

Znalostný manažment ako inovatívny nástroj riadenia v komunálnej politike

Knowledge Management as an Innovative Management Tool in Communal Policy

NADEŽDA JANKELOVÁ, ANDREA ČAJKOVÁ, DUŠAN MASÁRⁱ

ABSTRAKT:

Znalostný manažment je významným nástrojom zdokonaľovania riadenia organizácií vo všetkých sférach spoločnosti, komunálnu politiku nevyňímajúc. Jeho implementáciou dochádza k transferu znalostí do inovačných aktivít a tie sú zdrojom efektívneho plnenia stanovených cieľov samospráv. Hlavným cieľom príspevku je analyzovať proces znalostného manažmentu v podmienkach realizácie komunálnej politiky. Uvedená problematika je skúmaná v teoretickej i praktickej rovine, pričom zber údajov pre zosumari-zovanie hlavných zistení a identifikáciu nedostatkov a problémových oblastí je realizovaný dotazníkovou metódou vo vybraných mestách a obciach na Slovensku. Výsledky poukazujú na skutočnosť, že znalostný manažment sa v skúmaných samosprávach a ich úradoch nachádza vo svojom počiatoč-nom štádiu s záujmom o technologickú infraštruktúru. Chýba akcentácia na ľudský kapitál a zdieľanie znalostí, ako aj orientácia na prístupy k riadeniu znalostných pracovníkov.

ABSTRACT:

Knowledge management is an important tool for improving the manage-ment of organizations in all spheres of society, not to exempt municipal politics. Its implementation leads to the transfer of knowledge into innova-tive activities and these are the source of effective fulfilment of established self-government goals. The main objective of the article is to analyse the process of knowledge management in the conditions of implementation of the municipal policy. This issue is investigated on a theoretical and practi-cal level, while the collection of data for summarizing the main findings and identifying deficiencies and problem areas is implemented by question-naire method in selected towns and villages in Slovakia. The results point to the fact that knowledge management in self-governments and their administrations is at an early stage with an interest in technological infra-structure. There is a lack of emphasis on human capital and knowledge sharing, as well as a focus on approaches to the management of knowledge workers.

ÚVOD

Hlavným poslaním komunálnej politiky je cieľavedomé zabezpečovanie ekonomického a sociálneho rozvoja sprá-vovaného územia. Jedným z nástrojov, ktoré umožňujú náhľad na riešenie problémov miest a obcí v zmysle ich udržateľného rozvoja, je znalostný manažment. Jeho im-plementáciou dochádza k transferu znalostí do inovač-ných aktivít a tie sú zdrojom efektívneho plnenia stano-vených cieľov samospráv. Transfer nových poznatkov do podoby úspešnej inovácie je sprevádzaný mnohými pro-blémami, ktorým sa organizácie môžu vyhnúť, ak dokážu vo svojom vnútornom prostredí vytvoriť podmienky pre účelnú identifikáciu znalostí, ktoré postrádajú, podmi-enky pre uplatnenie efektívnych postupov na preklenu-tie poznatkovej núdze a zároveň podmienky pre optimál-ne využitie nositeľov potrebných znalostí v kreatívnych tímoch. Pri voľbe optimálneho modelu manažmentu zna-lostí v kontexte inovačných riešení, ktoré posúvajú or-ganizácie neustále vpred, je nevyhnutné hľadať, ktoré znalosti využívať, ako ich získať, uchovať a premeniť na know-how organizácie.

V organizáciách sa znalosti vyskytujú v rôznych po-dobách. Ide o dokumenty, postupy, normy, ale aj návyky

a zvyky zamestnancov. Dôležitým faktorom udržateľné-ho rozvoja organizácie je zabezpečenie rovnováhy med-zi existujúcimi znalosťami a ich využívaním na jednej strane a účelnou tvorbou nových znalostí na strane druhej. S uvedenými charakteristikami súvisí aj tvorba mode-lov manažmentu znalostí v organizáciách, ktoré vychádzajú z dôrazu buď na existujúce znalosti alebo na účelové vyu-žívanie intelektuálneho kapitálu v prepojení s realizáciou zmien v organizácii.

Oblasť verejnej správy je tradične spájaná s takými charakteristikami ako nepružnosť, neefektívnosť, rigidita, byrokratizácia, konzervativizmus, čo evokuje dojem zao-stávania týchto organizácií oproti podnikateľskému sek-toru aj v kontexte znalostného manažmentu. Dynamika vývoja stavu okolia organizácie by mala byť v súlade s dy-namikou procesu znalostného riadenia.

Hlavným cieľom predkladaného príspevku, ktorý bol realizovaný ako súčasť širšieho prieskumu v rámci pro-jektu Veiga č. 7/2016 „Inovatívne prístupy v manažmente organizácií verejnej správy v kontexte zvyšovania kvali-ty poskytovaných verejných služieb“ je analyzovať proces znalostného manažmentu v podmienkach realizácie ko-munálnej politiky.

KLÚČOVÉ SLOVÁ:

Znalostný manažment, inovácie, komunálna politika, samospráva.

KEYWORDS:

Knowledge management, innovation, community policy, self-government.

