

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Řízení znalostí**

**Bc. Lucie Kočí**

© 2015 ČZU v Praze

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Lucie Kočí

Podnikání a administrativa

Název práce

**Řízení znalostí**

Název anglicky

**Knowledge management**

---

### **Cíle práce**

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

### **Metodika**

Teoretická část: rešeršní zpracování současného stavu poznání řešené problematiky, srovnání různých stanovisek a přístupů, polemika, zhodnocení.

Praktická část: Návrh a zpracování konkrétního postupu pro využití konceptu řízení znalostí ve vybraném subjektu.

## Doporučený rozsah práce

60-80 stran + přílohy

## Klíčová slova

řízení znalostí, tacitní znalosti, explicitní znalosti, sdílení znalostí,

---

## Doporučené zdroje informací

- BARTÁK, Jan. Od znalostí k inovacím. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 190 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.
- BROŽOVÁ, Helena a Milan HOUŠKA. Modelování znalostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 230 s., ISBN 978-80-7431-069-0.
- BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- MERTINS, K. Knowledge management. Vyd. 1. Berlin: Springer, 2003, 383 s. ISBN 35-400-0490-4.
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostních pracovníků. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008, ix, 132 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-807-4000-133.
- 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.
- ROB VAN DER SPEK, André Spijkervet. Knowledge management: dealing intelligently with knowledge. 3rd ed. Utrecht?: Knowledge Management Network, 1997. ISBN 978-907-5709-025.
- SENGE, Peter M. The fifth discipline: the art and practice of the learning organization. 1st ed. New York: Doubleday/Currency, c1990, viii, 423 p. ISBN 03-852-6095-4.
- TURBAN, Efraim a Louis E FRENZEL. Expert systems and applied artificial intelligence. New York: Maxwell Macmillan International, c1992, xxii, 804 p. ISBN 00-242-1665-8.
- VÁCHOVÁ. Informační a znalostní management v praxi. Vyd. 1. Praha: LexisNexis CZ, 2005, 399 s. ISBN 80-869-2001-1.
- WIIG, Karl M. Knowledge management. 4. printing. Arlington, Tex: Schema Press, 1996. ISBN 09-638-9253-3.
- 

## Předběžný termín obhajoby

2015/16 ZS – PEF

## Vedoucí práce

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 4. 11. 2014

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 11. 11. 2015

### Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30.11.2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní prof. Ing. Ivaně Tiché, Ph.D. za vedení a odborné konzultace, panu Mgr. Milanu Klinderovi jako zástupci Raiffeisenbank a.s. za konzultace a praktické rady, celé rodině a hlavně manželovi Ing. Václavu Kočímu Ph.D. za trpělivost a cenné rady a všem respondentům, kteří se účastnili provedeného výzkumu.

# Řízení znalostí

---

## Knowledge management

### 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.

## **Summary**

The main objective of this presented diploma thesis is to evaluate the knowledge management in Raiffeisenbank a.s.

The first part of presented diploma thesis deals with the theoretical aspects related to knowledge management. Aiming at the history, development to present form or basic terms, this part is supposed to clear the knowledge management to the readers. It deals with terms such as knowledge worker, concept of knowledge society, education and motivation of the employees etc. This part of the thesis has been written based on extensive literature review.

The second part of presented diploma thesis introduces the selected company which was subjected to analysis within the frame of this thesis. In this part, the history of this company is described as well as its current status. Main objective of this part is to perform the analysis of knowledge management in retail. The analysis was carried out using questionnaire survey and controlled interview. In the end of this section, knowledge management in Raiffeisenbank a.s. was evaluated. Subsequently, several measures were proposed that are supposed to improve the knowledge management in the company.

**Keywords:** knowledge management, data, information, knowledge, tacit knowledge, explicit knowledge, knowledge sharing, education, motivation, competitive advantage.

## Obsah

Obsah .....	8
1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika .....	12
2.1 Cíl práce.....	12
2.2 Metodika práce .....	12
3 Teoretická východiska .....	14
3.1 Znalost .....	14
3.2 Data.....	17
3.3 Informace .....	17
3.4 Klasifikace znalostí.....	18
3.5 Druhy znalostí.....	19
3.6 Znalostní pracovníci .....	21
3.7 Znalostní společnost .....	23
3.8 Proces konverze a vytváření nových znalostí – model SEKI (SECI).....	24
3.9 Vytváření tržní hodnoty podniku.....	25
3.10 Znalostní management neboli knowledge management.....	28
3.11 Praktické přístupy k managementu znalostí .....	31
3.12 Řízení znalostí a znalostní řízení .....	32
3.13 Uchovávání znalostí.....	33
3.14 Podnikové znalosti jako konkurenční výhoda .....	34
3.15 Učení (se).....	35
3.16 Vzdělávání .....	36
3.17 Motivace .....	38
4 Praktická část.....	40
4.1 Raiffeisenbank a.s.....	40
4.2 Dotazníkové šetření .....	49
4.3 Výsledky dotazníkového šetření.....	50
4.4 Rozhovor s ředitelem pobočky .....	98
4.5 Zhodnocení provedeného výzkumu, identifikace kritických míst a návrhy konkrétních opatření pro zlepšení řízení znalostí .....	99
5 Závěr .....	104



6	Seznam použitých zdrojů.....	106
7	Přílohy.....	108
7.1	Seznam obrázků.....	108
7.2	Seznam tabulek.....	110
7.3	Dotazník.....	112
7.4	Organizační struktura RB a.s. ....	120
7.5	Organizační struktura poboček RB a.s. ....	121
7.6	Pobočky RB a.s.....	122

# 1 Úvod

V dnešním uspěchaném, lidmi a podniky přehlčeném světě je mnohdy složité si uvědomit, co je pro lidstvo základní prioritou. Každý jedinec i společnost mají své priority nastavené jinak. V dávných dobách muži lovili a starali se o rodinu, ženy měly rodit děti a starat se o domácnost. Každý, kdo vlastnil a ovládal výrobní faktory dané doby, byl úspěšný a bohatý. Ekonomický i sociální vývoj společnosti má však za následek i změnu výrobních faktorů a tedy i moci a úspěšnosti v dané společnosti.

V dnešní době ženy i muži upřednostňují kariéru před rodinným životem. Touží tedy studovat a neustále se rozvíjet, ubývá porodnosti, posouvá se věková hranice, ve které děti opouštějí své rodiče a zakládají vlastní domácnosti. Většina mladých lidí se nechce jakkoliv vázat, aby nebyli omezováni. Priority a cíle lidí se tedy úplně změnily.

V posledních letech je kladen čím dal větší důraz na vzdělanost lidí. Studium vysokých škol je nezbytnou podmínkou pro nastartování kariérního růstu. Většina absolventů má za cíl propracovat se na nejvyšší firemní pozice a pobírat co nejvyšší mzdu. Ne každému se to ale poštěstí přesně podle jeho cílů, plánů či představ. Je tedy nutné, aby se člověk neustále zdokonaloval. Právě to je v dnešní době tím motorem a tou základní prioritou, která jedincům pomáhá prorazit v tak uspěchané, a ekonomicky a sociálně vyvinuté silné společnosti.

V posledních letech minulého století se začal rozvíjet knowledge management neboli znalostní management. Počátky jeho vývoje spadají do 60. let 20. století, kdy došlo k posunu od ruční práce k práci hlavou. V 80. letech 20. století se konala první konference zaměřená na knowledge management o deset let později došlo k přechodu organizací na znalostní společnosti [1].

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 [2].

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.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 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.

### **2.2 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 bude 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.

### 3 Teoretická východiska

Teoretická část diplomové práce se zabývá objasněním všech pojmů souvisejících s tématem Řízení znalostí. Teoretické aspekty jsou předloženy prostřednictvím literární rešerše a vychází z poznatků několika autorů. Pro zajištění maximální srozumitelnosti práce také pro laickou veřejnost je nezbytné na jejím začátku konkrétně specifikovat nejvíce používané pojmy, jako jsou znalosti, data, znalostní pracovník, tacitní a explicitní znalosti, ale také pojem znalostní společnost nebo znalostní management.

#### 3.1 Znalost

Na půdě personalistiky se v poslední době vedou široké diskuze o tom, jestli řídíme lidský faktor, lidský zdroj, lidský kapitál nebo lidský potenciál. Každý názor má svoje pro a proti, ale k všeobecnému konsensu nedochází. Východisko z těchto diskuzí nabídl management znalostí: místo řízení člověka budeme řídit jeho znalosti [3].

V dnešní době existuje několik definic pojmu znalost, hlavně pokud se jedná o zahraniční autory. Každý autor si tento pojem vysvětluje po svém. Právě z toho důvodu je zde uvedeno několik definic, které se ve vysvětlení tohoto pojmu velice liší:

- dle Sengeho [4] jsou znalosti možností účinného jednání,
- dle Speka [5] je znalost množinou vhladů, zkušeností a procedur, které jsou považovány za správné a pravdivé, a které tím řídí myšlenky, chování a komunikaci mezi lidmi,
- dle Turbana [6] je znalost informací, která je organizována, aby se stala srozumitelnou a použitelnou k řešení problémů nebo k rozhodování,
- dle Wiiga [7] znalost obsahuje pravdy a přesvědčení, perspektivy a koncepty, úsudky a očekávání, metodologie a know-how.

V českém jazyce je problém s přesnou definicí pojmu „znalost“, kterému odpovídá pojem knowledge převzatý z anglosaských zemí. V anglickém jazyce může mít slovo know, základ slova knowledge, více významů: znát, umět, moci, proto se i tyto termíny promítají právě do pojmu knowledge. Znalost neznamena tedy pasivní uložení něčeho do paměti, ale také něco umět, konat, prakticky řešit, ale pochopitelně i schopnost jednat [8].

Přesná definice pojmu znalost tedy v podstatě neexistuje, v praxi by byla naprosto neúčinná. Jedná se tedy o pojem neurčitý. Znalost znamená více než získání informace. O tom vypovídá i následující vztah: znalost = informace + x (souhrn předchozích znalostí, zkušeností, ale také dovedností) [9].

Znalosti vznikají z informací, jsou třetím základním pojmem informačního procesu. Vznikají tedy porovnáváním, tříděním, vyhodnocováním, ověřováním a zasazováním do kontextu ostatních informací, znalostí, ale i zkušeností [9].

