabývá právě managementem znalostí, jejich řízením a sdílením mezi zaměstnanci a nastavením managementu v organizaci. Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav managementu kontinuity znalostí ve finančním oddělení a formulovat případná doporučení, která povedou k efektivnější práci se znalostmi.

Chtěla bych Vás požádat o souhlas s nahráváním tohoto rozhovoru.

Souhlasím.

Má T-Mobile stanovenou strategii, vize a cíle?

Samozřejmě, tak jako každá organizace má T-Mobile definovanou svou strategii, která se mění s ohledem na potřeby zákazníků a změny, které v telekomunikačním prostředí probíhají poměrně rychle. Primárně se nám jedná o dobrou zákaznickou zkušenost, tedy mít a udržet si důvěru zákazníků, nabízet jim to, co je pro ně skutečně zajímavé. To platí samozřejmě nejen pro externí zákazníky, ale i pro interní. Pro interní je zde navíc i digitalizace, protože to je v dnešní době rozhodně důležité, už s ohledem na to, že hodně zaměstnanců využívá možnosti práce z domova a je nutné, aby tito zaměstnanci byli stále zapojeni do dění ve společnosti. Současná vize naší společnosti je, kromě jiného, založena na organizační kultuře otevřenosti, osobní integrity a etického chování.

Jak se o strategii dozvídají zaměstnanci?

Strategie je zveřejněna na intranetu, pokud dochází k nějaké změně, tak se komunikuje na interních celofiremních setkáních, videopřenosem na interní sociální síti a samozřejmě by jí měli občas připomínat všichni manažeři v rámci setkání, co mají se svými týmy.

Má T-Mobile nastavenou organizační kulturu?

Zde je stejná odpověď jako u strategie, tedy: ano, máme a jak jsem již zmiňovala, je založena na otevřenosti, osobní integritě, etickém chování a komunikaci. Navíc v současné chvíli pracuje celá firma na změně organizační kultury. Celá firma myslím skutečně celá firma, protože každý ze zaměstnanců má možnost se zapojit a přidat své nápady a postřehy, co by v organizační kultuře organizace, kde pracuje, mělo rozhodně být a co třeba naopak ne.

Organizační kulturu chceme podporovat i tím, že změníme v nejbližších měsících úplně pracovní prostředí v Praze, dojde k úplně změně budovy, vzniknou sdílená pracovní místa a různé oblasti pro různé styly práce, aby si každý mohl vybrat dle aktuální pracovní náplně ten den nebo týden a zároveň myslíme na to, že některé týmy potřebují být více spolu, takže toto prostředí k tomu bude více otevřené. Touto přeměnou si už prošly některé budovy členů skupiny DT, kterým se tak podařilo ve svých budovách vytvořit flexibilnější a agilnější prostředí.

Pro všechny zaměstnance existuje na interní sociální síti i stránka, kde se uveřejňují všechny dosavadní kroky ze setkání k nové organizační kultuře. A i tady mají možnost přidávat své připomínky nebo poznatky z jiných společností.

Je kontinuita znalostí ukotvena v organizační kultuře? (Jak?)

V současné organizační kultuře přímo ukotvena není. Do nové organizační kultury bychom ji začlenili rádi, a to formou důrazu na komunikaci a právě sdílení znalostí, i díky tomu, že bude více otevřené prostředí a zaměstnanci budou mít možnost se více potkávat. Na druhou stranu, musíme myslet na to, že s novým prostředím budou zaměstnanci ještě více pracovat z domova nebo jiného místa, tak aby právě toto nevedlo k tomu, že se naopak budou informace ztrácet nebo se nebudou sdílet mezi zaměstnanci, kteří budou například většinu dnů trávit mimo běžné pracoviště.

Má T-Mobile nastaven proces kontinuity znalostí? (Jak funguje?)

Žádný proces na kontinuitu znalostí neexistuje, je otázka, zda by něco takového pomohlo udržování znalostí, protože sdílení znalostí je hlavně o lidech a o jejich ochotě sdílet a to by v nich měl vždy podporovat jejich nadřízený. Cílem managementu T-Mobile tedy je apelovat na všechny úrovně manažerů, aby sdílení informací podporovali a sami byli příkladem, jak by takové sdílení a případně uchovávání mělo vypadat.

Věnuje se nově nastupujícím zaměstnancům nějaká speciální péče, myšleno z pohledu organizace? Pokud ano, jaká?