ⁱ Nadežda Jankelová, doc. PhD. PhD. docentka, Katedra manažmentu Fakulta podnikového manažmentu Ekonomická univerzita Bratislava Dolnozemska cesta 1, 852 35 Bratislava Slovenská republika E-mail: nadezda.jankelova@euba.sk

Andrea Čajková, PhD. odborná asistentka Fakulta sociálnych vied, Univerzita Sv. Cyrila a Metoda v Trnave Bučianska 4 / A, 917 01 Trnava Slovenská republika E-mail: andrea.cajkova@ucm.sk

Dušan Masár, PhD. odborný asistent Fakulta verejnej politiky a verejnej správy Vysoká škola Danubius Fučíkova 269, 925 21 Sládkovičovo Slovenská republika E-mail: dusan.masar@vsdanubius.sk



1 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

Znalosti sa stávajú jedným zo strategických zdrojov organizácií 21. storočia, ktorý by mal zabezpečiť stabilné tempo rastu výkonnosti a konkurenčnú výhodu. Preto získava ich správa a riadenie stále väčší význam. Z tohto dôvodu začína byť znalostný manažment a s ním súvisiace aktivity veľmi často využívané v rôznych organizáciách bez ohľadu na ich hlavné poslanie či predmet činnosti.

V oblasti znalostného manažmentu prebieha celý rad výskumov s rôznym zameraním, napríklad na vhodnosť nástrojov pre podporu znalostného manažmentu, uplatnenie znalostného manažmentu v podnikateľskom prostredí, rozvoj znalostného manažmentu v rôznych organizáciách, rozvoj znalostnej spoločnosti a pod. (Becerra, Sabherval 2014; Kim et al. 2014; Geisler, Wickramasinghe 2015). V oblasti verejnej správy sa objavujú mnohé výskumy v zahraničí – napr. od autorov Khilji a Robertsa (2015) na podmienky Veľkej Británie alebo Nórska pri využívaní znalostného potenciálu a outsourcingu služieb v obciach (Ahlgren, Pettersen 2015, Kamal 2011), skúmajúc znalostný manažment v kontexte informačných technológií poukazuje na to, že orgány miestnej samosprávy majú nedostatočne integrované IT infraštruktúry, čoho dôsledkom je neefektívna výmena poznatkov a nižšia kvalita poskytovania služieb. Raja a Raja (2010) realizovali výskum znalostného manažmentu vo verejnej správe v Malajzii a poukázali na vplyv znalostného manažmentu na výkonnosť organizácie. Chang et al. (2009) sa vo svojej štúdii venovali znalostnému manažmentu ako kľúčovému faktoru úspechu v Taiwanskej vláde v kontexte jednak procesného poňatia znalostného manažmentu a tiež z hľadiska jeho realizácie. Vzťahom znalostného manažmentu a e-governmentu sa zaoberajú Behzadi et al. 2012, Brusa et al., 2007, Raja, Raja, 2010, Goh et al., 2008.

Východiskom analýzy znalostného manažmentu je samotné vymedzenie skúmaného pojmu. Častorál definuje znalostný manažment v zmysle cieľavedomého riadenia tvorby, získavania, zdieľania a využívania znalostí (Lowendahl et al. 2001, Cabrera a Cabrera 2002, Hollingshead et al. 2002, Častorál 2010). Diskutované sú jednak explicitné znalosti, ktoré sú zjavné vo väčšine organizácií, ale dôraz v znalostnom manažmente je kladený na znalosti tacitné, ktoré sú pre organizáciu prostriedkom na získanie konkurenčnej výhody. Sú teda tým, čo vytvára hodnoty a rozhoduje o výkonoch organizácií (Stigt, Driessen, Spit 2014; Mládková 2014; Hussi 2004). Edvardsson a Gurst (2013) tvrdia, že tacitný

proces riadenia znalostí má menej častí než explicitný. Podľa prevažujúcej formy znalostí sa rozlišuje aj stratégia manažmentu znalostí a to stratégia kodifikačná a personalizácia, ktoré sa zameriavajú na prístupy buď v smere tzv. tvrdých faktorov alebo orientáciou na mäkké faktory (Barták 2008). Okrem uvedených stratégií znalostného manažmentu predkladajú Maybury a Thuraisingham (2002) dva typy stratégie, z ktorých prvý sa zameriava na už existujúce a dostupné znalosti formou najlepšej praxe a druhý na inovácie, na vytváranie nových znalostí. Podľa Liao et al., (2003) by organizácie mali byť proaktívne pri kombinovaní existujúcich a nových znalostí.

So znalostným manažmentom je nerozlučne spojený intelektuálny kapitál. Často sa stretávame s používaním tohto pojmu a je potrebné vidieť ho v širších súvislostiach. Intelektuálny kapitál nie je len jednoduchou sumou znalostí, zručností a schopností v organizácii, za čo sa mnohokrát považuje a takýmto spôsobom bol v minulosti deklarovaný. Autori Johnson, Christiansen, Kagerman (2008), Pitra, Mohelská (2015), Maubossin, (2011) a iní ho chápu ako kapitál zložený z troch zložiek, ktorými sú ľudský kapitál, organizačný kapitál a vzťahový kapitál. Grublová vymedzuje rôzne pohľady na intelektuálny kapitál a to inovačný, zákaznícky a procesný (Grublová, 2009). Nevyhnutnosťou pre implementáciu znalostného manažmentu je synergické prepojenie intelektuálneho kapitálu so sociálnou klímou vnútorného prostredia organizácie.

