

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Management kontinuity znalostí ve vybrané organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJBOBA (MĚSÍC/ROK)

06/2024

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Bc. Kateřina Vojčová/KEMMA07

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

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

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

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

Datum a místo: 28.03.2024, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí diplomové práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytla při zpracování mé diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení ke zvýšení kvality a efektivity práce se znalostmi a snížit tak případnou administrativní zátěž. Dílčím cílem je zjištění současného stavu kontinuity znalostí u vybrané organizace.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce byla složena s rešerše sekundárních zdrojů, především z oblasti znalostního managementu a kontinuity znalostí. Sekundární zdroje obsahují především odborné články a knihy. V rámci této části byly uvedeny náhledy na problematiku od různých autorů včetně porovnání jejich názorů a výsledků studií. Analytická část byla zaměřena na sběr a analýzu dat získaných dvěma hlavními metodami: dotazníkovým šetřením a polostrukturovanými rozhovory s vybranými pracovníky.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Výsledky této práce odhalily současný stav kontinuity znalostí ve vybrané společnosti a poskytly vhled na problematiku jak z perspektivy vedoucích, tak z pohledu zaměstnanců. Zjistilo se, že by odchod klíčového pracovníka celkově ovlivnil chod organizace. Zároveň bylo zjištěno, že čím starší pracovník, tím větší je problém s jeho zastoupením.

4. Závěry a doporučení:

Navrhuto bylo doporučení s identifikací klíčových znalostí a znalostních pracovníků. Kromě toho bylo zdůrazněno, že je potřeba zlepšit stávající mentorovací program, který je pro některé pozice příliš krátký a neadekvátní. Jako hlavní překážka pro rozvoj kontinuity znalostí byl identifikován nedostatek času a přetížení zaměstnanců. Tato situace komplikuje možnost rozvíjet metody sdílení znalostí a brání zavádění nových iniciativ, jako jsou případové studie, diskuzní fóra, spolupráce s ostatními úřady, vytvoření znalostní databáze nebo implementace AI chatbota. Je tedy zásadní, aby organizace tyto výzvy začala řešit, mohla úspěšně posílit kontinuitu znalostí a podporovat svůj dlouhodobý rozvoj.

KLÍČOVÁ SLOVA

Znalosti, znalostní management, kontinuita znalostí, znalostní audit, veřejný sektor

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The aim of the thesis is to provide recommendation to improvement of the quality and efficiency of knowledge work and thus reduce any potential administrative burden. In the sub-goals is included the determination of the current state of knowledge continuity in the selected organization.

2. Research methods:

The theoretical-methodological part of the thesis was compiled from the research of secondary sources, mostly in the field of knowledge management and knowledge continuity. Secondary sources mainly include professional articles and books. This section provided insights into the issue from various authors, including comparisons of their opinions and study results. The analytical part is focused on collecting and analyzing data obtained by two main methods: a questionnaire survey and semi-structured interviews with selected employees.

3. Result of research:

The results of this work revealed the current state of knowledge continuity in the selected company and provided insights into the issue from both the perspective of the management and the employees. It was found that the departure of a key employee would generally affect the operation of the organization. It was discovered that older age of the employee causes way bigger problem with their replacement..

4. Conclusions and recommendation:

Recommendations were proposed for identifying key knowledge and knowledge workers. Additionally, it was emphasized that there is a need to improve the existing mentorship program, which is too short and inadequate for certain positions. The main barrier to the development of knowledge continuity was identified as the lack of time and the overburdening of employees. This situation complicates the possibility of developing knowledge sharing methods and hinders the introduction of new initiatives such as case studies, discussion forums, collaboration with other agencies, creation of a knowledge database, or implementation of AI chatbots. Therefore, it is crucial for the organization to start addressing these challenges to successfully strengthen knowledge continuity and support its long-term development.

KEYWORDS

Knowledge, knowledge management, knowledge continuity, knowledge audit, public sector

JEL CLASSIFICATION

D83, M12

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Kateřina Vojčová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní skupina:	KEMMA07
Téma DP:	Management kontinuity znalostí ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	<ol style="list-style-type: none">1 Úvod2 Teoreticko-metodologická část Tvorba, sdílení a přenos znalostí, management kontinuity znalostí a jeho implementace, metodika práce3 Praktická část Charakteristika vybrané organizace, analýza stávajícího stavu v oblasti managementu kontinuity znalostí, vyhodnocení výsledků, shrnutí a doporučení pro organizaci4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• CHEN, J., NONAKA, I. <i>The Routledge Companion to Knowledge Management</i>. New York: Routledge, 2022. 351 p. ISBN 9781003112150.• DALKIR, K. <i>Knowledge Management in Theory and Practice</i>. Fourth Edition. Cambridge: MIT Press, 2023. 408 p. ISBN 9780262048125.• SHABAHAT, H., ERMINE, J. <i>Knowledge management systems: Concepts, Technologies and Practices</i>. Bingley: Emerald Publishing, 2021. 233 p. ISBN 978-1-80117-348-3.• SWANSON, R. <i>Foundations of Human Resource Development</i>. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2022. 574 p. ISBN 978-1-5230-9210-9.
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 10. 2023• Zpracování teoretické části do 31. 12. 2023• Zpracování výsledků do 31. 03. 2024• Finální verze do 01. 05. 2024
Vedoucí práce:	Ing. Hana Urbancová, Ph.D., DBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 25.09.2023 (26.03.2024)

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., c=CZ, o=Vysoká škola
ekonomie a managementu,
a.s., givenName=Milan,
sn=Žák, serialNumber=ICA -
10393535

Obsah

1 Úvod	1
2 Teoreticko-metodologická část práce	3
2.1 Vymezení základních pojmů	3
2.2 Znalostní management	4
2.3 Management kontinuity znalostí	7
2.3.1 Zajištění kontinuity znalostí	9
2.3.2 Proces přenosu znalostí	11
2.3.3 Znalostní pracovník a organizace	14
2.3.4 Metody sdílení znalostí	16
2.4 Faktory ovlivňující kontinuity znalostí	20
2.5 Zajištění znalostí ve veřejném sektoru	27
2.6 Metodika práce	29
3 Praktická část	33
3.1 Představení organizace	33
3.2 Vyhodnocení výsledků výzkumu	34
3.2.1 Vyhodnocení rozhovorů	34
3.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření	37
3.3 Shrnutí výsledků výzkumu	50
3.4 Doporučení	51
3.4.1 Identifikace znalostí a znalostních pracovníků	51
3.4.2 Rozvoj mentorovacího programu	52
3.4.3 Případové studie a diskuzní fórum/chat	52
3.4.4 Podpora spolupráce mezi úřady	53
3.4.5 Znalostní databáze	53
3.4.6 AI chatbot	54
4 Závěr	57
Literatura	59
Příloha 1	I
Příloha 2 Rozhovory	II
Příloha 3 Dotazník	X

Seznam zkratk

AI = Artificial Intelligence

Seznam obrázků

Obrázek 1 SECI model..... 12

Seznam grafů

Graf 1 Obyvatelstvo České republiky dle věkových skupin 25
Graf 2 Odpracovaná doba a věk respondenta..... 39
Graf 3 Spokojenost a věková struktura 40
Graf 4 Aktuálně nejvíce využívané metody předávání znalostí..... 41
Graf 5 Nejefektivnější metody předání znalostí..... 42

1 Úvod

V dnešním rychle se rozvíjejícím světě jsou pro organizace znalosti velmi klíčové aktivum, jak zmiňuje Husain a Ermine (2021, s. 11). K tomu, aby si ho ochránili a pomohlo jim k jejich úspěchu a dlouhodobé udržitelnosti, slouží správa znalostí a know-how. Zvláště v posledních letech jsme svědky dvou významných jevů, které mají potenciál koloběh znalostí narušit: stárnutí populace a odchod mladé generace do zahraničí. Vytrácí se tak nové nápady a inovace, které by do společností mohli přinést. Stárnutí populace má značný dopad na veřejné a soukromé organizace, protože se mnohé z nich spoléhají na zkušenosti a znalosti právě svých starších zaměstnanců. Zmiňované jevy mají za následek ztrátu klíčových znalostí a dovedností. Je zapotřebí zdůraznit, že až 70 % těchto znalostí je tacitních, a tedy uložených v lidských myslích. Což je znak určitého strategického rizika. V momentě, kdy dojde ke ztrátě klíčových pracovníků nebo stárnutí populace, poklesnou významné znalosti. Organizace tak mohou začít zaostávat za svými konkurenty a ztrácet svou schopnost inovace. Jak zmiňuje Nonaka (2011) in Chen a Nonaka (2022, s. 7), je v době globalizace a při možnostech najít si nutné informace v mžiku na internetu zapotřebí udržet si dosavadní vlastní znalosti, či moudrost, které pracovníci nasbírali, a uchovat si je. Velmi důležité je ale také zaznamenání situací, ve kterých se musel pracovník rozhodnout a nebo které musel hodnotit pomocí intuice. Neboť přestože informací lze najít obrovské množství, je potřeba využít nástroje k tomu, aby nedošlo k přehlacení nebo získání nepravdivých a nepodložených informací. Rozeznat tedy, jaké informace přijímat, je čím dál složitější výzvou. Na důležitosti nabývá orientace při získávání informací na úplnou podstatu daného případu. Aktuálním trendem se pomalu stává dle Chen a Nonaka (2022, s. 8-10) použití AI nástrojů, které slouží k tvoření informací, vyhledávání či jako pomoc při rutinní práci.

Toto zamyšlení nám připomíná, že je nezbytné, aby organizace přijaly strategii a opatření ke zvládnutí odlivu znalostí. Zároveň je důležité si uvědomit, že znalosti jsou neustále proměnlivým aktivem, organizace tak musí být schopny pružně reagovat na změny a zajistit udržitelnost svých znalostních zdrojů. Celkově lze říci, že zvládnutí ztráty znalostí patří ke klíčovým prvkům pro dlouhodobou udržitelnost a konkurenceschopnost jak veřejných, tak soukromých organizací. Přestože se jedná o aktuální a problematické téma, není mu v české odborné literatuře věnováno mnoho prostoru a ještě více je opomíjeno se zaměřením na veřejnou sféru.

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení, které přispěje ke zlepšení práce se znalostmi, a sníží tak případnou administrativní zátěž. Dílčím cílem bylo získat informace o stavu kontinuity znalostí ve vybraném organizaci. K dosažení stanoveného cíle, bylo zapotřebí také zjistit využívané metody a nástroje.

Práce obsahuje teoretickou a praktickou část. První část je zaměřena na rešerši sekundárních dat, které obsahují co nejvíce aktuálních odborných zdrojů. V rámci této část jsou objasněny základní pojmy a problematika jak kontinuity znalostí, tak znalostního managementu. Ty jsou více rozebrány do detailu. Například je vymezen pojem znalostního pracovníka či znalostní organizace. Došlo také k uvedení faktorů, které mohou mít vliv na kontinuitu znalostí, je zaznamenáno jaké metody jsou účinné pro sdílení nasbíraných znalostí. Další kapitola se věnuje specifikám veřejného sektoru z pohledu znalostního managementu. Před kapitolou věnující se metodice práce byla shrnuta východiska práce. Poslední kapitola teoretické části popisuje výběr metod výzkumu. Zvoleno bylo dotazníkové šetření a polostrukturované rozhovory s vybranými pracovníky. Před uskutečněním dotazníkového šetření byl proveden předvýzkum, který měl potvrdit, zda jsou otázky srozumitelné a dojde k relevantnímu vyplnění.

Praktická část obsahuje představení vybrané organizace včetně náhledu do jejího fungování v rámci organizační struktury, využívání nástrojů pro zaznamenávání a sdílení znalostí. Dále jsou vyhodnocena data získaná z rozhovorů, při kterých došlo k oslovení vedoucí odboru, dvou

vedoucích oddělení a jednoho řadového pracovníka. Následně jsou také vyhodnocena data sesbíraná skrze dotazníkové šetření, kterého se účastnilo 403 zaměstnanců vybrané společnosti. To odpovídá návratnosti 67,9 %. Dotazník obsahoval 33 otázek skládajících se převážně z uzavřených otázek. Obsahoval však i několik polouzavřených a otevřených otázek, které pomohou prohloubit aktuální stav a bariéry, se kterými se organizace potýká. Dotazník byl anonymní a byl poskytnut skrze Google forms. Na základě získaných poznatků z dotazníku došlo k upravení připravených otázek pro rozhovory, které lze nalézt v příloze. V rámci praktické kapitoly došlo k vyhodnocení hypotéz, stanovených dle literární rešerše. Následovala kapitola porovnání získaných dat z dotazníku a rozhovorů, díky kterým bylo formulováno několik doporučení. Poslední kapitola obsahovala shrnutí celé práce a výsledků.

2 Teoreticko-metodologická část práce

Informace a znalosti jsou klíčovým zdrojem při jakékoliv činnosti. Mají podstatný vliv na rozhodování, jednání, a tím pádem i na konečný výsledek. Jak zmiňuje Partheepan, S. Lanka. (2014, s. 1) v situaci, kdy klíčoví zaměstnanci z organizace odejdou, ať je to z důvodu přechodu do jiné společnosti nebo odchodu do důchodu, jejich znalosti se v organizaci neudrží a odejdou s nimi. Organizace pak postrádá možnost rozhodovat se jako při držení těchto cenných znalostí. V horším případě pak výpadek tohoto cenného aktiva ovlivní celý běh organizace. V momentě, kdy podnik ovládá řízení znalostí, toto riziko se snižuje a o znalosti je postaráno. Získané zkušenosti a postupy pracovníka se tak mohou závčas sdílet s ostatními, či jsou uchovány v jiné formě. Toto téma se dotýká jak mezinárodních organizací, středních a malých podniků, ale i veřejného sektoru.

2.1 Vymezení základních pojmů

Bujna et al. (2015, s. 208-209) uvádí dva přístupy k tvoření znalostí. Tradičním přístup je založen na myšlence, kdy na začátku procesu jsou data, z nich jsou vytvořeny informace a následně se využijí při tvorbě znalostí. Během tohoto přístupu dochází ke sběru velkého množství dat, aby mohla být analyzována pomocí složitých programů a mohlo dojít k vytvoření považuje znalosti, které se dají vyjádřit pomocí nějaké činnosti, jednání či řešení problémů a zachycují určité chování. Jako příklad uvádí horkou vodu, do které nesaháme. Uvádí také, že se jedná o subjektivní znalost. Dle Browna (2023) u znalostí explicitní typu stojí myšlenka, co je potřeba udělat. Znalosti lze tedy najít v databázích, průvodních návodech a manuálech. Co se týče implicitních znalostí, k nim se přiřazuje vysvětlení: jak danou činnost provést a kde nalézt odpověď. Zmiňuje nástroje, mezi které patří např. školení, praxi, stínování práce ostatních. Jako poslední typ znalosti uvádí znalost tacitní. K ní je přiřazena nejhlubší myšlenka. Proč danou činnost děláme? Odpovědi by nám měly být předchozí zkušenosti, vzdělání, hodnoty, či možnost obrátit se na experty, kteří na otázku dokážou odpovědět. Guzman (2013, s. 26) zmiňuje také typ šedých znalostí, které jsou charakterizovány jako proměnlivé a vyvíjejí se dle prostředí. Jedná se o komplexní znalosti, které nám pomáhají se orientovat přes různé oblasti. Dá se také říci, že jsou podobné tacitním znalostem, zároveň upozorňuje na nutnost vnímat znalosti z jiného pohledu, než jsou tradiční klasifikace. Jak zmiňuje Li et al. (2018, s. 890), společnou vlastností u šedých a tacitních znalostí je to, že se špatně kodifikují a formulují. Tacitní znalosti souvisí především se zkušenostmi, zatímco šedé znalosti obsahují vyvíjející se poznatky z praxe a reflexe. Zahrnují ale také další znalosti, které nezapadají do zmíněných kategorií. Jsou to znalosti, které zachycují široký rámec a pomáhají nám se zorientovat v kontextu situací.

Pohled na znalost může být také z hlediska subjektivního a objektivního, jak zmiňuje Fernandez a Sabherwal (2014, s. 22-23). Dle subjektivního názoru znalost nemá specifikované umístění a její podstata je závislá na zkušenostech nasbíraných pracovníky. Může jít o nějaký stav mysli či projev aktivit v praxi. Oproti tomu objektivní hledisko na znalost hledí jako na věc nebo jako na schopnost. Dále je myšlenka rozpracována do tří rovin. Znalost lze uchovávat, přenášet a upravovat ji. Jedná se spíše o schopnost, kterou lze použít k ovlivnění ostatních a nebo může sloužit jako konkurenční výhoda. Alianto (2016, s. 44-45) pohlíží na znalosti jiným způsobem a rozděluje je na čtyři kategorie dle jejich obsahu. První kategorií jsou operativní data, tedy znalosti, které využívají zaměstnanci na dennodenní bázi pro monitorování, analýzu a rozhodování. Obsahují také shromažďování klíčových informací o dané pracovní pozici, jako je její náplň, ale i kontaktní osoby, klíčové dokumenty a data. Druhou skupinu představují znalosti především tacitního charakteru. Je nutné mít znalosti potřebné k zodpovězení otázek a problémů, které se často vyskytují. Zároveň by měl být pracovník schopen zasáhnout i při

náhlé komplikaci, která se moc často nestává, ale je ji potřeba sledovat a případně na ni adekvátně reagovat a odpovídajícím způsobem se poté rozhodnout. Do této kategorie jsou zahrnuty i znalosti o klíčových zákaznících, mezi které nemusí patřit jen externí, ale i interní zákazníci, jako například nadřízení a ostatní kolegové, kterým jsou poskytovány služby či produkty. Další typ znalosti je definován jako určitý základ pro vykonávání práce a indikátor úspěchu pracovníka. Jaké jsou tedy cíle a funkce pracovníka, jaké znalosti a procesy jsou potřeba k provedení cíle daného plánu? Jak jsou znalosti daného pracovníka svázány se znalostmi ostatních? Nalézt lze také, jaké znalosti tvoří konkurenční výhodu, co činí produkt nebo službu atraktivnější a nadřazenější. Poslední kategorii tvoří znalosti vycházející z předchozích poznatků, které jsou používány k rozvoji racionálního uvažování. Jsou to znalosti tacitního charakteru, které pracovník využívá nevědomky. Tato kategorie znalostí zahrnuje inovativní řešení, kreativní nápady a další přístupy, které zaměstnanec vyvinul, ale ještě je neimplementoval. Dle North a Kumta (2018, s. 43) je nutné před samotnou snahou o řízení znalostí pochopit, s jakými znalostmi se v organizaci pracuje. Uvádí, že znalosti mohou být charakterizovány v několika dimenzích. Jako první uvádí povahu znalosti, za kterou představuje myšlenku, zda se ke znalosti chovat spíše jako k objektu, nebo zda jde spíše o individuální proces, který se špatně kontroluje. Dále uvádí dostupnost, při které je potřeba zjistit, v jaké formě je znalost k dispozici. Zda se jedná o tacitní či explicitní znalost nebo zda tuto znalost má jeden jedinec nebo celá skupina. Poslední charakteristikou je zmíněna hodnota, při které by si měla organizace uvědomit, že znalost je součástí intelektuálního kapitálu a má svou hodnotu.

2.2 Znalostní management

Pod pojmem znalostní management Ganapathy (2019, s. 205) uvádí systematický přístup k informacím, díky kterému jsou znalosti udrženy v organizaci, jsou sdíleny a správně využívány. Toto tvrzení podporuje také Serrat (2017, s. 1), dle něhož je výsledek kvalitního znalostního managementu získání správných znalostí pro správné lidi v ten správný čas. Becerra-Fernandez a Sabherwal (2015, s. 4) zmiňují, že cílem znalostního managementu je snažit se získat maximum ze získaných znalostí. Dle Chauhan et al. (2015, s. 118) není za tímto pojmem skryto jen řízení znalostí, hlavním smyslem je získané znalosti dál využívat, zvýšit kompetence zaměstnanců a splnit stanovené cíle. Organizace by se k tomu měla stavět jako k opravdovému aktivu. Měla by o něj pečovat a chránit ho. Zmiňuje také, že v současné době se lze často setkat s tím, že se využívají pouze znalosti explicitní a s nimi se pracuje. Zapomíná se, ale že právě tacitní znalosti jsou ty, na které by se měli organizace zaměřit. Becerra-Fernandez a Sabherwal (2015, s. 5) uvádí, že i když v minulosti byly cílem lehce přenositelné informace, postupně se organizace zaměřují i na informace, které si nesou zaměstnanci ve svých hlavách. Jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 122), jedním z úkolů znalostního managementu je také identifikace znalostí zaměstnanců, které si vytvořili skrze praktické zkušenosti, a i když nedojde k formálnímu nebo neformálnímu sdílení, jeho cílem by mělo být tyto relevantní informace efektivně distribuovat dalším jednotlivcům.

Kvalitní řízení znalostí může organizaci přinést různá pozitiva, jak uvádí Barták et al. (2023, s. 121), mezi které lze zařadit:

- zvýšení produktivity spolu s efektivitou a výkonem;
- zvýšení kvality;
- snížení fluktuace a zbytečně ztraceného času;
- zlepšení v oblasti pracovního klimatu (důvěra, týmová spolupráce, sdílená vize);
- větší využívání delegace práce.

Důvodem, proč se stává řízení znalostí v poslední době čím dál aktuálnějším tématem, je dle North a Kumta (2018, s. 3-4) následek několika jevů. Došlo ke strukturálním změnám obsahující přechod od pracovně kapitálových činností k činnostem, ke kterým je potřeba především intelektuálního kapitálu. Tedy činnosti, které potřebují informace a znalosti. Vliv lze pociťovat také díky globalizaci, která znamenala mezinárodní změnu dělby práce a z průmyslových zón se staly znalostní zóny. Zároveň začala kromě lokální konkurence působit i konkurence mezinárodní, která tímto tlakem umožňuje zrychlení procesu. Posledním vlivem je informační a komunikační technologie. Digitalizace ekonomiky a společnosti zásadně transformují přístup k řízení, sdílení či využívání informací a znalostí. Změny ovlivňují také způsoby, jakými organizace spolupracují, učí se, činí rozhodnutí a to jak uvnitř, tak mezi sebou. Pokroky v informačních a komunikačních technologiích umožňují efektivní práci s rozsáhlými daty za minimální náklady, což podporuje vzájemnou spolupráci i přes velké vzdálenosti, usnadňuje sdílení a tvorbu nových znalostí, což napomáhá rozhodovacím procesům. Tyto dynamické změny vedou k rychlé adaptaci na trhu. Zvyšují také inovační tempo, což má za následek snižování cen, zkracování životních cyklů produktů, personalizaci zákaznických požadavků a rozvoj nových obchodních příležitostí.

Cílem znalostního managementu, jak uvádí Urbancová a Vrabcová (2023, s. 65), by kromě získání, ukládání a efektivního je sdílení, mělo být cílem tohoto přístupu k zajištění udržitelného rozvoje. Jak zmiňuje Spahic et al. (2014, s. 6), znalostní management není jedna činnost, ale celý proces. Informace je potřeba sbírat, řídit, šířit do celé organizace, a to pomocí třeba nových technologií. Jokanović et al. (2020, s. 4) dodává, že součástí procesu je také tvorba a přenos znalostí, které jsou nezbytné pro zlepšení inovací v organizaci. Dle Urbancové (2013, s. 68-69) má na vznik nových znalostí vliv vnitřní a vnější faktory. Vnější faktory se rozpadají na mikroprostředí a makroprostředí. Ve vnějších lze najít zákazníky, konkurenci, veřejnost, ale také faktory demografické, přírodní, technologické, politické, kulturní a ekonomické. Vnitřní faktory obsahují organizační a individuální úroveň, která obsahuje organizační strukturu včetně kultury, klimatu, stimulační, ochoty sdílet, důvěry a motivace. Tyto faktory může organizace ovlivňovat, či přímo řídit. Farkačová (2022, s. 34) zároveň dodává, že aby ke sdílení znalostí mohlo dojít, je potřeba v podniku mít dostatečně silnou firemní kulturu, ve které budou zaměstnanci k sobě vzájemně otevření ke spolupráci. V případě, že se naskytne příležitost, aby ke spolupráci docházelo často a dojde k podpoře přelévání znalostí a informací dále do společnosti, měli by zaměstnanci na základě nasbíraných znalostí získat další nové znalosti. Problematické jsou však situace, kdy někteří zaměstnanci pracují na homeoffice a mají možnost se s kolegy potkat pouze skrze schůzky či jiná jednání a nemají šanci na neformální konverzaci.

Znalostní management by se měl dle Becerra-Fernandez a Sabherwal (2015, s. 7) také postarat o situaci, kdy je organizace nucena snížit stavy svých zaměstnanců a přijít tak o důležité jedince. Díky udržení si klíčových znalostí organizace nepřichází o postavení na trhu a konkurenční výhodu. Poslouží ale i organizacím, které si vedou dobře, neboť je tendence, aby přicházela dobrá, a hlavně rychlá řešení a rozhodování. Pokud však rozhodující pracovník nemá důležité informace, může učinit špatné rozhodnutí, které bude mít značný dopad na celou organizaci. Toto zmiňují i Urbancová a Vrabcová (2023, s. 66) a dodávají, že tato oblast by pro organizaci měla být aktuální, neboť nedávná situace během pandemie covid-19 ukázala, že pokud chce organizace fungovat, musí toho být schopna i při výpadku znalostních pracovníků. V momentě, kdy se objeví nečekaná, náročná situace a znalostní management není v organizaci zaveden, pracovníci se obrací na znalostní pracovníky, kterých je v dané chvíli jen málo a nebo nejsou k dispozici. Mohou pak vzniknout problémy během vytváření složitějších produktů, ale i v rámci komunikace se zákazníky či řešení reklamací. Zavedení znalostního managementu bude fungovat jako podporující systém v těchto náročných obdobích, ale zároveň pomáhá organizaci růst, neboť má loajální zaměstnance. Dochází také k tomu, že si udržuje dobré jméno, zvyšuje

se kvalita výrobků díky snížení zmetkovosti a problém se zastupováním zaměstnanců během dovolené, odchodu či nemoci je pokryt. K tomu dodává Zamir (2019, s. 47), že při využívání managementu znalostí jsou pracovníci vystavováni novým znalostem, nápadům a myšlenkám. Díky tomu jsou lépe připraveni a schopni pojmout neočekávanou změnu. Organizace pak dokáže lépe reagovat na změny. Vliv ale není pozorován jen v této oblasti, pozitivní vliv je pozorován i oblasti fluktuace zaměstnanců. Management znalostí působí kladně na vazbu pracovníka s organizací, neboť nenastává frustrace z neřešených problémů a člověk si ví rady, případně se má na koho obrátit.

Hansen et al. (1999) in Armstrong a Taylor (2015, s. 123) zmiňují také metody řízení znalostí. Jedná se o strategii kodifikační a personifikační, které jsou založeny na tom, se kterými znalostmi pracujeme. Pracujeme-li s explicitními znalostmi, tzn. dají se lehce kodifikovat a zaznamenávat, mluví se o strategii kodifikační. Znalosti jsou zaznamenávány do elektronických databází a lehce je může další člen organizace najít a využít. Znalost se tedy přenáší z člověka, který znalost sdílel, do dokumentu, který vytvořil. Druhá strategie se ale zaměřuje na znalosti, které se přenáší skrze člověka na člověka, nedají se tedy úplně kodifikovat. Sdílení těchto znalostí pak probíhá skrze diskuze, workshopy, brainstorming nebo na jiných neformálních jednáních. Jak zmiňuje také Serrat (2017), tacitní znalosti se nejlépe přenáší skrze diskuze, vyprávění situací a zkušeností. Organizace by se měla při volbě strategie zaměřit na jednu z nich a druhou využít jen jako podporující dle Hansen et al. (1999) in Armstrong a Taylor (2015, s. 123). Farkačová (2022, s. 34) dodává, že při zvolení kodifikační strategie je potřeba se spolehnout na to, že dané interní databáze a intranety všechny informace pojmu, bude je mít společnost a také je zapotřebí někdo, kdo je bude spravovat. Tím, že je potřeba pojmout poměrně dost dat, nejedná se o žádné levné řešení. Výhoda databáze spočívá v rychlém zaučení bez velké pomoci ostatních kolegů a také v zabezpečení klíčových znalostí uvnitř organizace. Oproti tomu u personifikační strategie dodává, že je nutností, aby se lidé spojili a znalost byla předána. Zde se může naskytnout problém, pokud zaměstnanci nemají zájem a motivaci znalosti předávat. Toto může vyvolat malá loajalita ke společnosti, či obava z odchodu. Velmi důležitá je tedy podpora ze strany společnosti, aby k přenosu došlo přes různé nástroje, kterým může být SECI model, ale také brainstorming, diskuze a jiné praktiky. Klíčové aktivum je tedy v této strategii v rukou zaměstnanců a je podstatné, aby rozuměli tomu, jak jsou tyto znalosti pro danou organizaci důležité. Jak dodává Dalkir (2023, s. 7), znalostní management by neměl být jen zjištěním, jaké dokumenty a informace organizace zvládla nashromáždit, ale mělo by jít právě o dané zaměstnance a zjištění jejich potřeb, co se znalostí týče.

Kromě těchto dvou strategií rozlišují Northa a Kumty (2018, s. 170-178) pohled na řízení znalostí na tři hlavní přístupy. Prvním je inovačně zaměřená strategie, která podporuje aktivní rozvoj a využívání znalostí mezi zaměstnanci napříč celou organizací, s cílem podněcovat inovace. Tato strategie vyžaduje určení klíčových znalostí, které jsou pro organizaci strategicky významné a zaměření se na rozvoj potřebných dovedností. Druhá strategie je založena na analýze a optimalizaci znalostí v rámci obchodních procesů, s důrazem na transparentnost a integraci znalostí ve všech fázích procesu. Třetí přístup se týká projektově orientovaných organizací, kde je klíčové podporovat využívání znalostí v celém projektovém cyklu, od začátku projektu až po jeho závěr a zahrnuje učení se z jednotlivých projektů.

Heaton (2015, s. 2) pohlíží na znalostní management také ze tří rovin, ale dost odlišných než předchozí autoři. První rovina je kognitivní, která je nejvíce zastoupená. Její podstata tkví k představě o znalostech jako o aktivu či jako o zboží. Je to tedy něco, co lze evidovat a spravovat. Zahrnuje procesy, jako je identifikace, zachycení, vytváření, ověřování, ukládání, šíření, ale také vyhledávání a znovu využití. Jako druhá rovina je uváděna síťová perspektiva, která se vyvíjí paralelně s teoriemi síťové organizace. Z toho pohledu lze chápat získávání

a sdílení znalostí jako klíčový nástroj pro organizační učení. To umožňuje organizacím selektivně přijímat a implementovat nové postupy, kde je to relevantní. Síťový přístup bere v úvahu, že jednotlivci jsou motivováni sociálně i ekonomicky a jejich chování ovlivňují vztahy, do kterých jsou zapojeni. U obou těchto rovin je potřeba velmi plánovat a zajistit, aby pracovníci měli možnost klást jakékoliv dotazy zkušenějším kolegům. Poslední rovina, která je zmíněna, je sociální. Vnímání znalostního managementu vyplývá z toho, že znalosti a praxe spolu souvisí a jsou od sebe neoddelitelné. Pracovníci spolupracují na tvorbě a využívání sdílených informací způsobem, který je přizpůsoben dané situaci. Neboť odborná odpověď jednotlivce je silně závislá na konkrétním problému, který řeší a adaptuje se podle dotazujícího. Znalosti jsou vytvářeny na lokální úrovni a kolektivně formovány.

Dle North a Kumta (2018, s. 40-42) lze znalostní management rozdělit na čtyři fáze, ve kterých se podnik nachází. V první fázi se organizace soustředí na budování informační a komunikační infrastruktury, jako jsou intranety a komunikační platformy, které usnadňují přístup k datům a dokumentům, čímž se zlepšuje transparentnost a efektivita procesů. Když organizace postoupí do druhé fáze, začíná do procesů řízení znalostí zahrnovat specifické aktivity, jako je správa vztahů se zákazníky nebo sdílení odborných znalostí. Ve třetí fázi již organizace fungují na profesionální úrovni, kde je řízení znalostí plně integrováno do všech procesů a kde je sdílení znalostí mezi zaměstnanci aktivně podporováno a odměňováno. Nejvyšší, čtvrtá fáze, představuje ideál, ve kterém organizace dosáhne stavu, kdy znalostní management je neodmyslitelnou součástí firemní kultury, což se projevuje napříč celou organizací aktivní výměnou znalostí, týmovou prací a neustálým hledáním inovací. Tento ideální stav zahrnuje nejen vnější, ale i vnitřní učení a vytváření hodnot podporujících rozvoj a ochranu znalostí.

Jak je uvedeno také dle Špačka et al. (2016, s. 6), znalostní management je nepostradatelnou částí ve veřejném sektoru. K tomu se přiklání i Balasubramanian et al. (2019, s. 13), dle kterého implementace znalostního managementu významně ovlivňuje výkonnost organizace v tomto sektoru. Dále také Špaček et al. (2016, s. 7) zmiňuje, jak důležité je propojení oblastí technologií, procesů a lidí k tomu, aby řízení znalostí bylo úspěšné. Ke zlepšení vidí tak prostor především v identifikaci, zaznamenání a následném sdílení. Kromě toho je potřeba se zaměřit také na to, aby politici, úředníci, ale i ostatní pracovníci měli znalosti, data a informace po ruce a uměli je efektivně využít. Byly pro ně podporou při rozhodování, získávání zdrojů nebo jiných úkolů. Špaček et al. (2016, s. 8) zdůrazňuje, že je potřeba motivovat pracovníky k tomu, aby se nebáli dělat chyby a učili se z nich, ale také měli možnost najít ty znalosti, které zrovna potřebují.

2.3 Management kontinuity znalostí

Management kontinuity znalostí je úzce spojen se znalostním managementem, jak uvádí Urbancová (2013, s. 39). Je to jeho součástí, která se však zabývá problematikou spojenou s množstvím znalostí, které zůstanou v organizaci v momentě odchodu znalostního pracovníka. Dle Hendra (2016, s. 42) patří mezi důležité otázky související se zahájením kontinuity znalostí to, jak organizace vytváří znalosti na daných pracovištích a pozicích, jaké explicitní znalosti je potřebné získat od stávajících pracovníků a jaké tacitní znalosti budou potřeba pro nováčky. Zmiňuje také, jak by měly být znalosti strukturovány, aby mohlo dojít k systematickému učení. Jako poslední uvádí stanovení si ukazatelů, díky kterým lze měřit dopad shromáždění znalostí. Úspěšnost tohoto procesu je patrná, když noví zaměstnanci rychle pochopí nezbytné znalosti k plnění svých pracovních povinností podle požadavků práce a dovedností svých předchůdců. Doplňuje také, že proces získávání a ukládání znalostí by měl být snadný a předpokládá, že k zaznamenání do znalostní báze by mělo trvat od dvou do tří dnů. Důležitým hlediskem je i efektivnost předávání znalostí nástupci. Tomuto tématu se věnuje i Urbancová a Vnoučková

(2015, s. 124-125), které doplňují, že pokud je zajištěna kontinuita znalostí ve spojitosti s řešením nástupnictví, dochází ke zlepšení finanční situace organizace jak z hlediska zvýšení zisku, tak zvýšení výnosů. Kromě vlivu na finanční zdraví organizace je prokázán vliv na úsporu nákladů díky inovacím a lepší efektivitě procesů. K tomu, aby došlo k vytvoření těchto inovací, je nutné podporovat kreativitu zaměstnanců a udržovat znalosti v organizaci.

Dle Hendra (2016, s. 43), management kontinuity znalostí obsahuje těchto 8 nezbytných procesů:

1. Stanovení si strategického a operativního cíle.
2. Identifikace, jaký druh znalostí je třeba získat od klíčových pracovníků.
3. Získat tyto znalosti a uložit je do znalostní báze.
4. Rozvíjet uchované znalosti, aby byly aktuální, platné a relevantní.
5. Poskytnout znalosti nováčkovi či ostatním pracovníkům.
6. Využívat znalosti operativně.
7. Udržet si klíčové zaměstnance včetně jejich znalostí.
8. Měřit výsledky a dopad.

Dle Urbancové (2013, s. 40) patří k úspěšnému zajištění kontinuity znalostí vytvoření znalostního profilu, který obsahuje, jaké kritické znalosti jsou potřeba uchovat. Jedná se především o znalosti implicitního až tacitního typu. Identifikaci znalostního pracovníka i kritických znalostí lze provést pomocí dotazníkového šetření. Jako další podpůrný proces lze využít mentorovacího programu, v rámci kterého dochází k přenosu znalostí od seniornějšího kolegy k juniornějšímu. Samozřejmě by se nemělo zapomenout na spravedlivé ohodnocení, které pomůže v implementaci a pomůže k aktivnímu sdílení znalostí.

Využívání managementu kontinuity se jeví jako prospěšné a v některých případech i nezbytné. I přesto, jak uvádí Urbancová a Vnoučková (2015, s. 318), se ukázalo, že v předchozích letech více než polovina organizací uvedla, že ztráta znalostí v důsledku odchodu zaměstnanců způsobené personálními změnami by je ohrožovala. Tato hodnota se však zmenšuje a může to tedy znamenat, že organizace si stále více uvědomují důležitost znalostí a jejich konkurenční výhody, které s sebou přináší. Kladou tak větší důraz na kontinuitu znalostí. Vidět to lze především u velkých organizací, zato u malých organizací do 50 zaměstnanců se s tím nelze potkat velmi často kvůli propojenosti pozic a nedostatečné kapacitě.

Nakash a Bouhnik (2020, s. 93-95) uvádí, že společnosti investují do řízení znalostí až po zjištění, že jsou znalosti řízeny nevhodně nebo že znalosti nejsou pravidelně zaznamenávány. Snaží se tak připravit na hrozící riziko, které by mohlo způsobit i finanční ztráty. Rizikem uvádí ztrátu kritických znalostí a dovedností, které vlastní výhradně daní jedinci a nejsou zdokumentovány. Při odchodu zaměstnance pak odchází nejen daný pracovník, ale i jeho znalosti, a tím může dojít k poškození kontinuity znalostí v daném podniku. Může vzniknout i situace, kdy společnost je nucena znovu přijmout pracovníka na minulou pozici, nebo ho přijmout jako externího konzultanta, kdy ale jeho znalosti budou mít mnohem vyšší cenu, neboť si je vědom, jakou hodnotu toto aktivum pro společnost má. Zmíněno je riziko nesjednocených znalostí, pokud dojde k fúzi nebo aktivizaci. Dceřiné společnosti pak nemají informace, z jakých znalostí mohou čerpat nebo jak znalosti přenést na všechny sloučené organizace, aby všude panovala stejná úroveň znalostí. Nastává pak situace, že společnosti musí fungovat jako dva samostatné celky. Tím pádem dochází k rozdílům v reakcích na stejné situace, i když by měly jednat jako jedna firma. Zaměření se tedy na tok znalostí mezi jednotlivými firmami je velmi důležité, neboť může dojít i ke kolapsu organizační struktury. Zároveň, pokud je zajištěn tok

znalostí mezi týmy, závody nebo dceřnými společnostmi, nemůže docházet k opakování stejných chyb nebo nekonzistentních reakcí a scénářů na již známé situace. Je to preventivní opatření, aby se nestalo, že v podniku dojde k vývoji či inovaci již uskutečněného výrobku v jiném týmu nebo závodu. Zmínit lze ale také vyvarování se pokutám a sankcím. Neboť pokud je zajištěno efektivní proudění znalostí, nemůže dojít k tomu, aby nové zákony či jiné legislativní změny se neprojevíly včas.