Ano, pro nově nastupující kolegy máme speciální procesy, které jim pomohou v začátcích po nástupu do organizace.

T-Mobile, respektive přímý nadřízený, ke každému nově nastupujícímu zaměstnanci přiděluje vybraného služebně staršího kolegu, který nováčkovi poskytuje poradenství a podporu, a to nejen z pohledu náplně práce tohoto zaměstnance, ale i z pohledu obecného fungování ve společnosti, chodu organizace nebo organizační kultury. Úlohou tohoto služebně staršího kolegy je, aby se nováček co nejdříve a co nejlépe adaptoval na svou pracovní pozici a plnohodnotně se začlenil do týmu a do organizace jako takové.

Pro nově nastupující manažery máme připravený manuál nebo průvodce, který jím umožní se rychle zorientovat v HR procesech a aplikacích, které jsou potřebné pro chod jejich týmu. Jedná se například o informace ohledně docházky, pravidelného hodnocení, nábory nových zaměstnanců nebo řešení odchodu stávajících. Všechny tyto informace jsou dostupné na intranetu.

Jak jsou obecně sdíleny znalosti v T-Mobile?

Z pohledu lidských zdrojů máme dohled nad obecným sdílením znalostí interně i externě. Interně se jedná hlavně o mentoringy nebo workshopy, které vedou lidé z řad zaměstnanců, takže se nejedná jen o suché přednášky, ale vše je založeno na vlastních zkušenostech.

Externě se jedná primárně o přednášky na vysokých školách, především s IT zaměřením, kde se snažíme studenty oslovit natolik, aby pro ně T-Mobile byl zajímavým zaměstnavatelem a ucházeli se u nás o zaměstnání. Kromě přednášek přímo na školách nebo pro studenty v budově T-Mobile, se podílíme i na trainee programech, nebo dáváme podporu při psaní závěrečných prací. Samotní zaměstnanci mají možnost podílet se i na těchto přednáškách nebo pak v rámci networkingu nebo mezifiremního mentoringu, který je o předávání znalostí a zkušeností během neformálních rozhovorů. Mentor sdílí své zkušenosti, inspiruje mentorovaného, podporuje jej v jeho rozvoji. V rámci mezifiremního mentoringu propojujeme mentora a mentorovaného z různých firem, hlavně mimo oblast, ve které se organizace pohybuje. Například jde o organizace ČEZ, CocaCola, Česká pojišťovna, IBM a další. Vedlejším přínosem je i poznání „jak to funguje jinde“, navázání kontaktů, otevření očí a další inspirace.

Jsou znalosti nějak formálně zaznamenávány? (Jak?)

Tahle oblast je na každém zaměstnanci nebo manažerovi, neexistuje centrální uložení znalostí, které by bylo využitelné pro všechny zaměstnance. Respektive existuje takováto znalostní databáze pro zaměstnance na zákaznickém centru nebo na prodejnách. Zde jsou centralizovány informace o všech službách, které organizace nabízí, a dále popis všech zákaznických procesů. Nabídka našich služeb je velmi široká a tak není v silách nikoho si vše pamatovat.

Plánujete do budoucna nějakou centrální platformu zprovoznit?

Momentálně nic takového v plánu není. Ale vzhledem k tomu, že organizace plánuje rozsáhlou rekonstrukci budovy v Praze a s tím zavést možnost více pracovat odkudkoliv a určité formy sdílení pracovních míst, myšleno ne v pracovní náplni, ale tzv. židle, tak by bylo asi vhodné se zamyslet i nad nějakou centralizovanou platformou pro uchování a sdílení znalostí.

Zohledňuje T-Mobile nějak věk zaměstnanců a umožňuje například starším zaměstnancům kratší úvazky, aby došlo k předání potřebných znalostí jejich nástupci?

T-Mobile se snaží přistupovat k potřebám svých zaměstnanců individuálně, tedy pokud někdo potřebuje zkrácený úvazek a jeho práce to umožňuje, tak je to bez ohledu na věk zaměstnance, ale právě s ohledem na jeho současnou životní situaci. Samozřejmě se jako firma snažíme omladit, ale není to myšleno tak, že bychom primárně preferovali jen mladé kandidáty na zaměstnání, ale jak jsem již zmiňovala, tak se snažíme oslovit mladé kandidáty v IT oblasti, abychom se pro ně stali atraktivním zaměstnavatelem a byli jsme na prvním místě při jejich výběru jejich budoucího zaměstnavatele.