Základom pre efektívnu implementáciu znalostného manažmentu sú kritické faktory jeho úspechu v organizácii. Ich vymedzenie skúmali mnohí autori. Skyrme a Amidon (1997) identifikovali 7 kľúčových faktorov v uskutočňovaní znalostného manažmentu, Holsapple a Joshi (2000) uviedli 3 hlavné triedy faktorov a to manažérske, faktory zdrojov a environmentálne a v nich špecifikovali kľúčové faktory, Chourides et al. (2003) určili 5 faktorov, rozhodujúcich pre úspešnú realizáciu znalostného manažmentu, Wong (2005), Chong a Choi (2005), Wong a Aspinwall (2005) identifikovali dokonca 11 kľúčových faktorov úspešnej realizácie znalostného manažmentu poznatkov a mnohí ďalší (Yeh et al. 2006, Anantatmula a Kanungo 2007). Medzi faktory, ktoré sa vyskytovali vo všetkých uvedených štúdiách patrili organizačná kultúra a stratégia a schopnosť viesť ľudí, ktoré boli zastúpené v najväčšom počte, ďalej organizačná štruktúra, ľudské zdroje a informačné technológie. Truneček odporúča v organizácii zaviesť vhodnú organizačnú štruktúru na podporu riadenia znalostí, vhodný typ organizačnej (zna-

lostnej) kultúry a špecifický spôsob práce so znalosťami (Truneček, 2004).

Okrem kritických faktorov úspechu znalostného manažmentu sú definované aj prekážky jeho implementácie. Najčastejšie uvádzanou je zisťovanie efektívnosti zavádzania znalostného manažmentu, jeho meranie (Marešová 2010). Serenko et al. (2007) tvrdí, že tri hlavné prekážky zdieľania znalostí zahŕňajú individuálne, organizačné a technologické prekážky.

V organizáciách existujú dva základné modely manažmentu znalostí (Gavalec, Mohelská 2011). Prvý model je zameraný na napĺňanie súladu stavu intelektuálneho kapitálu organizácie s požiadavkami na fungovanie jej interných procesov pri reakcii na aktuálny vývoj organizácie vo svojom okolí. Druhý model je zameraný na zvyšovanie pripravenosti intelektuálneho kapitálu organizácie na realizáciu zmien v jej správaní, ktoré sú dôsledkom zmien v jej okolí.

2 MATERIÁL A METÓDY

Mestá a obce sú súčasťou územnej samosprávy, ktorá sa podieľa na rozvoji svojich území, na zabezpečení trvalo udržateľného rozvoja a na poskytovaní kvalitných služieb obyvateľom týchto území. Zabezpečovať komunálnu politiku v takomto zmysle môžu len organizácie, ktoré disponujú adekvátnymi znalosťami, ich tvorbou, zdieľaním, šírením, využívaním, ale aj kvalitnými zamestnancami, ktorí sú nositeľmi týchto znalostí. Veľkou výzvou pre samosprávne úrady je teda implementácia znalostného manažmentu a riadenie a vedenie tzv. znalostných pracovníkov, ktorých podiel na zamestnancoch úradov by mal stúpať.

Hlavným cieľom prieskumu je analyzovať proces znalostného manažmentu v podmienkach realizácie komunálnej politiky. Základom pre naplnenie uvedeného cieľa je teoretický rešerš odbornej literatúry z dielne jednak slovenských, ale aj zahraničných autorov. Samozrejme pre lepšiu orientáciu v danej oblasti sú prínosné aj rôzne už zrealizované prieskumy v oblasti implementácie znalostného manažmentu predovšetkým vo verejnej správe, ktoré sú prezentované formou rôznych výskumných štúdií, hlavne v zahraničí (Özlen 2013; Ngcamu, Sanjana 2011; Fombad 2015; Marešová 2010). Analýzou, kompáriaciou a následnou syntézou uvedených zdrojov sme získali poznatkovú základňu pre naše ďalšie výskumné kroky. Tie spočívali v praktickej aplikácii a verifikácii získaných poznatkov na vzorke vybraných slovenských miest a obcí. Prieskumnú vzorku tvorilo 109 predstaviteľov miest a obcí. Použitý bol dotazník s uzavretými otázkami, v ktorých respondenti mali možnosť ku každej otázke vyjadriť svoj postoj buď

voľbou z viacerých možností alebo prostredníctvom Likertovej škály od 1 po 5, kde 1 predstavuje málo dôležitý faktor a 5 veľmi dôležitý faktor.

Okrem dotazníkovej metódy sme v rámci praktického overovania a sumarizovania získaných údajov použili aj ďalšie a to komparáciu, štatistické spracovanie údajov a ich prezentáciu vo forme grafov a tabuliek, ktorá je pre čitateľov vhodnou formou rýchleho náhľadu na skúmaný problém. Použitá bola popisná štatistika a korelačná analýza. V prvom kroku sme využitím popisnej štatistiky vymedzili skúmaný súbor respondentov a zároveň sme vybrané popisné charakteristiky použili pre analýzu jednotlivých premenných, získaných v 2. etape prieskumu. Následne boli vypočítané korelácie medzi vybranými faktormi. Štatistická významnosť bola preskúmaná prostredníctvom koeficientov Pearson Correlation a koeficientu signifikancie a brané boli do úvahy len tie korelácie, kde Pearson Correlation dosiahol hodnotu aspoň 0,3 a koeficient signifikancie menej ako 0,05.

3 VÝSLEDKY A DISKUSIA

3.1 Vybrané charakteristiky skúmaných samospráv

Uvedené charakteristiky skúmané deskriptívnou štatistikou sú zobrazené v tabuľke č. 2. Skúmaný súbor je tvorený 109 úradmi. Z hľadiska štruktúry prieskumnú vzorku tvorili z väčšej časti mestá v zastúpení 65,2% oproti obciam – 34,8%. Mestá a obce boli rôznej veľkosti podľa počtu obyvateľov. Najvyššie zastúpenie mali mestá a obce s počtom obyvateľov od 8001 až 12000 (48,3 %). Ďalšou výraznou skupinou boli mestá a obce s počtom obyvateľov od 16001 do 20000 a to 22,5 % a menšie obce s počtom obyvateľov od 4000 do 8000 a to 20,2 %. Ostatné kategórie boli zastúpené v menšom počte (spolu 9 %).