Znalost je mnohdy vysvětlována jako schopnost člověka nebo jakéhokoliv jiného inteligentního systému uchovávat, komunikovat a zpracovávat informace do systematicky a hierarchicky uspořádaných znalostních struktur. Pojem znalost se dá vysvětlit i velice jednoduše, je to zkrátka to, co víme. Další možnou definicí pojmu znalost je to, že se jedná o individuální schopnost pracovat s informacemi, vyhledávat datové a informační zdroje a tvůrčím způsobem je využívat [9].

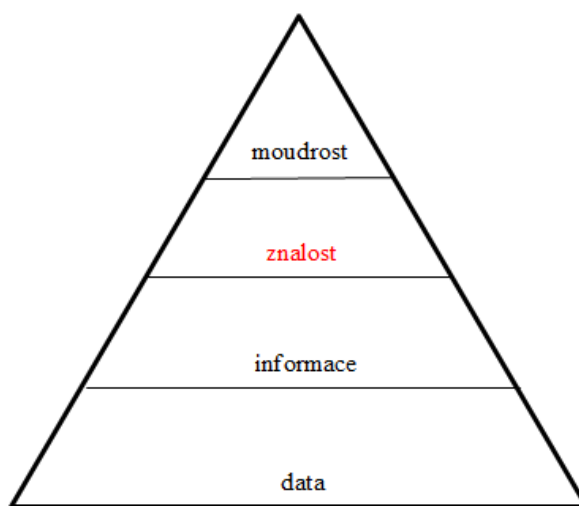
Ve skutečném životě je pro pojem znalost používáno synonymum informace. V praxi vzniká problém, kdy jedinci nejsou schopni určit hranice mezi pojmy informace, data a znalosti [9].

Znalost se v lidském mozku ukládá jako potenciální energie, kterou lidé mohou za vhodných podmínek změnit na kinetickou energii a s využitím duševních schopností a fyzických dovedností ji uplatnit v praktickém životě [8].

Znalosti, jako jedny z mála podnikových zdrojů, mají tyto specifické vlastnosti:

- jsou nehmotné a těžko měřitelné,
- jsou pomíjivé, mohou „zmizet přes noc“,
- nejsou v procesech spotřebovávány,
- mají velkou šíři dopadu v organizacích,
- nemohou být koupeny na trhu či burze,
- nejsou konkurenční, mohou být využívány různými procesy ve stejnou dobu [7].

Znalostmi se lidé řídí již od pradávna. Během let se však měnila práce se znalostmi i jejich vývoj. Každý člověk je schopen řídit a získávat znalosti jinými prostředky i způsoby. V antickém období se znalosti předávaly z generace na generaci, formou rozhovorů a diskuze. Hlavní znalosti pocházely z náboženství, zemědělství, ale také politiky či vojenství. Až postupem času, okolo 16. století, se začaly rozvíjet znalosti vědecké [10].



Obr. č. 1: Informační pyramida základních pojmů<sup>1</sup>

Znalosti je možné rozdělit dle několika způsobů, například:

- explicitní,
- implicitní (viz další kapitoly),

nebo:

- individuální,
- společenská,
- kolektivní [11].

Individuální znalost je vázána na jedince, na jeho smysly, emoce a jeho schopnost rozlišování. Je to znalost jak tacitní (implicitní), tak i explicitní. Tvorba této znalosti probíhá v závislosti na předchozích znalostech jedince a na jeho hodnotách [11].

---

<sup>1</sup> Zdroj: Informační a znalostní management v praxi / Jan Vymětal, Anna Diačiková, Miriam Váchová, strana 210, upraveno autorkou



Společenská znalost je sdílena členy organizace (skupiny), není spojena s lidským chápáním, není uložena v psychologickém kontextu. Tato znalost je přeměňována pomocí socializace (školení, diskuze), je nezbytná pro rozvoj organizace. Pokud je společenská znalost explicitní, pak jde o znalost tzv. odsouhlasenou. Je-li znalost považována za tacitní (implicitní), pak se jedná o znalost sdílenou [11].

Kolektivní tacitní znalost představuje transakční paměťový systém, který je zodpovědný za zapamatování si společenské zkušenosti. Tato znalost vychází z mýtů a tradic. Kolektivní znalost je rozdělena mezi jedince, avšak funguje až tehdy, pokud jsou jedinci pohromadě a vytváří spolu jakýsi kolektiv (skupinu). Znalost se vytváří neustálým opakováním různých činností mající podobný kontext [11].

## **3.2 Data**

Termín data vyjadřuje jakýkoliv údaj nebo skupinu údajů, které byly získány za účelem vymezení obrazu vybraných vlastností sledovaného objektu, ke kterému se vztahují. Data odrážejí stav reality v určitém časovém okamžiku [8].

Pojem data označuje všechno, co můžeme monitorovat našimi smysly, tedy všechno, co lze slyšet, vidět, chutnat, ale také cítit. Jsou to objektivní fakta o událostech nebo posloupnost znaků. V praxi data bývají dobře strukturována a vázána na nějakou technologii [12].

V praktickém životě nelze hovořit o změně dat. Jediné, co lze, je získávat nová data, která jsou platná pro jiný časový okamžik [8].

## **3.3 Informace**

Informace jsou data, kterým uživatel přiřazuje důležitost a význam, tedy data, která mají vztah k jeho potřebám a požadavkům. Informace vyjadřují data obsahující nějaký účel. Představují určitý typ zprávy nebo příběhu. Uživatel je ten, kdo rozhoduje o tom, zda data, které získal, jsou pro něj informacemi [12].

Informace poskytují odpovědi na každodenní otázky typu:

- Kdo?
- Co?
- Kdy?
- Kde?
- Jak? [10]

Uživatel vždy rozhoduje o tom, zda se jedná o informaci potenciální, případně o informaci aktuální. Potenciální informace je informací prozatím nevyužitou, je to informace napsaná v knize, na webových stránkách či v paměti mozku. Aktuální informace oživí paměťová centra uživatele a převede obsah do jeho vědomí a posléze do jednání. Slouží tedy k zabezpečení funkce systému, k orientaci, k aktivnímu jednání a řízení [1].

### **3.4 Klasifikace znalostí**

Znalosti je možné kategorizovat na základě různých kritérií do několika oblastí.

V následujícím textu je uvedeno několik hlavních kategorií:

1. konceptuální úroveň – kognitivní úroveň znalostí: znalost automatická, pragmatická, systematická a stanovení cíle,
2. obsah a aplikace – znalost o konkrétním objektu a problémové doméně, ve které může být znalost využita,
3. stupeň abstrakce – znalost v rozmezí od konkrétní po abstraktní,
4. stupeň aplikovatelnosti – jak široce může být znalost využita,
5. stupeň jistoty – úroveň jistoty validity znalosti,
6. stupeň detailnosti – rozsah hloubky a šíře znalostí,
7. stupeň důležitosti – význam znalosti při tvorbě hodnoty ve vztahu k možnosti zajištění organizační konkurenceschopnosti,
8. stupeň měřitelnosti – přístupnost znalosti k měření,
9. stupeň ziskovosti – expertiza vtělená do znalosti,
10. stupeň rekurze – znalost, meta – znalost, meta – meta – znalost,
11. stav znalosti – stav progresu stavu znalosti: data, informace, znalosti, porozumění, odůvodnění, rozhodnutí,
12. lokace – místo, kde je znalost uchována,

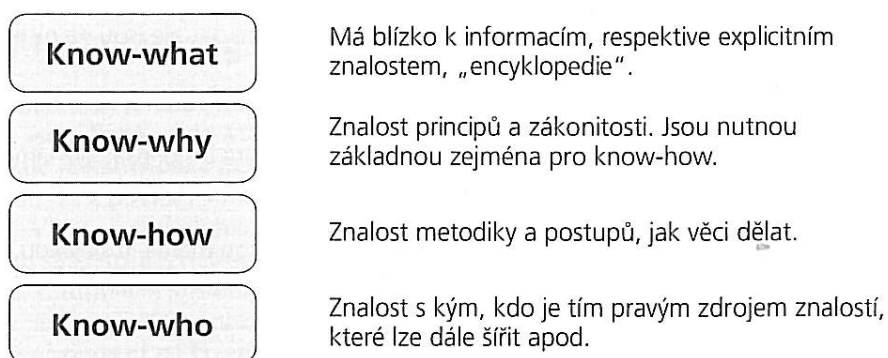
- 13. manažerská úroveň – úroveň managementu, na níž může být znalost použita,
- 14. mód – v rozsahu od tacitních po explicitní znalosti [14].

### 3.5 Druhy znalostí

Znalosti můžeme třídit z mnoha úhlů pohledu. Můžeme je členit dle obsahu, dle významu, dle role nebo i času.

#### 3.5.1 Znalosti podle role

- Know-what – znalosti, které mají ryze odbornou, technickou povahu. Jedná se o znalosti předpisů, norem, parametrů, podmínek atd. Je prvním předpokladem pro práci se znalostmi.
- Know-why – znalost principů a zákonitostí. Jedinci si principy obvykle pamatují ve vysoké míře, obzvláště v případech, kdy si je sami vyzkoušeli.
- Know-how – nejznámější ze čtveřice znalostí. Mají charakter ověřeného užití, tj. praxe, jak vykonávat určité věci, činnosti.
- Know-who – má blízko k tomu, co je nazýváno emoční inteligencí. Jedinec schopný vytvářet efektivní vztahy, disponuje určitou výbavou. Jedná se o praktickou zásobu kontaktů, mezi nimiž držitel know-who umí nastartovat interakce, umí je ale i spojovat a dávat dohromady. Schopnost vytvářet synergie [2].



Obr. č. 2: Znalost podle role<sup>2</sup>

<sup>2</sup>Zdroj: Rozvoj a vzdělávání pracovníků / František Hroník, str. 85

### 3.5.2 Explicitní a implicitní (tacitní) znalost

#### 3.5.2.1 Explicitní znalost

Rozlišují se dvě základní dimenze znalostí, jmenovitě explicitní a implicitní. Explicitní znalosti lze vyjádřit pomocí dat, tedy formálním a systematickým jazykem. Tyto znalosti se mohou vyslovit, napsat, nakreslit nebo jinak znázornit. Explicitní znalosti mohou být skladovány i přenášeny. Explicitní dimenze znalostí je de facto informace [12].

Tyto znalosti jde velice dobře „konzervovat“, stárnou tedy rychleji než ty, které konzervovat nelze. Protože jsou konzervovatelné, zůstávají ve firmě i poté, co odejdou pracovníci domů. Tyto informace je tedy možné velice dobře předávat [2].