Má T-Mobile nějakou centrální evidenci o zaměstnancích, kde by se dalo dohledat nejen jakou má zaměstnanec pracovní pozici, ale i konkrétní informace o náplni jeho práce, jaké může tedy vlastnit znalosti a zda jsou pro organizaci klíčové?

Takové informace se centrálně neudržují, společnost má přes 3.500 zaměstnanců, jednalo by se tak o velmi rozsáhlou databázi. Po pravdě řečeno, v současné době dochází ke změnám v systémech a aplikacích, které se používají právě v HR záležitostech, takže některé informace jsou nyní roztrženy dokonce do více systémů a nad nimi neexistuje žádná možnost vyhledávat centrálně. Manažeři mají k dispozici většinou hodnocení zaměstnanců, kde je možné některé tyto informace dohledat a je dle hodnocení možné identifikovat zaměstnance, kteří jsou na svých pozicích velmi dobří a pravděpodobně jsou tedy i vlastníky klíčových znalostí pro organizaci, a s těmito zaměstnanci by pak měla organizace dobře pracovat.

Dává oddělení lidských zdrojů obecně podporu manažerům nebo zaměstnancům v oblasti sdílení znalostí? (Pokud ano, jak? Pokud ne, proč ne?)

Přímou podporu ne, to není ani v silách zaměstnanců v oddělení lidských zdrojů, dávat takovou podporu. Pokud by se manažer obrátil na svého business partnera s prosbou o pomoc, jak takové sdílení dělat, tak mu samozřejmě pomůžeme, ale řízení znalostí je u na každém manažerovi, který má nejlepší informace i tom, jaké znalosti u něj v týmu nebo v útvaru jsou, které jsou klíčové a jak je nejlépe uchovávat.

Myslíte si, že dobrá kontinuita znalostí může být konkurenční výhodou?

Zajisté ano, speciálně v organizaci, jako je naše, kde poskytujeme služby a péči a jedná se o hodně procesní firmu, tedy spousta znalostí je jen „v hlavách“ zaměstnanců a s jejich odchodem mizí. Pak je potřeba tyto informace nějak uchovat a sdílet je, aby s nimi pak uměl někdo jiný pracovat. Protože jen to, že se nějaká znalost zaznamená, není zárukou toho, že se podaří tuto znalost interpretovat a dále ji používat.

Děkuji za Váš čas a poskytnuté informace.

Rozhovor s finančním manažerem A.

Dobrý den,

ráda bych s Vámi udělala rozhovor na téma managementu kontinuity znalostí ve finančním oddělení, konkrétně v týmu, který vedete. Rozhovor a z něj získané informace budou použity do mé diplomové práce, která se zabývá právě managementem znalostí, jejich řízením a sdílením mezi zaměstnanci a nastavením managementu v organizaci. Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav managementu kontinuity znalostí ve finančním oddělení a formulovat případná doporučení, která povedou k efektivnější práci se znalostmi.

Chtěla bych Vás požádat o souhlas s nahráváním tohoto rozhovoru.

Souhlasím.

Je ve Vašem týmu nastaven proces sdílení znalostí? (Pokud ne, proč ne? Pokud ano, jak?)

Jsem přesvědčen, že ano. Protože se snažíme, aby v rámci týmu docházelo k předávní znalostí, a to nejen nárazově, ale i v rámci běžného provozu a vedou mne k tomu dva důvody. Jedním z nich je, aby v případě odchodu nějakého zaměstnance neodešly i veškeré jeho znalosti, ale tím skoro důležitějším je, aby byli zaměstnanci ve většině činností navzájem zastupitelní v běžném roce, kdy mají dovolené nebo onemocní. Toto pak pomáhá lepší plynulosti práce s minimálním dopadem na činnosti v týmu, mimo něj, nebo dokonce na zákazníka, pokud nárazově nějaký člen týmu chybí.

Zaznamenávají se znalosti? (Pokud ano, jak. Pokud ne, proč ne?)

Tady máme určitě prostor na zlepšení, ale minimálně činnosti, které nejsou úplně rutinní, nebo se jim běžně věnuje jen některý z členů týmu, máme písemně zaznamenané. Neexistuje na to žádný nástroj, ale jedná se o popis dané činnosti ve wordu, respektive se jedná spíš o manuál, aby podle něj dokázal zpracovat danou činnosti kdokoliv jiný. Neexistuje ani žádná šablona, je na každém jak postup zaznamená, ale máme nastaveno, že v okamžiku, kdy manuál vytvoří, tak jej posílá ostatním členům týmu a upravuje dle případných připomínek.