K tomu, aby organizace zjistila, zda se jí daří kontinuitu znalostí zabezpečit, je možné ji vyhodnotit dle Urbancové (2013, s. 50-56) metodou Plan – Do – Check – Act. Tato metoda je zaměřena na zlepšení a zkvalitnění procesů v organizaci. Skládá se ze čtyř fází. Fáze Plan, neboli plánuj, je určena pro definování hodnoty kontinuity organizace a metod, jak se k této hodnotě propracují. Dále je fáze Do, která, jak vychází z názvu, je fází realizační. V rámci, této fáze dochází k realizaci určených kroků, které byly stanoveny v prvotní fázi. Třetí fáze má za úkol zjistit, zda bylo dosaženo požadované hodnoty kontinuity znalostí. Zjišťuje se tedy poměr znalostí, které nadále zůstanou v organizaci při odchodu pracovníka a které si pracovník odnáší sebou. Měření by se mělo týkat jen klíčových znalostí, neboť není možné zaznamenat či předat 100 % všech znalostí. Organizace by se tak měla soustředit jen na ty důležité, které by mohly ohrozit její chod. V poslední fázi dochází k vyhodnocení získaných výsledků a přizpůsobení se dalšímu cyklu.

2.3.1 Zajištění kontinuity znalostí

Mezi předpoklady, dle Urbancové (2013, s. 146-147), k tomu, aby byla dosažena kontinuita znalostí, patří kvalitní systém odměňování, který spolu s investováním do vzdělání podporuje sdílení znalostí. Díky tomu dochází také ke zlepšení organizačního klimatu a důvěry mezi kolegy. V příjemném prostředí, kterému může pomoci i organizační kultura, může dojít k tomu, že se pracovníci více spojí, budou spolupracovat, nebudou se dít často konflikty na pracovišti a v neposlední řadě dojde k efektivnímu sdílení znalostí. K tomu mohou přispět i pravidelná setkání mezi pracovníky, a to včetně neformálních setkání. Samozřejmě existuje zásadní předpoklad, že znalosti nezůstanou jen u jednoho pracovníka, aby nedošlo k ohrožení organizace.

Špaček et al. (2016, s. 17) definuje zajištění kontinuity znalostí jako schopnost organizace mít zajištěno, že pracovníci mají dovednosti a kompetence k plnění svých úkolů, a v případě, kdy zjistí, že jim některá chybí, vědí na koho se mohou obrátit, případně kde potřebné znalosti najdou. Mezi předpoklady, které uvádí, patří nejen ochota pracovníků efektivně pracovat se svými znalostmi a dovednostmi, ale i chuť se vzdělávat a posouvat i do budoucna. Zároveň by své získané znalosti měli být schopni zaznamenat a předávat ostatním pracovníkům.

K dosažení zajištění kontinuity znalostí může pomoci znalostní audit, který dle Serrat (2017, s. 15-16) představuje proces, který umožňuje organizacím identifikovat jejich znalostní aktiva a pomáhá jim v nastavení efektivní strategie pro jejich využití. Zároveň dodává, že tradičně se audit chápe jako hodnocení podniku, systému, procesu, projektu nebo produktu nezávislou třetí stranou. Znalostní audit je však odlišný a vyžaduje určité objasnění. V zásadě jde o kvalitativní posouzení zdraví znalostí organizace na makro i mikro úrovni, i když se může lišit objekty, rozsahem a složitostí. Charakteristickým rysem znalostního auditu je, že středem zájmu jsou lidé. Snaží se zjistit, co lidé vědí a co dělají se znalostmi, které mají. Může být pojat jako zkoumání potřeb organizace, v oblasti znalostí a propojenosti mezi vedením, organizací, technologií a učením při jejich naplňování. Jinými slovy, znalostní audit je zkoumání silných a slabých stránek znalostí organizace a příležitostí či hrozeb, kterým čelí. Může se jednat o malé a diskrétní audity, avšak vždy by měly poskytnout jasnou představu o možných výsledcích a vzbudit realistická očekávání ohledně toho, co lze s dostupnými zdroji dosáhnout.

Je důležité, aby audit vyvolal aktivní zájem a upozornil vedení na klíčové informace. Nejlepší výsledky auditu jsou dosaženy, pokud je jeho původní účel předem podrobně prodiskutován. Výsledky lze prezentovat prostřednictvím stručných písemných zpráv, prezentací pro manažery ideálně na úrovni divizí a oddělení a souhrnným shromážděním podrobných výsledků pro pozdější využití.

Dle Urbancové (2013, s. 130-137) se jedná o proces, který zkoumá šířku a hloubku znalostí ve společnosti. Šířka znalostí zahrnuje, jakých pozic se zajištění kontinuity znalostí týká, zatímco hloubka znalostí se vztahuje na úroveň sestavení znalostního profilu a kritických znalostí. Dochází tedy k identifikaci znalostních profilů zaměstnanců a posuzují se procesy zajištění kontinuity znalostí. Znalostní profil představuje souhrn schopností, znalostí a dovedností, kterými jednotlivec disponuje. Jeho důležitou součástí je také zjištění požadavků na znalosti a následně vyhodnocení, které z nich patří mezi ty kritické. Zda se jedná spíše o tacitní nebo explicitní znalosti. Následovat by mělo vytvoření otázek, na základě kterých lze určit, na jaké úrovni znalostí se pracovník v daném znalostním profilu nachází. Ty se mohou zaměřovat na znalosti potřebné k jejich práci, jaké úkoly jsou běžné a které jsou naopak ojedinělé. Výsledek znalostního auditu umožňuje organizacím zjistit, jak na tom jsou, ale může se podařit najít i mezery v jejich zaznamenaných či předaných znalostech. To jim vytvoří příležitost pro jejich vyplnění. Zároveň z výstupu lze zjistit počet znalostních pracovníků. Na příkladu malé firmy je uvedeno, že maximální šířku implementace tvoří 12 pracovníků, nesoucí klíčové znalosti, a zároveň se jedná o znalosti z různých okruhů a funkcí. Cílem organizace by mělo být zajistit přenos znalostí od těchto pracovníků k ostatním dříve, než dojde k jejich odchodu. Konkrétně je potřeba si dát pozor na pozice, které nelze vykovávat bez předchozích znalostí a zaučení u nich trvá delší dobu. Jako tomu může být u vedoucích pozic, kde doba zaučení může být od 3 do 6 měsíců. Pro pozici řadového pracovníka Urbancová (2013, s. 149) uvádí, že pokud se jedná o předání znalostí internímu nástupci, měla by doba pro předání být alespoň 2 měsíce. V momentě, kdy se jedná o nového pracovníka, by se mělo jednat o mnohem delší časový blok, neboť první dva měsíce je potřeba adaptování na nové procesy, organizační kulturu a klima. Vhodným podpůrným nástrojem je také práce s interními dokumenty. Zároveň by se pro klíčové pozice měl hledat nástupce s předstihem, aby to byla dobrá volba a zaměstnanec v organizaci vydržel. V malé organizaci by proto měli mít nastavený plán odchodů pracovníků v následujících 2 až 3 letech, aby závčas mohli najít náhradníka.

Znalostní audit může mít dle Serrat (2017, s. 16) mnoho cílů, ale nejčastěji slouží k poskytnutí konkrétních důkazů o tom, jaké znalosti organizace potřebuje, kde se tyto znalosti nacházejí, jak se používají, jaké problémy a obtíže při tom vznikají a jaké zlepšení je možné provést. I když neexistuje jednotný postup, typický znalostní audit by měl zkoumat následující aspekty:

- jaké jsou znalostní potřeby organizace;
- jaké tacitní a explicitní znalostní aktiva organizace vlastní a kde se nacházejí;
- jak probíhá tok znalostí v organizaci, formálně i neformálně, a jaké jsou vazby na klienty a organizace;
- jak jsou tyto znalosti identifikovány, vytvářeny, ukládány, sdíleny a využívány;
- jaké překážky brání toku znalostí, například do jaké míry podporují nebo brzdí jejich efektivní pohyb lidé, procesy a technologie;
- kde v organizaci existují mezery ve znalostech Serrat (2017, s. 16).

Během šetření je dle Serrat (2017, 18-19) důležité si pamatovat, že přibližně 80 % znalostí v organizaci je tacitních, což představuje největší problém. Prvním krokem je identifikace potřeb znalostí, kdy tímto krokem je zjištěno, jaké tacitní a explicitní znalosti mají jednotlivci,

skupiny či celá organizace. Jaké znalosti by mohly v budoucnu potřebovat pro lepší výkon. Tato analýza může organizaci pomoci ve vývoji strategie. Kromě základních potřeb může upozornit také na potřebu rozvoje dovedností a kompetencí, příležitosti pro učení a rozvoj zaměstnanců a praktiky organizační kultury týkající se vedení, spolupráce, týmové práce, systému řízení výkonnosti a odměn, vztahy zaměstnanců s vedením, kolegy a podřízenými. Druhým krokem je sestavení inventáře znalostí. Zahrnuje tedy inventarizace znalostí za účelem identifikace, lokalizace a dokumentace existujících znalostních aktiv. To zahrnuje, pokud je to možné, počítání, indexaci a kategorizaci tacitních a explicitních znalostí. Pro explicitní znalosti může analýza zahrnovat počet, typy a kategorie dokumentů, databází, intranetů, hypertextových odkazů a umístění znalostí v organizaci. Následuje krok zahrnující analýzu toku znalostí. Ta se zabývá způsobem, jakým se znalosti v organizaci přesouvají od místa, kde jsou, na místo, kde jsou potřebné. Tato analýza určuje, jak zaměstnanci nacházejí nezbytné znalosti a jak sdílejí znalosti, které mají. Měla by zahrnovat zkoumání lidí, procesů a technologií. Pokud jde o lidi, zahrnuje to zkoumání postojů k sdílení znalostí a zkušeností, přesvědčení, hodnot a dovedností v této oblasti. V kontextu procesů je třeba zvážit, jak lidé vykonávají svou každodenní práci a do jaké míry je tvorba, ukládání, sdílení a využívání znalostí součástí této činnosti. Co se týče technologie, měl by být důraz na infrastrukturu informačních a komunikačních technologií, jako je správa obsahu, přístupnost, jednoduchost použití a současné využití. Posledním krokem je vytvoření map znalostí. Může se jednat o speciálně vytvořené databáze nebo o média určená k vizualizaci zdrojů, toků a omezení znalostí. Jsou užitečnými navigačními nástroji k tacitním i explicitním znalostem a zdůrazňují jejich význam. Umožňují změnit perspektivu na znalosti "zdola nahoru" na "shora dolů" a soustředit iniciativy řízení znalostí na příležitosti s největším potenciálem.

Špaček et al. (2016, s. 17) uvádí, že kromě znalostního auditu lze ke zhodnocení znalostí využít sebehodnocení a zmapování znalostí. Zapojit by se mělo co nejvíce pracovníků, a to nevhledě na pozici či funkci. Pro efektivní sebehodnocení je důležité sestavit seznam klíčových otázek, které umožní důkladné posouzení. Toto hodnocení by mělo být prováděno na základě širokého spektra informací získaných od různých skupin, včetně vedení, zaměstnanců a klientů. Výsledky by měly být prezentovány jasně a přehledně. Před zahájením jakýchkoli úprav v systémech řízení znalostí je nezbytné provést důkladné zhodnocení současného stavu a funkčnosti těchto systémů v organizaci. Cílem tohoto hodnocení je identifikovat silné a slabé stránky v řízení znalostí, které poslouží jako základ pro stanovení cílů pro budoucí opatření, a také poskytnout představu o předpokládaných nákladech na potřebné změny.

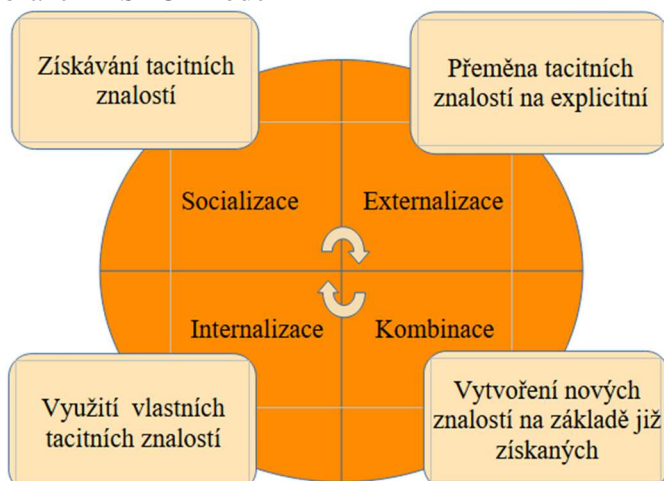
2.3.2 Proces přenosu znalostí

Implementace řízení znalostí dle Frost (2014, s. 5) zahrnuje vytvoření, schválení a přijetí procesů, hodnot a systémů, které pokrývají buď celou společnost, nebo alespoň různá oddělení. Úspěšné provedení a dlouhodobý efekt těchto komplexních změn vyžadují jak podporu vedení na vyšší úrovni a ze středu organizace, tak z hlediska zdrojů. Jak naznačují Husain a Ermine (2021, s. 37), proces by měl obsahovat čtyři fáze. Nejdříve by organizace měla začít se shromažďováním podstatných informací skrze rozhovory, pozorování nebo třeba průzkum. Následně by se tato data měla setřídit, analyzovat a seskládat do užitečných informací, než se s nimi začne dále pracovat. Druhým krokem je proces, který lze najít také v SECI modelu, tedy tzv. externalizace a internalizace. Je zde zahrnuta přeměna jak tacitních znalostí na explicitní, tak explicitních na tacitní. Velmi důležitou fází je pak sdílení znalostí tam, kde jsou zrovna potřeba. Tématem je zde tedy tok informací a jak docílit, aby se dostal ke správnému člověku v daný čas. Ikenwe a Igbinovia (2015, s. 21) doplňují, že tato fáze je jedna z nejdůležitějších, v rámci které dochází ke distribuování všech získaných znalostí, myšlenek, dovedností, ale také zkušeností. Posledním krokem je dle Husain a Ermine (2021, s. 37) docílení, aby sesbírané

a sdílené znalosti se aktivně využívaly v praxi. Za zmínku stojí nutnost neustálé aktualizace dat a používání chytrých nástrojů dnešní doby. Serrat (2017, s. 872) doplňuje toto tvrzení také o to, že sdílení informací je stejně důležité jako její vytvoření. Omotayo (2015, s. 8) zde zmiňuje, že k tomu, aby sdílení informací bylo úspěšné, je nutné, aby znalosti byly snadno dostupné a vyhledatelné. Akhavan et al. (2014, s. 111) uvádí, že právě členové organizace by měli určit, jaké znalosti v současné době mají k dispozici a jaké znalosti jim chybí a dle toho nastavit strategii, aby tyto zjištěné mezery byly vyplněny. V rámci této strategie by se měly nastavit dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé cíle v oblasti vzdělání a přenosu znalostí.

Dle Spahic et al. (2014, s. 12) se jedná o proces s pěti fázemi. Měl by obsahovat proces identifikování znalostí. K tomu patří zjištění, klíčoví pracovníci znalosti mají, a kde jsou tyto informace uloženy. Zároveň by měl zahrnout dosavadní databázi získaných znalostí. Jokanović et al. (2020, s. 4) zmiňuje, že by organizace měla také vzít v úvahu, jaké jsou její aktuální a budoucí potřeby, co se týče znalostí. Dále, jak uvádí Spahic et al. (2014, s. 12), by se mělo pokračovat s vytvářením znalosti a mělo by dojít k procesu transformace z tacitní znalosti na znalost implicitní, se kterou se zachází jednodušeji než s čistou tacitní znalostí. Následuje digitální uskladnění explicitních znalostí a jejich transformování se z implicitních. Důležitou fází, jak je již uváděno, je sdílení. Dle Razak et al. (2016, s. 550-551) je sdílení nedílnou součástí obchodního světa a je podstatné jak v oblasti podnikání, strategie, ale také konkurence, udržení si svých zaměstnanců a i v oblasti produktivity. Doplňuje také, že napomáhá vzniku inovací a podporuje kreativitu. Zmiňuje, že by pozornost měla být na jednotlivcích, i když i oni sami mají ze sdílení přínos, musí vynaložit dost na to, aby se sdílením znalostí začali a pokračovali. V momentě, kdy se cítí nejistí, nemají důvěru k ostatním nebo se bojí o své místo, jen velmi těžko bude zaměstnanec proaktivně sdílet s ostatními své nápady, názory a zkušenosti. Posledním krokem je dle Spahic et al. (2014, s. 12) aplikování správné znalosti ve správném čase a na správném místě. Dle Zamir (2019, s. 60) je důležité mít důkladně popsány dílčí části konkrétních procesů a naučit zaměstnance se podle nich řídit. Igbiovina a Ikenwe (2018, s. 31) dodávají důležitost výběru informační technologie a nejen to. Společnosti by neměly zapomenout na mapování znalostí, v rámci kterého dojde skrze dotazníkového šetření, rozhovoru či pozorování ke zjištění, kde se klíčové znalosti nacházejí.

Obrázek 1 SECI model



Zdroj: vlastní zpracování

SECI model je od autorů Nonaka a Takeuchi a umožňuje transformaci tacitních znalostí na explicitní a naopak. Jak lze pozorovat na obrázku 1, jedná se, jak zmiňuje Pandey (2016, s. 21), o určitý spirálovitý režim, který podporuje přenos znalostí. Tento přenos může být použit jak v úrovni individuální, skupinové tak organizační.

Dle Nonaka (2008) in Farkačová (2022, s. 32-33) lze tento proces rozdělit na 4 fáze. Jak zobrazuje obrázek 1, v rámci socializace dochází k získání tacitních znalostí. Následuje sdílení tacitních znalostí. Jako příklad uvádí předávání informací od zaměstnance s dlouholetými zkušenostmi k juniornějšímu kolegovi. Vysvětluje mu tedy, jak, co a proč dělá. Označit tuto fázi lze pojmem externalizace, tacitní přeměnu znalosti na explicitní. Pokračuje se fází kombinace, ve které si na základě sesbíraných explicitních znalostí vytvoří další explicitní znalosti, tedy nějaký ucelený obraz o dané problematice. Poslední fází je pak internalizace, při které se použijí získané znalosti prakticky, a vznikne tak tacitní znalost pro daného jedince. Tím může opět tento cyklus začít znovu a obohatit další.

Socializace

Při procesu socializace přechází tacitní znalosti jednotlivce na tacitní znalosti dalšího jedince nebo skupiny dle Husain a Ermine (2021, s. 49). Dochází k tomu během sdílení skrze diskuzi nebo jiné interakce, jako je například brainstorming. Významné jsou tedy mezilidské vztahy, ale i důvěra. Dalkir (2023, s. 46) doplňuje interakci skrze mentoring. Skrze tento proces, jak uvádí Kaur (2019, s. 837), dochází také ke sdílení nejen zkušeností, ale také emocí a pocitů. Pokud má dojít k přenosu těchto hlubokých znalostí, nemělo by se jednat o každodenní rozhovor nebo o neutrální nic neříkající fráze. K přenosu může dle Mitchell et al. (2021, s. 1669) docházet prostřednictvím kolektivního řešení problému, kdy dojde k zapojení celé skupiny, vyzkoušení si dané činnosti z praktického pohledu a zároveň dojde k pocitu soudržnosti. Nakamori (2022, s. 69) zmiňuje, že tento proces probíhá během neformálních schůzek a mimo pracoviště. Alianto (2016, s. 43) uvádí, že omezení tohoto procesu přenosu znalostí nastává, pokud bývalý zaměstnanec v organizaci již není k dispozici, což znemožňuje přímý přenos znalostí nástupci. Socializace je tedy efektivní tehdy, když se předchozí zaměstnanec a nástupce mohou setkat osobně.

Lze konstatovat, že proces socializace hraje v modelu významnou roli při výměně tacitních znalostí prostřednictvím sociální interakce a sdílených zkušeností. Je vnímán jako podpůrné prostředí, které podporuje následné další fáze procesu.

Externalizace

V rámci externalizace dochází dle Husain a Ermine (2021, s. 49) k převodu tacitních znalostí na explicitní. Tento proces je velmi náročný, neboť tyto znalosti mají být zaznamenány do dokumentů či manuálů. V některých případech může dojít i k novému výrobku, kde se znalosti použily. Kaur (2019, s. 837) dodává, že může být použito vizuálního jazyka skrze obrázky či grafy. Efektivita tohoto procesu se odvíjí od úrovně vzdělání a motivace. Jak uvádí Taiber a Shenyu (2021, s. 141), nemusí proces externalizace stačit. Jako podporu doporučuje využít sled motivačních mechanismů. Dle Alianto (2016, s. 43) dochází k převodu nevědomých znalostí na vědomé. Využívá se strukturovaných postupů, aby se tento proces pracovníků usnadnil. Dle Narendra et al. (2017, s. 615) jsou nejčastěji využívaným prostředkem rozhovory, které jsou vedeny s odborníky v dané oblasti. Rozhovor může být veden ve formální i neformální rovině. Případně je možné doplnit rozhovor o dotazník, který umožní zjistit, jaké znalosti a zkušenosti mají, případně jaké znalosti považují za kritické. Uvádí také zajímavou metodu – sebeanalýzu, která se dá použít jako doplněk k rozhovoru v případě, že otázky nebyly správně formulovány nebo v případě, že je pracovník ochotný zaznamenat své znalosti sám. Během této metody odborník provede sebeanalýzu, v rámci které zjistí, jaké postupy a znalosti jsou důležité a které využívá v praxi.

Kombinace

Kombinace nastává dle Dalkira (2023, s. 47), pokud dojde k vytvoření nových znalostí díky explicitním získaným znalostem nebo jejich částí. Nejde o nové myšlenky, ale o jejich seřídění

a o komplexní pohled nebo souvislost. Husain a Ermine (2021, s. 50) dodává, že v rámci tohoto procesu nemusejí být nové znalosti získány jen z interních zdrojů, ale také i okolí organizace z knih, dokumentů nebo online databází.

Internalizace

Dalkir (2023, s. 47) dodává, že během této fáze jsou vidět výsledky celého SECI procesu. Pracovníci rozumí získaným znalostem a dále se učí a aplikují je. Viditelné změny jsou tedy vidět v rámci toho, jak svou práci odvádí nebo v tom, jak používají jiné metody či nástroje. Husain a Ermine (2021, s. 37) uvádí, že při tomto kroku se využívají tacitní znalosti, z nich ale vytváří spíše implicitní znalosti, které je lehčí předat dále, i když se jedná o podobný typ znalosti, jako jsou znalosti tacitní. Husain a Ermine (2021, s. 50) dále dodává, že dochází především k učení v praxi, a pokud se daný pracovník vzdělá na tolik, že se stane expertem na danou oblast, proces se opakuje znovu, neboť je požádán, aby své nasbírané znalosti sdílel v organizaci. Dle Kučerové (2017, s. 85) se jedná o proces, během kterého si jedinec znalosti osvojí za své.

Jak zmiňuje Adesina a Ocholla (2019, s. 25), přestože se jedná o poněkud starý model a určitě má své slabiny, je stále vysoce využíván a použitelný i v dnešní době. Případně se lze setkat s upraveným modelem M@SECI. Tento model, jak uvádí Bassano et al. (2017, s. 576), je obohacen o technologický pokrok a je navrhnut pro marketingové využití-zkoumá, jak přenést tiché znalosti, zvyklosti, kvalitu výrobku na cílové zákazníky. Zajímavou modifikací SECI modelu je také G-SECI, který, jak uvádí Li et al. (2018, s. 894), zahrnuje i transformaci šedých znalostí. Pokud jedinec má již vyšší úroveň šedých znalostí, přenos na znalosti tacitní je mnohem snazší.

2.3.3 Znalostní pracovník a organizace

Jak uvádí Mládková (2015, s. 768), znalostní pracovník řídí sám své znalosti. Jaké z nich v dané situaci použije, je na něm, jak nad situací přemýšlí a jaké jsou jeho rozhodovací procesy. Surawski (2019, s. 119) popisuje znalostního pracovníka jako jedince s komplexní znalostí v dané oblasti. Tohoto pracovníka přirovnává také k expertovi. Hoyos (2016, s. 1) u těchto pracovníků vyzdvihuje intelekt a osobní hodnoty, které pracovníci potřebují, aby mohli efektivně přispívat k fungování společnosti. Mezi časté vlastnosti patří rozvážnost, efektivnost, preciznost, poctivost a pravdomluvnost. Co se týče hodnot, je zdůrazněna moudrost, odpovědnost, schopnost spolupráce a odvaha. Sordi et al. (2020, s. 63) zmiňuje, že u těchto pracovníků dochází jak k aplikaci získaných znalostí při řešení problémů, tak k vytvoření nových v rámci kreativních činností. Toto tvrzení podporuje také Rankov (2014, s. 74), který za znalostního pracovníka považuje jedince s odbornými znalostmi a výbornou schopností sbírat relevantní informace, na základě kterých vytváří přidanou hodnotu ve formě nových znalostí a inovací. S tím se shoduje také Chlebovský (2017, s. 46), který uvádí, že tento pracovník by měl být schopen identifikovat klíčové informace z databáze a vyřadit ty méně důležité. Zároveň i získat informace k vyřešení problému a nebo k zodpovězení dotazů od zákazníků. Znalostní pracovník tedy uvažuje analyticky a snaží se podávat relevantní úsudek o daném problému či situaci. Serrat (2017, s. 285) doplňuje, že znalostní pracovník není využíván pro manuální práci, ale pro jeho schopnost využívání znalostí. Kianto et al. (2018, s. 190) uvádí, že produktivita takového jedince je významně ovlivněna managementem znalostí. Dále zmiňuje fakt, že znalostní pracovník má vliv na vznik nových znalostí, naopak nemá významný vliv na jejich sdílení.

Problémem je podle Igielski (2017, s. 137-143), jak takového pracovníka identifikovat a následně řídit. Z jeho doporučení plyne, aby byli do dění podniku vtáhnutí všichni zaměstnanci. Organizační kultura by měla být pružná, se schopností posilovat mezilidské

vztahy. Zároveň by měla podporovat individuální přístup ke každému zaměstnanci. Manažer v takovéto organizaci není šéfem, ale spíše koučem či mentorem. Drucker (1999) in Shujabat et al. (2020, s. 774) vyzdvihuje šest rozpoznávacích znaků výjimečných pro znalostního pracovníka. Jedinec by měl chtít určitou autonomii týkající se výkonu, hodnocení a odpovědnosti. Součástí jeho práce je manipulace s novými inovacemi. Dále také chuť se sebevzdělávat a zároveň vzdělávat ostatní. Kvantita práce by neměla být na úkor kvality. Poslední bod se týká organizace a její práce s tímto zaměstnancem, neboť by s ním měla zacházet jako s klíčovým aktivem a nepředstavovat si ho jako další náklad. Óskarsdóttir and Oddsson (2017, s. 17) zmiňují negativní stránku samo-řízení ze strany pracovníků, kdy sice dojde k tomu, že zvýší svou produktivitu a využijí svůj potenciál, ale úskalím pak může být vyčerpání, případně vyhoření daného pracovníka, pokud není schopen své zdroje správně korigovat. Za důležité také považuje, aby bylo známo, co může ovlivnit a co je jeho zodpovědností a co nikoliv. K tématu produktivity a kvality práce u těchto znalostí doplňuje Palvalin (2017, s. 433), že jak na individuální, tak především na skupinovou produktivitu, soustředění a kvalitu výstupů má významný vliv pracovní prostředí, které podporuje spolupráci. Pozitivní dopad na produktivitu jedince je pak uváděno využití sebeřízení, které má vliv na kvalitu i kvantitu.

Dle Mládkové (2015, s. 775) počet znalostních pracovníků v organizaci roste a jejich motivace vykonávat tuto pozici je podpořena při dosažení stanoveného cíle, pokud mají svobodu a možnost spolupráce s ostatními kolegy. Naopak negativním vlivem, jak uvádí Mládková (2015, s. 775), se jeví vykonávání nesmyslné činnosti a nedostatečné ocenění práce. Razak (2016, s. 546) uvádí, že mezi důvody opuštění podniku znalostním pracovníkem může být kultura v organizaci, nezapojení zaměstnance, vnímání malé podpory z vedení. Mládkové (2015, s. 775) také zmiňuje, že k odchodu je může přinutit, pokud nadřízený hodnotí podřízené pouze dle svého subjektivního názoru. Problém s podřízeností uvádí také Serrat (2017, s. 285). Přichází tak s myšlenkou, zda znalostní pracovníky nevnímat spíše jako partnery. Doplňuje, že se nemusí jednat o zaměstnance organizace, ale že mohou využívat externího pracovníka, ke kterému si vztah partner- partner vybudují snáze.

Výzvou, podle Mládkové (2015, s. 179), může být hodnocení těchto zaměstnanců. Jelikož ne vždy se výsledky dostaví v rámci určitého krátkodobého období, zároveň manažeré nevidí těmto pracovníkům do hlav a ty nejlepší nápady nemusí vůbec vzniknout v pracovním prostředí kanceláře. Řízení znalostního pracovníka v korporátních strukturách je více méně podobné jakékoliv jinému zaměstnanci. Hierarchická struktura často vyžaduje poslušnost a podřízenost. Pokud se ale nejedná o takto striktní organizační strukturu, je potřeba s těmito pracovníky pracovat a rozumět tomu, že jejich hodnota sice není na první pohled zřetelná, ale má velkou hodnotu. Nedoporučuje se tedy využívat příkazového a kontrolního stylu řízení. Toto tvrzení podporuje také Serrat (2017, s. 459), kdy uvádí, že tento styl řízení má za následek demotivaci pracovníka.

Znalostní organizace je dle Sojoudi et al. (2021, 141) založena na využívání znalostí ve svých procesech, aby docházelo ke správnému vyhodnocení situací, a tím i ke správným rozhodnutím. Tyto organizace se snaží vnímat potřeby zákazníků, reagovat na ně a přizpůsobit se jim. Jako konkurenční výhodu používají znalosti, je to pro ně odlišeno se od ostatních. Liebowitz a Beckman (2020, s. 7-8) dodává, že taková organizace se bude vyvíjet z dnešních korporátních struktur a stane se organizací, která využívá svůj intelektuální kapitál. To, co firma ví, je stejně důležité jako to, co produkuje. Úspěch na trhu je stále více spojen se schopností organizace spravovat a využívat svůj intelektuální kapitál - nehmotná a často neviditelná aktiva, jako jsou znalosti a kompetence lidí, duševní vlastnictví a informační systémy, které se neprojevují přímo, ale jsou alespoň stejně cenné jako finanční aktiva. Řízení znalostí a určování metod pro zachycování, distribuci a sdílení znalostí ve společnosti budou klíčovými ingrediencemi

úspěchu. Sojoudi et al. (2021, s. 141) také potvrzuje, že by organizace měla naplno využít intelektuálního kapitálu a znalostního aktiva společnosti. Výsledkem by pak měla být informovaná organizace, kde lze najít osvědčené postupy, odborné znalosti, připravené znalosti k předání novým pracovníkům, ale i nezbytné znalosti pro management, akcionáře a zákazníky.

Jak uvádí Barták (2023, s. 120-125), díky využívání znalostního managementu se stane organizace znalostní. Pokud funguje na cíleném vytváření, zaznamenávání, sdílení a využívání znalostí, může dosahovat konkurenční výhody, neboť bude schopna dříve vidět nové příležitosti a inovace.

2.3.4 Metody sdílení znalostí

Doporučením dle Trávise (2019, s. 10) je vytvoření workspace, tedy otevřené kanceláře. Toto opatření by mělo pomoci ke spolupráci mezi kolegy a zvýšení sdílení znalostí. Jak Travis (2019, s. 18) dále zmiňuje, díky otevřenému prostoru bez zdí jsou všichni pospolu, vedoucí pracovníci nemají své uzavřené kanceláře a vidí, co má každý na práci, kdy je vhodné ho vyrušit a oslovit. Zároveň tím ale odpadá i určitá motivace mít možnost vlastní kanceláře, což se může některým zaměstnancům zdát jako dosažení moci či povýšení. Negativním jevem, jak dodává Travis (2019, s. 10), se pak může stát přehlcení z velké dávky informací z různých koutů kanceláře. Přidat se k tomu také mohou rušivé elementy, které jedinec musí přejít, aby se soustředil na danou práci. Může tak dojít k rychlejší únavě a nebo zvýšenému stresu.

K tomu, aby organizace mohly sdílet jak explicitní, tak tacitní znalosti, uvádí Terziava (2014, s. 1090) následující metody a nástroje. K efektivnímu sdílení explicitních znalostí je vhodné použít sdílené manuály, složky a plány. Pro tacitní uvádí interaktivní školení, koučování, mentoring, storytelling, výstupní pohovory, interní síť, fóra či videotaping. Bujna et al. (2015, s. 224-226) se shoduje s tím, že při výběru komunikačního nástroje je potřeba přemýšlet, jakou povahu daná znalost a informace má. Přemýšlet bychom měli například, zda u zvoleného kanálu může využít příjemce zpětné vazby a informaci si znovu potvrdit a odsouhlasit. Výhodou je samozřejmě, pokud jedinec dostane od druhého co nejvíce vodítek k tomu, aby si byl co nejvíce jist, že sdílenou informaci zachytil správně. Uvést lze řeč těla, využívání nejen slovní zásoby, ale i použití čísel, která pomohou zprávu upřesnit a lépe vydefinovat. Při volbě komunikačního nástroje je tedy potřeba myslet na to, kolik toho dokáže přenést a zda ta sdílená informace vyžaduje. Pokud se jedná o náročnou znalost či informaci, je vhodné využít právě náročného kanálu, rozhovoru jeden na jednoho, kde dojde k zachycení mimiky, gest a emocí. Takové osobní setkání není úplně vhodné na přenos jednoduché zprávy a pracovník spíše využije emailu, intranetu, firemního časopisu, sociálních sítí nebo to vyřídí přes hovor či video meeting.

Urbancová (2013, s. 64) uvádí důležitou zmínku o tom, že je potřeba využít všechny nástroje a metody, které nám jsou dostupné. Zaučení nového pracovníka je náročnou investicí, jelikož je zaměstnán jak nový, tak starý zaměstnanec. Tato investice se ale vyplatí, když starý pracovník kvalitně zaučí nováčka. Může se tak urychlit jeho adaptace a především nedojde ke ztrátě klíčových znalostí.

Email

Nejběžnější nástroj ke sdílení znalostí, jak uvádí Igbini a Ikenwe (2018, s. 33-35), je jednoduše e-mail. Zjednodušuje šíření informací mezi jednotlivými pracovníky a organizacemi. Pokud organizace využívá určitý nástroj umožňující databázi znalostí, zaměstnanci by se měli k potřebným informacím dostat lehce a prostředím by pro ně mělo být uživatelsky přívětivé. Bujna et al. (2015, s. 226) podotýká, že tento komunikační kanál je vhodný k méně informačně náročnému sdílení a zároveň zabere málo času i kapacity. Výhoda spočívá také v oslovení více adresátů najednou.

Interní školení

Dle Gaála et al. (2015, s. 191) využívá tento nástroj 94 % dotazovaných společností. Khan et al. (2016, s. 32) zmiňuje, že k přínosům patří zvýšení výkonnosti a produktivity, ale i jejich spokojenost s prací. Dále dodává, že interní programy napomáhají v přípravě zaměstnanců na kritické situace a výzvy. Školení by dle Yang et al. (2019, s. 1904) měla být pevnou součástí určité rutiny v práci. Témata školení by se měla sbírat v rámci celého roku a ta, která jsou od zaměstnanců často zmiňována, by se měla zorganizovat.

Stínování pozice

Jak uvádí Urbancová a Vrabcová (2023, s. 68), během této metody dochází k přenosu znalostí od zkušeného zaměstnance. S cílem, aby ostatní pracovníci dokázali napodobit jeho chování, rozhodnutí při vyvstalém problému nebo během náročné situace.

Blog

Za blog považuje Spahic et al. (2014, s. 15) platformu, která je založena na aktuálnosti přidávaných informací. Obsahuje obrázky, text, ale také odkazy na jiné stránky. Umožňuje vyjadřovat reakce na přidané články. Jedná se spíše o vstupy jednoho jedince nebo organizace. Její výhodou lze spatřit v aktuálnosti informací, podporuje interní komunikaci a také to, že znalosti lze snadno vytvářet a sdílet mezi zaměstnanci. Informace by měly být průběžně aktualizovány. Případně se dají využít i ke sdílení prohlášení a novinek. Znalosti se díky blogu mohou snadněji uchovávat, sdílet a aplikovat. K tomu se přiklání i Moore et al. (2015, s. 7), kdy tento nástroj usnadňuje šíření cenných poznatků, osvědčených postupů a odborných znalostí. Kromě toho blog může sloužit ke komunikování hodnot, vize nebo aktualit .

Chat

Chatovací nástroj je používán dle Spahic et al. (2014, s. 32) pro psanou komunikaci mezi dvěma či více jedinci. Chaty jsou vhodné k rychlé komunikaci, v rámci které může dojít ke sdílení souborů či obrázků. Zároveň na řadě chatovacích platformách lze nastavit různé režimy, například zda je člověk online, mimo kancelář nebo je zaměstnaný. Nesporná výhoda je také v tom, že se dají používat i na mobilním telefonu. V případě zaměstnanců pracujících především prostřednictvím homeoffice mají možnost se s kolegy potkat pouze skrze online meetingy a nemají šanci na neformální konverzaci (Farkačová 2022, s. 34). Pro ty by pak bylo vhodné využít chatovacích nástrojů, kde může dojít k neformální diskuzi, případně využít sociálních sítí.

AI Chatbot

Bala et al. (2017, s. 2030) zmiňuje, že chatbot, který je také známý jako talkbot, chatterbox, Bot nebo umělá konverzační entita, je počítačový program, který napodobuje lidskou konverzaci ve svém přirozeném formátu, a to jak v textové, tak v mluvené podobě. Toho dosahuje pomocí technik umělé inteligence, jako je zpracování přirozeného jazyka (Natural Language Processing), analýza obrázků, videí a analýza zvuku. Je důležité dle Erickson a Kim (2020, s. 55) chápat, že ne každý dotaz automaticky vyústí v nalezení požadovaných informací. Z tohoto důvodu je nezbytné provádět pravidelnou údržbu a drobné úpravy systému, aby bylo zajištěno jeho trvalé a spolehlivé využívání. Nedostatek nalezených informací by totiž mohl vést ke ztrátě důvěry uživatelů a následnému přerušení používání systému. Chatboti dle Narendra et al. (2017, s. 615) působí jako virtuální asistenti, kteří jsou schopni interagovat s uživateli na lidské úrovni a nabízejí jedinečnou výhodu v jejich schopnosti zpracovat neomezený počet dotazů bez omezení, na rozdíl od lidských odborníků. Tato klíčová vlastnost

umožňuje chatbotům efektivně komunikovat s velkým množstvím uživatelů a přináší plynulou interakci.

Fórum

Dle Spahic et al. (2014, s.17) je fórum virtuálním prostorem podobným, jako je tomu u blogu. Výhodou fóra je zaznamenávání myšlenek, názorů a aktuálních informací. V rámci vlákna pak lze najít média, jako jsou obrázky, odkazy i videa. Rozdíl oproti blogu je ten, že uživatelé mají stejná práva a příspěvky může vytvářet jakýkoliv uživatel, přesto panuje stejně určitá hierarchie a často se lze potkat i s moderátory, kteří diskuze usměrňují.

Intranet

Intranetem se rozumí, jak uvádí Spahic et al. (2014, s. 39), soukromá zabezpečená síť, která je dostupná jen vybraným uživatelům. Výhodou zabezpečeného prostředí je možnost sdílení a ukládání citlivých dat. Vhodná je pak i pro vytváření a aplikaci znalostí. Jak zmiňuje Gaál et al. (2015, s. 192), tento nástroj snižuje své zastoupení a mladé generace se spíše orientují na nástroje, ke kterým mají neomezený přístup odkudkoliv a kdykoliv.

Webinář

V rámci webináře, jak zmiňuje Spahic et al. (2014, s. 28), dochází k interakci mezi účastníky. Skvělé využití je tedy pro sdílení implicitních znalostí v podobné kvalitě, jako by tomu bylo u fyzického školení. Účastníci mohou komunikovat skrze mikrofon, případně pomocí chatu. Dle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 59-60) online školení pak představuje snížení nákladů jak finančních, tak časových. Výhodu také představuje, že se zaměstnanec může vzdělávat z pohodlí domova.

