

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Řízení znalostí

Bc. Dominika Hojdová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Dominika Hojdová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Řízení znalostí

Název anglicky

Knowledge management

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analýza stávajících procesů souvisejících s řízením znalostí ve vybraných okruzích výkonu práce v konkrétní společnosti a na základě zjištění případných nedostatků zpracovat návrh možného zlepšení včetně jeho výhod a nevýhod.

Metodika

Teoretická část: zpracování přehledu současného stavu řešené problematiky včetně konfrontace různých přístupů a škol.

Praktická část: primární sběr dat vhodnými technikami a jejich vyhodnocení s cílem zhodnotit současný stav řízení znalostí ve vybraných okruzích práce. Na základě zjištěných poznatků navrhnout možná zlepšení stavu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran + přílohy

Klíčová slova

řízení znalostí, znalostní pracovník, dodatky ke smlouvám, IQVIA RDS Czech Republic, s.r.o.

Doporučené zdroje informací

BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. Praha: Grada, 2007.

Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8

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

TAKEUCHI, H. – NONAKA, I. *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995. ISBN 0195092694.

URBANCOVÁ, Hana. Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci. V Praze:

Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2013. J@K. ISBN 978-80-87829-01-1

ZUZÁK, R. – ŠUBRT, T. *Mastering knowledge*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2010. ISBN 978-80-87197-37-0.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 8. 11. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Řízení znalostí" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.11.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou velmi poděkovala paní prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce, za cenné připomínky, rady, odborné vedení a trpělivost při zpracování této diplomové práce. Dále bych chtěla velice poděkovat vedení společnosti za jejich vstřícnost, poskytnutí informací a rozhovory a mým kolegům ze společnosti IQVIA RDS Czech Republic, s.r.o. rovněž za rozhovory, zodpovězení dotazníku a cenné informace, které sloužily jako podklad pro zpracování praktické části mé diplomové práce.

Řízení znalostí

Abstrakt

Předmětem této diplomové práce je řízení znalostí, což je systematické řízení a formování znalostí ve společnosti, souvisí se sdílením znalostí a zkušeností zaměstnanců. Slouží k tvorbě, ukládání a přenosu klíčových znalostí jednotlivých pracovníků uvnitř společnosti. Znalosti jsou prostředkem pro získání konkurenční výhody. Pro udržení této výhody je potřeba maximální uchování znalostí ve společnosti, zajištění a podpora sdílení mezi zaměstnanci a zabránění ztrátě důležitých znalostí.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část představuje základní přehled informací o managementu znalostí a zaměřuje se podrobněji na jednotlivé pojmy a oblasti, které jsou s řízením znalostí úzce spojeny. Praktická část představuje posouzení stávajících procesů, které souvisí s managementem znalostí v konkrétní společnosti. Je rozebrána problematika těchto procesů a jsou navrženy metody, kterými by mělo dojít ke zlepšení managementu znalostí. V diplomové práci jsou použity empirické metody pozorování, vnímání reality a rozhovory, kvantitativní metoda dotazníkového šetření, teoretický výzkum a rovněž jsou zahrnuty vlastní zkušenosti autorky této práce.

Výsledkem diplomové práce je odhalení problémů v nastaveném systému řízení znalostí v celém prostředí konkrétní společnosti, ale i ve vybraných okruzích výkonu práce. Na základě toho jsou zpracovány návrhy procesů, které by měly vést ke zlepšení stavu managementu znalostí.

Klíčová slova: řízení znalostí, informace, znalost, znalostní pracovník, explicitní znalost, tacitní znalost, sdílení znalostí, dodatek ke smlouvě, monitorování klinického výzkumu, společnost IQVIA RDS Czech Republic, s.r.o.

Knowledge management

Abstract

The subject of this diploma thesis is knowledge management, which is the systematic management and formation of knowledge in company, connected with the sharing of knowledge and experience of employees. It is used to create, store, and transfer key knowledge of employees within the company. The knowledge is an instrument of obtaining a competitive advantage. To maintain this advantage, it is necessary to store knowledge in the company in maximum, to secure and promote knowledge sharing between employees and prevent the loss of important knowledge.

This diploma thesis is divided into two parts. The theoretical part presents a basic summary of information related to knowledge management and focuses in more detail on the particular concepts and areas which are closely related to knowledge management. The practical part presents an assessment of existing processes that are related to knowledge management in specific company. There is the analysis of issue of these processes and there are the methods which are proposed to improve knowledge management. The empirical methods of observation, perception of reality and interviews, quantitative method of questionnaire survey, theoretical research and also the own experience of the author of this diploma thesis are used in this diploma thesis.

The result of diploma thesis is the revelation of problems in the system of knowledge management in the whole surroundings of specific company, but also in the selected areas of work. Based on this, the proposal of process which should improve the conditions of knowledge management are prepared in this diploma thesis.

Keywords: knowledge management, information, knowledge, knowledge worker, explicit knowledge, tacit knowledge, knowledge sharing, Clinical Trial Agreement Amendment, clinical research monitoring, company IQVIA RDS Czech Republic, s.r.o.

Obsah

1 Úvod	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce.....	13
2.2 Metodika.....	13
3 Teoretická východiska	18
3.1 Data	18
3.2 Informace.....	19
3.3 Znalost	19
3.3.1 Klasifikace znalostí.....	21
3.4 Model SEKI (SECI)	22
3.4.1 Fáze modelu SEKI	23
3.4.2 Konverze znalostí.....	24
3.5 Znalostní a učící se organizace	25
3.5.1 Učící se organizace	26
3.5.2 Znalostní organizace	29
3.6 Znalostní pracovník.....	30
3.7 Znalostní management	31
3.7.1 Historie znalostního managementu.....	31
3.7.2 Definice a vysvětlení pojmu znalostního managementu.....	32
3.7.3 Intelektuální kapitál.....	33
3.7.4 Bariéry zavádění znalostního managementu v organizaci	35
3.7.5 Kritika znalostního managementu	37
3.8 „Chief Knowledge Officer“ (znalostní manažer).....	38
3.9 Znalostní strategie	39
3.9.1 Kodifikační strategie	40
3.9.2 Personalizační strategie	41
3.10 Sdílení znalostí.....	42
3.10.1 Metody učení, uchování a sdílení znalostí	43
4 Praktická část.....	47
4.1 Společnost IQVIA RDS Czech Republic, s.r.o. (IQVIA)	47
4.1.1 Představení společnosti IQVIA	47
4.2 Klinické hodnocení (KH)	48
4.2.1 Základní údaje.....	48
4.2.2 Účastníci klinického hodnocení.....	49
4.2.3 Protokol	49
4.2.4 Informovaný souhlas	50

4.3	Obecné systémy řízení znalostí ve společnosti IQVIA.....	50
4.3.1	Seznam metod a nástrojů řízení znalostí ve společnosti IQVIA	50
4.3.2	E-learningy	51
4.3.3	Workshopy a meetingy	53
4.3.4	Intranet a lokální školení.....	54
4.4	Agenda dodatků ke smlouvám	55
4.4.1	Smluvní strany.....	55
4.4.2	Druhy smluv	56
4.4.3	Popis agendy dodatků	56
4.4.4	Řízení znalostí v oblasti agendy dodatků.....	58
4.4.5	Problematika řízení znalostí v oblasti agendy dodatků.....	59
4.4.6	Návrhy na zlepšení řízení znalostí v oblasti agendy dodatků	62
4.5	Monitorování klinického výzkumu.....	71
4.5.1	Popis monitorování.....	72
4.5.2	Clinical Research Associate (CRA).....	72
4.5.3	Řízení znalostí v oblasti monitorování	73
4.5.4	Problematika řízení znalostí v oblasti monitorování	80
4.5.5	Návrhy na zlepšení řízení znalostí v oblasti monitorování	83
5	Zhodnocení výsledků a návrhy	88
5.1	Zhodnocení problematiky řízení znalostí ve společnosti IQVIA	88
5.1.1	E-learningová školení	88
5.1.2	Elektronické systémy	90
5.1.3	Osobní kontakt a komunikace	91
5.1.4	Rozdělená struktura společnosti	92
5.2	Návrhy na zlepšení řízení znalostí ve společnosti IQVIA	93
5.2.1	Trainee program.....	94
5.2.2	Omezení množství e-learningových školení a předávaných informací	95
5.2.3	Školitel na používání systémů	97
5.2.4	Databáze znalostí a jejich zdrojů	98
5.3	Výsledky z dotazníkového šetření	100
6	Závěr	102
7	Seznam použitých zdrojů	108
8	Přílohy.....	110

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi	18
Obrázek 2: Model SEKI	23
Obrázek 3: Zjednodušený model učící se organizace	28

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíly mezi tradičním vzděláváním a výcvikem a učící se organizací	27
Tabulka 2: Interakce dimenzí intelektuálního kapitálu	35

Seznam použitých zkratk

CKO-Chief Knowledge Officer
CRA-Clinical Research Associate
CTA-Clinical Trial Assistant
CTMS-Clinical Trial Management System
eTMF-Electronic Trial Master File
GFR-Global Functional Resourcing
IPA-Investigator Payment Analyst
KH-Klinické hodnocení
LM-Line manažer
RSU-Regulatory Start Up
SÚKL-Státní ústav pro kontrolu léčiv
ZM-Znalostní management

1 Úvod

V dobách minulých byl v ekonomice základem cesty k úspěchu každého podniku finanční kapitál, technologie a práce. V dnešní době jsou předpokladem úspěchu znalosti, vzdělání a schopnosti, proto je nutné, aby podnik nepřetržitě zvyšoval počet znalostí a schopností, udržoval je a podporoval vzdělávání svých pracovníků. K tomu je potřeba znalosti identifikovat, řídit a hodnotit, podporovat organizační a individuální učení, aby docházelo k samotné produkci znalostí, a následně z nich vytvářet škály, které budou uchovávány a také efektivně využívány.

Klíčové znalosti jsou cestou k získání konkurenceschopnosti a udržují organizaci životaschopnou, proto je nutné se zaměřit na to, jakým způsobem zaměstnanci se svými znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi nakládají. Z tohoto důvodu vznikl management znalostí, který je považován za soubor procesů umožňujících řídit disponibilní znalosti. V podniku jsou ke správnému fungování řízení znalostí využívány různé metody a nástroje, které slouží k využití potenciálu dvou dimenzí znalostí – explicitních a tacitních. Pod pojmem explicitní znalosti si lze představit informace, které je možné jednoduše vyjádřit a bez problému přenášet. Naopak za tacitní znalosti jsou považovány soubory zkušeností, dovedností, intuice a osobní představy, které není lehké vyjádřit a předat.

Tato diplomová práce se zaměřuje na procesy řízení znalostí v konkrétní společnosti a jejich problematiku, jelikož je pouze výjimečně implementovaný systém managementu znalostí bezchybný. Vybranou společností je IQVIA RDS Czech Republic, s.r.o., která zajišťuje provádění klinických hodnocení v České republice, a jejím cílem je posilovat zdravotní péči a posouvat ji na stále vyšší úroveň.

Práce pojednává o využívaných procesech řízení znalostí jak v celém prostředí společnosti, tak ve dvou vybraných okruzích výkonu práce. Zvolenými pracovními oblastmi je agenda dodatků ke smlouvám a monitorování klinického výzkumu. Na základě zhodnocení problematiky aktuálně nastavených systémů řízení znalostí jsou v diplomové práci navrženy způsoby zlepšení procesů, které by měly přispět k efektivnějšímu řízení znalostí a celkovému zvýšení spokojenosti zaměstnanců v tomto ohledu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je posoudit stávající procesy související s řízením znalostí jak v celém prostředí konkrétní společnosti, tak ve vybraných okruzích výkonu práce, zhodnotit problematiku těchto procesů a na základě zjištění případných nedostatků zpracovat návrh možného zlepšení stavu managementu znalostí včetně jeho výhod a nevýhod.

2.2 Metodika

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou část a praktickou část. Pro vypracování teoretické části jsou zpracována data z prostudované odborné literatury, která jsou shromážděna v literární rešerši. Je vytvořen přehled základních informací a současného stavu řešené problematiky včetně konfrontace různých přístupů.

Hlavní oblastí praktické části je popis řízení znalostí ve vybraných oblastech společnosti, prozkoumání problematiky sdílení znalostí v těchto oblastech a jejich vyhodnocení s cílem zhodnotit současný stav řízení znalostí v konkrétní společnosti. Na základě zjištěných poznatků je v případě nedostatků navrženo možné zlepšení včetně výhod a nevýhod takového návrhu. Dále praktická část popisuje obecný systém řízení znalostí ve vybrané společnosti a jeho problematiku. Rovněž jsou na základě zjištění případných nedostatků navrženy metody a nástroje včetně jejich výhod a nevýhod, které by měly vést ke zlepšení aktuálního stavu. Praktická část se částečně zaměřuje na zpracování primárních dat, která jsou získána pomocí kvalitativní metody vlastního dotazníkového šetření týkajícího se zkušeností zaměstnanců se sdílením znalostí uvnitř vybrané společnosti.

Praktická část diplomové práce je zpracována na téma řízení znalostí ve vybrané společnosti dle vlastních zkušeností a na základě získaných podkladů především od zaměstnanců, vedení společnosti a z interních zdrojů. Nejdříve si autorka vytváří představu o tom, co bude zpracovávat, navrhne strukturu praktické části a vhodné techniky, jakými bude získávat potřebná data. Zároveň dochází k navržení podoby dotazníkového šetření, které bude rozesláno mezi všechny aktivně pracující zaměstnance společnosti. Tyto návrhy probere autorka práce na konzultaci s vedoucí práce a dle připomínek je případně upraví.

Jakmile má přichystané finální návrhy na zpracování praktické části a dotazník, začíná autorka sbírat data.

Samotný sběr primárních dat probíhá na základě empirického výzkumu prováděného prostřednictvím rozhovorů s managementem a se zaměstnanci vybrané společnosti, vnímáním reálné situace a pozorováním. Autorka si před samotným rozhovorem připraví okruh otázek vztahujících se k vybranému tématu a následně tyto otázky pokládá během schůzky. Rozhovory nemají striktně daný obsah a probíhají formou polostrukturovaného či nestrukturovaného rozhovoru. Okruhy se týkají především monitorování a sdílení znalostí v této oblasti, ale také obecného řízení znalostí ve vybrané společnosti a zavádění nového systému především pro Regulatory Start Up (RSU) tým.

Rozhovory jsou vedeny formou osobních schůzek s jednotlivými zaměstnanci a manažery a jsou nahrávány pomocí záznamu zvuku se souhlasem dotazovaných. Počet schůzek je volený dle objemu získaných dat. Jsou osloveni především noví monitoři klinického výzkumu, ale i monitoři na seniorních pozicích včetně ředitelky oddělení klinického hodnocení, line manažerů, přímého nadřízeného autorky této práce a on-boarding manažerky. Také jsou osloveni zaměstnanci z pracovní skupiny RSU.

Počet oslovených monitorů je šest. Dva monitoři ve společnosti pracují přes rok a prozatím mají méně zkušeností a znalostí. Jeden monitor je ve společnosti teprve dva měsíce, ale má již nějaké znalosti z předešlé společnosti, ve které se zabýval také monitorováním. Tito tři monitoři jsou osloveni z důvodu, aby měla autorka diplomové práce možnost se dozvědět co nejvíce informací o aktuálním průběhu zaškolování nových monitorů a získávání znalostí u nových pracovníků. Další dva monitoři jsou již zkušení senior monitoři, kteří ve společnosti pracují několik let. Tito seniorní monitoři jsou osloveni, aby autorka získala informace o tom, jak probíhá mentorování, stínování práce a předávání vlastních znalostí v případě, že zaučují nového monitora. Také chce získat informace o tom, zda se i zkušení monitoři nějakým způsobem vzdělávají a získávají další znalosti. Poslední oslovený monitor aktivně monitoruje necelé dva roky a je osloven, aby autorce poskytl důležité informace o jeho zaučování po nástupu do vybrané společnosti, jelikož prošel intenzivním školením v zahraničí. Tyto informace slouží jako vzor k vytvoření vlastního návrhu na zlepšení řízení znalostí.

S ředitelkou oddělení klinického hodnocení, která je ve společnosti již více jak patnáct let, je veden rozhovor především z důvodu získání povědomí o obecném řízení znalostí napříč celou kanceláří v České republice, ale i v rámci globálních systémů celé nadnárodní společnosti. Dále jsou zjišťovány základní informace o samotném průběhu monitorování klinického výzkumu a bývalých i současných procesech vzdělávání a školení monitorů.

Line manažeři včetně přímé nadřízené autorky této práce jsou dotazováni kvůli doplnění některých informací a rovněž pro ujasnění určitých nesrovnalostí v získaných datech. On-boarding manažerka seznámí autorku práce především s její pracovní pozicí monitora, jelikož má ve vybrané společnosti nejvíce zkušeností v této oblasti. Je to nejdéle aktivně monitorující zaměstnanec. Tuto činnost vykonává již čtrnáct let. Dále představí autorce průběh, jakým mentoruje z pravidla nové, ale i zkušenější monitory klinických studií. Rovněž autorce sdělí konkrétní informace o tom, jakým způsobem probíhají meetingy a workshopy monitorů.

Nakonec jsou vedeny rozhovory se dvěma členy Regulatory Start Up. Jeden ze členů je Senior RSU specialista, který se zabývá veškerou dokumentací vyžadující Státní ústav pro kontrolu léčiv, iniciálním podáním a celým průběhem klinického hodnocení až do jeho ukončení. Ve společnosti IQVIA pracuje téměř čtrnáct let. Tento specialista autorce vypomáhá s celkovým průběhem zpracování primárních dat, poskytuje informace o průběhu školení v době, kdy nastoupil do práce, a také předává důležité informace o školení týkajícího se zavádění nového systému a vlastní názor na toto školení. Druhý člen RSU týmu je Senior Site Management koordinátor, který se zabývá Start Up projekty, tedy přípravou a zahájením projektů na centrech klinického hodnocení, podáním na etické komise, přípravou smluv a jejich vyjednáváním a adaptací dokumentů, aby byly v souladu s českými podmínkami klinického hodnocení. Tento pracovník je zaměstnaný ve společnosti necelé tři roky a také poskytuje základní informace o systému využívaném nově v RSU týmu, a především informace o zkušenostech se zaučováním se a nevýhodách nastaveného systému školení na téma práce se systémy.

V průběhu sběru dat pomocí rozhovorů si autorka též prochází průběžně interní dokumenty k danému tématu, třídí si vlastní myšlenky a shromažďuje znalosti, které získává ve vybrané společnosti. Rozešle připravený dotazník mezi zaměstnance, ke kterému přidá

i průvodní text. Dotazník se vztahuje k názorům zaměstnanců na fungování sdílení znalostí uvnitř společnosti, dále na sdílení znalostí, které sami zaměstnanci využívají, a také na sdílení znalostí, které naopak preferují. Dotazníkové šetření je též zaměřeno na to, zda je dle názoru zaměstnanců sdílení znalostí dostatečné, nebo není. Pokud dle někoho není, je respondent dotázán, jakým způsobem by sdílení znalostí zlepšil. Dotazník včetně výstupů a výsledků je uvedený na konci této práce v přílohách a je složen z otevřených, polootevřených a uzavřených povinných otázek.

Respondenty dotazníkového šetření jsou všichni zaměstnanci, kteří aktivně vykonávají svoji pracovní pozici. Celkový počet je sto čtrnáct zaměstnanců. Struktura společnosti je rozdělena do několika pracovních sfér. Jedna z nich je management společnosti, kam patří především ředitelé jak oddělení klinického hodnocení, tak pracovních týmů a line manažeři. Vedení společnosti má osm členů. Další sférou je HR (human resources) oddělení, kde jsou dva pracovníci. Vedení společnosti a HR oddělení dotazník nevyplňují.

Počet přímo oslovených pracovníků je tedy sto čtyři. Mezi ně patří členové monitorovacího týmu, kterých je čtyřicet pět. Dále je osloveno čtrnáct asistentek klinického hodnocení a sedmnáct členů RSU týmu. Mezi další zaměstnance patří členové menších pracovních skupin GFR, Late Phase a RIM, kterých je dohromady dvanáct. Dalšími dotázanými pracovníky jsou členové oddělení Facility, IT a financí, kterých je celkem šest. Poslední skupinu tvoří klinické oddělení, kam patří vedoucí klinického oddělení, projektoví manažeři a vedoucí projektů. Těch je společně deset.

Jakmile jsou získány veškeré poklady, dochází k samotnému zhotovení praktické části. Jsou zpracovány samotné rozhovory s vedením společnosti, které poskytují představu o tom, jak by mělo fungovat sdílení znalostí uvnitř vybrané společnosti. Také jsou zpracovány rozhovory se zaměstnanci. Z těchto rozhovorů vzejde přehled o tom, jak funguje management znalostí ve vybraných okruzích výkonu práce. Na základě těchto informací v porovnání s nastudovanou odbornou literaturou a vlastní představou dojde autorka ke zjištění, zda sdílení znalostí obsahuje nějaká úskalí, ve kterých by byl prostor na zlepšení. Autorka si také sepisuje poznatky z příslušných firemních dokumentů a systémů. Dále zpracovává vlastní zkušenosti a znalosti ohledně managementu znalostí především v oblasti agendy dodatků a ohledně obecné úrovně systému řízení znalostí. Pokud jí chybí nějaké

informace, které je potřeba ještě doplnit, dohledá si odpovídající interní zdroje společnosti, ze kterých následně zpracovává příslušné chybějící údaje nebo se ptá přímo line manažerů a své nadřízené manažerky.

Samotná část praktické části je rozdělena do pěti kapitol. První obsahuje základní informace o vybrané společnosti. Ve druhé jsou základní pojmy a popis vztahující se k oblasti, kterou se zabývá vybraná společnost. Třetí kapitola přibližuje obecné systémy řízení znalostí, které fungují ve vybrané společnosti. Čtvrtá a pátá kapitola se zaměřuje na konkrétní oblasti výkonu práce, tedy na agendu dodatků ke smlouvám a monitorování klinického výzkumu. Jsou zde uvedeny základní informace a popis pracovní náplně v daných oblastech. Dále jsou popsány postupy řízení znalostí, které momentálně ve společnosti fungují. Rovněž je v této části diplomové práce přiblížena problematika nastavených metod managementu znalostí. Následně jsou detailněji popsány návrhy na zlepšení řízení znalostí a jejich výhody a nevýhody. Všechny kapitoly obsahují veškeré informace získané během sběru dat a samotné poznatky autorky.

Ve výsledcích je vytvořen souhrn získaných informací a znalostí, které autorka posbírání během přípravy této práce. Dochází ke shrnutí problematiky managementu znalostí ve vybrané společnosti, která kopíruje zjištěné nedostatky během analýzy řízení znalostí napříč celou společností a v konkrétních okruzích pracovních výkonů. Následně jsou uvedeny jednotlivé návrhy na možná zlepšení stavu řízení znalostí v celé společnosti, nejen ve vybraných pracovních oblastech, a také doporučení toho, co by mohlo vedení společnosti udělat pro efektivnější řízení znalostí a zvýšení spokojenosti svých zaměstnanců v rámci školení a předávání znalostí. Rovněž jsou vyhodnocena data získaná z dotazníkového šetření. Podrobné výsledky tohoto šetření jsou zpracovány formou textů, tabulek, výšečových a sloupcových grafů a nachází se v příloze této práce. Z výsledků dotazníkového šetření jsou vybrány nejzajímavější poznatky, ze kterých je zpracován výstup. Ten je uvedený ve výsledcích.

Na závěr je uveden souhrn veškerých získaných informací týkajících se procesů managementu znalostí v konkrétní společnosti včetně uvedené problematiky a návrhů na zlepšení. Je zde rovněž specifikováno doporučení, jakým směrem by se měla společnost ubírat z hlediska možného zlepšení managementu znalostí. Také je zhodnoceno dosažení stanoveného cíle.

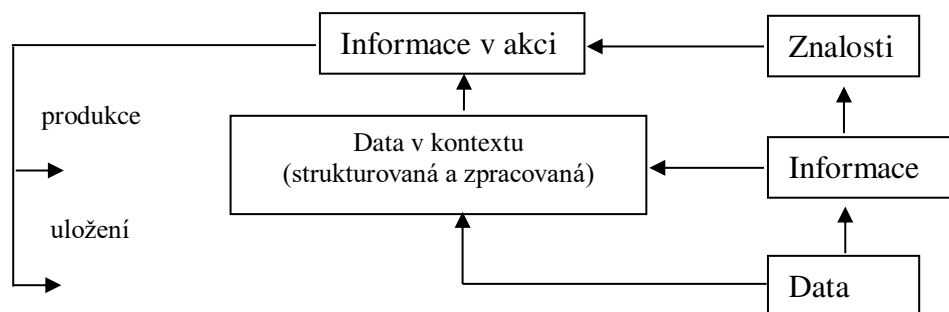
3 Teoretická východiska

V následujících kapitolách se diplomová práce zabývá teoretickou částí, ve které jsou představeny nejčastější pojmy spojené s managementem znalostí tak, aby vznikl základní přehled o daném tématu a aby bylo možné lépe porozumět výsledkům uvedeným v praktické části diplomové práce.

Přednostně jsou představeny základní pojmy, mezi které se řadí data, informace a znalost. Tyto pojmy je třeba od sebe odlišit, přiblížit si jejich vztahy a vzájemnou hierarchii. K tomu slouží následující rozdělení a schéma uvedené na obrázku č. 1 (Bureš, 2007):

1. Data: fakta, obrázky, zvuky
2. Informace: formátovaná, filtrovaná a sumarizovaná data
3. Znalosti: instinkty, ideje a procedury, které vedou akce a rozhodnutí

Obrázek 1: Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi



Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle: Bureš, 2007, s. 25.

3.1 Data

Data lze chápat jako libovolné posloupnosti znaků. Řadí se sem vše, co lze obsáhnout lidskými smysly, tedy zrakem, hmatem, sluchem, chutí a čichem. Jedná se o objektivní fakta týkající se událostí a posloupností znaků. Existují nezávisle na lidském vědomí. (Mládková, 2004)

Za prvé je možné hodnotit je kvantitativně na základě prostředků potřebných k jejich získání (náklady), času nutného k jejich získání (rychlost) a velikosti množství dat, která máme v danou chvíli k dispozici (kapacita). Druhou možností je ohodnocení kvalitativními

ukazateli z hlediska toho, zda jsou k dispozici v době potřeby, zda jsou splněny nároky na ně a zda je pro člověka zakódovaná zpráva v nich srozumitelná. (Mládková, 2004)

O datech nelze říci, že by počet určoval kvalitu rozhodovacích procesů, tedy že čím více dat je k dispozici, tím lépe by bylo možné se rozhodovat. Příkladem může být sbírání dat v supermarketech, kde se sleduje, kolik bylo prodáno daného zboží jaký den. Z databáze je získán celkový přehled o počtu prodaných kusů konkrétního zboží, ale nelze z něho získat nic o preferencích zákazníka, proč si kupují daný produkt, o stížnostech či přímo o samotném supermarketu včetně manažerů. (Mládková, 2004)

3.2 Informace

Informace jsou v dnešní době značně důležitou a cennou komoditou. Pokud k nim jejich uživatel přidá vlastní myšlenky, umění a dovednosti, vzniknou z nich znalosti. Informace je nutné co nejrychleji a nejefektivněji předávat, a také shromažďovat, skladovat a sdílet, díky čemuž dojde k přeměně informace na znalost. (Urbancová, 2013)

Informace z obecného hlediska pomáhají zodpovídat otázky, které si pravidelně pokládáme. Jedná se především o následující otázky: kdo, co, kdy, kde a jak? (Truneček, 2004)

Pod tímto pojmem si také lze představit data, kterým uživatel přiřazuje určitou důležitost a význam. Je možné je nazvat daty obsahujícími nějaký účel. Ten musí být uživatelem pochopen, aby nezůstala data pouze daty, ale staly se z nich informace. K rozšiřování informací dochází pomocí tvrdých (technologických) a měkkých (lidských) sítí. Charakter informací je subjektivní, jelikož jsou vázány na hodnocení lidského činitele. Závislost hodnoty informace představují dva faktory. Patří sem cena, kterou musel člověk zaplatit za její získání, a osobní vztah k ní. (Mládková, 2004)

3.3 Znalost

„Jde o znalosti a dovednosti, které již máme, naše zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty a principy, podle kterých žijeme, to, v co věříme.“ (Mládková, 2004)

Jedná se o jeden z nejvíce cenných a důležitých zdrojů organizace včetně schopnosti učení. Definování pojmu znalost není úplně jednoduché, jelikož v současné chvíli existuje velké množství definic a každý si pod tímto pojmem může představit trochu něco jiného.

Obecně je možné znalost definovat jako informaci a něco navíc, tedy že $\text{znalost} = \text{informace} + x$, kde x představuje nějakou předchozí znalost a dovednost, zkušenost, různé duševní vztahy, principy a hodnoty, dle kterých lidé žijí, také to může být něco, v co věří a čím se řídí. (Mládková, 2004)

Znalosti spočívají na informacích a obsahují navíc soubor všech schopností a dovedností, které lidé při řešení problémů užívají. Vznikají spojením informací, dat, zkušeností a poznatků. Z těchto společně propojených sítí, které jsou v určité souvztažnosti, se získávají znalosti, které se ukládají do paměti, zpracovávají a v případě potřeby opět nacházejí. (Altmeyer, 2002 cit. podle Mládková, 2004)

Znalost je výsledkem aktivního učení na základě vlastního poznání a zkušeností neboli znalost je transformovaná informace do využitelné podoby (Křenovský, Drdla, 2003 cit. podle Mládková, 2004).

Znalosti nelze žádným způsobem nahradit a jsou nenapodobitelné. Úzce souvisí s lidskými činnostmi a emocemi. Kvalitu a význam znalostí ohodnocujeme pomocí technologií a jejich řízení se nezakládá na informačních systémech a technologiích, jako je tomu u dat a informací. (Mládková, 2004) Znalosti jsou obohacovány a není jednoduché je změřit. V dnešní době je typické, že je obrovské množství informací, kterými je společnost zaplavena, a je náročné vyhledat a vybrat správné a potřebné zdroje. Navíc to zabere mnoho času a energie. (Grublová, Franek, 2009)

Znalost je považována za základ růstu bohatství. Japonský profesor znalostního managementu Ikujiro Nonaka říká, že jedinou jistotou v ekonomice je nejistota, a zaručeným zdrojem konkurenční výhody jsou znalosti. (Truneček, 2004) Proto je důležité produkovat nové a nové znalosti, které efektivně dokáže podnik rozšiřovat mezi zaměstnance, a díky tomu lze vytvářet nové technologie zajišťující zlepšení výroby. Velmi důležité je také uchovávání znalostí, které je možné z části zajistit pomocí různých systémů například informačních, znalostních či expertních. (Petříková, 2010)

Rozlišují se tři základní typy znalostí. Za prvé to je dovednost (zručnost, um), za druhé znalost (schopnost) a za třetí odbornost (expertiza) (Petříková, 2010):

- **dovednost** – jedná se o vnitřní účelovou koordinaci akce, k rozvoji dochází skrze vrozené schopnosti, můžeme sem zařadit např. um číst, psát, počítat, komunikovat, vyjednávat nebo řídit třeba podnik, její kvalita může být i velmi vysoká,
- **schopnost** – jedná se o vnější koordinaci akce a výsledku, oproti dovednosti je potvrzená společností, profesionalitou a řemeslem, profesionál se podřizuje pravidlům vlastní profese,
- **expertiza** – jedná se o úplně nejvyšší formu znalosti, expert dosahuje odborných znalostí a může ovlivnit nebo změnit pravidla koordinace.

3.3.1 Klasifikace znalostí

Jednou z rozšířených klasifikací je od M. Polanyiho, jenž rozdělil znalosti do dvou základních typů – explicitní a tacitní. S tímto rozdělením se setkáváme nejčastěji a ve znalostním managementu se s těmito dvěma druhy znalostí pracuje nejvíce.

