

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Řízení znalostí

Bc. Lucie Kočí

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit řízení znalostí ve společnosti Raiffeisenbank a.s.

První část diplomové práce se zabývá teoretickými východisky řízení znalostí. Teoretická část seznamuje čtenáře s vývojem znalostí, jejich rozdělením, s historií a současností znalostního managementu, s pojmy znalostní pracovník a znalostní společnost, se vzděláváním ve společnosti a s motivací zaměstnanců. Tato část diplomové práce byla sestavena za použití odborné literatury.

Druhá část diplomové práce se zaměřuje na představení vybrané společnosti. Zaměřuje se na její historii a současnost, popisuje vývoj v jednu z nejvíce prosperujících bank v České republice. Tato část práce je zaměřena na analýzu řízení znalostí v pobočkové síti. Ta byla provedena dotazníkovým šetřením a řízeným rozhovorem. V závěru této části práce bylo zhodnoceno řízení znalostí v Raiffeisenbank a.s. a byla navržena opatření, která by měla přispět ke zlepšení řízení znalostí.

Klíčová slova: řízení znalostí, data, informace, znalost, tacitní znalost, explicitní znalost, sdílení znalostí, vzdělávání, motivace, konkurenční výhoda.

Úvod

Počátky znalostního managementu sahají do 60. let 20. století, kdy došlo k posunu od ruční práce k práci duševní. V 80. letech 20. století se konala první konference zaměřená na knowledge management o deset let později došlo k přechodu organizací na znalostní společnosti. Každý podnik včetně jeho zaměstnanců musí být konkurenceschopný, flexibilní a adaptabilní k neustálým změnám. Tuto konkurenceschopnost podniky získají právě tím, že budou neustále zvyšovat znalosti dané organizace, stanou se znalostní společností a budou zaměstnávat znalostní pracovníky. Čím více těchto pracovníků podnik zaměstná, tím větší šanci na úspěch bude mít.

Mnoho lidí se domnívá, že znalostní management rovná se vzdělávání. To však není pravda. Vzdělávání se prolíná se znalostním managementem, mají toho tedy spoustu společného. Vzdělávání, tedy učení se, je mnohem náročnější a je více individuální a zaměřuje se primárně na jednotlivce, zatímco znalostní management je zaměřen na rozvoj společnosti. Význam znalostního managementu je patrný především na organizační úrovni, bez ohledu na předmět činnosti. Díky znalostnímu managementu mohou jednotlivé společnosti budovat svou konkurenční výhodu. Například díky neustále se rozvíjejícím znalostem mohou využívat nejlepší postupy. Se znalostním managementem vždy souvisí řada změn v organizaci.

Společnosti se čím dál více zaměřují na implementaci znalostního managementu do svých struktur, díky kterému mohou řídit znalosti v podniku. Ne vždy se jim to daří efektivně a správně. Proto je nutné se zavedení a řízení znalostního managementu důkladně věnovat a nepodceňovat ho.

Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnotit úroveň řízení znalostí ve vybraném subjektu a navrhnout konkrétní opatření ke zvýšení účinnosti využívání znalostí.

Ke splnění hlavního cíle diplomové práce je nutné splnit několik cílů dílčích. V teoretické části práce je nutné definovat podstatu znalostního managementu, seznámit se s

nejdůležitějšími pojmy v této oblasti, s rozdělením znalostí a praktickými přístupy k managementu znalostí a řízení znalostí. Dále je nutné umět využít podnikové znalosti jako konkurenční výhodu a správně pochopit rozdíl mezi vzděláváním a znalostním managementem.

Druhým dílčím cílem práce je zhodnotit současný stav řízení znalostí ve společnosti Raiffeisenbank a.s. Ke zhodnocení stavu řízení znalostí je využito dotazníkového šetření a rozhovoru s ředitelem vybrané pobočky. Při hodnocení řízení znalostí jsou otázky hodnoceny ve vztahu k délce pracovního poměru zaměstnanců.

Třetím dílčím cílem práce je na základě analýzy výsledků dotazníkového šetření identifikovat nedostatky a navrhnout možná zlepšení řízení znalostí ve společnosti Raiffeisenbank a.s.

Metodika práce

Práce je rozdělena do dvou základních částí, na část teoretickou a část praktickou. Pro vypracování teoretické části je využito rešeršní zpracování současného stavu poznání řešené problematiky, srovnání různých stanovisek a přístupů, polemika a následné zhodnocení. Všechny informace byly čerpané z odborné literatury, popřípadě webových stránek. Tento text byl sumarizován, zpracován a využit jako sekundární zdroje.

V praktické části diplomové práce byla provedena analýza řízení znalostí ve společnosti Raiffeisenbank a.s. V první fázi praktické části práce proběhl sběr dat a jejich analýza s využitím základní empirické metody, tedy dotazníkového šetření. Ve druhé fázi praktické části práce byly analyzované informace využity ke zhodnocení řízení znalostí, nalezení kritických míst v řízení znalostí a k následnému návrhu konkrétních řešení, jak co nejvíce zefektivnit řízení znalostí v Raiffeisenbank a.s.