Databáze znalostí

Za databází znalostí lze dle Spahic et al. (2014, s. 42) považovat centrální úložiště znalostí. Jeho struktura je velmi dobře organizována a umožňuje tak efektivní ukládání informací. Při správném použití dochází k minimální ztrátě dat a je zajištěn informační tok. Liebowitz a Beckman (2020, s. 5) zmiňují, že společnosti si vytvářejí znalostní depozitáře, tedy nějaké databáze, které jsou přístupné online a slouží jako určitá paměť organizace a jsou také mechanismem ke sdílení a uchování znalostí po celé společnosti.

Vyprávění příběhů

Jak uvádí Brown-Grant (2022, s. 6-9), vyprávění příběhů, nebo také storytelling, je metoda, v rámci které se díky vyprávění příběhu docílí přenosu znalostí. Neboť tím, že je nám příběh vyprávěn, dokážeme si ho mnohem snáze znovu vybavit. Podporujícím faktem je, že si lidé pamatují a vysvětlují svět vlastními krátkými příběhy. V rámci příběhu dokážeme pochopit nevyřčené tacitní znalosti a zároveň si vytváříme vlastní význam a pohled na situaci. Urbancová a Vrabcová (2023, s. 68) dodávají, že mezerou v této metodě je nižší strukturovanost. Ale i tak se jeví jako velmi efektivní a přínosná.

Mentoring

Tento způsob předávání znalostí je dle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 67-68) založen na zkušeném pracovníkovi (mentor) a nováčkovi (mentee). Mentoring vychází částečně z koučování, avšak odpovědnost a především aktivita vychází od mentee, který si sám vybírá svého kouče, tedy mentora. Pomáhá mentee vypořádat se s danými situacemi. Snaží se ho stimulovat, směřovat a radí mu, jak se zachovat. Je také jakýmsi poradcem a často je přítomen

i během hodnocení výkonu mentee. Alfred a Garvey (2019, s. 18-27) zdůrazňují klíčový význam vztahu mezi mentorem a mentee v mentoringu, který by měl být postaven na základech vzájemné důvěry a respektu. Role mentora spočívá v podpoře menteeho v osobním a profesním rozvoji a v maximalizaci jeho potenciálu. Mezi hlavní přínosy pro mentee patří zvýšení produktivity, možnost konzultace a rady, což vede k posílení sebevědomí, odhodlání a motivace. Pro mentora přináší mentoring rovněž řadu výhod, jako je vyšší pracovní spokojenost a loajalita, rozšíření znalostí a dovedností v oblasti řízení, snížení pracovních konfliktů a celkové zlepšení vztahů s kolegy.

Myšlenková mapa

Jedná se o vizuální zobrazení nápadů, jak uvádí Spahic et al. (2014, s. 36), myšlenek a úkolů poskládaných v určitém diagramu. Napomáhá informace strukturalizovat a zobrazovat myšlenku v komplexním měřítku. Vhodné použití je uváděno při kreativní práci, zobrazení kompletní myšlenky či projektu. Jedná se tedy o nástroj umožňující identifikaci a vytváření znalostí. Abdeldayem (2020, s. 1007-1008) poukazuje na to, že myšlenkové mapy usnadňují organizaci, vizualizaci informací a nápadů. Jako nástroj pro řízení znalostí jsou myšlenkové mapy vynikající, jelikož umožňují přehledně prezentovat rozsáhlé informace prostřednictvím strukturovaného a intuitivního schématu.

Lesson learned

Yang et al. (2019, s. 1904) uvádí nástroj lesson learned jako velmi cenný. V jeho rámci jde o sdílení zkušeností a především poučení se z chyb ostatních. Toto doporučuje i Lee and Mosler (2019, s. 109), dle kterých učení z vlastních chyb nebo chyb ostatních představuje slabinu, která je často přehlížena. Na tento nástroj není kladen moc velký důraz, přestože by díky němu mohlo být zabráněno opakujícím se chybám a problémům. Dodává také, že nejde jen o zaznamenání znalosti, ale také o její aktivní proudění mezi ostatní kolegy. Terzieva (2014, s. 1089) zmiňuje, že se jedná o metodu, kdy se jedinci učí ze zkušeností prostřednictvím vzpomínání. Velmi často je tento přístup vyvolán chybami, lidé jsou připraveni poučit se jak z pozitivních, tak z negativních zkušeností a vyvodit závěry, které později mohou sloužit jako poučení pro ostatní nebo pro ně samotné. Toto tvrdí i Paver and Duffield (2019, s. 119), dle nich by se jen od pouhého získání poznatků mělo přistoupit k praktikování nových zkušeností, aby byl výstup co nejdříve ovlivněn. Za důležité považují také prioritizaci, relevanci a propojení znalostí, než jen mechanické využívání standardních materiálů. Nakash a Bouhnik (2020, s. 94) uvádí, že tento nástroj pomáhá od zacyklení. Ve společnostech se stává, že dochází k opakování stejných chyb nebo nekonzistentní reakcí a scénářů na již známé situace. V horším případě se pak může stát, že v podniku dojde k vývoji inovace již provedené v jiném týmu nebo závodu.

Electronic Performance Support Systems

Pod tímto nástrojem si lze dle Urbancové a Vrabcové (2023, s. 68) představit podpůrný počítačový systém, založený na umělé inteligenci, e-learningu a expertním systému. V tomto systému pracovník dokáže najít firemní procesy, které v případě nesnázi dokáže bez problému nalézt pomocí referenčního systému. Najde pak nejen předchozí znalosti, ale má možnost si danou dovednost či znalost vyzkoušet a naučit.

Sociální sítě

Jak uvádí Gaál et al. (2015, s. 192), sociální sítě se jeví jako preferovaný nástroj na podobné úrovni jako chatovací aplikace. Razmerita et al. (2016, s. 14) dodávají, že mohou zlepšovat pracovní postupy a umožňují nové způsoby sdílení znalostí v organizacích, čímž zvyšují

konkurenceschopnost organizace. Kromě toho tyto platformy poskytují nové příležitosti pro organizace k propojení zaměstnanců. Díky tomu dojde k seznámení různých pracovníků a sdílení si znalostí. Gaál et al. (2015, s. 195-196) také poukazují na skutečnost, že sociální sítě jsou novou příležitostí k rychlému a efektivnímu sdílení informací. Problémem se jeví neochota zaměstnanců sociální sítě využívat jako pracovní nástroj, a to především u mladší generace. Pro generaci X a Baby boomers je sdílení profesních zkušeností či praktických rad přes tyto sítě běžné, a jsou proto více nakloněny k využívání těchto nástrojů nejen v osobním životě. Mladší generace jako například generace Y využívá sociální sítě především k nepracovnímu sdílení svého života. Ramayah et al. (2014, s. 168-170) zmiňuje, že pokud dochází k interakci v rámci online prostředí, je to bráno jako neformální, nerutinní setkání, v rámci kterého mají pracovníci sdílet společné zájmy, speciální znalosti, záliby, ale i problémy. Pokud se využívají jiné platformy než jen firemní, a tedy například sociální média, dle Jarrahi (2017, s. 42) dochází k podpoře silnějších vazeb mezi pracovníky a zároveň po dokončení určitého společného projektu mohou být stále v kontaktu. Doporučuje sociální síť Facebook, ale především LinkedIn, neboť se jedná o platformu zaměřenou profesním směrem. Zaměstnanci se tak mohou průběžně dozvídat o zajímavých projektech, na kterých ostatní pracují, jaké dovednosti nasbírali či na jaké pozici jsou. Jarrahi (2017, s. 43) také zmiňuje, že je populární platforma Twitter, kterou využívají po pracovní stránce i mladší znalostní pracovníci. Mají zde silnou vazbu vztahů se společnými zájmy, navzájem se podporují a pomáhají si v těžkých rozhodnutích. Případně, pokud mají problém, mohou se obrátit na ostatní.

2.4 Faktory ovlivňující kontinuity znalostí

Organizaci, která chce dosáhnout úspěšné kontinuity znalostí, doporučuje Akvahan (2014, s. 116) se zaměřit na tyto následující konkrétní kroky. Organizační strategie společnosti by měla být v souladu s řízením znalostí. Dále je zmíněna také podpora přenosu znalostí v rámci organizační kultury a struktury, která čím více je plochá a otevřená, tím přispívá k usnadnění interakci i výměně informací. Technologické systémy by měly odpovídat potřebám jednotlivců, kteří jsou k jejich využívání proškoleni a povzbuzováni. Mělo by se myslet také na to, aby znalosti byly jednoduše přenášeny mezi ostatní pracovníky a aplikovány. European Committee for Standardization (2004) in Špaček et al. (2016, s. 7) také zmiňuje vliv organizační kultury, která ovlivňuje úspěšnost řízení znalostí ze 47 %.

Druhou pozitivně ovlivňující veličinou je pak organizační struktura a nastavené procesy. Podobně je na tom vliv informačních technologií, motivace pracovníků a podpora od vedení. Toto podporuje také Gonzalez (2014, s. 135), který doplňuje tyto faktory o organizační kulturu, spolupráci a rozvoj lidských zdrojů. S jiným výsledkem přicházejí Urbancová a Vnoučková (2015, s. 126), které uvádí, že v České republice má velký vliv kromě organizačního klimatu také ochota sdílet znalosti, motivace a důvěra. Urbancová (2013, s. 67-71) zmíněné faktory ztvrdzuje a doplňuje, že vliv mají vnitřní faktory, mezi které lze zařadit organizační kulturu, strukturu, klima, stimulaci. Ze strany individuálního jedince můžeme zmínit ochotu sdílet, motivaci a důvěru. Největší vliv je potvrzen u organizačního klimatu, kde je zaznamenáno až 83 % v České republice, těsně za ním je uvedena struktura. V případě pak příjemného organizačního klimatu nemusí docházet k nehezké soutěživosti a nevráživosti. Mělo by dojít k větší ochotě pracovníků sdílet své nasbírané znalosti a zkušenosti neboť svým kolegům důvěřují a rádi jim je předají. V rámci faktorů na individuální úrovni má velký vliv důvěra v kolegy, předchozí zkušenosti se sdílením znalostí, ochota sdílet a vnitřní motivace zaměstnanců. Důvěra v danou osobu hraje klíčovou roli v procesu sdílení znalostí, jelikož většina pracovníků nebude pravděpodobně sdílet své znalosti bez vzájemné důvěry. Kromě toho je nezbytné věřit v důvěryhodnost a přesnost sdílených znalostí. Strach z nerovnosti v pracovním prostředí může omezovat ochotu sdílet znalosti a zvyšovat nejistotu ohledně udržení

pracovního místa. V rámci organizační kultury jsou pozorovány pozitivní vlivy faktorů na individuální úrovni, jako je vnitřní motivace, předchozí zkušenosti se sdílením znalostí a důvěra ve vztahu k celkové organizační kultuře. Faktory na úrovni organizace, jako je organizační klima, systém odměňování, proces komunikace a investice do vzdělávání zaměstnanců také pozitivně ovlivňují organizační kulturu.

Se zajímavou myšlenkou přichází Akhavan et al. (2014, s. 116), který zmiňuje, že by se na řízení znalostí nemělo uplatňovat Paretova pravidla. Tedy že 80 % úspěchu v řízení znalostí je závislých na 20 % hlavních faktorech. Mezi ty nejpodstatnější zahrnuje, jak již bylo zmíněno, organizační kulturu, strukturu a strategii. Při zajištění těchto vlivů na dobré úrovni dojde k zajištění až 40 % úspěchu. Jako další uvádí podporu od vedoucích pracovníků, vzdělání, technologii a stanovené cíle. Vyřešení těchto skrytých bariér dokáže zajistit až 20 % zlepšení. Podobný výsledek dokáže zajistit také motivace, rozvoj, vývoj dokumentace a evaluace. Je to spojení individuálních, technologických a konceptuálních faktorů.

Urbancová (2013, s. 149) uvádí, že mezi nejčastější bariéru způsobující negativní vliv na zajištění kontinuity znalostí patří nedostatek času. Tím pádem lidé nemají čas se vzdělávat a získávat znalosti. Při předávání znalostí je jim ukázán jen zkrácený postup, což má vliv do budoucna, kdy nemusí být práce prováděna správně a zajištění kontinuity znalostí je velmi obtížné až neproveditelné. Jak již bylo uváděno, organizační kultura a klima mají velký vliv, toto je znovu potvrzeno. Nepřátelské vztahy a obava ze zneužití poskytnutých znalostí totiž nikoho nenamotivují k tomu, aby ochotně přebíral zkušenosti. Další bariérou může být i samotný nástupce, který nemusí být ochotný naslouchat seniornějším kolegům či trpělivý se danou dovednost naučit.

Mezi bariéry, které znemožňují nebo negativně ovlivňují řízení znalostí, jak uvádí Frost (2014) in Igbinovia a Ikenwe (2018, s. 34), patří špatně vybrané ukazatele výkonnosti a měřitelnosti, dále také malá podpora z vedení, nekompetence manažerů pracovat se znalostmi. Zmiňuje ale také vliv organizační kultury a struktury. Další bariérou se může stát také nedůvěra mezi pracovníky, jak uvádí Rutten et al. (2016, s. 208). Čím nižší důvěra panuje, tím dochází i k menšímu přenosu znalostí. Óskarsdóttir & Oddsson (2017, s. 15) tuto myšlenku doplňuje a v momentě, kdy nedochází ke sdílení znalostí mezi zaměstnanci ani mezi znalostními pracovníky, se snižuje výkonnost organizace, neboť znalosti mezi pracovníky jsou nedostatečné a omezené, protože se zdržují u pracovníků, kteří je nesdílí dále. K přenosu znalostí musí docházet i u znalostních pracovníků, neboť jsou experty na jednu danou oblast a jsou závislí na znalostech přicházejících od ostatních kolegů. Pokud to společnost zjistí, může je propustit. Tím ale dochází k vyšší fluktuaci a zároveň i ztrátě znalostí. Jak uvádí Yang et al. (2019, s. 1902), překážkou může být také získávání relevantních informací z databází. Pokud například jsou znalosti seskupeny do lekcí, ve kterých nelze přímo vyhledat potřebnou informaci, pracovník tak musí procházet jednotlivé části a zabere mu to tak mnohem více času.

Zbytečnou bariérou je plýtvání znalostmi a neochota čerpání nových znalostí, jak uvádí Ward (2017 s. 7). Pokud organizace spolu se zaměstnanci není schopna nebo ochotna využívat již získané znalosti a na nich stavět, dochází pouze k plýtvání časem a zdroji. Organizace pak není schopna využít příležitosti k inovacím. Pracovníci, jak management, ale i týmy nebo samostatní lidé, pokud se nechtějí vzdělávat a učit se z předešlých chyb, nevyhnu se opakování chyb a neúspěchu a bude to mít vliv i na dobré jméno společnosti, neboť zákazníci si zkušenosti předávají dále, zda byli či nebyli spokojeni. Neschopnost sdílet vede ke špatné spolupráci, a pokud jsou pozice provázány, bude to mít jen negativní následek. Je také uvedeno, že pokud je ochota sdílet, ochota se vzdělávat a mít v ostatní důvěru, dokáže organizace vytvořit síť odborníků, kteří mezi sebou spolupracují napříč celou organizací. Jak uvádí Razmerita et al. (2016, s. 16), sdílet či nesdílet své znalosti může být ovlivněno jak vnějšími pobídkami (např. peněžní odměnou, uznáním), tak i vnitřními pobídkami, mezi které řadí například podporu, zapojení

vedení a organizační kulturu. Zároveň zdůrazňuje, že při identifikaci těchto faktorů či bariér s nimi lze lépe pracovat. Vedoucí tak mohou lépe motivovat pracovníky ke sdílení znalostí.

Individuální faktory

Jak uvádí Jokačović et al. (2020, s. 15), klíčovým úspěchem je atmosféra, která ve společnosti panuje. Dále také důvěra a pocit bezpečí, díky kterým dochází k tomu, že jedinci se nebojí riskovat, experimentovat a přicházet s novými nápady. Společnost by tak měla podněcovat ke spolupráci, podporovat sdílení znalostí, nápadů, dovedností, ale i chyb. Sdílení chyb je důležité, aby se z nich ostatní pracovníci poučili a mohlo se jim zabránit. Dle Hau et al. (2013, s. 363-364), pokud by organizace chtěla podpořit převod tacitních znalostí, doporučuje se zaměřit na upevnění sociálního kapitálu, tedy důvěry, hodnot a vazby mezi pracovníky. Při pevném sociálním kapitálu pracovníci lehce přejdou pocit nejistoty, a tím dochází k plynulému sdílení znalostí. Vyzdvihuje také pozitivní vliv reciprocity a radosti, ve smyslu potěšení poskytovatele, jako určitý druh vnitřní radosti. Hovoří také o tomto potěšení ze sdílení znalostí jako o vnitřní motivaci. K tomu, aby organizace tyto prvky posílila, je doporučeno podporovat reciprocitu, spolupráci a vzájemnost například tím, že jeden pracovník položí otázku, druhý odpoví a naopak. Reciprocita funguje na vzájemném předávání znalostí a můžeme ji označit také za nefinanční odměnu. Organizace také může nechat spolupracovat jednotlivé útvary mezi sebou nebo na úrovni týmu. K podpoře vnitřní radosti může pomoci, pokud přenos znalostí spojíme třeba s nějakým cílem ve společenské odpovědnosti nebo v rámci komunitních aktivit. Předání znalostí dokáže ovlivnit spokojenost a sebeúctu. Znižuje také, ocenění jednotlivců či týmů za jejich přínos, které sdílení znalostí přineslo v rámci celofiremních akcí. Aby došlo k posílení sociálního kapitálu, doporučuje zanalyzovat sociální vazby v organizaci a následnou péči o ně. Například programem mentor a mentee či v během komunitních aktivit.

Dle Špačka et al. (2016, s. 14) v rámci veřejné správy mohou být bariérou samotní pracovníci. V případě neporozumění role a přínosu řízení znalostí mohou pracovníci podceňovat nebo přeceňovat, jaké možnosti to může naskytnout. S nepochopením se můžeme setkat i s odlišným významem, co si pod pojmem šíření znalostí představí. Mnozí si totiž představí pod znalostí pouze informaci. Stává se tak, že znalosti nejsou systematicky zaznamenávány, neboť je to považováno za nadbytečnou práci. Díky tomu se pak opakují mezi pracovníky chyby jiných, které snižují efektivitu, ale zvyšují pracovní zátěž. Překážkou ve sdílení mezi ostatními může být také neochota pracovníků sdílet své informace ze strachu o své postavení, moc a místo. Zmíněn je také odpor ke změnám a strach z neznáma, kdy lidé mají obavy vůči změnám, pokud o nich nejsou dostatečně přesvědčeni. Špaček et al. (2016, s. 35) zmiňuje jako bariéru také nedostatek času či sdílení převážně explicitních znalostí než tacitních, u kterých je sdílení náročnější. Oproti tomu Razmerita et al. (2016, s. 16) vyzdvihuje, že vliv strachu o postavení či moc nebyl významný, spíše převažuje názor, že přístup zaměstnanců je spíše pozitivního rázu. Jejich motivace je postavena tom, že si uvědomují důležitost sdílení znalostí a chtějí tak, aby ostatní kolegové měli správné znalosti a dosáhli tak stanovených cílů. Faktory, které potvrzuje stejně jako Špaček et al. (2016, s. 14), jsou spojeny s nedostatkem času a neochotou měnit zaseté postupy, například při úpravě procesů zaznamenávání znalostí.

Organizační faktory

Vliv má dle Memon et al. (2017, s. 38) organizační kultura, kterou definují jako základní hodnoty a společenské normy, které působí v dané organizaci a řídí tím chování pracovníků. Organizace by se dle Yang et al. (2019, s. 1903) měla snažit o vytvoření kultury, která podporuje formální i neformální sdílení znalostí.

Dle Akbara et al. (2023, s. 1626) dochází k efektivnímu sdílení znalostí, pokud se zaměstnanci mezi sebou navzájem podporují, tedy pokud jeden jedinec sdílí své znalosti, očekává, že dostane zas na oplátku informace od jiného zaměstnance. Pozitivně působí, pokud jsou

zaměstnanci přizváni na schůzky s důležitými tématy a mají možnost přispět svým názorem a zkušeností. Vytváří se tak silná vazba s vedením a celou organizací. Podporující pro výměnu znalostí je dle Gonzalez (2014, s. 134) týmová práce. Prostřednictvím skupinové práce méně zkušení pracovníci spolupracují se zkušenými pracovníky, a dochází tak k přirozenému přenosu znalostí a zároveň i k jejich aplikaci. Toto podporuje i tvrzení dle Akhavan et al. (2014, s. 111), který zmiňuje, že nahrazení konfliktu vzájemnou podporou, vytváření důvěryhodné kultury, pocíťování sounáležitosti k organizaci, spolupráce a týmové práce povedou ke snížení rizika neúspěchu při zavádění a rozvoji řízení znalostí v organizacích. Pracovníci pak mají zájem a aktivně se chtějí účastnit na pokroku a zlepšení podmínek v organizaci. Vložená důvěra manažerů v zaměstnance spolu s podporou spíše skupinových než individuálních aktivit má vliv na ochotu pracovníků převzít odpovědnost a realizovat činnosti v oblasti řízení znalostí.

Organizace by dle Jarrahi (2017, s. 42) měla být schopná dát pracovníkům prostředí, kde budou cítit podporu a bezpečí. Rádi tedy budou samovolně sdílet své znalosti s ostatními. Pozitivní dopad je pak pozorován také v oblasti kreativity a inovací. Podmínkou by pro to měla být i podporující kultura společnosti, otevřená komunikace a transparentnost. To souvisí s nastavenou kulturou v organizaci. Urbancová (2013, s. 63) potvrzuje důležitost organizační kultury a její sjednocení s kontinuitou znalostí. Pro úspěšné předávání tacitních znalostí, zejména novým generacím zaměstnanců, je nezbytná silná podpora organizační kultury. Tato podpora zahrnuje nejen osobní interakce mezi jednotlivými členy týmu, ale také respektování tradic organizace, uznání zavedených zvyků, preferovaných hodnot a norem chování. Přenos znalostí a organizační kultura jsou vzájemně propojeny, vyžadují plné zapojení a identifikaci ze strany všech zaměstnanců. Aby se tento proces uskutečnil efektivně, je nezbytné, aby zaměstnanci měli jistotu, že sdílené znalosti budou systematicky a odpovědně předávány.

Jak udává Taiber a Shenyu (2021, s. 144), aby probíhal hladký přenos znalostí, je doporučeno využívat motivačních opatření a mechanismů. Uvádí také peněžní ohodnocení, které ale není založeno na fixní částce. Odměna by se měla odvíjet od toho, jaký přínos plyne organizace z přenosu znalostí od daného zaměstnance. Společnost může využít i motivace růstu jedince. Pokud zaměstnanec dosahuje znalostních výsledků spolu s manažerskými schopnostmi a loajalitou k organizaci, měla by se organizace snažit ho motivovat povýšením. Pokud zas některý ze zaměstnanců touží po zanechání odkazu či popularitě, vyzdvihuje nápad motivace tím, že nově vytvořené znalosti budou nést jeho jméno. Nástroj k podpoře motivace při práci se znalostmi zmiňuje Igbiovina a Ikenwe (2018, s. 35), a sice nastaveným systémem odměňování za získání i předání znalostí. Jarrahi (2017, s. 42) dodává, že by se nemělo jednat jen o peněžní odměnu, ale i odměnu nepeněžní, a to i pracovníkům, kteří se snaží o zavádění nových nápadů a řešení, jak efektivně se znalostmi pracovat. Hau et al. (2013, s. 363) od tohoto odrazuje. Neboť bylo zjištěno, že odměna má na přenos explicitních znalostí nevýznamný vliv a především má silný negativní vliv u předávání znalostí tacitních.

Dle Akhavan et al. (2014, s. 111-112) má vliv na tok znalostí také organizační struktura v organizaci. Spolupráce může váznout, pokud se zaměstnanci cítí odloučení od manažerů. Hierarchická struktura by se tak měla modifikovat a spolu s komunikačnímu kanály podněcovat k interakci. K tomu se váží i nastavené procesy v organizaci. Jak udává Špaček et al. (2016, s. 14), když nemá organizace nastavení procesy pro identifikaci a hledání existujících znalostí, dochází k zatížení práce zaměstnanců. S tím souvisí i nejasné určení odpovědností, které může vést k neefektivitě a nejistotě, ale také ke ztrátě znalostí při odchodu pracovníka, neboť nikdo nezajistil, aby došlo k přenosu. Zmíněna je také nepropojenost, projekty se uskutečňují odděleně a ostatní kolegové nejsou o práci ostatních informováni, často chybí také adekvátní nástroje pro koordinaci a komunikaci. K tomu, aby se úřad více rozvíjel, může se porovnávat s ostatními úřady a zároveň se inspirovat jinými postupy a přístupy.

Technologické faktory

Akhavan et al. (2014, s. 112) uvádí, že čím výkonnější je IT infrastruktura, tím větší je tendence dosáhnout daných cílů. Vytvoření IT infrastruktury je základním předpokladem úspěchu znalostního managementu v organizacích. Měl by být vybrán vhodný softwarový systém, který bude přizpůsoben vlastním podmínkám organizace, namísto pouhého kopírování podobného modelu používaného jinými organizacemi. Software by měl být schopen splnit potřeby pracovníků. Pro nastavení systému se doporučuje pořádat v organizaci několik vzdělávacích seminářů a workshopů. Spolu s workshopy jsou potřebné nějaké stimuly, aby se zaměstnanci v organizaci motivovali k používání daného softwaru. Jak uvádí Ferrada et al. (2019, s. 308), k tomu, aby IT systémy pomáhaly organizaci, je zapotřebí, aby systém sloužil s rychlou odezvou a šancí kvalitně vyhledat informaci, a to i v případě, pokud jsou pracovníci v terénu. Největší obavy pracovníků souvisí s problémy s vyhledáváním v databázi a také s internetovou podporou.

Moffett a Walker (2015, s. 99) uvádí, že k tomu, aby byly nástroje využívané ve znalostním managementu úspěšně, musí organizace využívat systémy, které jsou zaměstnancům nejen známé, ale také použitelné. Doplnuje, že ve veřejném sektoru je potřeba důležitost zabezpečení technologických systémů, aby byly veřejné informace náležitě chráněny a nedošlo k jejich nepatřičnému sdílení. I když zaměstnanci mají za své využívání jednoduchých nástrojů, jako je email a internet, nebrání se využívání nových a složitějších infrastruktur, pokud jsou jim poskytnuty nástroje, které jim usnadní jejich používání. Bezpečnost musí být na vysoké úrovni, ale na druhé straně musí být program snadný a flexibilní pro pracovníky, aby podporoval přenos znalostí a rozhodování. Jak uvádí Špaček et al. (2016, s. 14), ve veřejném sektoru se objevují také výzvy v oblasti technologií. Zmíněné jsou nedostatečně integrované technologie do pracovních postupů. Pracovníci nemají dostatečné schopnosti, jak s nimi efektivně pracovat. I v oblasti komunikace a zpětné vazby jsou využívány jen omezeně a neplní roli prostředku pro výměnu názorů, diskuzi či sběr zpětné vazby od zaměstnanců a externích subjektů. Přístupy k informacím a předpisům jsou omezeny či nenabízí prostor pro efektivní práci s informacemi a sdílení znalostí mezi pracovníky. Celkově lze zhodnotit, že ve veřejném sektoru je IT infrastruktura nedostatečně využívána pro podporu řízení znalostí kvůli nedostatečné integraci, ovladatelnosti a efektivitě práce s informacemi. Bujna et al. (2015, s. 217) dodává, že by se nemělo zapomínat na funkci IT systémů, které by měly především zajistit sběr, vyhodnocení, sdílení dat, interpretaci do informací a také vytvoření znalostí. K tomu, aby byl tento systém úspěšný, je nutné, aby lidé vnímali účel a smysl.

Hledání relevantních informací

Nakash a Bouhnik (2020, s. 96) zmiňují, že v situaci, kdy jsou znalosti nedostatečně zdokumentovány, neumožňují efektivní vyhledávání, nebo kdy jsou znalosti dokonale zaznamenány, ale systém není uzpůsoben pro snadné vyhledávání, musí pracovníci strávit více času na zjištění potřebné odpovědi, což organizaci stojí peníze. Místo toho by pracovník mohl svůj čas využít na činnosti, které peníze přináší. Tento potenciální problém vyzdvihuje také Frost (2014, s. 12), kdy bez ohledu na to, jak je řízení znalostí provedeno, pokud není možné poskytnout klíčové znalosti, pravděpodobně bude považován celý proces za neúspěch. Levallet a Chan (2019, s. 186) v rámci tohoto tématu doplňují, že i když je snaha ze strany pracovníků sdílet své znalosti, mají obavu z toho, zda ostatní kolegové vědí, že jejich znalosti jsou uchovány a jak je mají používat. Někteří odborníci přitom mají připraveny rozsáhlé složky obsahující cenné informace o konkrétních projektech, na kterých pracovali. Nicméně po svém odchodu měli obavy, že tyto složky nebudou využity a skutečně v mnoha případech tomu tak bylo. Bylo zjištěno, že plno znalostí je ztraceno kvůli tomu, že neexistuje v jejich organizaci mechanismus, který by zajistil, že dokumenty i v papírové formě budou zkontrolovány a začleněny do znalostní databáze. Dále je také zmíněno, že riziko ztráty organizačních znalostí

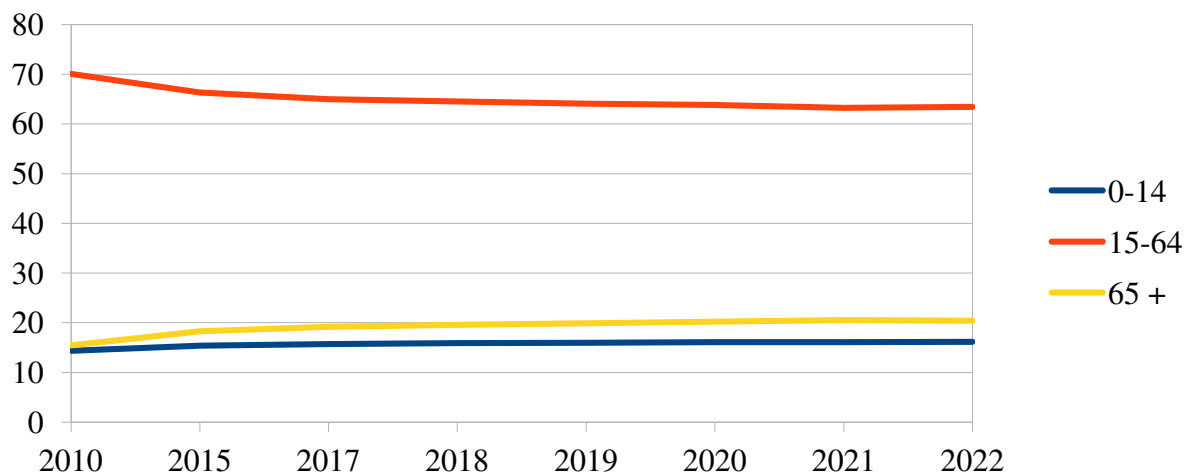
se zvyšuje, když mechanismy přenosu znalostí nedovolují snadné získání a opakované využití explicitních znalostí. Noví zaměstnanci pak musí často investovat větší množství času do hledání důležitých dokumentů pro svou práci tím, že se musí ptát svých kolegů, kde je hledat.

Stárnutí obyvatelstva

Aktuální trend, jak dodává Urbancová (2014, s. 180-181), v rozvojových i rozvinutých zemích je vyšší množství obyvatel dosahující důchodového věku. Očekává se, že tomu bude i následujících dvacet let, a tedy i je na místě zmínit důležitost přenést kritické znalosti. Setkat se lze často i s určitou diskriminací pracovníků, kterým je nad 50 let, kteří se setkávají s problémem při hledání nové práce, protože jsou upřednostňováni mladí lidé. Zaměstnavatelé totiž mají očekávání, že se starší pracovníci nedokážou rychle adaptovat a učit nové věci. Zároveň nechtějí znalosti sdílet a při myšlence na odchod znalosti nepředávají.

Tento trend lze pozorovat i na grafu 1. Kdy od roku 2010 do roku 2022 došlo ke zvýšení zmíněné starší skupiny obyvatelstva, kdežto u produktivní skupiny došlo ke snížení. Procentuální zastoupení skupiny 0-14 let se jen nepatrně zvýšil, a to z 14,4 % na 16,2%. U starší skupiny došlo ale ke zvýšení z 15,5 % na 20,4 %.

Graf 1 Obyvatelstvo České republiky dle věkových skupin



Zdroj: vlastní zpracování (ČZU, 2023)

K tomuto tématu přispěli také Husain a Ermine (2021, s. 11), kteří zmiňují, že vliv stárnutí populace je patrný jak ve veřejných, tak v soukromých organizacích, které často čerpají ze zkušeností a znalostí svých starších zaměstnanců. Tato kombinace faktorů může přivodit ztrátu znalostí, přičemž až 70 % z nich je implicitních a uložených u samotných lidí. Toto představuje strategické riziko, neboť ztráta klíčových pracovníků nebo stárnutí populace může snížit úroveň znalostí. Organizaci tak hrozí, že zaostane za konkurencí a ztratí schopnost inovace.

Fluktuace

Jak uvádí Urbancová a Vnoučková (2015, s. 318), k tomu, aby nedocházelo k časté fluktuaci zaměstnanců, je potřeba zaměřit se na faktory, mezi které patří odměna, organizační kultura, jistota práce, komunikace, uznání a pracovní vztahy. Je také uvedeno, jak se nedostatek či problém některým z faktorů projevuje u impulzivního a kumulativního chování. Projevem u impulzivního člověka může být, že pracovník nevidí jiné východisko než odchod, jeho názor nemůže nic změnit a dochází k okamžitému snížení výkonu. Pracovník se může jevit jako individualista, který má nenaplněná očekávání a ambice. U druhého typu se zaměstnanec snaží svou nespokojenost sdílet nadřízenému, problémem se často stávají mezilidské vztahy. Pracovník vyčkává na změnu, je otevřen jinému řešení, ale to neznamená, že nemůže dojít ke

snížení výkonu. Urbancová (2013, s. 59-64) dodává, že fluktuace nemusí být vždy pro firmu špatná. Mohou odejít pracovníci pracující s nižším výkonem a nahradit je schopní a pracovití. V případě, že dojde k odchodu kvalitního pracovníka, je potřeba zajistit kontinuitu znalostí dříve, než přejde ke konkurenci. Mělo by dojít k podněcování odcházejících zaměstnanců k aktivnímu sdílení svých znalostí s novými kolegy a často se jako účinný prostředek motivace osvědčuje poskytování finančních odměn, avšak je klíčové, aby tento proces byl vzájemně prospěšný pro obě strany. Odměny by tak měly být uděleny jak odcházejícímu pracovníkovi za jeho přínos, tak i nástupci za úspěšné přijetí a využití předaných znalostí. Podstatné je také zdůraznit dle Urbancové (2013, s.142), že není potřeba, aby se jednalo jen o finanční odměny. Mělo by se jednat spíše o systém odměňování, který může pomoci s motivací a ochotou pracovníků k utváření nových znalostí a předávání již získaných. Ten by zahrnoval i odměny nefinančního typu, které mohou obsahovat možnost povýšení či budování dobrého jména. Důvodem různorodých odměn by mělo být, dosažení motivace pracovníků, což může mít vliv i na kvalitu znalostí.

V souvislosti s tímto procesem. Urbancová (2013, s. 59-64) zmiňuje, že je také nezbytné využívat různé metody předávání znalostí, jako jsou osvědčené postupy, sdílení příběhů a job-sharing. Výzkum ukazuje, že zaškolení nástupce může trvat několik let, což je investice do budoucnosti organizace. I přes iniciální náklady spojené s financováním dvou pracovníků na jedné pozici se jedná spíše o investici, která vede k rychlejší adaptaci nástupce, zvýšení jeho výkonu a eliminaci ztrát znalostí. Zároveň je nezbytné, aby organizace investovala do vytváření a posilování organizační kultury s důrazem na kontinuitu znalostí. Podpora kontinuity znalostí přispívá k celkovému snížení nákladů organizace a zároveň zajistí uchování klíčových informací.

Tok znalostí

Nakash a Bouhnik (2020, s. 93-95) uvádí, že pro efektivní tok znalostí je klíčové, aby společnost uměla správně a systematicky dokumentovat, sdílet a předávat znalosti. Při odchodu zaměstnance by mělo být automaticky zaznamenáno jeho know-how a následně předáno nástupci nebo do společného úložiště. To předejde situacím, kdy společnost musí znovu hledat pracovníka na stejnou pozici nebo zaměstnat původního zaměstnance, ale za vyšší finanční odměnu, neboť pracovník si je vědom, že má pro společnost vysokou cenu. Dalším rizikem je nejednotnost znalostí při fúzi nebo akvizici, kdy mateřské a dceřiné společnosti nemají jasné informace o tom, jaké znalosti mají ostatní jednotky a jak je sdílet mezi všechny sloučené organizace. To může vést k tomu, že společnosti fungují odděleně, i když by měly jednat jako jeden celek. Zaměření na tok znalostí mezi jednotlivými částmi firem je klíčové, aby se zabránilo opakování chyb a nesouladů v reakcích v rámci jedné společnosti. Efektivní tok znalostí se nabízí také jako preventivní řešení, které by mohlo zabránit tomu, aby jednotka vyvíjela výrobek či službu, která byla již dříve provedena v jiném týmu nebo závodě. Také je vhodné zdůraznit, že efektivní tok znalostí pomáhá firmám vyhnout se pokutám a sankcím, protože umožňuje rychlou adaptaci na nové zákony a změny v legislativě. Poslední, kde lze vidět vliv toku znalostí, je pokud nejsou znalosti dostupné ve všech vrstvách společnosti. Může tak docházet k tomu, že zákazníkovi jsou poskytnuty částečné nebo nepřesné informace, nebo také k tomu, že na odpověď musí čekat dlouhou dobu, než se mu bude věnovat odborník. Bujna et al. (2015, s. 213-214) k tomuto ještě dodává, že přestože tok znalostí je důležitým prvkem, nemělo by se zapomínat také na fakt, že množství informací rychle roste a soustředit se na relevantní informace může být výzvou. Pokud je zajištěn kvalitní tok skrze společnost, nemělo by se také zapomínat na to, aby informací nebylo tolik, aby se pracovníci necítili přehlceni, a tím i frustrováni. Může se pak také stát, že jedinci z velkého množství informací nedokážou rozeznat a zpracovat ty, které potřebují. Setkat se aktuálně můžeme s trendem zrychlujícího se světa, kdy čím rychlejší, tím lepší. Pracovníci potřebují na náročné a komplexní úkoly čas

a klid se nad daným problémem zamyslet, aby mohli aplikovat své tacitní znalosti. V organizacích by se tedy mělo myslet i na tyto skutečnosti. Pracovníci mají možnost získat informace, ale dokážou si z nich vytáhnout ty, které jsou pro ně relevantní a dávají jim smysl.