Kontrolujete, zda jsou znalosti sdíleny/zaznamenávány? (Pokud ano jak často, pokud ne proč?)

V současné době již nic takového dělat nemusím. Důvodem je, že mám dlouhodobě stabilní tým, pro který je toto samozřejmostí. Pokud vznikne nějaká nová činnost, tak se jen domluvíme, kdo připraví případně manuál, a já vím, že se to stane, jakmile daný zaměstnanec bude mít trochu času.

Nestává se pak, že zaměstnanec čas nemá nikdy?

Ne, to se nestává. Jak jsem zmiňoval, mám stabilní tým a všichni vědí, že manuály jsou důležité i pro ně samotné, takže jejich vytvoření zbytečně neoddalují.

Když Vaši podřízení potřebují nějaké znalosti k práci, kde je nejčastěji získají?

Po pravdě řečeno, asi nejčastěji mezi sebou, tedy u kolegů. Následně případně u mne. Pak samozřejmě v již zmiňovaných manuálech, případně pak na intranetu, kde jsou informace týkající se služeb, které organizace nabízí.

Považujete znalosti některých Vašich podřízených za klíčové? (Pokud ano, máte alespoň hrubý přehled o tom, o jaké znalosti se jedná a kdo konkrétně je jejich vlastníkem?)

Začnu odpovědí od druhé části otázky. Ano, mám myslím celkem přesný přehled o tom, co lidé v mém týmu dělají, co mají na starost a jak jsou tyto činnosti důležité směrem k organizaci. A myslím si, že hodně znalostí je klíčových, souvisí to i s tím, že většina lidí v mém týmu je v organizaci hodně let. A máme sice hodně věcí zaznamenaných, a přesto vím, že to nejdůležitější co v lidech mám, je v jejich hlavách a je i velmi těžké to dostat někam na papír, možná to není leckdy ani možné. Jedná se o znalosti, které jsou vytvořeny právě zkušenosti na daných pozicích. Mám v týmu člověka, na kterého standardně chodí velmi pozitivní zpětné vazby, že vždy poradí, obrací se na něj hodně zaměstnanců napříč celou společností. I toto je forma předávání znalostí a já u tohoto člověka velmi oceňuji, že je ochoten se o svoje znalosti dělit a nenechává si je jen pro sebe. Ale pokud by se tento člověk rozhodl odejít, tak by s ním odešlo rozhodně hodně znalostí, které by se velmi špatně nahrazovaly.

Existuje speciální proces na předávání znalostí v případě odchodu zaměstnance?

V zásadě neexistuje. Jelikož se většinou nepodaří přijmout nového zaměstnance paralelně s odcházejícím, v horším případě se nemůže nikdo přijmout, tak pak dochází k předávání na kolegy v týmu. Ale nápomocny jsou právě sepsované manuály.

Dostáváte podporu v oblasti sdílení znalostí od zástupce lidských zdrojů?

Osobně bych řekl, že spíše ne. Pokud se budu koukat na konkrétní činnosti v týmu. Pokud bych se na to díval z pohledu obecnějších znalostí, tak pak to funguje prostřednictvím školení a workshopů.

Zohledňujete ve Vašem týmu nějak věk zaměstnanců? Umožňuje například starším zaměstnancům kratší úvazky, mladším větší možnosti rozvoje apod.?

Já osobně přistupuji ke všem zaměstnancům, v rámci možností, individuálně. Tedy pokud někdo potřebuje pracovat z domova, nebo posunout pracovní dobu z jakéhokoliv důvodu, ať už osobního, protože ráno nevstane dřív nebo rodinného, kdy musí odvézt děti do školy, tak jsem ochoten vyjít vstříc, za předpokladu, že to nenaruší celkově chod týmu. Moje osobní zkušenost je, že potřeby každého jsou různé a to nejen v závislosti na věku.

Myslíte si, že top management T-Mobile vnímá kontinuitu znalostí jako důležitou?

Asi bych měl říct, že ano, ale nejsem o tom 100% přesvědčený. Vzhledem k tomu, jak v organizaci probíhají v poslední době změny, kdy se například i několik měsíců mluví o vlně propouštění, tak zaměstnanci mají obavy a jsou méně nastaveni na sdílení znalostí. V hodně případech se organizace nesnaží udržet klíčové zaměstnance. A myslím si, že top management není v tomto přístupu úplně konzistentní.