Explicitní znalosti mají tyto znaky:

- lze je sdílet,
- lze je formalizovat,
- lze je systematicky uspořádat,
- lze je vyjadřovat,
- dostávají podobu informace,
- jsou dobře komunikovatelné [10].

#### 3.5.2.2 Implicitní (tacitní neboli tichá) znalost

Tacitní neboli implicitní znalosti jsou vytvářeny interakcí implicitních znalostí, zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ, mentálních modelů jedince či skupiny lidí. Tyto znalosti jsou svázány s činnostmi, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi konkrétního člověka. Právě proto je velice obtížné tyto znalosti vyjádřit, ale i sdílet. Jedinci mnohdy ani netuší, že jsou nositeli právě těchto znalostí [12].

Tacitní znalosti je možno velice dobře a jednoduše sdílet, jsou to ty znalosti, které ve firmě nezůstávají poté, co pracovníci odejdou domů. Implicitní znalosti potřebují fyzickou a časovou blízkost s jejich nositelem, aby mohli opustit jeho hlavu [2].

Implicitní znalosti mají tyto charakteristiky:

- jsou osobní, vázané na subjekt,
- je obtížné je formalizovat, popřípadě předat někomu jinému,
- získávají se zkušeností, hlavně praxí,
- časem je jedinec, který je jejich nositelem, začne považovat za něco automatického, samozřejmého [10].



Obr. č. 3: Transformace znalostí<sup>3</sup>

### 3.6 Znalostní pracovníci

V každé organizaci existují pracovníci, kteří mají oproti svým kolegům „něco navíc“. Mají přirozenou autoritu u svých spolupracovníků, a to díky svým znalostem, schopnostem nebo inteligenci. Každý takový pracovník, nejčastěji z okruhu středního managementu, je v dnešní době nazýván znalostním pracovníkem [9].

Tito pracovníci jsou označováni jako „zlaté límečky“, protože to bývají pracovníci na nejvyšší intelektuální úrovni [9].

Znalostní pracovníci by měli splňovat tři stupně gramotnosti:

<sup>3</sup> Zdroj: Rozvoj a vzdělávání pracovníků / František Hroník, str. 91

- gramotnost v oblasti reálií (znalostí),
- gramotnost v oblasti technologie (včetně využívání technologie),
- gramotnost v oblasti soft skills (sociální gramotnost související s komunikací a mezilidskými vztahy) [13].

Znalostní pracovníci jsou v organizacích nositeli tacitních znalostí. Práce se znalostními pracovníky je mnohdy problematická a to právě z důvodu, že v jedné organizaci se může vyskytovat několik různých typů znalostních pracovníků. Každá organizace by si tuto skutečnost měla uvědomit a zacházet s těmito pracovníky právě dle jejich konkrétních potřeb a podmínek [12].

Ideální znalostní pracovník by se měl vyznačovat právě těmito charakteristickými rysy:

- inteligence a bystrost,
- globální myšlení,
- proaktivita,
- rozvoj lidí,
- hluboké znalosti v oboru,
- kritické analyticko-syntetické myšlení,
- využívání intuice,
- schopnost nebát se rizika,
- schopnost celoživotního vzdělávání,
- neustálé hledání nových příležitostí,
- přirozená autorita v organizaci,
- mírný workoholismus,
- předpoklady pro vedení týmu,
- týmová spolupráce.

V dnešní době jsou tyto vlastnosti nazývány pojmem kompetence [9].

Kompetence se dá vyjádřit jako „schopnost žádoucího chování“. Kompetentní člověk je tedy odborně a sociálně vybaven pro výkon dané profese a je schopen využívat své znalosti, schopnosti, ale i svých osobních vlastností k dosahování firemních cílů. Kvalita a

náročnost požadovaných kompetencí znalostních pracovníků vyplývá ze samotné mise a vize firmy [13].

V dnešní době se příliš často setkáváme s tím, že kdo moc zná, je potenciální konkurent, je tedy nebezpečný a je třeba se jej zbavit. Avšak to je právě to, co se od znalostních pracovníků očekává, aby toho „moc znali“. Každý znalostní pracovník si je ale vědom svých schopností, znalostí i vědomostí a zná svou cenu. Tyto pracovníci se tedy neidentifikují s konkrétní organizací, která je platí, ale s prací, kterou vykonávají. Organizace si nemůže, někdy ani nechce, takového pracovníka připoutat či přivlastnit, jelikož tyto pracovníci jsou velice flexibilní, adaptabilní a velice ctižádostiví [9].

Manažeři organizací si budou muset začít zvykat na to, že organizace závisí daleko více na svých špičkových pracovnících, než tyto pracovníci na organizaci. Je skutečností, že velká část organizací prozatím netuší, jak mají se znalostními pracovníky zacházet. Organizace v čele s manažery musí začít brát tyto pracovníky jako aktivum nikoliv náklad organizace [9].

Hlavní činnosti, které musí podnik udělat pro to, aby si udržel znalostního pracovníka:

- management musí maximálně opatrovat aktiva instituce svěřená do jeho péče,
- zajistit, aby se zvýšená produktivita transformovala do výkonnosti podniku,
- zavést do podnikového života management znalostí [10].

### **3.7 Znalostní společnost**

V polovině 90. let se v Americe poprvé objevil termín znalostní společnost. Jedná se o společnost blahobytu, která je založena bez cyklického vývoje, závisející na řadě aspektů, převážně na znalostech. Díky velkému vývoji informační technologie, která umožnila masový přístup ke znalostem v globálním prostoru, se tak začalo mluvit o znalostní společnosti [15].

Znalostní společnost neboli Knowledge society představuje jednu z nejhlubších transformací v historii lidstva. Znalost, um a vědění (knowledge) se stávají nejdůležitější

formou kapitálu, namísto manuální práce, peněz a informací. V současné době se znalosti stávají základním exportním artiklem nejúspěšnějších ekonomik [1].

Každý podnik musí nepřetržitě produkovat svoji schopnost vyrábět, tedy budovat sebe sama, aby mohl úspěšně vyrobit i své výrobky a služby. Problém však přichází, pokud podnik „svou“ výrobu zanedbává, ne-li úplně ignoruje [1].

Každý podnik musí pochopit, že znalost je pro něj nejdůležitější formou kapitálu. Všechny ostatní kapitály, jako jsou peníze, technologie nebo půda, jsou znalostnímu kapitálu podřízeny, následují jej a jsou na něm závislé [1].

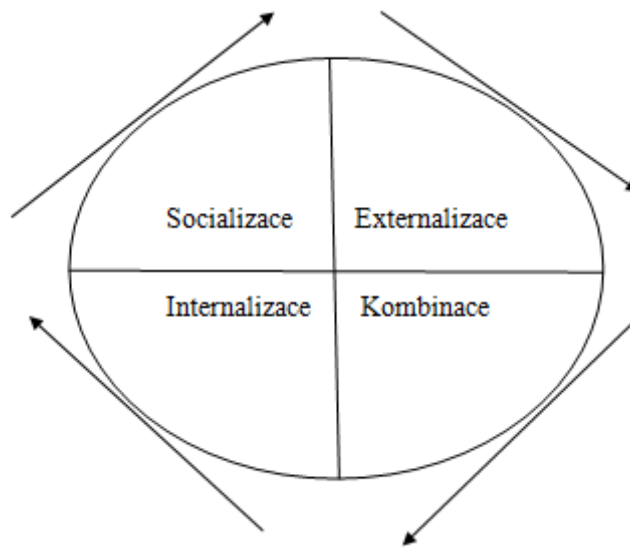
### **3.8 Proces konverze a vytváření nových znalostí – model SEKI (SECI)**

Model SEKI popisuje přeměnu znalosti během životního cyklu z tacitní na explicitní a naopak. Transformace znalostí v explicitní je cyklickým procesem, který obsahuje v různých fázích individuální i skupinovou činnost a součinnost lidí [1].

Existují čtyři základní způsoby jak vytvářet nové znalosti:

- Tvorba nové tacitní znalosti ze staré tacitní znalosti (TxT) – socializace  
Jednotlivec získává novou znalost tacitní ze staré znalosti tacitní. Tato znalost se týká pouze jedince, není pro organizace nijak využitelná.
- Ze staré tacitní znalosti vytvořit novou explicitní znalost (TxE) – externalizace  
V tomto případě dochází k rozšíření znalostí, které jsou využitelné pro konkrétní organizaci.
- Tvorba nové explicitní znalosti ze staré explicitní znalosti (ExE) – kombinace  
V tomto případě nejde o rozšíření znalostí organizace, jde pouze o propojení více explicitních znalostí dohromady.
- Ze staré explicitní znalosti vytvořit novou znalost tacitní (ExT) – internalizace  
Tato forma je přínosná pouze pro jednotlivce, nikoliv pro organizaci. Jednotlivec získává nové, neznámé znalosti. Tato forma znalosti je založená na učení se při činnosti [10].





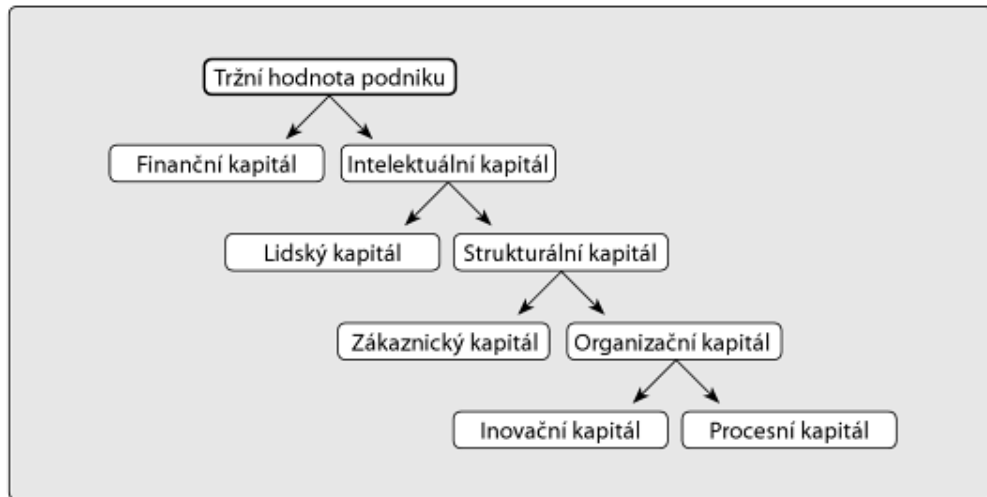
Obr. č. 4: Model SEKI<sup>4</sup>

### 3.9 Vytváření tržní hodnoty podniku

Tržní ekonomika se momentálně soustřeďuje na vyjádření přímých finančních výnosů, ale roste i tlak na vyjádření nehmotných forem kapitálu představujících významnou součást tržní hodnoty podniku. Vyjádření hodnoty podniku se v současnosti ve větší míře orientuje na udržení klíčových zaměstnanců a maximální využití jejich znalostí a inovačních schopností, na růst hodnoty, značky, než na růst základního jmění. Podniky, které se chtějí dále rozvíjet i do budoucnosti, budou muset využívat převážně rozvoje lidského kapitálu k získání konkurenční výhody [16].