Explicitní znalosti

Explicitní znalosti je jednodušší dokumentovat a formalizovat. Zachycení je poměrně lehké a lze je sdílet pomocí informačních a komunikačních technologií. Jejich charakter je spíše racionální, technický a objektivní. Příkladem mohou být plány, dokumenty, softwary, expertní systémy. Je snadnější je předávat ostatním a nemusí při tom docházet k přímému kontaktu předávajícího a příjemce. (Petříková, 2010)

Tento typ znalostí je možné vyjádřit slovy, je možné je vysvětlit lehce, předvést pomocí schématu či si je někde přečíst. Je také poměrně snadné si explicitní znalosti předat mezi sebou. (Urbancová, 2013)

Tacitní znalosti

Tento typ znalostí není jednoduché vyjádřit slovně, jelikož takové znalosti jsou skryté, nemají jasnou strukturu, jsou rozptýlené, složité se formalizují. Jedná se o zkušenosti, expertizu, know-how, obchodní tajemství a osvědčené postupy. (Petříková, 2010)

Tacitní neboli neformulované znalosti se nachází v lidské mysli, představách nositele a jeho chování, a proto je složité je popsat, komunikovat pomocí nich a nemožné je převést do formy explicitní. Z tohoto hlediska je možné přiřadit další základní

typ znalostí – implicitní. Tento typ je shodný s tacitními v tom, že jsou uloženy v mysli člověka, který nemusí ani vědět, že existují, avšak je možné jejich dokumentování a převedení do explicitních forem. Jejich charakter je subjektivnější, zkušenostní a poznávací. (Bureš, 2007) Díky tomu, že jsou tacitní znalosti těžko napodobitelné a nelze si je jen tak snadno mezi sebou předat, tvoří velký potenciál pro organizace. Tacitní znalostí je know-how (vědět jak), know-what (vědět co) a know-who (vědět kdo). (Eucker, 2007 cit. podle Mládková, 2004)

Důležité je nezaměňovat tacitní znalost za zkušenost. Zkušenost je jednou z částí tacitní znalosti, ale není to to samé. Není potřeba mít zkušenost, abychom mohli získat tacitní znalost. Ta pouze může zapříčinit vznik takové znalosti. Stejně tak není ani intuice tacitní znalostí. (Mládková, 2004)

Dalším rozdělením znalostí může být z hlediska obsahu dělení na procedurální a deklarativní.

Procedurální znalost

Na základě této znalosti může člověk provádět svoji intelektuální činnost, která je utvářena pomocí znalosti konkrétních pracovních postupů. Pro modelování tohoto typu znalosti jsou podstatné abstraktní modely orientující se na algoritmy. (Mládková, 2004)

Deklarativní znalost

Díky této znalosti je možné poznat faktické informace o objektech, tedy jejich stav, vlastnosti a vztahy mezi nimi. Tento typ znalostí napomáhá k odvození dalších znalostí a provádění operací souvisejících s procedurálními znalostmi. Pokud jsou deklarativní znalosti interpretovány, mluví se o tzv. strukturovaných datech. (Mládková, 2004)

3.4 Model SEKI (SECI)

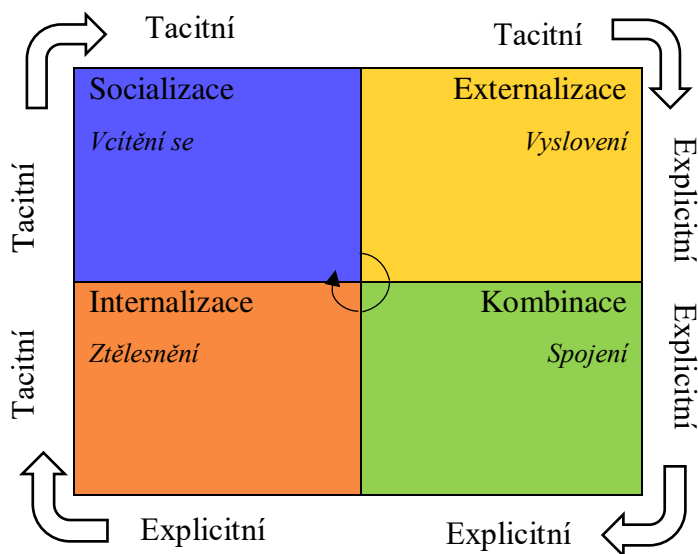
Jelikož rozdělení na explicitní a tacitní znalosti nelze striktně používat pro všechny znalosti z důvodu, že mnoho znalostí obsahuje vlastnosti obou typů, různě se mění, a také dochází ke změnám z jednoho typu na druhý a naopak, vznikl model SEKI, jehož název je odvozen od počátečních písmen jednotlivých fází. (Petříková, 2010)

V SEKI modelu na obrázku č. 2 se nachází spirála znalostí, v níž probíhá neustálý proces komunikace mezi explicitní a tacitní znalostí. Hlavní myšlenkou tohoto modelu je, že člověk své znalosti předává jinému člověku a vznikají nové poznatky. Spirála představuje přeměnu znalostí a na konci vzniká znalost nová. Čím vícekrát začne spirála od znovu, tím více roste množství znalostí, které se rozšiřují v organizaci. (Milovanović, 2006)

Tento model představili poprvé Nonaka & Takeuchi v roce 1995. Model tvoří čtyři možné kombinace explicitních a tacitních znalostí – socializace, externalizace, kombinace a internalizace.

„Socializace představuje vznik nové tacitní znalosti z již existujících znalostí tacitních, externalizace je tvorba explicitní znalosti ze znalosti v tacitní formě, kombinace je vznik nové explicitní znalosti z explicitních znalostí již existujících a internalizace je transformace explicitní znalosti na tacitní.“ (Mládková, 2004)

Obrázek 2: Model SEKI



Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle: Milanović, 2006.

3.4.1 Fáze modelu SEKI

- **Socializace:** Tato fáze představuje vznik tacitních znalostí na základě jiných tacitních znalostí. Na základě sdílených zkušeností dochází k přenosu a opakovanému vytváření tacitních znalostí. Pro urychlení procesu přenosu je možné použít přesný popis provedených kroků. (Petříková, 2010) Učňovství je typickým příkladem pro socializaci, jelikož se učeň z počátku učí z učebnic

a pozorováním mistra. Následně začne vypomáhat mistrovi při jeho práci a na konci už ovládá práci, kterou vykonává mistr, a přebírá od něj jeho tacitní znalost. Pro socializaci je podstatným předpokladem především přátelství a důvěra a je vhodné dát prostor pro neformální setkání uvnitř organizace, což může představovat např. prostor pro oddech, kuchyňka a další místa, kde se lidé mohou během pracovního dne setkávat a dát se do řeči. (Mládková, 2004)

- **Externalizace:** V této fázi dojde ke vzniku explicitní znalosti ze znalosti tacitní díky vysoké míře poznání a pochopení uvnitř skupiny jednotlivců. Tuto znalost je důležité zachytit v psané či mluvené formě textu, aby bylo možné ji šířit mezi lidmi a stala se základem pro vytvoření nové znalosti. (Petříková, 2010) Zachycení tacitní znalosti tak, aby se z ní stala explicitní, není jednoduché. Dochází často ke ztrátě části znalosti, jelikož tacitní znalost je velmi specifická a spojená se svým nositelem. (Mládková, 2004)
- **Kombinace:** Tato fáze zahrnuje sjednocování explicitních znalostí, které jsou od sebe oddělené, do nové širší systematictější komplexnější explicitní znalosti. Kombinace probíhá ve 3 fázích, a to sesbíráním a kombinováním explicitních znalostí, na základě kterých je vytvořena nová explicitní znalost, která je poté v poslední fázi rozšiřována. K tomu slouží především jazykové prostředky a grafické či matematické nástroje. Následně je znalost editována a předávána ostatním uživatelům. (Mládková, 2004)
- **Internalizace:** Internalizace představuje fázi vytváření znalosti tacitní ze znalosti explicitní. Dochází k učení během nějaké činnosti. Internalizovaná znalost na sebe vzájemně působí se znalostmi tacitními, které již člověk nabyt dříve. Ty jsou rozšiřovány a měněny. Takto vznikají know-how. Jednotlivci musí být schopni znalosti vzniklé během této fáze najít a získat. (Mládková, 2004)

3.4.2 Konverze znalostí

Přeměna neboli konverze znalostí z explicitní na tacitní a naopak probíhá v rámci učení a práce. Jak bylo uvedeno výše, může k ní dojít i mezi stejným typem znalosti, tedy

z explicitní může vzniknout jiná explicitní a totéž platí i pro tacitní. Fáze přeměn může probíhat postupně, nebo najednou. SEKI model má několik úrovní – úroveň jednotlivce, organizace, skupiny atd.

Co se týče složitosti jednotlivých fází, tak nejjednodušší je kombinace. Náročnější fází je internalizace a nejsložitější je externalizace. Při externalizaci je doporučeno postupovat takto (Mládková, 2004):

1. krok – popis tacitní znalosti pomocí metafor.
Metafory vysvětlují vlastníkovu znalost, které si je ovšem vědom.
2. krok – integrace metafory s analogiemi.
Sem spadá snaha nalézt podobnosti a paralely své vlastní tacitní znalosti společně s metaforami.
3. krok – modelace a simulace výsledku z předešlého kroku.
Je potřeba mít dostatečné zkušenosti se znalostmi tacitními, aby nebyly opomenuty vazby tacitní znalosti na jiné tacitní znalosti. Problémem bývá, že se nepodaří jejich identifikování a popis, a proto je explicitní znalost vzniklá z tacitní často neúplná a nemá moc podobných znaků.

Tacitní znalosti je možné v určité míře převést po malých částech na explicitní i zdlouhavějším a nákladnějším postupem, kdy dochází k postupnému přepisování tacitní znalosti díky slovům, obrázkům, grafům a diskusím. Základní důležitou podmínkou je, aby o ní nositel znalosti věděl a byl ochotný předat znalost někomu dalšímu. Převod tacitních znalostí na explicitní je velmi složitý, proto se organizace do tohoto kroku pouští pouze, je-li to nezbytně nutné a znalost je pro ně významná. V ostatních případech upřednostňují předání tacitní zkušenosti ve formě tacitní sdílením neboli socializací. (Mládková, 2004)

3.5 Znalostní a učící se organizace

Znalostní organizace tvoří dnešní podobu organizace a vznikla z učící se organizace, která byla tak zvaně předstupněm organizace znalostní. Učící se organizaci předcházelo tradiční vzdělávání a výcvik zaměstnanců. (Petříková, 2010)

3.5.1 Učící se organizace

Pojem „learning organization“ neboli „učící se organizace“ poprvé začal používat Peter Senge, který definoval tento typ organizace jako organizaci, ve které se lidé snaží stále zvyšovat svoji schopnost dosáhnout požadovaných výsledků skrze společné učení se o tom, jak se můžou podílet na vytváření a zlepšení reality. Učící se organizaci předcházela proces vzdělávání a výcviku zaměstnanců. (Petříková, 2010)

Dříve bylo hlavním smyslem organizací maximalizace zisku prostřednictvím uspokojování zákazníků. Později se ukázalo, že je existence organizace vázána především na optimalizaci zisku v zájmu naplňování potřeb všech zainteresovaných stran, tedy zaměstnanců, dodavatelů, vlastníků atd. Docházelo také k počátečnímu rozvoji jednoho z nejvýznamnějších faktorů úspěšnosti organizace, tedy k rozvoji znalostí pracovníků. (Petříková, 2010)

Následující tabulka č. 1 představuje základní obecné rozdíly mezi tradičním vzděláváním a výcvikem a učením se v organizaci.

Tabulka 1: Rozdíly mezi tradičním vzděláváním a výcvikem a učící se organizací

Tradiční vzdělávání a výcvik zaměstnanců	Učení se organizací
Orientace na získávání vědomostí	Orientace na získávání znalostí
Realizace prostřednictvím tradičních forem naslouchání a pozorování	Realizace prostřednictvím rozmanitých forem osvojování si znalostí
Vědomosti jsou považovány za věcnou podstatu, která je předávána mezi jedinci	Znalosti jsou považovány za výsledek vztahu mezi tím, kdo učí a tím, kdo se učí
Každý se učí sám na základě přirozených schopností	Každý se učí v nějaké komunitě nebo týmu
Vzdělávání a výcvik vychází z požadavků legislativy a konkrétních požadavků praxe	Učení se je naplňováním celkové strategie organizace
Zdroje na vzdělávání a výcvik jsou redukovány na minimum	Zdroje na procesy učení se jsou považovány za strategickou investici do budoucnosti organizace
Úroveň interakce mezi účastníky vzdělávání a výcviku je na nízké úrovni	Interakce mezi účastníky je brána jako přirozená součást učení se
Chyby a neshody, které se vyskytují kolem, jsou nežádoucí	Chyby a neshody jsou považovány za výzvu a prostředek učení se
Měření efektivnosti je založeno na finančních efektech a výkonnosti jednotlivců	Měření efektivnosti a účinnosti využívá i nefinančních ukazatelů pro výkonnost týmů a procesů

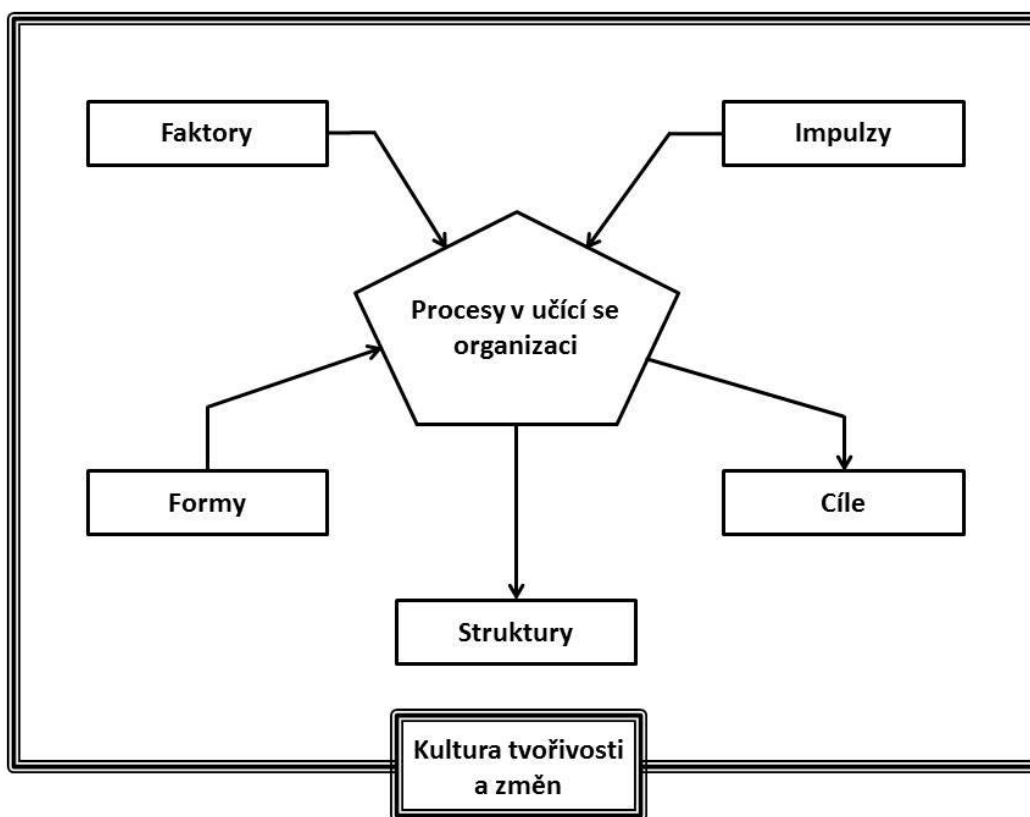
Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle: Petříková, 2010, s. 44.

Důvodů transformace organizace na učící se je několik. Patří sem především plnění požadavků zákazníků a zájmových skupin. K tomu je potřeba využít znalosti zaměstnanců. Dalším důvodem je, že získané poznatky mnohem rychleji zastarávají, a je proto potřebné jejich obnovování, ke kterému dochází prostřednictvím rozšiřování nových vědomostí a dovedností. Jiným důvodem je zvyšování výkonnosti organizace díky mentálnímu potenciálu zaměstnanců organizace. Ta se také neustále setkává s mnoha nečekanými situacemi, které je potřeba vyřešit. Z tohoto důvodu je žádané, aby se pracovníci stále rozvíjeli, získávali nové znalosti a byli flexibilní a kreativní. (Petříková, 2010)

Model učící se organizace

Byl vytvořen univerzální zjednodušený model učící se organizace, který je uveden na obrázku č. 3 a obsahuje jednotlivé atributy učení se. Faktory, formy a impulzy vstupují do procesu, a výstupem jsou potom cíle a struktury.

Obrázek 3: Zjednodušený model učící se organizace



Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle: Petříková, 2010, s. 52.

Uprostřed zjednodušeného modelu se nachází procesy naplňující požadavky zainteresovaných stran organizace. Mezi faktory se řadí interní charakteristiky organizace, jako je úroveň strategického řízení, pracovní návyky, úroveň informačních systémů apod. Impulzy jsou míněny veškeré vnější podněty vedoucí k učení se. Cíle učení by měly korespondovat s cíli organizace (např. schopnost uspokojování požadavků zainteresovaných stran z dlouhodobého hlediska, nové pozice na trhu, vyšší ekonomická výkonnost). Do forem je zařazena naprostá většina vhodných přístupů, programů, postupů a metod sloužících k učení se. Vzájemně se odlišují efektivností, náročností na zdroje, mírou potřebného zapojení účastníků atd. (Petříková, 2010)

Zde je uveden výčet některých forem učení se (Petříková, 2010):

- samostudium,
- týmové diskuse, brainstorming,
- stáže, exkurze,
- učení se vlastní praxí,
- mentoring, coaching,
- rozbor příčin problémů,
- sdílení nejlepší praxe,
- učení se na chybách organizace,
- výcvik k použití různých metod a nástrojů.

Mezi základní struktury je zařazeno učení se jednotlivců, učení se v týmech a učení se celých organizací, které je zde chápáno spíše jako konečný stav přetváření tradičních podniků na učící se organizaci. (Petříková, 2010)

3.5.2 Znalostní organizace

Za rozdíl mezi znalostní a učící se organizací je považována míra dlouhodobě efektivního využívání všech znalostí zaměstnanců. Zatímco si ve znalostní organizaci

zaměstnanci mezi sebou sdílí své nabyté znalosti, tak v učící se organizaci je mohou považovat za konkurenční výhodu a nechtějí se o ně vždy podělit. Ve znalostní organizaci je také vždy vytvořen fungující systém ochrany duševního vlastnictví zaměstnanců oproti učící se, kde být nemusí. Dalším rozdílem je, že by mělo vrcholové vedení ve znalostní organizaci rozpoznat reálné i skryté potřeby a očekávání zainteresovaných stran. (Petříková, 2010)

V souhrnu rozdílů se jedná především o to, že v rámci učící se organizace jde o samotnou činnost, která spěje k získání znalostí, ale ne k jejich následnému využití. Ve znalostní organizaci se naopak snaží znalosti hlavně uchovávat, sdílet, rozvíjet a naplno je využít. (Petříková, 2010)

3.6 Znalostní pracovník

Znalostním pracovníkem je kdokoliv, kdo má určitou znalost, která je specifická a podstatná pro vykonávání jeho práce. Znalostní pracovníci představují významnou pracovní sílu v podnicích. Jsou velmi důležitou složkou každé organizace, jelikož se velkou mírou podílejí na vývoji inovací, rozšiřování nabídky nových produktů a služeb, vzniku nových strategií či ekonomickém růstu, pokud odvádí produktivní a efektivní práci. (Davenport, 2005)

První, kdo popsal znalostního pracovníka, byl Peter Drucker (1959) ve své knize „Landmarks of Tomorrow“, kde je psáno: *„Udělat znalostního pracovníka produktivním bude velkým úkolem managementu tohoto století stejně, jako bylo udělat manuálního pracovníka produktivním v minulém století.“*

Za znalostního pracovníka lze považovat toho, kdo má odborné znalosti, zkušenosti nebo vzdělání a primárním účelem jeho práce je vytváření, distribuce či aplikace znalostí. Jejich výkon práce je založený především na intelektuálu, nikoliv na fyzické práci. (Davenport, 2005)

Každý znalostní pracovník je pro podnik velmi důležitý z hlediska vlastnictví specifických znalostí, které mohou někdy až složitě získávat ostatní zaměstnanci, a může nastat i situace, že tak hlubokých znalostí, jako má konkrétní znalostní pracovník, nikdo jiný nikdy nenabyde. Může tomu tak být například z důvodu, že mohou být z části podvědomé, pracovník o nich nemusí ani vědět, a proto je nedokáže předat někomu dalšímu. Nemožnost

získání stejných znalostí, jako má někdo jiný, může být dále spojena s časovou a finanční náročností nebo chybějící důležitou dovedností, která je podmínkou k vlastnictví určité znalosti. Také může být znalost vázána na nějaký certifikát (výuční list, diplom z vysoké školy), proto ji nelze používat někým jiným. Svých znalostí pracovník využívá pro praktické úkoly. (Mládková, 2004)

Znalostní pracovníci se objevovali vždy, ale jejich počet během poslední poloviny století výrazně vzrostl a díky tomu vzrostla i jejich důležitost, jelikož obstarávají prospěch a rozšiřování organizací. Jak již bylo naznačeno, tak znalostní pracovníci využívají ke svému výkonu práce intelektuál. Charakteristika znalostního pracovníka je následující (Reboul a kol. 2006, cit. podle Urbancová, 2013):

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

3.7 Znalostní management

Znalostní management vznikl z překladu anglického výrazu „knowledge management“. V češtině se rovněž používají pojmy řízení znalostí, správa znalostí či management znalostí.

3.7.1 Historie znalostního managementu

Lidé se řídili znalostmi již od dávných dob. Změnilo se pouze to, že se potřebné znalosti týkaly různých odvětví, a také dříve nebyla snaha je systematicky řídit. Lidé si předávali znalosti převážně ústně mezi sebou, např. vyprávěním, mytologií, předáváním v rámci rodiny apod. V antice docházelo k systematictějšímu rozvíjení znalostí. Docházelo

k rozvoji např. matematiky, medicíny, filozofie atd. Za znalost se považovalo pouze to, co se dalo logicky dokázat. V tomto období docházelo k písemnému uchovávání znalostí v muzeích, školách, knihovnách či svatyních. Ve středověku se znalosti zabývaly především náboženstvím a zemědělstvím a díky vynalezení knihtisku bylo možné znalosti sepsat, a zpřístupnit je tak více ostatním lidem. (Bureš, 2007)

Počátkem 13. století vznikaly také první univerzity, kde se znalosti šířily učením. Základem pro sdílení byly diskuse a předpokládalo se, že jsou všechny potřebné znalosti uloženy v lidech a není potřeba nic víc zkoumat. Na konci 16. století se začalo považovat za důležité praktické využití znalostí a toto období se stalo počátkem vzniku tzv. vědecké společnosti. V tomto období docházelo ke sběru, systematizování a třídění znalostí. Začala zesilovat systémová tvorba znalostí a zvyšoval se počet univerzit a výzkumných institucí. (Bureš, 2007)

Poprvé byl představen koncept tacitní znalosti v roce 1958, který shrnul autor Michaela Polanyi (1962) ve své knize a bylo poukázáno na důležitost tacitních znalostí. Na něho navázal Peter Drucker (1959), který představil poprvé pojem „znalostní pracovník“. Koncem 70. let 20. století Everett Rogers přispěl k pochopení, jak se znalosti vytvářejí, používají a rozšiřují v rámci organizace. V 80. letech 20. století došlo prvně k uvědomění si, že mají znalosti přínos v oblasti konkurence. V této době docházelo také poprvé k zapojení informačních technologií pro řešení uložením čím dál tím většího množství dostupných znalostí. (Thomas, 2007) V roce 1986 Wiig poprvé použil slovní spojení „knowledge management“ (Bureš, 2007).

Ve 21. století se hovoří již o nástupu tzv. znalostní společnosti definované Burešem (2007) tak, že rozhodujícím faktorem kvality života jsou znalosti. Dle Ikarose (2006) je za znalostní společnost považován ten, kdo se umí orientovat ve zdrojích informací a umí z nich vytvořit znalost. V dnešní době sílí potřeba zajistit kontinuitu znalostí v podnicích a snaha o jejich uchovávání a efektivní předávání (Urbancová, 2013).

3.7.2 Definice a vysvětlení pojmu znalostního managementu

Stejně tak, jako má znalost několik definic, tak i znalostní management nelze jednoznačně definovat. Obecně je možné si pod tímto pojmem představit péči o znalosti a jejich správu. Davenport hovoří o řízení znalostí jako o systematickém procesu hledání,

vybírání, organizování, destilování a prezentování informací takovým způsobem, aby došlo ke zlepšení porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu. Podle Trunečka jsou za znalostní management považovány procesy systematického a aktivního řízení a formování znalostí organizace, který se zabývá jak stavem, tak pohybem znalostí. (Urbancová, 2013)

Řízení znalostí má souvislost s rozvojem zdroje dat, informací a znalostí, které jsou hodnoceny na základě kritických faktorů relevantnosti, rychlosti, množství a bezpečnosti. Čím jsou kvalitnější, tím je management znalostí na vyšší úrovni a podnik úspěšnější. (Grublová, Franek, 2009) Také je možné díky znalostem zajistit podstatně rychlejší zvýšení produktivity, flexibility a zisku. Příkladem může být značná úspora či meziroční růst výrobních kapacit. Výhodou je, že investice do rozvoje znalostí nejsou pokaždé finančně náročné, a i menší investice dokáže přinést pozitivní výsledky. Management znalostí představuje také další výhodu, a to uvědomění si manažerů, co je myšleno znalostí a na základě toho možnost je řídit. (Mládková, 2004)

Jedním ze základních cílů je maximální využití znalostních zdrojů, identifikace a uchopení specifických znalostí, zkušeností, know-how a dalších dovedností vyskytujících se v podniku, a umožnění jejich přenosu mezi uživatele, kteří tyto znalosti mohou využít ke své činnosti. Díky tomu dojde ke zvýšení kvality, produktivity, efektivity práce a jejího vyhledávání a vytváření nových hodnot v podniku. (Kout, 2006)

Základním atributem managementu znalostí je potřebnost fyzických projevů i duševních schopností neboli lidského kapitálu v každé organizaci, což lze shrnout pod pojem intelektuální kapitál. Pod tímto typem kapitálu si lze představit například uložené znalosti a informace v hlavě každého pracovníka, fungující procesy a pravidla logiky aplikací v podniku a znalosti o samotné organizaci. Lidský kapitál zahrnuje především pohyb pracovníků, jejich spokojenost a loajalitu, kdežto intelektuální se obecně zaměřuje především na znalosti, je třeba ho procesně řídit a plyne z něho konkurenceschopnost organizace. (Grublová, Franek, 2009)

3.7.3 Intelektuální kapitál

Tento typ kapitálu v sobě zahrnuje zásoby a tok znalostí uvnitř organizace, které prakticky využívá. Pracovníci musí být ochotni a schopni používat znalosti při své práci. Je považován za tržní hodnotu organizace spolu s finančním kapitálem. Součástí

intelektuálního kapitálu je již zmiňovaný lidský kapitál, dále organizační kapitál a zákaznický kapitál. (Mládková, 2004) Znalosti jsou považovány za nehmotný zdroj, který souvisí s pracovníky, a dohromady s hmotnými zdroji ve formě peněz a materiálu vytváří tržní a celkovou hodnotu organizace. (Koubek, 2007)

Lidský kapitál

Lidský kapitál je nejdůležitější částí intelektuálního kapitálu. Do tohoto druhu kapitálu zařazujeme pracovníky a jejich znalosti. Jsou zde zahrnuty jejich schopnosti, motivace a přístup k práci, dovednosti apod. Bez toho by nebylo možné, aby pracovník plnil pracovní úkoly. Zaměstnanec je brán jako zdroj kapitálu, ale ve skutečnosti tomu je tak, že je investorem, který do organizace investuje svoji energii, čas, inteligenci, znalosti a dovednosti. Důležité je v organizaci lidský kapitál rozvíjet, za což je odpovědné personální oddělení. (Mládková, 2004)

Organizační kapitál

Do tohoto kapitálu jsou zahrnuty různé databáze, informační technologie, manuály, patenty, intelektuální vlastnictví či kultura organizace. Podle potřeby je možné dále organizační kapitál rozdělit buď na procesní kapitál, kam jsou zahrnuty znalosti organizačních procesů, povědomí o organizačních procesech apod., nebo na inovační kapitál zahrnující kapitál na obnovu a inovaci. (Mládková, 2004)

Zákaznický kapitál

Základem tohoto kapitálu je znalost potřeb a preferencí zákazníků. Podstata kapitálu spočívá ve tvorbě a vývoji vztahu organizace a zákazníka. (Mládková, 2004) V rámci zákaznického kapitálu je možné měřit spokojenost zákazníků např. pomocí průzkumů spokojenosti zákazníků (Al-Shammari, 2009).

Model vzájemného působení dimenzí intelektuálního kapitálu

Následující tabulka č. 2 představuje interakce jednotlivých dimenzí intelektuálního kapitálu.

Tabulka 2: Interakce dimenzí intelektuálního kapitálu

	Lidský kapitál	Organizační kapitál	Zákaznický kapitál
Lidský kapitál	Osobní vztahy a spojení pracovníků	Způsob práce pracovníků s informacemi, procesy a technologiemi	Vztah mezi pracovníky a zákazníky a jejich potřebami
Organizační kapitál	Informace a technologie v majetku organizací, procesy a ovlivňování pracovníků firemní kulturou	Vzájemné působení technologií, informačních systémů, procesů a kultury	Adekvátnost procesů, informačního, technologického zabezpečení a kultury vzhledem k potřebám zákazníků
Zákaznický kapitál	Vliv zákazníků na rozvoj lidského kapitálu	Rozvoj technologií, informačních systémů a kultury, procesy apod. v závislosti k potřebám a požadavkům zákazníků	Vztah mezi požadavky zákazníků a tím, co jim organizace může poskytnout

Zdroj: vlastní zpracování, upraveno dle: Mládková, 2004, s. 80.

Problémem uvnitř organizací bývá, že nejsou jednotlivé dimenze provázány, a díky tomu je blokována komunikace. Člověku, který má na starosti řízení znalostí a zodpovídá za koordinaci rozvoje a využívání intelektuálního kapitálu, se přezdívá „Chief Knowledge Officer“ (CKO) (Mládková, 2004). Tento pojem je vysvětlen níže v kapitole 3.8.

3.7.4 Bariéry zavádění znalostního managementu v organizaci

K zavádění ZM je třeba změna organizační kultury a používání technologických řešení a pracovních postupů. Důležité je vzájemné působení sociálních a technologických subsystémů v organizaci, jelikož informační technologie umožňují vyhledávání, ukládání, zacházení, sdílení obrovského množství informací a přeměnu dat na informace za jednotku

času při minimalizaci omezení času a prostoru. Na jedincích, kteří následně IT využívají, však závisí význam informací získaných z technologických subsystémů, jelikož ti je dokáží interpretovat v kontextu. (Dytrt, 2006)

Jednou z bariér zavádění ZM je tzv. kulturní bariéra. Tu je možné odstranit pomocí změny firemní kultury v organizaci, ale není to jednoduché. Lidé se často nedají úplně změnit nebo je to běh na dlouhou trať. Je nutné se ale minimálně soustředit na snahu o částečné překonávání individuálních kulturních bariér, pod kterými si můžeme představit právě to, co mají lidé v sobě. Dále je vhodné se zaměřit na překonávání sociálních kulturních bariér, pod kterými si naopak představujeme to, co mají lidé mezi sebou, a také jejich vzájemné vztahy. (Bureš, 2007).

Individuální bariéry

Následující vyjmenované bariéry jsou příkladem, co může bránit ve sdílení znalostí z důvodu toho, co si lidé myslí, čeho se bojí a jak vnímají sdílení znalostí (Bureš, 2007):

- **pocit nedostatku moci** – pokud člověk předá svou znalost někomu jinému, má strach, že ztratí exkluzivitu, která mu mohla zajišťovat jistotu práce a respektu,
- **strach** – strach z toho, že se odhalí, že znalosti daného člověka nejsou na dostatečné úrovni,
- **pocit nejistoty** – týká se většinou nových zaměstnanců nebo méně zkušených, kteří se obávají, že jsou jejich znalosti a výsledky práce nedostatečně hodnotné pro ostatní nebo příliš obecné,
- **motivace** – lidé nemají často v organizaci čas na něco jiného než na svoji vlastní práci, proto očekávají, že dostanou „něco“ navíc za to, že svůj drahocenný čas věnují i sdílení znalostí, ke kterému je potřeba zdokumentování znalostí či komunikace přímo s ostatními zaměstnanci, aby si mohli znalosti předat,
- **iluze ztráty odměny** – někdo si může myslet, že pokud předá své znalosti a zkušenosti někomu jinému, přijde o odměnu za vykonání nějaké práce, ke

kteří je nutná specifická znalost, jelikož někdo jiný díky získaným znalostem může danou práci udělat za něj, a získat tak odměnu sám,

- **záměna povědomí za znalost** – někteří zaměstnanci mají jen povědomí o něčem, ale nemají znalost, což ale nevědí/ nemyslí si to, a proto nechtějí slyšet něco, co už znají, i když to není úplně pravda.