Myslíte si, že dobrá kontinuita znalostí může být konkurenční výhodou?

Určitě. Klíčové znalosti a práce s nimi jsou konkurenční výhodou, protože je to něco, co se špatně nahrazuje.

Vy osobně se na kontinuitě znalostí podílíte nějak aktivně? (Pokud ano, jak? Pokud ne, proč ne?)

Snažím se předávat i svoje znalosti na své podřízené a to i z manažerského pohledu. Snažím se, aby lidé u mne v týmu měli prostor na sdílení znalostí a přijímání nových. A podporuju je i ve vzdělávacích aktivitách, protože z mé zkušenosti člověk, který se sám vzdělává, chce pak většinou vzdělávat ostatní, a to právě třeba díky sdílení znalostí.

Děkuji za Váš čas a poskytnuté informace.

Rozhovor s finančním manažerem B.

Dobrý den,

ráda bych s Vámi udělala rozhovor na téma managementu kontinuity znalostí ve finančním oddělení, konkrétně v týmu, který vedete. Rozhovor a z něj získané informace budou použity do mé diplomové práce, která se zabývá právě managementem znalostí, jejich řízením a sdílením mezi zaměstnanci a nastavením managementu v organizaci. Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav managementu kontinuity znalostí ve finančním oddělení a formulovat případná doporučení, která povedou k efektivnější práci se znalostmi.

Chtěla bych Vás požádat o souhlas s nahráváním tohoto rozhovoru.

Souhlasím.

Je ve Vašem týmu nastaven proces sdílení znalostí? (Pokud ne, proč ne? Pokud ano, jak?)

Aktuálně je to poněkud problematické, protože v poslední době došlo k několika personálním změnám v týmu a jelikož nebylo sdílení nebo uchování znalostí nastaveno úplně dobře, nebyl kladen důraz na kontrolu zaznamenávání znalostí, protože bylo hodně práce a nebyl na to čas, tak bohužel část znalostí odešla s odcházejícími pracovníky. V současné době se většina lidí zaučuje na jiné, pro ně nové činnosti a tak opět není úplně čas na zaznamenání znalostí.

A není právě zaučování prostorem pro sepsání nějakého popisu činnosti?

Tak ano, ale není na to čas, ti lidé jsou hodně přetíženi a tak nejsou ochotni pak dělat něco dalšího navíc.

Jak tedy vyplynulo, tak znalosti nejsou zaznamenávány vůbec?

Něco zaznamenané je, ale po pravdě se nebude jednat o úplně aktuální informace anebo je to popsáno tak, že to není úplně srozumitelné pro ostatní.

A plánujete do budoucna znalosti nějak zaznamenat?

Určitě ano, jen se to bude muset dělat, až na to bude více času.

Když Vaši podřízení potřebují nějaké znalosti k práci, kde je nejčastěji získají?

Nejčastěji od kolegů v týmu a část na firemním intranetu.

Považujete znalosti některých Vašich podřízených za klíčové? (Pokud ano, máte alespoň hrubý přehled o tom, o jaké znalosti se jedná a kdo konkrétně je jejich vlastníkem?)

Ano, některé znalosti jsou klíčové, primárně je má ve vlastnictví asi jeden člověk, kterého teď v týmu mám, a mou snahou je tohoto člověka udržet v organizaci, abychom o tyto znalosti nepřišli.

Existuje speciální proces na předávání znalostí v případě odchodu zaměstnance? (Pokud ano, jaký?)

Neexistuje, ale vím, že by existovat měl, právě na základě zkušeností, kdy s odcházejícími zaměstnanci zmizely některé znalosti a přišlo se na to v podstatě buď pozdě, kdy nebyl už prostor tyto znalosti pořádně předat, nebo i v momentě, kdy tady daný zaměstnanec už vůbec nebyl.

Dostáváte podporu v oblasti sdílení znalostí od zástupce lidských zdrojů?

O žádné podpoře nevím, ale současně musím přiznat, že jsem se ani neptal, zda nějaká podpora existuje.

Zohledňujete ve Vašem týmu nějak věk zaměstnanců? Umožňujete například starším zaměstnancům kratší úvazky, mladším větší možnosti rozvoje apod.?

Své podřízené neřídím na základě věku, ale na základě jejich aktuálních pracovních nebo osobních potřeb, tedy dle jejich životní situace.