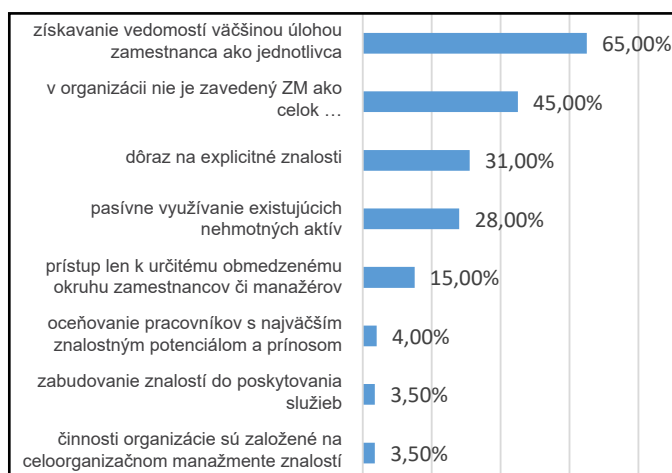
3.2 Proces znalostného manažmentu

Skúmaná oblasť je zameraná na samotný proces znalostného manažmentu. V jeho kontexte je dôležité zistiť, v akej fáze využívania znalostí sa príslušná organizácia nachádza, pričom sme ponúkli respondentom nasledovné možnosti:

- získavanie znalostí je väčšinou úlohou a v záujme zamestnanca ako jednotlivca,
- v úradoch nie je zavedený znalostný manažment ako celok a predstavitelia prenechávajú túto oblasť v kompetencii jednotlivých útvarov,
- väčšina potrebných informácií existuje, avšak je prístupná len určitému obmedzenému okruhu zamestnancov či manažérov,
- dôraz je kladený na explicitné znalosti, hodnotí sa kvalita zdrojov informácií a mechanizmov na ich využitie,
- pasívne využívanie existujúcich nehmotných aktív,
- sú oceňovaní pracovníci s najväčším znalostným potenciálom a prínosom,
- znalosti sú premietané do hodnoty a kvality poskytovaných služieb a využívajú sa na tvorbu nových znalostí,
- činnosti úradu sú založené na celoorganizačnom manažmente znalostí, prevláda aktívna tvorba znalostí.

Respondenti mohli označiť viac možností. Z týchto dôvodov súčet percent uvedených pri jednotlivých odpovediach v grafe 1 presahuje sto percent.

Z odpovedí respondentov je zrejmé, že vo väčšine prípadov v úradoch nie je zavedený znalostný manažment ako celok a predstavitelia prenechávajú túto oblasť jednak v kompetencii jednotlivých útvarov (45%) a zároveň je získavanie vedomostí väčšinou úlohou zamestnanca ako jednotlivca (65%). V tretine úradov je dôraz kladený na explicitné znalosti, hodnotí sa kvalita zdrojov informácií a mechanizmov na ich využitie a rovnaký počet respondentov deklaruje pasívne využívanie existujúcich nehmotných aktív. 15% respondentov odpovedalo, že väčšina



Graf 1 Existujúca etapa využívania znalostného manažmentu v skúmaných subjektoch

potrebných informácií existuje, avšak je prístupná len určitému obmedzenému okruhu zamestnancov či manažérov. V prípade tacitných znalostí väčšinou chýba mechanizmus na ich šírenie. Problematika znalostného manažmentu je podľa nášho názoru v podmienkach slovenskej samosprávy v ústraní, pretože len 4 % respondentov odpovedalo, že sú oceňovaní pracovníci s najväčším znalostným potenciálom a prínosom, 3,5% uviedlo, že znalosti sú zabudované do poskytovania služieb a rovnaké percento uviedlo skutočnosť, že činnosti úradu sú založené na celoorganizačnom manažmente znalostí s ich aktívnou tvorbou.

Z uvedeného je zrejmé, že samosprávy sú v počiatočnej fáze znalostného manažmentu. V organizáciách, v ktorých sa začína so znalostným manažmentom, býva zvyčajne dobre rozvinutá hlavne technologická infraštruktúra, následne až procesy a znalostné centrá, podporujúce aktívne riadenie znalostí. Takmer všetky postrádajú meranie, aktívne riadenie tacitných znalostí, kultúru podporujúcu prirodzené zdieľanie znalostí a prepojenie ľudí a znalostí. Znalosť, na rozdiel od informácií, sídli v ľuďoch, nie v počítačových súboroch.

Proces znalostného manažmentu v ľubovoľnej fáze začína získavaním znalostí. Zamerali sme sa preto na otázky, týkajúce sa získavania znalostí, spôsobov ich získavania a rozvoja, uchovávaní získaných a spracovaných znalostí v podobe know-how organizácie, ktoré sa následne stáva významným zdrojom jej konkurenčnej výhody. Fáza získavania znalostí napomáha zároveň k indikácii toho, v akom štádiu sa znalostný manažment v príslušnej organizácii realizuje. Súvisí s kultúrou organizácie, ktorá vytvára prostredie na efektívne získavanie a následné zdieľanie znalostí. Kultúra organizácie je jedným z kritických faktorov úspechu implementácie znalostného manažmentu. Potvrdili to mnohé výskumy, ktoré kladli dôraz na vplyv organizačnej kultúry pri implementácii znalostného manažmentu (Holt, Bartczak, Clarks, Trent 2007; Chourides, Longbottom, Murphy 2003; Jalaldeen 2009; Soliman, Spooner 2000; Walczak 2005).