---

<sup>4</sup>Zdroj: Moderní management znalostí / Růžena Petříková a kolektiv, strana 113, upraveno autorkou



Obr. č. 5: Tržní hodnota podniku<sup>5</sup>

Celkovou hodnotu podniku tvoří finanční a intelektuální kapitál. Finanční kapitál představují peněžní aktiva v podobě hotových peněz. Intelektuální kapitál jsou organizované znalosti využívané k tvorbě bohatství podniku (patenty, chráněné technologie) [16].

### 3.9.1 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál je definován jako zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a společně s hmotnými zdroji tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku [17].

Pojem označovaný jako znalostní či vědomostní kapitál se v literatuře rozšířil až v 90. letech. Každý autor tento pojem popisuje odlišně. Armstrong [18] vymezil tři složky intelektuálního kapitálu:

- lidský kapitál – znalosti, dovednosti a schopnosti pracovníků,
- společenský kapitál – zásoby a toky znalostí vyplývající ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace,
- organizační kapitál – neboli strukturální kapitál představuje institucionalizované znalosti vlastněné organizací, uložené v databázích a manuálech.

<sup>5</sup> Zdroj: Efektivní vzdělávání zaměstnanců / Jozef Vodák, Alžběta Kucharčíková, str. 20

Intelektuální kapitál představuje kombinaci lidského kapitálu, strukturálního kapitálu a kapitálu vztahů. Jako intelektuální kapitál lze označit například patenty a chráněné technologie podniku [16].

Dle Petříkové [1] se intelektuální kapitál rozděluje na tři základní skupiny, které jsou shodné s předchozím odstavcem. Pod lidský kapitál primárně řadí schopnosti, kompetence, zkušenosti a motivace. Do strukturálního kapitálu patří metody, koncepce, procesy, IT, kultura a značky/patenty. Do poslední skupiny vztahového/zákaznického kapitálu řadí vztahy k zákazníkům, dodavatelům, ostatním společnostem, investorům a také výzkumným institucím.

#### 3.9.1.1 Měření intelektuálního kapitálu

Způsob, jak měřit a vyhodnocovat úroveň intelektuálního kapitálu, je poměrně složitý. Žádná společnost by ho tedy neměla podceňovat. Je-li podnikovému vedení jasné, v čem tkví intelektuální kapitál podniku, je naplněn základní předpoklad pro hodnocení úrovně a lepší management. To vše přispěje ke zvýšení úrovně důvěry i motivace zaměstnanců, ale i ke zvýšení jistoty investorů a členů zájmových skupin [16].

Snažíme-li se o vyjádření hodnoty intelektuálního kapitálu jako nehmotných aktiv, je možno velmi zjednodušeně říct, že jde o rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou podniku. Intelektuální kapitál představuje klíčový prvek schopnosti zajištění budoucích příjmů podniku.

Několik možných nástrojů či metod, které jsou schopny měřit intelektuální kapitál:

- Intangible Assets Monitor – nástroj pro monitorování a vyhodnocování nehmotných aktiv podniku, je zaměřen na sledování tří druhů nehmotných aktiv - externí struktury, interní struktury a individuální kompetence.
- Intellectual Capital Rating – standardizovaná metoda umožňující srovnávání mezi podniky, účelem je změření podnikatelské výkonnosti a potenciálu podniku pomocí informací o aktivitách v oblasti lidského, vztahového i strukturálního prostředí.

- Balanced Scorecards – strategický systém řízení a významný komunikační nástroj, obsahuje vztahy příčin a důsledků v oblasti finanční, zákaznické, interních procesů, učení a růstu [16].

### **3.10 Znalostní management neboli knowledge management**

*„Nejnáročnějším úkolem vůdčích osobností v jednadvacátém století bude uvolňování intelektuální kapacity jejich organizací.“*

(W. Bennis, poradce prezidentů Kennedyho, Johnsona, Cartera a Reagana)

Autorem slovního spojení knowledge management neboli znalostní management je Karl Wiig. Toto spojení použil poprvé ve svém příspěvku o využití umělé inteligence při řízení znalostí [14].

Thomas Davenport definuje management znalostí jako systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka ve specifické oblasti zájmu [3].

Ludmila Mládková definuje znalostní management jako řízení znalostí a znalostních pracovníků [3].

V posledních letech se setkáváme s pojmem znalostní management víc a víc. Přitom obsah tohoto pojmu vznikl již v 5. století před naším letopočtem [19].

Řízení znalostí v novodobé historii (počátek 20. století) představil právě J. Schumpeter ve snaze demonstrovat, že ekonomický růst je závislý na technologických změnách.

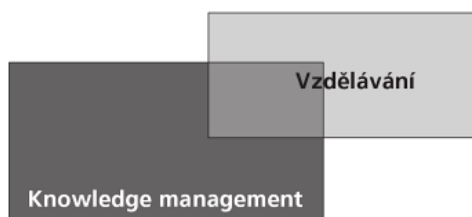
Stručný vývoj znalostního managementu:

- 60. léta – posun od ruční práce k práci hlavou,
- 70. léta – vztah sociálního a individuálního poznávání, v Japonsku se konal první turnaj robotů,

- 80. léta – rozšíření informačních a komunikačních technologií, přechod k informační ekonomice, konala se první konference věnovaná Managementu znalostí,
- 90. léta – příchod znalostní společnosti, vzniká potřeba naučit se řídit ekonomiku založenou na znalostech, od druhé poloviny 90. let minulého století dochází v oblasti Managementu znalostí k velkému množství převratných událostí a změn, jejichž počet každým rokem mnohonásobně stoupá [1].

Už se skoro zdá, že organizace v dnešní době ani nejsou schopné „žít“ právě bez knowledge managementu. Je často považován za jednu z největších konkurenčních výhod organizací [19].

Z obrázku č. 6 je jasně patrné, že znalostní management, neboli knowledge management, není totéž co vzdělávání, ale není to něco úplně jiného. Vzdělávání a knowledge management se na obrázku protínají, mají toho tedy spousty společného. Nelze však jednoznačně říci, kde končí pomyslná čára symbolizující rozdíl mezi těmito odvětvími. Základní rozdíl je právě v tom, že učení (se), neboli vzdělávání, je mnohem náročnější (pro jedince i organizaci) oproti knowledge managementu. Vzdělávání je vždy více zaměřeno na konkrétního jedince, zatímco znalostní management je více zaměřen na rozvoj určité společnosti (organizace) [2].

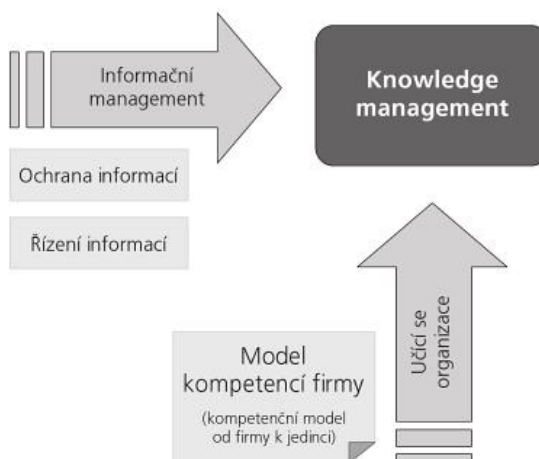


Obr. č. 6: Vztah vzdělávání a knowledge managementu ve firmě<sup>6</sup>

Současný knowledge management se vyvinul z informačního managementu, který se nejdříve zabýval tím, jak chránit a zabezpečit interní informace firem. Posléze se zabýval tím, jak informace distribuovat. Koncepce učící se organizace, respektive organizačního

<sup>6</sup>Zdroj: Rozvoj a vzdělávání pracovníků / František Hroník, str. 77

učení se objevila koncem 70. let minulého století a v roce 1990 ji ve všeobecnou známost uvedl P. M. Senge. V souladu s organizačním učením se formuluje kompetenční model firmy. Knowledge management pak poskytuje rámec a metody, jak kompetence firmy dále rozvíjet. Oblast IT/IS poskytuje knowledge managementu podporu, bez které by se v současné době nemohl obejít [2].



Obr. č. 7: Hlavní vývojové vlivy na současný knowledge management<sup>7</sup>

Dle P. M. Sengeho má každá učící se organizace pět základních disciplín, které je však nutné uplatnit najednou. Není možné očekávat kýžený efekt, pokud budeme uplatňovat jednu disciplínu po druhé a v oddělených časových úsecích. Jednotlivé disciplíny učící se organizace by se daly nazvat jako kompetence firmy.

Jedná se o tyto disciplíny:

- systémové myšlení – nejdůležitější disciplína, bez ní nelze jevům rozumět dynamicky a vcelku, komplexnost, propojuje ostatní disciplíny,
- osobní mistrovství – schopnost vybírat si to podstatné, být mistrem svého oboru,
- mentální modely – vnitřní představy o tom, jak vše kolem nás funguje, očekávání, předsudky, generalizace,
- sdílené vize – je nutné, aby jedinec vnímal vizi organizace jako svou vlastní,
- týmové učení – nejen diskuze, ale opravdový dialog, zohlednění různých zájmů [2].

<sup>7</sup> Zdroj: Rozvoj a vzdělávání pracovníků / František Hroník, str. 76

## **3.11 Praktické přístupy k managementu znalostí**

### **3.11.1 Manažerské porady**

Jako stálý zdroj znalostí, i když si to většina z nás neuvědomuje, jsou právě porady na všech stupních řízení. Nikdo však není schopen určit, jaký počet porad je nutný pro efektivní využití znalostí. Mnoho porad totiž znamená vytvářet v organizaci pocit „poradové turistiky“. Mnohdy však vzniká i pocit, že „kolik absolvuješ porad, tolikrát jsi nepostradatelný manažer“. Málo porad naopak znamená pocit všeobecné „neinformovanosti“ [1].