Myslíte si, že top management T-Mobile vnímá kontinuitu znalostí jako důležitou?

Myslím si, že částečně ano, i když v poslední době mně přijde, že dochází k tolika personálním změnám, a často i na stejné pozici za poměrně krátký čas, že ke ztrátě znalostí logicky dochází a v některých oblastech si myslím, že to je již citelně znát.

Myslíte si, že dobrá kontinuita znalostí může být konkurenční výhodou?

Určitě, protože znalosti, které nosí zaměstnanci ve svých hlavách, jsou většinou to nejcennější, co organizace má.

Vy osobně se na kontinuitě znalostí podílíte nějak aktivně? (Pokud ano, jak? Pokud ne, proč ne?)

V současné době ne, ale jak jsem již zmiňoval, na základě relativně negativních zkušeností se ztrátou znalostí se chci zapojit více a mít více pod kontrolou, jak jsou znalosti zaznamenávány.

Děkuji za Váš čas a poskytnuté informace.

Rozhovor s finančním manažerem C.

Dobrý den,

ráda bych s Vámi udělala rozhovor na téma managementu kontinuity znalostí ve finančním oddělení, konkrétně v týmu, který vedete. Rozhovor a z něj získané informace budou použity do mé diplomové práce, která se zabývá právě managementem znalostí, jejich řízením a sdílením mezi zaměstnanci a nastavením managementu v organizaci. Cílem diplomové práce je zhodnotit současný stav managementu kontinuity znalostí ve finančním oddělení a formulovat případná doporučení, která povedou k efektivnější práci se znalostmi.

Chtěla bych Vás požádat o souhlas s nahráváním tohoto rozhovoru.

Ano, souhlasím.

Je ve Vašem týmu nastaven proces sdílení znalostí? (Pokud ne, proč ne? Pokud ano, jak?)

Částečně. Určitě by stálo za to, se na něj blížeji podívat, protože určitě neuchovááme všechny potřebné znalosti, respektive není to nastaveno v týmu plošně, vím, že tohle je nedostatek, který jde primárně za mnou, ale v současné době není úplně čas se věnovat nějakým nadstandardním činnostem.

Zaznamenávají se znalosti? (Pokud ano, jak. Pokud ne, proč ne?)

Odpověď je zase částečně ano. Většinou jsou zaznamenány činnosti, kterým se věnuje jen jeden člověk v týmu; zaznamenání činností je důležité pro nějakou zastupitelnost. A jsou uloženy na sdíleném disku, kam má přístup celý tým, ve wordu nebo v excelu, podle toho, jak je to pro danou činnost lepší a každý je zaznamená dle svého uvážení.

Kontrolujete, zda jsou znalosti sdíleny/zaznamenávány? (Pokud ano jak často, pokud ne proč?)

V podstatě ani ne, věřím tomu, že moji podřízení potřebné znalosti zaznamenají.

Když Vaši podřízení potřebují nějaké znalosti k práci, kde je nejčastěji získají?

Nejčastěji od kolegů, některé informace ode mne, něco najdou asi v těch manuálech na disku a pak jsou informace ohledně služeb a procesů na firemním intranetu.

Považujete znalosti některých Vašich podřízených za klíčové? (Pokud ano, máte alespoň hrubý přehled o tom, o jaké znalosti se jedná a kdo konkrétně je jejich vlastníkem?)

Některé za klíčové považuji, myslím, že vím, o jaké se jedná. Většinou je mají „v hlavě“ takříkajíc služebně nejstarší zaměstnanci. A po pravdě na tyto znalosti bych se chtěl co nejdříve zaměřit a zajistit jejich uchování a možnost sdílení mezi ostatní zaměstnance.

Existuje speciální proces na předávání znalostí v případě odchodu zaměstnance? (Pokud ano, jaký?)

V zásadě se jedná asi o standardní proces při odchodu, tedy máme snahu, aby všechny své znalosti předal odcházející zaměstnanec ostatním kolegům, protože většinou nedochází k souběhu s nově nastupujícím zaměstnancem. A samozřejmě už tato samotná situace dost často vede ke ztrátě některých znalostí, protože se jedná o dvojí předání v poměrně krátkém čase a jelikož kolegové v týmu vědí, že jsou pouze mezičlánkem, tak často nepřijímají ani nepředávají informace úplně.

Dostáváte podporu v oblasti sdílení znalostí od zástupce lidských zdrojů?