Sociální bariéry

Následující vyjmenované příklady představují to, co může bránit v předávání znalostí z důvodů bariér, které mají lidé mezi sebou v organizaci (Bureš, 2007):

- **jazyk** – není tím myšlen pouze jazyk cizí, ale také odborný, tedy že lidé z různých úseků a oddělení používají určité výrazy, které mohou být nesrozumitelné pro ostatní, proto je nutné buďto používat jazyk jednotný nebo ho přeformulovat užitím vhodného opisu, analogie nebo metafory,
- **vyhýbání se konfliktu** – v některých organizacích lidé neradi riskují a vyhýbají se změnám, proto může dojít k tomu, že se nové znalosti a přístupy, které obsahují nové myšlenky, postupně ztrácejí,
- **byrokracie a struktura** – některé organizace jsou velmi byrokratické a administrativní a dodržují se zde stále stejné pracovní postupy, což brání snaze o sdílení znalostí,
- **nesouvislost předpokladů** – někdy může docházet v organizaci k tomu, že se neshodují předpoklady organizace s tím, co by si představoval pracovník, jejich vize a hodnoty jsou rozdílné, a proto nedochází k dostatečnému vyjadřování myšlenek a znalostí z důvodu obav z neshod.

3.7.5 Kritika znalostního managementu

Kritiků managementu není málo a jejich kritiky lze rozdělit do dvou skupin, které jsou vzájemně propojeny. První skupinou jsou autoři, kteří se zabývají kritikou řízení znalostí, aniž by znali podstatu této oblasti. Nemají povědomí o využití znalostního managementu, ale nechtějí ani slyšet o žádných argumentech, proč je řízení znalostí důležité

a přínosné. Dle těchto autorů je management znalostí pouhou módou a přejde tak rychle, jako se objevil. (Truneček, 2004)

Druhá skupina kritiků má naopak určité povědomí o daném tématu a zkoumá různé slabé stránky a nedostatky včetně překážek v efektivním využití. Kritici v druhé skupině mají silné argumenty a je těžké najít nějaké jiné, které by vyvracely tyto argumenty. Někteří například poukazují na to, zda jsou vytvořené a zachycené znalosti, které jsou následně sdíleny, opravdu relevantní a užitečné. Zpochybňují, zda jsou tyto znalosti opravdu nejlepší možnou praxí nebo prostě jen „jakoukoli“ praxí. Někteří kritici přímo tvrdí, že je řízení znalostí nesmysl. (Truneček, 2004)

Vyvrácení kritiky

Mezi odůvodnění vyvracející kritiku lze uvést, že řízení znalostí je založené na kontinuálním učení, bez kterého by zřejmě organizace nemohla fungovat, jelikož by se organizace ani zaměstnanci nemohli vyvíjet. Dalším příkladem vyvracejícím kritiku je fakt, že znalostní management vychází z praxe. Nejedná se tedy o pouhou teorii, ale je svázán s praktickými činnostmi. Třetím odůvodněním je, že ZM není vždy závislý na technologiích, jelikož se např. právě tacitní znalosti nachází uvnitř lidské hlavy, a ne v počítačových systémech, i když často dochází ke vzájemnému propojení. Posledním důvodem vyvracejícím kritiku je soulad s vývojem požadavků na uspořádání a řízení organizace. V organizacích je poměrně často využívána týmová práce a vytváření projektů, kdy je zapotřebí mít určité znalosti. (Mládková, 2004)

3.8 „Chief Knowledge Officer“ (znalostní manažer)

V organizaci je tímto názvem označován manažer, který je odpovědný za řízení znalostí v organizaci. Je delegován na tvorbu vizí a strategií řízení znalostí a koordinování znalostního řízení s ostatními činnostmi podniku. CKO musí mít správně svou vlastní vizi, musí být přesvědčený o tom, co má dělat a mít představu o tom, co se po něm chce. Také musí mít značné zkušenosti, představitivost a být vyrovnaný s pevnými nervy. U kolegů by měl mít autoritu a důvěryhodnost. (Rouse, 2008)

Hlavními požadavky na pozici znalostního manažera jsou následující vyjmenované (Antošová, 2007):

- mít široké znalosti v oboru, které je možné využít v širších souvislostech a které jsou zaměřené na konkrétní organizaci (nestačí být expertem v úzkém oboru činnosti),
- využívat vlastní intuici, být schopen improvizovat a kriticky interpretovat informace,
- nebát se rizika, zkoušet nové věci, nepřetržitě si doplňovat vzdělání,
- mít přirozenou autoritu v podniku, dobré jméno v oboru, být loajální, důvěryhodný, umět produktivně komunikovat, být praktický,
- vlastnit schopnost systematické a tvůrčí práce s informacemi, znalostmi, zkušenostmi a vědomostmi,
- být týmovým hráčem, předávat vlastní znalosti a zkušenosti ostatním,
- být schopný a ochotný občas podřídit práci svůj volný čas,
- umět akceptovat reálné podmínky v podniku,
- mít počítačovou gramotnost a znalost cizích jazyků (minimálně anglického).

3.9 Znalostní strategie

Práce a řízení s explicitními a tacitními znalostmi, které byly představeny v této práci výše, je rozdílná a jsou na ni kladeny různé nároky. Práce s explicitními znalostmi je jednodušší. S takovým typem znalosti je nakládáno jako s informací, kterou je možné ukládat, přenášet, vyjadřovat pomocí jazyka, formalizovat apod. S tacitními znalostmi je to složitější. Každá organizace by měla vědět, který typ znalostí je pro ni podstatný, a dle toho rozhodnout, jakým způsobem je bude řídit. To je totiž pro její úspěšnost velmi důležité. Samozřejmě je každá organizace nositelem obou typů znalostí, ale jeden z nich je vždy podstatnější a zásadnější. V každé organizaci je podstatné zvolení vhodné strategie, kterou si určí na základě toho, jaké informace a znalosti jsou pro ni potřebné a v jaké kvalitě a kvantitě. Identifikování potenciálních problémů, úzkých míst a předností je neméně podstatné. (Mládková, 2004)

Znalostní strategie je možné rozdělit do dvou základních typů strategií. První typ strategie se nazývá kodifikační. Tato strategie je založena na práci s explicitními znalostmi. Organizace s tímto typem strategie ke své práci využívá databáze obsahující velké množství dat. Druhý typ strategie je personalizační. Tento typ je založen na práci s tacitními znalostmi. Organizace využívající tuto strategii spolupracuje převážně s experty a její soustředění je směřováno hlavně na budování kultury organizace tak, aby docházelo ke spolupráci, důvěře mezi pracovníky a tvorbě lidských sítí. (Mládková, 2004)

3.9.1 Kodifikační strategie

Organizace pracuje především s explicitními znalostmi. Její činnost je založena na postupech, které se opakují, nebo na produktu či službě obměňované pouze mírně dle toho, co požaduje zákazník. Nepochází k žádným velkým inovacím. Díky tomu, že explicitní znalosti jsou formalizovatelné, jsou převáděny do dat a z nich jsou vytvářeny databáze. Znalosti uvnitř databází jsou většinou využívány opakovaně, proto dochází ke značné úspoře nákladů organizace. (Mládková, 2004)

Zaměstnanci organizací s tímto typem strategie musí umět pracovat s výpočetní technikou a pracovat s databázemi, ze kterých zvládnou generovat uložené znalosti. Na druhou stranu se od nich nevyžaduje výraznější kreativita. Velmi často organizace oslovují mladší generace středoškoláku nebo absolventů univerzit, které si zaškolují již v době jejich studií. (Mládková, 2004)

Podniky využívající kodifikační strategii investují většinou do velmi rozsáhlých a finančně náročných databází, jelikož jsou nezbytnou součástí pro efektivní práci zaměstnance a tkví v nich základ úspěchu. (Mládková, 2004)

Výhody a nevýhody kodifikační strategie

Mezi výhody kodifikační strategie patří (Bartoňková, 2010):

- kvalitní, rychlý a spolehlivý informační systém,
- mnohonásobné využívání informačního systému,
- návratnost prostředků investovaných do informačního systému.

Mezi nevýhody kodifikační strategie patří (Bartoňková, 2010):

- velké investice do informačních systémů a technologií,
- návratnost investovaných prostředků je vázána na velikost týmů, množství partnerů a přidružených subjektů.

3.9.2 Personalizační strategie

Organizace využívající personalizační strategii pracují převážně se znalostmi tacitními, proto není potřeba vytvářet složité informační systémy, které stojí mnoho peněz a nebyly by dostatečně využity. Nedoporučuje se totiž ani snaha o převádění tacitních znalostí na explicitní, jelikož by mohlo dojít ke znehodnocení znalosti, a navíc je to finančně náročné. (Mládková, 2004)

Lidé v organizaci jsou více kreativní oproti těm, které pracují s explicitními znalostmi, a pokud vytvářejí nějaký produkt či službu, tak k tomu přistupují individuálně. Důležité je tedy především zajistit a podporovat proces sdílení znalostí. Je vhodné se zaměřit na podporu přímé komunikace mezi zaměstnanci, pracovní setkávání a předávání znalostí např. pomocí učňovství, schůzek, videokonferencí, telekonferencí, workshopů atd. (Mládková, 2004)

Výběr zaměstnanců, kteří pracují s tacitními znalostmi, musí být pečlivý a organizace by měla takové zaměstnance vybírat s rozmyslem. Zaměstnanec, který je často brán jako expert, musí mít nejen jisté zkušenosti a znalosti, ale musí také umět jednat s lidmi, být schopen komunikovat s kolegy a pracovat v týmu. Náklady na mzdy zaměstnanců pracujících s tacitními znalostmi jsou mnohem vyšší než náklady na zaměstnance, kteří ke své práci využívají především znalosti explicitní. V podniku by se měl klást důraz na výchovu lidí, kteří mohou zastoupit nositele klíčových tacitních znalostí. (Mládková, 2004)

Výhody a nevýhody personalizační strategie

Mezi výhody personalizační strategie patří (Bartoňková, 2010):

- budování firemní kultury zaměřené na přímé sdílení tacitních znalostí,

- rozvíjení kreativity zaměstnáváných expertů se schopnostmi a snahou řešit neobvyklé problémy a hledat a nacházet nestandardní, nezářídka i originální řešení.

Mezi nevýhody personalizační strategie patří (Bartoňková, 2010):

- náročnost na potenciál a kompetence příslušných expertů,
- vysoké personální náklady,
- nezbytnost „dvojí kompetence“ expertů: musejí ovládat nejen vlastní specializaci, ale i metody kreativity, sociální a komunikační dovednosti, měli docházet k efektivnímu sdílení tacitních znalostí mezi jednotlivými experty a k vytváření synergických efektů¹ v týmové spolupráci.

3.10 Sdílení znalostí

V dnešní době je za konkurenční výhodu podniku bráno nakládání zaměstnanců s vlastními znalostmi, schopnostmi a zkušenostmi. Důležitým cílem organizací je právě udržení maxima znalostí, zabránění jejich ztrátě a zajištění těch, co jsou významné a potřebné a o které by podnik mohl přijít v případě odchodu nositele (pracovníka, zaměstnance) daných znalostí. Je tedy velmi důležité zajistit efektivní sdílení znalostí předáním jinému zaměstnanci, a tím eliminovat ztráty drahocenných znalostí. (Urbancová, 2013)

Znalosti pocházející od lidí, kteří je mají, je nutné získávat a umožnit vhodně zvoleným způsobem ostatním lidem v organizaci přístup k nim. Je třeba je řídit, neustále udržovat a doplňovat o nové, aby bylo sdílení efektivní a přínosné pro zaměstnance. K tomu, aby sdílení fungovalo, musí být přizpůsobena kultura organizace. Organizační kulturu je potřeba nastavit tak, že bude příznivá pro sdílení znalostí. Toho lze dosáhnout motivací lidí managementem k tomu, aby své znalosti ukládali, zpřístupňovali je a naopak využívali znalosti ostatních, ze kterých se také mohou učit, doplnit si již nabyté vzdělání, rozšiřovat své schopnosti apod. (Dytrt, 2006)

¹ Efekt společného působení, součinnosti; efekt společného působení více prvků, který je obvykle větší nebo kvalitativně lepší než prostý součet efektů ze samostatného působení jednotlivých prvků. (Internet Info, s.r.o., © 1998-2018)

Důvodů, proč podporovat v organizaci sdílení znalostí, je několik. Příkladem může být uchování nabytých znalostí, aby organizace nepřišla o znalosti s odchodem nositele dané znalosti (např. z důvodu přirozené fluktuace). Dalším příkladem je již zmiňovaná skutečnost, že znalosti tvoří kapitál v podniku a ten by měl mít snahu se o takový kapitál starat a udržovat ho. Důvodem pro sdílení znalostí může být také cesta pro úspěch podniku, jelikož v dnešní době jsou lidé v podniku čím dál tím více důležití, a proto je potřeba je zapojovat do procesu podělování se o své vlastní znalosti s ostatními. Důležité je zvýšení angažovanosti, pocitu vlastní důležitosti a motivace lidí. Ta tvoří jeden z důležitých faktorů pro ochotu předávání znalostí. Sdílení znalostí mezi zaměstnanci je podstatné taktéž proto, aby se v podniku neopakovaly stále dokola stejné chyby. Díky tomu, že se zaměstnanci podělí o své znalosti, je možné nalézt novou cestu, jak něco zjistit, jak něco provést rychleji apod. V neposlední řadě je podstatné to, že se pomocí sdílení tvoří firemní kultura, jelikož se lidé lépe znají, vědí, za čím si jdou, jsou informovaní o tom, co se děje okolo atd. (Matošková, Směšná, 2018)

Skutečnost, že v organizaci funguje sdílení znalostí, můžeme poznat na základě několika různých znaků. Příkladem může být, že mezi zaměstnanci nepanuje napětí, ale naopak důvěra. Dalším faktem je, že si lidé mezi sebou sdílí nejen pozitiva, ale i to, co se ukázalo jako negativní. Také si lidé navzájem pomáhají, vědí mezi sebou, kdo co dělá, znají vzájemné cíle a panuje mezi nimi respekt. Nový kolega nemusí mít strach, že by se nemohl na cokoli zeptat a ostatní se mu snaží vždy pomáhat. (Matošková, Směšná, 2018)

Sdílení znalostí představuje také možnost propojit paměti organizace s technologiemi e-learningu, které jsou čerpány z velké zásobárny již nashromážděných a neustále se rozšiřujících znalostí uvnitř paměti organizace. Pomocí e-learningu jsou tyto znalosti poskytovány pracovníkům v podniku, na základě kterých se můžou vzdělávat a doplňovat si je. (Dytrt, 2006)

3.10.1 Metody učení, uchování a sdílení znalostí

Znalosti se většinou sdílí mezi dvěma lidmi nebo skupinou lidí. Předávání znalostí v organizaci je velmi podstatné a tvoří jednu z klíčových aktivit pro rozšiřování lepších postupů organizace, které mají za cíl maximalizaci produktivity nebo přenášet znalosti od ostatních organizací, které usnadňují vztahy v organizaci. (Urbancová, 2013)

Metody dle Rothwella

Jedno z dělení metod pro uchování a sdílení znalostí představil Rothwell (2004). Ten sdílení znalostí rozdělil do 12 metod následovně:

- **program stínování práce:** přenášení znalosti od jedné osoby či skupiny ke druhé osobě či skupině, zaměstnanec s menšími zkušenostmi je přidán ke zkušenějším,
- **komunity praxe:** komunita sdílející informace a znalosti o daném problému,
- **procesní dokumentace:** dokumentace může zahrnovat postupový diagram práce, provozní manuál, ve kterém je možné najít postup, jak uchovávat a přenášet znalosti,
- **kritické případové rozhovory a dotazování:** dokumentace složitých případů a jejich řešení, získané zkušenosti od zkušenějších zaměstnanců,
- **expertní systémy:** v systémech jsou uloženy rady, jak řešit problémy, jedná se o složitější systémy, ale radu zde najde každý,
- **Electronic performance support systems (EPSS) – elektronické systémy pro podporu výkonu:** propojení umělé inteligence, expertních systémů, e-learningů a počítačových systémů, přístup k postupům v organizaci přes referenční systém, možnost získání rady v reálném čase,
- **pracovní pomůcky:** pomůcka, která pomáhá zaměstnancům jednat v reálném čase, v pomůcce může být uložena znalost, která je přístupná na základě jednoduchých metod, příkladem je kontrolní seznam,
- **kreslené příběhy:** jsou to obrázky vyprávějící nějaké příběhy, z kterých lze získat vnuknutí myšlenky pomocí ukázky, jak se někdo chová v dané specifické situaci,
- **mentoring:** mentor je zkušený a předává zkušenosti mentorovaným osobám, které mají menší zkušenosti, provádí je daným tématem,

- **vyprávění příběhů:** příběh popisuje, co se stalo např. v organizaci, je méně strukturované než kritické případové rozhovory a přenáší se skrze něj moudrost od jedné osoby ke druhé,
- **výměny informací:** zkušenější zaměstnanci předávají méně zkušeným kolegům své znalosti,
- **setkání nebo schůze na téma nejlepší praxe:** meetingy, kde dochází ke sdílení rad a zkušeností,
- **jiné přístupy:** příkladem je videokonference nebo telekonference s osobami majícími cenné zkušenosti, instruktáž, zapojení důchodcovské základny (pracovníci v záloze) apod.

Metody dle Mládkové

Další méně rozsáhlé dělení uvádí ve své knize Mládková (2004). Lidé dle ní již mnoho let používají následující 3 nástroje pro sdílení znalostí:

- **vyprávění příběhů,**
- **učňovství,**
- **komunity.**

Vyprávění příběhů

Tento nástroj patří mezi velmi starý a vypravěč představuje ve svém příběhu realitu pomocí analogií a symbolů. V příbězích mohou být nastíněny vlastní zkušenosti vypravěče a zároveň je lze spojovat se zkušenostmi posluchačů. Efektivita sdílení znalostí na základě vyprávění příběhů je závislá na tom, jaký obsah má příběh, tedy na znalostech, které jsou předávány posluchačům vypravěčem. Dále je důležité, kdo je vypravěčem, tedy konkrétně to, jaký má charakter, osobnost, jazykové schopnosti a umění vyprávět znalosti pomocí příběhů. Neméně důležití jsou posluchači, jejich charakter, osobnost, osobní vztah k danému příběhu a vypravěči. Ten je velmi důležitý. Čím je totiž hlubší, tím je šance na předání nějakých znalostí větší, jelikož vypravěč dokáže vyvolat v posluchači emoce, strach i radost.

Podstatné jsou také pro předání znalostí posluchačovy předešlé znalosti, zkušenosti, dovednosti apod. (Mládková, 2004)

Učňovství

Učňovství je vztah mezi mistrem a učněm, kdy mistr předává učni své osobní znalosti a učeň se je snaží zachytit a vytvořit si z nich své vlastní. Mistr učni předává převážně znalosti explicitní, a díky tomu rozvíjí učňovy znalosti tacitní. Učňovství je založeno na předávání praktických zkušeností. (Mládková, 2004)

Jelikož je tento typ nástroje zdlouhavější, uzavírá se společenská smlouva, která zavazuje mistra a učně neskončit dříve proces učňovství, a také mistra motivuje nejen finančně k předávání svých znalostí. Zmírňuje i jeho strach z toho, že si buduje konkurenci, pokud by byl učeň šikovný. (Mládková, 2004)

Komunity

Za komunity jsou považovány skupiny lidí, kteří mají nějaké společné zájmy nebo sdílí společnou znalost, zkušenosti a nástroje, které slouží k vyřešení nějakého problému. Každý člen komunity má určitou závislost na znalostech, zkušenostech a dovednostech ostatních členů. Komunity vznikají dobrovolně, nebo jsou uměle vytvářeny uvnitř organizace. Základem je, aby mezi členy probíhala bezproblémová komunikace a panovaly mezi nimi dobré vztahy, jelikož je podstatná spolupráce všech. Komunita by měla být podporována a správně vedena managementem. (Mládková, 2004)

Komunita by si měla stanovit jasný cíl, čeho chce dosáhnout. Ten by měl být jednoznačně definovatelný a jednoduše formulovatelný. Cíl by měl být určen na základě společné vize a strategie členů komunity. (Mládková, 2004)

4 Praktická část

Praktická část část diplomové práce je rozdělena do několika kapitol. První kapitola 4.1 se zaměřuje na popis vybrané společnosti, dále se v kapitole 4.2 upřesňuje oblast, kterou se vybraná společnost zabývá. V následující kapitole 4.3 je popsán obecný systém řízení znalostí ve vybrané společnosti. Kapitola 4.4 a 4.5 je zaměřena na dvě zvolené oblasti výkonu práce ve vybrané společnosti, kde jsou prozkoumány jejich systémy managementu znalostí. Mezi tyto oblasti je zařazena agenda dodatků ke smlouvám a monitorování klinických studií. Je zde popsáno, jakým způsobem probíhá sdílení znalostí. Kapitoly se také zaměřují na problematiku nastaveného systému řízení znalostí. Dále jsou uvedeny návrhy na zlepšení, které by měly vést k efektivnějšímu předávání znalostí zaměstnancům ze strany vedení společnosti, ke zlepšení sdílení znalostí přímo mezi zaměstnanci a jejich samotnému vytváření a ukládání.

4.1 Společnost IQVIA RDS Czech Republic, s.r.o. (IQVIA)

Tato společnost byla autorkou vybrána z důvodu, že je zde od roku 2015 zaměstnána, a proto nejen, že dokázala z části sama zhodnotit, jak dochází k řízení znalostí uvnitř společnosti jak z obecného hlediska, tak i z hlediska autorčiny pracovní pozice, ale také zde měla možnost vést rozhovory se svými kolegy a vedením společnosti na téma znalostního managementu.

4.1.1 Představení společnosti IQVIA

IQVIA je společnost, která sdílí vizi s cílem posílit zdravotní péči a posouvat ji na stále vyšší úroveň. Zdravotní péče, která je zařazena do průmyslové oblasti, má pomoci lidem a má vést k posílení lidského zdraví. Společnost IQVIA se snaží dosáhnout stanoveného cíle především urychlením pokroku, poskytováním nových technologií a systémů, a v neposlední řadě samozřejmě i lidskou inteligencí.

Jedná se o mezinárodní společnost s celosvětovým zastoupením nevyjímaje Českou republiku. V loňském roce měla více než padesát tisíc zaměstnanců pocházejících z různých koutů světa. Kultura společnosti je založena na výkonnosti zaměstnanců a zdůrazňuje vůdčí postavení na všech úrovních organizace. Pro společnost IQVIA je důležité, aby každý ze zaměstnanců pomáhal k dosažení cílů společnosti a aby byly výsledky získané na základě pracovních výkonů zaměstnanců poskytnuty klientům.

Hlavní činností společnosti IQVIA je organizační zajištění provádění klinických hodnocení v České republice na základě zplnomocnění od zadavatelů. Společnost vystupuje jako smluvní výzkumná organizace.

Zadavatelé klinických studií předávají zodpovědnost za určité činnosti společnosti IQVIA. Delegované činnosti smluvní výzkumné organizaci jsou následující:

- příprava, podepisování a předkládání dokumentů požadovaných příslušnými etickými komisemi a regulačními orgány,
- monitorování a řízení studie (včetně výběru místa klinického hodnocení, zahájení klinického hodnocení, monitorování a ukončení studie),
- podpora a zajišťování dovozu studijních materiálů a hodnocených přípravků v souladu s platnými celními požadavky,
- podpora vývozu biologických materiálů v souladu s platnými celními požadavky,
- vyjednání a podepsání všech typů smluv, které jsou potřebné pro provádění klinického hodnocení s institucemi a hlavními zkoušejícími,
- provádění plateb v zastoupení zadavatele institucím, hlavním zkoušejícím a ostatním zúčastněným smluvním stranám.

4.2 **Klinické hodnocení (KH)**

Pro lepší představu o tom, čím se vybraná společnost zabývá, jsou v této kapitole popsány základní informace o tom, co se skrývá pod pojmem klinické hodnocení. Jsou zde uvedeny také další pojmy související s ním.

4.2.1 **Základní údaje**

Předtím, než je samotný lék uveden na trh a mohou ho lidé začít užívat, probíhá několik let výzkum a klinické hodnocení daného léku. Cílem takového procesu je prokázání účinnosti, kvality a bezpečnosti léku.

Klinickým hodnocením léku je myšleno systematické testování léku přímo na pacientovi nebo na dobrovolníkovi. Jeho cílem je prokázat a ověřit, že má daný lék léčivé účinky. Další nutností je zjištění nežádoucích účinků léku a také je třeba určit farmakokinetické parametry a chování léku v lidském organismu. (O lécích, 2010)

Každé klinické hodnocení má velmi přísná pravidla a je stanoveno protokolem, tedy plánem, jak má KH probíhat. Žádost o něj je nutné posoudit Státním ústavem pro kontrolu léčiv a příslušnými etickými komisemi. Během posuzování se zkoumá, zda byly splněny veškeré požadavky pro správnou klinickou praxi. Sem jsou zařazeny standardy především pro plánování, vedení, provádění a monitorování studie tak, aby byly zajištěny přesné a věrohodné údaje o osobách, které byly zařazeny do klinického hodnocení, a aby všichni, kteří se podílí na klinickém hodnocení, dodržovali správné postupy. (O lécích, 2010)

4.2.2 Účastníci klinického hodnocení

Účastníky mohou být buďto zdraví dobrovolníci nebo pacienti. Ti jsou osloveni lékaři a je jim nabídnuta účast ve studiích. Každý musí splnit dané požadavky, vstupní a vyřazovací kritéria, mezi která patří jak zdravotní stav minulý, tak nynější, také odpovídající výsledky z laboratoře apod.

Povinnostmi účastníků KH je dodržování pokynů zkoušejícího lékaře, dostavení se na plánované návštěvy, vyplnění dotazníku atd. Účastník studie se musí na začátku každého klinického hodnocení seznámit s jeho povinnostmi a odpovědností v průběhu hodnocení, nežádoucími účinky a riziky spojenými s jeho účastí. Potvrzením účasti v klinickém hodnocení je podepsání formuláře informovaného souhlasu, kde jsou všechny důležité informace uvedeny. (O lécích, 2010)

4.2.3 Protokol

Každé klinické hodnocení musí být prováděno v souladu s protokolem, který je vždy v písemné podobě, má většinou velký počet stran a jsou v něm zahrnuty různé aspekty KH, mezi které se řadí hlediska administrativních, vědeckých a regulačních požadavků (MSD, 2009). Protokol je nejzákladnějším dokumentem, který je předkládán k posouzení Státnímu ústavu pro kontrolu léčiv a etickým komisím ve chvíli, kdy je žádáno o povolení klinického hodnocení. V protokolu je posouzeno, jaké jsou možné přínosy a rizika pro subjekty hodnocení a zda má klinické hodnocení opodstatnění.

Přesný obsah protokolu je určen směrnicemi pro správnou klinickou praxi. Povinnými údaji jsou obecné informace, mezi které patří název protokolu, číslo protokolu, jméno a adresa sponzora, jméno zkoušejícího, který svým podpisem potvrzuje znalost protokolu atd. Dále musí být v protokolu základní informace o hodnoceném léčivu, jaké jsou cíle a účel klinického hodnocení, plán KH, léčba subjektů KH, hodnocení účinnosti léku apod. (Státní ústav pro kontrolu léčiv, 2001)

4.2.4 Informovaný souhlas

Informovaný souhlas je proces, ve kterém subjekt klinického hodnocení dobrovolně potvrzuje svou ochotu podílet se na konkrétním klinickém hodnocení poté, co byl informován o všech aspektech klinického hodnocení, které jsou důležité pro rozhodnutí subjektu, zda se bude účastnit studie. Informovaný souhlas je dokumentován formou podepsaného a datovaného formuláře informovaného souhlasu (Informed Consent Form = ICF) subjektem hodnocení a zkoušejícím lékařem. Náležitosti poučení subjektu hodnocení a informovaného souhlasu jsou uvedeny v příloze č. 2 vyhlášky o správné klinické praxi (viz § 8 vyhlášky o správné klinické praxi č. 226/2008 Sb.).

4.3 Obecné systémy řízení znalostí ve společnosti IQVIA

Před samotným zaměřením na konkrétní oblasti sdílení znalostí uvnitř společnosti jsou představeny nejrozšířenější typy školení, vzdělávání a způsoby rozšiřování znalostí využívané ve společnosti IQVIA jak pro nově příchozí, tak stálé zaměstnance. Je zde také uveden seznam nástrojů sloužících ke sdílení znalostí uvnitř společnosti.

4.3.1 Seznam metod a nástrojů řízení znalostí ve společnosti IQVIA

Všechny níže uvedené způsoby jsou využívány k uchování a sdílení znalostí ve společnosti IQVIA mezi kolegy a managementem:

- e-learningy,
- porady,
- osobní schůzky,
- komunikace tváří v tvář bez sjednané schůzky,

- komunikace přes Skype for Business,
- e-mailová komunikace,
- telefonická komunikace,
- telekonference,
- workshopy,
- meetingy,
- mentoring,
- stínování práce,
- handover proces,
- intranet,
- fórum Yammer.

4.3.2 E-learningy

Společnost IQVIA má globální regulovanou platformu elektronických školicích tréninků, které obsahují celosvětové znalosti společnosti. Je v ní více jak 3 500 různých druhů interaktivních elektronických vzdělávacích tréninků. Vybranou částí musí zaměstnanci průběžně procházet a splňovat školení. Tyto elektronické tréninky tvoří jednu z nejrozšířenějších oblastí získávání informací a znalostí a zajišťují optimální formu vzdělávání pro zaměstnance z hlediska explicitních znalostí. Tento typ školení je buďto pro všechny zaměstnance stejný nebo jsou e-learningy rozděleny dle pracovních skupin a konkrétních studií.

Learning curve

Learning curve lze najít na webovém portálu společnosti, na kterém je velké množství tréninků. Po nástupu nového zaměstnance do zaměstnání mu jsou přiřazena základní školení týkající se několika oblastí. Jsou jimi globální etika společnosti, politika a pokyny pro komunikaci ve společnosti, ochrana osobních údajů, antikorupce, globální

bezpečnost a zabezpečení a práce v regulovaném prostředí (podmínky, zásady, postupy apod.). V průběhu působení zaměstnanec ve společnosti jsou tato školení rozšiřována a některá je třeba po určité době opakovat.

Převážná většina learning curve je formou nahraných videí, power pointových prezentací, textů a rozbalovacích odkazů na pojmy, které je potřeba kompletně projít. Není možné nekompletně projité části školení přeskočit. Learning curve školení jsou přiřazována zaměstnancům automaticky a vždy je stanoveno datum, do kterého je potřeba školení splnit. Každý zaměstnanec má povinnost absolvovat ta, která jsou mu automaticky přiřazena, ale také má možnost si dobrovolně projít i jiná, která mu nebyla povinně stanovena.

V případě, že není learning curve školení zakončeno testem, stačí si ho pouze celé projít a potvrdit absolvování. Následně se vygeneruje elektronické potvrzení o splnění, které obdrží e-mailem jak zaměstnanec, tak jeho nadřízený. Pokud je learning curve školení zakončeno testem, je třeba na jeho konci splnit určitý procentuální počet správných odpovědí. V případě, že se zaměstnanci nepovede test na poprvé, má možnost ho opakovat, dokud nebude splněna minimální hranice, která bývá stanovena na 70-80%. Testy zpravidla neukazují, kde člověk udělal chybu.

Learning curve školení jsou aplikovatelná na celou společnost a týkají se kultury společnosti. Zaměstnanec z velké části učí, jak se mají ve společnosti chovat, co je jim povoleno a co naopak zakázáno. Tématem těchto školení je například obtěžování na pracovišti, pracovní etika, edukace v oblasti nových systémů, ochrana osobních údajů, dodržování pravidel při předávání údajů, audit, korupce, úplatkářství atd.

E-training

E-training se formou výrazně neliší od learning curve, ale oproti learning curve je přiřazován konkrétním zaměstnancům dle jejich pracovní pozice a dle studie, na kterou byli alokováni. To znamená, že pokud zaměstnanci nebyl konkrétní trénink přiřazen, nemůže si ho ani udělat, jelikož k němu nezíská přístup. Obsah těchto elektronických tréninků je velmi specifický a většinou je určen jednotlivcům, pracovním skupinám a členům projektových týmů. E-training školení neobsahují žádné testování. Ke plnění si ho stačí pouze kompletně projít a potvrdit absolvování.

Elektronické standardní operační postupy (eSOP)

eSOP jsou vícestranné soubory, které mají formu textu uvedeného většinou v tabulkách. Tyto standardní operační postupy jsou rozděleny do různých kategorií a obsahují informace o tom, které skupině zaměstnanců jsou určeny, jaký mají účel, jaké jsou jednotlivé postupy, nařízení a plnění. Dále v nich je možné najít cíle, kterých má být dosaženo. V některých eSOP se vyskytují odkazy na podpůrné dokumenty a zaměstnanci v nich též naleznou seznam změn, pokud se jedná o modifikaci předešlé verze. Každý zaměstnanec má povinnost si dokumenty prostudovat a následně potvrdit seznámení se s nimi.

4.3.3 Workshopy a meetingy

Společnost IQVIA pořádá různé workshopy a meetingy, které probíhají více způsoby. Meetingy probíhají formou osobní schůzky nebo on-line a bývají určeny pro pracovní skupiny nebo konkrétní jednotlivé zaměstnance. Jedenkrát ročně je uspořádán hromadný meeting, kam jsou pozvaní všichni zaměstnanci společnosti. Workshopy jsou určeny pro konkrétní pracovní skupiny a mají formu intenzivního kurzu.