Z pohledu managementu znalostí je porada:

- odrazem vyzrálosti podnikové organizace,
- prostorem pro tvorbu i hodnocení strategie a cílů organizačního úseku,
- zdrojem nových informací,
- platformou hodnocení výsledků,
- místem s identifikací nových příležitostí a nápadů.

Rychlé a srozumitelné vedení porady nedává příležitost k marnotratnému povídání, které většině zaměstnanců nic nepřinese. Pokud je porada vedena tak, že se na ní vyjadřuje každý účastník samostatně, je nutná příprava zaměstnanců předem. Porada burcuje k novým znalostem a může patřit k efektivnímu ověření znalostí všech zúčastněných. Porada proto patří mezi nezastupitelné formy aplikace managementu znalostí v podnikové praxi [1].

### **3.11.2 Řešitelské týmy**

V řešitelském týmu není účelem popisovat správný projektový postup, nýbrž přínos práce jednotlivců ke sdílení znalostí. Z výzkumů se ukázalo, že zaměstnanci nejčastěji požadují výuku a získávání nových znalostí v podobě praktické práce. Nepraktičtější je tedy učit se od někoho druhého, zkušenějšího, staršího, který nám dá zpětnou vazbu. Dobře vedené řešitelské týmy synergicky posilují jeden druhého [1].

### **3.11.3 Provozní workshopy**

Provozní workshopy jsou platformou pro rychlé sdílení znalostí, prostorem pro rychlou analýzu nedostatků, místo definic plánů, ale i rozboru způsobu jejich naplnění. Probíhají tak, že se schází pracovní skupina (např. tým nebo kolektiv) v pravidelných intervalech – denně, týdně nebo jednou za čtrnáct dní. Na těchto workshopech jsou znalosti přísně vyžadovány a slabiny ihned prokazatelně řešeny, proto tedy tyto setkání nejsou zaměstnanci příliš oblíbeny. Z každé schůzky je proveden krátký záznam (jakoukoliv formou). Na každé schůzce se provádí jakási analýza problému a z té jsou vyvozeny závěry, ze kterých vznikají nové znalosti. Provozní workshopy posilují autonomnost kolektivu. Autonomnost s sebou nese potřebu stále se orientovat, uchovávat nejlepší postupy a přenášet osvědčené praktiky [1].

### **3.11.4 Vzdělávací workshopy**

Kombinací vzdělávání a praktického přístupu jsou právě vzdělávací workshopy. Obsahují jak teoretický výklad, tak i praktické zapojení účastníků do přímé aplikace. Při workshopu se buď jedinci soustředí na vyřešení praktického problému, nebo se snaží alespoň ukázat směr řešení daného problému. Do aktivit jsou zapojeni všichni účastníci workshopu, vždy se tedy ve skupinách vytvoří skupina „tahounů“ a skupina „tažených“. Pro všechny je však workshop velkým přínosem, jelikož burcuje k formulování námětů a aktivního konání, k čemuž by za běžných okolností nedošlo [1].

## **3.12 Řízení znalostí a znalostní řízení**

Mezi pojmy řízení znalostí a znalostní řízení je velký rozdíl. Cílem řízení znalostí je zabezpečit podniku znalosti, které potřebuje pro svou každodenní činnost na operativní, ale i strategické úrovni.

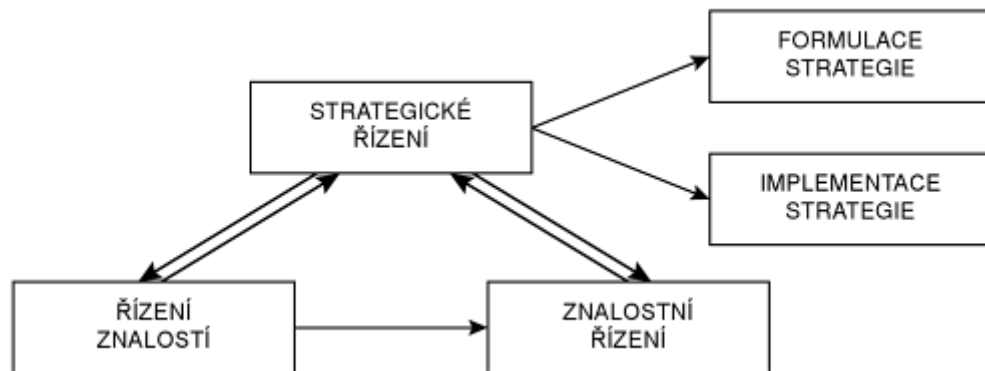
Řídit lze však pouze explicitní znalosti, které zahrnují následující činnosti:

- aktualizování a rozvíjení znalostí,
- identifikace znalostí, které v organizaci již jsou,
- identifikace znalostí, které jsou mimo organizaci,
- identifikace potřeby znalostí,



- skladování znalostí, zpravidla pomocí informačního systému,
- ochrana znalostí proti jejich zneužití [15].

Oproti tomu znalostní řízení využívá jak explicitní, tak i implicitní znalosti v procesu strategického řízení. Existují dvě fáze tohoto procesu: první fáze se zabývá využitím znalostí k formulaci strategie, druhá fáze se pak zabývá implementací strategie [15].



Obr. č. 8: Vztah mezi řízením znalostí, znalostním řízením a strategickým řízením<sup>8</sup>

### 3.13 Uchovávání znalostí

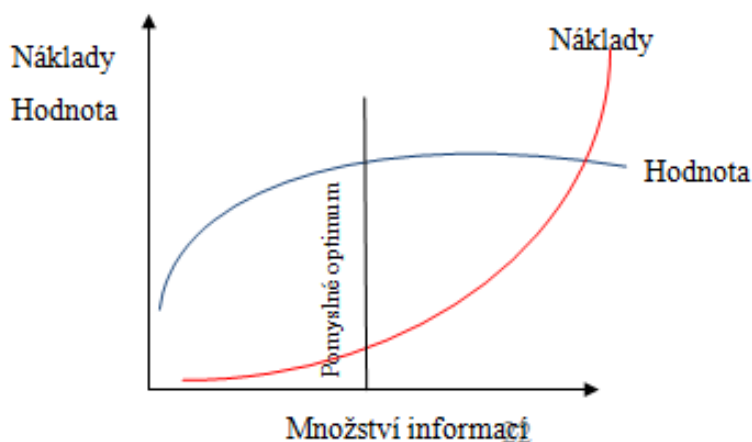
Vytvořené a ověřené nové znalosti mohou mít podobu dvou uchování:

- explicitní (v tištěné podobě nebo na elektronickém nosiči),
- tacitní (v hlavách všech pracovníků).

Ve většině firem pochopitelně převažují tzv. „databanky“ v hlavách lidí, jsou však obtížněji získatelné a uchopitelné. Úkolem manažerů tedy je, aby co nejvíce taktních znalostí bylo zachyceno a předáno dalším zaměstnancům. O tento úkol se primárně starají manažeři lidských zdrojů společně s celým vedením podniku. Úkolem tedy je, motivovat zaměstnance k maximalizaci využití intelektuálního kapitálu s cílem zvýšit výkonnost organizace [1].

<sup>8</sup>Zdroj: Strategické řízení podniku / Roman Zuzák, str. 122

Pozornost organizací je dnes nejvíce upřena z velké části na IT – konkrétně na internet, intranet a podnikové informační systémy. U většiny podniků však existuje povědomí o tom, že „čím více informací, tím lépe“. Podnik buduje rok, někdy i déle, složitý informační systém, při kterém se pracovníci stávají „bezduchými vkladateli“ informací, bez znalosti účelu a bez smyslu dalšího využití. Nikdo tato data nečte, neanalyzuje, ale všichni přitom mají spoustu práce s jejich zpracováním. Je tedy nutností připomenout si i vazbu mezi množstvím informací a jejich hodnotou [1].



Obr. č. 9: Hodnota informace versus náklady na její získání [11].

### 3.14 Podnikové znalosti jako konkurenční výhoda

Management znalostí se označuje jako moderní směr řízení podniku, a to zejména proto, že v žádném případě nekonkuruje žádnému existujícímu směru, neboť se projevuje zcela v jiné rovině. Přispívá k vyšší úrovni vzdělanosti pracovníků i manažerů a přispívá k efektivnějšímu využívání zkušeností [1].

K výraznému zvýšení účinnosti znalostního managementu dochází ve chvíli, kdy vedení společnosti pochopí, že nemůže být jen pouhým iniciátorem nastoupených změn, ale že se změny dotknou především jeho samotného [1].

Rozvoj organizací v současném konkurenčním prostředí tedy do značné míry záleží na schopnostech sdílet a využívat znalosti zaměstnanců všech podnikových úrovní lépe a

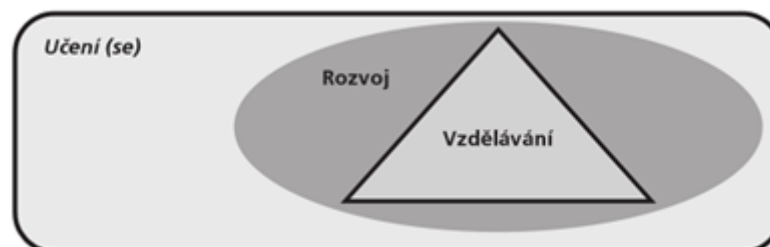
rychleji než konkurence. Současná podniková kultura roli tzv. managementu znalostí ještě stále spíše podceňuje, stejně jako dostatečně neakceptuje nositele těchto znalostí [1].

Zásady účinného managementu znalostí by tedy měly být zakotveny v některých principech, které jsou pro úspěšnou implementaci managementu znalostí nezbytné:

- kvalitní podnikové procesy,
- efektivní využívání IS/IT,
- formování podnikové kultury, podporující management znalostí ve všech typech organizací – výrobních, nevýrobních, ale i sektoru veřejné správy [1].

### 3.15 Učení (se)

Učení se označuje jako proces změny, který zahrnuje nové vědění i konání. Učit se jedinci mohou organizovaně, ale i spontánně (řeč, vytváření vztahů). Pozornost učících se jedinců je většinou soustředěna na organizované učení se, které je reprezentované vzděláváním. Učení v sobě zahrnuje více než rozvoj a vzdělávání [2].