Žádná pravidelná podpora ze strany HR neexistuje, možná existuje nějaká individuální, ale po pravdě jsem se na žádnou neptal.

Zohledňujete ve Vašem týmu nějak věk zaměstnanců? Umožňujete například starším zaměstnancům kratší úvazky, mladším větší možnosti rozvoje apod.?

Nepracujeme přímo s věkem zaměstnanců, i když na jednu stranu by bylo vhodné tým trochu omladit a získat tak nástupce stávajících matadorů. Ale není to pro mne prioritou číslo jedna, pro mne je důležité, aby byl zaměstnanec spokojený v jeho současném nastavení pracovního a osobního života a aby byl samozřejmě adekvátně výkonný a odváděl mnou očekávanou práci a zda to je člověk po škole nebo před důchodem, není úplně směrodatné.

Myslíte si, že top management T-Mobile vnímá kontinuitu znalostí jako důležitou?

Na jednu stranu si myslím, že ano, ale současně nevnímám, že by existovaly nějaké aktivity na podporu kontinuity znalostí. Myslím si, že to je jen na proaktivitě ze strany zaměstnanců a manažerů a hlavně s politikou firmy, kdy dochází k celkem pravidelnému snižování personálních stavů, není na tyto činnosti často ani čas ani ochota.

Myslíte si, že dobrá kontinuita znalostí může být konkurenční výhodou?

Osobně si myslím, že ano, protože znalosti jsou na jednu stranu důležité a na druhou stranu je velmi snadné o ně, z pohledu organizace, přijít.

Vy osobně se na kontinuitě znalostí podílíte nějak aktivně? (Pokud ano, jak? Pokud ne, proč ne?)

Jak jsem již zmiňoval, aktuálně úplně ne, ale mám v plánu se více angažovat, abych měl větší dohled nad tím, jak se informace uchovávají a zda jsou čitelné pro všechny.

Děkuji za Váš čas a poskytnuté informace.

Příloha 2 – Otázky z dotazníkového šetření

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o trochu Vašeho času pro vyplnění následujícího dotazníku, týkajícího se řízení a sdílení znalostí ve finančním oddělení. Výsledky budou použity primárně pro vypracování mé diplomové práce a následná doporučení budou předána managementu Vašeho oddělení. Dotazník je zcela anonymní.

Předem děkuji.

1	Jak dlouho v T-Mobile pracujete?
	do 1 roku
	1–3 roky
	4–6 let
	7–9 let
	9 let a více
2	Když jste nastupoval/a do T-Mobile, kdo Vám předával znalosti týkající se Vaší náplně práce?
	nadřízený
	odcházející kolega
	jiní kolegové
	někdo jiný, uveďte kdo...
3	Když zpětně hodnotíte předávání znalostí, při Vašem nástupu do organizace, bylo:
	dostatečné
	spíš dostatečné
	spíš nedostatečné
	nedostatečné
4	Uvedl/a jste, že předávání znalostí, při Vašem nástupu do organizace, bylo nedostatečné, popište v čem:
	...
5	Pokud jste si něčím při nebo po předávání znalostí, při Vašem nástupu do organizace, nebyl/a jistý/á:
	vždy jsem se měl/a koho zeptat
	většinou jsem se měl/a koho zeptat
	většinou jsem se neměl/a koho zeptat
	nebylo koho se ptát
6	Nastupoval k vám do týmu v posledních 3 letech nějaký nováček?
	ano
	ne

7	Nastupoval k vám do týmu v posledních 3 letech nějaký nováček, kromě Vás?
	ano
	ne
8	Kdo tomuto nováčkovvi předával většinu znalostí potřebných pro jeho náplň práce?
	nadřízený
	odcházející kolega
	člen týmu určený nadřízeným
	všichni v týmu
	ani nevím
	někdo jiný, uveďte kdo...
9	Odcházel z vašeho týmu v posledních 3 letech nějaký kolega?
	ano
	ne
10	Komu odcházející kolega předával znalosti ohledně své náplně práce?
	nadřízenému
	ostatním v týmu
	nováčkovvi
	nikomu
	někomu jinému, uveďte komu...
11	Uvedl/a jste, že znalosti nepředával nikomu, víte, jaký pro to byl důvod?
	...
12	Kontinuita znalostí (předávání a udržování znalostí) je pro organizace obecně dle mého názoru:
	důležitá
	není důležitá
	nevím
13	Uvedl/a jste, že je kontinuita znalostí důležitá, proč si to myslíte?
	...
14	Uvedla/a jste, že kontinuita znalostí není důležitá, proč si to myslíte?
	...
15	Skutečnost, že kontinuita znalostí je důležitá, si management T-Mobile dle mého názoru:
	uvědomuje
	neuvědomuje
	nevím