Zhodnocení provedeného výzkumu a navržená opatření

Na základě provedeného výzkumu byla ve společnosti Raiffeisenbank a.s. identifikována kritická místa z pohledu řízení znalostí: vysoká fluktuace zaměstnanců a s tím související nedostatek kvalifikovaných pracovníků v pobočkové síti, nedostatečná informovanost zaměstnanců o vzdělávacích akcích pořádaných společností, nemožnost účastnit se vybraných školení, tréninků a kurzů, vysoká náročnost testů v aplikaci Alfréd, nedostatečné stimuly, které zvyšují motivaci zaměstnanců a nedostatečná frekvence i efektivnost porad.

Ke zmíněným nedostatkům byla v diplomové práci navržena konkrétní řešení, která by měla vést k jejich odstranění nebo k minimalizování negativních dopadů na řízení znalostí. Jako nejdůležitější opatření lze zmínit:

- Zlepšení informovanosti zaměstnanců o připravovaných vzdělávacích akcích.
- Zvýšení počtu tzv. „flying“ zaměstnanců, kteří slouží jako univerzální záskok na vyžádané pobočce. Toto opatření umožní zvýšit flexibilitu kmenových zaměstnanců poboček a ti se tak budou moci častěji účastnit vybraných školení.
- Zvýšení motivace zaměstnanců pro samostatnou přípravu na povinné testy. Například zavedením kladného i záporného finančního ohodnocení na základě dosažených výsledků.
- Umožnění zaměstnancům věnovat se přípravě na povinné testy v rámci pracovní doby.
- Častější aktualizace studijních e-learningů, aby odpovídaly současným bankovním produktům a provázání testované problematiky s obsahem e-learningu.
- Analýza a úprava motivačních stimulů tak, aby se více přiblížily představám a požadavkům zaměstnanců. Tento krok by jednak mohl snížit vysokou fluktuaci zaměstnanců a zároveň by přispěl ke svědomitějšímu plnění pracovních úkolů.
- Zefektivnění sdílení informací mezi centrálou a pobočkovou sítí, ale i mezi zaměstnanci konkrétní pobočky tak, aby zaměstnanci byli včas informováni o připravovaných změnách v produktovém katalogu.

- Zvýšení frekvence a efektivnosti porad a s tím související zvýšení zájmu zaměstnanců se daných porad zúčastnit pasivně i aktivně.

Závěr

Diplomová práce se zabývala analýzou řízení znalostí ve společnosti Raiffeisenbank a.s., což je pátá největší banka v České republice.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit aktuální stav řízení znalostí a následně navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení účinnosti využívání znalostí v této společnosti. Za účelem splnění hlavního cíle byly splněny také cíle dílčí.

Zhodnocení řízení znalostí v Raiffeisenbank a.s. bylo provedeno formou dotazníkového šetření a strukturovaného rozhovoru s vybraným ředitelem pobočky. Celkem se provedeného výzkumu zúčastnilo 169 zaměstnanců pobočkové sítě Raiffeisenbank a.s. Na základě výsledků dotazníkového šetření byla navržena opatření, která by měla vést k zefektivnění řízení znalostí ve společnosti. Je však nutné si uvědomit, že navržená opatření vychází pouze ze stanoviska zaměstnanců. Před jejich zavedením v praxi proto musí být provedena rozsáhlá diskuze, aby tato opatření splňovala také požadavky kladené ze strany zaměstnavatele nebo vyššího managementu společnosti.

Závěrem lze říct, že vytyčené cíle v diplomové práci byly beze zbytku splněny. Společnost Raiffeisenbank a.s. se navíc ukázala být znalostní společností a většina respondentů se dokonce považuje za znalostní pracovníky. Jelikož společnost investuje do řízení znalostí stovky tisíc korun ročně, je vzdělávání a rozvoj zaměstnanců v této organizaci jednou z priorit a je vedením banky vyžadován. Jedině tak si lze udržet vysokou míru konkurenceschopnosti, což Raiffeisenbank a.s. dlouhodobě prokazuje svým vysokým postavením mezi českými bankami.

Seznam použitých zdrojů

- [1] PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.
- [2] HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [3] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.
- [4] BROŽOVÁ, Helena a HOUŠKA, Milan. *Modelování znalostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 230 s., ISBN 978-80-7431-069-0.
- [5] VYMĚTAL, Jan, DIAČIKOVÁ, Anna a VÁCHOVÁ, Miriam. *Informační a znalostní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: Lexis Nexis CZ, 2005, 399 s. ISBN 80-869-2001-1.
- [6] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xii, 131 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.
- [7] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. ISBN 80-717-9310-8.
- [8] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostních pracovníků*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008, ix, 132 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-807-4000-133.
- [9] BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 190 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.
- [10] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [11] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.
- [12] VODÁK, Jozef a KUCHARČÍKOVÁ, Alžbeta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- [13] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 8024704692.
- [14] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj. 2., přeprac. a rozš. vyd.* Praha: GradaPublishing, 2012, 149 s. Psyché (GradaPublishing). ISBN 9788024732695.