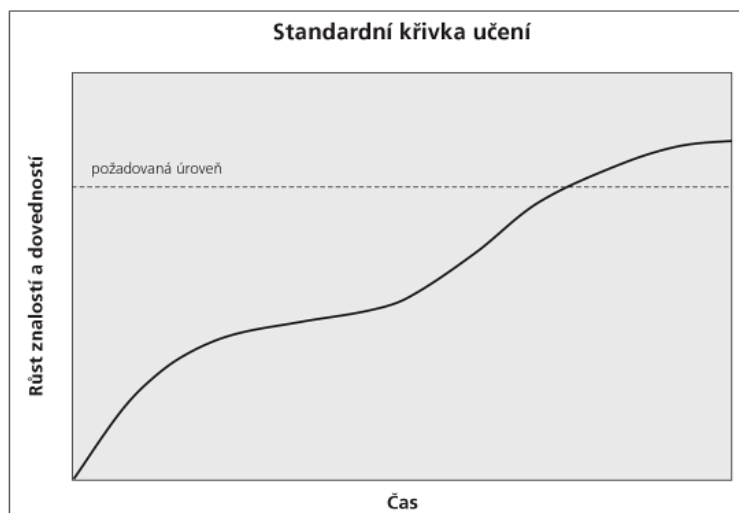
Obr. č. 10: Vztah učení, vzdělávání a rozvoje<sup>9</sup>

Učení se skládá ze tří základních zdrojů:

- údiv,
- zkušenost,
- kritické myšlení [2].

---

<sup>9</sup>Zdroj: Rozvoj a vzdělávání pracovníků / František Hroník, str. 31



Obr. č. 11: Standardní křivka učení<sup>10</sup>

Průběh standardní křivky se liší podle charakteru úkolu, zda se jedná o problém nebo cvičení. Pokud se jedná o cvičení, křivka učení je jednodušší. Křivka učení neprobíhá lineárně, obvykle se objevuje tzv. vlnka a probíhá dvoufázově. Z počátku nastupuje strmý nárůst znalostí a dovedností, tuto fázi zakončuje tzv. plató, po němž následuje fáze, ve které jsou nabyté znalosti a dovednosti integrovány do dalších znalostí a dovedností, což vede k jejich efektivnímu využití [2].

### 3.16 Vzdělávání

Tento pojem se využívá pro označení cílevědomého procesu přípravy jednotlivce pro určitě sociální (pracovní) role.

Pro vzdělávání je typické:

- má procesuální charakter (na rozdíl od pojmu vzdělání, kterým se označuje „stav“),
- probíhá dlouhodobě – dnes se hovoří o celoživotním vzdělávání,
- je primárně zaměřeno na potřeby jednotlivce [20].

V rámci podnikového vzdělávání se uskutečňují dva typy aktivit:

- tréninkové (výcviky a školení),

<sup>10</sup>Zdroj: Rozvoj a vzdělávání pracovníků / František Hroník, str. 41

- rozvojové kurzy nebo programy.

Tréninky jsou zaměřeny na získání specifických znalostí a dovedností aktuálně potřebných pro kompetentní výkon. Rozvojové kurzy jsou vzdělávací aktivity zaměřené na budoucí potřeby, které jsou příspěvkem k seberealizaci pracovníků. Rozvoj se týká většinou pouze vybraných skupin zaměstnanců – většinou se jedná o manažery nebo specialisty s vysokým rozvojovým potenciálem [20].

Podnikové vzdělávání může mít tyto formy:

- prezenční – indoor nebo outdoor techniky,
- distanční – korespondenční forma, e-learning,
- kombinovaná [20].

V podnicích se uplatňuje několik druhů metod průběžného vzdělávání zaměstnanců pro rozvoj jejich profesní kompetence. Nejvíce využívané jsou tyto:

- koučování (coaching) – podstatou je podpora rozvoje pracovníka a rozvoj jeho samostatnosti, řešení stále složitějších úkolů,
- mentorování (mentoring) – jedná se o variantu individuálního koučování, mentor je v pozici rádce, jedná se vždy o zkušenějšího a staršího kolegu, který pomáhá novému kolegovi v jeho kariérním rozvoji,
- tutoring – obdoba mentoringu s tím rozdílem, že u této metody jde o skupinovou péči, jde o rozvoj technické a metodické složky kompetence,
- asistování – školený pracovník je přidělen jako asistent zkušenějšího pracovníka, pomáhá mu v plnění pracovních úkolů a učí se od něj pracovní postupy,
- stáže – dlouhodobé studijní pobyty na podobném pracovišti,
- rotace práce – nový zaměstnanec získává zkušenosti o chodu firmy pobytem na různých pracovních místech,
- konzultace - vychází z poradenské praxe, vztah dvou odborně zdatných jedinců, kteří společně řeší problém [20].

### 3.17 Motivace

Se znalostmi a tedy i řízením znalostí je úzce spjata právě i motivace. Nejdůležitější je tedy mít motivaci právě k tomu se vzdělávat, učit se, tedy zdokonalovat si své znalosti, schopnosti i dovednosti.

Na motivaci působí:

- hodnota, již účastníci přikládají učebním aktivitám ve vztahu ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucí kariéře či náročnost úkolů,
- okolnost, zda program kurzu vychází ze zjištěných potřeb vzdělávání, nebo jde o jednorázovou akci bez zohlednění vzdělávacích potřeb účastníků [16].

Mezi základní motivy, které vedou management podniků k investicím do vzdělávání zaměstnanců, patří vědomí, že:

- vzdělávání zaměstnanců je nutným předpokladem zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmů, ale i celého podniku,
- vzdělávání je významným prvkem zvyšování konkurenceschopnosti,
- vzdělávání je způsobem zajištění požadované úrovně vědomostí a dovedností pracovníků,
- vzdělávání zvyšuje samostatnost a zodpovědnost pracovníků,
- vzdělávání podporuje růst motivace pracovníků podniku [16].

Jednou z nejdůležitějších záležitostí podniku je stanovit vhodný systém motivace ke vzdělávání. Při vypracování efektivního motivačního programu v oblasti podnikového vzdělávání je třeba správně zvolit stimulační faktory, které musejí:

- vycházet ze strategie podniku,
- vycházet z cílů podnikového systému vzdělávání,
- respektovat potřeby a možnosti zaměstnanců podniku,
- zohledňovat specifika podniku a regionu,
- reagovat na celospolečenskou situaci v zemi.

Mezi motivační faktory vzdělávání řadíme například zlepšení postavení v týmu, pracovní postup, získání kvalifikace, vyšší platové ohodnocení, získání sociálních výhod a jiné [16].

## **4 Praktická část**

Praktická část diplomové práce zkoumá systém řízení znalostí ve společnosti Raiffeisenbank a.s.

První podkapitola praktické části diplomové práce podává základní informace o vybrané společnosti Raiffeisenbank a.s. od jejího vzniku přes popis vývoje do současné podoby. Dále shrnuje informace o etickém kodexu společnosti, podává popis skupiny Raiffeisen, seznamuje s organizační strukturou společnosti vč. kariérního růstu na pobočkách.

Druhá podkapitola praktické části diplomové práce se zaměřuje na analýzu řízení znalostí, která vychází z poznatků získaných prostřednictvím dotazníkového šetření. Dotazník obsahuje celkem třicet otázek a to jak otevřených, tak uzavřených. Provedené šetření se zaměřovalo pouze na zaměstnance pobočkové sítě společnosti, kterých bylo k 30. 9. 2015 1196. To představuje 44,68 % z celkového počtu zaměstnanců společnosti. Dotazník byl rozeslán prostřednictvím podnikové emailové korespondence 500 respondentům se žádostí o jeho další přeposlání kolegů či nadřízeným. Pro účely diplomové práce pak bylo zpracováno 168 došlých vyplněných dotazníků.

### **4.1 Raiffeisenbank a.s.**

Raiffeisenbank a.s. (dále jen RB a.s.) poskytuje v České republice široké spektrum bankovních služeb soukromé i podnikové klientele. RB a.s. obsluhuje klienty v síti 120 poboček a klientských center, poskytuje rovněž služby specializovaných hypotečních center, osobních, firemních a podnikatelských poradců [21].

Od banky se dvěma pobočkami a 39 zaměstnanci se během 20 let díky úspěšnému organickému růstu vyvinula v pátou největší banku na českém trhu, která nyní spravuje aktiva přesahující 200 miliard korun. K 30. 9. 2015 je v RB a.s. zaměstnáno 2677 zaměstnanců, z toho 1196 zaměstnanců pracuje na pobočkách [21].

Nabídku kvalitních služeb potvrzuje celá řada domácích i mezinárodních ocenění. Banka pravidelně získává ceny především za kvalitu svých služeb a poradenství, v produktové



oblasti je eKonto tradičně vyhlašováno mezi nejlepšími účty v České republice a přímé bankovníctví včetně obsluhy účtu přes chytrý telefon je rovněž považováno za jedno z nejlepších na trhu [21].

RB a.s. se v České republice zaměřuje především na aktivní střední třídu, tedy klienty, kteří mají zájem o správu svých financí. Banka tak klade důraz především na kvalitu poskytovaných služeb, širší produktové nabídky, kvalitní poradenství a dlouhodobé finanční plánování [21].

Majoritním akcionářem banky je rakouská finanční instituce Raiffeisen Bank International AG (dále jen RBI), která zajišťuje služby firemním a investičním klientům v Rakousku a dále obsluhuje klienty v řadě zemí střední a východní Evropy. Od roku 2005 jsou akcie skupiny kótovány na vídeňské burze [21].

Skupina Raiffeisen získává pravidelně od prestižních časopisů Euromoney, Global Finance i The Banker ceny pro „Nejlepší banku ve střední a východní Evropě,“ síťové banky navíc získávají cenění pro nejlepší banky v daných zemích regionu [21].

RB a.s. od samého počátku aktivně nabízí služby s důrazem na zohlednění specifických potřeb klientů v různých regionech. Vedle svých ryze obchodních aktivit se banka angažuje v souladu se 140letou tradicí jména Raiffeisen rovněž v řadě veřejně prospěšných aktivit, zahrnujících např. oblasti kultury a vzdělávání nebo charitativní projekty [21].

#### **4.1.1 Etický kodex RB a.s.**

Etický kodex skupiny Raiffeisen stanovuje základní hodnoty banky a je základem firemní kultury, která se zaměřuje na etické principy.

Hodnoty kodexu:

- Orientace na zákazníka
- Profesionalita
- Kvalita
- Vzájemný respekt

- Iniciativa
- Týmová spolupráce
- Bezúhonnost

Dodržování těchto hodnot také slouží k udržení a k dalšímu budování dobrého jména celé skupiny Raiffeisen [21].