Meeting

Meeting probíhá buďto formou face to face v kanceláři nebo přes skype meeting, který funguje skrze program Skype for Business a zaměstnanci se mají možnost připojit on-line. Je možné tyto dvě formy propojit, pokud jsou někteří zaměstnanci účastníci se schůzky osobně v kanceláři a někteří mimo kancelář. Účastníci meetingu jsou většinou ze společnosti IQVIA. Meeting je svoláván za účelem prodiskutování předem domluvené oblasti. Účastníci si připraví informace k tématu, které si chtějí spolu projít a meeting je veden formou rozhovoru, kdy jsou sdělovány vzájemné informace, zkušenosti a znalosti.

Staff meeting

Jednou ročně je pořádán tzv. staff meeting, kde se sejde převážná většina zaměstnanců z lokální kanceláře v České republice. Tento meeting probíhá v pronajaté větší přednáškové místnosti mimo budovu, ve které sídlí společnost IQVIA, jelikož zde nejsou prostory s dostatečnou kapacitou.

Především zde probíhají hodnocení a prezentace výsledků manažery společnosti, zástupci oddělení společnosti, jednotlivých týmů apod. Během meetingu dochází k představení nejzásadnějších změn, které se za celý rok udály. Také zde nechybí přehled splněných cílů, případných nedostatků a představení plánů na příští rok. Na staff meeting jsou také velmi často přizváni odborní lékaři z řad hlavních zkoušejících klinických hodnocení. Zajišťují pro zaměstnance přednášky zaměřené na oblasti medicíny, kterou se sami zabývají.

Workshop

Společnost IQVIA pořádá i různé workshopy, které probíhají v zasedacích místnostech v prostorách kanceláře. Workshopy jsou většinou 2 až 3 hodinové intenzivní kurzy, ve kterých se snaží společnost zaměstnancům předat co nejvíce znalostí za co nejkratší dobu. Na workshopu přednáší buďto odborník v dané oblasti z řad vedení společnosti a zaměstnanců nebo je pozván externí specialista. Cílem workshopu je dosažení výstupu, který bude užitečný pro zaměstnance v praxi, a získání nových či prohlubování již nabytých znalostí ve specializované oblasti dané skupiny účastníků.

4.3.4 Intranet a lokální školení

Intranetem je myšlena interní firemní počítačová síť na internetu, kam mají přístup pouze zaměstnanci společnosti IQVIA. Jsou to ve své podstatě internetové stránky, kde po přihlášení zaměstnanci naleznou různé užitečné i potřebné aplikace, přístupy k dokumentům, odkazy na SharePoint, na VIA portál společnosti apod. Také je zde možné si vyhledat katalog všech dostupných systémů používaných ve společnosti.

Dále se na intranetu nachází informace o časových osách podání dokumentů na SÚKL a centrální či lokální etické komise, informace o počtech pacientů zařazených do studie napříč všemi zeměmi společnosti IQVIA a poznatky o jednotlivých centrech klinických studií. Součástí intranetu je také fórum společnosti s názvem Yammer, kde si mohou zaměstnanci mezi sebou sdílet různé zkušenosti, pokládat dotazy, vést diskuze na různá témata atd. na globální úrovni.

Zaměstnanci mají rovněž povinnost splnit lokální školení nařízená legislativou v České republice, která jsou zajišťována externí školící společností formou edukativních

prezentací s nutností absolvovat test. Týkají se např. školení řidičů, školení bezpečnosti práce, první pomoci, požární ochrany apod.

4.4 Agenda dodatků ke smlouvám

Jednou z vybraných okruhů ve společnosti, na kterou se zaměřuje tato diplomová práce, je agenda dodatků ke smlouvám. Na počátku každé nové studie je uzavřena iniciální smlouva obsahující veškerá práva a povinnosti smluvních stran, platební část a předmět smlouvy. Vyjednávání smluv mají na starosti odpovědné osoby z pracovní skupiny Start Up. Během probíhajícího klinického výzkumu dochází k různým změnám v nasmlouvaných oblastech. Většinou se jedná o změny v platebních částech smluv na základě nového dodatku k protokolu. V tuto chvíli je potřeba vytvořit dodatek ke smlouvě, kterým se upraví jednotlivá ujednání tak, aby byla v souladu s požadovanou změnou. K získání povědomí o agendě dodatků slouží následující podkapitoly 4.4.1 až 4.4.3. V další podkapitole 4.4.4 jsou uvedeny jednotlivé informace o samotném řízení znalostí v oblasti agendy dodatků. V podkapitole 4.4.5 je zhodnocena problematika procesů řízení znalostí v této oblasti a v podkapitole 4.4.6 jsou popsány návrhy na zlepšení procesů.

4.4.1 Smluvní strany

Zde jsou vyjmenovány smluvní strany, které se zpravidla vyskytují v uzavíraných smlouvách:

- **Zadavatel:** Zadavatelem neboli sponzorem je společnost, která realizuje celou studii a hradí veškeré náklady spojené s klinickým hodnocením přípravků a nese odpovědnost za samotné zahájení a vedení studie. Nejčastěji je zadavatelem zahraniční farmaceutická společnost, jejímž cílem je prokázat účinnost zkoumaného přípravku, který může být následně registrován a uveden na trh.
- **Smluvní výzkumná organizace (CRO – Contractual Research Organization):** Ve smlouvách je za smluvní výzkumnou organizaci považována společnost IQVIA.
- **Hlavní zkoušející:** Hlavní zkoušející odpovídá za provádění KH v místě jeho realizace, tedy v nějakém zdravotnickém zařízení. Většinou není studie

prováděna pouze jedním konkrétním člověkem, ale podílí se na ní celý tým, do kterého patří spolu-zkoušející, studijní sestry, studijní koordinátorky, laboranti a farmaceuti. Hlavní zkoušející je vedoucím tohoto týmu a je zodpovědný za průběh KH.

- **Zdravotnické zařízení:** Zdravotnickým zařízením je centrum, ve kterém dochází ke klinickému hodnocení. Patří sem především fakultní, krajská či městská nemocnice nebo soukromé centrum.
- **další:** Dalšími smluvními stranami, se kterými společnost IQVIA a zadavatel uzavírají smlouvy, jsou lékárníci zajišťující převzetí, uskladnění a distribuci hodnocených léčivých přípravků v souladu se správnou lékárenskou praxí, poskytovatelé služeb, kteří na základě smluvního ujednání poskytují konkrétní služby, jako je např. provádění magnetické rezonance (MRI) nebo počítačové tomografie (CT). Dále smluvní stranou mohou být členové studijního týmu, kteří se podílejí na klinických studiích.

4.4.2 Druhy smluv

Základním typem smluv jsou tripartitní a bipartitní iniciační smlouvy. Tripartitní smlouva je uzavírána mezi zdravotnickým zařízením, hlavním zkoušejícím, zadavatelem a smluvní výzkumnou organizací. Také se mezi tripartitní smlouvy řadí veškeré ostatní, které jsou uzavírané mezi zadavatelem, smluvní výzkumnou organizací a další zúčastněnou smluvní stranou. Bipartitní smlouva je naopak uzavírána mezi zdravotnickým zařízením, zadavatelem a společností IQVIA v případě, že má hlavní zkoušející svoji separátní smlouvu. Ta je rovněž bipartitní.

4.4.3 Popis agendy dodatků

Pracovník společnosti zajišťující veškerou agendu okolo dodatků ke smlouvám se zabývá vytvořením dodatku, schvalovacím a podpisovým procesem a následně zpracováním podepsaného dodatku. Požadavek na vytvoření dodatku většinou přichází od monitora² studie, jelikož on je osobou kontrolující průběh klinického hodnocení a ví o veškerých

² Monitor je člověk zodpovědný za přípravu a průběh klinických studií. Zabývá se přípravou a zpracováním studijní dokumentace, kontroluje předepsaná pravidla KH, navštěvuje jednotlivá centra, ve kterých probíhá KH a komunikuje s příslušnými odpovědnými osobami za KH a studijními týmy.

změnách, jelikož je v kontaktu s projektovým týmem, který zastupuje sponzora jednotlivých studií.

Vytvoření dodatku

Samotná příprava dodatku spočívá v tom, že nejdříve pracovník obdrží od projektového týmu templát (vzor) nebo použije globální. Následně ho musí modifikovat dle iniciální smlouvy pro konkrétní centrum. Poté si vyžádá podklady, aby měl jasnou představu o tom, co se má ve smlouvě změnit.

Podklady pro přípravu dodatku jsou pracovníkovi odpovědnému za tuto činnost poskytnuty zpravidla monitorem studie, který si nejdříve zadá požadavek do tabulky požadavků na dodatky uložené na SharePointu, následně je osloven zaměstnancem odpovědným za přípravu dodatku, který požádá monitora o dodání podkladů. Na základě těchto podkladů dochází k samotné tvorbě dodatků pro jednotlivá centra. Nejčastěji se mění platební příloha smlouvy nebo členové studijního týmu. Mezi podklady pro vytvoření dodatku patří nové rozpočty, fakturovatelné položky, změny návštěv, ad hoc platby, osobní údaje nových členů apod.

Schválení dodatku

Jakmile je dodatek vytvořen, musí být schválen projektovým týmem, který zastupuje zadavatele. Následně je návrh dodatku zaslán do zdravotnických zařízení, hlavním zkoušejícím, případně jiným smluvními stranám dle toho, o jaký typ smlouvy se jedná. Zde velmi často, především u státních nemocnic, dochází k delšímu schvalovacímu procesu, kde je dodatek zkoumán jak z právního, tak ekonomického hlediska. Velmi často se stává, že jsou k dodatku nějaké komentáře a je třeba ho předělat. V takovém případě je někdy nutné dodatek konzultovat s právníky a musí se upravit dle požadavků smluvních stran. Někdy je potřeba ho nechat znovu schvalovat zadavatelem dle požadovaných změn. Tento proces obvykle zabere několik týdnů, mnohdy i měsíců, než má dodatek podobu, se kterou souhlasí všechny strany.

Podepisování dodatku

Ve chvíli, kdy je dodatek finálně schválen všemi smluvními stranami, nastává podepisovací proces. Ve společnosti jsou dva typy podepisovacího procesu smluv a dodatků.

Buďto je dokument podepsán zplnomocněnou osobou v lokální kanceláři v České republice, nebo je zasílán na podpis kurýrem do vídeňské pobočky IQVIA RDS Eastern Holdings GmbH. Jakmile je dodatek podepsán ze strany společnosti, odchází v několika tiskopisech, dle počtu smluvních stran, doporučeně poštou nebo kurýrem adresátovi, který dodatek podepíše, ponechá si originál pro sebe a zbylé zašle zpět k rukám pracovníka odpovědného za agendu dodatků.

Zpracování plně podepsaného dodatku

Po obdržení podepsaného dodatku je dodatek naskenován spolu s QC formem, což je dokument obsahující základní informace o dodatku, tedy název zadavatele a studie, číslo protokolu, název protokolu, smluvní strany, typ dokumentu a další informace, které slouží k identifikaci dokumentu. Dále je naskenovaný dokument uložen na disk smluv do konkrétní složky dané studie, zaktualizována tabulka s požadavky na dodatky, kam se zapisuje stav vyjednávání dodatku, zaslán naskenovaný dodatek monitorovi a dalším osobám, které ho potřebují, a nakonec je nahrán do systémů eTMF³, CTMS⁴ a zaslána notifikaci IPOvi⁵. Jakmile je dokument plně zpracovaný, originály jsou uloženy do šanonu k iniciálním smlouvám.

4.4.4 Řízení znalostí v oblasti agendy dodatků

Agenda dodatků ke smlouvám ve společnosti nemá specificky nastavený systém v oblasti řízení znalostí, jako je tomu například u monitorování, které je přiblíženo v diplomové práci níže v kapitole 4.5. K dispozici nejsou žádná e-learningová školení, tréninky, pravidelné workshopy, meetingy apod.

Jednou z variant, jak získat některé znalosti, je možnost se obrátit na kolegu odpovědného za agendu dodatků nebo kolegy z týmu Regulatory Start Up⁶ (RSU), kteří připravují iniciální smlouvy. Dále je možné požádat o radu kolegy, kteří už nějaký dodatek

³ eTMF „Elvis“ (Electronic Trial Master File) je elektronický systém, ve kterém jsou soubory (tzv. electronic file), do kterých jsou nahrávány všechny studijní dokumenty ke klinickým hodnocením, které jsou i v papírové podobě uloženy v šanonech.

⁴ CTMS (Clinical Trial Management System) obsahuje různá data, která se vztahují ke studijním dokumentům (např. datum podání na etické komise, na SÚKL, data podepsání smluv, dodatků apod.). Jelikož by bylo zdlouhavé procházet jednotlivé dokumenty a vyhledávat v nich data, jsou zaznamenávány do tohoto systému.

⁵ IPA (Investigator Payment Analyst) má zodpovědnost za veškeré prováděné platby zadavatelem, které jsou vypláceny zdravotnickým zařízením, hlavním zkoušejícím, studijní týmům, poskytovatelům služeb apod. v klinickém hodnocení. Dále nastavuje platby, generuje je, připravuje batche atd.

⁶ Pracovní náplň RSU týmu je provádět na lokální úrovni úkoly související s regulačními, startovacími a podporovacími činnostmi, které musí být v souladu s platnými místními a mezinárodními předpisy, standardními operačními postupy (SOP), požadavky na projekt a smluvními pokyny. Zodpovídají za sběr dokumentů, vytvářejí a vyjednávají rozpočty, zajišťují vyjednání smluv v centrech. Můžou se účastnit činností pro identifikaci proveditelnosti a lokalizaci centra klinického hodnocení.

připravovali v minulosti. Především je to ale ředitel lokálního RSU týmu, který předává své znalosti zaměstnancům odpovědným za dodatky.

Další velice podstatnou formou nabývání znalostí je možnost řešit konkrétní problémy s partnerskou společností poskytující společnosti IQVIA právní poradenství, která se v případě potřeby spolupodílí na zpracování dodatku. Díky tomu má možnost osoba, která je odpovědná za vytváření, vyjednání a zpracování dodatků, získat důležité znalosti, rozšířit si je a mít lepší představu o tom, jak řešit různé situace, jakým způsobem dodatek správně upravit apod. V tomto případě se hovoří především o stránce právní.

Co se týče stránky ekonomické, může zaměstnanec nabývat dalších znalostí na základě rad a získaných informací od ostatních kolegů z pracovní skupiny RSU, kteří mají zkušenosti s vyjednáváním smluv, a sami se také zabývají vytvářením a vyjednáváním rozpočtů. Ideální ale je se v případě finančních nejasností obrátit přímo na monitora dané studie a řešit to s ním, případně s jeho či svým line manažerem nebo přímo ředitelem lokálního RSU týmu, který má ve společnosti nejširší znalosti ohledně smluv a dodatků a zodpovídá za tuto oblast společnosti v České republice.

4.4.5 Problematika řízení znalostí v oblasti agendy dodatků

V průběhu zkoumání managementu znalostí v této oblasti bylo zjištěno několik oblastí, které jsou dle autorky problematické, málo efektivní nebo jsou celkově postrádané, a bylo by žádoucí při nejmenším některé z nich zlepšit nebo nově zavést.

Procesy řízení znalostí

Hlavním problémem je postrádání systematického školení zaměstnanců a managementu znalostí. Jak bylo uvedeno v předešlé podkapitole 4.4.4, tak agenda dodatků ke smlouvám nemá žádný klíčový systém, kterým by společnost pracovníky vzdělávala, podporovala u nich sdílení znalostí a jejich ukládání. Zároveň ani nemají zaměstnanci výraznou možnost čerpat z interních podkladů k dodatkům. Jediné, co jim může sloužit jako pomůcka, jsou již vyjednané a uzavřené dodatky. Pracovníci jsou proto odkázáni na pomoc svých kolegů, podporu ze strany přímých nadřízených a ředitele lokálního RSU týmu. Především však získávají znalosti od odborníků z partnerské právní společnosti, kteří jim občas vypomáhají se samotnou přípravou dodatků a tvoří podporu, jelikož mají nejhlubší znalosti v tomto oboru ze všech vyjmenovaných. Tato možnost je považována za formu

předávání znalostí na dálku, jelikož spolu odborník se zaměstnancem komunikují převážně telefonicky a e-mailem.

Počet znalostních pracovníků

Jedním ze zásadních problémů, proč není sdílení znalostí ohledně dodatků efektivní, je nedostatečný počet odborníků v této oblasti. Společnost se před pár lety potýkala se situací, kdy přišla o jediného zaměstnance, který se specifikoval na dodatky ke smlouvám. Najednou nejen, že ve společnosti nebyl nikdo, kdo by na plný úvazek mohl zpracovávat požadavky na dodatky, ale ani ve společnosti IQVIA nebyl nikdo, od koho by se zaměstnanec, který bude nově zodpovědný za výkon této práce, mohl učit a nabývat znalosti např. pomocí mentoringu. Zároveň nebyly nikde uloženy záznamy a informace, ze kterých by mohl čerpat nový zaměstnanec znalosti k této konkrétní oblasti.

Společnost IQVIA tehdy řešila nastalou situaci tím, že agendu dodatků rozdělila mezi dva pracovníky, kteří ale neměli se smlouvami a dodatky do té doby nic společného. Jejich znalosti nebyly na takové úrovni, aby zaměstnanci mohli provádět tuto práci bez větších obtíží správně. Dále s agendou dodatků vypomáhal externí pracovník, který měl sice odborné znalosti z oblasti práva, ale také to byla pro něho nová role, se kterou se musel sžít. Navíc tento pracovník po čase se společností ukončil spolupráci. Pracovní skupina RSU, která má alespoň znalosti v oblasti vyjednávání smluv, ačkoliv si je sama celé nepřipravuje především z legislativního hlediska (za to je zodpovědná nasmlouvaná právní společnost), a mohla by teoreticky vypomoci, tehdy neměla z důvodu vysokého počtu studií kapacitu ještě na tvorbu dodatků.

V praxi to tedy probíhalo tak, že se dva nově zvolení zaměstnanci zúčastnili několika schůzek s ředitelem lokálního RSU týmu a absolvovali zhruba tři workshopy se společností poskytující právní poradenství. Většinu informací ale museli získávat postupně na základě konkrétních dotazů a učit se způsobem pokus-omyl.

Nyní se zabývají agendou dodatků dva stálí zaměstnanci. Jeden tuto zodpovědnost přebral v roce 2016 a lze ho považovat za znalostního pracovníka. Druhého stálého zaměstnance odpovědného jeden čas za tuto práci nahradil před několika málo měsíci jiný. Ten sice také neměl do nedávna konkrétní zkušenosti v oblasti dodatků, ale ve společnosti je již mnoho let. Během svého působení ve společnosti IQVIA prošel agendou vyjednávání

smluv, proto má minimálně z tohoto hlediska potřebné znalosti, které mu mohou pomáhat ve znalostním růstu týkajícího se agendy dodatků.

Podklady pro zpracování nového požadavku na dodatek

Momentálně probíhá princip předávání informací ohledně nového požadavku na vytvoření dodatku tak, že odpovědná osoba požádá zaměstnance, který si zadal požadavek, o zaslání veškerých dostupných podkladů elektronicky e-mailem. Po obdržení podkladů tvůrce dodatku zmapuje, zda má veškeré potřebné podklady a informace, a pokud dojde ke zjištění, že nějaké chybí a není možné začít dodatek vytvářet, požádá o doplnění žadatele. Následná komunikace probíhá osobně, e-mailem, telefonicky nebo přes Skype for Business.

Občas dochází k situaci, že žadatel, tedy především monitor, nemá ještě vůbec žádné zkušenosti s dodatky nebo alespoň ne s konkrétní změnou. Neví tedy přesně, co má kolegovi připravujícímu dodatek poskytnout. Zároveň ale zkušenější zaměstnanec vytvářející dodatek nemá znalosti z oblasti Start Up a monitorování (druhý má alespoň zkušenosti ze Start Up, ale zase nemá takové zkušenosti s přípravou dodatků), a proto nastává situace, kdy jeden nedokáže poradit druhému, jak přesně získat nebo připravit podklady. V této chvíli je většinou na pomoc přivolán line manažer nebo ředitel lokálního RSU týmu, který poradí monitorovi, co si má ještě vyžádat z projektového týmu nebo jakým způsobem si má připravit např. rozpočtové tabulky, a zároveň projde s odpovědnou osobou za vytvoření dodatku koncept samotného dodatku, jak by měl vypadat. Pokud jsou zde nějaké další nejasnosti i potom, můžou se žadatel i tvůrce znovu obrátit na své line manažery, ředitele lokálního RSU týmu nebo zkušenější kolegy z oblasti CRA⁷ nebo RSU týmu. Jakmile do průběhu zasáhne především někdo z manažerů, bývá to přínosné a většinou se problém vyřeší. Jenže takovýto proces zabere poměrně dost času, jelikož ne každý má hned čas se věnovat daným dotazům, a také se občas v průběhu dotazování zapomene na nějaké podstatné informace, na které je potřeba se potom doptat.

Spolupráce mezi zaměstnanci

Jak již bylo uvedeno výše, momentálně má společnost IQVIA dva stálé zaměstnance, kteří se zabývají agendou dodatků. Druhý pracovník se zabývá touto náplní práce teprve

⁷ CRA (Clinical Research Associate) - klinický výzkumný pracovník neboli monitor klinického hodnocení

krátce, a proto by bylo vhodné, pokud by již zkušený pracovník mohl mentorovat méně zkušeného v této oblasti. Ačkoliv je pracovník, který je alokovaný na dodatky jen krátce, zkušený v jiných oblastech práce z hlediska mnohaletého působení ve společnosti, tak v oblasti dodatků nemá potřebné hlubší znalosti a bude nějaký čas trvat, než se stane znalostním pracovníkem v agendě dodatků. Navíc tento pracovník za několik málo let odejde do důchodu a společnost IQVIA bude stát znovu před stejným problémem, že bude muset znovu zaučovat někoho nového.

Problémem také je, že osoby zodpovědné za dodatky pracují nezávisle na sobě, ač dělají stejnou práci, a nedochází mezi nimi k efektivnímu sdílení znalostí, zkušeností a poznatků. Dochází tedy k situacím, kdy jsou dodatky, vytvořené každým z nich zvlášť, zasílány do zdravotnických zařízení a hlavním zkoušejícím, ale mají různou podobu. Především nemocnice potom dodatky komentují a žádají stejné požadavky, které již v minulosti zasílaly do společnosti IQVIA. Jelikož ale méně zkušený pracovník nezná tyto specifické požadavky nemocnic, nezahrne je zpočátku do připravovaného návrhu. Naopak znalostní pracovník upraví návrh dodatku na začátku tak, aby vyhovoval požadavkům zdravotnických zařízení, jelikož z dřívějšího vyjednávání ví, co který právník v nemocnic požaduje a na čem instituce trvá.

Zaměstnanci odpovědní za agendu dodatků si také nepředávají v takové míře nové informace a připomínky, a tak se stává, že nemocnice připomínkuje dodatek jednomu, ten tuto změnu projedná a nechá schválit zadavatelem, ale již tuto informaci nepředá svému kolegovi. Proto se stává, že nemocnice musí komentovat stejnou věc vícekrát a zaměstnanec opakovaně nechává schvalovat stejné věci, aniž by tušil, že je už řešil třeba jejich kolega.

4.4.6 Návrhy na zlepšení řízení znalostí v oblasti agendy dodatků

V návaznosti na prostudovanou odbornou literaturu, osobní zkušenosti autorky s agendou dodatků a prozkoumání oblasti řízení znalostí ve vybrané společnosti jsou v této části diplomové práce navrženy konkrétní návrhy na zlepšení efektivity sdílení znalostí ve vybrané oblasti přípravy dodatků ke smlouvám.

Rozšíření počtu znalostních pracovníků

Společnost IQVIA by se měla zaměřit na problematiku nízkého počtu znalostních pracovníků v dané oblasti agendy dodatků ke smlouvám. Tato skutečnost je riziková

z hlediska samotné ztráty odborných znalostí v případě, že společnost přijde o takové zaměstnance ať již dobrovolným odchodem pracovníka, neočekávanou dlouhodobou nemocenskou, odchodem do důchodu nebo podáním výpovědi zaměstnanci ze závažných důvodů. V této situaci, pokud má společnost pouze jednoho nebo dva klíčové zaměstnance, se může potýkat se zásadními problémy, že nenajde v blízké době adekvátní náhradu, která by pokryla ztrátu pracovníka, a že s odchodem zaměstnance přijde mnohdy o velkou část klíčových znalostí.

Řešením je se snažit vyškolit více zaměstnanců na odbornou činnost a podporovat předávání znalostí mezi zaměstnanci dříve, než o ně přijdou. V případě, že je to možné, se musí odcházející zaměstnanec pokusit převést na stávající zaměstnance co nejvíce svých znalostí, i když je to především z hlediska tacitních znalostí občas složité až nemožné. Měl by být zvolen takový způsob, aby znalostí zůstalo co nejvíce ve společnosti i po odchodu znalostního pracovníka. Předávání znalostí by mělo probíhat kontinuálně po určitou dobu.

Ve společnosti IQVIA není zásadní problém s tím, že by byla firemní kultura špatně nastavena a zaměstnanci by se nechtěli o své znalosti dělit. Naopak to zde velmi dobře funguje ve většině případů. Problémem je, že zde není snaha ze strany zaměstnanců a vedení společnosti zajistit efektivní sdílení znalostí týkajících se dodatků ke smlouvám. Před třemi lety jediný znalostní pracovník ze dne na den nastoupil na velmi dlouhou nemocenskou, následně dostal výpověď ze závažných příčin, a tím pádem se z časového důvodu nezvládlo zajistit předání znalostí na jinou osobu. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zajistit systematické sdílení znalostí, které bude probíhat průběžně, a bude tak větší šance, že dojde k dostatečnému předání znalostí, díky kterému společnost o know-how nepřijde. Minimálně ne v takové míře.

Výhody a nevýhody

Mezi výhody patří:

- ochrana před ztrátou znalostí,
- zastupitelnost v případě nepřítomnosti znalostního pracovníka,
- znalostní pracovníci si mohou mezi sebou předávat své znalosti, a tím se stát ještě většími odborníky,

- znalostní pracovník není tolik přetížen, pokud je práce rozdělena mezi více zaměstnanců, a má možnost se vzdělávat, na což by v případě toho, že bude mít mnoho práce, neměl čas.

Mezi nevýhody patří:

- vyšší finanční náročnost pro společnost především z hlediska růstu nákladů na mzdy,
- riziko nesjednocených postupů při vytváření a vyjednávání,
- čím více je znalostních pracovníků v jedné oblasti, tím rostou obavy každého z nich z nahraditelnosti.

Školení zaměstnanců a předávání znalostí formou workshopů

Co se týče samotného školení zaměstnanců, bylo by jistě vhodné provádět různé workshopy ať už pro nové zaměstnance, kteří se vše učí od úplného začátku, tak pro již zkušené zaměstnance, kteří by si díky intenzivním kurzům mohli prohlubovat své znalosti a rozšiřovat jejich škálu v oboru tvorby dodatků ke smlouvám. Ačkoliv ve společnosti workshopy běžně probíhají například pro monitory, asistentky či RSU tým, tak v případě dodatků nic takového běžně není.

Workshopy by probíhaly jednou za čtvrt až půl roku dle potřeby a byli by přizváni zástupci společnosti poskytující právní poradenství jako školitelé, dále ředitel lokálního RSU týmu, případně line manažeři. Workshop by byl primárně určen pro tým zaměstnanců zabývajících se tvorbou dodatků a RSU tým. Jistě by bylo vhodné, kdyby se mohli jednou za čas zúčastnit i monitoři, kterým by bylo přiblíženo, co vše se vyžaduje dodat před samotným začátkem s přípravou dodatku.

Cílem workshopu by bylo ukázat, jakým způsobem je možné řešit různá úskalí při tvorbě dodatků, identifikovat mezery ve znalostech tvorby dodatků a doplnit je. Na workshopech by se probraly zásadní změny z hlediska zákona, dále nejnovější a specifické požadavky právníků v nemocnicích a změny v kontaktních osobách pro vyjednávání smluv a dodatků, pokud nějaké jsou. Také by se předvedla zkušební příprava dodatku ať už s běžnějšími, nebo méně častými změnami, kde by byly popsány důležité body, na které si

dát pozor při přípravě dodatků. Dále by se rozebraly různé možnosti, jak dodatek upravit z hlediska právního, aby to nebylo v rozporu se zákonem. Jistě by bylo žádoucí získat znalosti o tom, jaké mají nemocnice časté požadavky. Rovněž by bylo vhodné poukázat na požadavky, které je možné bez problému schválit, ale také na ty, které je třeba rozporovat. Právníci by představili konkrétní návrhy, jak dodatek upravit, aby byl v souladu s požadavky nemocnice i zadavatele.

Zaměstnanci by měli možnost si připravit dotazy a zároveň se ptát průběžně na nejasnosti během výkladu. Také by na tomto workshopu mohla být možnost si vyzkoušet přípravu a vyjednávání dodatku pod dohledem odborníků z právní společnosti.

Výhody a nevýhody

Mezi výhody patří:

- vysoká intenzita školení (nižší časová náročnost),
- možnost získání vysoce odborných znalostí a informací,
- možnost předání znalostí většímu okruhu zaměstnanců najednou,
- prostor pro dotazy (někdy se kolega zeptá na otázku, jejíž odpověď je přínosná pro více účastníků),
- možnost si v praxi vyzkoušet přípravu a vyjednání dodatku pod dohledem experta,
- možnost simulace různých případů.

Mezi nevýhody patří:

- větší finanční náročnost pro společnost a časová pro zaměstnance/ manažery,
- problematika zpracování velkého množství informací zaměstnanci -> nutnost opakovat workshop,
- občas může být problém v udržitelnosti pozornosti posluchačů nebo v nedostatečné odbornosti přednášejících.

Meeting s monitorem a manažerem

Meetingy především na počátku zpracování nového požadavku na dodatek by jistě urychlily proces tvorby dodatku. Zároveň by se díky tomu rozšířily znalosti zaměstnanců v jiné oblasti, než na kterou se specializují, což by jim pomohlo ke zdokonalení se ve své pracovní pozici a následná kooperace by fungovala mnohem lépe. Meeting by probíhal face to face nebo přes skype, pokud nejsou zaměstnanci či manažeři v době meetingu v kanceláři. Před samotným meetingem by bylo potřeba, aby monitor sehnal všechny poklady, které jsou k dispozici od projektového týmu, aby je bylo možné projít a zjistit, zda ještě něco chybí a je potřeba dodat další podklady nebo specifikovat jednotlivé požadavky.

Jednalo by se o formu rozhovoru, který by vedl manažer. Na základě tohoto rozhovoru by získal zaměstnanec potřebné informace od monitora pomocí vhodně zvolených dotazů pokládaných zpravidla manažerem. Odpovědi na otázky by následně sloužily k vytvoření jasné představy o tom, k jaké změně dochází ve smlouvě a co se vlastně dodatkem upravuje v případě, že to není jasné hned na začátku.

Jelikož si občas monitoři nevědí úplně rady s přípravou rozpočtu, což bývá ale nejčastějším důvodem ke změně smlouvy, manažer, který zná práci monitora, ale zároveň zná i práci člověka odpovědného za dodatky, by dokázal poradit monitorovi, jaký má zvolit postup v přípravě rozpočtu a jak ho přichystat, aby to bylo srozumitelné pro zaměstnance odpovědného za přípravu samotného dodatku. Zároveň by se tvůrce dodatku tímto učil, jakým způsobem vysvětlit příště monitorům, co se po nich požaduje. Bylo by možné také během tohoto meetingu vyřešit, jaký nejvhodnější text použít do dodatku, pokud není přesně stanoven nebo není z původního zadání jasné, co projektový tým, respektive zadavatel přesně požaduje.

V případě, že by nebylo v silách během rozhovoru rozklíčovat všechny důležité informace, byl by monitor manažerem a tvůrcem dodatku požádán o ujasnění si těchto nejasností s projektovým týmem. V případě, že by bylo potřeba meeting zopakovat opět s manažerem, došlo by znovu ke svolání schůzky. V opačném případě by si nejasnosti dořešili sami zaměstnanci již mezi sebou bez přítomnosti manažera.

Výhody a nevýhody

Mezi výhody patří:

- urychlení vyjasnění zadání požadovaných změn,
- monitor a pracovník vytvářející dodatky jsou vedeni manažerem, což spěje k tomu, že se dozvědí, co mají dělat,
- nízká finanční náročnost pro společnost a časová pro zaměstnance/ manažery.

Mezi nevýhody patří:

- problematika sladění časových možností účastníků meetingu,
- občasné technické problémy při skype meetingu (nefunkční sdílení obrazovky, špatná slyšitelnost hovořících),
- někdy chybí některé podklady a je třeba meeting opakovat.