V tomto kontexte je potrebné zamerať pozornosť na skutočnosť, ako využiť značné množstvo dát nahromadených vo vybudovaných informačných systémoch a ako vytvoriť firemnú kultúru tak, aby pracovníci efektívne zdieľali informácie. Následne v rámci prostredia organizácie je dôležité skúmať ako profilovať správne informácie a znalosti na pracovníkov a ako zabrániť informačnému preťaženiu, ale zároveň ako ochrániť znalosti organizácie pred konkurenciou. Všetky uvedené oblasti sa týkajú prostredia organizácie, ktoré by malo vytvárať vhodné podmienky na efektívne uplatňovanie znalostného manažmentu.

Dôležitosť jednotlivých skúmaných faktorov z pohľadu respondentov vo vzťahu k ich úradu a úspešnému dosahovaniu výsledkov je uve-

dená v tabuľke 1. Bola použitá škála od 1 – vôbec nedôležitý faktor po 5 – úplne dôležitý faktor. Faktory uvádzame podľa hlavných skupín faktorov, ktoré sme získali sumarizáciou názorov respondentov v rámci 1. etapy prieskumu.

Spôsoby získavania znalostí	Mean	Std Dev
pravidelné klasické porady	4,52	0,17
školenia zamestnancov	4,27	0,55
informovanie prostredníctvom intranetu	4,17	0,65
fyzická komunikácia	2,95	1,08
tímová práca	2,84	0,40
neformálna komunikácia	2,56	1,18
tvorivé diskusie	2,45	0,32
účinná spätná väzba	1,58	0,44

Tabuľka 1 Spôsoby získavania a zdieľania znalostí v úradoch

Pokiaľ ide o získavanie a zdieľanie znalostí boli ako hlavný spôsob získavania najčastejšie uvádzané pravidelné klasické porady a tento spôsob bol ohodnotený vysokou priemernou hodnotou dôležitosti 4,52 a nízkou štandardnou odchýlkou, ktorá poukazuje na nízku variabilitu hodnôt v súbore. Pomerne vysoká priemerná dôležitosť bola pridelená aj ďalším dvom spôsobom, ktorými sú školenia zamestnancov (4,27) a informovanie prostredníctvom intranetu (4,17). S vysokým odstupom za uvedenými faktormi nasledujú ďalšie spôsoby a to fyzická komunikácia (2,95), tímová práca (2,84), neformálna komunikácia (2,56), tvorivé diskusie ako napr. brainstorming (2,45) a účinná spätná väzba (1,58). Vzhľadom na skutočnosť, že pri niektorých ukazovateľoch boli zistené vyššie štandardné odchýlky, svedčiacie o rozdieloch v odpovediach respondentov, skúmali sme nasledovné skutočnosti. Zaujímavým zistením bolo, že vo všetkých mestách nad 20 000 obyvateľov a takmer vo všetkých s počtom obyvateľov od 8 000 do 20 000, prevládali skôr formálne nástroje, teda porady, školenia, intranet, kým v malých obciach do 8 000 obyvateľov dominovali práve neformálna komunikácia, fyzická komunikácia a tvorivé diskusie.

Aby zamestnanci dobrovoľne zdieľali svoje znalosti, musí byť vytvorená kultúra neustálej fyzickej komunikácie, podpory tímovej práce, otvorenej komunikácie, zdokonaľovania organizačných a medziludských vzťahov, účinnej spätnej väzby či ďalších nástrojov, ktoré umožňujú uchovávanie znalostí v hlavách pracovníkov. Je potrebné opustiť klasický koncept oddelení a pracovných miest a vytvárať otvorené, meniace sa tímy a komunity v kontexte menej formálnych organizácií. Uprednostnenie toku znalostí organizáciou pred klasickým hierarchickým modelom vedie nielen k väčšej inovatívnosti a flexibilitě organizácie, ale takisto k zmene myslenia pracovníkov. S vyššie uvedenými výsledkami získavania a zdieľania znalostí súvisí aj ich spôsob uchovávania, ktorý prebieha hlavne využitím programov MS Office, resp. iných programov (100%), tvorbou rôznych druhov databáz (64,0%). Využíva sa aj klasický archív (32,6%).

3.3 RIADENIE ZNALOSTNÝCH PRACOVNÍKOV

Riadenie znalostných pracovníkov vyžaduje zmeny v rade tradičných prístupov k riadeniu ľudí. Zaujímalo nás, či predstavitelia samospráv a úradov dokážu identifikovať priority pri riadení týchto pracovníkov. Respondentov sme požiadali o stanovenie dôležitosti jednotlivých nástrojov a metód riadenia znalostných pracovníkov v nimi riadených organizáciách prostredníctvom stupnice od 1 (nevýznamný) po 5 (vysoko významný). Získané výsledky prezentuje tabuľka 2.