#### **4.1.2 Skupina Raiffeisen**

RB a.s. je součástí Raiffeisen Bank International AG (RBI), která je jedním z nejvýznamnějších poskytovatelů investičního a firemního bankovníctví v Rakousku a je vedoucí univerzální bankou ve střední a východní Evropě. Vznikla spojením některých aktivit Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB) a Raiffeisen International Bank-Holding AG. Transakce byla právně dokončena v říjnu 2010. RBI je dceřinou společností RZB, která drží zhruba 60 % akcií, zbytek se volně obchoduje na vídeňské burze [21].

RBI nabízí firemní a investiční bankovníctví pro rakouské a mezinárodní společnosti, rozsáhlou bankovní a leasingovou síť ve střední a východní Evropě pro firemní i retailové klienty, stejně jako firemní a investiční služby v Asii a v nejvýznamnějších světových finančních centrech. Silná role banky je podporována značkou Raiffeisen, jednou z nejvíce známých značek v celém regionu. Po strategickém spojení v roce 2010 RBI posílila svou pozici plně integrované firemní a retailové bankovní skupiny. Banka tak má nejen dobrý přístup k retailovým i firemním klientům, ale také rozšířila svou produktovou nabídku. Na konci roku 2011 banka zaměstnávala zhruba 56.000 lidí, kteří obsluhovali asi 13,8 milionu klientů na 2915 pobočkách. Aktiva RBI dosahují zhruba 147 miliard eur [21].

Kořeny Raiffeisen se v Rakousku datují do doby před více než 125 lety. První rakouské úvěrové družstvo bylo založeno v Mühldorfu v Dolním Rakousku v roce 1886. Místní družstva spolu začala brzy spolupracovat a výsledkem bylo založení regionálních družstev, které daly vzniknout multi úrovněvé organizaci Raiffeisen. To umožnilo nejen posílení pozice, ale také lepší řízení i kontrolu rizik. V roce 2011 obsluhovala Raiffesien Banking Group Austria (RBG, největší bankovní skupina v zemi) vklady klientů ve výši 83,8 miliardy eur (bez stavebního spoření). S tržním podílem 32,2 procenta tak RBG dále

posílila svou pozici leadera mezi rakouskými bankami. RBG dosáhla své silné pozice zdravým organickým růstem [21].

### **4.1.3 Řízení znalostí v Raiffeisenbank a.s.**

Raiffeisenbank je velkým podnikem, klade tedy velký důraz na spokojenost a vzdělávání svých zaměstnanců. Každoročně investuje do řízení znalostí stovky tisíc korun. V oblasti vzdělávání Raiffeisenbank spolupracuje s celou řadou institucí a škol. Banka má speciální oddělení, které se zabývá právě řízením znalostí v RB a.s. s názvem Training & Coaching of Branch Network, vedoucím tohoto oddělení je Mgr. Milan Klindera, se kterým jsem spolupracovala na praktické části diplomové práce. Toto oddělení je rozděleno do několika týmů specializujících se na koučinky, školení, tréninky, individuální konzultace, řízení výkonu, rozvoj a adaptaci zaměstnanců, ale i vytváření e-learningů v aplikaci Alfréd.

#### **4.1.3.1 Rozvojová nabídka RB a.s. dle kompetencí na rok 2015**

Na obrázku č. 12 je zobrazena rozvojová nabídka zaměstnanců dle kompetencí. Každý zaměstnanec si vybere kompetence, ve kterých se chce rozvíjet a nástroje, které by k tomu měl používat.

## Přehled všech kompetencí



Obr. č. 12: Přehled kompetencí<sup>11</sup>

Rozvoj kompetencí v Raiffeisenbank a.s. vychází z principu 70 - 20 - 10. V praxi to znamená, že určité rozvojové aktivity, nám přinášejí 70%, jiné 20% a některé pouze 10% efekt v rozvoji.

- 70 % ON THE JOB ROZVOJ - Nejefektivnější způsob rozvoje, realizuje se každý den, člověk se učí tím, co dělá a co dělají jiní, tedy pracovní zkušeností. Konkrétní příklady: sdílení dovedností a znalostí, stáže, vedení porad.
- 20 % DALŠÍ NÁSTROJE - Rozvoj je také realizován "on the job", avšak za pomoci druhých (kolegů, nadřízeného), kteří poskytují zpětnou vazbu nebo mentoring, sdílí zkušenosti.
- 10 % FORMÁLNÍ UČENÍ- Realizuje se formou tréninků, workshopů, seminářů, e-learningů, konferencí a dalších [22].

<sup>11</sup>Zdroj: Interní zdroje RB a.s.: Intranet – Training of Branch Network [22]

#### 4.1.3.2 Školení v Raiffeisenbank a.s.

Zaměstnanci RB a.s. mají možnost zúčastnit se velkého množství školení a to jak interních, tak i externích. Většina interních školení probíhají v Praze na Centrále RB a.s. Každé školení je pravidelně vypisováno v určitých časových intervalech. Nejčastějším školením je úvodní školení nováčků, tzv. West Point.

Zaměstnanec se může po absolvování školení zúčastnit ještě tzv. doškolování neboli individuální konzultace s trenérem přímo na pobočce, na které pracuje. Tato doškolování jsou využívána převážně na školení aplikací, ve kterých zaměstnanci pracují, jako například Siebel, Midas, Operátor nebo Citrix [22].

Příklady školení a workshopů, které momentálně (září 2015) probíhají v RB a.s.:

- ČNB – Falza
- Compliance and Security
- Investiční produkty
- Sales Training pro BO 1
- Sales Training pro BO 2
- Telefonní dovednosti
- Třetí strany
- Uniqa pojištění – Dividenda
- Workshop - Kreditní karty
- Workshop - Přímé bankovníctví [22].

#### 4.1.3.3 Aplikace Alfréd

Aplikace Alfréd je speciální aplikace, která je zaměřena na vzdělávání zaměstnanců, jejich testování, ale i rozvoj. Tato aplikace slouží i jako knihovna pro zaměstnance. Právě v této aplikaci plní zaměstnanci veškeré testy a mají možnost se vzdělávat pomocí e-learningových kurzů a norem [22].

Přehled povinných e-learningových kurzů a norem (září 2015):

- Bezpečnost práce pro vedoucí zaměstnance

- Bezpečnost práce pro zaměstnance
- Norma – Hotovostní operace pro poradce
- Norma – Podpisový a kompetenční řád
- Norma Hotovosti
- Prevence praní špinavých peněz a Compliance
- Školení řidičů [22].

#### 4.1.3.4 Rozvoj vzdělávání mimo společnost RB a.s.

RBCZ se zaměřuje i na vzdělávání studentů a podporuje několik vzdělávacích programů. Mezi nejvýznamnější partnery v oblasti vzdělávání banka řadí spolupráci s Junior Achievement. Banka je více než 10 let partnerem soutěže o Nejlepší studentskou společnost. Studenti díky soutěži získávají cenné zkušenosti s reálným podnikatelským prostředím, učí se řešit problémy a osvojují si práci. Pro řadu studentů se jejich studentská firma stává motivací pro jejich další profesní kariéru [21].

V roce 2014 se banka stala partnerem projektu Mentoring začínajících učitelů na základních školách společnosti Business Leaders Forum. Podpořila vývoj on-line aplikace určené pro mapování dovedností žáků organizace EDUin, Nadační fond Kamarádi vzdělávání České bankovní asociace nebo Základní a praktickou školu Ružínovská v Praze. Bývalý generální ředitel Raiffeisenbank Mario Drosc se rovněž zúčastnil projektu Bankéři do škol, kde se studenty gymnázia diskutoval o aktuálním stavu českého bankovníctví či odpovědném zadlužování [21].

#### 4.1.4 Lidské zdroje v RB a.s.

Banka v posledních letech bojuje s rostoucí fluktuací zaměstnanců, převážně v Praze, z posledních výzkumů byla zjištěna fluktuace zaměstnanců 40%. V následující tabulce č. 1 je zobrazen průměrný počet zaměstnanců v roce 2012, 2013 a 2014. Poslední dostupný počet zaměstnanců z roku 2015 je 2677 zaměstnanců.

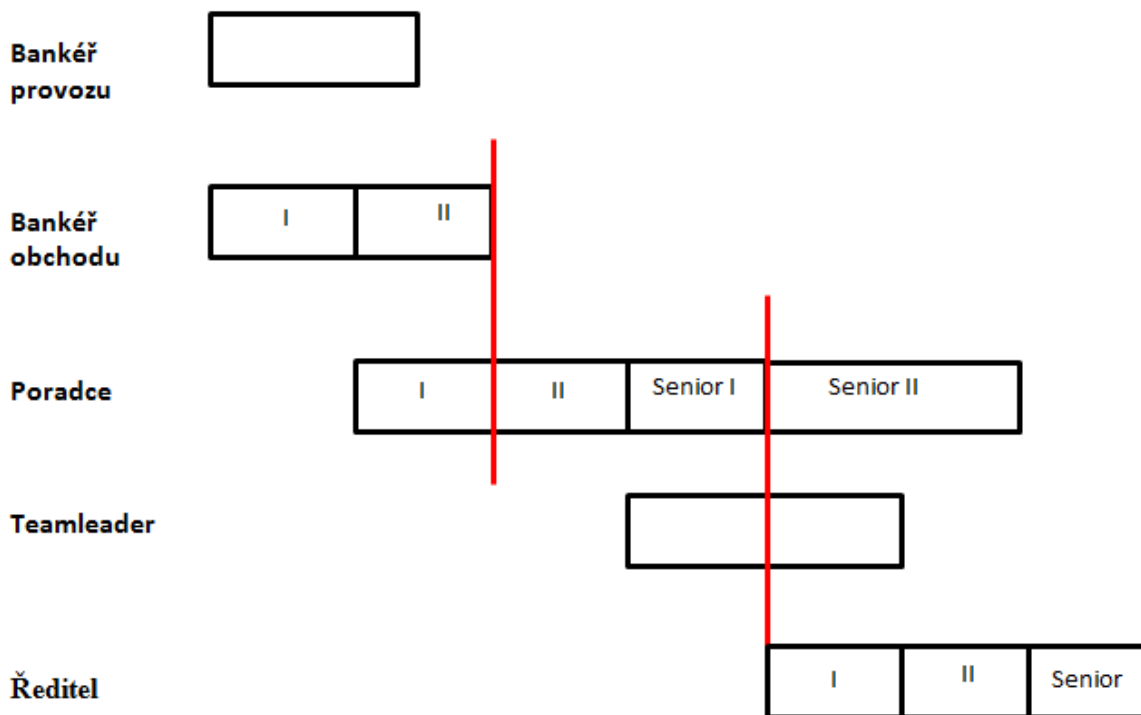
Tab. č.1: Vývoj počtu zaměstnanců RB a.s.