Mylná interpretace a vnímání

Bujna et al. (2015, s. 197-201) zmiňují problematiku nevnímání skutečnosti takové jaká je, neboť každý jedinec má za sebou jiné zkušenosti a znalosti. Přistoupí tak k dané informaci odlišně a vytvoří si na ni vlastní zkreslený názor, který interpretuje jako skutečnost, i když tomu tak není. Příčinou může být také komunikační nástroj, kdy při použití osobní komunikace máme na výběr z velkého množství informací jak danou věc vyjádřit, ale neznamená to, že stejné slovo má pro každého stejný význam. V rámci komunikace mezi dvěma osobami tak nejde tolik o slovní zásobu nebo přesné vyjádření, ale ochotu a snahu porozumět tomu druhému. Dopomoci k tomu, aby si lidé navzájem porozuměli může posloužit nástroj zpětné vazby. Trochu jiné zkreslení skutečnosti je způsobeno tím, že lidé mají tendenci neustále vytvářet příčinné souvislosti i tam, kde nejsou. Jako příklad lze uvést, že společnost vytvořila nový tým a zároveň v tomto období se podařilo získat 30 % zisku. Lidé by v tomto momentě příčinu přikládali tomu, že za to může nový tým. Proč došlo k takovému zisku, může být ale spojeno s něčím úplně jiným. Přesto si lidé samotní domýšlí, jak k tomu došlo a čím to je. Dále je zmíněno, že lidé kromě vytváření si souvislostí, které neexistují, dělají ukvapené závěry z neúplných informací. Například když je společnost v posledních letech v zisku, automaticky mnoho lidí napadne, že se jí vede dobře. Věta by ale dál pokračovala informací, že společnost je velmi zadlužená. Dodatečná informace sice změní vnímání situace, ale prvotní představa už byla v mozku vytvořena a ovlivňuje nás i nadále. Jak uvádí Bujna et al. (2015, s. 239-240), v hierarchických strukturách se předpokládá, že velká část komunikace jde přes nadřízeného. Můžou zde ale vznikat informační bariéry, neboť i když se budou nadřízení velmi snažit, aby interpretovali získané informace dále téměř neupravené, nepodaří se jim to kvůli vlivům, jež byly zmíněny a také kvůli faktu, že v návalu velkého množství informací lidé informace filtrují a sdílejí jen vybrané informace, které předpokládají, že daný pracovník potřebuje ke své práci. U pracovníků, kteří mají přebírat poskytnuté informace, dochází k přijetí informace bezhlavě a bez nějakých otázek, neboť mají představu o svém nadřízeném, že ví, co dělá. Nemají tak potřebu si svou interpretaci informace znovu ověřovat pomocí zpětné vazby. Problém je pozorován i u opačné komunikace od pracovníka k manažerovi.

2.5 Zajištění znalostí ve veřejném sektoru

Problematice zajištění znalostí ve veřejné sféře se věnuje Špaček (2016, s. 9). Zmiňuje, že častá bariéra v této oblasti je nedostatečná komunikace jak mezi zastupiteli a úředníky, tak i mezi úředníky a starostou v případě, že se jedná o menší obec. Pokud je problém na straně úředníka, pomocí zde může být tajemník úřadu, ale jen v případě, že se jedná o velkou obec. Dále Špaček (2016, s. 157) doplňuje další nedostatky, se kterými se lze setkat. Za negativní faktor lze pokládat neochotu sdílet znalosti, neboť předávání nasbíraných zkušeností může v některých pracovnících vyvolávat obavy ohledně možného propuštění, zejména v období úsporných opatření, kdy předávání znalostí může zvýšit jejich nahraditelnost. Někteří pracovníci mohou odmítat sdílet své znalosti z toho důvodu, že chtějí, aby si ostatní kolegové prošli stejným procesem vzdělávání a získávání zkušeností, kterým si museli projít oni a zabral jim tolik času a energie. Pracovníci veřejné správy mohou také projevovat neochotu ke sdílení, protože by to vyžadovalo obětování jejich pracovní doby a neměli by čas vykonávat svou práci. Někteří zas vnímají, že nemají dostatek prostoru či příležitostí. Zároveň může existovat odpor vůči přijetí nových znalostí nebo změnám. Vedoucí pracovníci mohou být rovněž příčinou nesdílení znalostí. Buď tím, že nejsou příkladem pro své podřízené, nebo tím, že sami nepředávají

znalosti dále (ani ve vnitřním prostředí, tak ani ve vnějším prostředí úřadu). Hrozbou nefunkčního sdílení informací, jak doplňuje Špaček (2016, s. 9), není v tom, že by utrpěli na konkurenceschopnosti, jako je tomu u podnikatelských subjektů, ale tkví v omezení rozvoje obce, výsledek je pak do reality přenesen v podobě například zbytečně dlouhé realizace projektu. To se může odvíjet i od nedostatečného zastoupení technologií.

Dle Akhavan et al. (2014, s. 112) funkční IT systém je klíčovým k dosažení cílů ve znalostním managementu. Je důležité však zdůraznit použití takového funkčního softwaru, který je připraven pro tento sektor, pro potřeby, jaké mají úředníci, takový, aby ho byly schopni ovládat a aktivně používat. Je potřeba zmínit, že by pro ně měla být uspořádána školení na toto téma a to nejlépe ještě předtím, než projekt bude v organizaci spuštěn. Pracovníci díky těmto školením budou připraveni a motivováni systém využívat. Špaček (2016, s. 9) toto podporuje, ale upozorňuje, že by se mělo jednat o technologie, které budou předávání znalostí podporovat. Nejde tedy o to získat ten nejlepší systém, ale o efektivnost, jednoduchost a smysluplnost. Měl by být vytvořen nebo uzpůsoben pro jejich individuální potřeby. Nabízí se také, před takovýmto případným nákupem IT softwaru, konzultovat se zaměstnanci jejich potřeby předem. Neboť pokud pracovníci budou nuceni využívat složitý systém, nejde pak o podporu, ale spíše pouze o snížení motivace. Výsledkem využívání systému by mělo být snížení nákladů a času lidí.

Jak uvádí Špaček a Gatarik (2017, s. 207-208), čím je větší úřad, tím více nástrojů využívá. Přesto přes třetinu regionálních úřadů nemá určenou přesnou strategii ve znalostním managementu. U menších úřadů se jedná až o dvojnásobek. Podobně hodnoceno bylo také to, že systém pro znalostní management pro ně není mezi aktuálními prioritami, neboť je vnímán jako ztráta času či něco, v čem nevidí smysl a potenciál. Pokud se však zaměříme na vybrané procesy, jako je identifikace, získávání, uchovávání a sdílení znalostí, lze najít překvapivé výsledky. Nejlepší hodnoty byly zaznamenány během identifikace znalostí. V rámci zachycení a ukládání je zřejmé, že potřebné znalosti jsou systematicky zachyceny, aby o ně organizace nepřišla. Například, pokud dojde k odchodu zaměstnance, využije organizace dokument, ve kterém je zpracováno, jakým způsobem docházelo ke plnění úkolů a jakých znalostí bylo zapotřebí. Zároveň nemalé procento úřadů uvedlo, že zachycení znalostí probíhá neuspořádaně. Zaměstnanci jsou motivováni k častému sdílení, a více než polovina uvádí, že sdílení se daří v rámci jejich kanceláře nebo oddělení.

Shrnutí teoretických východisek pro práci

Znalostní management spolu s kontinuitou znalostí představují pro jakoukoli organizaci nezbytnost k tomu, aby se dokázala správně rozhodovat. V ekonomice, kde jsou znalosti hnací silou úspěchu, se jejich správné řízení stává kritickým faktorem pro každou organizaci. V případě odchodu klíčové osoby, která směřuje do jiných společností, nebo odchází do důchodu. Dochází k nebezpečí, že znalosti, akumulované během let, opustí organizaci společně s těmito jedinci, což může způsobit vážnou ztrátu pro rozhodovací procesy a celkovou efektivitu společnosti. Tento únik znalostí může být fatální, zvláště pokud nejsou tyto znalosti včas zachyceny a zpřístupněny ostatním členům týmu. Zde se otevírá prostor pro efektivní řízení znalostí, které slouží jako pojistka proti takovým ztrátám.

Tato problematika se netýká pouze velkých korporací, ale stejně tak i středně velkých podniků, malých firem i veřejného sektoru. Každá organizace, bez ohledu na svou velikost či odvětví, by měla začlenit do své strategie vývoj a udržení systému řízení znalostí. Tento systém by měl být navržen tak, aby podporoval kontinuální učení a výměnu zkušeností a zajistil tak, že klíčové znalosti zůstanou v organizaci i po odchodu jejich nositelů. Zásadní je přitom vytvoření prostředí, které podporuje sdílení a spolupráci, a to nejen v rámci jednotlivých projektů, ale i napříč celou organizací, čímž se maximalizuje interní využití akumulovaných znalostí a zkušeností.

Kontinuita znalostí ve specifickém prostředí veřejné správy je v něčem podobná soukromému sektoru. Bariéry, které jsou často zmiňovány, jsou spojené s nedostatečnou komunikací a neochotou sdílet znalosti s kolegy nebo vedoucími. Zároveň zde může působit strach z vlastní nahraditelnosti, která vede některé zaměstnance opět k zadržování cenných znalostí, což může vést k výpadkům v případě jejich odchodu. Přitom efektivní sdílení a dokumentace znalostí může těmto rizikům předcházet a zároveň posílit interní spolupráci. Technologické vybavení hraje také roli v řízení znalostí, a proto je důležité, aby bylo přizpůsobeno specifickým potřebám a bylo snadno použitelné pro všechny zaměstnance.

2.6 Metodika práce

Metodická část práce obsahuje popis vybraných způsobů metod. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části bylo využito literární rešerše sekundárních zdrojů, které obsahovaly především odborné články, knihy a internetové zdroje. Následně došlo od definování základních pojmů spojených s problematikou kontinuity znalostí k objasnění oblasti znalostního managementu, který je s tímto tématem úzce spojen. Následně práce pojednává o procesu a metodách sdílení znalostí. Také je zmíněno, koho si lze představit pod pojmem znalostní pracovník a v neposlední řadě, jaké faktory mají vliv na zajištění kontinuity znalostí. Poslední z kapitol se věnuje této problematice ve veřejném sektoru a jeho typickým bariérám.

Praktická část v nadcházející kapitole navazuje na východiska z teoretické části a ověřuje získané poznatky. Nejdříve došlo k představení organizace, kterou je krajský úřad Ústeckého kraje. V první řadě jsou uvedeny základní informace o této organizaci. Při zpracování této části byly využity internetové zdroje, konkrétně informace z webových stránek a interních materiálů. Tato organizace byla zvolena, neboť problematika kontinuity znalostí není dostatečně zpracována v české odborné literatuře, zejména v oblasti veřejné sféry. Tímto přístupem má tato diplomová práce za cíl přinést nový pohled a přispět k této tématice.

Bylo využito metody dotazníkového šetření, které bylo anonymní a obsahovalo 33 otázek. Nejčastěji se objevovaly uzavřené otázky, ale několik otázek bylo také polouzavřených a minimum z nich otevřených. Dotazník se týkal kontinuity znalostí a jeho záměrem bylo získat přehled o aktuálním přístupu k této problematice. Otázky byly zaměřené na zaznamenání, uchování, sdílení znalostí a zjištění, jaké bariéry a příležitosti v této oblasti pracovníci vnímají. Tato data pak pomohla při sestavení návrhu doporučení. Podoba dotazníku je uvedena v příloze 3. Nejdříve probíhal předvýzkum s testovací skupinou o velikosti 10 osob k zachycení nesrozumitelných otázek a vyvarování se tak zkreslení údajů. Jak uvádí Sedláková (2014, s. 63), předvýzkum by měl být proveden na malém vzorku odpovídající 1-2 % z celkového počtu respondentů. Dodává, že jeho cílem je zjištění nedostatků a jednoznačnosti otázek, ale také poskytuje zvýšení validity a reliability šetření.

Na základě zpětné vazby získaného z předvýzkumu byl dotazník upraven. Jednalo se o změnu formulace otázek a doplnění odpovědí. Dále byl zaslán k ostrému sběru dat. K vyplnění měli respondenti 20 dnů, aby se mohli účastnit dotazníkového šetření opravdu všichni pracovníci, kterých se toto téma týká. Dotazník byl distribuován skrze odkaz na Google forms, kde byl dotazník připraven k vyplnění. V organizaci je v současné době zaměstnáno 613 pracovníků. Z nich 18 obsahuje zaměstnance starající se o budovu a okolí, ti byli z výběru odstraněni. Z výsledné oslovené skupiny 595 osob vyplnilo dotazník 403 respondentů jak z řad vedoucích odboru či vedoucích oddělení, tak i řadových zaměstnanců. Návratnost činila 67,9 %.

Po sběru dat probíhalo vyhodnocení skrze MS Excel. V rámci tohoto nástroje byly některé otázky vyhodnoceny pomocí deskriptivní statistiky a případně bylo využito chí-kvadrátu

u otázek, pro které byly stanoveny testovací hypotézy. Výpočet byl pak realizován pomocí funkce CHITEST, která vypočítá testové kritérium pomocí vzorce (Microsoft, nedatováno):

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(A_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad (1)$$

kde:

A_{ij} = aktuální četnost v i-tém řádku a j-tém sloupci

E_{ij} = očekávaná četnost v i-tém řádku a j-tém sloupci

r = počet řádků

c = počet sloupců

Tato funkce zobrazuje již výslednou p-hodnotu na hladině významnosti 0,05. Předtím než bylo využito této funkce potřeba připravit očekávané četnosti. Které byly vypočítány pomocí vzorce (Volko, nedatováno):

$$E_{ij} = \frac{(n_i \times n_j)}{n} \quad (2)$$

kde:

n_i = součet řádků

n_j = součet sloupců

n = součet všech prvků

Pro každou z hypotéz byla formulována nulová hypotéza H_0 a alternativní hypotéza H_A . Nulová hypotéza odpovídá tvrzení, že zkoumaná data nevykazují statisticky významnou závislost, zatímco potvrzení alternativní hypotézy H_A by znamenalo přesný opak. K vyhodnocení byla využita p – hodnota, která byla srovnána s hladinou významnosti α v hodnotě 5 %. Pokud tedy byla p-hodnota menší než 0,05, došlo k zamítnutí nulové hypotézy, což naznačuje, že zkoumané veličiny jsou na sobě vzájemně závislé. V tento moment došlo ještě k ověření skrze Cramérovo V neboli Cramérův koeficient kontingence. V případě tedy, že je potvrzena alternativní hypotéza H_1 , je proveden test síly závislosti za pomocí Cramérova V, který je vhodný i pro tabulky s větším množstvím sloupců či řádků. Tento ukazatel poskytuje hodnoty na intervalu mezi 0 a 1, kde hodnota blízká nule indikuje slabší závislost a hodnota blízká 1 označuje silnější závislost. Tyto hodnoty jsou rozděleny do několika kategorií pro snazší interpretaci výsledků:

Hodnoty do 0,2 jsou považovány za velmi slabou závislost.

Rozmezí 0,2 až 0,3 je označeno za slabší závislost.

Rozmezí 0,3 až 0,6 indikuje středně silnou závislost.

Hodnoty mezi 0,6 až 0,9 ukazují na silnou závislost.

Hodnoty 0,9 a více značí velmi silnou závislost.

V takto kategorizovaných hodnotách nám je umožněno lépe porozumět síle závislosti mezi sledovanými proměnnými.

Došlo také k provedení polostrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky a jedním řadovým pracovníkem. Tyto získané informace pomohly zachytit aktuální stav organizace a její problémy, se kterými se potýká. Tento přístup umožňuje v případě potřeby otázky přeformulovat nebo upravit, což je zvláště užitečné, když se objeví nové informace nebo když

respondent reaguje neočekávaně. Dále tato metoda umožňuje přeskočit otázky, které již byly zodpovězeny během jiné části rozhovoru. V rámci tohoto výzkumu bylo předem připraveno 20 otevřených otázek, které cílily na zmapování kontinuity znalostí ve společnosti. Rozhovory se uskutečnily v období od 22. ledna do 25. ledna 2024 v prostorách Ústeckého úřadu.

V závěrečné části práce budou analyzována data získaná z dotazníkového šetření a z rozhovorů. Tyto informace budou porovnávány s teoretickými poznatky v oblasti kontinuity znalostí, aby bylo možné zhodnotit stávající stav v této oblasti u zkoumané společnosti. Na základě tohoto srovnání pak budou formulována konkrétní doporučení pro zlepšení kontinuity znalostí.

Jak uvádí Sedláková (2014, s. 113), hypotézy jsou formulovány na základě sesbíraných dat z teoretické části a odpovídají současnému stavu vědeckého poznání. Hypotéza se nerovná definici zkoumaných jevů, ale jde spíše o podpoření či vyvrácení předchozích výzkumů. Pomáhají tak propojit teorii s praktickou částí práce.

H01: Ochota sdílení znalostí zaměstnanců není závislá na věku pracovníka.

Špaček (2016, s. 157) zmiňuje, že za neochotou se může skrývat strach z nahraditelnosti. V případě, že budou aktivně sdílet znalosti, budou propuštěni. Zároveň někteří pracovníci mohou být proti sdílení svých znalostí a zkušeností z toho důvodu, že chtějí, aby si ostatní kolegové prošli stejným procesem vzdělávání a získávání zkušeností, kterým si museli projít oni a zabral jim tolik času a energie.

H02: Zastupitelnost zaměstnanců není závislá na věku pracovníka.

Jak uvádí Becerra-Fernandez a Sabherwal (2015, s. 7), organizace by se měla snažit o zastupitelnost zaměstnanců k udržení klíčových znalostí. Především během náhlé absence, jak také dodává Urbancová a Vrabcová (2023, s. 66), s jakou jsme se setkali například během Covid-19. Při náhlém odchodu pracovníka, ať už na krátkodobou chvíli nebo na dobro, je potřeba mít zajištěno jeho zastoupení.

H03: Typ znalostí nemá vliv na úroveň sdílení.

Serrat (2017, s. 1) považuje tacitní znalosti za hůře přenositelné z jednoho pracovníka na druhého, a to především kvůli tomu, že jsou založeny na osobních zkušenostech, know-how či intuici, na kterých se musí pracovat a nelze je distribuovat tak snadno, jako je tomu u explicitních znalostí. Jak doplňuje Terzieva (2014, s. 1088), mohou se objevovat ve zdokumentované formě, a to jako ve formě směrnice či nařízení, které se sdílí mnohem snáze.

H04: Typ znalostí nemá vliv na zastupitelnost.

V kontextu těchto poznatků je tedy patrné, že typ znalostí, kterými disponuje pracovník, může významně ovlivnit i jeho zastupitelnost v organizaci.

H05: Dostupnost znalostí nezávisí na množství sdílených znalostí.

Omotayo (2015, s. 8) poukazuje na to, že klíčem k úspěšnému sdílení informací je snadná dostupnost a vyhledatelnost znalostí. Na základě tohoto tvrzení byla sestavena tato hypotéza.

H06: Odměna nemá vliv na sdílení znalostí.

Taiber a Shenyu (2021, s. 144) zdůrazňují, že pro efektivní přenos znalostí je klíčové zavést motivační opatření. Uvádí také, že místo pevné peněžní odměny doporučují, aby odměna reflektovala skutečný přínos, který přenos znalostí přináší organizaci od konkrétního zaměstnance. Je také vhodné zmínit myšlenku od Jarrahi (2017, s. 42), který připomíná, že odměna by neměla být pouze finanční, ale měla by zahrnovat také uznání či pochvalu. Naopak Hau et al. (2013, s. 363) varují před závislostí na odměnách. Zároveň poukazují, že finanční ohodnocení má minimální vliv u explicitních znalostí a u tacitních může i negativně ovlivnit

ochotu zaměstnanců znalosti sdílet. Proto bylo vhodné zařadit tyto myšlenky do výzkumu a sestavit tuto hypotézu.

3 Praktická část

V praktické části bylo realizováno empirické šetření, jehož základem byly polostrukturované rozhovory s vedoucí odboru a vedoucími oddělení. Tyto rozhovory umožnily získat hloubkové informace a náhledy do fungování kontinuity znalostí. Na základě poznatků získaných z těchto rozhovorů bylo následně sestaveno a distribuováno anonymní dotazníkové šetření. Tento dvoufázový přístup kombinující kvalitativní a kvantitativní metody umožnil komplexní pohled na zkoumanou problematiku a zároveň zvýšil validitu a reliabilitu získaných výsledků.

3.1 Představení organizace

Krajský úřad Ústeckého kraje byl založen v roce 2000 v důsledku správní reformy, která vedla k vytvoření vyšších územních samosprávných celků v České republice dle zákona o vytvoření vyšších územních samosprávných celků a o změně ústavního zákona České národní rady č. 1/1993 Sb..

Krajský úřad hraje klíčovou roli v plánování a implementaci regionálních politik a programů, které cílí na zlepšení kvality života občanů a podporu udržitelného rozvoje regionu (Strategie rozvoje Ústeckého kraje, 2018). Významně se podílí na spolupráci s místními samosprávami, státními institucemi, neziskovým sektorem a podnikatelským sektorem, aby společně řešily výzvy, kterým Ústecký kraj čelí (Strategie rozvoje Ústeckého kraje, 2018).

Dle zákona č. 129/2000 Sb. je ve vedení kraje hejtman, který je volen zastupitelstvem Ústeckého kraje. Spolu s dalšími radními tvoří krajskou radu, jež je výkonným orgánem kraje. Dále je organizační struktura rozprostřena na odbory a ty jsou dále rozděleny na jednotlivá oddělení. Úřad zaměstnává přes 600 pracovníků, kteří se podílejí na široké škále činností, od regionálního rozvoje, přes dopravu, životní prostředí, zdravotnictví, školství až po kulturu a sociální věci. Organizační struktura krajského úřadu je navržena tak, aby efektivně reagovala na potřeby regionu a jeho obyvatel. Kromě hlavních odborů a oddělení, které se zabývají běžnou administrativou a veřejnými službami, existují také specializované jednotky zaměřené na konkrétní oblasti, jako je například ochrana životního prostředí, dopravní infrastruktura nebo sociální služby. Organizační struktura je také uvedena v příloze 1.

Jak lze pozorovat v dokumentu Strategie rozvoje Ústeckého kraje (2018), v posledních letech Krajský úřad Ústeckého kraje realizoval řadu projektů zaměřených na podporu ekonomického růstu, vzdělávání, zlepšení dopravní infrastruktury a ochranu životního prostředí. Tyto projekty jsou často financovány z evropských fondů, což umožňuje kraji využívat rozsáhlé zdroje pro svůj rozvoj. Úspěchy a výzvy, kterým Ústecký kraj v současnosti čelí, jsou pravidelně zveřejňovány v ročních zprávách Krajského úřadu, které poskytují transparentní přehled o pokroku a směřování regionu. Tato komunikace je klíčová pro budování důvěry a podpory mezi občany a regionální vládou.

V oblasti vzdělání je kladen důraz na vzdělávání a odborný růst zaměstnanců, což je důležitým prvkem pro zajištění kvalitní veřejné správy a služeb občanům. Tento závazek k vzdělávání je dán § 17 zákona č. 312/2002 Sb. Rozpracován je pak v interních směrnicích úřadu, které zdůrazňují význam neustálého vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců.

Zaškolování nových i stávajících zaměstnanců je systematicky organizováno dle interního vzdělávacího plánu, který pokrývá široké spektrum témat – od odborných znalostí specifických pro jednotlivé oblasti působnosti úřadu až po rozvoj měkkých dovedností a komunikačních schopností, jež jsou nezbytné pro efektivní týmovou práci a interakci s veřejností. Vzdělávací aktivity jsou prováděny jak interními, tak externími školiteli, přičemž se využívají různé formy školení, včetně prezenčních kurzů, workshopů a seminářů.

Intranet umožňuje zaměstnancům pravidelně se seznámit s aktualizacemi směrnic a také s předpisy týkající se bezpečnosti práce, ochrany osobních údajů a dalších klíčových oblastí. To zajišťuje, že všichni zaměstnanci jsou neustále informováni o nejnovějších postupech. Aktuálnost směrnic je zaručena od každého odboru, který je zodpovědný za aktuálnost dokumentů.

Úřad také podporuje sdílení znalostí a zkušeností mezi zaměstnanci prostřednictvím mentorování, kde zkušenější pracovníci předávají své znalosti novějším či méně zkušeným kolegům. Tento přístup nejenže posiluje týmového ducha, ale také zvyšuje efektivitu práce tím, že umožňuje rychlejší adaptaci na nové úkoly a projekty. Mentoring se využívá při nástupu pracovníka po dobu 3 měsíců, ačkoliv na některých pozicích trvá zaškolení i rok.

3.2 Vyhodnocení výsledků výzkumu

Tato část se podrobně věnuje zkoumání a interpretaci výsledků šetření, které byly realizovány na Krajském úřadě Ústeckého kraje. Analýza začíná zhodnocením strukturovaných rozhovorů, jež byly nejprve vedeny s vedoucí příslušného odboru, následně s vedoucími dvou specifikovaných oddělení a řadovým pracovníkem.

Dále je provedeno kritické srovnání těchto kvalitativních dat s kvantitativními údaji získanými prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo adresováno všem zaměstnancům. Tato získaná data umožňují hlubší porozumění problematice a identifikaci oblastí, které vyžadují zásadní zlepšení nebo inovaci v procesech řízení a sdílení znalostí.

Na základě poznatků získaných z obou metod jsou formulována dílčí doporučení pro zefektivnění procesu řízení znalostí. Tyto návrhy jsou posouzeny z hlediska potenciálního přínosu pro organizaci a finančních nákladů. Předpokládá se, že přijetí a úspěšná implementace těchto doporučení povede k podstatnému zlepšení v oblasti řízení znalostí, což by mohlo mít pozitivní dopad nejen na efektivitu interních procesů, ale i na kvalitu poskytovaných služeb občanům.

3.2.1 Vyhodnocení rozhovorů

V rámci diplomové práce byla realizována série rozhovorů s vybranými zaměstnanci krajského úřadu, které rozšiřují poznatky získané z předběžného dotazníkového průzkumu. Na rozdíl od dotazníku, který oslovil širokou skupinu pracovníků, rozhovory byly cíleně zaměřeny na specifické osoby z různých úrovní organizace. Jako účastníci byli vybráni vedoucí odboru, dva vedoucí oddělení a jeden řadový pracovník. To umožnilo získat detailní pohledy z různých perspektiv. Všechny rozhovory probíhaly na základě předem připravených otázek, avšak s ohledem na specifika jednotlivých pozic byly některé otázky přizpůsobeny. Rozhovory byly s předchozím souhlasem účastníků nahrávány a pro účely této práce jsou přepisy uvedeny v příloze 2. Následuje analýza a interpretace odpovědí s důrazem na srovnání mezi různými úrovněmi pracovních pozic. Porovnáním získaných odpovědí z rozhovorů a výsledků z dotazníkového šetření získáme komplexní přehled, který poslouží jako základ pro formulaci návrhů a doporučení.

Z rozhovorů s vybranými zaměstnanci z organizace vyplynulo, že u nich fungují určité procesy, jejichž základy jsou pevně ukotveny v interních směrnicích. Tyto směrnice jsou dostupné na intranetu a poskytují jasný rámec pro řadu činností, od spisové služby až po procesy schvalování investic. Vedoucí odboru, s desetiletou praxí v organizaci, zdůraznila, jak se tyto procesy vyvíjejí a jsou vždy aktuální a relevantní. Zajímavé bylo slyšet, že tvorba směrnic je kolektivním úsilím, kde návrhy pochází od těch odborů, kterých se daná problematika nejvíce týká, a následně procházejí procesem připomínkování. Zároveň za každou ze směrnic odpovídá

daný odbor a nemělo by se tak stát, že by ostatním kolegům na intranetu nezpřístupnili aktuálně platnou verzi. Z rozhovorů s vedoucími oddělení bylo patrné, že každé oddělení má svá specifika. První vedoucí oddělení popsal, jak je intranet klíčovým nástrojem pro sdílení procesů a informací v rámci oddělení veřejných zakázek, zatímco druhý vedoucí poukázal na dynamický vývoj postupů, které jsou ovlivněny aktuálními trendy a iniciativami vedoucích. Zde byl zdůrazněn důraz na školení a vzdělávání úředníků jako způsob, jak podporovat inovace a efektivitu práce, přestože motivace úředníků k proaktivnímu přístupu není jednoduchá.

Dále bylo zkoumáno, jak je hodnoceno aktivní sdílení znalostí v rámci organizace. Shoda byla v tom, že mentoři, kteří se aktivně věnují rozvoji nováčků během prvních tří měsíců, jsou za svůj přínos spravedlivě finančně odměněni. Nicméně, diskuse odhalila potřebu dalšího rozvoje systému odměn, který by podporoval sdílení a předávání znalostí mezi všemi zaměstnanci, nejen mentory. To zahrnuje zavedení rozmanitějších forem odměn. Aktuálně existuje jen mechanismus finančního odměňování mentorů zapojených do mentorovacího programu. Je důležité odměnit je za jejich čas a úsilí, které mentoři investují do rozvoje nových členů týmu. Vedle finančního ohodnocení jsou mentoři slovně pochváleni za svůj přínos k odbornému růstu a adaptaci nováčků v organizaci. V případě pak odměny pro nováčka nebylo finanční hodnocení zmíněno, a to ani pokud se jedná o aktivní sdílení a předávání si znalostí mezi kolegy. Tento přístup k motivaci zaměstnanců je zvláště důležitý v kontextu veřejné správy, kde může být proaktivní přístup ze strany zaměstnanců méně běžný než v soukromém sektoru. Poskytování jak finančních, tak nefinančních odměn podporuje rozvoj otevřené a podpůrné kultury, která oceňuje individuální přínosy a podporuje celkovou spolupráci a efektivitu. Možnost jiného systému odměňování by mohl lépe odrážet potřebu hodnocení výkonu, který bere v úvahu nejen konkrétní výsledky, ale také aktivní účast a přínos ke sdílení znalostí. Umožnil by vedoucím pracovníkům efektivněji rozpoznat a ocenit ty zaměstnance, kteří se nejen adaptují a rozvíjejí v rámci své role, ale kteří přichází s novými nápady a inovacemi.

Předávání znalostí v organizaci je značně závislé na osobních setkáních a využívání zkušeností jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci se spoléhají na sdílení informací prostřednictvím neformálních rozhovorů s kolegy, kteří mají zkušenosti s konkrétními projekty nebo problémy. Tento systém funguje jako neformální znalostní databáze, kde klíčové informace jsou uloženy v paměti jednotlivců, nikoliv v centralizovaném systému. Respondenti uvedli jako příklad oddělení veřejných zakázek, kde je tento přístup problematický zejména pro nové zaměstnance, kteří se teprve orientují a nemají přehled o předchozích projektech a zkušenostech kolegů. Na oddělení investic, kde je každý projekt unikátní, je tento přístup považován za nutnost. Flexibilita a schopnost adaptace na jedinečné situace jsou zde klíčové, a proto je zde velký důraz na osobní zkušenosti a intuitivní řešení problémů. V obou případech existují určité formální nástroje, jako jsou interní směrnice nebo sdílené složky na intranetu, ale zdá se, že tyto nástroje slouží spíše jako doplňkové zdroje informací, a ne jako hlavní kanál pro předávání znalostí. Klíčovým prvkem je tedy osobní komunikace a přímý přenos znalostí mezi kolegy. Tento způsob předávání znalostí je přirozený a v některých situacích nezbytný, ale může také představovat určitá rizika, jako je ztráta znalostí při odchodu zkušených zaměstnanců nebo nedostatečná dokumentace postupů a řešení.

Jak již bylo zmíněno, předávání znalostí novým kolegům je zajištěno různými způsoby, ale je jasné, že systém mentorování hraje klíčovou roli. Nováčci se mohou zaškolovat přímo v terénu nebo praxí, kde se učí od zkušenějších kolegů, což jim umožňuje rychle se práci naučit. To je doplněno o formální školení, která novým zaměstnancům poskytují základní přehled o interních procesech a postupech, včetně práce se spisovou službou a IT systémy.

Je důležité si uvědomit, že kontinuita znalostí přesahuje pouhé předávání informací či explicitních znalostí. Jak podotýkají vedoucí pracovníci, osobní zkušenost hraje nezastupitelnou roli v pochopení a efektivním uplatňování interních procesů a specifík každé

organizace. Nelze očekávat, že nováčci okamžitě pochopí všechny nuance práce pouhým prostudováním směrnic. Je třeba, aby si sami prošli určitými situacemi a získali přímou zkušenost, což je nejlepší způsob, jak získat hlubší porozumění. Zejména v oblastech, jako jsou investice a veřejné zakázky, kde každý projekt vyžaduje individuální přístup. Je zásadní, aby noví zaměstnanci získali praktické zkušenosti a naučili se flexibilně reagovat na různé situace. To vyžaduje nejen znalost pravidel a směrnic, ale také schopnost čerpat z osobních zkušeností.

Dále byla vyhodnocena otázka spojená s identifikací znalostních pracovníků a hrozba jejich odchodu. Organizace nemá přesně definované tyto pracovníky, ale dokáže odhadnout, kterých pracovníků se to týká. Tím, že pracovníci mají k zaznamenávání znalostí pouze intranet, případně sdílenou složku, k předávání dochází spíše organickým způsobem nežli systematickým. V momentě náhlého odchodu znalostních pracovníků by zaměstnanci neměli možnost se zeptat na řešení nového problému či situaci. Dle odpovědi vedoucí oddělení by odchod znamenal převzetí práce a dotazů na vedoucí pracovníky. Zároveň při větším množství práce by muselo dojít i k dočasnému delegování činností na externí spolupracovníky, což se momentálně občas stává z důvodu nedostatečného náboru. V případě oddělení se standardizovanějšími úkoly, jako je ekonomické oddělení, by mohli ostatní zaměstnanci převzít zakázky odcházejícího kolegy s menšími problémy.

Navazovala na to otázka, jaká je spolupráce s ostatními úřady a zda dochází k výměně znalostí i zde. Z odpovědi vedoucího odboru a vedoucího oddělení vyplývá, že sdílení znalostí s ostatními úřady a v rámci jednotlivých odborů je uskutečňováno prostřednictvím ročních setkání, která se začala nově praktikovat, ale týkají se jen některých odborů. Tato setkání slouží k výměně zkušeností a informací. Porady vedoucích odborů jsou pak na měsíční bázi a umožňují účastníkům sdílet své zkušenosti a poznatky. V rámci oddělení je pak na jednotlivých vedoucích, jak často a jakou formou budou schůzky probíhat, často se jedná o týdenní či 14denní pravidelnost. Bohužel jsou pracovníci často přehlceni a nemají čas na schůzku dorazit nebo není prostor na schůzce věnovat tématu kontinuity znalostí. Příčinou nadměrné zátěže a nedostatku času je nedostatečný nábor, neboť nízké platové ohodnocení, které je pro některá oddělení nastaveno se nevyrovná platu v soukromém sektoru. Nábor je tak složitý a trvá z pravidla několik měsíců až let. Novým kolegou se pak může stát osoba nad 50 let, kdy v organizaci vědí, že jim pracovník na místě zůstane, jelikož bude mít problém sehnat místo jinde. Objevuje se zde tak určitá věková diskriminace. Mezi další bariéry byla zmíněna orientace v IT systémech, konkrétně ve spisovné poště, která je složitější a uživatelsky ne moc příjemná. Její výhodou je ale detailní zaznamenání postupu u daného projektu či zakázky. V případě náhlého odchodu tak ostatní kolegové vědí, kde se skončilo a mohou plynule navázat bez větších problémů. Ke správnému fungování je potřeba dostatek času k zaznamenávání a ukládání potřebných dokumentů.

Následovala otázka, s jakými nástroji, možnostmi se dá s kontinuitou znalostí pracovat více systematictěji. Zde bylo zmíněno, že ve spojitosti se spisovnou poštou by pracovníkům pomohlo propojení mezi jednotlivými softwary, které používají. Usnadnilo by to práci a snížilo administrativní zátěž. Zatím pracovníkům pomáhá pravidelné setkávání se zástupci spisové služby a revize zakázek napomáhá k identifikaci oblastí, kde je potřeba procesy zjednodušit a zefektivnit. Časová náročnost a složitost ukládání dokumentů, zejména při příjmu veřejných nabídek, byla identifikována jako klíčový problém. Dále zmiňují pozitivní dopad týdenních či dvoutýdenních porad.

Z pohledu řadového pracovníka bylo uvedeno, že na začátku by mu více pomohly praktické informace o fungování úřadu než pouhé seznamování se se směrnicemi. Zdůrazňuje význam mentoringu se zkušeným pracovníkem, který by však mohl nováčka provést celým procesem a poukázat na klíčové kroky a možná úskalí. Základní školení jsou sice užitečná, ale nezbytné hlubší porozumění procesům vyžaduje více než jen teoretické znalosti. S rostoucími

zkušenostmi se tyto informace stávají jasnějšími a prakticky použitelnými. Navrhuje, že by pro nováčky bylo užitečné mít více strukturovaný a srozumitelný přehled procesů, například ve formě jednoduchých průvodců nebo kontrolních seznamů v případě veřejných zakázek, aby bylo jasné, co a kdy je třeba udělat. Nestalo by se tak, že při postupu něco vynechá a zjistí to až při posledním kroku.

Předposlední otázka se věnovala vztahům na pracovišti a organizační kultuře či klimatu. Podle vedoucí odboru kolektiv není tak soudržný, jak by si představovala, a to možná kvůli velikosti a struktuře úřadu, která nepodporuje intenzivní mezilidské vztahy. Předchozí zkušenosti z menších firem ukazují, že tam byla větší ochota pomáhat si i mimo pracovní dobu a panovala větší soudržnost. Vedoucí oddělení vnímá vztahy mezi kolegy jako velmi dobré, s pozitivní pracovní atmosférou, kde si lidé ochotně radí a sdílejí informace. Mezi odděleními se občas objevují neshody ohledně rozdělení úkolů a odpovědností. Další vedoucí oddělení popisuje atmosféru jako více pracovně orientovanou, kde vztahy zůstávají na profesionální úrovni a neformální setkávání mimo pracovní prostředí nejsou běžná. Problémy s důvěrou, pokud nastanou, se řeší přímo s dotyčným referentem. Řadový pracovník potvrzuje, že kolegové jsou velmi ochotní a vstřícní, nejen vůči sobě, ale i vůči ostatním zaměstnancům kraje. Shrnutí ukazuje, že i když existují rozdíly ve vnímání mezilidských vztahů mezi různými pozicemi a odděleními, obecně je pracovní atmosféra na úřadě hodnocena pozitivně. Výzvou zůstává zlepšení soudržnosti a podpora většího zapojení. Tomu by mohlo pomoci zapojení nástroje zpětné vazby, jak zmínila jedna z vedoucích oddělení.

V oblasti dalšího vzdělávání mají zaměstnanci možnost účastnit se externích školení, která si sami vybírají na základě aktuálních potřeb a zájmů. Pro účast na těchto školeních je potřeba předložit žádost, jež je obvykle schválena, pokud téma školení souhlasí s pracovními požadavky. Zaměstnanci preferují školení od osvědčených lektorů, kteří nabízejí relevantní a aplikovatelné informace, a také sledují nabídky od ústředních institucí, jako je Úřad pro ochranu hospodářské soutěže nebo ministerstva, jejichž semináře jsou pro praxi zaměstnanců také velmi cenné. Vedoucí úřadu dávají přednost prezenčním školením, jelikož online formát, který nabyl na popularitě během pandemie covidu, nevyhovuje všem z důvodu snížené schopnosti soustředění. Prezenční školení poskytují lepší možnost získat informace a aktivně se na školení podílet. Také se pořádají školení přímo na úřadě s přizvanými lektory, což je efektivní a ekonomické řešení. Zaměstnanci si zas hledají vzdělání, která jsou i online, což usnadňuje přístup k informacím, zejména vzhledem k tomu, že mnoho seminářů a kurzů se koná v Praze. Na úřadu je na základě zákona o krajích povinnost zajistit vzdělávání zaměstnanců, což zahrnuje účast na akreditovaných školeních. Zaměstnanci mohou navrhnout účast i na neakreditovaných školeních, pokud jsou relevantní pro jejich práci

3.2.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření

V rámci této kapitoly došlo k vyhodnocení dotazníkového šetření, které obsahovalo 33 otázek. Nejvíce bylo využito uzavřených otázek, ale objevily se i polouzavřené, které umožnily kromě předem připravených odpovědí vybrat i možnosti jiné. Minimální výskyt byl otevřených otázek. Byly pouze tři a zaměřovaly se na příležitosti, které zaměstnanci vidí v oblasti kontinuity znalostí, ale také na to, kde získali znalosti, pokud jim scházely a nebyly jim předány na začátku pracovního výkonu. Poslední otevřená otázka byla zaměřena pouze na respondenty, kteří své znalosti nesdílejí a důvod, proč tomu tak je. Dotazník mohlo vyplnit až 595 osob. Podařilo se sesbírat 403 odpovědí a návratnost byla 67,9 %.