Mentoring v agendě dodatků

Jednou z dalších variant zlepšení řízení znalostí je mentoring, kdy by zkušený pracovník předával mentorované osobě, tzv. menteemu své znalosti a provázel daného člověka ve společnosti specifickou oblastí, tedy v tomto případě agendou dodatků ke smlouvám. Mentorem by byl znalostní pracovník zabývající se agendou dodatků několik let.

Mentor by ideálně od samého začátku nováčka na dodatky provedl celou sférou postupů při vytváření, vyjednání a zpracování daných dokumentů. Jelikož je mentoring založen na vzájemné důvěře, musel by být znalostní pracovník otevřený k tomu předávat své znalosti a zkušenosti, což by v tomto případě neměl být problém, jelikož ve společnosti IQVIA sdílnost velmi dobře funguje ve většině případů. Druhý zaměstnanec by naopak musel být otevřený k tomu přijmout tento postup zaučování a rozšiřování znalostí a mít zájem na tom získat zkušenosti od mentora.

Problémem by mohlo být, že se ve společnosti momentálně jedná o dva zaměstnance, kdy mentorem by byl člověk, který je ve společnosti jen pár let a je mnohem mladší, kdežto menteem by byl zaměstnanec pracující ve společnosti již mnoho let. Z tohoto důvodu je

otázkou, zda by dokázal přijmout to, že ho bude učit někdo, kdo má obecně v oboru klinického hodnocení menší zkušenosti, i když v odvětví dodatků ke smlouvám naopak mnohem větší než mentorovaný kolega. Je tedy diskutabilní, zda by byla mezi těmito dvěma zaměstnanci dostatečná důvěra a zda by mentorovaný zaměstnanec ocenil získávání vědomostí od mentorujícího kolegy. Z tohoto důvodu by se mohlo zvolit případně mentorování ze strany ředitele lokálního RSU, který by po delší dobu instruoval a směřoval školeného zaměstnance k žádané podobě výkonu práce ohledně dodatků. Tento způsob momentálně probíhá, ale jen hodně okrajově, proto bylo by vhodné jeho používání rozšířit.

Způsob sdílení znalostí mentoringem by tedy mohl lépe fungovat především u mentorování mladších zaměstnanců, kteří jsou ideálně ještě nováčky ve společnosti IQVIA a jsou mnohem otevřenější a vděčnější za to, když se jich někdo hned na začátku ujme a pokusí se jim předat co nejvíce svého know-how. Přijmutí nového kolegy, který by byl odborníkem přes dodatky a ke kterému by si mohli zaměstnanci vytvořit důvěru, aby se mohl specializovat na mentorování, není v tuto chvíli možné.

Výhody a nevýhody

Mezi výhody patří:

- nízká finanční náročnost,
- rychlejší adaptace nováčků a možnost nabytí vědomostí,
- mentee má možnost si něco prakticky vyzkoušet a zároveň se i rovnou ptát na nejasnosti,

Mezi nevýhody patří:

- vyšší časová náročnost, průběh mentorování je dlouhodobějšího rázu,
- vyšší zatěžování mentorujících zaměstnanců v době, kdy už takto nemají moc prostor na jinou práci,
- možná problematika mentorování z důvodu vztahů mezi kolegy -> nutnost vzájemné důvěry.

Procesní dokumentace pro jednotlivá centra

V neposlední řadě by mohlo být prospěšné sdílení znalostí a informací ohledně jednotlivých center, ve kterých probíhají různá klinická hodnocení, což by mohlo značně usnadnit přípravu a vyjednávání dodatků ke smlouvám.

Principem by bylo vytvořit na sdíleném firemním disku jednotlivé složky podle zdravotnických zařízení obsahujících postupové diagramy. Tyto složky by byly především rozděleny podle státních institucí a soukromých center, i když ta nejsou ve většině případů problematická. Do složek by se průběžně ukládaly zásadní požadavky nemocnic. Stejně tak by mohly být vytvořeny i složky dle hlavních zkoušejících, ale podstatnější by byly jednotlivé státní nemocnice, jelikož ty bývají často problematické z hlediska jejich požadavků na změny v připravovaných návrzích dodatků.

Složky by byly dále rozděleny do podsložek podle zadavatelů a čísla protokolu konkrétní studie a obsahovaly by především základní informace o požadavcích a kontaktních osobách, které přímo schvalují jednotlivé dokumenty nebo jsou odpovědné za zajištění revize. Rovněž by bylo přínosné sem ukládat různá ustanovení, změny smluv, studijní texty apod. Dále by bylo vhodné nahrávat do složek upravené a schválené texty týkající se registru smluv. Každý sponzor má totiž svůj specifický text ohledně registru smluv a některé nemocnice si tento text upravují dle vlastních požadavků. Ustanovení o registru smluv je nutné do dodatku vkládat, jelikož dne 1. července 2016 vstoupil v účinnost zákon č. 340/2015 Sb., o registru smluv, a je tedy povinné zveřejňovat takové smlouvy včetně dodatků v tomto registru pro subjekty, které splňují podmínky stanovené zákonem o uveřejňování, například že hodnota plnění smlouvy přesáhne 50 000,- Kč. Dalším příkladem poměrně často komentované oblasti v dodatku je jeho účinnost, proto by bylo vhodné i toto ukládat do složek. Také nově čím dál tím více nemocnic požaduje administrativní poplatek za vyjednání dodatku, takže i to by mělo být součástí důležitých informací vhodných k uložení na sdílený disk.

Takovýto způsob sdílení znalostí by usnadnil především přípravu dodatků, jelikož by si každý před samým začátkem mohl vyhledat konkrétní centrum a podívat se, jaké byly v poslední době vyjednány dodatky a zahrnout případné schválené požadavky do nově připravovaných návrhů dodatků. Tím by se mohlo usnadnit a urychlit vyjednávání v nemocnicích, jelikož se požadavky na změny jednotlivých zdravotnických zařízení často

opakují. Také by se tímto částečně vyřešilo sdílení zásadních znalostí a zkušeností mezi zaměstnanci.

Výhody a nevýhody

Mezi výhody patří:

- nízká finanční náročnost pro společnost,
- urychlení procesu přípravy a vyjednávání dodatku,
- rychlejší dohledání podkladů pro tvorbu dodatku,
- důležité informace na jednom místě,
- dobrá pomůcka pro začátečníky i zkušenější, kteří zde najdou základní informace.

Mezi nevýhody patří:

- náročnost (nejen časová) na zpracování veškerých podkladů,
- potřeba spolupráce kolegů, kteří budou ochotni průběžně ukládat tyto informace,
- nutnost zvolení správce složek, který bude zajišťovat mimo jiné pravidelné aktualizace a odstraňovat zastaralé informace -> práce navíc pro někoho.

Vytvoření manuálu s postupem

Posledním návrhem na zlepšení systému řízení znalostí by bylo vytvoření manuálu s návody na přesné postupy při vytváření a vyjednávání dodatků ke smlouvám, které by sloužily zaměstnancům zabývajícím se agendou dodatků. Manuál by vytvořil znalostní pracovník ve spolupráci s ředitelem lokálního RSU týmu, line manažera, kolegů z RSU týmu a monitorů, kteří již za sebou mají zkušenosti s přípravou podkladů pro dodatky. V ideálním případě by se udělalo několik sezení, během kterých by se daly dohromady v první fázi brainstormingu veškeré nápady k tématu dodatku ke smlouvě a sepsaly by se elektronicky.

V další fázi by se již tyto nápady prošly, vybraly podstatné a sepsaly do srozumitelné formy, která by byla následně použita přímo v návodu.

Manuál na stejném principu by bylo možné vytvořit pro monitory, kteří by se jím mohli řídit v případě nového požadavku na vytvoření dodatku. Byl by zde uveden seznam všech potřebných podkladů, které slouží k vytvoření dodatku. Návod by obsahoval také rady, jak tyto podklady získat, na koho se obrátit v případě potřeby, kdo je odpovědný za poskytnutí podkladů v projektovém týmu apod. Rovněž by v něm mohly být obsaženy postupy a rady, jak připravit rozpočtové tabulky.

Výhody a nevýhody

Mezi výhody patří:

- velmi dobrá pomůcka pro správný postup,
- všechny informace na jednom místě,
- menší riziko, že se na něco zapomene během úvodních projednáváníí dodatku,
- uchování explicitních znalostí ve společnosti,
- ušetření času při zaškolování nováčka.

Mezi nevýhody patří:

- časová náročnost z hlediska přípravy manuálu,
- riziko zapomenutí na některé informace a kroky při sepisování návodu,
- počáteční možná nesrozumitelnost, dokud nebude manuál řádně propracovaný -> potřeba vychytat nedostatky.

4.5 Monitorování klinického výzkumu

Druhým vybraným okruhem, který je rozebrán z hlediska řízení znalostí ve společnosti, je monitorování klinického výzkumu. Této oblasti se věnuje celá tato kapitola, která je také rozdělena do několika podkapitol. Nejdříve je popsáno monitorování v podkapitole 4.5.1 a pracovní role monitora v podkapitole 4.5.2. Následně se tato práce

věnuje v podkapitole 4.5.3 samotnému průběhu řízení znalostí ve vybrané oblasti výkonu práce. V podkapitole 4.5.4 je zhodnocena problematika systému managementu znalostí v této oblasti a v podkapitole 4.5.5 jsou uvedeny návrhy na zajištění efektivnějšího managementu znalostí.

4.5.1 Popis monitorování

Samotnému monitorování předchází identifikace a výběr centra, na kterém bude probíhat klinická studie. Identifikaci vhodných center zajišťuje zadavatel a za samotný výběr konkrétního centra je odpovědná společnost IQVIA. Místo klinického hodnocení je vybíráno především na základě zkušeností zkoušejících lékařů a studijních týmů v klinickém hodnocení. Dalším kritériem je předpokládaný počet vhodných pacientů, kteří budou zařazeni do studie.

Během monitorování klinického hodnocení pravidelně monitor klinické studie navštěvuje instituce, ve kterých probíhá KH, a jeho hlavní náplní je kontrola na centru, zda probíhá studie v souladu s protokolem.

4.5.2 Clinical Research Associate (CRA)

CRA neboli klinický výzkumný pracovník je monitorem klinické studie, který zahajuje klinické hodnocení, zajišťuje průběh monitorovacích návštěv a provádí závěrečné vizity na centrech KH v souladu se smluvním rozsahem práce a správnou klinickou praxí.

Monitor zajišťuje monitorovací návštěvy pro různé protokoly, centra a terapeutické oblasti. Na základě protokolu provádí školení studijních týmů, pravidelně s nimi komunikuje, zajišťuje hlavní komunikaci mezi studijním a projektovým týmem. Dále kontroluje a vyhodnocuje kvalitu postupů na centrech, kde jsou prováděna klinická hodnocení. Dohlíží na to, aby všichni členové studijního týmu postupovali v souladu s protokolem. Kontroluje také vedení zdrojové dokumentace, zda se shoduje s elektronickými CRF⁸, kam jsou zaznamenávány všechny údaje, které zkoušející lékaři zaznamenali během studie. Z toho je následně provedena analýza zadavatelem.

⁸ CRF (Case Report Form) je elektronická databáze, kam zaznamenávají hlavní zkoušející veškeré informace o pacientech v klinických studiích. Musí se shodovat se zdrojovou dokumentací. Povinností monitora je kontrolovat, že se elektronická databáze shoduje s papírovou dokumentací.

Monitor musí rovněž spravovat veškerou příslušnou dokumentaci týkající se jednotlivých zdravotnických zařízení, záznamů z pravidelných monitorovacích návštěv a dalších požadovaných studijních dokumentů. V neposlední řadě CRA kontroluje léky, vyplněné logy, odeslané vzorky a záznamy o nich, verze podepsaných informovaných souhlasů pacientů a jejich správné podepsání apod. Je také povinen sepisovat reporty z každé návštěvy.

4.5.3 Řízení znalostí v oblasti monitorování

Monitorování je poměrně složitý proces, na který je potřeba se řádně připravit, a je to jedna z velmi důležitých oblastí výkonu práce ve smluvní výzkumné organizaci. Tento typ práce nemůže dělat kdokoli. Monitor musí mít patřičné vzdělání a je velmi žádoucí, aby měl v tomto oboru již nějaké zkušenosti a znalosti nebo se minimálně uměl naučit mnoho věcí v poměrně krátkém čase.

Management znalostí týkající se monitorování a daných postupů je ve společnosti IQVIA na poměrně vysoké úrovni především z hlediska e-learningového systému, ale probíhá i několika dalšími způsoby. Sdílení znalostí přímo mezi kolegy je v případě monitorování v určitých ohledech složitější, pokud tedy nemluvíme o obecné náplni práce CRA. Každá studie je hodně specifická a monitoři do klinických studií ostatních detailněji nevidí. Z tohoto důvodu si každý řeší svoje studie sám. V případě znalostí ohledně role monitora je ale žádané a potřebné. V případě změn ukládaných do systémů, jako je CTMS a Elvis, si CRA musí sám zjistit, zda k nějakým došlo, nebo ne. Sdílení takových informací mezi monitory neprobíhá především z časového důvodu.

E-learningová školení

Ve společnosti IQVIA je propracované vzdělání především formou různých e-learningových školení. V první řadě monitor projde škálou různých školení týkajících se chodu a organizační kultury společnosti na learning curve. V další fázi obdrží velký počet e-training školení, která jsou zaměřena převážně na roli monitora obecně, tedy na samotný výkon práce. Tato školení probíhají zpočátku denně po dobu zhruba 3-4 týdnů. Tyto elektronické tréninky se zabývají vytrénováním monitora v oblasti správné klinické praxe, léků, legislativy a procesů ověřování a verifikování dat.

Jakmile monitor dostane svoji studii, ujme se ho lokální projektový tým a obdrží další nemalý seznam e-training školení, která se vztahují již na konkrétní studii a jsou specificky zaměřená dle protokolu studie. Tyto elektronické tréninky jsou nastaveny klinickým a projektovým leadem. Monitor v nich získává především znalosti, které slouží k tomu, aby věděl, jak správně monitorovat v konkrétní studii. Dále jsou zde tréninky na to, jak zpracovat získaná data na vizitách, jak je uložit do systémů, např. do CTMS, a také by se měl monitor naučit, jak správně psát reporty z návštěv.

Součástí e-learningů je tzv. Clinical operation plan, kde je popsáno vše, co se musí udělat během studie a jaké jsou specifické povinnosti monitora. Ten také dostane tzv. Monitoring plan, kde jsou například informace o tom, jak často se jezdí na vizity a jakým způsobem správně proškolit personál klinického hodnocení, což je velmi důležité. Osoby odpovědné za klinické hodnocení na centrech musí přesně vědět, co mají dělat, aby probíhalo klinické hodnocení v souladu s protokolem studie. Vedoucím klinického hodnocení je hlavní zkoušející, jemuž monitor upřesní, co má dělat, proč to tak má dělat, co musí kontrolovat u pacientů atd. V případě, že má zkoušející ve studii studijní tým složený z několika členů, musí být proškoleni monitorem kompletně i všichni členové.

Jelikož je množství on-line tréninků velmi vysoké a monitoři se v nich zpravidla ze začátku poměrně často ztrácí, jsou tato e-learningová školení propojována s pravidelnými rozhovory monitora a nadřízeného či on-boarding manažera. Během těchto rozhovorů se má možnost CRA zeptat na dotazy ke školení především z oblasti výkonu práce monitora, a také probíhá částečně kontrola ze strany manažerů, zda monitor všemu rozumí, nebo je ještě potřeba doplnit znalosti formou doškolení ze strany managementu. Toto prozkoušení je zaměřeno především na správné pochopení role monitora.

Navštěvování center KH se zkušeným monitorem (stínování práce)

Zhruba po měsíci, kdy se monitor školil především formou elektronických vzdělávacích kurzů a získával teoretické znalosti, přichází na řadu možnost ověřit si přímo v terénu, jestli chápe správně, co má dělat. Sbíráni zkušeností během návštěvy centra probíhá zpravidla formou sledování zkušeného senior monitora v přirozeném prostředí zdravotnického zařízení. Nový monitor žádným výrazným způsobem nezasahuje do průběhu činnosti a nenarušuje svojí přítomností běžný průběh návštěvy. Někdy si ale může vyzkoušet v praxi alespoň malou část monitorování v rámci této vizity.

Senior monitor ukáže novému monitorovi, co vše je potřeba během vizity provést a jakým způsobem. Také má nováček možnost si vyzkoušet jednodušší úkony, jako je například počítání léků a kontrola šarže. Tímto způsobem si znalosti získané z e-learningů utvrzuje, a samozřejmě díky tomu i lépe pochopí, o čem se v daných trénincích hovořilo. Spojení teorie a praxe bývá většinou jeden z neefektivnějších způsobů nabývání znalostí. Zkušený monitor může novému také představit různé pomůcky a tipy, které používá sám a které mu mohou ulehčit náročnou monitorovací práci.

Navštěvování center s line manažerem

Ve chvíli, kdy má začínající monitor již svoji novou studii, probíhá management znalostí formou dojíždění na centra se svým line manažerem, který dělá instruktáž a dohled během prvních vizit. Manažeři navádí CRA, co mají dělat, jsou mu nápomocni ve chvíli, kdy monitorovi není něco jasné nebo si neví s něčím rady. Zajišťují také částečně kontrolu, zda monitor provádí úkony správně a zavčas mohou zasáhnout, pokud by se chystal udělat něco nesprávným způsobem.

Problémem tohoto způsobu řízení znalostí může být to, že jakmile si je monitor jistější a má již nějaké znalosti v oblasti monitorování, může mu být takový dohled nepříjemný, jelikož začne mít pocit, že se pomoc mění pouze v kontrolu.

Workshopy a meetingy

Samotné získávání či rozšiřování znalostí o monitorování je také ve společnosti IQVIA z velké části zabezpečeno formou workshopů a meetingů. Některé workshopy a meetingy jsou zajišťovány na lokální úrovni společnosti a některé zajišťuje přímo sponzor studie.

CRA workshopy

Pravidelné workshopy probíhají většinou jednou za tři měsíce a jsou určeny pro všechny monitory, tedy jak pro nováčky, tak pro již zkušené senior monitory. Workshopy probíhají v zasedacích místnostech kanceláře, kam se mohou přítomní CRA dostavit osobně. Je tu možnost i pro ty, kteří zrovna nejsou v kanceláři nebo jsou homebased, se připojit přes skype.

Workshopy jsou zaměřené většinou na samotné monitorování na vizitách, tedy třeba na to, jak zkontrolovat léky, jak by měla správně probíhat selekční vizita, jak verifikovat uvedená data apod. Také se jednou za čas pořádají workshopy na provádění plateb, jelikož tato oblast je poměrně problematická a složitější. Další workshopy se zaměřují třeba na to, jak mají vypadat šanony na centrech, co mají obsahovat za jednotlivé sekce a co v nich má všechno být za dokumenty.

Během workshopů se posluchači dozvědí i další užitečné rady, které navazují na získané teoretické poznatky. Občas se stane, že praxe neodpovídá úplně stoprocentně teorii, a tak zde mají monitoři šanci se dozvědět, jak se zařídit v případě, že je skutečnost rozdílná od oficiálních informací, které dostali formou e-learningů.

Lesson Learned Session

Jednou za čas probíhají workshopy přes skype nazvané Lesson Learned Session. Účast je vhodná pro všechny monitory, jelikož se na workshopu rozebírají konkrétní případy a problémy, se kterými se někdo setkal na centru, v projektovém týmu, studijním týmu atd. Díky tomu se monitor může připravit na podobný problém nebo může zamezit tomu, aby k nějakému takovému došlo tím, že už dopředu může jeho vznik předvídat.

Dále probíhají workshopy s manažerem kvality, kde se řeší proběhlé audity a výstupy z nich. Jsou zde probrány důvody, proč došlo k tomu, že bylo něco v nepořádku, a jsou sděleny zjištěné nedostatky. Také je na těchto meetingách rozebrán postup, který byl zvolen, aby se problematická oblast napravila a co se udělalo proto, aby se chyby již neopakovaly.

CRA meetingy

CRA meetingy dělají zhruba jednou za měsíc line manažeři se svými podřízenými monitory formou osobních schůzek, případně skrze skype meeting. Projdou s nimi to, co považují za důležité. Řeší se nejnovější věci ohledně zavedeného procesu, změny dokumentů, projdou se proběhlé audity, co bylo za problém, jejich výsledek, jak se situace vyřešila apod. Monitoři si také mohou připravit dotazy a řešit je během meetingu se svými nadřízenými. Potom jsou pořádány čtvrtletní CRA meetingy, které jsou obecně pro všechny monitory a jsou na nich představeny zásadní změny, které se udály a je potřeba s nimi

obeznámit monitory. Jedná se většinou o aktuální změny nebo o to, co manažery napadne, že by bylo dobré a potřebné předat CRA.

Investigátorské meetingy

Investigátorské meetingy pořádá přímo zadavatel na počátku studie a jsou určeny pouze pro monitory, zkoušející, spolu-zkoušející a studijní koordinátory konkrétního klinického hodnocení. Tyto meetingy jsou většinou dvoudenní, kdy se první den účastní jak CRA, tak zkoušející včetně studijního týmu a setkají se zde s projektovými týmy i dalšími zástupci od sponzora. Na meetingu se přednáší o indikaci léku, probere se detailně protokol studie, konkrétní procedury, vysvětlí se, z jakého důvodu jsou které informace o subjektech hodnocení sbírány, z jakého důvodu jsou stanovena daná vylučující kritéria a další důležité informace.

Druhý den probíhají tréninky monitorů, kde se naučí, co konkrétně v jakých dokumentech hledat, na co si mají během návštěv na centrech dát pozor apod. Tréninky vedou spolupracovníci z projektového týmu, kteří mají své znalosti ohledně studie na vysoké úrovni. Monitoři mají možnost se dotazovat. Dále si každý připraví prezentaci, se kterou poté seznámí účastníky tréninku a která je následně rozebrána. Monitoři se mohou navzájem dotazovat k danému tématu. Tréninky probíhají v menším počtu osob, což je výhodné především z hlediska bariér v komunikaci. Čím menší počet účastníků je, tím více je každý otevřenější, méně nervózní, nemá takový problém pokládat dotazy atd.

Velkou výhodou investigátorských meetingů je, že je během nich prostor se skutečně podrobně seznámit s celým protokolem a získat znalosti na takové úrovni, že by neměl být pro monitora problém porozumět protokolu do detailu, což je nejdůležitější pro zajištění správného průběhu klinické studie. Člen týmu zde získá důležité informace a rozšíří si znalosti mnohem efektivněji, než tomu je z pouhých elektronických tréninků, které sice také obsahují veškeré potřebné podklady pro získání znalostí, ale můžou být pro monitora méně srozumitelné a jejich součástí není žádná možnost se zeptat na nejasnosti.

Pozitivním hlediskem investigátorských meetingů je rovněž samotná možnost osobního setkání s projektovým týmem. Ve většině případů se lépe spolupracuje s někým, koho měli monitoři a členové týmu možnost potkat naživo oproti pouhé komunikaci

prostřednictvím e-mailu, telefonu a skypu. Kolegové v týmech jsou díky osobnímu setkání mezi sebou otevřenější a sdílnější.

Mentoring v monitorování klinických studií

Mentoring ve společnosti není obecně moc rozšířený, ale monitoři jednoho mentora mají a dle zpětné vazby je známo, že je tato forma sdílení znalostí vyhledávaná především ze strany nových monitorů. Mentor nabízí rady, co dělat v různých situacích, jak to dělat a zda to má v daném případě nějaký význam.

Mentorování monitoři se mohou na mentora obrátit v případě nějakého problému nebo potřeby si rozšířit některé znalosti. CRA si mohou připravit seznam otázek, dát si schůzku s mentorem a vše postupně projít. Také velmi dobře funguje, pokud mentor navádí mentorované osoby a říká jim, co mají dělat v různých situacích, se kterými se mohou setkat během monitorovací návštěvy na centru. Samozřejmě mentor mentorovaným zaměstnancům ukazuje, jakým způsobem provádí danou činnost sám a jak by to mělo být správně podle pravidel. Dokáže pomoci i v přípravě monitorů na vizity, tedy radí jim, co je potřeba udělat před samotnou návštěvou centra tak, aby se již při samotném monitorování nezdržovali. Jediné, co již nedokáže mentor zajistit, je to, že mentee vše udělá přesně dle toho, co mu bylo řečeno. Mentor nemůže nic nikomu nakázat, jelikož není ničí nadřízený. Může monitory pouze vést. V případě, že by se mentorované osoby neřídily tím, co jim mentor předá, by museli zasáhnout line manažeři a probrat tuto záležitost s mentorovanými monitory. Zároveň není možné, a ani se to neočekává, že hned na začátku bude mentorovaný monitor provádět svou práci na takové úrovni jako mentor. K tomu potřebuje především mnoholeté zkušenosti a velkou dávku píle.

Společnost IQVIA má velmi zkušeného mentora v oblasti monitorování, kterým je on-boarding manažer, jenž má již více jak čtrnáct let zkušeností s monitorováním (z toho deset let aktivně) a je stále aktivním monitorem. To je výhodné především z hlediska pravidelného setkávání se s problematikou monitorování klinických studií v praxi. Mentor má díky tomu nepřetržitě aktuální přehled. Oproti line manažerům, kteří jsou sice také bývalými monitory a můžou CRA vést, což samozřejmě i dělají, zná mentor mnohem lépe systémy, reportování a další procesy, jelikož je neustále využívá a účastní se aktivního dění okolo monitorování klinických studií.

Pokud mentorování probíhá přímo na vizitě na centru, musí se mentor seznámit alespoň okrajově se studií a prostudovat si protokol, ke kterému se váže dané klinické hodnocení. Aby mentor dokázal správně vést menteeho, měl by znát základní informace o projektu a vědět, na co si má dát monitor pozor při vizitě. Není samozřejmě v silách mentora si nastudovat několik desítek stránek protokolu do detailu, proto nikdy nebude znát studii tak dobře, jak by ji měl znát přiřazený monitor.

Sám mentor se díky aktivnímu monitorování pravidelně vzdělává a učí se novým věcem. Pokud za ním přijde někdo s dotazem, na který v danou chvíli nezná odpověď, doplní si znalosti a předá je dotazujícímu. V případě, že je taková informace přínosná i ostatním, sdělí ji na nejbližším meetingu. Tento způsob sdílení znalostí nejen, že šetří čas ostatním, ale mentor dokáže informace předat srozumitelněji, než jsou někde uvedeny, a díky svým zkušenostem i vypíchnout to nejdůležitější.

Handover proces

Tento proces probíhá v případě, že si dva monitoři mezi sebou předávají studii. Během handoveru si mimo všech dokumentů ke studii musí předat velký počet informací a znalostí, které získali během monitorování a které budou sloužit novému monitorovi k lehčímu zapojení se do klinické studie. V tomto případě dochází k předání především explicitních znalostí, ale je tu snaha i předat tacitní znalosti a předpokládá se, že díky zkušenostem dokáže nově určený monitor takové znalosti správně využít.

Předávací proces probíhá v ideálním případě několik týdnů až měsíců, kdy je nový CRA zapojován do běžící studie například vkládáním do kopie e-mailové komunikace, začíná řešit s centry různé věci týkající se KH či má na sebe postupně delegovány povinnosti. Tímto způsobem získává potřebný přehled o studii.

Výhodou samozřejmě je, pokud jsou v dané studii ještě další monitoři. To bývá zpravidla u složitějších a rozsáhlejších studií. V tomto případě mohou monitoři následně předávat své znalosti novému týmu, že mu budou sdělovat získané informace a zkušenosti.

Nevýhodou je, že původní monitoři nezaznamenávají veškeré informace do databází, jelikož společnost IQVIA žádné nemá kromě systémů. Někteří monitoři si pouze dělají vlastní poznámky, tabulky apod., ve kterých se ale nový monitor nemusí vyznat. Dále mají

uloženou e-mailovou komunikaci, která bývá mnohdy rozsáhlá a někdy může být složité v ní zpětně dohledat potřebné informace.

4.5.4 Problematika řízení znalostí v oblasti monitorování

Monitorování má ve své podstatě propracovaný systém řízení znalostí, jelikož je to opravdu jedna z nejdůležitějších pracovních oblastí tohoto typu společnosti, jakým je společnost IQVIA RDS Czech Republic, s.r.o. I přes tento fakt se najde několik oblastí, kde by bylo vhodné management znalostí vylepšit. Na základě prostudovaných interních zdrojů a rozhovorů přímo s monitory a management společnosti bylo zjištěno několik úskalí, která jsou uvedena v této části diplomové práce.

Účast na workshopech a meetingách

Jednou z věcí, která je ve společnosti problematičtější z hlediska sdílení znalostí, je možnost připojování se on-line na workshopy přes skype meeting. Na jednu stranu je výhodné, že tu takovou možnost zaměstnanci mají. Je totiž nereálné, aby se všichni dostavili do kanceláře pouze kvůli workshopu či meetingu, protože je jich spousta pracovní vytížená a často jezdí po centrech nebo jsou někteří i z opačné strany republiky. Zároveň tato možnost inklinuje k tomu, že se monitoři pouze připojí, ale potom dostatečně nevnímají, co se vlastně na workshopu či meetingu děje. Častým důvodem bývá, že u toho pracují a snaží se dohnat, co nestíhají jindy, a proto se tolik nesoustředí na to, co jim někdo přednáší. Zároveň následně nevyužijí ani prostor na to se na něco zeptat.

Dalším příkladem neefektivního sdílení je „dobrovolnost“ účasti. Ačkoliv by měly být workshopy a meetingy povinné, tak z neúčasti nevzejde žádná sankce a není ani možné naplánovat workshop nebo meeting tak, aby vyhovoval termín všem. Většinou nováčci možnosti se zúčastnit využijí velmi rádi a mají i více času, jelikož nemají zpočátku tolik studií nebo studie nejsou tak složité. Zkušenější monitoři či senior monitoři se již tak často aktivně neúčastní, protože mají mnohem méně času, a také mohou mít pocit, že jim takový workshop či meeting nepřinese nic nového. Často se zde ale řeší aktuální problémy a změny, které jsou důležité i pro zkušené. Kromě toho můžou zkušenější monitoři zjistit, že dělají něco špatně, ačkoliv si mysleli, že tomu tak není. Rovněž se můžou dozvědět o postupech, které jsou jednodušší oproti těm, které používali do této chvíle. Zároveň můžou zkušenější

senior monitoři předávat nováčkům a méně zkušeným své znalosti během workshopů a meetingů, pokud se aktivně zapojí.

Návštěvy center

Běžné sdílení znalostí ve společnosti probíhá také formou ježdění na centra, kdy z počátku jezdí monitor s jiným zkušeným ho pouze pozorovat a vypomáhat případně s lehčí administrativou. Takový způsob probíhá většinou pouze u nováčků a málo zkušených monitorů, kdežto u zkušených senior monitorů tato praxe běžná není. Jediné, co se ve společnosti IQVIA děje, jsou jednou ročně návštěvy center těchto monitorů v doprovodu svého nadřízeného line manažera, který zkontroluje, zda CRA provádí monitorování správně a následně mu předá své vědomosti, které by měly vést ke zlepšení jak explicitních, tak tacitních znalostí, pokud je to potřeba. To se ale na základě jedné návštěvy za rok hůře hodnotí.

Problémem může tedy být, že ačkoliv se od zkušeného monitora očekává, že dělá vše správně, nemusí tomu tak být. Jelikož neprobíhá téměř žádný dohled přímo na centrech ze strany nadřízených a zkušení senior manažeři se ani občas neúčastní některých workshopů či meetingů, kde by se dala rovněž tato skutečnost odhalit, není zajištěna ze strany společnosti IQVIA žádná kontrola.

Velké množství elektronických tréninků a eSOP

Jelikož je management znalostí ve společnosti z velké části zajištěn e-learningy, mají zaměstnanci povinnost procházet různými elektronickými školeními, která často nejsou ale tolik důležitá pro jejich výkon práce nebo jsou přímo nadbytečná. Zaměstnanci jsou jimi občas zahlceni. Společnost se tím samozřejmě chrání, jelikož tímto způsobem poskytne zaměstnancům opravdu detailní informace, které slouží k získání všech potřebných znalostí, ale občas to může mít opačný efekt. Zaměstnanci můžou díky přehlcení začít k tréninkům přistupovat odmítavě a nebudou motivováni si je důkladně procházet.

Bylo by mnohem efektivnější elektronická školení více filtrovat, aby se k zaměstnancům dostala opravdu pouze ta, která jsou potřebná k jejich výkonu práce. Potom by se méně stávalo, že by k takovému školení zaměstnanci přistupovali jako k něčemu, co jim akorát zabere čas a ve výsledku si z toho nic neodnesou.

Tréninky bez zpětné kontroly

Monitori sice dostanou velké množství obsáhlých elektronických tréninků, kterým věnují svůj čas, projdou si je, odkliknou jednotlivé části a potvrdí, že s nimi byli srozuměni, ale již z těchto tréninků nejsou prozkoušeni. Neví se tedy, kolik znalostí si monitor uložil do své hlavy. Na projektových e-training školeních není žádná zpětná kontrola, jestli člověk správně porozuměl protokolu a všem potřebným znalostem z oblasti správné klinické praxe. Jediným výchozím bodem je potvrzení, že si vše prostudoval.