Priority pri riadení znalostných pracovníkov	Mean	Std Dev
úprava kritérií používaných pri výbere osôb	1,26	0,49
posilnenie pracovnej autonómie	1,47	0,64
plánovanie kariéry	1,50	0,46
priestor pre vyššiu pracovnú flexibilitu a rovnováhu medzi pracovným a osobným životom	1,88	0,49
podpora kreativity	2,08	0,65
podpora komunikácie	3,12	0,58
interaktívny riadiaci štýl	3,14	0,61
Informovanosť	3,55	0,68
hodnotenie na základe výkonu	3,64	0,77

Tabuľka 2 Priority pri riadení znalostných pracovníkov

Celkovo sa veľmi málo používajú určité postupy, potrebné pre riadenie znalostných pracovníkov. Respondenti nevnímajú uvedené faktory ako dôležité v kontexte uplatňovania znalostného manažmentu. Pokiaľ ide o úpravu kritérií používaných pri výbere osôb v zmysle uplatňovania znalostného manažmentu a riadenia znalostných pracovníkov, je tento faktor vnímaný ako málo dôležitý (1,26) a nie je rešpektovaný pri vykonávaní získavania znalostných pracovníkov. Podobné zastúpenie mala ďalšia priorita – posilnenie pracovnej autonómie a sústredenie na prácu (1,47). Vytváranie priestoru pre vyššiu pracovnú flexibilitu a rovnováhu medzi pracovným a osobným životom, ktorý by bol poskytovaný znalostným pracovníkom, je vnímané ako málo dôležitá priorita (1,88). Plánovanie kariéry je podceňované (1,50). Je zrejmé obava o funkciu, miesto, pričom plány kariérového postupu nemusia vždy zahŕňať len postup v rámci hierarchie v organizácii. K výzvam spojeným s riadením znalostných zamestnancov patrí aj plné využitie ich tvorivého potenciálu, ktoré však realizuje a vníma ako dôležité len malé percento respondentov, pretože priemerná získaná hodnota je len 2,08. Podpora komunikácie získala vyššie priemerné ohodnotenie v rámci priorít pri riadení znalostných pracovníkov (3,12). Podobný priemer (3,14) získal faktor interaktívny riadiaci štýl, teda štýl opierajúci sa o otvorenosť, ochotu načúvať ostatným, rešpektovať ich názory a hľadať konsenzus. Informovanosť bola prezentovaná ako dôležitá priorita riadenia znalostných pracovníkov na úrovni 3,55 a hodnotenie na základe výkonu hodnotou 3,64.

Vzhľadom na skutočnosť, že respondenti kladú nízky dôraz na nutnosť využívania odlišných prístupov k riadeniu znalostných pracovníkov, korelačné vzťahy neboli významné. Bolo zistené, že pri organizáciách, ktoré vnímajú organizačnú kultúru ako dôležitý faktor implementácie znalostného manažmentu, uviedli aj informovanosť a interaktívny riadiaci štýl ako priority pri riadení zamestnancov. Informovanosť je významný nástroj, vďaka ktorému sa pracovníci, majúci dôveru stávajú lojálnejšími. Znalostní zamestnanci by mali byť pravidelne informovaní o vývoji a stratégii organizácie a mali by mať možnosť na pravidelných stretnutiach s vedením klásť aj zodpovedajúce otázky. Interaktívny riadiaci štýl je toho základom, pretože je založený na otvorenosti, ochote načúvať ostatným, rešpektovať ich názory a hľadať konsenzus, konzultovať svoje rozhodnutia pred ich prijatím s širším okruhom spolupracovníkov. Zaujímavé je, že tvorivé diskusie ako spôsob získavania znalostí bol označený menej ako priemernou dôležitosťou. Pri respondentoch, ktorí ich aj napriek tomu vnímajú ako významné, ich nespájajú s možnosťou riadenia a uplatňovania tohto nástroja v rámci riadenia znalostných pracovníkov. Takýto prístup by im priniesol oveľa väčšie efekty pri dosahovaní prínosov z uplatňovania znalostného manažmentu.

V oblasti stanovenia priorít znalostných pracovníkov vidíme najväčšie nedostatky v nedocenení takých aktivít, akou je napr. výber znalostných

pracovníkov a úprava kritérií používaných pri výbere týchto osôb. Ide o zvýšený ohľad na samostatnosť a vnútornú motiváciu pracovníkov, ale aj na ochotu prijať zodpovednosť a schopnosť pracovať v tíme, komunikačné zručnosti a pod. Nedocenená je aj aktivita posilnenia pracovnej autonómie a sústredenia na prácu, keď znalostní pracovníci vyžadujú, aby organizácia ich prácu neobmedzovala zbytočnými a byrokratickými prekážkami, aby im organizácia vychádzala v ústrety rôznymi formami. K výzvam spojeným s riadením znalostných zamestnancov patrí aj plánovanie kariéry. Plány kariérového postupu nemusia vždy zahŕňať len postup v rámci hierarchie v organizácii. Rovnakú úlohu môžu zohrávať aj programy kariérového postupu kladúce dôraz na rozvoj vedomostí a skúseností pracovníkov. Práca znalostných zamestnancov sa väčšinou neobmedzuje len na ich kanceláriu. Pružné usporiadanie pracovnej doby zodpovedajúce fáze ich životného cyklu preto nielen nebráni ich výkonu, ale odstraňuje jeho bariéry a tak nízke vnímanie tejto priority v zmysle vytvárania priestoru pre vyššiu pracovnú flexibilitu a rovnováhu medzi pracovným a osobným životom hodnotíme negatívne.