16	Dobrá kontinuita znalostí může být konkurenční výhodou:
	souhlasím
	nesouhlasím
	nevím
17	V T-Mobile přesná pravidla pro kontinuitu znalostí (sdílení znalostí, pracovní postupy apod.):
	existují
	spíše existují
	spíše neexistují
	neexistují
	nevím
18	Když potřebujete nějaké znalosti k náplni Vaší práce, kde je dostanete/najdete? (seřad'te od nejčastějšího)
	nadřizovaný
	kolega
	intranet
	manuál
	moje poznámky
	nikde, nějak to risknu
19	Jaká je organizace práce ve vašem týmu?
	pracujeme každý individuálně
	pracujeme spíše individuálně
	pracujeme spíše individuálně, ale máme i týmové úkoly
	pracujeme převážně týmově
	pracujeme hlavně týmově
20	V jaké formě primárně získáváte znalosti potřebné pro Vaši práci?
	pouze písemně
	převážně písemně
	převážně ústně
	pouze ústně
	jinak, uveďte jak...
21	Jaký druh znalostí je pro Vaši práci nejdůležitější?
	formalizovaný, např. dokumenty, manuály, postupy, popis procesů
	neformalizovaný, např. zkušenosti, ústní předávání zkušeností od kolegů, mentoring
	obě formy jsou pro mne stejně důležité
22	Jak hodnotíte dostupnost znalostí potřebných pro Vaši náplň práce?
	zcela vyhovující
	spíše vyhovující
	spíše nevhovující

	zcela nevyhovující
23	Uvedl/a jste, že dostupnost znalostí je spíše nebo zcela nevyhovující, jaké znalosti Vám chybí?
	Uveďte ...
24	Mezi pracovníky, v celém finančním oddělení, je předávání a udržování znalostí:
	velmi dobré
	dobré
	spíše špatné
	zcela špatné
	jak kde
25	Vy sama/sám své znalosti s kolegy:
	sdílíte pravidelně
	sdílíte dle potřeby
	nesdílíte
26	Uvedl/a jste, že sdílíte své znalosti, oceňuje to někdo?
	nadřizený
	podřízený
	kolegové
	všichni
	nikdo
27	Uvedl/a jste, že nesdílíte své znalosti, uveďte hlavní důvod:
	...
28	Své znalosti:
	zaznamenávám formálně
	nezaznamenávám formálně
	formálně zaznamenávám jak kdy
29	Jakou formou znalosti zaznamenáváte? (př. na intranet, do procesu, do manuálu)
	...
30	Proč své znalosti nezaznamenáváte?
	...
31	Co, dle Vašeho názoru, motivuje zaměstnance ke sdílení jejich znalostí?
	...

32	Organizační kultura sdílení znalostí:
	ovlivňuje
	neovlivňuje
	nevím
33	Oblast řízení/sdílení znalostí v personální strategii T-Mobile ukotvena:
	je
	není
	nevím
34	Delegování práce u Vás v týmu:
	neprobíhá vůbec
	probíhá pouze z vedoucího na podřízené
	probíhá jen mezi podřízenými/kolegy
	probíhá dle momentální potřeby
	jiné...
35	Považujete své pracovní znalosti za klíčové pro T-Mobile? (pokud by nedošlo k předání, dojde k významným dopadům na zákazníky, kolegy nebo finanční výsledky organizace)
	ano
	některé
	spíše ne
36	Kdybyste odcházel/a z T-Mobile, víte, komu byste předával/a své znalosti?
	ano
	spíše ano
	spíše ne
	ne
37	Kdybyste odcházel/a z T-Mobile, všechny své znalosti svému nástupci byste:
	stihl/a předat
	spíše stihl/a předat
	spíše nestihl/a předat
	nestihl/a předat
38	Uvedl/a jste, že nestihl/a nebo spíše nestihl/a, uveďte důvod, proč si to myslíte:
	...
39	Napadají Vás jakékoliv podněty, které by vedly ke zlepšení kontinuity znalostí v T-Mobile?
	...

Děkuji za Váš čas a odpovědi.