První část dotazníku byla zaměřena na prvotní znalosti získané při nástupu do organizace, jejich procesy, ale i osvědčené metody předávání znalostí. Druhá část je zaměřena především na sdílení znalostí, důvody, proč dochází ke sdílení, případně proč k němu nedochází. Navazuje

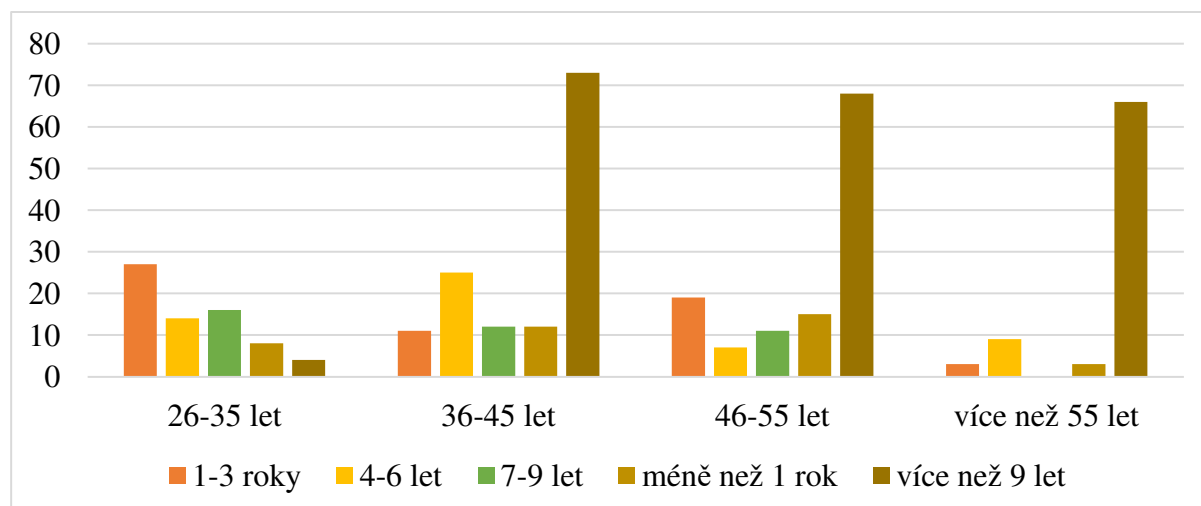
část obsahující klíčové pracovníky, kteří drží podstatné znalosti, vliv odchodu takového pracovníka, zastupitelnost, ale také odměňování při předání znalostí. Předposlední sekce pak zkoumá vztahy na pracovišti. Demografické otázky týkající se věku, pohlaví, vzdělání, pozice a dobu působení v organizaci byly zařazeny na konec dotazníku.

Největší skupinou z respondentů tvořily ženy 79,7 % a muži tvořili tedy menšinu s hodnotou 20,3 %. Věková struktura byla rozdělena do pěti kategorií. Konkrétně věk do 25 let, 26–35 let, 36–45 let, 46–55 let a více než 55 let. Významný podíl pracovníků je ve věku 36–45 let a to 33 %. Zaměstnanci v této skupině mají mnohdy významné pracovní zkušenosti a zároveň i elán a motivaci, což je velmi přínosné. Podobné je to u osob mezi lety 46–55 let. Tito pracovníci často patří k seniornějším pracovníkům s dlouholetou praxí, kteří však mohou mít odpor ke změnám a inovacím. Třetí největší zastoupení pak mají zaměstnanci, kterým je více než 55 let. Zde začíná hrozit riziko odchodu do důchodu a je zde potřeba přemýšlet nad zastoupením klíčových pracovníků. Mladší skupina mezi 26–35 lety tvoří 16,4 %. Minimální zastoupení je tvořeno zaměstnanci do 25 let a bylo zahrnuto do věkové kategorie 26–35 let. K zajímavému zjištění došlo v oblasti dosaženého vzdělání, kdy 69,2 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání a druhou skupinou 27,5 % tvoří osoby se středoškolským vzděláním s maturitou.

Mezi demografické otázky byla zařazena také informace o počtu let působení v organizaci. Toto zjištění je klíčové pro následující otázky v dotazníku. Respondenti si mohli vybrat z pěti odpovědí, zahrnující praxi do 1 roku, 1–3 roky, 4–6 let, 7–9 let a více než 9 let. Díky této škále došlo k odlišení nových zaměstnanců a seniorních pracovníků. Polovina respondentů pracuje v organizaci více než 9 let. Počet respondentů se zkušenostmi méně než 1 rok a 7–9 let byl shodný ve výši 9,4 % a 9,7 %. O něco více bylo pozorováno v kategorii 1–3 a 4–6 let, kde zastoupení bylo v hodnotě 14,6 % a 13,6 %. Skupina těchto nových pracovníků dokáže přinést do organizace nové impulzy a nápady, avšak je v poměrně malé velikosti oproti masivní skupině pracovníků pracujících v organizaci více než 9 let, kteří jsou organizaci věrni a působí v organizaci dlouho, což může mít za následek určité stereotypní návyky, neochotu k novým nápadům a což negativně ovlivňuje na pracovní výkon.

Jak lze pozorovat v grafu 2, nejvíce odpracovaných let lze pozorovat u věkových skupin 36–45 let, 46–55 let a také u pracovníků starších 55 let. Lze předpokládat, že tyto skupiny s největší dosaženou praxí budou vlastnit velké množství znalostí. Nabízí se zde riziko, že pracovníci, kteří se nacházejí v kategorii 46–55 a 55 let a více jsou vystaveni větším zdravotním rizikům a zároveň je zde možnost, že pracovník odejde do důchodu. Zaškolování nových kolegů je omezeno nejen faktem, že počet mladých jedinců není nijak velký, ale také tím, že jejich schopnost absorbovat znalosti je omezená. Situace se zvláště komplikuje v případě odchodu zaměstnanců do důchodu, ať už je plánovaný či nečekaný, což může znamenat nenahraditelnou ztrátu pro organizaci.

Graf 2 Odpracovaná doba a věk respondenta



Zdroj: Vlastní zpracování

Předtím, než budou podrobně zpracovány další sekce, byla zodpovězena respondenty otázka „*Na jaké pozici se aktuálně nacházíte?*“ Cílem bylo zjistit pracovní rozložení pozic v rámci organizace. K výběru měli pracovníci pozici řadového pracovníka, tedy zaměstnance v určitém odboru, dále pak pozici vedoucího pracovníka (vedoucí oddělení, tajemník), která se dá kvalifikovat jako zaměstnanec středního managementu. Poslední možností pak byla pozice vedoucího pracovníka (vedoucí odboru), který je brán jako vyšší management. Převažující skupinou byli zaměstnanci pracující v určitém odboru v hodnotě 85,9 %. Druhou skupinu pak představovali vedoucí pracovníci oddělení, případně zaměstnanci vykonávající funkci tajemníka. Nejmenší skupinou se zastoupením 4,5 % byli pracovníci vyššího managementu, tedy vedoucí odboru. Dotazník nevyplnili všichni zaměstnanci, a tak výsledky mohou být částečně zkresleny.

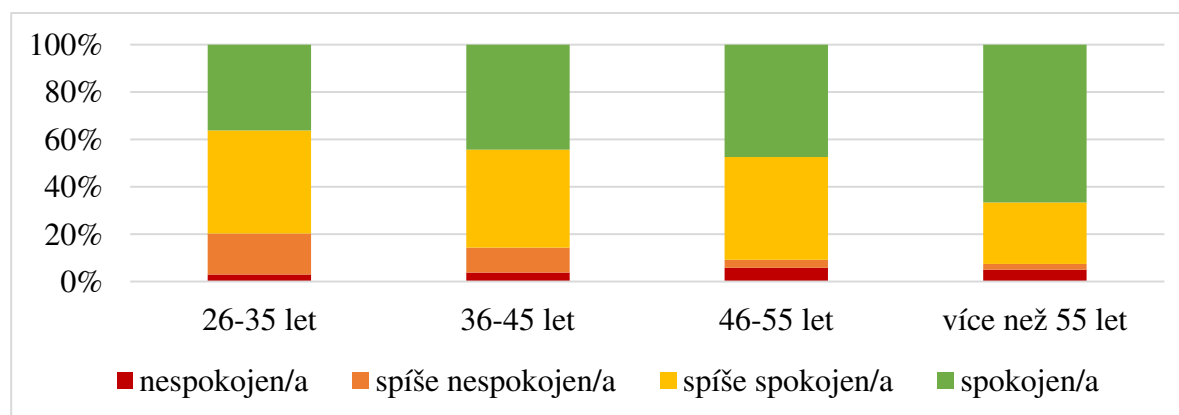
V první sekci byly otázky zaměřeny na proces předávání znalostí. První otázka zněla „*Při Vašem nástupu do zaměstnání Vás zaučoval:*“ Tato otázka tak měla zjistit, jakým způsobem dochází k předávání znalosti při nástupu do zaměstnání. Způsob, jakým jsou informace předány při nástupu, může následně ovlivnit i fungování v organizaci a schopnost pracovníka adaptovat se na nové prostředí. Odpovědi na tuto otázku byly: nadřízený pracovník, odcházející kolega, ostatní kolegové a jiné. V rámci odpovědi jiné se objevila odpověď, že předání znalostí došlo skrze mentora či od nikoho. Nejčastější odpovědí bylo zaučení od ostatních kolegů, která tvořila přes půlku odpovědí. Druhou nejčastější odpovědí bylo předání znalostí od nadřízeného s 22 %. Předání znalostí od nadřízeného může mít pozitivní vliv na pracovníka a může mu pomoci rozvinout jeho nápady či ho podpořit v jeho aktivním přístupu. Vedoucí pracovník naopak nemusí znát práci do detailu nebo být obeznán s nejlepší praktikovanou praxí. Zároveň je potřeba si říci, zda by se času, který s nováčkem stráví, nešlo využít lépe a tuto práci spíše delegovat na ostatní kolegy. Na třetím místě pak bylo předání znalostí od odcházejícího kolegy. Minimální zastoupení měla odpověď jiné, ve které bylo uváděno, že znalosti byly předány od mentora případně nebyly získány od nikoho.

Otázka číslo 2 „*Znalosti byly předány především metodou:*“ se zaměřovala na to jaké typy předání znalostí byly poskytnuty během nástupu do zaměstnání. U této otázky měli respondenti možnost zvolit více než jednu odpověď. Pozitivním zjištěním je skutečnost, že znalosti nebyly předány jen ze 2 %. Jinak se využívá interního a externího školení, ale z velké většiny dochází k předání znalostí od zkušeného kolegy. Předání znalostí touto metodou je v hodnotě 85,9 %. Bylo také zjištěno, že téměř 7 % respondentů muselo znalosti získat samostudiem.

Následující otázka navazovala na předchozí otázky zaměřující se na proces předávání znalostí novým kolegům. Během otázky „*Předání znalostí potřebných k Vaší práci tímto způsobem hodnotíte:*“ bylo zjištěno, že 48,4 % respondentů je spokojeno se znalostmi, které během procesu předání získali. Zároveň 39,2 % respondentů odpovědělo, že je spíše spokojeni. Mezi nespokojené a spíše nespokojené patří 12,4 % respondentů. Nejedná se tak o zanedbatelnou hodnotu.

Na grafu 3 je znázorněna spokojenost s předáváním znalostí napříč věkovou strukturou. Je nutno podotknout, že došlo ke sloučení věkové struktury do 25 let a 25-35 let, neboť ve skupině do 25 let byli jen tři respondenti. Na grafu 3 lze zpozorovat zvyšující se spokojenost dle věkových kategorií. Možnou příčinou je skutečnost, že starší pracovníci mají více zkušeností a dokáží tak relevantně posoudit, zda dochází ke kvalitnímu a efektivnímu předávání znalostí. Přesto je vhodné věnovat pozornost výsledkům u mladších kategorií, které nejsou spokojeny, a je zde prostor pro zlepšení. Zajímavostí je, že přes zvyšující se spokojenost dochází zároveň i ke zvyšování nespokojených pracovníků. Trend v rámci spíše nespokojených a spíše spokojených je ale klesající. Spokojenost nejstarší generace oproti nejmladší je více než dvojnásobná.

Graf 3 Spokojenost a věková struktura



Zdroj: Vlastní zpracování

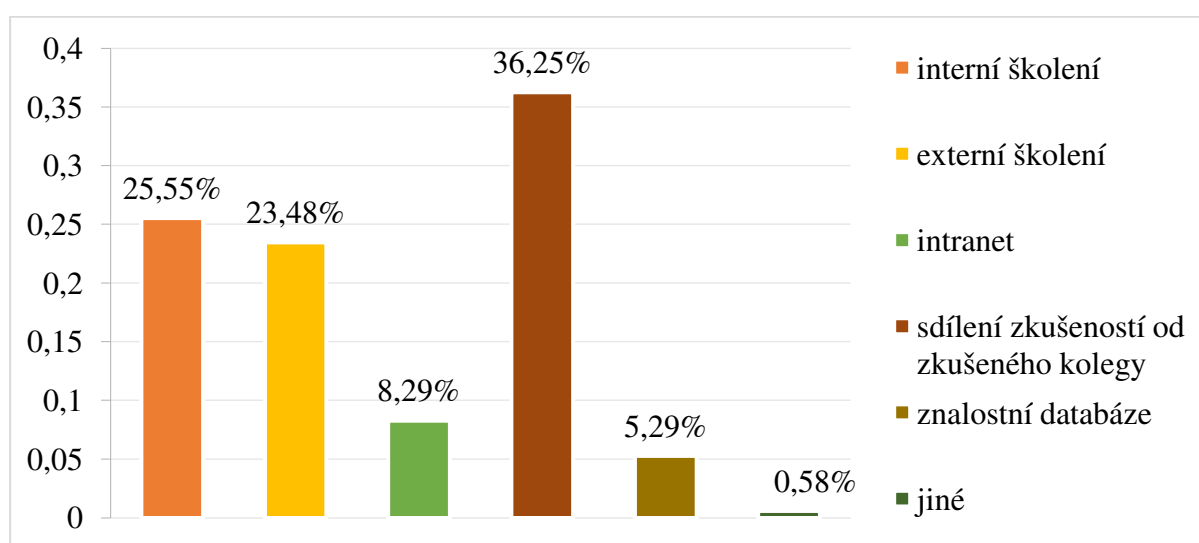
Otázka číslo 4 byla věnována zhodnocení získaných znalostí při nástupu do zaměstnání. Bylo možné vybrat ze čtyř odpovědí, a to od možnosti, že pracovník dostal k vykonávání pozice všechny, část potřebných znalostí, případně téměř všechny, nebo mohl vybrat, pokud nedostal potřebné znalosti k výkonu. Příjemným zjištěním bylo, že pracovníci, kteří nedostali znalosti, které byly potřeba, jsou v hodnotě 4,5 %. Zároveň převažuje odpověď, že zaměstnanci z téměř poloviny případů získaly k dispozici téměř všechny znalosti a samostudium nebo další oslovování kolegů bylo minimální. Zaměstnanci, kterým byly předány všechny znalosti, byla zjištěna hodnota 11,9 % ze všech respondentů. Zmínit je nutné i hodnotu 35,7 %, která odpovídá počtu respondentů, kteří dostali jen část znalostí. Tomu je zapotřebí se věnovat a zaměřit se na to, aby pracovníci měli k dispozici co nejvíce znalostí a nemuseli ztrácet čas dotazováním se ostatních nebo hledat dlouze na intranetu, sdíleném disku a podobně.

Pátá otázka navazovala na předchozí otázku, neboť zněla „*Pokud Vám některé znalosti chyběly, kde jste je získal/a?*“. Jejím cílem bylo zjistit, kam se pracovníci obraceli, pokud na začátku nedostali potřebné znalosti. Často se objevovalo, že využívají samostudia, kdy se učí z právních předpisů, intranetu, metodik, odborné literatury nebo uzavřených případů od kolegů. Mají možnost se účastnit i externího školení, případně se obraceli na své kolegy, nadřízené a doptávají se v momentě nejistoty. Někteří pracovníci také zmínili, že se obraceli na pracovníky z jiných odborů nebo je uspořádáno interní školení. Narazit šlo také na odpovědi, že dochází

k hledání na internetu. Nejde však o spolehlivý a relevantní zdroj informací a znalostí. Určitě je vhodné si získané informace dále znovu ověřit.

Druhá sekce dotazníku se zabírala sdílením a předáváním získaných znalostí ostatním kolegům. Tato část se týkala šesté až desáté otázky. Následující otázka proto zněla: „*Které metody předávání znalostí se aktuálně využívají nejčastěji?*“ Respondenti si tak mohli vybrat jednu či více metod. Připravené jako možné odpovědi byly: interní školení, externí školení, intranet, sdílení zkušeností od zkušeného kolegy, znalostní databáze a jiné. V rámci možnosti jiné byla zmíněna metoda sdíleného disku či mentora. Nejčastěji využívané vyšlo, jak lze pozorovat na grafu 4, že si zaměstnanci mezi sebou sdílejí získané zkušenosti a znalosti z minulých projektů. K využívání externího a interního školení dochází k velmi podobným výsledkům s 23,48 % a 25,55 %. Minimálně dochází k používání intranetu či znalostní databáze. V možnosti jiné pak byla uvedena metoda mentoringu a sdíleného disku.

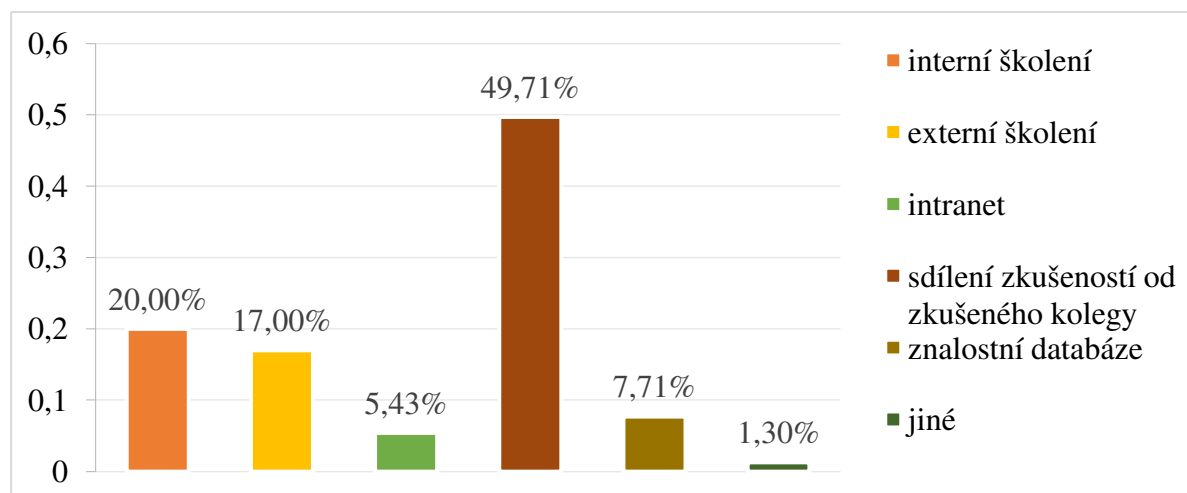
Graf 4 Aktuálně nejvíce využívané metody předávání znalostí



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka, která následovala, pak zkoumala, jak respondenti vnímají využívané metody, a proto byla specifikována: „*Jaké metody jsou dle Vašeho názoru k předání znalostí nejefektivnější?*“ Níže zobrazený graf 5 poukazuje na značně vyšší zařazení sdílení zkušeností od zkušeného kolegy. Konkrétně oproti současnému stavu využívání této metody ze 36,46 %, pracovníci považují za více efektivní využívání až ze 49,14 %. Vlivem tohoto výběru by došlo ke snížení využívání ostatních nástrojů. Především intranetu, externích a interních školení. Tento trend může být způsoben tím, že si pracovníci předávají především tacitní znalosti a je pro ně přínosnější, pokud mají možnost získat tyto znalosti od zkušeného pracovníka a mají rovnou příležitost se ptát a lépe tak pochopit, co se jim kolega snaží sdělit. Znalostní databáze není nijak hojně podporována, však oproti současnému stavu, lze pozorovat, že by ji pracovníci chtěli využívat o něco více. Prostor se díky upozaděním metod školení a intranetu získal pro alternativní metody, mezi kterými bylo zmíněna výměna zkušeností s ostatními kolegy z ostatních úřadů, více praxe s mentorem, stáž, možnost najít a čerpat z předchozích uskutečněných projektů. Toto jsou určitě velmi skvělé podněty a odpovídají potřebám pracovníků.

Graf 5 Nejefektivnější metody předání znalostí



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka číslo 8 se zabývala tím, jaké množství znalostí pracovníci sdílí. Respondenti mohli vybrat jednu z následujících odpovědí. Mohli vybrat možnost, že dochází ke sdílení všech znalostí, velké většiny, sdílí část svých znalostí, ale část si chtějí ponechat, případně sdílí jen ty úplně nezbytné znalosti nebo pokud nesdílí své znalosti s ostatními. Většina pracovníků s 58,6 % odpověděla, že sdílí velkou většinu znalostí. Všechny nasbírané znalosti sdílí 30,5 % respondentů. Jen 6,5 % osob sdílí jen část znalostí a 4 % sdílí jen ty nejnnutnější z nich. Pouze dva respondenti odpověděli, že své znalosti nesdílí.

S odpověďmi z této otázky bylo dále pracováno společně s výsledky otázky odpověďmi na otázky zaměřující se na věk respondenta. Byl proveden test χ^2 , aby se zjistilo, zda mezi sledovanými znaky existuje nezávislost či závislost. Pokud byla p-hodnota nižší než 0,05, na úrovni významnosti 5 %, nulová hypotéza (H_0) tvrdící o neexistenci závislosti mezi znaky byla zamítnuta a přijata alternativní hypotéza (H_1), která naznačuje existenci závislosti mezi sledovanými znaky. V případech, kdy byla prokázána závislost, byla dále analyzována síla této závislosti pomocí Cramerova V koeficientu. Bohužel v tomto případě je p-hodnota ve výši 0,2864 a dle hladiny významnosti 5 % nezamítáme nulovou hypotézu (H_0). Nepotvrdilo se tedy, zda by měl věk pracovníků vliv na ochotu sdílení znalostí. Síla závislosti bylo prověřena koeficientem Cramerovo V, dle které vyšla nízká závislost a potvrdila i výsledek chí kvadrát testu.

H01: Ochota sdílení znalostí zaměstnanců není závislá na věku pracovníka.

HA1: Ochota sdílení znalostí zaměstnanců je závislá na věku pracovníka.

Dále byla zkoumána závislost mezi množstvím sdílených znalostí mezi pracovníky (otázka č. 8) a dostupností informací potřebných k jejich práci (otázka č. 24). Byla formulována hypotéza H05, která předpokládala, že dostupnost informací závisí na míře sdílení znalostí mezi pracovníky. Použitím chí kvadrát testu byla zjištěna p-hodnota 0,01857074, která je nižší než hodnota 0,05, což znamená, že na 5 % hladině významnosti je možné nulovou hypotézu zamítnout. To naznačuje, že mezi dostupností informací a množstvím sdílených znalostí skutečně existuje statisticky významná závislost. Sílu této závislosti určuje Cramerovo V, které dosáhlo hodnoty 0,379227716, což ukazuje na nízkou závislost mezi zkoumanými proměnnými. Tento výsledek tedy naznačuje, že i když mezi sdílením znalostí a dostupností informací existuje statisticky významná závislost, její intenzita není vysoká. To může znamenat, že i když sdílení znalostí může ovlivňovat dostupnost informací, existují i další faktory, jež ovlivňují.

H05: Dostupnost znalostí nezávisí na množství sdílených znalostí.

HA5: Dostupnost znalostí závisí na množství sdílených znalostí.

Pokud své znalosti pracovníci sdílí, byla jim nabídnuta další otázka. „*S ostatními sdílíte své znalosti z důvodu získání:*“ U této otázky měli respondenti možnost zvolit více než jednu odpověď. Nejčastěji byla vybrána odpověď lepší komunikace s 31 %. Pokud spolu pracovníci sdílí své zkušenosti a znalosti, jsou na stejné vlně, ví o projektech ostatních a napomáhá to i komunikaci mezi nimi. Vědí, na koho se s čím obrátit a kdo má s čím zkušenost. Dále byla vybrána odpověď, že pracovníci sdílí své znalosti proto, aby zvýšili rozvoj ostatních kolegů. Záleží jim na jejich okolí, ať už z důvodu toho, aby znalosti mohli ostatní získávat i od někoho dalšího, tak z hlediska toho, že chtějí mít vzdělané a schopné kolegy okolo sebe. Třetí vyzdvihovaným důvodem bylo uvedeno, že své znalosti sdílí proto, aby dostali znalosti od ostatních. Respondenti tedy uvažují nad tím, že pokud oni sdílí své znalosti, předpokládají, že se tak zachovají i ostatní. S podobnou hodnotou vyšlo, že pracovníci chtějí předávat své znalosti, aby došlo k získání nových podnětů a nápadů. Víc hlav, víc ví, a pokud se svěřím s problematickým projektem, který byl řešen, mohou mi být poskytnuty rady a nápady pro zlepšení, které sám nemusím vidět. Pohled třetí osoby na daný problém je často velmi potřebný. Jak bylo zmíněno, zaměstnanci mohli vybrat více než jednu odpověď a mohli vybrat také možnost jiné. V rámci této otázky byly doplnili chybějící faktory, kvůli kterým chtějí znalosti předávat. Zmíněno bylo sjednocení znalostí všech kolegů, což by se dalo spojit s odpovědí zvýšení rozvoje ostatních kolegů. Zajímavým doplněním však bylo posílení vztahů v týmu a dobrá vzájemná spolupráce. To naznačuje, že si jsou respondenti vědomi toho, že organizační kultura je silnou hybnou silou a je potřeba na ni nezapomínat. Dále byla zmíněna zastupitelnost, které je v dotazníku také věnováno několik otázek.

V případě, že pracovníci odpověděli na otázku číslo 8 tak, že nesdílí své znalosti, byla jim místo otázky 9 nabídnuta otázka 10. „*Uvedl/a jste, že své znalosti nesdílíte. Hlavními důvody jsou:*“ Bohužel i když dva respondenti uvedli, že nedochází k předávání ostatním kolegům, tuto otevřenou otázku nezodpověděli.

Otázka číslo 11 spadá do další sekce dotazníku, obsahující klíčové pracovníky, kteří drží podstatné znalosti, vliv odchodu pracovníka, zastupitelnost, ale také odměňování při předání znalostí. Tato otázka se zabývala tím, zda by na organizaci měl vliv odchod klíčového pracovníka. Ze 403 respondentů odpovědělo 265 ano, tedy 66,59 %. Toto vysoké procento naznačuje, že je nezbytné, aby docházelo k aktivnímu řízení a především předávání znalostí, ať už novému členovi, ostatním kolegům nebo nadřízenému. Organizace by se měla snažit o to, aby docházelo k převedení zásadních znalostí do explicitní, tedy jednoduše přenositelné formy.

Následovala otázka číslo 12, která byla jen pro respondenty vnímající odchod klíčového zaměstnance jako negativní vliv na organizaci. Během této otázky mohli vybrat jednu i více možností. Cílem bylo zjistit, jaké hrozby očekávají zaměstnanci při odchodu klíčového pracovníka. Otázka byla polouzavřená, a bylo tedy na výběr z několika možností, a zároveň mohli doplnit další hrozby, které vnímají. Byly dány možnosti odpovědí, „Ztráta znalostí“, „Snížení produktivity a efektivity“, „Zvýšení nákladů“, „Snížení motivace“ a „Absence řešení problémů“. Nejvíce respondentů v počtu 197 označilo za odpověď ztrátu znalostí. Jedná se tak o 40, 96 %. S nižším, avšak také vyšším zastoupením byl výsledek okolo 25 %, kdy byla vyhodnocena odpověď snížení produktivity a efektivity spolu s odpovědí absence řešení problémů. Na čtvrtém místě pak byla snížená motivace. V podobné míře byly vybrány odpovědi „zvýšených nákladů“ a odpovědi „jiné“, ve které byla nejčastěji zmíněna zvýšená pracovní zátěž.

Další otázka číslo 13 se věnovala tématu předávání znalostí při odchodu. „*Odcházející kolega předá své znalosti:*“ Na výběr byly odpovědi: „stálému kolegovi“, „novému kolegovi“,

„nadríženému“, „nikomu a „jiné“. Ze 40,70 % bylo uvedeno, že dojde k předání znalostí novému kolegovi. V případě, že nedojde k náboru nových zaměstnanců, mají znalosti stáli kolegové. V malém měřítku pak dochází k předání nadříženému s 14,65 %. Alarmující je však hodnota, že 75 respondentů uvedlo, že své znalosti by při odchodu nikomu nepředali. Důvodů může být několik, avšak je nutné připomenout, že by zaměstnavatel měl aktivně motivovat zaměstnance především v průběhu jejich výkonu, k tomu, aby došlo k předání znalostí a předešlo se tak ztrátě znalostí. Samozřejmě by se měl také snažit o spokojenost zaměstnanců a docílit tak malé fluktuace. Možnost jiné pak byla vybrána jen jedním respondentem z důvodu, že nevěděl.

Otázka číslo 14 a 15 byla zaměřena na zastoupení v případě akutní absence. Pod tímto pojmem si lze představit nemoc, nutnost starat se o člena domácnosti a jiné rodinné důvody. Jedná se tak o situaci, která se stane během několika dnů, v rámci kterých není vždy čas na předání agendy a znalostí. V rámci otázky 14 bylo dotazováno, v jaké míře dojde k zastoupení během náhlé absence. Příjemným výsledkem je, že ze 403 respondentů má 171 osob zastoupení z větší části a 108 osob je zastoupeno v plné míře. Tedy téměř tři čtvrtiny zaměstnanců jsou zastoupeny svými kolegy. Horší zprávou je, že více než čtvrtina jich nemá zastoupení anebo případně v nějakém malém úseku, jinak každý pracovník dělá svou část a nedisponuje potřebnými znalostmi, tak aby mohl ostatní zastoupit. Tomu odpovídají i odpovědi na otázku 15. Tato otázka se zabývala tím, zda by kolegové měli komu předat své znalosti v případě náhlého odchodu z organizace. Došlo by tak k trvalému odchodu pracovníka. 77,17 % osob odpovědělo, že by měli komu z plné nebo z větší části předat své znalosti. 18,36 % respondentů vybralo, že by spíše neměli komu své znalosti předat a téměř 5 % respondentů odpovědělo, že by neměli komu své znalosti předat.

Otázka číslo 14 společně s otázkou 30 byly vybrány pro test chí kvadrát nezávislosti. Nulová hypotéza (H02) byla formulována: Zastupitelnost zaměstnanců není závislá na věku pracovníka. Neboť věková skupina obsahovala málo respondentů, bylo sloučena s kategorií 26-35 let. Věkové kategorie byly tedy čtyři, méně než 25 let až 35 let, 46 až 55 let a více než 55 let. Otázka číslo 14 byla upravena z důvodu nedostatku odpovědí a nebyla by splněna podmínka u očekávaných hodnot. Kdy z více než 20 % hodnot bylo menší než 5. Ke sloučení došlo u odpovědi „ne, každý dělá svůj úsek“ s odpovědí „ne, ostatní kolegové nedisponují potřebnými znalostmi“. Po upravení dat bylo přistoupeno k otestování modelem chí kvadrát nezávislosti, kdy p-hodnota vyšla 0,0008 a tedy na 5 % hladině významnosti došlo k zamítnutí nulové hypotézy a přiklonění se k možnosti tvrzení, že zastupitelnost zaměstnanců je závislá na věku pracovníka. Cramerovo V s hodnotou 0,8145 ukazuje velmi silnou závislost mezi sledovanými proměnnými. Hodnota Cramerova V se pohybuje od 0 (žádná závislost) do 1 (perfektní závislost), takže hodnota blížící se 1 ukazuje na velmi silnou souvislost. V tomto případě tedy můžeme konstatovat, že věk pracovníka hraje významnou roli v jeho schopnosti být zastupitelným v rámci organizace. Z těchto výsledků lze vyvodit několik praktických doporučení. Například by bylo vhodné zvážit věkovou diverzitu při sestavování týmů, aby se zvýšila vzájemná zastupitelnost zaměstnanců. Dále by organizace mohla zavést cílené programy pro sdílení znalostí a dovedností mezi různými věkovými skupinami, což by mohlo pomoci snížit závislost zastupitelnosti na věku pracovníků.

H02: Zastupitelnost zaměstnanců není závislá na věku pracovníka.

HA2: Zastupitelnost zaměstnanců je závislá na věku pracovníka.

Otázky číslo 16 a 17 byly zaměřeny na možnost vzdělání a získání tak nových informací a znalostí. V rámci otázky 16 měli zaměstnanci možnost vybrat jednu a více odpovědí. Mohli vybrat následující odpovědi: „samostudium“, „předání zkušeností od kolegů“, „externí školení“, „certifikace“, „interní školení“, „workshopy“, „mentoring“, „rotace práce“, „intranet“

a „jiné“. Nejčastější kombinace vzdělání obsahuje samostudium, předání znalostí od zkušeného kolegy v kombinaci s externím a interním školením. V 10,08 % dochází k využívání intranetu. Ve 3,13 % případech dochází k využívání mentoringu a v 1,3 % je využíváno rotace práce. V rámci možnosti přidat vlastní odpověď bylo zjištěno, že zaměstnanci mají možnost využívání certifikace. Během 17. otázky měli pracovníci možnost vybrat mezi škálou odpovědí, před jakou dobou se účastnili školení nebo jiného vzdělávání. Měli možnost vybrat méně jak před 3 měsíci, více jak před 3 měsíci, více méně než před rokem a více jak před 3 lety. 83,37 % respondentů měli možnost účastnit se vzdělávací aktivity před méně než 3 měsíci, 14,14 % respondentů pak více než před 3 měsíci ale zároveň do jednoho roku. Zaměstnanci, kteří se účastnili vzdělání před více než jedním rokem, se týká méně než procenta osob. Více respondentů nemělo možnost vzdělávací akce více než před 3 lety než je osob, kteří se nějakého účastnili více než před rokem, a to konkrétně 1,74 %. Jedná se tak o minimum pracovníků, a vzdělání je tak na vysoké úrovni. Zmínit je potřeba také, že dle § 17 zákona č. 312/2002 Sb. je stanoveno, že je povinné úředníkům zajistit a prohlubovat kvalifikaci. Zároveň by měl být pro být připraven vzdělávací plán do 1 roku od začátku spolupráce, který by měl obsahovat časový plán vzdělávání od nejméně 18 pracovních dnů až po 3 roky. Podle § 18 zákona č. 312/2002 Sb. je úředník je povinen si zvyšovat kvalifikaci jak v rámci vstupního, tak v průběžném vzdělání, součástí jeho povinností je také příprava nebo ověření zvláštní odborné způsobilosti.

Otázka číslo 18 „*Jaké byste vybral/a bariéry, které ve vaší organizaci mohou způsobovat, že znalosti nejsou sdíleny mezi ostatní zaměstnanci?*“ se zaměřovala na problémy, se kterými se pracovníci setkávají při předávání svých nasbíraných znalostí. Jako nejpalčivější se zdá být velká pracovní zátěž a nedostatek času, neboť dle sesbíraných odpovědí bylo toto zmíněno 39 % respondentů a jednalo se o nejčastěji zvolenou možnost. To naznačuje, že pracovníci mají omezený čas a kapacitu na sdílení svých znalostí s kolegy a tento problém je často spojen přemírou pracovních povinností, které mohou bránit v efektivním předávání znalostí. Druhou nejčastěji uváděnou bariérou byla nedostatečná motivace, což může naznačovat, že zaměstnanci nevidí dostatečnou hodnotu nebo motivaci k tomu, aby sdíleli své znalosti s ostatními. Tento výsledek by mohl být důležitým signálem pro vedení organizace, aby se zaměřilo na řešení těchto problémů a vytvořilo prostředí, které podporuje aktivní sdílení a výměnu znalostí mezi zaměstnanci. Za nedostatečnou motivací může být, ale také nedostatečné ocenění a uznání za sdílení znalostí, nedostatečná důvěra v kolegy nebo vedení organizace ohledně zacházení se sdílenými informacemi a také nedostatečná komunikace a podpora ze strany nadřízených. V podobné míře okolo 10 % se pak objevovaly bariéry, které obsahovaly chybějící procesy k zaznamenávání znalostí a také nedůvěru v ostatní kolegy. Nedůvěra v ostatní kolegy může vznikat z různých důvodů, například z nedostatečné komunikace, nejasných očekávání nebo zážitků s nedostatečnou spoluprací v minulosti. Zaměstnanci se mohou obávat, že sdílením svých znalostí budou znevýhodněni, že informace nebudou využity k jejich prospěchu, nebo že je mohou ostatní zaměstnanci zneužít. Chybějící procesy k zaznamenávání znalostí mohou způsobit, že zaměstnanci mají pocit, že jejich příspěvky nejsou oceněny nebo dokumentovány, což může vést k frustraci a nedostatku motivace k dalšímu sdílení znalostí. Organizace by mohla investovat do vytvoření jasných, efektivních procesů a nástrojů pro zaznamenávání a sdílení znalostí, které by byly transparentní a snadno přístupné pro všechny zaměstnance. Dále by mohla podporovat a posilovat důvěru mezi zaměstnanci prostřednictvím vzájemného sdílení úspěchů a dobrých praktik, aktivně pracovat na budování kultury, důvěry a spolupráce v organizaci. Také by mohla vytvořit mechanismy pro zpětnou vazbu a ocenění zaměstnanců za jejich příspěvky k sdílení znalostí, aby se zvýšila motivace a angažovanost v této oblasti. Menší vliv byl spatřen u organizační struktury, kultury, či špatné manipulace s IT systémem nebo že by byl problém s nacházením

potřebných znalostí. Mezi jiné odpovědi zaměstnanci zmiňovali nechuť a neochotu ostatních své znalosti předávat s odůvodněním, že si na to musí každý přijít sám.

Oproti bariérám měli respondenti možnost vyzdvihnout, jaké přínosy vidí v uplatňování kontinuity znalostí. Respondenti měli na výběr v rámci polouzavřené otázky ze 7 možností odpovědí: snížení chybovosti, rychle zaučení nových kolegů, zvýšení efektivity, větší motivace a zapojení pracovníků, bezpečné prostředí ke sdílení chyb, rychlé reakce na změny a jiné, v rámci které mohli doplnit další přínosy, které pociťují. Otázka nabízela širokou škálu možných odpovědí, z nichž si mohli vybrat ty, které nejlépe odrážely jejich zkušenosti a postřehy. Nejvíce, celkem 302 respondentů, zdůraznilo rychlejší zaučení a zapojení nových kolegů jako jednu z klíčových výhod tohoto procesu. Tento fakt poukazuje na důležitost plynulého předávání znalostí v organizaci, které umožňuje novým zaměstnancům rychleji se adaptovat a plně se integrovat do pracovního týmu. Na druhém místě se umístilo snížení chybovosti, což zdůraznilo 285 respondentů. Tento přínos ukazuje na to, že udržování a sdílení znalostí může vést k efektivnějšímu a bezchybnějšímu provozu v organizaci. Třetí nejčastěji zmíněnou výhodou bylo zvýšení efektivity práce, což naznačuje, že kontinuita znalostí umožňuje zaměstnancům pracovat produktivněji a dosahovat lepších výsledků. Dále byly respondenty zmíněny další přínosy, jako jsou rychlé reakce na změny (12 %), což poukazuje na schopnost organizace flexibilně reagovat na nové podmínky a požadavky trhu. Bezpečné prostředí ke sdílení chyb (9,4 %) je dalším důležitým aspektem, který podporuje otevřenou komunikaci a učení se z vlastních chyb. Za nejméně důležitou odpověď byla vybrána větší motivace a zapojení pracovníků (8,36 %), což naznačuje, že kontinuita znalostí může také přispět k vyšší angažovanosti zaměstnanců a celkově k pozitivní pracovní atmosféře. Tato široká škála přínosů potvrzuje důležitost a výhody udržování a sdílení znalostí v organizaci.