Ve chvíli, kdy je CRA poslán na centrum na vizitu, předstupuje před zkoušejícího, který je expertem v dané terapeutické oblasti KH, a stávají se z nich partneři v diskusi klinických studií. V ten moment nemá ale společnost IQVIA jasnou představu o tom, zda na centrum posílá člověka, který se skutečně dobře seznámil se studií a porozuměl danému protokolu.

Z výsledků auditu je znát, že ne vždy monitori porozuměli protokolu stoprocentně správně, což je ale nejdůležitější věc především z hlediska bezpečnosti pacienta. Je potřebné znát protokol a umět se v něm orientovat a rozumět terapeutické oblasti natolik, aby mohl monitor na centru následně kontrolovat průběh KH. Jako příklad lze uvést, zda je lék správně podáváný a skladováný a zda správný pacient dostal správný lék. Také by se měl monitor umět orientovat v tom, jaká je standardní léčba pacienta, jak se běžně postupuje při léčbě, jaké může mít pacient komplikace, ale samozřejmě nijak nezasahuje do průběhu léčby. O to se stará pouze lékař.

Výměna monitorů ve studiích

Ve společnosti IQVIA dochází k poměrně časté výměně monitorů ve studiích. Monitor, který začíná na nové klinické studii, má možnost se zúčastnit investigátorského meetingu, který je velice zásadní pro start v klinické studii. Monitor, který takovou studii převezme po čase, tuto možnost už nemá a jsou mu poskytnuty pouze nahrávky z těchto meetingů, pokud byly zaznamenávány. Samozřejmě má k dispozici veškeré on-line tréninky, ale jakmile nemá danou studii od začátku a neví, co všechno se za celou dobu událo, je pro něj mnohdy velmi složité se ve všem zorientovat.

Pokud se monitoři pouze vymění, ale nadále oba zůstávají ve společnosti, není až tolik problematické si potřebné znalosti, vědomosti a zkušenosti předat. V případě, že ale původní monitor ze společnosti odejde, nastává mnohdy těžké období pro nového CRA, jelikož může trvat dlouhou dobu, než si všechny důležité znalosti a informace zjistí, a to mnohdy i přesto, že došlo k předání během handover procesu. Ten není zárukou stoprocentního předání, a zásadní je také délka trvání předávacího procesu.

4.5.5 Návrhy na zlepšení řízení znalostí v oblasti monitorování

Na základě prostudované odborné literatury, dle rozhovorů se zaměstnanci vykonávajícími monitorování klinických studií, s vedením společnosti a on-boarding manažerkou a také dle výsledků dotazníkového šetření jsou v této části práce doporučeny konkrétní návrhy na zlepšení procesů managementu znalostí ve vybraném pracovním okruhu monitorování klinického výzkumu.

Propojení e-learningů s praxí

Jednou z věcí, kterou by bylo vhodné změnit, je samotné nastavení elektronických školení. Už jen samotný fakt, že se nyní společnost spoléhá převážně na formu samoučení skrze obsáhlé teoretické školící e-learningy, je diskutabilní, jelikož tímto způsobem mohou být předány pouze explicitní znalosti a jak je známo, tak je velmi často dostatečná úroveň výkonu práce podmíněna vlastnictvím znalostí tacitních, které člověk nezíská pouze studiem teorie. Používání e-learningů je ale v dnešní době nejrychlejší způsob, jak zaučit a vzdělat velký počet zaměstnanců.

Jelikož je momentálně řízení znalostí nastaveno tak, že nejdříve probíhají několik týdnů pouze elektronická školení a až po určité době má monitor teprve možnost vyrazit do terénu a vyzkoušet si monitorování v praxi, bylo by vhodnější propojit tyto dvě oblasti a teorii prokládat praxí hned od začátku. Hlavním důvodem je, že co si člověk nastuduje na začátku, ale ihned nemá možnost si vyzkoušet reálně, často v hlavě tak dobře neudrží. Zároveň si monitor nedokáže pořádně představit pod teoretickými poznatky to, jak bude vypadat doopravdy výkon práce v praxi.

Další oblastí vhodnou ke zlepšení může být školení na systémový program. Sice e-learningy obsahují i různé simulace, ale dotyčný nedokáže pouhým sledováním načerpat znalosti do takové míry, že by se systémem uměl během chvíle pracovat. Správných postupů

se monitor naučí až postupně díky využívání systému. Proto by bylo vhodné nastavit systémová školení tak, aby bylo možné získané teoretické poznatky ihned aplikovat v systému během zaučovacího období ve spolupráci s kolegou, který již se systémem umí nebo se školitelem. Tato varianta je rozebrána podrobněji v kapitole 5.

Výhody a nevýhody

Mezi výhody patří:

- rychlejší pochopení teoretických poznatků z tréninků na základě propojení s praxí,
- zvýšení šance získání tacitních znalostí,
- lepší představa, o čem se v e-learningových kurzech hovoří.

Mezi nevýhody patří:

- prodloužení fáze školení pomocí e-learningů,
- časová náročnost při implementaci nových postupů,
- zvýšení náročnosti na lidský kapitál.

Vzájemné sdílení znalostí mezi zkušenými kolegy na centrech

Jelikož mezi zkušenými senior monitory neprobíhá sdílení znalostí formou společného ježdění na vizity, mohl by se tento způsob nově zavést, ačkoliv by se jednalo o časově náročnější formu řízení znalostí. Vizita probíhá totiž na centru KH většinou celý den.

Přispělo by to především k prohlubování znalostí zkušených pracovníků. Měli by možnost navzájem sledovat práci jiného zkušeného kolegy a pochytit od sebe vzájemně různá zlepšení. Mohli by se naučit lepšímu řešení různých situací, které třeba sami do teď řešili složitějším způsobem, jelikož nevědí o jiném podobném, za to ale efektivnějším a rychlejším. Dále by se mohli upozornit na chyby, kterých si povšimli u druhého a společně probrat jejich nejlepší řešení. Tímto by docházelo i k určitému způsobu kontroly, že monitor

provádí vše správně a že jsou jeho znalosti na takové úrovni, která se po několika letech jeho praxe očekává.

Výhody a nevýhody

Mezi výhody patří:

- vzájemné kontrola aktivně monitorujících kolegů,
- uvolněnější přístup oproti stejnému postupu s nadřízeným,
- zefektivnění a zjednodušení monitorovacích postupů,
- vzájemná kontrola, která může odhalit nesprávné postupy.

Mezi nevýhody patří:

- časová náročnost,
- riziko neshod mezi kolegy na různé postupy,
- případná snaha někoho poučovat ze strany kolegů nemusí být každému příjemná -> riziko narušení vztahů.

Kontrola znalostí klinické studie

Z důvodu velkého počtu tréninků, která nejsou ale zakončena žádnými testy, a monitoři nejsou tedy prozkoušeni, zda dostatečně všemu v tréninku porozuměli, by bylo vhodné zavést způsob kontroly získaných vědomostí z e-training školení.

Jednou z možností, jak kontrolu provádět, by bylo zavedení testových otázek na konci každého e-trainingu, jako je tomu v learning curve. Zde by bylo potřeba splnit nějakou bodovou hranici k úspěšnému zakončení tréninku. V případě, že by hranice nebyla splněna, by bylo nutné trénink opakovat nebo by monitor musel podstoupit doplňující kurz na základě vyhodnocení špatně zodpovězených otázek. Ten by byl zakončen znovu testem.

Další možností by bylo organizování interaktivních meetingů pro monitory klinické studie vedených vedoucím projektového týmu, skrze které by si vedoucí prozkoušel CRA vhodně položenými otázkami. Otázky by se týkaly především zásadních postupů, které je

potřeba dodržet během monitorování a které se odlišují od standardních postupů. Dále by se zaměřil na různé nuance, které se vztahují k danému protokolu.

Výhody a nevýhody

Mezi výhody patří:

- otestování porozumění protokolu,
- možnost monitora si doplnit znalosti a ujasnit si nesrovnalosti,
- jistota společnosti, že bude CRA dostatečně připravený na monitorování,
- samotné získání jistoty monitora před zahájením monitorování.

Mezi nevýhody patří:

- časová náročnost,
- nutnost vytvoření nových elektronických testů -> finanční náročnost,
- zvýšení náročnosti na lidské zdroje,
- další nároky na monitory v již tak velkém počtu povinností.

Schůzky monitorů

Dalším návrhem na zlepšení sdílení znalostí by byly schůzky monitorů, které by probíhaly jednou za čas dle potřeby. Na těchto schůzkách by se sešla sorta CRA dle přiřazených center klinického hodnocení, kde by si mohli sdílet praktické zkušenosti a poznatky z jednotlivých nemocnic a od jednotlivých zkoušejících.

Náplní těchto schůzek by bylo si popovídat a podělit se o to, co se komu přihodilo na jednotlivých centrech za problém, na co si kde dát pozor, jakým způsobem monitoři vyřešili nastalou situaci apod. Důvodem takových sezení je, že na některých centrech dělají studijní týmy opakovaně některé chyby nebo má například zkoušející nějaké požadavky na monitora, ačkoliv nejsou úplně v souladu se správnou klinickou praxí a další podobné případy. Bylo by tedy dobré si tyto informace předávat, jelikož si především nezkušení monitoři nejsou ve

své roli úplně jistí a mohou se nechat ovlivnit. Následně potom například zjistí, že postup, který žádal zkoušející, nebyl úplně správně.

Výhody a nevýhody

Mezi výhody patří:

- sdílení osobních zkušeností, které mohou pomoci ostatním,
- získání přehledu, na co si dát pozor na jednotlivých centrech,
- monitor má možnost se dopředu připravit ještě více na průběh návštěvy centra,
- neformální sdílení znalostí, monitoři jsou otevřenější,
- monitor nebude překvapený určitými požadavky.

Mezi nevýhody patří:

- riziko neochoty monitorů se účastnit těchto sezení -> možnost, že se nesejdou zkušení monitoři, kteří ale mají nejvíce zkušeností a znalostí,
- riziko, že budou na některých centrech zrovna jen nezkušení monitoři -> sdílení nebude tolik efektivní.

5 Zhodnocení výsledků a návrhy

Dobře nastavený systém řízení znalostí se podílí na růstu společnosti a zvyšování či udržování její konkurenceschopnosti. Znalosti tvoří kapitál společnosti a mohou vést k samotnému úspěchu. Z těchto důvodů je důležité znalosti především vytvářet, sdílet a ukládat. K tvorbě slouží neustálé vzdělávání pracovníků. Následně je potřeba znalosti sbírat a ukládat v podobě, kterou budou moci dále využívat zaměstnanci a management. Také je potřeba získané znalosti šířit uvnitř společnosti vhodnými způsoby a dokázat je správně využít.

Dokonalý systém sice nelze najít s největší pravděpodobností v žádné společnosti, ale snaha o jeho rozvoj a efektivní využívání je základem pro fungování účinného sdílení znalostí, zkušeností a vědomostí. V dnešní době, kdy jsou společnosti velmi často rozděleny do několika struktur a zaměstnanci pracují v týmech (komunitách), není možné udržet kontinuální přenos znalostí po celé společnosti najednou. Důležité tedy především je, aby docházelo k vzájemné důvěře právě mezi členy komunit, kteří jsou ochotni spolupracovat a předávat si své znalosti a know-how mezi sebou. Velkou výhodou společnosti je, pokud k tomuto dochází vzájemně i mezi samotnými skupinami. Neméně důležité je nastavení managementu znalostí uvnitř celé společnosti, které poskytuje zaměstnancům možnost se vzdělávat a následně jejich získané znalosti ukládat a předávat dál.

5.1 Zhodnocení problematiky řízení znalostí ve společnosti IQVIA

Během sběru primárních dat a zkoumání řízení znalostí ve vybrané společnosti autorka objevila několik oblastí managementu znalostí, které jsou problematické napříč celým systémem ve společnosti IQVIA. Tato problematika se odráží i v detailněji popisovaných oblastech výkonu práce, tedy v oblasti agendy dodatků ke smlouvám a v oblasti monitorování klinického výzkumu, které byly blíže rozebrány v kapitolách 4.4 a 4.5.

5.1.1 E-learningová školení

Řízení znalostí ve společnosti IQVIA RDS Czech Republic, s.r.o. je na vysoké úrovni z hlediska e-learningových systémů. Společnost IQVIA má velmi propracovaný elektronický systém, který podporuje učení a vzdělávání zaměstnanců. Zaměstnanci pomocí learning curve školení, e-training školení a elektronických standardních operačních postupů

(eSOP) získávají mnoho explicitních znalostí. Na základě praktického využívání těchto znalostí během činností vztahujících se k roli zaměstnance na dané pracovní pozici dochází k procesu internalizace. Zaměstnanci získávají postupně zkušenosti, díky kterým získané explicitní znalosti přetváří na znalosti tacitní, a stávají se tak znalostními pracovníky, jenž jsou pro společnost velmi důležití.

E-learningová školení zaměstnancům poskytují velké množství informací co nejjednodušší a nejméně nákladnou formou pro společnost. Společnost sice vynaloží nemalé peníze na počátku, kdy dochází k přípravě a samotné tvorbě elektronických školení, ale návratnost financí je zřejmá, jelikož je toto školení možné využít pro všechny zaměstnance v celé sféře společnosti jak na lokální, tak na globální úrovni. E-learningy jsou vytvořeny v několika jazycích a používají se ve společnosti IQVIA po celém světě. Pokud by měla společnost zajišťovat školení všem zaměstnancům především formami, při kterých se využívají lidské zdroje (např. mentoring, workshopy, buddy, stínování), nárůst výdajů za tato školení by byl mnohem větší a rovněž by bylo školení i časově náročnější.

Jenže e-learningová školení jsou dle autorky mnohem méně efektivní z hlediska možnosti získávání především tacitních znalostí, jelikož jsou převážně teoretická. Také jsou mnohdy velmi obsáhlá, protože jsou v nich zahrnuty velice podrobné informace. Společnost tím poskytuje zaměstnancům příležitost si veškeré informace nastudovat a získat potřebné znalosti. Zároveň se tím chrání, že byly pracovníkům předány veškeré dostupné informace, které jsou potřeba k výkonu práce ve společnosti IQVIA.

Ještě větším problémem této metody řízení znalostí ve společnosti je samotný objem e-learningů. Jak z rozhovorů se zaměstnanci, tak z dotazníkového šetření i dle osobních zkušeností autorky vyplynulo, že jsou zaměstnanci mnohdy velmi zahlceni těmito elektronickými školeními. Dalším problémem je, že školení, tréninky či eSOP často nemají pro konkrétního pracovníka významný přínos, jelikož informace obsáhlé v nich nejsou adekvátní pro jeho činnost. Někdy se také stává, že tréninky přiřazované dle protokolů obsahují stejné informace, které si zaměstnanec již mnohokrát přečetl jinde nebo se s nimi díky svému výkonu práce již dávno seznámil, a má tak potřebné znalosti, které jsou mnohdy hlubší než ty, které získá z pouhého tréninku. Přesto ale trénink musí splnit, i když mu nepřinese již žádné nové znalosti.

Toto přetěžování zaměstnanců skrze e-learningový systém může vést k jistým frustracím, jelikož mají zaměstnanci již tak mnoho práce a vědomí, že ještě musí trávit čas studováním dokumentů a plněním elektronických tréninků, které pro ně nejsou občas ani přínosné, může být tíživé. Zaměstnanci se mohou k tomuto školení stavět odmítavě a pohlížet na něj jako na zbytečné. To tak vede k neefektivnímu vzdělávání, protože si pracovníci e-learningy mnohdy poctivě neprostudují a pouze odsouhlasí seznámení se s nimi.

Pro některé zaměstnance může být také problematické správné porozumění z hlediska jazykové bariéry, jelikož e-learningy nejsou v českém jazyce a v elektronických kurzech se používají specifické odborné výrazy, se kterými se zaměstnanci setkávají poprvé.

Vedení společnosti by mělo zvážit faktor přetěžování zaměstnanců elektronickými školeními a eSOP dokumenty, jelikož by to mohlo v budoucnu vést k zásadnějším problémům, kdy budou zaměstnanci natolik přetížení nejen vlastní prací, ale i množstvím e-learningů, že se rozhodnou ze společnosti odejít. Společnost díky tomu přijde nejen o zkušené pracovníky, ale rovněž o cenné znalosti, které tito pracovníci mají. Mimo jiné se společnosti zvýší výdaje, jelikož bude muset vynaložit finance na výběrové řízení, aby byla zajištěna, pokud možno, adekvátní náhrada, a rovněž budou muset znovu školit nové zaměstnance. Díky zahlcování nebudou také zaměstnanci schopni podávat očekávané výkony a nebude ani docházet k účinnému sdílení znalostí, jelikož zaměstnanci musí věnovat čas jiným povinnostem.

5.1.2 Elektronické systémy

Se zatěžováním zaměstnanců též souvisí velké množství elektronických systémů, se kterými musí zaměstnanci pracovat. Jsou povinni do nich nahrávat stěžejní data a informace a ukládat různé projektové dokumenty. S tím souvisí nutnost se naučit se systémy pracovat, a to bývá občas problematické. Společnost zajišťuje školení na systémy formou elektronických tréninků, prezentací a navazujících workshopů, což opět pracovníky zatěžuje i z hlediska časové náročnosti. Někdy je také zvolen časový harmonogram školení nevhodně, jelikož zaučování probíhá ve chvíli, kdy je již nutné se systémem umět pracovat. Zaměstnanci se tak dostávají do situace, kdy ještě se systémem neumí, ale už mají povinnost do něj nahrávat data, informace a projektovou dokumentaci.

Samotné školení na systémy probíhá pomocí elektronických videí nebo prezentací, ve kterých je představeno, jak systém vypadá a z jakých částí se skládá. V průběhu elektronických školení jsou také ukázány postupy, jak se do systému přihlásit a jak s ním pracovat, tedy například co do jaké složky patří, kdo je oprávněný do jednotlivých sekcí ukládat data a dokumenty apod. Rovněž jsou ve videích, na které odkazují i prezentace, nahrány simulace, ve kterých jsou zobrazeny postupy na vkládání dat a dokumentace.

Po zhlédnutí videí a prezentací mají zaměstnanci možnost se účastnit workshopů, které jsou zacíleny na tipy a triky pro práci se systémy. Dále se zaměstnanci na intenzivním kurzu dozví, komu náleží povinnost nahrávat data a dokumenty do příslušných sekcí. Workshopy jsou z hlediska předávání informací nejefektivnější v době, kdy mají zaměstnanci už zkušenosti se systémem a pouze si prohlubují své znalosti potřebné ke správnému a rychlému používání.

Na základě rozhovorů se zaměstnanci, kteří prošli aktivním školením na nějaký systém, byl odhalen problém, že občas videa a prezentace neodpovídají skutečnosti. To znamená, že ve chvíli, kdy pracovník začne pracovat s daným systémem v reálném čase, zjistí, že prostředí systému vypadá jinak, než jak bylo ukázáno ve školících podkladech. Také zaměstnanci vidí jako nedostatek formu nápovědy v samotném systému. Poměrně často je složité vyhledat potřebnou informaci, ukázaný postup neodpovídá tomu, co se skutečně zobrazuje, není možné dohledat to, co uživatel potřebuje apod.

Dle zkušeností zaměstnanců se zaváděním nového systému bylo zjištěno, že forma školení pouze prostřednictvím videí a prezentací doplněná workshopy není úplně dostatečná. Dle autorky by byla mnohem efektivnější možnost se, místo pouhého procházení videí a prezentací, učit se systémem s dohledem školitele, který by se věnoval každému individuálně.

5.1.3 Osobní kontakt a komunikace

Velmi efektivním způsobem sdílení znalostí je komunikace mezi kolegy, která je ve společnosti i hojně využívaná. Problémem je, že mnoho zaměstnanců pracuje mimo kancelář. Je to dáno tím, že velká část zaměstnanců má možnost pracovat z domova z pravidla dva dny v týdnu, a někteří jsou dokonce tzv. homebased, tedy společnost jim povoluje pracovat pouze z domu. U monitorů je nepřítomnost v kanceláři dána tím, že je

jejich výkonem práce navštěvování center klinického hodnocení, tudíž jezdí po celé republice a v kanceláři jsou pouze ve dnech, kdy nemají naplánovanou žádnou vizitu. V neposlední řadě komunikace probíhá také mezi kolegy ze zahraničí, kdy spolu řeší záležitosti v rámci klinického projektu. Tito zaměstnanci většinou nemají možnosti se sejít face to face.

Předávat si znalosti a zkušenosti lze prostřednictvím telefonu, e-mailu či skypu, ale je obecně známo, že osobní kontakt je nejefektivnější. V případě meetingů a workshopů je osobní účast žádaná z hlediska soustředěnosti a aktivity účastníků. Pokud se zaměstnanci připojují on-line, stává se, že dostatečně nevnímají průběh nebo nedokážou udržet pozornost během meetingu či workshopu. V důsledku toho roste pravděpodobnost, že si z něho neodnesou znalosti v takové míře, jak je jim umožněno, a opomenou důležité informace. Tato problematika byla uvedena v odstavci týkajícím se účasti na workshopech a meetingách v podkapitole 4.5.3.

Ochota sdílet své znalosti a zkušenosti s ostatními je obecně větší v případě osobního kontaktu a možnosti někoho poznat tváří v tvář, nejen prostřednictvím e-mailové či telefonické komunikace. S tím souvisí i věnování času sdílení svých znalostí s někým z kolegů. V případě, že kolega osloví druhého osobně, dotázaný mu odpoví v kratším časovém úseku oproti tomu, když někoho osloví pouze e-mailem nebo telefonicky. Také objem předaných znalostí může být v tomto případě mnohem menší než během osobní schůzky.

5.1.4 Rozdělená struktura společnosti

V dnešní době jsou požadavky na to, aby měla každá společnost specialisty v jednotlivých oborech, proto dochází k rozdělování systému práce mezi pracovní týmy, ve kterých jsou znalostní pracovníci, kteří jsou považováni za experty. Práce těchto týmů na sebe sice navazuje a dohromady tvoří ucelený systém, ale vzájemné poznání náplně práce zaměstnanců rozdílných týmů chybí. Občas nastávají situace, že od sebe členové odlišných týmů něco vyžadují, ale jelikož nemají představu o tom, co přesně obnáší práce ostatních komunit, nedokážou odhadnout, co je pro druhé důležité. S tím je spojeno samotné předávání znalostí a informací mezi pracovními týmy.

Problémem je, že ve společnosti dochází ke sdílení znalostí v rámci komunikace členů týmů, kdy se předávají informace a sdílí znalosti z osoby na osobu, ale již nedochází k tomuto procesu mezi skupinami. Ve společnosti IQVIA je dle rozhovorů se zaměstnanci a vlastního názoru autorky toto znát. Příkladem může být uvedená agenda dodatků ke smlouvám, kdy kolega odpovědný za dodatky nemá potřebné podklady a informace od kolegy monitora studie a nedokážou se bez pomoci třetí osoby vzájemně dohodnout a vysvětlit si, co od sebe potřebují, aby se mohl dodatek vytvořit. Pokud by zaměstnanci znali více náplň práce a postupy v jednotlivých pracovních rolích a pozice by nebyly od sebe v takové míře odděleny, mohli by efektivněji vykonávat svoji práci a zároveň by to mohlo přispět k určité zastupitelnosti v případě potřeby.

5.2 Návrhy na zlepšení řízení znalostí ve společnosti IQVIA

Na základě rozhovorů se zaměstnanci společnosti IQVIA, dle osobních zkušeností autorky této práce a výsledků získaných z dotazníkového šetření je rozšířeným problémem čas. Tím, že zaměstnanci nemají mnoho času, který by mohli věnovat něčemu jinému než získávání znalostí a své vlastní práci, není ani možné šířit a ukládat znalosti z jejich strany v dostatečné míře. Z tohoto důvodu by bylo vhodné zlepšit samotný způsob zaučování nových zaměstnanců zavedením trainee programu a upravením systému vzdělávání formou elektronických školení, což by mělo vést k rychlejšímu získání většího množství klíčových znalostí, především znalostí tacitních, které jsou potřebné k jejich výkonu práce.

Pokud by se společnost zaměřila na zajištění školitelů a mentorů pro různé oblasti, rovněž by to mohlo přispět k efektivnějšímu řízení znalostí, jelikož by měli zaměstnanci lepší zdroj informací a znalostí, než je samoučení, které je ve společnosti momentálně z velké části využíváno.

Pro samotné ukládání znalostí by bylo vhodné rozšířit databáze znalostí a jejich zdrojů, kam by byly ukládány klíčové znalosti, informace, návody, tipy, triky, případové studie apod. Díky tomu by si mohli pracovníci zkrátit dobu, kterou musí v dnešní době věnovat hledání potřebných informací a zjišťování, co mají dělat pro správný výkon své práce. Pokud by se zkrátila doba potřebná na rozšíření znalostí, mohli by zaměstnanci věnovat čas samotnému předávání svých znalostí, které by zároveň mohli ukládat například do těchto databází.

5.2.1 Trainee program

V dnešní době probíhají veškerá základní školení pro nové zaměstnance formou e-learningů. Pokud nebude brán v potaz výše zmiňovaný objem tréninků, tak tento způsob není vyhovující z pohledu zaměstnanců i autorky této práce rovněž z důvodu, že jsou školení pouze teoretická. Chybí zde praktická stránka, se kterou se zaměstnanci setkávají mnohdy až v průběhu samotného výkonu práce a která je daleko více účinná z hlediska získávání potřebných znalostí. Navíc se společnost musí spoléhat na to, že si jednotliví zaměstnanci veškerá elektronická školení poctivě prostudují a dostatečně vše pochopí.

Autorka navrhuje jako způsob zlepšení řízení znalostí trainee program, kdy by měli noví zaměstnanci možnost sbírat informace, znalosti a zkušenosti mnohem intenzivněji a účelněji. Trainee program by představoval intenzivní kurz v zahraničí, který by byl dlouhý v rozmezí několika dnů až týdnů dle objemu potřebných školení na základě pracovní pozice nového zaměstnance a který by vedli zkušení školitelé. Tito školitelé by byli zajištěni společností na globální úrovni a specializovali by se cíleně na zaškolování nových zaměstnanců po celém světě.

Úvodní školení by byla formou workshopů a praktických tréninků, které by probíhaly každý den. Témata by se stanovila dle oblastí, které jsou potřebné pro konkrétní pracovní pozici. Dopolední workshopy by byly zaměřeny především na teorii, kde by byli přítomni účastníci z různých zemí. V rámci České republiky by se sešli další účastníci ze zemí Evropské unie. Ti by byli seznámeni s veškerými důležitými informacemi vztahujícími se jak k představení samotné společnosti, tak ke konkrétním pracovním rolím zaměstnanců. Odpolední školení by probíhaly formou instruktáže při výkonu práce, kdy by byly předvedeny různé názorné ukázky toho, co každého čeká v jeho nové pracovní roli. Účastník by měl během školení prostor pro samotné vyzkoušení si jednotlivých věcí a určitých situací tak, aby se naučil, jak se má chovat, co má dělat a jak má správně reagovat. V průběhu celého trainee programu by měli nově zaučovaní pracovníci prostor pro kladení otázek, na které by jim školitelé adekvátně odpovídali.

Na závěr by došlo k prozkoušení jednotlivých školených účastníků trainee programu, kdy by byli otestováni, zda správně porozuměli tomu, co se od nich očekává, a zda získali dostatečné znalosti k tomu, aby byli schopni začít vykonávat svoji práci. Školené osoby by

byly sledovány při postupech během simulovaných pracovních úkolů a hodnoceny školiteli. Rovněž by byli školení zaměstnanci prozkoušeni formou elektronických testů.

Výhody a nevýhody

Mezi výhody patří:

- intenzivní školení, kde nový zaměstnanec získá klíčové znalosti,
- rychlejší pochopení teoretických poznatků z workshopů, na které jsou navázány praktické ukázky,
- zvýšení šance získání tacitních znalostí,
- lepší představa, o čem se v e-learningových kurzech hovoří,
- možnost otestování získaných znalostí,
- jistota společnosti, že bude nový zaměstnanec dostatečně připravený na výkon práce.

Mezi nevýhody patří:

- mnohem větší finanční náročnost pro společnost,
- zvýšení náročnosti na lidský kapitál (počet odborníků, školitelů).

5.2.2 Omezení množství e-learningových školení a předávaných informací

Z hlediska spokojenosti zaměstnanců by bylo mnohem efektivnější omezit počet e-learningů a předávat pouze informace, které zaměstnanci ke své profesi a výkonu práce potřebují. V dnešní době je totiž ohromné množství informací, které jsou sice důležitou a cennou komoditou, ale občas dochází k problému rozpoznat ty, které zaměstnanci skutečně potřebují. Je tedy velice podstatné, aby je společnost uměla filtrovat a vybrala pouze ty, které jsou pro zaměstnance důležité.

Z tohoto důvodu by bylo žádoucí změnit nastavený režim managementu znalostí tak, aby se omezil samotný počet elektronických školení a tréninků, které by byly nahrazeny

jiným způsobem. Mohla by se rozšířit možnost získávání praktických zkušeností například metodami mentoringu, shadowingu, coachingu, zvýšením počtu pořádaných workshopů apod.

Druhým řešením přetěžování zaměstnanců by byla selekce elektronických tréninků a školení. Cílem by bylo vybrat a přiřadit pouze ta, která jsou pro jednotlivé zaměstnance v jednotlivých zemích přínosná a důležitá pro jejich výkon práce. Také by bylo vhodné zjednodušit a zkrátit eSOP.

Obecně by měly e-learningy obsahovat jen takový objem informací, který je pro výkon zaměstnance klíčový a jsou schopni ho pojmout a uložit si ho do paměti. Pracovníci by tak nebyli zbytečně zahlceni dalšími pro ně nepodstatnými informacemi.

Výhody a nevýhody

Mezi výhody patří:

- snížení přetěžování zaměstnanců e-learningy,
- předávání pouze potřebných informací a znalostí,
- zjednodušení a zkrácení eSOP -> lepší pochopení,
- možnost věnovat čas jiným formám řízení znalostí, které mohou být efektivnější.

Mezi nevýhody patří:

- vysoké náklady vynaložené na vytvoření nových e-learningů,
- zvýšení časové náročnosti pro vedení společnosti, které by bylo zodpovědné za sběr podnětů od zaměstnanců a tvorbu návrhů na změnu e-learningů,
- riziko vytvoření e-learningového systému, který nebude odpovídat původním představám.

5.2.3 Školitel na používání systémů

Z provedených rozhovorů se zaměstnanci komunit CRA a RSU byla zjištěna problematika používaných a nově zaváděných systémů, jak bylo uvedeno výše v podkapitole 5.1.2. Zaměstnancům nevyhovuje momentálně nastavené řízení znalostí v této oblasti, kdy probíhá šíření informací a znalostí prostřednictvím elektronických prezentací a videí, která nejsou natolik propracovaná, aby byla srozumitelná a odpovídala přesně danému systému. Pracovníci jsou odkázáni z velké části na to se naučit se systémem pracovat samostatně. Workshopy jsou sice vyhovujícím nástrojem na předávání znalostí zaměstnancům, ale v případě systémů jsou vhodné až ve chvíli, kdy už pracovník se systémem umí trochu pracovat.

Doporučení je, aby společnost IQVIA zajistila školitele, kteří by se specializovali na individuální školení. Současně by představovali podporu zaměstnancům v případě nějakých nejasností. Uživatelé systému by měli možnost si po získání základních informací z videí a prezentací vyzkoušet přímo nahrávání do systémů v praxi s dohledem školitelů, kteří by jim radili, co mají dělat. Také by měli možnost se kdykoli na tyto školitele obrátit v případě nějakého problému. Ten by spolu následně řešili.

Školitelé by také zaměstnancům pomáhali v případě, že se systém změní na základě aktualizací a inovací. Někdy se v systému objeví změny v takové míře, že je složité se v něm znovu zorientovat. V takovém případě by bylo nejdříve úkolem školitelů uspořádat workshop, kde by představili dané změny a popsali postup, jakým pracovat s aktuální verzí systému. Následně by opět prováděli individuální kurzy.

Pomůckou školitelů by bylo vytvoření přesného návodu s obrázky odpovídajícími skutečné podobě jednotlivých systémů, kde by byly sepsány postupy krok za krokem, které má uživatel dělat. Dalším návrhem by bylo vylepšit stávající formu videí. Jednou z možností by bylo vytvořit program obsahující tréninkovou verzi daných systémů, kde by měli uživatelé šanci sledovat nahrané postupy nebo by si sami mohli s nápovědou přímo vyzkoušet na nečisto práci se systémem. Návody a demo verze by byly rozděleny do kategorií dle toho, co chce zaměstnanec v systému provést. Díky těmto variantám by pracovník získal potřebné znalosti k tomu, aby mohl efektivně využívat systémy a netrávil by spoustu času pouhým sledováním videí, která mu někdy neposkytnou přesný návod, jakým způsobem má se systémem pracovat.