ZÁVER

Hlavným cieľom príspevku je analyzovať proces znalostného manažmentu v podmienkach realizácie komunálnej politiky. V súčasnom prostredí samospráv prevláda statický model znalostného manažmentu,

v rámci ktorého je primárnou orientácia na existujúce znalosti, na ich priebežné využívanie a dopĺňanie klasickými spôsobmi získavania a uchovávaní. Základom je adaptácia na nové podmienky. Neprejavil sa záujem o proaktivitu v rámci tvorby znalostí, kde základom nie je len púha adaptácia, ale efektívnejšia flexibilita. Čím viac je vývoj okolitého prostredia turbulentnejší, tým väčší podiel v rámci modelu znalostného manažmentu musí zohrávať dynamická zložka, zabezpečujúca flexibilitu a neustále inovácie. Tieto prvky ovplyvňujú ďalšie nástroje riadenia, založené na autonómnej zložke v rámci všetkých interných procesov. V skúmaných samosprávach a ich úradoch je ponímanie znalostného manažmentu v zmysle systematického riadenia znalostí zatiaľ len v začiatkoch s rozvinutou prevažne technologickou infraštruktúrou. Chýbajúce sú meranie, aktívne riadenie tacitných znalostí, orientácia na kultúru podporujúcu prirodzené zdieľanie znalostí a prepojenie ľudí a znalostí. Hlavným spôsobom získavania a zdieľania znalostí sú klasické formálne porady, školenia zamestnancov a informovanie prostredníctvom intranetu.

Znalostný manažment je disciplínou, ktorá má v súčasnom období neustálych zmien, vysoký potenciál rozvoja. Takto chápaný by mal byť aj v podmienkach miestnej samosprávy, kde je zatiaľ vnímaný len ako reakcia na určité nové potreby a nie ako zmysluplná, systematická, cieľavedomá a proaktívna činnosť.

REFERENCE:

- Ahlgren, Per C. and Inger J. Pettersen. 2015. Local government and management control in inter-organizational settings. *Public Money & Management*, Vol. 35, Issue 5, 2015, p. 383–389.
- Anantatmula, Vittal S. and Shivraj Kanungo. 2007. Modeling Enablers for Successful Km Implementation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 14, No. 1, 2007, pp. 100–113.
- Ansari, Manoucher, Hossein R. Youshanlouei and Mohammad M. Mood. 2012. A Conceptual Model for Success in Implementing Knowledge Management: A Case Study in Tehran Municipality. *Journal of Service Science and Management*, 2012, 5, 212–222.
- Barták, Jan. 2008. Od znalostí k inovacím. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství s.r.o.
- Becerra Fernandez, I. and Rajiv Sabherwal. 2014. *Knowledge Management: Systems and Processes*. Routledge.
- Behzadi, Hassan, Isfandyari-Moghaddam, Alireza and Majideh Sanji. 2012. E-government portals: a knowledge management study. *The Electronic Library*, 30 (1), 89–102.
- Brusa, Graciela, María L. Calusco and Omar Chiotti. 2007. Enabling Knowledge Sharing within e-Government Back-Office through Ontological Engineering. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 2 (1), 33–48.
- Cabrera, Angel and Elizabeth F. Cabrera. 2002. Knowledge-sharing dilemmas. *Organisation Studies*, Vol. 23, No. 5, pp. 687–710.
- Častorál, Zdeněk. 2010. Strategický management změn a znalostí. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha.
- Edvardsson, I. Runar and Susanne Durst. 2013. Does Knowledge Management Deliver the Goods in SMEs? *Business and Management Research*, Vol. 2, No. 2, 2013, pp. 52–60.
- Fombad, Madeleine. 2015. Knowledge management a competitive edge for law firms in Botswana in the changing business environment. *South African Journal of Information Management* 17(1), Art. #633, 8 pages. <http://dx.doi.org/10.4102/sajim.v17i1.633>.
- Gavalec, Martin and Hana Mohelská, eds. 2011. *Autonomous Decisions Systems Handbook*. Praha: BEN.
- Geisler, Eliezer and Nilmini Wickramasinghe. 2015. *Principles of Knowledge Management: Theory, Practice, and Cases*. Routledge.
- Goh, Dion Hoe-Lian, Alton Yeow-Kuan Chua, Brendan Luyt and Chei Sian Lee. 2008. Knowledge access, creation and transfer in e-government portals. *Online Information Review*, 32 (3), 348–369.
- Grublová, Eva. 2009. Základy znalostního managementu. In *Ekonomika, Management, Inovace – vědecko-odborný časopis Moravské vysoké školy Olomouc*, 1/2009, s. 37–51.
- Hollingshead Andrea B., Janet Fulk, and Peter Monge. 2002. Fostering intranet knowledgesharing: An integration of transitive memory and public goods approaches. PJ Hinds and S Keisler (Eds.). *Distributed work: New research on working across distance using technology*. Cambridge, MA: MIT Press, pp. 335–355.
- Holt, Daniel T., Summer E. Bartczak, Steven W. Clark and Martin R. Trent. 2007. The Development of an Instrument to Assess Readiness for Knowledge Management. *Knowledge Management Research & Practice*, Vol. 5, No. 2, 2007, pp. 75–92.
- Holsapple, W. Clyde and Kshiti D. Joshi. 2000. An Investigation of Factors That Influence the Management of Knowledge in Organizations. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 9, No. 2-3, 2000, pp. 235–61.
- Hussi, Tomi. 2004. Reconfiguring knowledge management – Combining intellectual capital, intangible assets and knowledge creation. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8(2): 36–52.
- Chang, Mong-Yuan, Yu-Chung Hung and Yen C. David. 2009. The research on the critical success factors of knowledge management and classification framework project in the Executive Yuan of Taiwan Government. *Expert Systems with Applications*, Vol. 36, Issue 3, April, 2009, pp. 5376–5386.
- Chester, Simon. 2002. Knowledge management in Canadian law firms. *Pacific Legal Technology Conference Vancouver Trade and Technology Centre*, viewed 07 June 2014, from www.lawsociety.bc.ca
- Chourides, Pieris, David Longbottom and William Murphy. 2003. Excellence in Knowledge Management: An Empirical Study to Identify Critical Factors and Performance Measures. *Measuring Business Excellence*, Vol. 7, No. 2, 2003, pp. 29–45.
- Chong Siong Choy and Siong-Choy Chong. 2005. Critical Factors in the Successful Implementation of Knowledge Management, 2005. www.tlinc.com.
- Jalaldeen, Razi et al. 2009. Organizational Readiness and Its Contributing Factors to Adopt KM Processes: A Conceptual Model. In *Communications of the IBIMA*, Vol. 8, No. 17, 2009, pp. 128–136.
- Mark W. Johnson, Clayton M. Christensen, Henning Kagermann. 2008. Reinventing Your Business Model. In *Harvard Business Review*, December, 2008, p. 51–59.
- Kamal, M. Muhammad. 2011. The case of EAI facilitating knowledge management integration in local government domain. *International Journal of Information Management*, 31, 294–300.
- Khilji, Nasrullah K. and Stephen A. Roberts. 2015. An Exploratory Study of Knowledge Management for Enhanced Efficiency and Effectiveness: The Transformation of the Planning System in the UK Local Government. In *Journal of Information and Knowledge Management*, Vol. 14, Issue 1, 2015, 15 pages.
- Kim, Tae Hun et al. 2014. Understanding the effect of knowledge management strategies on knowledge management performance: A contingency perspective. In *Information and Management*, Vol. 51, Issue 4, June 2014, p. 398–416.
- Liao Jianwen, Harold Welsch and Michael Stoica. 2003. Organisational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 28, Issue 1, pp. 63–85.