Během průzkumu, kdy respondenti odpovídali na otázku číslo 20, se naskytlá příležitost zhodnotit, jak organizace v současné době zvládá proces sdílení a zaznamenávání znalostí. Výsledky této části průzkumu přinesly zjištění, které vyvolává určitou míru obav. Konkrétně 24 respondentů vyjádřilo, že současný stav v této oblasti je spíše nedostatečný. Tento negativní výsledek naznačuje, že proces zaznamenávání znalostí je minimální, sdílení mezi zaměstnanci je pouze ojedinělé a případný odchod klíčového pracovníka by mohl mít značný dopad na organizaci. Na druhou stranu téměř dvojnásobné množství respondentů tvrdilo, že si myslí, že sdílení a zaznamenávání znalostí jsou na dostatečné úrovni. To by mohlo znamenat, že zaznamenávání je prováděno pouze u vybraných klíčových zaměstnanců, získání znalostí je obtížné a vyžaduje výrazné úsilí a čas. Pozitivním signálem je, že 119 respondentů vnímá organizaci jako dosahující vynikající úroveň v této oblasti. To naznačuje aktivní a ochotné zapojení zaměstnanců do procesu zaznamenávání a sdílení znalostí, protože vidí smysl v tomto úsilí. Dohledávání znalostí je považováno za snadné a rychlé. Nicméně většina pracovníků reagovala s odpovědí na úrovni dobré. Z této odpovědi lze usoudit, že probíhá částečné zaznamenávání, sdílení se vyskytuje pouze v nezbytných případech. Dostupnost znalostí však může být náročná. Tento komplexní obrázek ukazuje na potřebu dalšího zkoumání a zlepšování procesu zaznamenávání a sdílení znalostí v organizaci, aby se minimalizovala rizika spojená s jejich neefektivním využitím či ztrátou.

Otázka číslo 21 poskytla respondentům možnost vyjádřit své názory a připomínky ohledně toho, jak by se mohly efektivněji předávat znalosti v jejich pracovním prostředí. Tato otázka byla otevřená, což umožnilo zachytit různé perspektivy a nápady, které by mohly vést ke zlepšení celého procesu sdílení znalostí. Mezi nejčastěji navrhované příležitosti patřilo důsledné sdílení znalostí mezi všemi zaměstnanci, nikoliv pouze mezi těmi klíčovými. To znamená, že by každý zaměstnanec měl být aktivně zapojen do procesu předávání svých znalostí a zkušeností. Další navrhované opatření zahrnovalo poskytnutí více času a pravidelných porad, aby zaměstnanci měli dostatek prostoru k diskuzi a sdílení svých

poznatků. Dalšími navrhovanými opatřeními byla podpora otevřené komunikace, aby zaměstnanci neměli strach se ptát nebo sdílet své znalosti, a vytvořilo se tak bezpečnostné prostředí. Respondenti zdůraznili význam předání znalostí od odcházejících zaměstnanců novým kolegům před jejich odchodem. Někteří navrhovali zlepšení interních materiálů pro nové zaměstnance, jako jsou brožury s úkoly a návody k práci, aby noví zaměstnanci se mohli lépe zorientovat ve svých pracovních úkolech.

Zmíněno bylo také snížení pracovní zátěže zkušených zaměstnanců, kteří mohou být přetížení nedostatkem pracovní síly. V oblasti motivace byla identifikována nízká motivace k učení nových znalostí. Respondenti rovněž poukázali na nedostatek nadřízených, kteří by podporovali sdílení znalostí mezi kolegy na všech úrovních organizace, nikoliv pouze mezi nadřízenými. Finanční ohodnocení a uznání mentora, který zaučuje nové zaměstnance, byly také zmíněny jako faktory, které by mohly motivovat zaměstnance k aktivnímu sdílení svých znalostí. Různé technologické nástroje pro zlepšení IT dovedností zaměstnanců, zvýšený zájem vrcholného managementu o problematiku sdílení znalostí a nastavení transparentního systému podpory sdílení znalostí byly také navrženy jako možná opatření ke zlepšení procesu sdílení znalostí.

Další návrhy zahrnovaly zlepšení mezilidských vztahů a vytvoření prostředí, které podporuje otevřenou komunikaci a sdílení znalostí. Vhodné by bylo větší zaměření na organizační kulturu. Rovněž byla navržena konkrétní opatření, jako je zřízení jednacích místností na pracovišti nebo centralizace informací a sdílení dokumentů s návody na řešení konkrétních pracovních situací. Tyto návrhy by mohly přispět k efektivnějšímu procesu sdílení znalostí a zlepšení pracovního prostředí v organizaci.

Během následující otázky bylo cílem zjistit, zda je kontinuita znalostí v organizaci důležitá. Z výsledků dotazníku vyplynulo, že výrazná většina, konkrétně 84,61 % respondentů, hodnotí kontinuitu znalostí jako velmi důležitý aspekt. Další část pracovníků ji považuje za docela důležitou, což naznačuje, že přestože možná nevidí její kritický význam, stále ji pokládají za relevantní. Pouze dva respondenti, tedy minimální zlomek celkového vzorku, vyjádřili, že pro ně kontinuita znalostí není natolik zásadní. Tento výsledek naznačuje, že většina pracovníků si je vědoma důležitosti udržování a předávání znalostí v rámci organizace, což může napomoci stabilizaci a úspěšnému fungování firmy v dlouhodobém horizontu.

Otázka číslo 23 byla směřována k hodnocení kvality dostupných znalostí v interních systémech, včetně intranetu, databází, sdílených disků a dalších. Výsledky ukázaly, že 21,6 % respondentů, což odpovídá 87 osobám, vyjádřilo nespokojenost nebo spíše nespokojenost s úrovní dostupných informací. Podobné množství odpovědí bylo zaznamenáno u odpovědi spokojen/a. Významná část respondentů uvedla, že jsou spíše spokojeni s kvalitou a dostupností znalostí v těchto systémech. Konkrétně se jednalo o 216 respondentů. Z těchto dat lze odvodit, že i když jsou určité oblasti, které by mohly být zlepšeny, většina zaměstnanců vnímá dostupné znalosti jako přijatelné a užitečné. Tento výsledek může naznačovat, že existuje prostor pro vylepšení a zdokonalení interních systémů, ale že v současné době jsou znalosti většinou přijatelné a použitelné pro pracovníky.

K podobnému tématu se váže i otázka číslo 24, která zkoumala dobu potřebnou k získání nezbytných znalostí pro danou práci. Optimálním výsledkem by bylo, kdyby pracovníci měli přístup k potřebným znalostem ihned nebo nejpozději do stejného pracovního dne. Nicméně většina respondentů (46,89 %, což odpovídá 189 osobám) uvádí, že získání nezbytných znalostí trvá několik dnů. Toto zjištění ukazuje na určitou prodlevu mezi potřebou znalostí a jejich skutečnou dostupností. Zároveň alarmující je skutečnost, že 24 respondentů (6,25 %) deklarovalo, že nemají k dispozici potřebné znalosti vůbec. Pouze menšina pracovníků (16,12 %) má okamžitý přístup k nezbytným informacím, zatímco 31,01 % pracovníků získává

potřebné znalosti v rámci jednoho pracovního dne. Z výsledků této otázky je patrné, že existuje prostor pro zlepšení procesů zajišťujících dostupnost potřebných znalostí v pracovním prostředí.

Úkolem další části průzkumu bylo zjistit, jaký typ znalostí je pro pracovníky během jejich profesní činnosti nejzásadnější. Respondenti měli možnost vybrat pouze jednu z nabízených odpovědí. Konkrétně se mohli rozhodnout mezi explicitními znalostmi (jako jsou dokumenty, postupy, směrnice, návody, manuály), tacitními znalostmi (zahrnující předávání znalostí mezi kolegy, školení, stínování) nebo možnost, že oba tyto typy jsou pro ně stejně důležité. Ze získaných dat vyplývá, že 64,5 % respondentů upřednostňuje kombinaci obou typů znalostí, tedy explicitních i tacitních. Nicméně při srovnání preferencí mezi explicitními a tacitními znalostmi byla dvojnásobně vyšší hodnota zaznamenána u tacitních znalostí. Tento výsledek naznačuje, že pro většinu respondentů jsou tacitní znalosti klíčové a mají pro ně větší váhu než explicitní znalosti. Tento výsledek by mohl naznačovat, že pro efektivní fungování organizace je důležité nejenom dokumentování postupů a směrnic (explicitní znalosti), ale také podpora neformálního sdílení znalostí a zkušeností mezi zaměstnanci (tacitní znalosti). Mohlo by to tak vést k zavedení opatření a iniciativ zaměřených na podporu sdílení tacitních znalostí v organizaci, například prostřednictvím školení, mentoringu, pracovních skupin nebo platform pro sdílení informací a zkušeností mezi zaměstnanci. Celkově by tento výsledek mohl organizaci přimět k reflektování nad tím, jak efektivně řídí a podporuje znalostní procesy a jakým způsobem může lépe využít tacitní znalosti svých zaměstnanců k dosažení stanovených cílů.

Odpovědi na otázku 14 spojenou s typem znalostí byly dále testovány s výsledky otázky číslo 8. Nemuselo dojít k žádnému upravení ani sloučení dat, neboť byla splněna podmínka u očekávaných hodnot. Na základě výsledků testu chí kvadrátu nezávislosti, lze konstatovat, že p -hodnota 0,1155 překračuje běžně používanou hladinu významnosti 0,05, což znamená, že na této hladině významnosti nemůžeme zamítnout nulovou hypotézu H_0 tvrdící, že typ znalosti nemá vliv na úroveň sdílení znalostí. Jinými slovy, z dostupných dat nevyplývá dostatečně silný důkaz pro to, aby se dalo tvrdit, že typ znalosti ovlivňuje míru, jakou jsou znalosti sdíleny mezi zaměstnanci. Hodnota Cramerova V 0,2941 indikuje slabou až mírnou závislost mezi typem znalostí a úrovní jejich sdílení. Cramerovo V se pohybuje v rozmezí od 0 (žádná závislost) do 1 (perfektní závislost), takže hodnota blízká se 0 znamená slabou závislost. V tomto případě tedy můžeme říci, že i když existuje určitá míra závislosti mezi typem znalosti a úrovní sdílení, není tato závislost silná.

H03: Typ znalosti nemá vliv na úroveň sdílení.

HA3: Typ znalosti má vliv na úroveň sdílení.

Analýza odpovědí na otázky číslo 25 a 14 odhalila potřebu sloučit některé kategorie odpovědí kvůli splnění podmínky, aby více než 20 % hodnot nenabývalo s menší očekávanou četností než 5 nebo, aby minimální očekávaná četnost neměla hodnoty menší než 1. Toto upravení by mělo pomoci k tomu, aby byl model chí kvadrát spolehlivý. Konkrétně se to týkalo odpovědi "ne, každý dělá svůj úsek" a "ne, ostatní kolegové nedisponují potřebnými znalostmi". Hypotéza H_0 předpokládala, že typ znalostí, které zaměstnanci považují za důležité pro svou práci, nemá vliv na možnost jejich zastupitelnosti v případě náhlé absence. Výsledky ukázaly p -hodnotu 0,2591, což značí, že na 5 % hladině významnosti neexistuje dostatečný statistický důkaz k zamítnutí této nulové hypotézy. To naznačuje, že mezi typem znalostí a zastupitelností zaměstnanců nebyla zjištěna významná závislost. Cramerovo V , které dosáhlo hodnoty 0,2221, naznačuje mírnou závislost mezi zkoumanými proměnnými. I když tato hodnota neukazuje silnou korelaci, naznačuje určitou úroveň spojitosti mezi typem znalostí a zastupitelností, i když ne dostatečně významnou pro jednoznačné závěry. Tato analýza poukazuje na to, že určitý typ

znalostí může mít určitý vliv na možnost zastupitelnosti zaměstnanců, ale není dostatečně výrazný, aby byl považován za klíčový faktor.

H04: Typ znalosti nemá vliv na zastupitelnost.

HA4: Typ znalosti má vliv na zastupitelnost.

Otázka číslo 26 se zabývala problematikou, zda jsou zaměstnanci motivováni ke sdílení svých znalostí s kolegy a zda za tento přínos jsou adekvátně odměňováni. Respondenti měli možnost vybrat z čtyř možných odpovědí: nejsou odměňováni, jsou odměňováni formou finanční, jsou odměňováni formou nefinanční, nebo jsou odměňováni jak finančně, tak nefinančně. Dle rozhovorů uvedených v příloze 2, bylo zjištěno, že finanční odměna je poskytnuta především v rámci mentorovacího programu po dobu 3 měsíců, kdy se zkušenější kolega stará o juniornějšího kolegu. V jiných případech k odměně nedochází, případně se jedná o slovní pochvalu od vedoucího během porady. Mladší kolega pak může získat nějakou menší odměnu po ukončení zkušební doby. Výsledky dotazníkového šetření pak ukázaly, že více než polovina respondentů, konkrétně 68,48 %, nebyla za předání svých znalostí ostatním kolegům ohodnocena ani finančně, ani nefinančně. Pouze téměř 10 % pracovníků uvedlo, že jsou odměněni jak finančně, tak nefinančně. Zaměstnanci jsou pak odměňováni buď formou finančního ohodnocení, což se týká 15,38 % respondentů, nebo jsou oceněni slovní pochvalou nebo jinými nefinančními prostředky, a to v případě 6,45 % pracovníků. Tato zjištění poukazují na potenciální nedostatek motivace zaměstnanců ke sdílení znalostí v organizaci a naznačují, že systémy odměňování a uznání mohou být nedostatečné. Takový stav může negativně ovlivnit efektivitu znalostních procesů a spolupráci v týmu. Z tohoto důvodu je vhodné pro organizaci přehodnotit své strategie odměňování a zvážit implementaci opatření, která by zaměstnance motivovala k aktivnímu sdílení a přenosu znalostí.

Pomocí chí kvadrát testu nezávislosti byl zkoumán vliv mezi otázkou číslo 8 "Jaké množství znalostí sdílíte?" a číslo 26 "Po předání znalostí jste odměněn (finančně, nefinančně) /nejste odměněn." Výsledná p-hodnota 0,2265 naznačuje, že na 5 % hladině významnosti nelze zamítnout nulovou hypotézu H06 o nezávislosti těchto dvou proměnných, což znamená, že není možné statisticky prokázat významnou závislost mezi množstvím sdílených znalostí a odměnou za jejich předání. Hodnota Cramerova V 0,2041 poukazuje na slabou závislost mezi zkoumanými proměnnými, což naznačuje, že množství sdílených znalostí má na odměnu za sdílení znalostí jen malý vliv. Tento závěr potvrzuje předpoklad, že odměňovací mechanismy za sdílení znalostí nejsou přímo závislé na množství sdílených informací, ale mohou být ovlivněny dalšími faktory jako je kvalita sdílených informací nebo důležitost informací pro organizaci.

H06: Odměna nemá vliv na sdílení znalostí.

HA6: Odměna má vliv na sdílení znalostí.

Poslední dvě otázky, než došlo k demografickým otázkám, se týkaly komunikace na pracovišti. Prvně byla hodnocena komunikace na oddělení mezi kolegy. Z analýzy odpovědí vyplývá, že 28 % respondentů hodnotí tuto komunikaci tak, že jsou s ní spokojeni, zatímco většina, konkrétně 55,1 %, je spíše spokojena. Jen malá část pracovníků 3 % vyjádřila zcela nespokojenost, zatímco 13,9 % se cítí spíše nespokojeně. Dále byla vyhodnocena otázka číslo 28, která se zaměřovala na komunikaci s vedoucím pracovníkem. Většina pracovníků konkrétně 51,6 % je spokojena a 35,7 % je spíše spokojena. Spíše nespokojených je 9,9 % pracovníků a 2,7 % je nespokojených. V porovnání mezi komunikací s vedoucím pracovníkem a kolegy nedošlo ke zjištění velkého rozdílu. Získané informace z rozhovorů toto potvrdili, ale bylo také zjištěno, že je potřeba klást větší důraz na význam zpětné vazby, aby se začala v některých odděleních vůbec využívat. To by nemělo zahrnovat nejen zpětnou vazbu výkonu

kolegů, ale i to jak se cítí na pracovišti, a také v rámci ní by mělo dojít ke zhodnocení dokončených projektů nebo úkolů.

3.3 Shrnutí výsledků výzkumu

Z rozhovorů s vybranými zaměstnanci organizace vyplynulo, že sice existují dobře zavedené procesy, ale nejsou zaměřeny na zaznamenávání znalostí, spíše informací. Ty mohou čerpat na intranetu z aktuálních směrnic, za které odpovídá každý odbor. Explicitní znalosti jsou nejčastěji získávány pomocí externích školení, případně interním školením, kterým se ale rozumí školení v prostorách úřadu s externím školitelem. Mezi další nástroje, které využívají, patří také podrobné manuály a dokumenty na sdílených discích. Co se týká tacitních znalostí, ty jsou získávány při zahájení pracovního poměru skrze mentoring, který trvá přibližně 3 měsíce. Zaměstnanci jsou s tímto procesem předávání si znalostí většinou spokojeni. K zaučení tak dojde nejčastěji od jiného kolegy, případně od nadřízeného. Jak zmínil v rozhovoru řadový pracovník, k plnému pochopení činností dojde až po roce působení v organizaci. Díky tomuto procesu pracovníci nejčastěji získají téměř všechny znalosti, případně pokud nasbírají jen část, pokračují samostudiem nebo se obrací na kolegy. Ty oslovují v rámci neformálního a někdy i formálního setkání, která jsou podpořena týdenními schůzkami celého odboru, a pokud mají dostatek času a nejsou zatíženi, snaží se předávat si získané znalosti. Bohužel jako významná bariéra pro předávání znalostí byl zmíněn právě nedostatek času a kapacit a dále také vliv nedostatku motivace. Při odchodu klíčového pracovníka dojde k přesunu práce na vedoucí a případně se využijí externí pracovníci. Dále bylo zjištěno, že každé oddělení má svá specifika a přístupy k práci a je náročné tak shrnout zacházení se znalostmi na celém úřadě. Z rozhovorů vyplynulo, že motivace úředníků k proaktivnímu přístupu a přijímání inovací může být poněkud náročné, což podtrhuje potřebu silného vedení a podpory ze strany vedoucích pracovníků. Tato zjištění naznačují, že i v prostředí, které může být vnímáno jako byrokratické a konzervativní, existuje prostor pro inovace a rozvoj postupů, které mohou vést ke zvýšení celkové efektivity organizace. V rámci sesbíraných dat bylo také zjištěno, že pracovníci jsou s předáváním znalostí tímto stylem téměř spokojeni a to se týká i komunikace na pracovišti, jak mezi ostatními zaměstnanci, tak s nadřízeným. V rámci rozhovoru zde však bylo vyjádřeno, že organizační kultura a klima se nesou v takovém duchu jako v malých rodinných podnicích a že je těžké na tom pracovat, pokud nejsou pracovníci ochotní a otevření. Atmosféra na pracovišti je tak vnímána spíše jako jen pracovně orientovaná, při vyvstalém konfliktu je snaha ho vyřešit s dotyčným pracovníkem. Vesměs je ale hodnocena pozitivně a příležitostí ke zlepšení by mohlo být zařazení zpětné vazby.

V rámci rozhovorů vyplynula potřeba změny systému odměňování za aktivní sdílení znalostí, které se aktuálně týká pouze pracovníků, kteří mentorují juniornější kolegy. Systém by mohl být postaven na základě individuálního přínosu a snahy kolegů o předávání a aktivní zaznamenávání znalostí. Avšak v dotazníkovém šetření nebylo potvrzeno, že by odměna měla významný vliv pro předávání znalostí.

Dle dotazníkového šetření bylo zjištěno, že dle více než poloviny respondentů by odchod klíčového pracovníka ovlivnil chod organizace. V souvislosti s touto informací je potřeba zmínit zamítnutí H02 a přijetí tvrzení, že věk pracovníka hraje významnou roli v jeho schopnosti být zastupitelným v rámci organizace. Ostatní kolegové tedy nemají tolik znalostí, kolik je zapotřebí. Mohli bychom se domnívat, že je to způsobeno tím, že starší pracovníci nejsou otevření k předávání svých nasbíraných znalostí a zkušeností, kvůli strachu o místo či o pocit nenahraditelnosti. Bohužel toto bylo vyvráceno a H01 nebyla zamítnuta. Testováno bylo také, zda typ znalostí může mít vliv na sdílení, případně na zastupování. Výsledkem bylo, že typ znalosti nemá statisticky významný vliv na sdílení znalostí, ani na míru zastoupení.

Zajímavým zjištěním bylo zamítnutí nulové hypotézy H05, která byla stanovena: Dostupnost znalostí nezávisí na množství sdílených znalostí. Byla zjištěna jen mírná závislost, která indikuje, že existují i další faktory, které mají vliv. Poslední hypotéza měla za úkol zjistit, zda vliv na sdílené množství znalostí má odměna, a to jak ve finanční či nefinanční podobě. Bylo zjištěno, že vliv těchto dvou veličen nebyl prokázán. Výsledek tedy odpovídá tvrzení dle Hau et al. (2013, s. 363), kdy finanční ohodnocení má jen minimální vliv, a případně se může jednat až o vliv negativní.

3.4 Doporučení

V této kapitole jsou navržena doporučení vycházející z předešlé kapitoly, zabývající se výsledky výzkumu a ze zpracované literární rešerše.

Před implementací jakýchkoli doporučení je nutné, aby se organizace zaměřila na zásadní problém přehlcenosti zaměstnanců. Tento stav nejenže snižuje efektivitu a produktivitu, ale může vést i k demotivaci a zvýšené fluktuaci pracovníků. Přetížení informacemi a nadměrné pracovní zatížení může být důsledkem neefektivních procesů a nejasně definovaných priorit. Proto je důležité nejprve analyzovat a identifikovat příčiny této přehlcenosti a následně implementovat řešení, která pomohou zlepšit pracovní prostředí a snížit stres. Příčinnou může být nedostatek pracovníků, jelikož nábor nových pracovníků trvá dlouhou dobu kvůli nízkému platu. Až po řešení této problematiky je možné účinně aplikovat následující doporučení, která mají za cíl podpořit sdílení znalostí, zlepšit komunikaci a celkově zlepšit práci se znalostmi uvnitř organizace. Doporučení jsou zaměřena na optimalizaci procesů, posílení organizační kultury a implementaci nástrojů a technologií, které usnadní předávání znalostí a spolupráci mezi zaměstnanci či úřady.

3.4.1 Identifikace znalostí a znalostních pracovníků

Organizace nemá stanovené klíčové znalosti, ani znalostní pracovníky. Má přehled o důležitých pracovnících, ale dále s nimi nijak nepracuje. Je doporučeno zjistit, které znalosti jsou pro pracovníky a pro jejich práci důležité. A to na základě dotazníkového šetření, do kterého by se mělo zapojit co nejvíce pracovníků. Došlo by tak k identifikaci znalostních profilů, které pracovníci mají. U každého by se tak vědělo, jaké má schopnosti, znalosti a dovednosti. Samozřejmě by mělo docházet k pravidelné aktualizaci. Dále by bylo zjištěno, které znalosti jsou pro organizaci kritické, ať už jde o tacitní nebo explicitní znalosti. Kritické znalosti jsou ty, které jsou nezbytné pro úspěch organizace a jejíž ztráta by mohla mít vážné následky. Dotazníkové šetření obsahovalo otázky na zjištění, na jaké úrovni znalostí se pracovník nachází. Následně po zjištění těchto skutečností by si organizace věděla, které kritické znalosti je potřeba přenést mezi ostatní a sestavit si plán, jak toho dosáhne. Případně se zamyslet nad tím, kde jsou mezery, nebo zda nedochází k uchování klíčových znalostí jen u pár jedinců. Mělo by dojít také k vytvoření znalostní mapy organizace, která vizualizuje rozložení klíčových znalostí, jejich nositele a vztahy ke stanoveným cílům. Tato mapa by zahrnovala i informace o externích odbornících a spolupráci s nimi. Odpovědnost za tyto činnosti by měla na starost role znalostních ambasadora v rámci oddělení, který by podporoval a měl odpovědnost za zaznamenávání a přenos znalostí, včetně identifikace kritických znalostí a znalostních pracovníků. Tuto funkci by zastával z části vedoucí oddělení, ale část by mohl ji delegovat osobě s více znalostmi, která má přehled o tom, které znalosti a pracovníci jsou pro organizaci důležití.

Součástí by mohl být také plán odchodů, který napomůže organizaci včas začít s náborem nových pracovníků, a nedojde k tomu, že by pracovník neměl komu předat své znalosti a zkušenosti. Vzhledem k tomu, že na některých pozicích trvá zapojení více než 3 měsíce, je

zapotřebí najít náhradníka dříve než 3 měsíce před odchodem pracovníka, neboť první měsíce se nováček seznamuje s novými procesy a lidmi.

3.4.2 Rozvoj mentorovacího programu

Dle získaných informací nabízí prostor pro zlepšení současného mentorovacího programu. Aktuální délka programu, trvající tři měsíce, se ukazuje jako nedostatečná pro některé pozice, kde plné pochopení náplně práce a procesů úřadu může vyžadovat až rok praxe. Proto je doporučeno prodloužení doby mentorování a přizpůsobení jeho délky specifickým jednotlivých pozic a náplně práce. Důležitým aspektem, na který by měl program klást větší důraz, je pravidelná strukturovaná zpětná vazba, která by měla být integrována do celého průběhu mentorování. Měla by probíhat i po ukončení mentoringu, a to mezi pracovníkem a vedoucím. Dále je důležité zaměřit se na praktické aspekty fungování úřadu. Nováčci by se seznámili s reálným fungováním úřadu prostřednictvím praktických ukázek a vedení zkušenými pracovníky, kteří by je mohli provést celým procesem práce, upozornit na klíčové kroky a potenciální úskalí. Tento přístup by byl doplněn o stávající základní školení a zajistil by, že nováčci získají nejen teoretické znalosti, ale i hlubší porozumění praktickým procesům.

Pro zvýšení efektivity mentorovacího programu by došlo k vytvoření jednoduché průvodce nebo kontrolního seznamu, které by nováčkům umožnilo lépe se orientovat v úkolech a procesech úřadu. Tyto materiály by měly být snadno dostupné a srozumitelné, aby podporovaly samostatné učení a snižovaly riziko přehlédnutí klíčových kroků v pracovních postupech. Tento přístup by také napomohl k větší transparentnosti procesů. Tyto materiály by si měli připravit odbory samy, neboť každý z nich je velmi specifický.

3.4.3 Případové studie a diskuzní fórum/chat

Jedním z dalších doporučení je využívání případových studií či zpráv po ukončení projektu. Tento přístup má dvojí účel: jednak posloužit jako vzdělávací nástroj pro nové i stávající zaměstnance, jednak zajistit reflexi a zpětnou vazbu pro neustálé zlepšování pracovních procesů. Případové studie by byly vypracovány na základě skutečně realizovaných projektů a měly by obsahovat jak úspěšné příklady, tak i ty, kde došlo k potížím nebo chybám. Tyto studie budou detailně popisovat celý průběh projektu, od plánování přes realizaci až po hodnocení výsledků, a měly by zdůrazňovat klíčové momenty, rozhodnutí a poučení. Avšak není možné takto do detailu zpracovat každý provedený projekt. Případové studie budou obsahovat výtah z těch nejnáročnějších projektů za dané období. Pro zaznamenávání každého většího projektu a specifika o něm by sloužil kratší dokument, který by měl daný standardní postup vyplnění a týkal by se každého většího projektu. Obsahoval by hodnocení toho, co bylo dosaženo ve srovnání s původními cíli, analýzu problémů, s nimiž se tým setkal, a doporučení pro budoucí projekty. Zároveň je vhodné uvést, kdo se na projektu či zakázce podílel, aby bylo možné kontaktovat pracovníky na přímo, pokud bude mít dotyčný pracovník více otázek nebo pokud se zrovna setká s podobným problémem. Tyto dokumenty by měly být přístupné všem zaměstnancům prostřednictvím interního systému, například intranetu nebo sdíleného disku. Odpovědnost za zpracování studií či výtahu z náročných projektů je na každém zaměstnanci, zda chce přispět ke sdílení svých zkušeností.

Jako další doporučení se jeví zavedení diskuzního fóra nebo chatovací platformy, která by mohla být implementována buď na úrovni jednotlivého úřadu nebo přesahovat hranice a umožnit komunikaci mezi různými úřady. Tento nástroj by umožnil zaměstnancům pokládat otázky a sdílet informace v reálném čase, přičemž by byla zachována historie všech diskusí pro snadnou referenci v budoucnosti. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci již používají Outlook, integrace diskuzního fóra nebo chatu do tohoto stávajícího systému by mohla zajistit plynulou

adaptaci. Zároveň by nestála žádné velké počáteční investice, neboť by se dalo využít Microsoft Teams. Zde by mohli být skupinové chaty zaměřené na různé oblasti až už veřejných zakázek či na oblast ekonomickou nebo sociální. V rámci fóra nebo chatu by mohly být diskutovány proběhlé zakázky a projekty. Zaměstnanci by se mohli podrobně zeptat jak se pracovník zachoval v dané situaci nebo na co by si měli dát pozor. K vytvoření dané skupiny by dal impulz daný odbor či oddělení a ten by se o ni v budoucnu staral.

3.4.4 Podpora spolupráce mezi úřady

Podpora spolupráce mezi úřady by pomohla jak v rámci sdílení znalostí, tak i vytvářením nových znalostí a podpoře inovací ve veřejné správě. V rámci tohoto doporučení je navrhováno několik opatření, která by měla přispět k lepšímu sdílení znalostí a zkušeností. Jedním z navrhovaných řešení je sdílení případových studií mezi úřady. Tento přístup by umožnil úřadům učit se na základě konkrétních příkladů a situací, které byly úspěšně řešeny v minulosti. Případové studie by měly být dostupné na společné platformě, kde by k nim měli přístup všichni relevantní zaměstnanci.

Dalším návrhem je vytvoření sdíleného diskuzního fóra, které by sloužilo jako místo pro výměnu nápadů, řešení problémů a sdílení dobrých i špatných praxí mezi úřady. Fórum by mělo být strukturované tak, aby umožňovalo snadnou navigaci podle témat a oblastí zájmu.

Stáže v jiném úřadě jsou dalším z navrhovaných doporučení, jak podpořit vzájemné porozumění a přenos znalostí. Stážisté by měli možnost pracovat na různých projektech a seznámit se s rozdílnými pracovními postupy, což by přineslo novou perspektivu. Práce v různorodých týmech napříč úřady by měla být povzbuzována, zvláště v kontextu zjištění, že zastupitelnost zaměstnanců může být ovlivněna věkem. Sestavení týmů s mladšími kolegy z různých úřadů by mohlo přinést nové myšlenky a přístupy k řešení problémů, ale především k vyššímu přenosu znalostí a tím zajištění kontinuity znalostí.

Určitě by také mělo docházet k pravidelnému setkávání pracovníků ze stejných oddělení, aby nebyla komunikace pouze v online formě, ale došlo k přenosu i během formálního nebo neformálního setkání. Pro ozvláštňování těchto setkání se nabízí sdílení zkušeností formou storytellingu. To by mohlo být zdrojem inspirace a porozumění pro všechny účastníky, neboť tato metoda je založena na vyprávění krátkých příběhů v autentickém stylu. Tím je pro okolí zajímavější a může být vhodnější variantou sdílení znalostí, protože kromě předání znalosti vysvětluje i kontext, který je také velmi důležitý. Často se využívá silného emocionálního a lidského aspektu příběhu, které umožňují posluchačům snadněji se s příběhem ztotožnit a zapamatovat si sdělené informace. Na úřadu nebo při sdílení mezi úřady může storytelling sloužit k předání zkušeností z úspěšných i neúspěšných projektů, nebo k posílení týmové spolupráce a soudržnosti, díky sdílení osobních příběhů zaměstnanců. Může také pomoci ilustrovat složité koncepty nebo postupy pomocí jednoduchých, srozumitelných a zapamatovatelných příběhů, které jsou relevantní pro každodenní práci zaměstnanců. Tato setkání by měla být neformální a otevřená sdílení reálných zkušeností, což by mohlo pomoci překonat případné bariéry a budovat silnější vztahy mezi úřady.

3.4.5 Znalostní databáze

V rámci kontinuity znalostí a optimalizace sdílení znalostí je navrženo zřízení znalostní databáze. Tato databáze by sloužila jako centrální úložiště pro veškeré důležité informace, včetně průvodců a manuálů pro nováčky, případových studií, zpráv z projektů, jakož i záznamů z diskuzních fór. Tímto způsobem by se usnadnil přístup k relevantním znalostem pro všechny zaměstnance a zrychlil proces získávání informací a znalostí. Důležité je ale také mít tyto

relevantní znalosti nejdříve identifikované, a to včetně znalostních pracovníků. Tyto zásadní znalosti, které se v organizaci uchovávají, pak dále umožní pracovníkům efektivně vykonávat své úlohy a přispívat k lepší výkonnosti celé organizace. V této souvislosti je tedy nezbytné, aby byla ve spolupráci s vedoucími pracovníky a jejich podřízenými provedena důkladná analýza všech zaměstnanců a jejich pracovních úkolů. I když vedení obvykle disponuje těmito údaji, mohou být tyto informace zastaralé nebo neúplné. Proces identifikace zahrnuje objasňování konkrétních dovedností a měl by obsahovat i zjištění, jaké znalosti jsou potřeba k řešení složitých výzev. To si vyžaduje pečlivou analýzu pozic a hodnocení firemních materiálů.

Dle dotazníkového šetření získají zaměstnanci často znalosti až během několika dní. Znalostní databáze by měla být navržena tak, aby byla intuitivní a snadno prohledávatelná, s možností filtrování obsahu podle různých kritérií, jako jsou témata, oddělení, typ dokumentu nebo klíčová slova. Důležité je také zavedení systému pro aktualizaci a revizi obsahu, aby bylo zajištěno, že všechny informace zůstanou aktuální a relevantní. Zaměstnanci by měli být pravidelně informováni o nových příspěvcích a aktualizacích, a to prostřednictvím interních komunikačních kanálů, jako jsou e-maily nebo intranetové novinky. Navíc by součástí databáze mohla být i sekce pro sdílení poznatků získaných ze školení, která by umožňovala zaměstnancům, kteří se školení účastnili, sdílet klíčové informace a novinky s kolegy. Tato znalostní databáze by mohla být jako samostatný systém nebo být součástí intranetu. Navrhuto je spíše zabudování do již využívaného intranetu, což bude méně nákladné pokud již v intranetu pracují s dokumenty ve formě směrnic. Jednalo by se tak o doplnění sekce k ukládání nových znalostí ze školení, manuálů pro nováčky, případových studií a také by mohlo dojít k vytvoření sekce pro nejčastější dotazy se kterými se pracovníci setkávají.

3.4.6 AI chatbot

Po úspěšném zavedení předchozích doporučení by dalším krokem mohl být vývoj vlastního AI chatbota. Tento nástroj představuje inovativní způsob, jak zefektivnit komunikaci, sdílení informací, podporu nováčků, ale i jako pomoc zaměstnanců v každodenních úkonech. Jak uvádí Chen a Nonaka (2022, s. 8-10), pomalu, ale jistě se stává aktuálním trendem využívání AI nástrojů. Naučit se využívat tyto pomocníky a nejen přihlížet a dělat zbytečnou rutinní práci, která může být zautomatizována či hotová několikrát rychleji, to je budoucnost, která se blíží čím dál rychleji.

Využití AI chatbota by mohlo začít u základních úkonů, jako je zodpovídání často kladených dotazů a navigace v interních systémech, až po složitější úkoly, jako je analýza dat a poskytování personalizovaných doporučení na základě historie interakcí. Ty by mohlo pomoci při rozvoji pracovníků. Tento virtuální asistent by byl dostupný jakýkoliv den a v jakoukoliv dobu, což by znamenalo okamžitou podporu pro zaměstnance i mimo běžnou pracovní dobu, a to jak v kanceláři, tak v terénu přes mobilní zařízení.

Co se týká implementace chatbota, vyžaduje to několik kroků. Prvním je definování jeho účelu a oblastí, kde má přinést největší přínos. Je tedy nutné si stanovit, zda bude chatbot jen jednoduchým pomocníkem, či zda jeho smysl bude umět odpověd' i na složité otázky. Následuje výběr platformy a nástrojů pro vývoj, které by měly být kompatibilní s existujícími systémy úřadu. Výběr platformy a nástrojů pro vývoj AI chatbota je krokem, který určuje nejen možnosti jeho funkcí, ale také kompatibilitu s existujícími systémy úřadu a celkovou uživatelskou zkušenost. Existuje řada platforem, které umožňují vytváření a správu jednodušších chatbotů bez hlubokých znalostí programování, díky předdefinovaným šablonám a uživatelsky přívětivým rozhraním. Mezi populární patří například Dialogflow od Google. Tato platforma umožňuje vytvářet sofistikované konverzační rozhraní a integrovat je do různých kanálů, jako jsou webové stránky, mobilní aplikace, a dokonce i hlasoví asistenti jako Google Assistant.

Dialogflow využívá pokročilého zpracování přirozeného jazyka k analýze textu a hlasu uživatelů a poskytuje relevantní odpovědi. Mezi další velmi populární patří Chat GPT od společnosti OpenAI a jeví se jako jeden z nejpokročilejších nástrojů v této oblasti. Oproti Dialogflow není potřeba Chat GPT manuálně podrobně nastavit a dokáže fungovat plynule bez předem definovaného nastavení. Jeho silná stránka také spočívá v učení se z velkého množství dat, díky kterým dokáže reagovat na nečekané dotazy a je tím zajištěna plynulá konverzace s uživatelem. Poslední zmíněným nástrojem je Microsoft Bot Framework. Tento nástroj nabízí bohaté možnosti pro vývoj, testování a nasazení chatbotů, s podporou pro různé komunikační kanály, včetně Skype, Slack, Facebook Messenger a další. Microsoft Bot Framework je integrovatelný s cloudovými službami Azure, což umožňuje využití pokročilých AI a analytických nástrojů. Při výběru platformy je důležité zvážit flexibilitu v konfiguraci, možnosti integrace s externími databázemi a systémy, ale velmi důležitá je také bezpečnost a ochrana osobních údajů. Dalším krokem v implementaci je poskytnutí dat, která chatbotu umožní učit se a vylepšovat se. Mělo by jít tedy o nějakou formu znalostní databáze. Nejlépe ve formě dialogů, ze kterých lze porozumět závěru uživatele nebo co je v textu důležité, to pomáhá v přesnosti a relevanci odpovědí. Zároveň, pokud jsou data strukturovaná ve formě dialogů, je usnadněno učení kontextuálních vztahů a zlepšuje schopnost chatbota generovat přirozené odpovědi. Nakonec je provedeno testování a optimalizaci chatbota, aby jeho interakce byly co nejpřirozenější a nejužitečnější.

Přínosy zavedení AI chatbota zahrnují zvýšení efektivity práce tým, že uvolní zaměstnanci kapacitu od rutinních úkolů, umožní jim soustředit se na složitější a hodnotnější činnosti. Pomohla by například se spisovnou poštou, která dle výsledků rozhovoru není intuitivním nástrojem a stojí pracovníky mnoho času. Dále může zlepšit přístupnost informací a zrychlit procesy rozhodování. Chatbot může také sloužit jako prvotní podpora při onboardingovém procesu nových zaměstnanců, což by mohlo výrazně zjednodušit jejich začlenění do pracovních procesů. Na druhou stranu je potřeba vzít v potaz počáteční investici na vývoj a implementaci, potřebu pravidelných aktualizací, potenciální riziko chybné interpretace dotazů nebo poskytnutí nepřesných informací. Důležité je proto pečlivě monitorovat interakce chatbota s uživateli a zajistit, že odpovědi jsou relevantní a přesné.

Byly navrženy tři cenové kategorie AI chatbota dle toho, jaké funkce by v organizaci chtěli využít a bylo by to pro ně přínosem.