Výhody a nevýhody

Mezi výhody patří:

- lepší pochopení systémů,
- urychlení procesu školení,
- větší podpora zaměstnanců v případě řešení problémů se systémy,
- zlepšení úrovně školících pomůcek a vytvoření návodů.

Mezi nevýhody patří:

- vyšší finanční náročnost pro společnost z hlediska růstu nákladů na mzdu školitele a na vytvoření nových školících programů včetně návodů.

5.2.4 Databáze znalostí a jejich zdrojů

Mnoho zaměstnanců se již setkala s tím, že neumí vyřešit nějaký problém a potřebují poradit od někoho jiného. Většina zaměstnanců se obrátí na někoho z kolegů v pracovním nebo projektovém týmu či na svého nadřízeného, ale může se stát, že ani oni nebudou znát správnou odpověď či postup. V tuto chvíli nastává situace, kdy musí pracovník dál pátrat po tom, kdo by mu sdělil potřebné informace, předal své znalosti a poradil, jak má konkrétní případ řešit nebo kde najde radu, na koho se obrátit. To mnohdy zabere poměrně dost času a může se stát, s čím se setkala již sama autorka, že ani správnou odpověď zaměstnanec nenajde.

Společnost by se z uvedeného důvodu měla zaměřit na vytváření databází, kam by byly ukládány jednotlivé znalosti, rady a tipy. Jednou ze sekcí databáze by mohl být zdroj znalostí, ve kterém by zaměstnanci mohli najít seznam osob, na které se mohou obrátit během řešení konkrétního problému. Dále by databáze obsahovala jednotlivé informace, které by byly rozčleněny do různých kategorií dle struktury pracovních oblastí společnosti. Informace a znalosti by byly rozděleny rovněž dle jednotlivých klinických studií, které probíhají ve společnosti IQVIA, aby si mohl každý zaměstnanec dohledat jednotlivě potřebné podklady ke konkrétnímu projektu.

Příkladem může být, kdy v průběhu vyjednávání iniciální smlouvy na centru dojde k odsouhlasení změn v platební části oproti tomu, co bylo původně navrženo zadavatelem. V tuto chvíli by bylo vhodné průběh vyjednávání a následné schválení změn uložit do databáze, aby se k nim mohl později kdokoli vrátit. Po delším čase v rozmezí několika měsíců i let totiž může být problematické dohledat zpětně kompletní informace.

V databázi by rovněž mohla být složka případových studií, které by obsahovaly dokumentaci složitých případů a nejlepší postupy na jejich řešení. Pracovníci by zde našli znalosti týkající se nejlepších postupů, které by vznikaly učením se z vlastních chyb. V případě, že se někde objevil v minulosti nějaký problém, který se řešil, a výsledkem bylo úspěšné dořešení, tak toto řešení by bylo uvedeno v databázi i s popsáním problémem.

Nutností je udržovat databázi stále aktuální a spravovat ji. Není možné, aby se o ni staral jednotlivec, ale na editaci znalostí se musí podílet tým pracovníků, který bude sbírat jednotlivé znalosti, vyhodnocovat jejich správnost a přínos pro ostatní a ukládat je. Zároveň budou muset tito správci odstraňovat již neaktuální informace a znalosti uložené v databázi.

Výhody a nevýhody

Mezi výhody patří:

- velmi dobrá pomůcka pro zvolení správného postupu,
- ušetření času zaměstnancům,
- možnost získání podkladů,
- veškeré důležité informace a znalosti na jednom místě,
- dobrá pomůcka pro začátečníky i zkušené.

Mezi nevýhody patří:

- časová a finanční náročnost na přípravu databáze a zpracování veškerých podkladů,
- potřeba spolupráce kolegů a vedení společnosti -> nutnost průběžně ukládat informace a znalosti,

- potřeba zvolit správce databáze, kteří budou zajišťovat mimo jiné pravidelné aktualizace a odstraňovat zastaralé informace.

5.3 Výsledky z dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření, které bylo provedeno mezi zaměstnanci, autorka zjistila, zda a jakým způsobem funguje dle jejich názoru sdílení znalostí uvnitř společnosti IQVIA RDS Czech Republic, s.r.o. Pouze 14 % zaměstnanců je názoru, že sdílení znalostí není funkční, ale převážná většina se domnívá, že předávání znalostí funguje alespoň nějakým způsobem. Za nejčastější způsob sdílení znalostí pracovníci považují vzájemné předávání mezi kolegy, které také i nejvíce preferují. K tomuto sdílení dochází výměnou informací z kolegy na kolegu především osobně, kdy si kolegové mezi sebou sdílí informace ústně, ale také pomocí e-mailové komunikace, telefonicky či přes skype. O své znalosti se zaměstnanci rovněž dělí v rámci komunit, kde si sdělují poznatky o daném problému.

Ve společnosti IQVIA nejsou dobrovolné skupiny, ale týmy pracovníků jsou vytvořeny uměle dle konkrétních pozic jednotlivých zaměstnanců. Největšími skupinami jsou monitoři (CRA), členové Regulatory Start Up (RSU) týmu a asistentky (CTA). Tyto skupiny dohromady tvoří dvě třetiny zaměstnanců v celé lokální kanceláři v České republice. Velmi důležité je, aby členové těchto komunit spolu bezproblémově spolupracovali, komunikovali a měli mezi sebou dobré vztahy. Na tomto se z velké části podílí vedoucí, kteří spolupráci podporují a snaží se členy správně vést k tomu, aby byli ochotni se mezi sebou podělit o veškeré důležité znalosti, předávali si své zkušenosti a byli k sobě otevření.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve skupině monitorů komunikace funguje výborně, jelikož kromě jednoho monitora všichni uvedli na prvním místě jako preferovaný způsob sdílení znalostí předávání znalostí mezi kolegy, které i nejvíce využívají. Naprosto stejný výsledek byl i u asistentek, kdy pouze jedna neuvedla tento typ předávání znalostí jako ten, který by využívala a dávala mu přednost. U týmu RSU 100 % členů, kteří zodpověděli dotazník, uvedlo, že sdílení znalostí mezi sebou využívají a preferují nejvíce ze všech možných. Z tohoto výsledku je vidět, že tzv. komunitní princip sdílení znalostí, kdy mezi sebou členové týmu spolupracují, funguje. Kultura ve společnosti je nastavena velice dobře a mezi zaměstnanci panují velmi dobré vztahy napříč všemi pracovními skupinami. S tímto se ztotožňuje i autorka diplomové práce, která může potvrdit z vlastní zkušenosti, že

jak zaměstnanci, tak vedení společnosti jsou velice vstřícní a ochota ke sdílení informací a znalostí je dostatečně velká.

Na základě dotazníkového šetření bylo také zjištěno, co naopak úplně ve společnosti IQVIA nefunguje. Zaměstnanci, kteří uvedli, že by se mohlo sdílení znalostí zlepšit, nejčastěji poukazovali na problematiku nedostatku času, který je v této práci nejednou zmiňován, a to jak z hlediska objemu samotné práce, tak z hlediska elektronických tréninků. Nedostatek času jim především brání v možnosti rozšiřovat své znalosti, sdílet je mezi sebou ve větší míře a rovněž je ukládat.

Co se týče objemu práce, zde není prozatím řešení. Ve společnosti se sleduje množství klinických studií, na základě kterého je určen počet alokovaných pracovníků. Tento počet stanovuje globální management a management lokální kanceláře nemůže rozhodnout o navýšení, ačkoliv sleduje delší dobu nejen nedostatek pracovníků v určitých oblastech společnosti IQVIA, ale také přílišné zatížení zaměstnanců jejich prací.

V případě tréninků zaměstnanci uváděli jako problém velké množství, které jim přijde zbytečné. Také se elektronické tréninky často opakují, a tak zaměstnancům zabírá čas něco, s čím už se několikrát v minulosti seznamovali. Dále dle pracovníků není dobře zvolen obsah tréninků, jelikož v nich je mnoho informací, ze kterých je někdy pro práci zaměstnance přínosné pouze minimum. V seznamu preferovaných způsobů sdílení znalostí se e-learningy objevily až na předposledním místě. Tím se potvrdilo, že k němu zaměstnanci nemají úplně kladný vztah.

Naopak respondenti uváděli, že by uvítali více praktických školení jak pro nováčky formou intenzivního systematického učení po nástupu do zaměstnání, tak pro stále zaměstnance formou prohlubování znalostí různými metodami.

6 Závěr

Diplomová práce se zabývala managementem znalostí ve vybrané společnosti IQVIA RDS Czech Republic, s.r.o., tedy smluvní výzkumné organizaci zabývající se organizačním zajištěním provádění klinických hodnocení v České republice na základě zplnomocnění od zadavatelů.

Cílem této diplomové práce bylo posoudit stávající procesy řízení znalostí jak v celém prostředí vybrané společnosti, tak ve zvolených oblastech výkonu práce, vytvořit ucelený přehled a zhodnotit problematiku managementu znalostí. V případě zjištění nedostatků v procesech řízení znalostí měly být autorkou zpracovány návrhy eventuálního zlepšení a zhodnoceny výhody a nevýhody takových návrhů.

V rámci posouzení obecných procesů řízení znalostí byl sestaven seznam všech způsobů, kterými dochází ke vzdělávání zaměstnanců, uchovávání a sdílení znalostí uvnitř společnosti IQVIA. Mezi nejrozšířenější byl zařazen e-learningový systém složený z learning curve školení, e-training školení a elektronických standardních operačních postupů (eSOP) sloužící především ke vzdělávání. Dále byla za hojně používaný způsob sdílení znalostí uvedena komunikace a předávání znalostí mezi kolegy formou ústní tvář v tvář, prostřednictvím telefonu či skype meetingu nebo formou písemnou skrze e-mail či komunikátor. Rovněž bylo odhaleno, že dochází k řízení znalostí pomocí workshopů, meetingů a intranetu. V určitých pracovních skupinách bylo zjištěno, že je využíván mentoring a stínování práce.

První konkrétní posuzovanou oblastí pracovního výkonu byla agenda dodatků ke smlouvám. Role zaměstnance pověřeného touto agendou představuje vytvoření, vyjednání, zajištění podpisů a zpracování dodatku. Aktuální vzdělávání a řízení znalostí v této oblasti nemá nastavené procesy na dostatečné úrovni. K dispozici nejsou žádná e-learningová školení, tréninky, pravidelné workshopy, meetingy apod. Pracovníci se spoléhají především na znalosti získávané od lokálního ředitele Regulatory Start Up týmu a z jednotlivých případů, které jsou problematické a řeší se s pomocí partnerské společnosti poskytující právní poradenství. Rovněž se zaměstnanci obrazejí na své kolegy, se kterými si předávají potřebné informace nebo se učí metodou pokus-omyl.

Druhou zvolenou oblastí výkonu práce k posouzení managementu znalostí bylo monitorování klinického výzkumu. Zaměstnanci vykonávající tuto činnost zodpovídají za zahájení klinického hodnocení, zajišťují celkový průběh monitorovacích návštěv na centrech a provádí závěrečné vizity na základě rozsahu smlouvené práce a v souladu se správnou klinickou praxí. Současné vzdělávání v oblasti monitorování je zajištěno především formou e-learningových školení. Samotný management znalostí probíhá prostřednictvím návštěv zpravidla začínajících monitorů se zkušenými monitory, kdy mají možnost noví CRA sbírat zkušenosti přímo na centrech a procesem stínování zkušeného monitora získávají znalosti potřebné k výkonu a upevňují si nabyté explicitní znalosti, kterých dosáhli prostřednictvím elektronických školení. Následně řízení znalostí probíhá pomocí instruktáže a dohledu, kdy jede monitor na centrum se svým přímým nadřízeným či on-boarding manažerem, který mu ukazuje, jak provádět jednotlivé úkony a monitor je s dohledem následně vykonává. Dalšími zjištěnými metodami byly CRA meetingy a workshopy. Především investigátorský meeting je pro monitory stěžejní na začátku nové studie. Na něm se CRA dozví veškeré potřebné informace a znalosti k protokolu dané studie. Workshopy a meetingy slouží k prohlubování a získávání nových znalostí včetně aktuálních informací pro jednotlivé skupiny i všechny monitory. Zároveň probíhají tzv. kritické případové rozhovory, během kterých se probírají různé problémy a jejich řešení. Posledními uvedenými využívanými metodami byly handover proces, během kterého si předávají dva monitoři studii, veškeré informace a získané vědomosti k ní během monitorování, a dále mentoring, který je efektivní metodou řízení znalostí, což potvrzují samotní monitoři. Během tohoto procesu dochází k transferu znalostí z mentora na menteeho.

Na základě rozhovorů, zkoumání problematiky a výsledků z dotazníku byly, jako problematická místa řízení znalostí obecně v celé společnosti IQVIA, odhaleny nedostatky e-learningů a jejich množství, jak je uvedeno u monitorování podrobněji, dále nastavené předávání znalostí v rámci používaných systémů. Momentálně je nastaveno školení formou elektronických tréninků a prezentací včetně videoukázek a následných workshopů, ale tréninky nejsou dostatečné a někdy ukázky systému neodpovídají realitě. Rovněž je nevhodně zvolen časový harmonogram školení, kdy jsou zaměstnanci povinni používat systém dříve, než mají možnost se s ním řádně seznámit. Dalším odhaleným problémem byl osobní kontakt při sdílení znalostí, což bylo uvedeno již v problematice workshopů a meetingů, kdy není dostatečně efektivní předávání znalostí v případě, že se zaměstnanci

nesejdou tváří v tvář. Také se ukázalo jako problém řízení znalostí mezi zaměstnanci díky rozdělení struktury společnosti, jelikož nejsou předávány informace a znalosti mezi jednotlivými pracovními týmy, ale pouze mezi členy komunit.

Podle zhodnocení získaných dat pozorováním a dle vlastních zkušeností autorky byl za problematiku řízení znalostí v pracovní oblasti agendy dodatků ke smlouvám označen především nedostatečný počet procesů řízení znalostí v této oblasti. Dále je také samotný počet znalostních pracovníků problémem, jelikož má společnost IQVIA nyní pouze jednoho znalostního pracovníka a druhý se teprve zaučuje. V takovém případě je velké riziko, že by mohla společnost přijít o důležité znalosti, kdyby náhle přišla o znalostního pracovníka, tedy nositele těchto znalostí. Dalším problémem byl samotný průběh předávání informací mezi zaměstnancem zabývajícím se dodatky a monitorem klinického výzkumu, který je žadatelem o zjištění dodatku. Občas nastane situace, kdy od sebe vzájemně nedokážou kolegové získat důležité informace a podklady, jelikož nemají potřebné znalosti na to, aby si vše vysvětlili. Je to způsobeno neefektivním sdílením znalostí mezi jednotlivými pracovními skupinami. V neposlední řadě došlo během zkoumání problematiky řízení znalostí ke zjištění, že nedochází k vzájemnému sdílení informací, zkušeností a vědomostí mezi dvěma kolegy, kteří jsou alokováni na agendu dodatků.

Během analýzy stávajících procesů řízení znalostí v pracovním výkonu monitorování bylo, na základě rozhovorů se zaměstnanci a vedením společnosti a výsledků dotazníku, odhaleno rovněž několik oblastí ke zlepšení, ačkoliv je řízení mnohem lepší než v agendě dodatků. Jednou z nich byla samotná účast na workshopech a meetingách. Bylo zjištěno, že někteří zkušení senior monitoři se jich neúčastní, jelikož nemají čas nebo si myslí, že už vše znají a nedozvěděli by se nic nového. Na workshopech a meetingách se ale velmi často řeší aktuální změny, které jsou přínosné i pro zkušené CRA. S tím souvisel i druhý problém, a to je on-line připojování. Na jednu stranu je výhodné, že se mohou zaměstnanci připojit mimo kancelář, ale občas to inklinuje k tomu, že se během účasti na workshopu či meetingu dostatečně nesoustředí na samotný průběh, a neodnesou si tak potřebné informace a znalosti. Jako další problém bylo odhaleno, že zkušení senior monitoři nejsou kontrolováni přímo na centrech, zda svoji práci vykonávají správně. Během zkoumání managementu znalostí bylo také potvrzeno to, co vnímá sama autorka práce za problém, a to je velké množství elektronických tréninků a standardních operačních postupů. Také je problematické, že se elektronická školení opakují a zároveň mnohdy obsahují informace, které ani nejsou

přínosné pro jednotlivé zaměstnance. S e-learningy souviselo zjištění nedostatečné kontroly získaných znalostí, kdy e-training školení a eSOP nejsou zakončena žádným testem nebo nejsou monitori prozkoušeni jiným způsobem, aby se zjistilo, zda správně porozuměli protokolu a dalším informacím. Z toho vyplynulo riziko nejen nesprávně prováděného výkonu práce, ale rovněž možnost následného šíření chybných informací a znalostí. Poslední problematickou oblastí řízení znalostí bylo odhaleno poměrně časté vyměňování monitorů na studiích a s tím spojené nedostatečné zaznamenávání a předávání znalostí k dané klinické studii. Nově alokovaný monitor má často problém získat dostatečný přehled o všem, co se za dobu trvání studie událo.

Jako možnost zlepšení managementu znalostí v rámci celého prostředí společnosti byl za prvé doporučen trainee program, což je intenzivní kurz v délce několika dní až týdnů, kterým by každý nový zaměstnanec musel projít. Trainee program by byl založen jak na teoretických školeních, tak na praktických ukázkách. Výsledkem by bylo seznámení zaměstnance se společností, a hlavně jeho pracovní rolí tak, aby ji mohl začít díky nabytým znalostem ihned vykonávat. Dalším doporučením bylo zvoleno omezení množství e-learningových školení a předávaných informací tak, aby jimi nebyli zaměstnanci zahlceni, a především aby si z nich odnesli informace a znalosti potřebné k výkonu práce. Část elektronických tréninků by bylo vhodné nahradit způsoby založenými z větší části na praxi, například mentoringem, stínováním práce, praktičtějšími workshopy atd. V rámci zjištěné problematiky zaučování se systémy bylo navrženo zajištění školitele ze strany společnosti, který by se věnoval individuálním školením zaměstnanců a zajišťoval by podporu v případě potíží. Posledním doporučeným návrhem bylo zavedení databází, které by byly rozděleny do jednotlivých sekcí dle projektových studií a pracovních oblastí zaměstnanců. Databáze by obsahovaly jednotlivé informace, znalosti, rady, tipy, postupy a případové studie týkající se nejlepšího možného řešení získaného především na základě poučení se z vlastních chyb. Též by v nich byl seznam osob odpovědných za řešení problémů v jednotlivých oblastech.

Návrhů na zlepšení řízení znalostí v pracovním okruhu agendy dodatků ke smlouvám bylo připraveno několik. Jedním z nich bylo rozšíření počtu znalostních pracovníků, což by mělo vést k udržení znalostí uvnitř podniku a snížení rizika jejich ztráty. Znalostní pracovníci by si mohli vzájemně sdílet znalosti. Druhým návrhem bylo zavedení pravidelných workshopů s odborníky z partnerské společnosti poskytující právní poradenství, které by prohlubovaly znalosti zaměstnanců a rozšiřovaly praktické zkušenosti.

Třetím návrhem bylo zavedení meetingů s monitorem a manažerem, které by mohlo pomoci v situaci zmíněné výše, tedy že z důvodu vzájemné neznalosti náplně práce nejsou zaměstnanci schopni si vzájemně předat potřebné věci a podstatné znalosti včetně informací. Dalším návrhem bylo zavedení procesní dokumentace, která by obsahovala veškeré informace, rady, podklady, schválení apod. k jednotlivým projektům. Posledním návrhem bylo vytvořit manuály s přesnými postupy krok za krokem, které by sloužily především novým zaměstnancům při tvorbě, vyjednávání a následném zpracování dodatku ke smlouvě.

Mezi návrhy na zlepšení procesů managementu znalostí v pracovním okruhu monitorování klinického výzkumu patřilo za prvé propojení e-learningových školení s praxí, jelikož v této době dochází pouze k získání explicitních znalostí, ale k tomu, aby se ze zaměstnanců stali znalostní pracovníci společnosti je potřeba získání znalostí tacitních, které vznikají v důsledku praxe. Dalším návrhem bylo, aby spolu na návštěvy center jezdili nejen noví monitoři se zkušenými, ale rovněž zkušení s ostatními senior monitory. Díky tomu by měli možnost si prohloubit své znalosti a zároveň se navzájem kontrolovat, zda vše dělají správně. V případě potřeby by od sebe mohli pochytit lepší řešení některých situací vzniklých na centru. Návrhem na zlepšení bylo také zařazení testování získaných znalostí z e-learningových školení. Momentálně společnost IQVIA nemá žádné systematické testování kromě některých testů v learning curve, a musí tedy důvěřovat, že zaměstnanci nabyli dostatečné znalosti z elektronických školení. Bylo by proto vhodné zavést buďto testy na konci e-training školení nebo interaktivní meetingy, skrze které by vedoucí projektového týmu prozkoušel monitory ze znalostí dané studie. V neposlední řadě bylo navrženo provádění pravidelných neformálních schůzek monitorů, kde by měli možnost si sdílet své zkušenosti z jednotlivých center a od jednotlivých zkoušejících a studijních týmů.

Na základě rozhovorů a výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že má společnost IQVIA dobrý základ pro fungování řízení znalostí, protože je zde pozitivně nastavena kultura společnosti. Mezi zaměstnanci nejsou výraznější kulturní bariéry v managementu znalostí. Individuální bariéry se týkají pouze několika jedinců, ale ti se dají považovat za výjimky. Převážná většina zaměstnanců nemá pocit nedostatku moci, kdy by se obávali, že přijdou o exkluzivitu zajišťující jistotu práce a respektu v případě, že své znalosti předají někomu ze svých kolegů. Také zaměstnanci nemají obavy ze ztráty odměny v případě, že by za ně někdo udělal jejich práci, pokud by se s kolegou podělili o vlastní specifické znalosti potřebné k výkonu takové práce. Naopak zaměstnanci vítají pomoc od

někoho jiného, jelikož mají velmi často mnoho práce. Z tohoto důvodu rádi využijí možnosti někoho zaučit předáním svých znalostí, aby jim následně dotyčný mohl vypomoci.

Zaměstnanci by potřebovali více času na učení a přijímání znalostí. Pokud budou mít stále mnoho vlastní práce, a ještě budou navíc přetíženi jinými povinnostmi, nebudou mít prostor věnovat se vzdělávání a získávání nových znalostí. Zároveň nebudou vlastníci znalostí ochotni dostatečně své znalosti kontinuálně předávat, ukládat a podporovat ostatní kolegy při učení.

Obecně by se měla společnost zaměřit na vzdělávání a řízení znalostí především formou praktických procesů. Ve společnosti IQVIA jsou propracované elektronické systémy, ale propojení s praxí v mnoha případech chybí nebo není zvoleno vždy efektivně. Rovněž je postrádán fungující systém řízení znalostí v některých oblastech, např. v agendě dodatků ke smlouvám. Společnost se zabývá většími pracovními skupinami, kde je management znalostí nastaven v různých podobách, ale na menší týmy, jako jsou zaměstnanci zabývající se dodatky, společnost zapomíná. Bylo by vhodné nastavit systematické zaškolování pro všechny nové zaměstnance především pomocí intenzivních praktických kurzů po nástupu.

Společnost by se měla zároveň zaměřit na kontinuitu znalostí mezi jednotlivci, jelikož nedbá v takové míře na sdílení znalostí mezi zaměstnanci, jejichž pracovní pozice není přímo součástí nějaké komunity. Zároveň ani nepodporuje vytváření úložišť znalostí zaměstnanců. Příkladem jsou opět pracovníci zabývající se agendou dodatků. Tím, že jsou pouze dva, se na ně společnost přímo nezaměřuje a podporuje řízení znalostí především v jednotlivých pracovních týmech. Zaměstnanci odpovědní za dodatky si znalosti předávají výjimečně jen v případě potřeby, ale ne kontinuálně.

V neposlední řadě by bylo vhodné, kdyby se společnost IQVIA zaměřila na samotné ukládání znalostí, jelikož bylo zjištěno, že chybí různé databáze a manuály, do kterých by se nahrávaly důležité informace, postupy, nejlepší řešení, znalosti apod., které by následně sloužily ostatním.

7 Seznam použitých zdrojů

AL-SHAMMARI, Minwir, 2008. *Customer knowledge management: people, processes, and technology*. Hershey, PA: Information Science Reference, c2009. ISBN 1605662593.

ANTOŠOVÁ, Mária. *Co podnik očekává od manažera znalostí* [online]. 2007 [cit. 2018-08-24]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-21326760-co-podnik-ocekava-od-manazera-znalosti>

BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BUREŠ, Vladimír, 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

DAVENPORT, Thomas H., c2005. *Thinking for a living: how to get better performance and results from knowledge workers*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 1-59139-423-6.

DRUCKER, Peter F., 1959. *Landmarks of Tomorrow: A Report on the New*. New York: Harper. ISBN 1-56000-622-6 1.

DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.

GRUBLOVÁ, Eva, FRANEK, Jiří. *Základy znalostního managementu* [online]. 2009 [cit. 2018-02-24]. Dostupné z: <http://emi.mvso.cz/EMI/2009-01/07%20Grublova/Grublova.pdf>

INTERNET INFO, S.R.O. *Slovník pojmů – synergický efekt* [online]. © 1998-2018 [cit. 2018-07-21]. Dostupné z: <https://business.center.cz/business/pojmy/p891-synergicky-efekt.aspx>

KOUBEK, Jan, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha, Management Press 2007, 400 s. ISBN 978-80-7261-169-3.

KOUT, J. *Management znalostí* [online]. 2006 [cit. 2017-11-18]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/management-znalosti.htm>

MATOŠKOVÁ, J., SMĚŠNÁ, P. *Human resource management practices stimulating knowledge sharing. Management & Marketing*, [online]. 2018 [cit. 2018-08-25]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1515/mmcks-2017-0036>

MILOVANOVIĆ, S. *SECI model* [online]. 2006 [cit. 2018-06-12]. Dostupné z: <https://knowledgeandmanagement.wordpress.com/seci-model-nonaka-takeuchi/>

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

MSD. *Etika klinických hodnocení* [online]. 2009 [cit. 26.10.2018]. Dostupné z: <http://www.msdcz/etika-klinickyh-hodnoceni>

O LÉČÍCÍCH. *Jak probíhá klinické hodnocení léků?* [online]. 2001 [cit. 26.10.2018]. Dostupné z: <http://www.olecich.cz/encyklopedie/jak-probiha-klinicke-hodnoceni-leku>

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

POLANYI, Michal, 1962. *Personal knowledge: Towards a Post-Critical Philosophy*. Routledge and Kegan Paul. ISBN 0710019599.

ROTHWELL, William J. *Knowledge transfer: 12 Strategies for Succession Management* [online]. 2004 [cit. 2018-06-23]. Dostupné z: http://www.greenchameleon.com/uploads/12_Strategies_for_Succession_Management.pdf

ROUSE, Margaret. *CKO (chief knowledge officer)* [online]. 2008 [cit. 2018-06-16]. Dostupné z: <https://searchcio.techtarget.com/definition/CKO>

STÁTNÍ ÚSTAV PRO KONTROLU LÉČIV. *KLH-8* [online]. 2001 [cit. 27.10.2018]. Dostupné z: <http://www.sukl.cz/leciva/klh-8>

TAKEUCHI, Hirotaka, NONAKA, Ikujiro, 1995. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press. ISBN 0195092694.

THOMAS, John S. *A Brief History Of Knowledge Management* [online]. 2007 [cit. 2018-06-16]. Dostupné z: <http://johnstomas.wikidot.com/a-brief-history-of-km>

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

URBANCOVÁ, Hana, 2013. *Kontinuita znalostí: jak uchovat znalosti klíčových pracovníků v organizaci*. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta. J@K. ISBN 978-80-87829-01-1.

8 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: Vlastní dotazníkové šetření a jeho výsledky	I
Příloha 2: Vlastní dotazník	XVIII

Seznam obrázků

Obrázek 1: Fungování sdílení znalostí	II
Obrázek 2: Nejčastější způsob získávání znalostí	VII
Obrázek 3: Nejvíce preferovaný způsob sdílení znalostí	IX
Obrázek 4: Zlepšení sdílení znalostí	X
Obrázek 5: Délka trvání pracovního poměru respondentů	XIV
Obrázek 6: Pracovní pozice respondentů	XV
Obrázek 7: Pohlaví respondentů	XVI
Obrázek 8: Věková kategorie respondentů	XVII

Seznam tabulek

Tabulka 1: Fungující způsoby sdílení znalostí dle zaměstnanců	IV
Tabulka 2: Důvody nefungujícího sdílení znalostí dle zaměstnanců	VI
Tabulka 3: Příklady zlepšení sdílení znalostí dle zaměstnanců	XI

Příloha 1: Vlastní dotazníkové šetření a jeho výsledky

Během zpracovávání diplomové práce se také autorka zaměřila na anonymní dotazníkové šetření vztahující se na názor zaměstnanců lokální kanceláře společnosti IQVIA v České republice, zda podle pracovníků funguje uvnitř společnosti sdílení znalostí a jakým způsobem k němu dochází či jaký je důvod tvrzení, že k němu nedochází. Dále byli zaměstnanci dotázáni, jaké jsou nejčastější způsoby sdílení znalostí, které sami využívají, a které naopak preferují. Také bylo dotazníkem zjišťováno, zda by se mohl dle pracovníků společnosti systém sdílení znalostí nějakým způsobem zlepšit. V případě, že odpověděli souhlasně, byli dotázáni na návrh, kterým by se mohlo sdílení zlepšit.

K dotazníkovému šetření byl využit webový portál vyplnto.cz, který slouží k on-line průzkumům. Doba trvání, po kterou bylo šetření spuštěno, byl jeden týden. Dotazník obsahoval celkem 11 otázek, z toho se některé zobrazovaly na základě zvolené odpovědi v předešlé otázce. Všechny zobrazené otázky byly povinné. Byly použity jak otevřené, tak polouzavřené a uzavřené otázky.

Dotazník byl rozeslán z pracovního e-mailu autorky všem stálým aktivně pracujícím zaměstnancům lokální kanceláře kromě vedení společnosti a HR oddělení. Nejsou rovněž zahrnuty například ženy na mateřské dovolené. Dotazníkem bylo osloveno celkem 104 respondentů, z toho se vrátilo 76 vyplněných dotazníků. To představuje návratnost 73 % odpovědí.

První otázka byla uzavřená, kde respondenti volili mezi odpovědi ano-ne. Touto otázkou autorka zjišťovala, jaký je názor zaměstnanců na fungování sdílení znalostí, tedy zda vůbec sdílení nějakým způsobem funguje uvnitř společnosti, nebo nefunguje. Další otázka byla otevřená a zobrazila se dle předešlé odpovědi. Pokud respondenti odpověděli pozitivně, byli dotázáni na způsob, kterým dle nich sdílení funguje. Pokud odpověděli negativně, následující otázka zjišťovala, z jakého důvodu dle jejich mínění sdílení nefunguje. Poté se dotazník zaměřil na způsoby, kterými zaměstnanci nejčastěji znalosti získávají a které nejvíce preferují. V těchto otázkách měli dotázaní možnost si vybrat z nabídky několika možností nebo mohli vypsát odpověď vlastní. Respondenti museli povinně zvolit minimálně jednu z nabízených variant nebo dopsat nějakou vlastní. Následovala uzavřená otázka, kde pracovníci opět vybírali pouze z možností ano-ne. Otázka

byla zaměřená na názor pracovníků, zda by se mohlo podle nich zlepšit nějakým způsobem sdílení znalostí. Pokud odpověděli, že ne, že je dostačující, následovaly už pouze otázky segmentačního typu. V případě, že pracovník odpověděl ano, autorka chtěla znát konkrétní návrh na zlepšení sdílení znalostí ve společnosti IQVIA. Po této otázce již také následovaly pouze segmentační dotazy, které zjišťovaly věk, pohlaví, pracovní pozici a délku pracovního poměru zaměstnanců.

Otázky a výsledky dotazníkového šetření

Otázka č. 1: Je ve společnosti IQVIA fungující systém sdílení znalostí dle názoru zaměstnanců?

První otázka v dotazníku se zaměřovala na osobní názor zaměstnanců, zda vůbec sdílení znalostí ve společnosti IQVIA nějakým způsobem funguje bez ohledu na konkrétní oblasti výkonu práce. Tato otázka neměla za úkol zjišťovat prozatím konkrétní typy sdílení znalostí, o kterých si zaměstnanci myslí, že jsou nejlepší, ale měla pouze zjistit, jestli se vůbec s nějakým fungujícím sdílením respondentí setkávají a zda využívají sdílení znalostí.