- Løwendahl Bente R., Øivind Revang and Siw M. Fosstenløyken. 2001. Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human relations*, 54(7), pp. 911–931.
- Marešová Petra. 2010. Výzkum uplatnění znalostního managementu v českých podnicích. In *E + M Ekonomie a management*, 1/2010, s. 131–144.
- Mauboussin Michael J. 2011. Embracing Complexity. In *Harvard Business Review*, September, 2011p. 89–92.
- Maybury Mark and – Bhavani Thuraisingham. 2002. *Knowledge management: Classic and contemporary works*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Mládková, Ludmila. 2014. Tacit Knowledge – the Human Dimension of Knowledge. [online]. New Delhi: Asian Research Consortium, 2014. 2 s. <http://www.indianjournals.com/ijor.aspx?target=ijor:ijrobhrm&volume=2&issue=2&article=editorial>
- Nathanson A. and A. Levison, 2002. Differentiate your firm with knowledge management. *Legal Information Technology*, viewed 5 November 2012, from <http://www.brco.com/downloads/articles>.
- Ngcamu Bethuel Sibongiseni and Brijball Parumasur1Sanjana. 2011. An exploratory study into employee perceptions of knowledge management in two service units in the public sector. *Journal of Public Administration and Policy Research*, Vol. 3(3) pp. 74–86, March 2011, Available online <http://www.academicjournals.org/jpapr>.
- Özlen Muhammed Kürşad. 2013. Comparison of the Adoption of Knowledge Management Systems among the Employees of a Turkish Municipality. *Journal of Community Positive Practices*, XIII(1) 2013, 112–128.
- Pitra Zbyněk and Hana Mohelská. 2015. *Management transferu znalostí. Od prvního napadu ke komerčně úspěšné inovaci*. Praha: Professional Publishing, 336 s.
- Raja Suzana and Kasim Raja. 2010. The Relationship of Knowledge Management Practices, Competencies and the Organizational Performance of Government Departments in Malaysia. *International Journal of Humanities and Social Sciences*, 4, 14–20.
- Serenko Alexander, Nick Bontis and Timothy Hardie. 2007. Organisational size and knowledge flow: A proposed theoretical link. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8 No. 4, 2007 pp. 610–627.
- Soliman Fawzy and Keri Spooner. 2000. Strategies for Implementing Knowledge Management: Role of Human Resources Management. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 4, 2000, pp. 337–345.
- Skyrme David and Debra Amidon. 1997. The Knowledge Agenda, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 1, No. 1, 1997, pp. 27–37.
- Stigt van Rien, Peter P.J. Driessen and Tejo J.M. Spit. 2014. A user perspective on the gap between science and decision-making. *Local administrators' views on expert knowledge in urban planning*. In *Environmental Science and Policy*, Vol. 47, Issue 3, p. 167–176.
- Truneček Jan. 2004. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck.
- Walczak Steven. 2005. Organizational Knowledge Management Structure. *Learning Organization*, Vol. 12, No. 4, 2005, pp. 330–339.
- Wong Yew Kuan. 2005. Critical Success Factors for Implementing Knowledge Management in SME. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 105, No. 3, 2005, pp. 261–279.
- Wong Yew Kuan and Elaine Aspinwall. 2005. An Empirical Study of the Important Factors for Knowledge-Management Adoption in the SME Sector. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 9, No. 3, 2005, pp. 6
- Yeh, Y.J. – Lai, Q.–Ho, C.–T. 2006. Knowledge Management Enablers: A Case Study. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 106, No. 6, 2006, pp. 793–810.

Článek je výstupom projektu VEIGA č. 7/2016.