1. Základní verze (okolo 20 tis. Kč):

Tento virtuální asistent by se stal prvním kontaktním bodem pro zaměstnance, kteří hledají okamžité odpovědi na své dotazy. Základní funkcí chatbota by byly předem nastavené odpovědi, které pokrývají široké spektrum běžných dotazů, s nimiž se zaměstnanci setkávají. Tyto dotazy mohou zahrnovat vše od jednoduchých administrativních procedur až po asistenci při technických problémech. Tímto způsobem chatbot poskytuje rychlé a přesné informace, které zaměstnanci potřebují pro plynulé vykonávání své práce. Jako další využití by bylo během onboardingu, kde by mohl působit jako takový interaktivní průvodce a usnadnil by tak adaptaci nováčků. Nedošlo by k úplnému zastoupení člověka, o tom by to ani nemělo být, ale jde o možnost ulehčit novému kolegovi nástup do nové organizace a zároveň pracovník zajišťující onboarding může mít prostor na jeho další agendu. Místo tradičního procházení rozsáhlých manuálů by noví zaměstnanci mohli položit konkrétní otázky chatbotovi a získat okamžité odpovědi. Tento typ chatbota by však neměl přístup do ostatních programů organizace. Propojení například s intranetem je obtížné z důvodu chybějícího API. Chatbot by tak neměl jak k informacím přistupovat. Dá se alespoň využít mapy stránky, která obsahuje strukturu stránky. Pomohl by tedy alespoň navigovat, kde se dané informace mohou nalézat podle klíčových slov.

2. Rozšířená verze (20–200 tisíc):

Pokročilá verze umožnila chatbotu nejen reagovat na předem definované dotazy, ale také analyzovat a interpretovat složitější dotazy. Díky tomu by mohl poskytovat personalizované odpovědi založené na kontextu dotazu a předchozích interakcích uživatele. Jedním z vylepšení by byla schopnost přistupovat k interním zdrojům organizace, jako jsou znalostní databáze, dokumenty, diskuzní fórum či intranet, díky integraci s API těchto systémů nebo jeho případném vytvoření. By došlo k vyhledávání napříč těmito softwary a poskytnutí relevantních a aktuálních informací a znalostí. Další významnou funkcí by byla schopnost chatbota učit se z interakcí s uživateli a neustále si rozšiřovat svou databázi znalostí. Tím by se postupně zlepšovala kvalita odpovědí, což by vedlo k přirozenějšímu dialogu s uživateli. V rozhovorech byla zmíněna potřeba lepšího sdílení znalostí a zkušeností mezi zaměstnanci. Tomu by mohlo dopomoci, pokud by chatbot mohl shromažďovat a předávat dobrou praxi, tipy a triky.

3. Nejvyšší verze (200 tisíc - 1 milion): Nejvyšší cenová verze by zahrnovala vývoj plně přizpůsobitelného a učícího se chatbota, který by mohl být sdílen a využíván napříč různými úřady. Tento dlouhodobý projekt by vyžadoval 1 až 2 roky vývoje a testování, ale výsledkem by byl vysoce sofistikovaný nástroj, schopný učit se z interakcí s uživateli, identifikovat nové trendy v dotazech a nepřetržitě se zdokonalovat. Mohl by sloužit jako centrální bod pro sdílení znalostí a spolupráci mezi úřady. Byl by běžně používaným nástrojem v organizaci, jako je spisovná pošta či intranet.

Náklady na realizaci je velmi těžké stanovit, neboť cena se odvíjí jak od náročnosti vývoje a s jakými programy bude chatbot propojen, tak od počtu dotazů, které má zpracovat. Počáteční investice do základní verze, která by uměla jednoduchou konverzaci a dokázala by navigovat pracovníka v rámci intranetu by mohla být v cenové relaci okolo 20 tis. Kč dle cenové kalkulace ChatBuilders. V ceně je zahrnuta tvorba zadání, vstupní analýza a také samotná realizace a otestování. Měsíční náklady pak záleží na počtu interakcí s chatbotem a nelze je předem odhadnout a také záleží na tom jaká platforma by byla využita. Odpovědnost za funkčnost by mělo technické oddělení, ale obsah je především v začátcích potřeba kontrolovat a to by bylo na každém z oddělení.

4 Závěr

Tato diplomová práce se zabývala tématem kontinuity znalostí ve veřejném sektoru, konkrétně na příkladu Krajského úřadu v Ústí nad Labem. Management kontinuity znalostí je proces, který se zaměřuje na systematické zachování, sdílení a rozvoj klíčových znalostí v organizaci, aby bylo zajištěno, že důležité informace a odborné znalosti nebudou ztraceny. Cílem práce bylo navrhnout doporučení, které by přispělo ke zlepšení práce se znalostmi a snížila by se případná administrativní zátěž. K tomu bylo zapotřebí zjistit aktuální stav, využívané metody a nástroje, se kterými se v organizaci pracuje.

V teoretické části práce byly definovány základní pojmy týkající se daného tématu a bylo objasněno, jak jsou tyto pojmy vzájemně propojené. Důraz byl kladen na význam znalostí, jejich přenos a sdílení v kontextu organizace. Další část se věnovala znalostnímu managementu, jeho důležitosti pro úspěšné fungování společnosti a způsobům jeho implementace. Navazovala kapitola věnující se managementu kontinuity znalostí, v rámci které, kromě představení této problematiky, došlo k objasnění zabezpečení kontinuity znalostí. Jak například identifikovat znalostního pracovníka a znalostní organizaci. Důležité bylo také zmínit, jaké metody pomohou ke sdílení znalostí a které z nich v jakých případech využívat. Na toto navazovala kapitola zabývající se tím, jaké faktory mohou mít pozitivní i negativní vliv. Předposlední kapitola se věnovala specifické oblasti veřejného sektoru. V rámci metodiky práce bylo vypracováno, jaké metody byly v práci využity a jaké hypotézy byly dle literární rešerše sestaveny. Informace byly čerpány z relevantní odborné literatury a důvěryhodných internetových zdrojů, což poskytlo pevný teoretický základ pro praktickou část práce a umožnilo hlubší porozumění tématu.

Na základě získané zpětné vazby z předběžného šetření byl dotazník upraven, což zahrnovalo přeformulování některých otázek a rozšíření možných odpovědí. Po těchto úpravách byl dotazník připraven k finálnímu sběru dat. Pro zajištění co největší účasti bylo respondentům poskytnuto dvacetidenní období k vyplnění, čímž byla zajištěna dostatečná příležitost k vyplnění, pro všechny zaměstnance na které se téma dotazníku vztahuje. Dotazník byl distribuován prostřednictvím odkazu na Google Forms. V rámci organizace, kde aktuálně pracuje 613 zaměstnanců, bylo z výzkumu vyjmutých 18 osob odpovědných za údržbu budovy a okolí. Zbývajících 595 zaměstnanců tvořilo cílovou skupinu pro sběr dat. Dotazník úspěšně vyplnilo 403 respondentů, mezi nimiž převážně řadoví zaměstnanci, ale i vedoucí odborů a oddělení. Celková míra odpovědí dosáhla 67,9 %.

Dále proběhlo několik polostrukturovaných rozhovorů, které ukázaly, že i přes určité stávající mechanismy pro sdílení znalostí, jako jsou intranet, porady či školení, stále existují problémy spojené s nedostatečnou komunikací a neochotou sdílet informace. Toto zjištění podtrhuje potřebu důraznějších kroků pro zlepšení sdílení znalostí a implementace efektivnějších nástrojů pro řízení znalostí. Na základě zjištěných informací bylo doporučeno několik klíčových opatření pro zlepšení situace. Mezi ně patří identifikace znalostních pracovníků a klíčových znalostí. Organizace by tak měla zavést systematický přístup k vytvoření a aktualizaci znalostních profilů svých zaměstnanců. Díky pravidelným dotazníkovým šetřením budou poskytnuty cenné informace o aktuálních dovednostech, znalostech a potřebách pracovníků, což umožní lépe porozumět, které znalosti jsou klíčové pro jednotlivé role a celou organizaci. Tato šetření by měla být navržena tak, aby zahrnovala otázky na běžné i méně obvyklé úkoly, čímž by měla umožňovat identifikaci jak tacitních, tak explicitních znalostí, které jsou nezbytné pro úspěšné plnění pracovních povinností. Tyto znalosti by měly být chráněny a jejich ztráta by měla být minimalizována, což je zvláště důležité při plánování odchodů klíčových zaměstnanců.

Dále byl navržen rozvoj mentorovacího programu, který by pomohl s rychlejší adaptací nových pracovníků a zároveň by zajistil, aby došlo k předání všech znalostí od odcházejícího kolegy. Na základě zpětné vazby a analýzy potřeb by měla být doba a struktura mentorování upravena tak, aby co nejlépe vyhovovala specifickým jednotlivých pozic a úkolů. Větší důraz by měl být kladen na strukturovanou zpětnou vazbu, která by měla být pravidelně poskytována během celého procesu mentorování a i po jeho skončení.

Pro podporu sdílení znalostí bylo doporučeno využití případových studií a diskuzních fór nebo chatovacích platforem. Případové studie by měly být založeny na reálných projektech a měly by pokrývat jak úspěchy, tak i překážky nebo chyby, z nichž se organizace může poučit. Diskuzní fóra by mohla přispět k častějšímu sdílení nových znalostí a informací, ale také jako prostor pro kladení otázek. Jejich využívání by mohlo být jak v rámci jednoho úřadu, tak napříč úřady. Prostory by měly být rozděleny na jednotlivé oblasti: například veřejné zakázky nebo sociální a ekonomická oblast. S tím souvisí i podpora spolupráce a sdílení znalostí mezi úřady, která může být značně prospěšná, nejen pro rozvoj znalostního kapitálu jednotlivých organizací, ale i pro celý veřejný sektor. Sdílení případových studií a zkušeností, stejně jako možnost stáží v jiných úřadech, by umožnila zaměstnancům získat širší perspektivu a aplikovat nově získané znalosti ve své vlastní práci.

Znalosti a informace se nachází na různých místech, proto by bylo vhodné přemýšlet o zřízení centrální znalostní databáze. Ta by zajistila snadný přístup k důležitým informacím a znalostem. Tato databáze by měla obsahovat širokou škálu zdrojů, včetně průvodců, manuálů, případových studií a záznamů z diskuzí, což umožní zaměstnancům efektivně vykonávat své úkoly.

V případě implementace těchto doporučení bylo navrženo vytvoření chatbota založeného na umělé inteligenci, který by pomohl s rutinními úkoly, ale zároveň by mohl usnadnit začlenění nových kolegů, protože by dokázal odpovědět na jejich otázky, či je pomohl navigovat v interních systémech. To však bude vyžadovat nejen investice do technologických nástrojů, ale také budování silné organizační kultury založené na důvěře, otevřenosti a podpoře sdílení znalostí. Neboť AI chatbot bude potřebovat ke správnému fungování dostatečnou znalostní databázi, která může obsahovat data z diskuzního fóra či z intranetu, je potřeba, aby pracovníci byly motivováni své znalosti sdílet i nadále, a to v co největší míře. Důležitým aspektem je také zapojení všech úrovní zaměstnanců, od vedení až po nováčky, což zajistí, že kontinuita znalostí bude zachována a rozvíjena v souladu s potřebami organizace.

V závěru je možné konstatovat, že i přes určité existující bariéry a nedostatky, má organizace základnu pro úspěšné řízení a udržení kontinuity znalostí. S průběžnou aktualizací zavedených procesů, spolu s implementací navrhovaných doporučení, lze očekávat značné zlepšení v oblasti práce se znalostmi.

Literatura

Odborné knihy a časopisy

ABDELDAYEM, W. M. M. Exploring Students' Perception on Feasibility of Applying an Interactive Classroom Mind Mapping Technique to Facilitate Knowledge Sharing and Knowledge Management. *Journal of Global Scientific Research*, 2020, vol. 5, no. 12, p. 1006-1023. ISSN: 2523-9376.

ADESINA, A.O., OCHOLLA, D.N. SECI Model in Knowledge Management Practices. *Mousaion: South African Journal of Information Studies*, 2019, vol. 37, no. 3, ISSN 2663-659X.

AKBAR, H., SEPTA AMANDA, R., INDRA SENSUSE, D. Knowledge Sharing Maturity in Telco Company Case Study: Territory Area X. *Syntax Idea*, 2023, vol. 5, no. 10, p. 1619-1629. ISSN 2684-883X.

AKHAVAN, P., ZAHEDI, M. M., & HOSEIN, S. H. (2014). A conceptual framework to address barriers to knowledge management in project-based organizations. *Education, Business and Society: Contemporary Middle Eastern Issues*, vol.7, p. 98-119. ISSN: 1753-7983

ALIAN TO, H. Applying Knowledge Continuity Management in non-profit organization (NPO). *International Conference on Information Management and Technology*, 2016, p. 41-46. ISSN 978-1-5090-3352-2.

ALRED, G., GARVEY, B. *Mentoring*. Pocketbooks. 2019. 127 s. ISBN 9781910186060

ARMSTRONG M. a TAYLOR S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. London: KoganPage, 2017. 738 s. ISBN 978-0-7494-9828-3.

BALA, K., KUMAR, M., HULAWALE, S., PANDITA, S. Chat-bot for college management system using AI. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 2017, vol. 4, no. 11, p. 2030-2033. ISSN 2395-0056.

BALASUBRAMANIAN, S., AL-AHBABI, S., SREEJITH, S. Knowledge management processes and performance. *International Journal of Public Sector Management*, 2019, vol. 33, no. 1, p. 1-21. ISSN 0951-3558.

BARTÁK, J. *Řízení lidí v organizacích* Praha: Grada Publishing. 2023. 280 s. ISBN 978-80-271-3823-4.

BROWN-GRANT, J. *Knowledge Management and the Practice of Storytelling: The Competencies and Skills Needed for a Successful Implementation*. Leeds: Emerald Publishing Limited. 2022. 124 s. ISBN 978-1-83982-481-4.

BASSANO, C., GAETA, M., PICIOCCHI, P., SPOHRER, J.C. Learning the Models of Customer Behavior: From Television Advertising to Online Marketing. *International Journal of Electronic Commerce*, 2017, vol. 21, no. 4, p. 572-604. ISSN 1086-4415.

CHAUHAN, J.P., BENGAL, W. Refocusing the Concept and Application of Knowledge Management. *Indian Res. J. Ext. Edu.* 2015, vol. 15, no. 1, p 118-127.

CHEN, J., NONAKA, I. *The Routledge Companion to Knowledge Management*. New York: Routledge, 2022. 351 s. ISBN 978-0-3676-3105-5.

CHLEBOVSKÝ, V. *Management zákaznických řešení: Jak efektivně tvořit a spravovat individualizovaná řešení zákaznických potřeb*. Praha: Grada Publishing. 2017. 128 s. ISBN 978-80-271-0559-5.

- DALKIR, K. Knowledge management in theory and practice. Cambridge, MA: MIT Press Ltd, 2017. 552 s. ISBN 978-02-623-4279-7.
- DE SORDI, J.O., AZEVEDO, M.C.d., BIANCHI, E.M.P.G., CARANDINA, T. Defining the term knowledge worker: Toward improved ontology and operationalization. *Knowledge and Process Management*, 2020, vol. 28, no. 1, p. 56-70. ISSN 1092-4604.
- DOMÍNGUEZ GONZALEZ, R.V., MARTINS, M.F. Knowledge Management: an Analysis From the Organizational Development. *Journal of technology management & innovation*, 2014, vol. 9, no. 1, p. 131-147. ISSN 0718-2724.
- DUNG, M. T. T. & BRUNDRETT, M.. The Efficacy of the SECI Model for the Training of High School Teachers in Relation to Gender Equality in Vietnam. *Journal of Science Education: Research*, 2021, vol. 37, no. 4, p. 10-18, ISSN 2588-1159
- DRUCKER, P. F. Knowledge- Worker Productivity: The Biggest Challenge. 1999. vol. 41, no. 2, p. 79-94
- ERMINE, J. L. Knowledge Management with the MASK method. Evry: Telecom Business School, Department of Social Science 2013. 16 s. ISBN 9789381714720.
- ERICKSON, M., & KIM, P. CAN CHATBOTS WORK WELL WITH KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEMS?. *Issues in Information Systems*, 2020, vol. 21, no. 4. p. 53-58
- FARKAČOVÁ, L. Strategické řízení lidských zdrojů - modely a trendy. Praha: Vysoká škola finanční a správní, a.s., 2022. 77 s. ISBN 8074082369.
- FERRADA, X., NÚÑEZ, D., NEYEM, A., SERPELL, A., SEPÚLVEDA, M. A Lessons-learned System for Construction Project Management: A Preliminary Application. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2016, vol. 226, p. 302-309. ISSN 1877-0428.
- Fernandez, I. B. & Sabherwal R. Knowledge Management: Systems and Processes. New York: Routledge, 2014. 382 s. ISBN 978-0-7656-3915-8.
- GAÁL, Z., SZABÓ, L., OBERMAYER-KÓVACS, N., CSEPREGI, A. Exploring the role of social media in knowledge sharing. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 2015, vol. 13, no. 3, p. 185-197, ISSN 1479-4411.
- GANAPATHY, S., MANSOR, Z., AHMAD, K. Investigating Factors Affecting Knowledge Management Practices in Public Sectors. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 2019, vol. 10, no. 11, p. 205-212. ISSN 2156-5570
- GUZMAN, G. The grey textures of practice and knowledge: review and framework. *European Business Review*, 2013, vol. 25, no. 5, p. 429-452. ISSN 0955-534X.
- HAU, Y.S., KIM, B., LEE, H., KIM, Y. The effects of individual motivations and social capital on employees' tacit and explicit knowledge sharing intentions. *International Journal of Information Management*, 2013, vol. 33, no. 2, p. 356-366. ISSN 0268-4012.
- HEATON, L. Knowledge management *The International Encyclopedia of Communication*, First Edition. Edited by Wolfgang Donsbach. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2015. 689s. ISBN 978-1-118-78932-2.
- HUSAIN, S., & ERMINE, J. L. Knowledge Management Systems: concepts, technologies and practices. Bingley: Emerald Publishing Limited, 2021. 229 s. ISBN 978-1-80117-348-3
- IBIDUNNI, A. S., KOLAWOLE, A. I., OLOKUNDUN, M. A., & OGBARI, M. E. Knowledge transfer and innovation performance of small and medium enterprises (SMEs): An informal economy analysis. *Heliyon*, 2020, vol. 6, no. 8,

- IGBINOVIA, M. O., IKENWE, I. J. Knowledge management: processes and systems. *Information Impact: Journal of Information and Knowledge Management*, 2018, vol. 8, no. 3, p. 26. ISSN 2360-994X.
- IGIELSKI, M. Assumptions to the Model of Managing Knowledge Workers in Modern Organizations. *Management*, 2017, vol. 21, no. 1, p. 133-147. ISSN 1429-9321
- IKENWE, I.J., IGBINOVIA, M. O. Influence of knowledge sharing in reducing the spread of "HIV/AIDS" among adolescents in rural areas in Delta State, Nigeria: Kuwait chapter of *Arabian Journal of Business & Management review*. 2015, vol. 33, no. 2587, p.1-14. ISSN: 2224-8358
- JARRAHI, M. H. Social media, social capital, and knowledge sharing in enterprise. *IT Professional*, 2018, vol. 20, no. 4, p. 37-45, ISSN 1520-9202.
- JOKANOVIĆ, B., ZIVLAK, N., OKANOVIĆ, A., ČULIBRK, J., DUĐAK, L. The Model of Knowledge Management Based on Organizational Climate. *Sustainability*, 2020, vol. 12, no. 8, p. 3273. ISSN 2071-1050.
- JANUS, S. S. *Becoming a knowledge-sharing organization: a handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing*. Washington, D.C.: The World Bank, 2016. 189 s. ISBN 978-1-4648-0944-6.
- KAUR, H. Knowledge creation and the SECI model. *International Journal of Business Management*, 2019, vol. 2, no.1, p.833-839. ISSN 2349-3402 .
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha : Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
- KUČEROVÁ, Helena. *Organizace znalostí: klíčová témata*. Praha: Nakladatelství Karolinum, 2017. 269 s. ISBN 978-80-246-3587-3.
- LIEBOWITZ, J., BECKMAN, T. J. *Knowledge organizations: What every manager should know*. CRC press, 2020. 208 s. ISBN 978-10-0307-600-1.
- LEE, J.C., LUIS, S.A. The elephant in the room of hypertension treatment. *Internal Medicine Journal*, 2013, vol. 43, no. 9, p. 1052-1052. ISSN 1444-0903.
- LEVALLET, N., CHAN, Y.E. Organizational knowledge retention and knowledge loss. *Journal of Knowledge Management*, 2019, vol. 23, no. 1, p. 176-199. ISSN 1367-3270.
- LI, M., LIE, H., ZHOU, J. G-seci model-based knowledge creation for cops innovation: the role of grey knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 2018, vol. 22, no. 4, p. 887-911. ISSN 1367-3270.
- NAKASH, M., BOUHNİK, D. Risks in the absence of optimal knowledge management in knowledge-intensive organizations. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 2020, vol. 52, no. 1, p. 87-101. ISSN 2059-5891.
- MITCHELL, V. W., HARVEY W. S. & WOOD, G. Where does all the 'know how' go? The role of tacit knowledge in research impact. *Higher Education Research & Development*, 2022, vol. 41, no. 5, p. 1664-1678.
- MLÁDKOVÁ, L. Knowledge Workers and the Principle of 3S (Self-Management, Self-organization, Self-control). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 181, p. 178-184. ISSN 1877-0428.

MLÁDKOVÁ, J., NOVÝ, J., ZOUHAROVÁ, J. Motivation and Knowledge Workers. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 2015, vol. 207, p. 768-776. ISSN 1877-0428.

MEMON, S. B., SEYD, S., & ARIAN, G. A. Employee involvement and the knowledge creation process: an empirical study of pakistani banks. *Global Business and Organizational Excellence*, 2017, vol. 36, no. 3, p. 53-63, ISSN 1932-2054.

MOORE, M.L., MEYERS, C., IRLBECK, E., BURRIS, S. U.S. Agricultural Commodity Organizations' Use of Blogs as a Communications Tool. *Journal of Applied Communications*, 2015, vol. 99, no. 2 ISSN 1051-0834.

MOFFETT, S., WALKER, T. Knowledge Management in the Public Sector: UK Case Study. Springer International Publishing Switzerland, 2015, vol. 1, p. 67-104, ISSN 978-3-319-09501-1

NAKAMORI, Y. Knowledge construction methodology : fusing systems thinking and knowledge anagement. Singapur: Springer. 2019. 300 s. ISBN: 978-981-15-0720-5.

NARENDRA, U. P., PRADEEP, B. S., PRABHAKAR, M. Externalization of tacit knowledge in a knowledge management system using chat bots. 3rd International Conference on Science in Information Technology, 2017, p. 613-617.

NORTH, K., KUMTA, G. Knowledge Management: Value Creation Through Organizational Learning. Cham: Springer International Publishing, 2018. 344 s. ISBN 978-3-319-59978-6.

PALVALIN, M., VAN DER VOORDT, T., JYLHÄ, T. The impact of workplaces and self-management practices on the productivity of knowledge workers. *Journal of Facilities Management*, 2017, vol. 15, no. 4, p. 423-438. ISSN 1472-5967.

PANDEY, K.N., Paradigms of Knowledge Management: With Systems Modelling Case Studies, India: Springer, 2016. 392 s. ISBN 978-81-322-2783-0.

PARTHEEPAN, T., LANKA., S. Knowledge Management Framework for Governmental Organization to Improve Public Service Delivery, *European Academic Research*, 2014, vol. 2, no. 1, p. 4157-4169. ISSN 2286-4822.

OMOTAYO, F. O. Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. *Library Philosophy and Practice*, 2015, vol. 1238, p. 1-23.

ÓSKARSDÓTTIR, H. G., ODDSSON, G. V. A soft systems approach to knowledge worker productivity—analysis of the problem situation. *Economies*, 2017, vol. 5, no. 3, p. 1-28, ISSN 2227-7099.

PAVER, M., DUFFIELD, S. Project management lessons learned “the elephant in the room”. *TheJournal of Modern Project Management*, 2019. vol. 6, no. 3.

PITRA, Z., MOHELSKÁ, H., ANSORGE, J., BACHMANN, P., JANEČEK, J., SOKOLOVÁ, M., STRNADOVÁ, V., ZUBR, V. Management transferu znalostí. Praha: Professional Publishing, 2015. 336 s. ISBN 978-80-7431-145-1

RUTTEN, W., BLAAS-FRANKEN, J., & MARTIN, H. The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of knowledge management*, 2016, vol. 20, no. 2, p.199-214. ISSN 1367-3270.

RAMAYAH, T., YEAP, J.A.L. Ignatius J. Assessing Knowledge Sharing Among Academics: A Validation of the Knowledge Sharing Behavior Scale (KSBS). *Eval Rev*, 2014, vol. 38, no. 2, p. 160-187. ISSN 1552-3926.

- RAZAK, N. A., PANGIL, F., ZIN, M. L. M., YUNUSs, N. A. M., ASNAWI, N. H. Theories of Knowledge Sharing Behavior in Business Strategy. *Procedia Economics and Finance*, 2016, vol. 37, p. 545–553. ISSN 2212-5671.
- RAZMERITA, L., KIRCHNER, K., NIELSEN, P. What factors influence knowledge sharing in organizations? A social dilemma perspective of social media communication. *Journal of Knowledge Management*, 2016, vol. 20, no. 6, p. 1225-1246. ISSN 1367-3270.
- SEDLÁKOVÁ, R. Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky. Praha: Grada, 2014. 548 s. ISBN 978-80-247-3568-9.
- SERRAT, O. Knowledge Solutions. Singapore: SpringerOpen, 2017. 1140 s. ISBN 978-981-10-0983-9.
- SHUJAHAT, M., WANG, M., ALI, M., BIBI, A., RAZZAQ, S., DURST, S. Idiosyncratic job-design practices for cultivating personal knowledge management among knowledge workers in organizations. *Journal of Knowledge Management*, 2020, vol. 25, no. 4, p. 770-795. ISSN 1367-3270.
- SOJOURI, Hossein, et al. Presenting a Pattern for Success of Knowledge Management in the Knowledge-Based Companies Using Mixed Approach. *International Journal of Information Science and Management*, 2021, vol. 19, p. 125-145.
- SPAHIC, A., MAZUR, M., GRABAR, D., GRD, P., SEDLBAUER, G. et al., Knowledge Management 2.0 – Handbook for companies. Varšava: MOF Warszawa, 2014. 64 s. ISBN 978-83-63481-09-4.
- SURAWSKI, B. Who is a “knowledge worker” – clarifying the meaning of the term through comparison with synonymous and associated terms. *Management*, 2019, vol. 23, no. 1, p. 105-133. ISSN 2299-193X.
- SWANSON, R. Foundations of Human Resource Development. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2022. 574 p. ISBN 978-1-5230-9210-9.
- ŠPAČEK, D. Public management: v teorii a praxi. Praha: C. H. Beck, 2016. 357 s. ISBN: 978-80-7400-621-0.
- ŠPAČEK, D., GATARIK, E. Knowledge Management and Czech Self-Governments: Empirical Investigations into the Application of Knowledge Management to Public Administration in the Czech Republic. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, 2017, vol. 10, no. 1, p. 201-220. ISSN 1338-4309.
- TAIBER, Z. Y., SHENYU, Z. The importance of effective externalization within the SECI model for organizational development: analysis based on game theory. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal*. 2021, vol. 14, no. 2, p. 137-148.
- TRAVIS G. Knowledge Management: Progress, Trends and Challenges. New York: Nova Science Publishers. 2019. 138 s. ISBN 978-1-53616-018-5.
- TURRIAGO-HOYOS, A., THOENE, U., ARJOON, S. Knowledge Workers and Virtues in Peter Drucker’s Management Theory. *SAGE Open*, 2016, vol. 6, no. 1, p. 215824401663963. ISSN 2158-2440.
- URBANCOVÁ, H. & VNOUČKOVÁ, L. Application of talent and knowledge management in the czech and slovak republics: first empirical approaches. *Economic Annals*, 2015 vol. 60, no. 205, p. 105-137. ISSN 0013-3264.
- URBANCOVÁ, H. & VRABCOVÁ, P. Strategický management lidských zdrojů: moderní trendy v HR. Praha: Grada Publishing. 2023. 296 s. ISBN: 978-80-271-3675-9.

YANG, Y., BROSCHE, G., YANG, B. Dissemination and Communication of Lessons Learned for Project-Based Business with the Applications of Information Technology: a Case Study with a British Manufacturer. *Procedia Manufacturing*, 2019, vol. 39, p. 1899-1905. ISSN 2351-9789.

ZAMIR, Z. The impact of knowledge capture and knowledge sharing on learning, adaptability, job satisfaction and staying intention. *International Journal of Entrepreneurial Knowledge*, 2019, vol. 7, no. 1, p. 46-64.

Elektronické zdroje

BROWN, J. Implicit Knowledge: Definition and Importance [online]. 2023 [cit. 2023-12-03]. Dostupné z WWW: <https://helpjuice.com/blog/implicit-knowledge>

CHISQ.TEST (funkce). *Microsoft* [online]. [cit. 2024-03-24]. Dostupné z WWW: <https://support.microsoft.com/cs-cz/office/chitest-funkce-981ff871-b694-4134-848e-38ec704577ac>

Český statistický úřad. Statistická ročenka České republiky - 2023 [online]. 2023 [cit. 2023-12-03]. Dostupné z WWW: <https://www.czso.cz/documents/10180/196592860/32019823.pdf/ee58edba-3a90-4b34-b96c-5b6c2983afff?version=1.0>

FROST, A. A synthesis of knowledge management failure factors.[online]. 2014, [cit. 2023-12-06]. Dostupné z WWW: <https://www.basicknowledge101.com/pdf/km/Knowledge%20Management%20Failure%20Factors.pdf>

HANSEN, M T, NOHRIA, N, TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge? [online]. *Harvard Business Review*, 1999, [cit. 2023-12-06] Dostupné z WWW: https://zonecours2.hec.ca/sdata/c/attachment/6-415-95.H2017/OpenSyllabus/Hansen%20Morten%20T,%20Nitin%20Nohria,%20and%20Thomas%20Tierney-What_s%20Your%20Strategy%20for%20Managing%20Knowledge-p%201-11.pdf

VOLKO, V. Jak na test Chí-kvadrát v Excelu? [online]. [cit. 2024-03-24]. Dostupné z WWW: https://www.volko.cz/w_chikvadrat_v_excelu.php

STRATEGIE ROZVOJE Ústeckého kraje [online]. 2018 [cit 2024-12-06]. Dostupné z WWW: <https://www.kr-ustecky.cz/strategie-rozvoje-kraje/ms-265268/p1=265268>

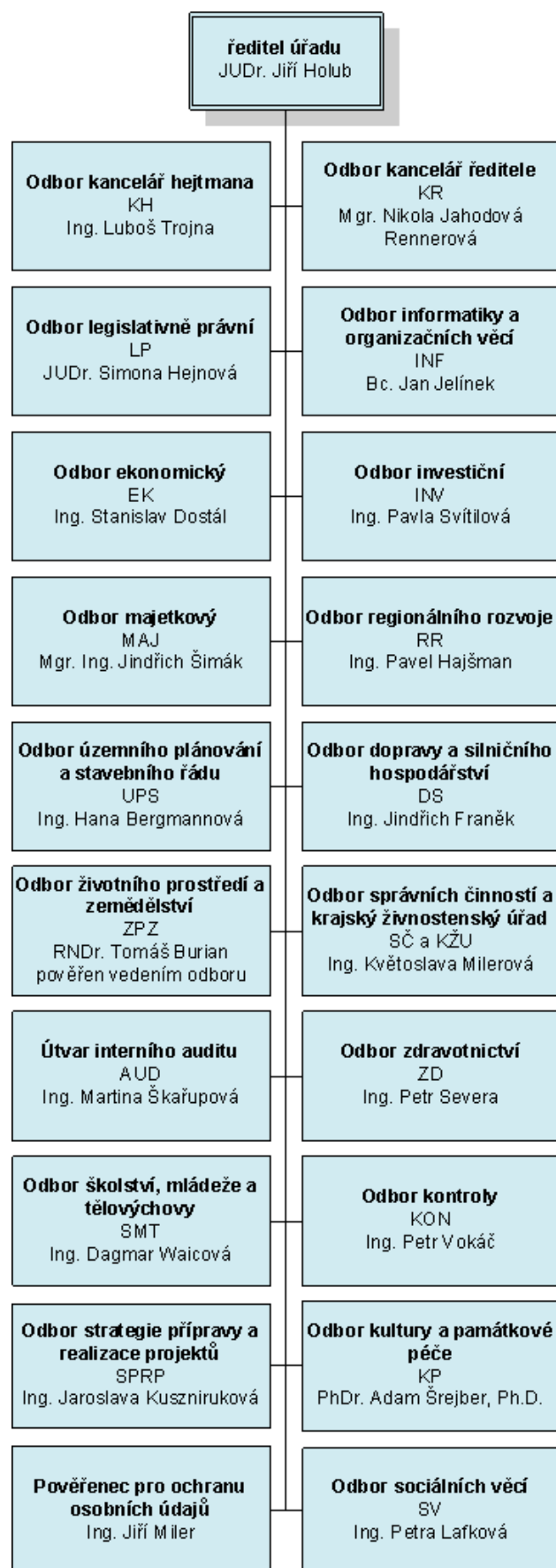
ŠPAČEK, D., PŮČEK, M., NEMEC, J. Řízení znalostí: metodika pro podporu nastavení vnitřních procesů (verze pro větší úřady). Ekonomicko-správní fakulta Masarykova univerzita [online]. 2016, [cit. 2023-12-06] Dostupné z WWW: https://mmr.gov.cz/getmedia/03b58b6f-2d6e-4f3d-8554-945ec092605e/ESF_metodika_2_vetsi_urady.pdf

RANKOV, P. Znalostní pracovník v informační společnosti Slezská univerzita, Opava, [online]. 2014 [cit. 2023-12-06]. ISBN 978-80-7510-123-5. Dostupné z WWW: https://fphil.uniba.sk/fileadmin/fif/katedry_pracoviska/kkiv/Granty_a_projekty/miks/zpvis_na_hlad.pdf

Zákony

ČESKO. zákona č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení) ze dne 15. 5. 2000, In: Sběrka zákonů 12. 11. 2000, roč. 2000, částka 38.

Příloha 1



Příloha 2 Rozhovory

V příloze 2 jsou detailně popsány rozhovory, které byly uskutečněny s vybranými pracovníky organizace, zahrnující vedoucí odboru, dva vedoucí specifických oddělení a jednoho řadového pracovníka. Tato škála rozhovorů byla zvolena s cílem získat komplexní přehled o procesech a strategiích sdílení znalostí z různých perspektiv a úrovní řízení. Rozhovory byly strukturovány tak, aby pokrývaly klíčové aspekty týkající se kontinuity a předávání znalostí v rámci organizace, přičemž byl kladen důraz na specifika spojená s každou z pozic. I přes obecnou strukturu otázek byla konkrétní témata či otázky mírně modifikována nebo adaptována pro jednotlivé respondenty, aby se lépe odrážely jejich unikátní role a zkušenosti v rámci firmy.

1. Rozhovor s vedoucí odboru

Jakým způsobem u Vás dochází k zaznamenávání znalostí?

V naší organizaci jsou zavedeny specifické procesy a pravidla, které jsou jasně definovány v interních směrnících úřadu. Tyto směrnice určují, jaký postup se má v konkrétních situacích použít. Během let, co zde pracuji – a je to již 10 let – jsem svědkem toho, jak se tyto procesy a pravidla vyvíjejí a adaptují, ale vždy vycházejí z pevně stanovených zásad. Tyto pravidla se týkají různých oblastí naší činnosti, od spisové služby až po schvalování investic. Pro schválení investičních rozhodnutí máme zřízené komise. Všechna tato pravidla jsou zaznamenána a dostupná na intranetu v sekci pro interní dokumenty, takže k nim má přístup každý zaměstnanec a může se s nimi kdykoliv seznámit. Můžou tyto směrnice obsahovat postup ke spisovné poště. Směrnice v naší organizaci se tvoří tak, že každý odbor, na který se dané směrnice nejvíce vztahují a který podle nich bude nejvíce postupovat, je zodpovědný za jejich počáteční návrh. Tyto návrhy směrnic jsou poté rozdány mezi ostatní pro připomínkování. Jakmile dosáhneme shody na jejich finální podobě, jsou směrnice umístěny na intranet, kde jsou k dispozici všem zaměstnancům. Tento proces se vztahuje primárně na interní předpisy, které si sami vytváříme a podle kterých by měl každý v organizaci postupovat. Vedle toho se však musíme řídit i externě danými pravidly, jako jsou zákony, například zákon o krajích, které nám ukládají řadu povinností.

Jak víte, že tyto znalosti a informace jsou relevantní a aktuální?

Všechny směrnice jsou umístěné na intranetu a jakmile dojde k jakékoliv změně, odbor odpovědný za danou směrnici má povinnost tuto aktualizaci provést.

Jakým způsobem dochází ke sdílení znalostí?

Specifika našeho pracoviště, jako je oddělení investic, které se zabývá realizací stavebních projektů, vyžadují flexibilnější přístup. V tomto oboru není možné spoléhat na pevně dané modelové situace, protože každý projekt je jedinečný a vyžaduje individuální řešení. Přestože se některé problémy mohou opakovat, často se musíme spoléhat na zkušenosti a intuici jednotlivých pracovníků, což komplikuje předávání těchto specifických znalostí novým zaměstnancům. Když se objeví nějaký problém, zaměstnanci se typicky obrací na své kolegy s žádostí o radu. Ačkoliv máme k dispozici směrnice, mnohdy je rychlejší a efektivnější získat radu přímo od někoho, kdo má s podobnou situací osobní zkušenost. Tento způsob předávání praktických znalostí a zkušeností je běžný nejen v oblasti investic, ale i v procesech veřejných zakázek, kde si zaměstnanci mezi sebou předávají osvědčené postupy a tipy, jak řešit nějaké problémy.

Jak je funguje předání znalostí novému kolegovi?

V naší organizaci máme zaveden systém mentorování pro nové zaměstnance, který trvá přibližně tři měsíce. Během tohoto období je každému nováčkovi přidělen mentor, jehož úkolem je provést nového zaměstnance všemi nezbytnými kroky souvisejícími s investicemi

nebo veřejnými zakázkami, které jsou pro práci na našem úřadě klíčové. Orientace v množství směrnic a předpisů může být pro nováčky složitá, proto je efektivnější, když jim mentor přímo ukáže, jak se určitá směrnice aplikuje na konkrétní situace, a vysvětlí jednotlivé postupy krok za krokem. Tento přístup není omezen pouze na investice, ale uplatňuje se i v oblasti veřejných zakázek, kde si zaměstnanci mezi sebou předávají určitý druh manuálu nebo soubor osvědčených postupů. Tato výměna informací probíhá převážně mezi kolegy přímo v kancelářích.

Máte identifikované znalostní pracovníky? Ovlivnil by jejich odchod organizaci?

Máme zaměstnance, kteří jsou pilní a disponují rozsáhlými znalostmi. Pokud by někteří z nich odešli, situace by se zkomplikovala. Nalezení a zaškolení náhradních pracovníků by určitě vyžadovalo čas. Naše oddělení je trochu specifické, odlišné od ostatních, protože se skládá ze dvou oddělení. V prvním oddělení pracuje deset lidí, kteří vykonávají stejnou práci, takže v případě odchodu jednoho z nich mohou ostatní převzít jeho zakázky bez větších problémů, jelikož jde o standardizované úkoly. Situace je však složitější v oblasti investic, kde se na rozestavěné projekty váže více specifických znalostí a zkušeností. Zde není možné, aby jakýkoliv zaměstnanec jednoduše převzal a dokončil rozpracovanou práci jiného. Většinou se na konkrétní projekty specializuje pouze jedna osoba, a pokud by ta odešla, nenajde se snadno náhrada. Ekonomické pozice jsou naopak snáze zastupitelné, zde by musely odejít obě klíčové osoby, aby došlo k většímu problému. Nicméně tato situace se příliš nevztahuje na investiční projekty.