Obrázek 1: Fungování sdílení znalostí



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 1 je možné vidět, že 65 zaměstnanců, což tvoří 86 % všech odpovědí, souhlasí s tím, že sdílení znalostí ve společnosti nějakým způsobem funguje, ačkoliv nelze určit, zda jim vyhovuje nastavený systém, nebo nevyhovuje. 11 respondentů, což představuje

14 %, však odpovědělo, že dle jejich názorů sdílení znalostí nefunguje. V následujících dvou vyplněných otázkách je uvedeno odůvodnění, proč pracovníci takto odpovídali.

Otázka č. 2: Jakým způsobem ve společnosti IQVIA dochází k fungujícímu sdílení znalostí dle zaměstnanců?

Pokud zaměstnanec odpověděl na první otázku kladně, tedy že dle jeho názoru funguje sdílení znalostí, následovala otázka zaměřující se přímo na konkrétní příklady fungujícího systému sdílení znalostí. Tato otázka byla otevřená, a zaměstnanci tak museli doplnit svoje vlastní odpovědi.

Nejčastěji se objevovala odpověď předávání znalostí pomocí komunikace s kolegy, kterou uvedlo 47 respondentů, tedy 62 %. Druhým nejvíce se objevujícím příkladem fungujícího sdílení znalostí byly meetingy, telekonference a osobní schůzky. Tyto způsoby uvedlo 22 zaměstnanců, což představuje 29 %. Třetím nejčastějším způsobem byly workshopy s počtem 19 odpovědí, což je 25 % pracovníků. Dále zaměstnanci uvedli e-learningový systém, tedy learning curve, e-training a jednou se objevilo on-line školení (platforma Lynda.com). Tento prostředek napsalo 15 respondentů. To je v součtu všech respondentů 20 %. Devětkrát bylo uvedeno sdílení znalostí pomocí newsletterů a hromadných informačních e-mailů. To představuje 12 % zaměstnanců. Stejný počet uvedl mentoring. Následovala odpověď komunikace a získávání znalostí od nadřízených, kterou uvedlo 6 pracovníků. Tento počet je roven poměru 8 %. Dále se čtyřikrát objevila možnost nabývání znalostí skrze eSOP, tedy v poměru 5 %. Ostatní odpovědi byly vypsány pouze jednou nebo dvakrát.

Všechny způsoby jsou uvedeny v tabulce č. 1, kde je také zaznamenána četnost respondentů, kteří tuto možnost napsali.

Tabulka 1: Fungující způsoby sdílení znalostí dle zaměstnanců

Způsob fungujícího sdílení znalostí dle zaměstnanců	Počet zaměstnanců, kteří tento způsob uvedli
Komunikace/ sdílení znalostí mezi kolegy (př. ústně, e-mailem, telefonicky)	47
Meetingy, telekonference, osobní schůzky	22
Workshopy	19
Learning curve/ E-training/ On-line školení (Lynda.com)	15
Newsletter, hromadné informační e-maily (př. all staff e-maily, e-maily od projektových týmů)	9
Mentoring	9
Komunikace s nadřízenými	6
eSOP	4
SharePoint	2
Lesson Learned Session	2
Buddy (člověk, který nového zaměstnance provede a vysvětlí mu vše, poskytne mu základní informace, vypomáhá mu v začátcích)	2

Staff meeting	1
Shadowing (stínování)	1
Fórum Yammer	1
Neformální rozhovory	1

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Jaké jsou důvody nefungujícího systému sdílení znalostí ve společnosti IQVIA dle názoru zaměstnanců?

V případě, že pracovník odpověděl na první otázku negativně, tedy že dle jeho názoru nefunguje sdílení znalostí, byl povinen zodpovědět tuto otázku, pomocí které se autorka dotazovala na důvod, proč podle zaměstnance sdílení znalostí nefunguje. Tato otázka byla také otevřená, a každý respondent tedy musel uvést svou vlastní odpověď.

V tabulce č. 2 jsou vypsány veškeré důvody, které zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvedli a opět četnost těchto odpovědí. Čtyři pracovníci, tedy pouze 5 % uvedlo jako důvod nedostatečnost sdílení a spolupráce mezi kolegy či týmy. Dva respondenti, což jsou pouze 3 %, uvedli jako problém velikost a rozvrstvení společnosti. Zaměstnanci pracují v několika různých týmech a navzájem neznají svoji práci. Spousta z nich dělá také z domu buď na plný úvazek nebo využívá možnost pracovat několik dní z domu, tzv. home office.

Tyto výsledky nemají velkou vypovídací hodnotu, jelikož bylo málo odpovědí týkajících se nefungujícího sdílení znalostí. Pozitivní je, že dle zaměstnanců sdílení z větší části nějakým způsobem funguje.

Tabulka 2: Důvody nefungujícího sdílení znalostí dle zaměstnanců

Důvody nefungujícího sdílení znalostí dle zaměstnanců	Počet zaměstnanců, kteří tento důvod uvedli
Nedostatečné sdílení a spolupráce mezi kolegy/ pracovními týmy	4
Velká společnost – zaměstnanci pracují na rozdílných projektech, rovněž pracují z domu, velké rozvětvení pracovních skupin	2
Chybějící praktické předávání znalostí	1
Chybějící dostatečně široká databáze aktuálních informací – člověk musí sám pátrat/ problém malé informovanosti o tom, kde potřebné informace hledat	1
Pozdní workshopy – př. implementace nového systému dříve, než proběhne příslušný workshop	1
Nedodržování nastavených postupů – chybějící kontrola	1
Nedostatek času na sdílení znalostí obecně	1
Nízká motivace zaměstnance, který opouští společnost, aby proběhlo řádné předání všech informací a znalostí	1
Neznalost řešení problému, který se s největší pravděpodobností již někdy řešil (nedostatečné znalosti)	1

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jakým způsobem své znalosti zaměstnanci společnosti IQVIA nejčastěji získávají?

Na základě tohoto dotazu se zjišťovalo, jaké prostředky zaměstnanci využívají ke sdílení znalostí uvnitř společnosti IQVIA nejvíce. Měli možnost si vybrat z nabízených možností. Zároveň mohli uvést i vlastní odpověď, pokud si z nabídky nevybrali nebo používali ještě nějaký další způsob, který nebyl zmíněn ve výčtu uvedených způsobů.

Obrázek 2: Nejčastější způsob získávání znalostí



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je možné vidět na obrázku č. 2, tak nejčastější odpovědí bylo předávání znalostí mezi kolegy. Tuto odpověď uvedlo 72 zaměstnanců, což představuje 95 %. Tento způsob sdílení znalostí je, i dle autorky, obecně jednou z nejvyhledávanějších forem předávání zkušeností a znalostí uvnitř společnosti a svědčí to o dobře nastavené firemní kultuře.

Druhou nejvíce vyplňovanou odpovědí byly workshopy, školení a meetingy, které zaškrtnulo 78 %, tedy 59 respondentů. To může vypovídat o tom, že jsou opravdu jednou z hojně používaných variant managementu znalostí a zaměstnanci si z tohoto způsobu rozšiřování svých znalostí něco odnášejí. Tato forma pomáhá v intenzivním vzdělávání pracovníků uvnitř společnosti také v případě, že je potřeba jim předat aktuální informace

o některých změnách. Dále je vhodnou volbou pro pracovní skupiny, kdy mají členové možnost získat znalosti ze shodné oblasti, které se věnují.

Na třetím místě se v pořadí nejčastějších způsobů získávání znalostí zaměstnanců objevovala možnost získávání znalostí od vedení společnosti (managementu). Tento způsob uvedlo 43 pracovníků, tudíž 57 %. Je vidět, že zaměstnanci mají poměrně velkou oporu ve svých nadřízených a manažerech, což potvrdili i někteří zaměstnanci během rozhovorů, a obracejí se na ně se svými dotazy nebo v případě řešení nějakého problému či potřebě si rozšířit své znalosti.

Na čtvrté příčce se umístily e-learningové systémy, tedy learning curve, e-training a eSOP, které uvedlo 47 % respondentů. Ačkoliv jsou elektronické learningové systémy jedním z hlavních způsobů předávání znalostí ve společnosti, tak zaměstnanci ho nepovažují za úplně nejzákladnější. To může být zapříčiněno tím, že si z tohoto typu školení neodnesou takové množství podstatných informací a znalostí. Z tohoto důvodu ho zřejmě uvádí méně jak polovina zaměstnanců.

Na páté pozici skončila odpověď praktické možnosti si vyzkoušet něco pod vedením zkušeného kolegy či manažera, a tím se učit a rozšiřovat si znalosti. Tuto variantu uvedlo 27 osob, což představuje 36 % ze všech respondentů. Způsob získávání znalostí pomocí praktické ukázky je vhodný například ve chvíli, kdy se zavádí nový systém nebo dojde v existujícím k zásadním změnám a inovacím.

Šesté místo obsadila možnost mentoringu, kterou zvolilo 13 respondentů. V součtu všech, kteří zodpověděli tento dotazník, tvoří takový počet 17 %. Mentoring se dá považovat za velice efektivní způsob sdílení znalostí, ale je náročnější na časové možnosti zaměstnanců. Mentorem bývá většinou někdo z řad zkušených pracovníků a musí mít hluboké znalosti v dané oblasti.

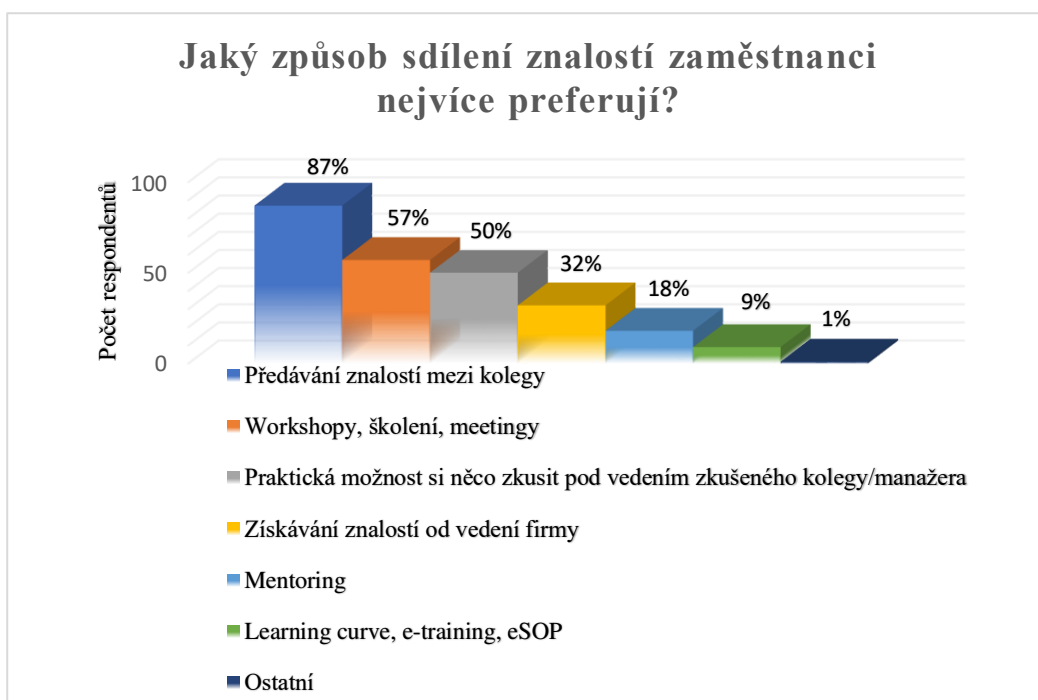
Poslední oblastí jsou vlastní odpovědi, které tvořily pouze 2 % z celkového počtu responsí, tedy 8 % ze všech respondentů uvedlo vlastní odpověď. Mezi těmito odpověďmi lze najít způsoby, jako jsou shadowing neboli stínování, kdy má možnost zaměstnanec sledovat svého kolegu při nějaké činnosti v přirozeném prostředí. Nijak do jeho práce většinou nezasahuje, pouze zmapuje prostředí a činnosti pozorováním. Další způsoby, které

respondenti sami uvedli, byly samoučení, hledání informací z vlastních zdrojů a internetu či metoda pokus-omyl.

Otázka č. 5: Jaké způsoby sdílení znalostí zaměstnanci společnosti IQVIA nejvíce preferují?

Stejně jako v předešlé otázce zde bylo na výběr několik možností nebo mohl respondent vypsát svoji vlastní odpověď. Vybrat si musel minimálně jednu z uvedených či uvést vlastní, ale maximální počet nebyl omezen. Rozdílem oproti předešlé otázce byla preference způsobu sdílení znalostí. Člověk může ve společnosti nějaké způsoby používat, ale vyhovovat mu můžou úplně jiné. To bylo cílem zjištění.

Obrázek 3: Nejvíce preferovaný způsob sdílení znalostí



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět na obrázku č. 3, tak první dvě odpovědi se shodují s odpověďmi v předešlé otázce. Předávání znalostí vzájemně mezi kolegy a různé workshopy, školení a meetingy jsou nejen nejvíce používanými způsoby sdílení znalostí ve společnosti IQVIA, ale zaměstnanci je také nejvíce preferují. Sdílení znalostí mezi kolegy získalo 87 %, což představuje 66 odpovědí. Školení formou workshopů a meetingů obdrželo 57 %, tedy 43 respondentů zvolilo tuto možnost. Na třetím místě s 50 % je možnost si něco vyzkoušet

v praxi s tím, že na nás bude někdo u prováděné činnosti dohlížet a radit nám, co máme dělat. Tuto variantu označilo 38 zaměstnanců. Dále nejvíce respondenti zaškrtovali možnost získávání znalostí od vedení společnosti, kam je zařazen například přímý nadřízený. Tato možnost se objevila v počtu 24, což představuje 32 % ze všech vyplněných dotazníků. Na pátém místě byl mentoring s 18 %, počet respondentů byl 14. Na předposledním místě byly e-learningy, které preferuje pouze 7 zaměstnanců, což je 9 %. Jedno procento odpovědí tvoří sdílená firemní databáze.

Otázka č. 6: Mohl by se dle názoru zaměstnanců systém sdílení znalostí ve společnosti IQVIA zlepšit, nebo je dostatečný?

Na otázku č. 6 opět odpovídali všichni respondenti, jako tomu bylo u předešlých dotazů kromě druhé a třetí otázky. Zaměstnanci museli odpovědět na to, jestli by se dle jejich názoru mohlo sdílení znalostí ve společnosti IQVIA nějak zlepšit. Tímto dotazem se prozatím nezjišťoval konkrétní návrh na zlepšení, ale autorka chtěla zjistit, kolik procent zaměstnanců je s nynějším řízením znalostí spokojeno a kolik procent by uvítalo nějakou změnu.

Na následujícím obrázku č. 4 je vidět, že výsledek není úplně jednoznačný a zaměstnanci mají rozdílný názor. Čtyřicet tři zaměstnanců, tedy 57 % souhlasí s tím, že by se mohl aktuální systém managementu znalostí zlepšit, kdežto třicet tři zaměstnanců, tedy 43 % je názoru, že je sdílení znalostí dostatečné a není potřeba nic zlepšovat.

Obrázek 4: Zlepšení sdílení znalostí



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 7: Jaké jsou konkrétní návrhy na zlepšení systému sdílení znalostí dle zaměstnanců společnosti IQVIA?

Pokud dotazovaný na předešlou otázku odpověděl souhlasně, tedy že by se dle jeho názoru mohlo sdílení znalostí ve společnosti IQVIA zlepšit, obdržel následně povinnou otázku, kde měl uvést konkrétní jeden či více příkladů, jakým způsobem by mohla společnost dosáhnout tohoto efektu. Otázka byla otevřená a respondenti měli povinnost vypsát vlastní odpověď.

Nejčastější odpovědí byla potřeba mít více času, který by mohl být využit k většímu sdílení znalostí, ukládání a samotnému rozšiřování vlastních znalostí. Tento návrh uvedlo 11 respondentů, což je 20 % těch, co souhlasí s tím, že by se mohlo řízení znalostí zlepšit. Další odpovědí bylo více praktických školení, intenzivnější školení po nástupu a systematictější zaškolování přímo v týmech. Tuto odpověď uvedlo 7 zaměstnanců, tedy 12 %. Třetí nejčastější možností bylo zlepšení přiřazování elektronických školení a větší počet praktických workshopů a propracovanějších prezentací. Tuto možnost zvolilo 6 pracovníků, což představuje 11 % ze všech, kteří jsou názoru, že je potřeba management znalostí ve společnosti IQVIA zlepšit. Dalšími příklady byla změna samotného formátu eSOP tak, aby bylo smysluplnější, rozšíření mentoringu, vytvoření návodů atd.

Všechny návrhy na zlepšení ze strany zaměstnanců jsou uvedeny v následující tabulce č. 3.

Tabulka 3: Příklady zlepšení sdílení znalostí dle zaměstnanců

Konkrétní příklad zlepšení sdílení znalostí dle zaměstnanců	Počet zaměstnanců, kteří tento příklad uvedli
Více času (velké množství elektronických školení, málo času na sdílení znalostí z důvodu velkého objemu práce a přetěžování zaměstnanců)	11
Více praktických školení pro stálé zaměstnance/ intenzivní praktické školení po nástupu nového zaměstnance/ systematictější zaškolování nových zaměstnanců v týmech	7

Zlepšení přiřazování elektronických školení, pořádání více praktičtějších workshopů (např. s externím odborníkem), více prezentací	6
Změna formátu eSOP – zjednodušení, zpřehlednění, zkrácení	3
Rozšíření mentoringu	3
Vytvoření návodů (např. na systémy, postupy)	3
Efektivnější testování získaných znalostí	3
Širší sdílení znalostí a aktuálních informací na úrovni daného projektu mezi kolegy	2
Globální sdílená databáze (mít informace na jednom místě) – např. sdílení protokolů, projektových plánů, vzdělávacích materiálů, získaných zkušeností	2
Více příspěvků na SharePoint	1
Zkušenosti z auditů sdílet osobně, ne pouze přes skype	1
Představování kolegů nejen v týmech – zaměstnanci by se lépe mezi sebou znali	1
Zlepšení předávání znalostí z jiných zemí, ze strany vyššího managementu (na lokální úrovni je to v pořádku)	1
Pravidelné teambuildingy (pracovních skupin, celé společnosti)	1
Zefektivnění handover procesu – např. předávání informací a znalostí přímo na centru	1

Více času na sebevzdělávání, ale ne na úkor volného času	1
---	---

Zdroj: vlastní zpracování

Následující čtyři otázky jsou segmentačního typu, na základě kterých je možné respondenty rozdělit a identifikovat.

Otázka č. 8: Jak dlouho trvá pracovní poměr zaměstnance společnosti IQVIA, který zodpovídal dotazník?

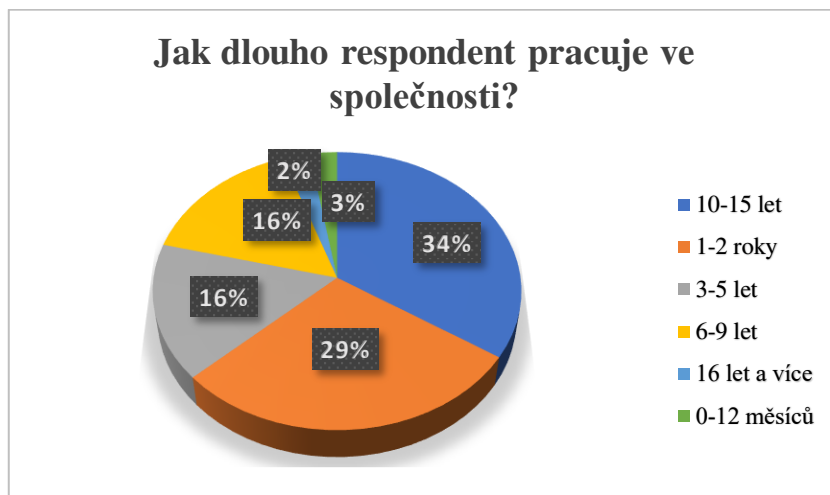
Odpovědi byly rozděleny do šesti časových rozpětí a mezi respondenty se objevily všechny možnosti. Největší zastoupení délky trvání pracovního poměru bylo 10-15 let. Je vidět, že je ve společnosti velký počet stálých zaměstnanců, kteří nastoupili do společnosti IQVIA několik let po vzniku lokální kanceláře v České republice a pro společnost pracují už dlouho. Z tohoto hlediska lze očekávat, že společnost IQVIA zaměstnává mnoho znalostních pracovníků. Naopak druhou nejširší skupinou respondentů byli ti, co pracují ve společnosti teprve 1-2 roky. Důvodem může být, že v dnešní době není problém najít uplatnění v jiné práci, a tím pádem se zvyšuje fluktuace zaměstnanců. Rovněž lze předpokládat, že společnost zhruba před dvěma lety rozšiřovala pracovní týmy. Z dotazníku vyplynulo, že především došlo k rozšíření týmu monitorů, mezi kterými bylo nejvíce respondentů s touto délkou pracovního poměru.

Mezi třetí nejčastější odpověď se zařadily dvě možnosti, a to délka pracovního poměru v rozmezí 3-5 let a 6-9 let, což by se dalo považovat dle autorky za pomezí průměrné délky pracovního poměru, který stráví člověk u jednoho zaměstnavatele nebo v jedné pracovní pozici.

Nejmenší zastoupení měly možnosti 0-12 měsíců a 16 let a více. Co se týče nejkratšího pracovního poměru, lze tento výsledek přisoudit tomu, že společnost IQVIA v letošním roce nenabrala zásadní počet nových zaměstnanců. Na druhou stranu četnost odpovědí s nejdelším pracovním poměrem může být ovlivněna tím, že část zaměstnanců spadajících do této kategorie je z řad vedení společnosti, kteří dotazník nevyplňovali.

Procentuální podíl jednotlivých odpovědí týkajících se délky pracovního poměru ve společnosti IQVIA RDS Czech Republic, s.r.o. je uveden na obrázku č. 5.

Obrázek 5: Délka trvání pracovního poměru respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

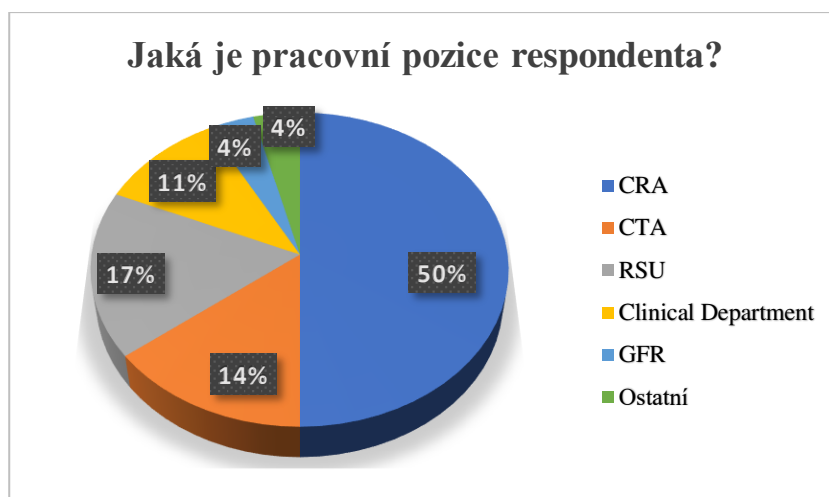
Otázka č. 9: Jaká je pracovní pozice zaměstnance společnosti IQVIA, který zodpovídal dotazník?

Ve společnosti IQVIA jsou zastoupeny nejvíce tři pracovní skupiny, které jsou tvořeny jednotlivými členy, a specializují se na různé pracovní oblasti, mají odlišnou pracovní náplň a odpovídají za rozdílné sféry ve společnosti. Jsou to členové CRA týmu, CTA týmu a RSU týmu.

Nejvíce byli zastoupeni v dotazníkovém šetření monitori klinického hodnocení (CRA), kterých bylo 38. Dohromady je jich v celé společnosti 45, což představuje nejpočetnější pracovní skupinu společnosti. Na dotazník tedy odpovědělo 82 % monitorů. Další početnější skupinou zaměstnanců jsou asistentky klinického hodnocení (CTA). V IQVIA je 14 asistentek, z toho jich dotazník zodpovědělo 11, což představuje 79 %. Další větší pracovní skupinu tvoří tým Regulatory Start Up, který má aktuálně 17 členů. Na dotazník jich odpovědělo 13, což je tedy 76 %. Další početnější skupinu tvořili zaměstnanci z klinického oddělení (CD – Clinical Department) – jeden projektový manažer (CPM – Clinical Project Manager), tři vedoucí klinického týmu (CTL – Clinical Team Leader), tři vedoucí projektu (PL – Project Leadership) a jeden vedoucí site managementu (SML – Site Management Lead). Celkem jich odpovědělo 8. Předposlední zastoupenou skupinou byli

pracovníci týmu GFR (Global Functional Resourcing), kteří byli 3. Posledními třemi respondenty byli Facilities Coordinator, který se zabývá správou kanceláře a technickým zabezpečením, vedoucí pracovník IT oddělení spravující veškeré záležitosti týkající se informačních technologií a jeden člověk, který neuvedl konkrétní pozici.

Obrázek 6: Pracovní pozice respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

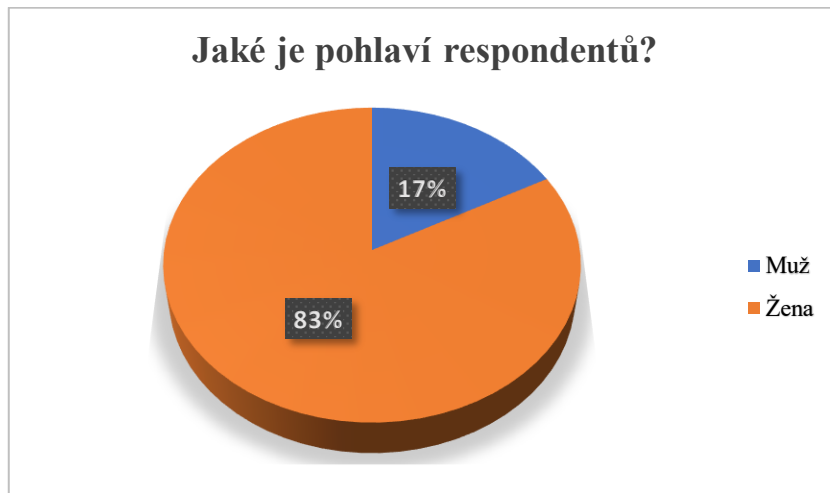
Jak je vidět na obrázku č. 6, tak největší zastoupení v odpovědích měli monitoři klinických studií (CRA). Jejich odpovědi tvořily přesně polovinu všech responsí. Druhou nejpočetnější skupinou respondentů byli členové RSU týmu se 17 %, třetí pozici v počtu odpovědí obsadily asistentky (CTA) se 14 %. Na čtvrté příčce v četnosti odpovědí byli členové klinického týmu, kteří tvořili 11 % v poměru ke všem responsím. GFR tým a ostatní zaměstnanci byli zastoupeni každý v poměru 4 %. Toto procentuální zastoupení odpovídá struktuře společnosti IQVIA.

Otázka č. 10: Jaké je pohlaví zaměstnance společnosti IQVIA, který zodpovídal dotazník?

Předposlední otázka dotazníkového šetření zjišťovala genderové rozdělení respondentů. Dotazník zodpovědělo 13 mužů a 63 žen, což odpovídá očekávání autorky, jelikož je ve společnosti IQVIA zastoupení žen mnohem větší než zastoupení mužů.

Výsledek genderového rozdělení respondentů je uveden v procentech na obrázku č. 7.

Obrázek 7: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

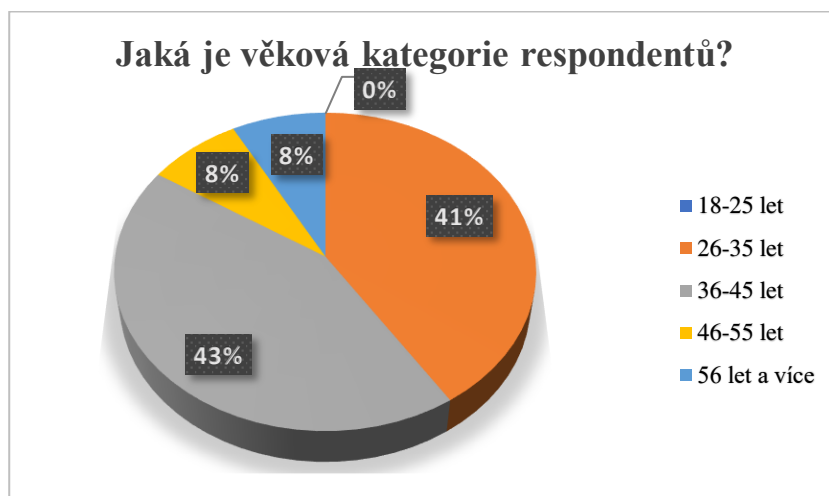
Otázka č.11: Do jaké věkové kategorie patří zaměstnanec společnosti IQVIA, který odpovídal na dotazník?

Poslední otázka se zaměřovala na věk respondentů. Zaměstnanci vybírali z 5 věkových rozmezí: 18-25 let, 26-35 let, 36-45 let, 46-55 let a 56 let a více. Nejnižší věkovou kategorii nezaškrtnul nikdo z respondentů. Tento výsledek vypovídá o tom, že ve společnosti IQVIA je velmi nízké zastoupení pracovníků v běžném věku studenta vysoké školy. Je to dáno zřejmě tím, že ve většině případů nejsou přijímáni zájemci o pracovní pozici bez vysokoškolského vzdělání.

Největší zastoupení měli respondenti ve věkové kategorii od 36 do 45 let. Tuto možnost zvolilo 33 zaměstnanců a dohromady tvořili 43 %. Druhou nejrozšířenější věkovou skupinou zaměstnanců bylo 26-35 let. Toto věkové rozmezí uvedlo 31 respondentů, což představuje 41 %. Věkové kategorie 46-55 let a 56 let a více byly označeny shodně po osmi, z čehož vyplývá, že tyto odpovědi vybralo v obou případech 6 zaměstnanců.

Procentuální rozdělení věkových kategorií respondentů je vidět níže na obrázku č. 8.

Obrázek 8: Věková kategorie respondentů



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha 2: Vlastní dotazník

1. Funguje dle tvého názoru sdílení znalostí ve společnosti?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky.

- ANO (následuje otázka č. 2)
- NE (následuje otázka č. 3)

2. Jakým způsobem dle tebe dochází k fungujícímu sdílení znalostí ve společnosti?

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy (následuje otázka č. 4).

- Vlastní odpověď

3. Z jakého důvodu dle tebe nefunguje sdílení znalostí ve společnosti?

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy (následuje otázka č. 4).

- Vlastní odpověď

4. Jakým způsobem své znalosti nejčastěji získáváš?

Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní (následuje otázka č. 5).

- Předávání znalostí mezi kolegy (pokládání otázek, zodpovídání dotazů)
- Získávání znalostí od vedení společnosti (např. od LM)
- Workshopy, školení, meetingy
- Learning curve, e-training, eSOP
- Praktická možnost si něco zkusit pod vedením zkušeného kolegy/manažera (např. implementace nového systému)
- Mentoring
- Jiné: vlastní odpověď

5. Jaký způsob sdílení znalostí nejvíce preferuješ?

Povinná otázka, respondent musel zvolit alespoň některou z nabízených odpovědí nebo dopsat nějakou vlastní (následuje otázka č. 6).

- Předávání znalostí mezi kolegy (pokládání otázek, zodpovídání dotazů)
- Získávání znalostí od vedení společnosti (např. od LM)
- Workshopy, školení, meetingy
- Learning curve, e-training, eSOP

- Praktická možnost si něco zkusit pod vedením zkušeného kolegy/manažera (např. implementace nového systému)
- Mentoring
- Jiné: vlastní odpověď

6. Mohlo by se dle tvého názoru zlepšit sdílení znalostí uvnitř společnosti?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí a podle toho se mu zobrazily další otázky.

- ANO, mohlo (následuje otázka č. 7)
- NE, je to dostačující (následuje otázka č. 8)

7. Co konkrétně by se podle tebe mohlo zlepšit z hlediska sdílení znalostí ve společnosti?

Povinná otázka, respondent musel napsat odpověď vlastními slovy (následuje otázka č. 8).

- Vlastní odpověď

8. Jak dlouho pracuješ ve společnosti?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí (následuje otázka č. 9).

- 0–12 měsíců
- 1-2 roky
- 3-5 let
- 6-9 let
- 10-15 let
- 16 let a více

9. Jaká je tvoje pracovní pozice?

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí nebo napsat odpověď vlastními slovy (následuje otázka č. 10).

- CRA
- CTA
- RSU
- GFR
- Jiné: vlastní odpověď

10. Pohlaví:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí (následuje otázka č. 11).

- Muž
- Žena

11. Věková kategorie:

Povinná otázka, respondent musel zvolit jednu z nabízených odpovědí (konec dotazníku).

- 18-25 let
- 26-35 let
- 36-45 let
- 46-55 let
- 56 let a více