Myslíte si, že kontinuita znalostí je důležitá?

Myslím si, že je určitě důležitá, ale narážíme na problém, kdy nelze jednoduše poradit nebo ty znalosti předat. Asi si každý musí situaci prozkoumat nejdřív sám. Spíše než pouhé studium, je to totiž osobní zkušenost.

Jak ještě dochází ke sdílení znalostí s ostatními v rámci i třeba jiných úřadů?

Ve vztahu k celému kraji se pravidelně konají porady vedoucích odborů, na kterých se diskutují témata relevantní pro všechny odbory. Tyto setkání slouží jako platforma pro výměnu informací a koordinaci činností napříč různými sektory. Vedoucí jednotlivých odborů pak mají prostor se autonomně rozhodovat a řídit své odbory podle vlastního uvážení. Kromě těchto pravidelných porad pořádám také měsíční setkání pro svůj odbor, aby se zaměstnanci mohli osobně setkat a sdílet své zkušenosti a poznatky. Nicméně, setkání s vedoucími jednotlivých oddělení, která organizuje vedoucí odboru, jsou specifická tím, že se účastní pouze vedoucí oddělení. To je dáno hlavně praktickými důvody, protože vzhledem k velkému počtu zaměstnanců není možné, aby se všichni sešli na jednom místě. Taková setkání by nebyla efektivní a logisticky by bylo náročné je zorganizovat.

Může se k řízení znalostí úřadu přistupovat lépe a systematictěji? Co se pro to může udělat a jaké nástroje je k tomu možné využít?

Mě by se líbilo, kdyby po návratu z jakéhokoli školení nebo konference se zaměstnanec podělil o získané informace s ostatními v týmu. Ideálně by se měl uskutečnit krátké setkání nebo prezentace, kde by předal klíčové poznatky a novinky, které se na školení dozvěděl. Tento způsob sdílení by nám všem umožnil získat nové informace a aplikovat je v naší práci. Bohužel, tato praxe není vždy systematicky zavedena a ne vždy se podaří takovéto setkání uskutečnit.

Jaké jsou hlavní bariéry/ problémy v oblasti udržení a přenosu znalostí ve vašem oddělení?

Co se týká třeba intranetu tak tam se dokážu orientovat celkem snadné. Větší výzvou je práce se spisovou poštou, která mi přijde složitější a méně intuitivní. Nicméně existují k tomu detailní

návody, díky kterým si myslím, že s tím nakonec každý zvládne pracovat. Kdo potřebuje tyto systémy používat, obvykle se s nimi naučí pracovat. Každý nový zaměstnanec úřadu absolvuje školení na různé programy, včetně spisové služby. V případě aktualizací či zavedení nových programů probíhá školení postupně pro celý úřad. Máme k dispozici i speciální počítačové učebny, kde si zaměstnanci mohou na vlastním počítači prakticky vyzkoušet, co je v programu nového a jak s novými funkcemi pracovat. Tyto učebny jsou primárně určené pro školení a umožňují každému, aby se individuálně seznámil s funkcemi programu a naučil se, kde co najít.

Pokud zaměstnanec aktivně sdílí své nasbírané znalosti, je za to finančně či nefinančně odměněn?

Během tříměsíčního období, kdy zaměstnanec vykonává činnost mentora, je finančně odměněn. Kromě toho ho můžu také slovně pochválit před kolegy.

Jak vnímáte vztahy mezi kolegy a jak se podílíte na zlepšení vztahů mezi nimi?

Ve své současné pozici na úřadu se snažím o vytváření přátelské atmosféry, obzvláště během před Vánoci, kdy si dáváme prostor pro společné setkání nebo předvánoční porady s občerstvením. Všichni o těchto akcích vědí, ale není to úplně ono. Možná to souvisí s tím, že kolektiv není tak soudržný, jak bych si představovala. Předtím, než jsem začala pracovat na úřadu, jsem byla zaměstnaná v menších firmách, kde jsem pociťovala mnohem větší rodinnou atmosféru. Lidé si tam byli ochotni pomoci i mimo pracovní dobu a celkově tam panovala větší soudržnost. Na úřadu to ale cítím jinak, je to zřejmě dáno jeho velikostí a strukturou, která nepodporuje tak intenzivní mezilidské vztahy. Přestože se snažíme o společenské akce, často se setkání vrací zpět k pracovním tématům, protože to je to, co nás spojuje. Možná by to chtělo více společných zájmů nebo aktivit mimo práci, ale zdá se, že o to v kolektivu není velký zájem. Celkově si myslím, že úřad má jinou dynamiku než menší firmy a je těžké dosáhnout stejné úrovně zapojení a soudržnosti.

Jak je pracovníkům nabídnuto další vzdělání, jaké možnosti mají? Co je nejvíce preferováno?

Jako úřad jsme na základě zákona o krajích povinni zajistit vzdělávání našich zaměstnanců. To obvykle znamená účast na přibližně šesti jednodenních školeních ročně. Tyto školení jsou akreditované a úřad za ně nese odpovědnost. Zaměstnanci mají možnost vybrat si i neakreditované školení, pokud je relevantní pro jejich práci, avšak musí projít schvalovacím procesem. Neexistují žádná omezení v tom, jaká školení si zaměstnanci mohou vybírat, a úřad pokrývá náklady na všechny schválené programy. Někdy si dokonce objednáváme školitele přímo na úřad, například v případě aktualizace stavebního zákona, který se týká nejen našeho, ale i dalších odborů. Vedoucí jednotlivých odborů se dohodnou, která školení jsou pro nás klíčová, a ty pak objednáme. Výběr školení probíhá tak, že zaměstnanci navrhnou téma nebo konkrétní školení, které následně projde schvalovacím procesem, kde jsem jedním z rozhodujících členů. Náš koordinátor školení poté zajišťuje všechny organizační aspekty, od objednání po realizaci. Tímto způsobem se snažíme zajistit, aby naše školení byla co nejefektivnější a přinášela zaměstnancům skutečný přínos.

2. Rozhovor s vedoucí oddělení

Jakým způsobem u Vás dochází k zaznamenávání znalostí?

Naše práce na oddělení veřejných zakázek se týká specifických procesů a informací, které sdílíme převážně prostřednictvím intranetu. Ten používám převážně k vyhledávání směrnic nebo dokumentů, které vydává kraj a které jsou určeny pro všechny zaměstnance. Tyto informace jsou vždy aktuální, zejména když se vydá nová směrnice. Mezi ostatními kolegy si znalosti nijak intenzivně nesdílíme. Co se týče zadávání veřejných zakázek existují určité

směrnice, které jsou specifické pro menší projekty a nejsou přímo zákonem dané, ale musíme se jimi řídit.

Jakým způsobem dochází ke předávání znalostí?

Na našem oddělení se informace sdílí na základě osobní paměti o tom, kdo se na jaké zakázce podílel. Když potřebujeme informace o podobné zakázce, obvykle se zeptáme kolegů, kteří na ní pracovali. Tento systém funguje, ale je to problematické pro nové zaměstnance, kteří nemají přehled o tom, kdo co dělal. Když jsem nastoupila, měla jsem obtíže zjistit, kdo na jakých projektech pracoval, jak rychle se zakázky zpracovávají a podobně. Máme také jako i ostatní odbory sdílenou složku kam můžeme ukládat naše dokumenty a máme náhled do složek ostatních, ale nemůžeme tam nic upravovat.

Jak dochází k předávání znalostí při odchodu zaměstnance?

Předávání zkušeností a znalostí v případě odchodu zkušených zaměstnanců je problematické protože plno informací je sice ve spisové službě a dokumentaci, ale specifické zkušenosti a know-how jsou těžko přenositelné. Snažíme se tak aspoň aby byly vyplněné informace ve spisovné službě i když to kolegové neradi dělají protože to mají spojené s administrativní náročností ale je to nezbytné pro uchování pořádku a přehlednosti. Snažíme se najít způsoby, jak tyto procesy zefektivnit, aby byly méně časově náročné a umožnily zaměstnancům soustředit se na hlavní úkoly.

Myslíte si, že kontinuita znalostí je důležitá?

Ano, považuji to za zásadní, protože i když můžete znát zákony a obecné postupy, každá organizace má své specifika. Například fungování rady a další interní procesy se mohou lišit a bez přímého vedení a vysvětlení od zkušenějšího kolegy by bylo obtížné se v těchto procesech zorientovat. I když si prostudujete všechny směrnice, praktická aplikace a pochopení kontextu v rámci organizace je nezbytné. Předávání znalostí třeba ve formě mentorování nám pomáhá efektivně se zapojit kolegy do pracovních procesů a rychleji se adaptovat.

Dochází ke sdílení znalostí mezi úřady?

Spolupráce a sdílení informací mezi úřady a odbory se snažíme posílit prostřednictvím pravidelných setkání a seminářů, kde se vyměňují zkušenosti a novinky v oblasti veřejných zakázek. Snažíme se tak o to, aby došlo ke sjednocení postupů napříč úřady.

V čem vidíte zlepšení nebo bariéru v oblasti kontinuity znalostí?

Cítím určitý nedostatek, zejména v oblasti zpětné vazby a přehledu o tom, kde došlo k chybám v zakázkách a jak se těmto chybám vyvarovat v budoucnu. Tato problematika není dostatečně dokumentována, což komplikuje předávání zkušeností a znalostí mezi zaměstnanci. Z mé předchozí zkušenosti v soukromém sektoru vím, že se tyto věci řešily jinak. Proto zavádíme kontrolní listy, které mají sloužit jako záznam o každé zakázce a pomoci předcházet budoucím problémům. Tyto listy by měly také usnadnit uchování a přístup k informacím pro všechny zaměstnance, čímž by se mělo zlepšit sdílení zkušeností a zjednodušit hledání řešení pro podobné situace v budoucnosti. Cílem je jednoduše vytvořit systém, kde bude možné vyhodnocovat, kde došlo k chybám a jak se jim vyhnout.

Může se k řízení znalostí úřadu přistupovat lépe a systematictěji? Co se pro to může udělat a jaké nástroje je k tomu možné využít?

Máme zavedenou praxi, kdy se pravidelně setkáváme se zástupcem spisové služby a společně procházíme naše zakázky, abychom zkontrolovali, zda vše probíhá správně. Referenti se často ptají na specifika procesů, což naznačuje, že hlavním problémem může být časová náročnost a složitost ukládání dokumentů, zejména při příjmu nabídek. Ty je třeba nejprve stáhnout do

osobní složky a poté je znovu nahrát do spisové služby, což často vyžaduje úpravu formátu a doplnění doručovacích údajů. To je poměrně komplikované a tak jsme diskutovali také s poskytovatelem softwaru o možnosti přímé na vázanosti mezi softwaru se spisovou službou, což by usnadnilo práci. Technicky je to možné, ale vyžadovalo by to, aby celá zakázka byla od počátku vedena přímo v profilu zadavatele, což pro nás není ideální kvůli interním dokumentům určeným pro radu či hejtmana. Přesto věříme, že se na zjednodušení administrativy bude pracovat, jelikož tendence krajských úřadů směřuje k omezení administrativní zátěže. Software samotný není příliš jednoduchý, ale po určité době používání je jeho ovládání srozumitelné.

Pokud zaměstnanec aktivně sdílí své nasbírané znalosti, je za to finančně či nefinančně odměněn?

Odměnu může člověk získat pokud je v mentorovacím programu, která je ve finanční formě pokud se jedná o mentora, pokud se bavíme o mentee tomu je odměnou nefinanční odměna, cenné znalosti a zkušenosti, které získají od svých mentorů a jsou pro ně velkým přínosem. Myslím, že je možné ocenit i nováčky, zejména když je během zkušební doby patrné, že mají skutečnou chuť se učit a aktivně přispívají k práci týmu. Odměny mohou být uděleny i po ukončení zkušební doby, pokud vedoucí uzná, že si zaměstnanec odměnu zaslouží na základě jeho výkonu a rozvoje. Existuje tedy prostor nejen pro finanční odměny, ale i pro nefinanční formy ocenění, jako jsou veřejné pochvaly nebo jiné typy motivace, které mohou pozitivně ovlivnit pracovní atmosféru a motivaci zaměstnanců.

Jak vnímáte vztahy mezi kolegy a jak se podílíte na zlepšení vztahů mezi nimi?

I když jsem zde teprve krátce, zdá se mi, že vztahy mezi kolegy jsou velmi dobré. Lidé zde spolupracují, sdílejí informace a ochotně si navzájem radí, což vytváří pozitivní pracovní prostředí. Nezaznamenala jsem žádné problémy týkající se důvěry nebo věkových rozdílů. Samozřejmě, mezi jednotlivými odděleními občas vznikají neshody ohledně rozdělení úkolů a odpovědností, což je však běžné v mnoha organizacích. Nicméně, pokud jde o sdílení informací nebo řešení problémů, lidé se snaží podporovat a informovat se. Celkově hodnotím pracovní atmosféru mezi kolegy pozitivně a domnívám se, že kolektiv funguje dobře.

Jak je pracovníkům nabídnuto další vzdělání, jaké možnosti mají? Co je nejvíce preferováno?

Zaměstnanci si obvykle hledají vzdělávací možnosti sami, přičemž v současné době je velký důraz na online školení, což je dáno hlavně tím, že většina seminářů a kurzů se koná v Praze. Online formát umožňuje snadnější přístup k informacím, které jsou v oblasti veřejných zakázek nezbytné pro průběžné vzdělávání. Vzdělávání v této oblasti není jednorázová záležitost – je běžné, že se zaměstnanci zúčastní několika školení ročně, aby zůstali v obraze o nejnovějších trendech a změnách. Tyto semináře a školení mohou být zaměřené na různé aspekty veřejných zakázek, například na specifika smluv ve stavebnictví nebo na řešení problémů v rozsáhlých veřejných projektech. Informovanost a aktuální znalosti jsou v této oblasti klíčové. Informace získané na školeních nejsou pouze pro individuální použití; sdílíme je mezi sebou, ukládáme na společný server a vzájemně se upozorňujeme na důležité novinky a aktualizace v oblasti veřejných zakázek.

3. Rozhovor s další vedoucí oddělení

Jakým způsobem u Vás dochází k zaznamenávání znalostí?

Tady fungujeme tak, že procesy a postupy se často vyvíjejí na základě nápadů a iniciativ vedoucích oddělení či odborů, kteří sledují aktuální trendy a vývoj v oblasti, na kterou se specializují, jako je například stavebnictví. Tito vedoucí připravují podklady a poskytují návody referentům, aby mohli na základě těchto informací efektivně pracovat. Vzhledem k tomu, že

jde o úředníky ve veřejné správě, často se setkáváme s tím, že z jejich strany není příliš vysoká míra iniciativy nebo ochoty. Proto je jedním z našich úkolů posílat je na školení a kurzy, kde mohou získat nové dovednosti a znalosti, které pak uplatní ve své práci. Motivovat úředníky k proaktivnímu přístupu a inovacím je prostě náročné.

Jakým způsobem dochází ke předávání znalostí u nového kolegy?

Nábor je v nás komplikovaný, hlavně kvůli rozdílům v platových podmínkách ve srovnání s platy ve stavebnictví. Často se nám podaří získat nezkušené lidi, které pak musíme zaškolovat. Nováčci se musí rychle osvojit potřebné dovednosti a způsoby práce. Noví referenti získávají praxi přímo v terénu – jezdí na stavby, setkávají se s projektanty a učí se 'naživo', jak věci fungují. Musí být schopni samostatně se orientovat a najít si vlastní způsob práce, který bude v souladu s našimi interními postupy. Na rozdíl od jiných úřednických pozic, kde práce může být více rutinní a zaměřená na kancelářskou práci, u nás je práce dynamická a vyžaduje časté terénní výjezdy a flexibilitu. Referenti si musí být schopni efektivně plánovat svůj čas a práci, což je pro mnohé nově příchozí výzva. Nemáme možnost poskytnout nováčkům jednoho konkrétního mentora, který by se jim plně věnoval a předával jim své zkušenosti. Naše pracovní prostředí a povaha práce to jednoduše nedovolují. Každý zde čerpá informace a učí se od všech kolegů, s nimiž přijde do kontaktu. Je to proces, kdy se učíme 'za pochodu' a adaptujeme se na různé situace v souladu s platnými zákony a předpisy. Každý nový zaměstnanec projde také školením, které zahrnuje i práci se spisovou službou a IT systémy. Tyto kurzy jim dávají přehled o základních procesech a postupech v naší organizaci. Když pak přijde na konkrétní byrokratické úkony, sedíme spolu, ať už u mě nebo u nováčka u počítače, a procházíme kroky postupu, aby si nový zaměstnanec osvojil potřebné dovednosti.

Pochopila jsem, že jste záležitě velmi získaných zkušenostech, co by se stalo kdyby odešel nějaký z těchto pracovníků?

Pokud by odešel klíčový zaměstnanec z našeho oddělení, který má na starosti projekty a dokumentace, mělo by to značný dopad na chod organizace. V takovém případě bych se musela osobně zapojit do řešení situace a delegovat část úkolů na externí spolupracovníky na dohodu o provedení práce, aby se práce na projektech mohla nadále pokračovat, dokud bychom nenašli trvalé řešení. Hledání nových zaměstnanců je v našem oboru obtížné, a pokud by odešli dva klíčoví lidé najednou, situace by se stala ještě komplikovanější. Práce na našem oddělení je velmi specifická a vyžaduje značnou odbornost, což ztěžuje rychlé zapracování nových zaměstnanců. I když jsme v minulosti zkoušeli vyškolit nezkušené mladé lidi, ukázalo se, že práce ve veřejných zakázkách a na projektech je pro mnohé příliš náročná a nedostatečně motivující. Přesto se snažíme udržet klíčové zaměstnance motivované a spokojené, například prostřednictvím bonusů a odměn. Vědomí, že se v jejich věku již bude těžko hledat nová práce, také přispívá k tomu, že jsou loajální a zůstávají u nás. Snažíme se vytvářet příjemné pracovní prostředí a podporovat dobrý týmový duch, abychom předešli odchodu klíčových pracovníků.

V čem vidíte zlepšení v oblasti kontinuity znalostí?

Zavedení porad, které jsem do našeho úřadování zavedla, bylo vnímáno různě. Ne všichni byli zpočátku nadšení, zvyklí na samostatnou práci a ustálené postupy. Nicméně postupem času si kolegové uvědomili výhody těchto pravidelných setkání pro koordinaci a efektivitu práce, což vedlo k lepšímu dokončení projektů a většímu sdílení informací. Sdílení informací a znalostí se u nás omezuje převážně na tyto porady nebo při neformálních setkáních. V rámci širšího spektra úřadů a institucí je minimální, s výjimkou oblasti veřejných zakázek, kde je výměna informací častější. V oblasti stavebnictví, které prochází digitalizací a inovacemi, jako je BIM (Building Information Modeling), se snažíme držet krok s novými trendy a technologiemi, ale jinak si nic nesdílíme.

V čem vidíte bariéru v oblasti kontinuity znalostí?

Personální kapacita a nedostatek času jsou hlavními překážkami pro další rozvoj a sdílení informací. S omezenými lidskými zdroji se musíme soustředit na prioritní úkoly a často není prostor pro rozšíření znalostní báze nebo inovace v pracovních procesech. Jedním z řešení by mohlo být zlepšení platových podmínek, aby bylo možné lákat odborníky z privátního sektoru, kteří hledají vyváženější pracovní-osobní život. Přestože finanční motivace hraje důležitou roli, není to jediný faktor – noví zaměstnanci musí být ochotni adaptovat se na specifické pracovní podmínky a způsoby práce ve veřejném sektoru. Co se týče IT, tak systémy a podpůrné programy navrženy tak, aby maximalizovaly efektivitu práce a minimalizovaly zbytečnou ztrátu času. Nicméně, povinnost využívání spisové služby, kterou diktuje zákon, je jedním z aspektů, který někteří zaměstnanci považují za zdržující. Tento systém vyžaduje, aby veškeré dokumenty procházely právě tímto procesem. Když je nový zaměstnanec tak pro něj je to samozřejmě ze začátku velmi zatěžující. Starší zaměstnanci, kteří jsou na úřadě 20 let a více a kteří si zvykli pracovat bez tohoto systému, tak taky vnímají zavedení spisové služby jako obtěžující a časově náročné.

Jak vnímáte vztahy mezi kolegy a jak se podílíte na zlepšení vztahů mezi nimi?

V našem kolektivu je atmosféra více pracovní orientovaná. I když si samozřejmě vyměníme pár slov o osobním životě během oběda nebo jiných neformálních setkáních, většina interakcí zůstává na profesionální úrovni. Spontánní setkávání mimo pracovní prostředí, jako jsou návštěvy hospod, nejsou u nás tak běžná. Na jiných odděleních si myslím, že můžou být problémy s důvěrou, ale u nás se takové situace řeší přímo s dotyčným referentem, nikoli kolektivně.

Pokud zaměstnanec aktivně sdílí své nasbírané znalosti, je za to finančně či nefinančně odměněn?

Pokud je mentorem je odměněn nejen finančně, ale také slovním uznáním za jejich přínos a nasazení při vedení a zaškolování nových kolegů. I když slovní pochvala a dík na poradách jsou důležité a oceňují se, finanční odměna ale hraje hlavní roli.

Jaké je Vám nabídnuto další vzdělání a co je nejvíce preferujete?

Preferujeme prezenční školení, protože online formát, který se rozšířil během pandemie covidu, nám úplně nevyhovuje. Přestože online školení eliminuje potřebu cestování a poskytuje určitou míru pohodlí, zjistili jsme, že se při něm nelze plně soustředit a mnoho informací nám uniká. Prezenční školení, ať už v Praze či na jiném místě, nám umožňuje být plně přítomni a zaměřeni na prezentovaný obsah. Kromě externích školení si také zveme školitele přímo na náš úřad, což se ukázalo jako efektivní a úsporné řešení. Například nedávno jsme uspořádali školení o novém stavebním zákoně, aby byly informace sjednocené pro všechny zúčastněné. Co se týče vzdělávání zaměřeného na rozvoj měkkých dovedností, jako je asertivní komunikace nebo řešení konfliktů, tyto kurzy jsou obvykle součástí vzdělávacích programů pro celý tým. Věříme, že sdílení znalostí a zpětná vazba jsou klíčové pro úspěšné fungování naší organizace. Proto plánujeme zavést pravidelná hodnocení po dokončení projektů, aby se identifikovaly nedostatky a přešlo se jim v budoucích projektech. Tyto hodnotící schůzky budou probíhat jak písemně, tak ve formě diskusí, aby se zajistilo, že všechny získané poznatky budou efektivně sdíleny a využity pro další rozvoj.

4. Rozhovor s řadovým pracovníkem

Jakým způsobem došlo k začlenění do organizace?

Byl mi přidělen mentor a ten mi představil základní procesy a ukázal, jak věci na tomto úřadě fungují. Následně jsem se musel seznámit s relevantními směrnicemi a absolvovat potřebná

školení, což mi pomohlo postupně se zapracovat. Mentorování trvalo přibližně tři měsíce, což odpovídá běžné délce některých projektů, takže jsem měl možnost se seznámit s celým průběhem od začátku do konce. Práce na veřejných zakázkách je velmi rozmanitá a není možné se v krátké době naučit všechny typy a průběhy zakázek, protože existuje nespočetné množství různých situací. I po roce práce zde můžete narazit na typ zakázky, se kterým jste se dosud neseťkali. Během tříměsíčního mentorování se zaměříme spíše na osvojení si základní struktury a pochopení hlavních procesů, ale složitost práce je mnohem větší. Stále se učím a objevuji nové aspekty práce na našem úřadě. Během prvních měsíců jsem se setkal s velkým množstvím informací, které byly pro nového člověka v týmu značně intenzivní. Nešlo jen o veřejné zakázky, ale i o pochopení interních procesů úřadu. I po roce a půl stále objevuji nové věci a často se musím na různé postupy ptát.

Jak vnímáte vztahy mezi kolegy a jak se podílíte na zlepšení vztahů mezi nimi?

Musím uznat, že kolegové zde jsou velmi ochotní a vstřícní, nejen mezi sebou, ale i vůči ostatním zaměstnancům kraje. Když k nám přijde nějaký dotaz, snažíme se vždy najít způsob, jak pomoci nebo poradit. Nezaznamenal jsem zde žádnou nepřátelskost nebo odmítavý přístup typu "nemám teď čas" nebo "vyhledej si to sám". Na oddělení veřejných zakázek je spolupráce a vzájemná pomoc samozřejmostí.

Jaké je Vám nabídnuto další vzdělání a co je nejvíce preferujete?

Máme možnost účastnit se externích školení, která si sami vybíráme na základě našeho zájmu a potřeb. Pro schválení účasti na školení předkládáme žádost, která je obvykle akceptována, pokud je téma školení relevantní pro naši práci. Preferujeme školení od lektorů, s nimiž máme dobré zkušenosti a kteří poskytují kvalitní a užitečné informace. Kromě toho sledujeme i nabídky školení od ústředních institucí, jako je Úřad pro ochranu hospodářské soutěže nebo ministerstva, jejichž semináře jsou pro naši praxi obzvláště přínosné. Cena školení obvykle není limitujícím faktorem, neboť se většina nabídek pohybuje v podobných cenových relacích a naše žádosti o účast bývají pravidelně schváleny.

V čem vidíte zlepšení nebo bariéru v oblasti kontinuity znalostí?

Co by mi na začátku pomohlo, je více praktických informací o fungování úřadu. Místo pouhého seznamování se se směrnicemi by bylo užitečné strávit den s někým zkušeným, kdo by prošel celým procesem a upozornil na důležité kroky a potenciální pasti. Základní školení, jako jsou bezpečnostní instruktáže nebo seznámení s používanými softwary, jsou sice užitečná, ale komplexní porozumění procesům vyžaduje více než jen teorii. V průběhu času a s rostoucími zkušenostmi se tyto informace stávají srozumitelnějšími a prakticky využitelnými. Myslím, že by bylo prospěšné mít více strukturovaný a srozumitelný přehled procesů, který by nováčkům umožnil rychleji se orientovat v úkolech a vyhnout se chybám. To by mohlo zahrnovat jednoduchý průvodce nebo kontrolní seznamy kroků potřebných pro realizaci veřejných zakázek, aby bylo jasné, co a kdy je potřeba udělat.

Příloha 3 Dotazník

Dobrý den,

ráda bych Vás požádala o vyplnění dotazníku, který je důležitou součástí mé diplomové práce na téma kontinuity znalostí ve veřejné správě. Zabývám se problematikou udržení klíčových znalostí v prostředí organizace. Dotazník je zcela anonymní.

Velmi si vážím Vašeho času a spolupráce.

S pozdravem,

Kateřina Vojčová

1. Při Vašem nástupu do zaměstnání Vás zaučoval:

Vyberte jednu či více odpovědí.

a) nadřízený b) odcházející kolega c) ostatní kolegové d) někdo jiný, uveďte

2. Znalosti byly předány především metodou:

Vyberte jednu odpověď.

a) interního školení b) intranetu c) zaučení od zkušeného kolegy d) jiné – uveďte

3. Předání znalostí potřebných k Vaší práci tímto způsobem hodnotíte:

Vyberte jednu odpověď.

a) spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a

4. K vykonávání pozice jste:

Vyberte jednu odpověď.

a) dostal/a všechny znalosti

b) dostal/a k dispozici téměř všechny znalosti

c) dostal/a část potřebných znalostí

d) nedostal/a potřebné znalosti

5. Pokud Vám některé znalosti chyběly, kde jste je získal/a? (nepovinné)

6. Které metody předávání se využívají aktuálně nejčastěji?

Vyberte jednu či více odpovědí.

a) interní školení b) externí školení c) intranet e) sdílení zkušeností od zkušeného kolegy f) znalostní databáze e) jiné – uveďte

7. Jaké metody jsou dle Vašeho názoru k předání znalostí nejefektivnější?

Vyberte jednu či více odpovědí.

a) interní školení b) externí školení c) intranet e) sdílení zkušeností od zkušeného kolegy f) znalostní databáze e) jiné – uveďte

8. Jaké množství znalostí sdílíte:

Vyberte jednu odpověď.

a) všechny znalosti b) velkou většinu znalostí c) sdílím část svých znalostí, ale část si chci ponechat (nenahraditelnost, pocit moci) d) sdílím jen ty úplně nezbytné znalosti e) znalosti s ostatními nesdílím

9. V případě, že sdílíte s ostatními své znalosti je to z důvodu získání:

Vyberte jednu či více odpovědí.

- a) znalostí od ostatních kolegů
- b) zvýšení rozvoje ostatních
- c) lepší komunikace
- d) nových nápadů
- e) jiné

10. Uvedl/a jste, že k své znalosti nesdílíte. Hlavním důvodem jsou:

Vyberte jednu či více odpovědí.

- a) nedostatečná finanční odměna
- b) nedostatečná nefinanční odměna
- c) strávený čas nad pracovní dobu
- d) organizační kultura
- e) organizační struktura
- f) nedostatek příležitostí
- g) nedostatečná motivace

11. Řekl/a byste, že by odchod klíčového pracovníka měl na organizaci vliv?

- a) ano
- b) ne

12. Pokud jste odpověděl/a jste, že by odchod zaměstnance měl na organizaci vliv. Jaký přesně máte na mysli?

- a) ztráta znalostí
- b) snížení produktivity a efektivity
- c) zvýšení nákladů – náročné nahrazení

- d) snížení motivace
- e) absence řešení problémů

13. Pokud dojde k odchodu pracovníka. Předá své znalosti:

Vyberte jednu odpověď.

- a) stálému kolegovi
- b) novému kolegovi
- c) nadřízenému
- d) nikomu
- e) jiné, uveďte

14. V případě akutní absence (nemoc, pracovní neschopnost, jiné osobní důvody), měl by Vás kdo zastoupit?

Vyberte jednu odpověď.

- a) ano v plné míře
- b) ano z větší části
- c) jen u malé části práce
- d) ne, ostatní
- e) jiné, uveďte

15. Pokud by došlo k Vašemu náhlému odchodu z organizace, měl/a byste komu předat své znalosti?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

16. Jakým způsobem máte možnost se vzdělávat?

- a) samostudium
- b) předání zkušeností od kolegů
- c) externí školení, certifikace
- d) interní školení, workshopy
- e) mentoring
- f) rotace práce
- g) intranet
- h) jiné

17. Kdy naposledy jste měl/a možnost zúčastnit se školení nebo podobné aktivity?

Vyberte jednu odpověď.

- a) více jak před 3 lety
- b) více jak před rokem
- c) více jak před 3 měsíci
- d) méně jak před 3 měsíci

18. Jaké byste vybral/a bariéry, které ve Vaší organizaci mohou způsobovat, že znalosti nejsou sdíleny mezi ostatní:

Vyberte jednu či více odpovědí.

- a) pracovní zátěž, nedostatek času
- b) špatná manipulace s IT systémem
- c) nedostatečná motivace
- d) chybějící procesy zaznamenání
- e) strach z toho, že budu nahraditelný
- f) nedůvěra v ostatní kolegy
- g) organizační struktura
- h) organizační kultura
- i) problém najít potřebné znalosti
- j) se zaznamenanými znalostmi se dále nepracuje, je to tedy zbytečná ztráta času
- k) jiné

19. Jaké přínosy vidíte v uplatňování kontinuity znalostí:

Vyberte jednu či více odpovědí.

- a) snížení chybovosti
- b) větší motivace a zapojení pracovníků
- c) rychlé zaučení nových kolegů
- d) zajištěný přenos znalostí
- e) bezpečné prostředí ke sdílení chyb
- f) zvýšení efektivity
- g) zastoupení
- h) jiné

20. Jak byste ohodnotil/a sdílení znalostí na Vašem oddělení:

Vyberte jednu odpověď.

- a) na výborné úrovni (sdílení je aktivní, dochází k zaznamenání všech relevantních znalostí, dohledání je velmi rychlé a snadné)
- b) dobré (dochází k zaznamenání jen části znalostí, sdílení probíhá jen pokud je nutné, znalosti lze dohledat)
- c) dostatečné (ukládány jsou znalosti jen klíčových zaměstnanců, jejich získání je náročné, vyhledání znalostí zabere mnoho času)
- d) nedostatečné (znalosti nejsou zaznamenány, ke sdílení dochází z zřídka, odchod dlouholetého zaměstnance by organizaci určitě ovlivnil)

21. Co by podle Vás pomohlo s předáváním znalostí? (nepovinná)

22. Je dle Vás předávání a sdílení znalostí v organizaci důležité?

Vyberte jednu odpověď.

- a) velmi důležité
- b) docela důležité
- c) málo důležité
- d) nedůležité

23. Jak hodnotíte kvalitu dostupných znalostí na intranetu/databázi/systému:

Vyberte jednu odpověď.

- a) spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojen/a

24. Potřebné znalosti ke své práci:

Vyberte jednu odpověď.

- a) máte ihned k dispozici
- b) máte ještě ten den k dispozici
- c) máte během několika dnů k dispozici
- d) nemáte k dispozici relevantní znalosti
- e) jiné

25. Při předání znalostí:

Vyberte jednu odpověď.

- a) jste odměněn/a finančně i nefinančně
- b) jste odměněna finančně
- c) jste odměněna nefinančně
- d) nejste odměněn/a

26. Jaký typ znalostí ke své práci považujete za více důležité:

Vyberte jednu odpověď.

- a) explicitní (dokumenty, postupy, směrnice, návody, manuály)
- b) tacitní (předávání znalostí mezi kolegy, školení, stínování)

c) obě formy jsou pro mě stejně důležité

27. Jak hodnotíte komunikace na Vašem oddělení?

Vyberte jednu odpověď.

- a) spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojen/a

28. Jak hodnotíte komunikaci mezi Vámi a nadřízeným pracovníkem?

Vyberte jednu odpověď.

- a) spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) nespokojen/a

Údaje o respondentovi:

29. Pohlaví:

Vyberte jednu odpověď.

- a) muž
- b) žena
- c) jiné

30. Do jaké věkové skupiny patříte?

Vyberte jednu odpověď.

- a) do 25 let
- b) 26–35 let
- c) 36–45 let
- d) 46–55 let
- e) více než 55 let

31. Jak dlouho v dané organizaci pracujete:

Vyberte jednu odpověď.

- a) méně jak 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 6 let
- d) 7 – 9 let
- e) více než 9 let

32. Nejvyšší dosažené vzdělání:

Vyberte jednu odpověď.

- a) základní
- b) vyučen/a
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

33. Na jaké pozici se aktuálně nacházíte:

Vyberte jednu odpověď.

- a) vedoucí pracovník (vedoucí odboru)
- b) vedoucí pracovník (vedoucí oddělení, tajemník)
- c) pracovník v určitém oddělení

Vážím si Vašeho času a ochotu vyplnit dotazník. Děkuji Vám a přeji hezký zbytek dne.

DIPLOMOVÁ



PRÁČE

Management kontinuity znalostí ve vybrané organizaci

Bc. Kateřina Vojčová, KEMMA07

Řešená problematika

úvod

Cílem diplomové práce je navrhnout doporučení ke zvýšení kvality a efektivity práce se znalostmi a snížit tak případnou administrativní zátěž. Dílčím cílem je zjištění současného stavu kontinuity znalostí u vybrané organizace.

problém

Zajištění kontinuity znalostí ve vybrané organizaci.

přístup

Polostrukturovaný rozhovor a dotazníkové šetření.

Postup řešení

zdroj

- Polostrukturované rozhovory
 - 4-12 otázek
- Dotazníkové šetření
 - 33 otázek

získávání

- Předvýzkum
- Elektronický dotazník
- Polostrukturované rozhovory s vedoucími pracovníky a řadovým pracovníkem

zpracování

- Vyhodnocení dat pomocí MS Excel - grafické znázornění odpovědí
- Statistické testování hypotéz
 - 6 stanovených nulových hypotézy
 - Chí-kvadrát test
 - hladina významnosti 0,05

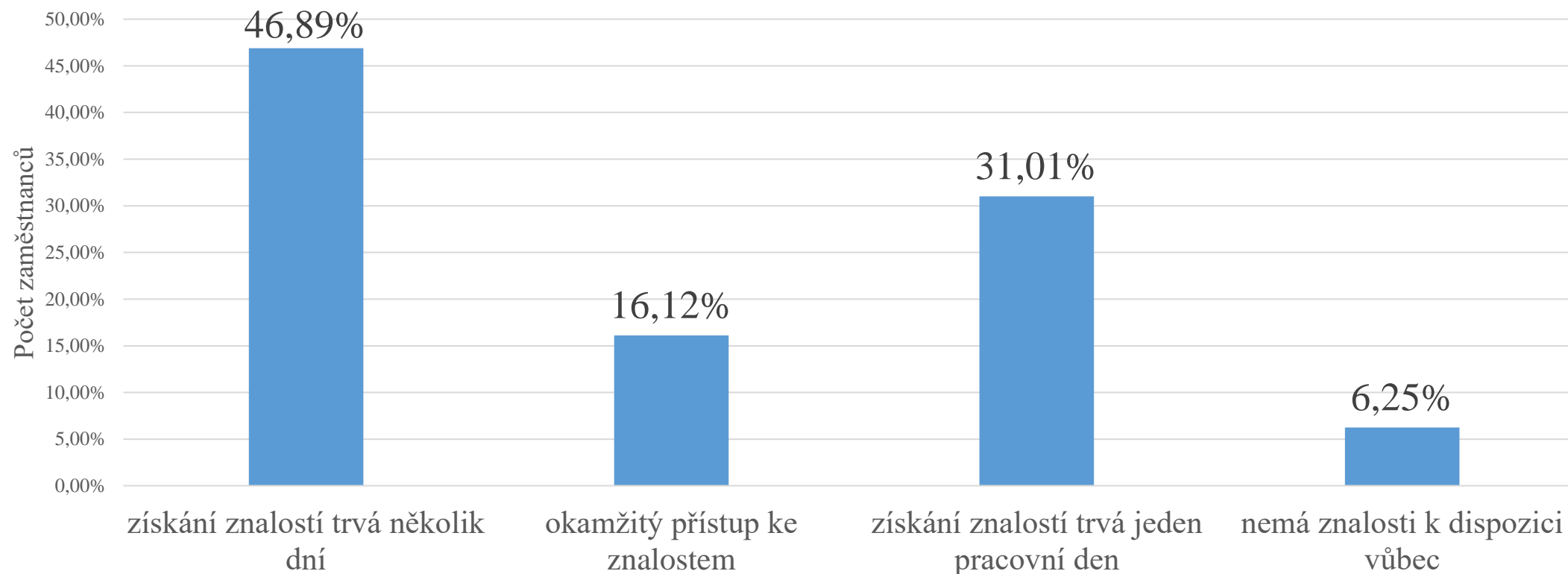
Výsledky práce

Z výsledků práce vyplynulo, že by odchod klíčového pracovníka ovlivnil chod organizace.

→ **Z dat lze vyčíst fakta:**

- 23,36 % dotazovaných zaměstnanců nemá při náhlém odchodu spíše nebo vůbec komu předat své znalosti.
- Byla zamítnuta H02, a přijata HA2: Zastupitelnost zaměstnanců je závislá na věku pracovníka. Se silnou závislostí 0,8145 dle Cramerova V.
- 46,89 % respondentů uvedlo, že získání nezbytných znalostí trvá několik dnů.

Výsledky práce – grafické znázornění



Zdroj: vlastní zpracování na základě výsledků dotazníkového šetření

Doporučení

Na základě výsledků lze doporučit.....



1. Identifikace klíčových znalostí a znalostních pracovníků



4. Podpora spolupráce mezi úřady



2. Rozvoj mentorovacího programu



5. Znalostní databáze



3. Případové studie a diskuzní fórum



6. AI chatbot

Závěr



Práce přinesla doporučení pro zlepšení stávajícího stavu práce se znalostmi.



Novým řešením je implementovat předložené návrhy a doporučení, které povedou k zajištění kontinuity znalostí.



Problematika byla posouzena díky polostrukturovaným rozhovorům a dotazníkovém šetření.

**DĚKUJI ZA
POZORNOST**