	2014	2013	2012
Zaměstnanci	2612	2821	2902
Členové představenstva banky	7	6	6
Členové dozorčí rady	9	9	9
Ostatní členové vedení	24	26	24

#### 4.1.5 Pobočkový kariérní růst v RB a.s.

Tak jako ve většině velkých společností, také v RB a.s. existuje systém kariérního růstu na základě dělení do kariérních stupňů. Na pobočkách jsou pozice rozděleny do pěti základních pozic, které se však dále člení dle specializace či zkušeností daného pracovníka.

Nejnižší pozicí je bankéř provozu, který pracuje na pokladně a recepci. Bankéř obchodu, druhý nejnížší stupeň, je základem pro kontakt s klienty a do jeho kompetencí či popisu práce patří zakládání účtů, zpracování a vyřizování žádostí o kreditní kartu či úvěr. Třetí pozicí je poradce, který se dále specializuje na osobní nebo podnikatelskou klientelu. Druhou nejvyšší pozicí je team leader. Ten svou působností mnohdy může nahrazovat ředitele pobočky a měl by být schopen pomoci či poradit všem ostatním pracovníkům na nižších pozicích. Nejvyšší pozicí v rámci pobočky je pak ředitel neboli Branch manager. Detail kariérního schématu v rámci poboček RB a.s. je zobrazen na obrázku 13, kde červené čáry znázorňují horizontální prostupnost.



Obr. č. 13: Kariérní schéma v rámci poboček RB a.s.



## 4.2 Dotazníkové šetření

Základem praktické části diplomové práce byl výzkum provedený dotazníkovým šetřením ve společnosti RB a.s. Tento výzkum byl doplněn rozhovorem s ředitelem vybrané pobočky. Šetření bylo provedeno prostřednictvím elektronické korespondence, tj. zasláním emailu s dotazníkem konkrétním zaměstnancům společnosti. Jelikož jsem sama zaměstnancem RB a.s., mohla jsem kontakty na zaměstnance čerpat z vnitropodnikové databáze. Vyplněné dotazníky byly poté zasílány zpět na moji pracovní emailovou adresu.

V RB a.s. je v pobočkové síti zaměstnáno 1196 zaměstnanců, což představuje 44,68% z celkového počtu zaměstnanců RB a.s. Dotazník byl rozeslán v červenci 2015 vybraným 500 respondentům pracujících na různých pozicích v různých městech České republiky. Zpět se mi vrátilo 168 vyplněných dotazníků, tedy 33,60 %. Domnívám se, že toto číslo je poměrně nízké oproti mým původním očekáváním. Dle mého názoru to lze přičíst faktu, že zaměstnanci jsou povinni průběžně vyplňovat dotazníky zasílané vedením společnosti RB a.s., proto jakýkoliv další nepovinný dotazník spíše odmítnou, jelikož se nejedná o jejich povinnost. Druhým důvodem nižší návratnosti může být termín zaslání dotazníku, který kolidoval s termínem letních prázdnin a mnozí zaměstnanci tak mohli čerpat řádnou dovolenou. Na druhou stranu se však domnívám, že pokud bych v RB a.s. sama nebyla zaměstnána, byla by návratnost dotazníků ještě nižší.

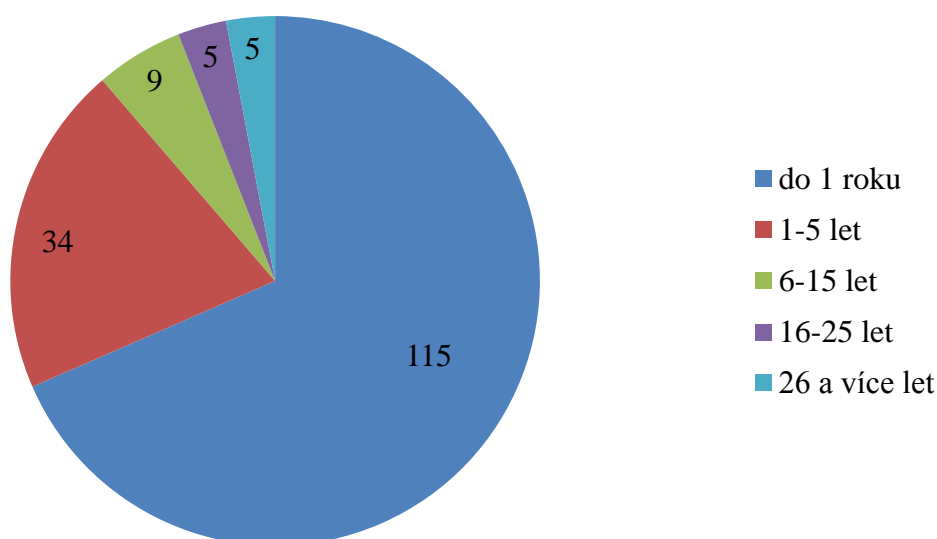
Dotazník je sestaven z 30 otevřených i uzavřených otázek, z nichž některé se větví na další podotázky. Otázek je tedy v dotazníku celkem 35. Respondenti byli v úvodu dotazníku požádáni, aby vždy vybrali právě jednu odpověď. U mnoha otázek však byla nabídnuta možnost „jiná odpověď“ z důvodu, aby se každý respondent mohl vyjádřit dle svého uvážení a nemusel by pouze vybírat nejbližší z nabízených odpovědí.

Základní otázkou při sestavování a vyhodnocování dotazníku byla otázka č. 1, dotazující se na délku zaměstnaneckého poměru respondentů v RB a.s. Jelikož je fluktuace zaměstnanců v pobočkové síti RB a.s. poměrně vysoká, podstatně se liší také jejich znalosti a zkušenosti. Proto jsem se všechny odpovědi rozhodla vyhodnocovat v závislosti na délce pracovního poměru respondentů. Výsledky tak mj. umožní vystihnout vývoj znalostí a zkušeností v závislosti na době strávené v RB a.s.

## 4.3 Výsledky dotazníkového šetření

### 4.3.1 Otázka číslo 1: Jak dlouho pracujete v RB a.s.?

Jak již bylo zmíněno dříve, první otázka byla stanovena jako základní. Výsledky šetření se tak vyhodnocovaly s ohledem na délku pracovního poměru jednotlivých zaměstnanců. Díky vysoké fluktuaci zaměstnanců pobočkové sítě RB a.s. se výrazně liší i jejich znalosti a zkušenosti. Odpovědi na položené otázky se tak významně liší s ohledem na dobu, kterou zaměstnanec v RB a.s. strávil. Grafické znázornění odpovědí je shrnuto v obrázku č. 14.



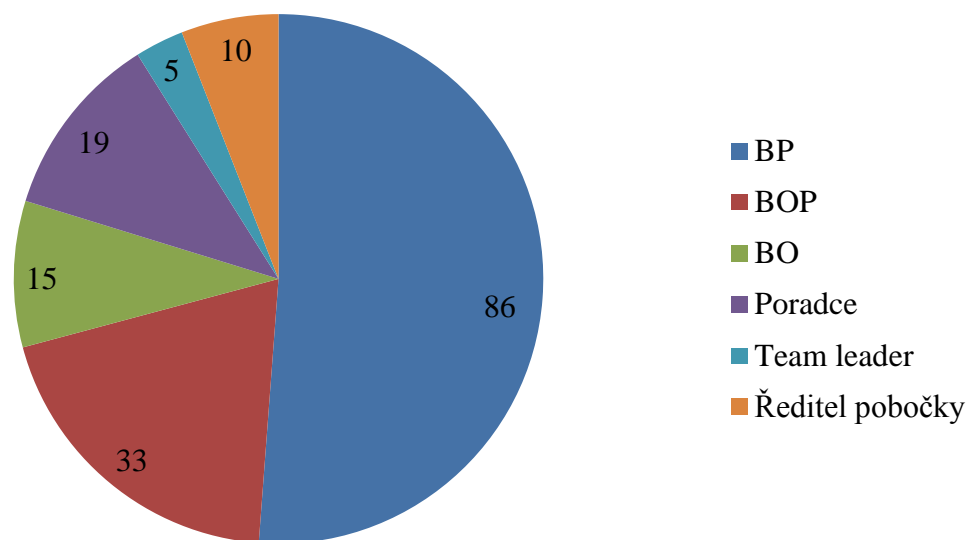
Obr. č. 14: Jak dlouho pracujete v RB a.s.?

Na tuto otázku odpovědělo celkem 168 respondentů. Dle odpovědí je zřejmé, že převážná část respondentů pracuje v bance méně než jeden rok. Konkrétně se jedná o 115 dotázaných, což představuje přibližně 68,4 % z dotazovaného počtu. Vyhodnocení této otázky potvrzuje hypotézu vysoké fluktuace zaměstnanců, která byla nastíněna dříve. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří v bance strávili 1-5 let. Z celkového počtu 168 dotázaných jich je 34, což představuje přibližně 20,2 %. Pracovní zkušenosti mezi 6 a 15 lety uvedlo 9 zaměstnanců, tedy 5,4%. Pouhé 3% zaměstnanců, tj. 5 respondentů, zvolilo variantu 16 až 25 let. Stejný počet jedinců uvedl, že v bance pracuje

více než 26 let. Soubor respondentů tak pokrývá celé spektrum nabízených odpovědí. Četnost respondentů v jednotlivých kategoriích klesá s rostoucí pracovní zkušeností, což je logické a předpokládané rozdělení.

#### 4.3.2 Otázka číslo 2: Na jaké pracujete pozici?

V rámci pobočkové sítě RB a.s. existuje šest různých pozic: bankéř provozu (BP), bankéř obchodu a provozu (BOP), bankéř obchodu (BO), poradce, team leader a ředitel pobočky. Tyto možnosti byly respondentům nabídnuty, jejich rozdělení je pak shrnuto graficky na obrázku č. 15.



Obr. č. 15: Na jaké pracujete pozici?

Největší skupina dotázaných, 51,2 %, pracuje na pozici bankéř provozu. Druhou nejpočetnější skupinou je s 19,6 % bankéř provozu a obchodu. Naopak nejmenší skupinu mezi dotázanými tvoří team leadeři (3,0 %). Rozdělení pracovníků s ohledem na délku pracovního vztahu je uvedeno v tabulce č. 2.

Tab. č. 2: Pracovní pozice dle délky pracovního poměru

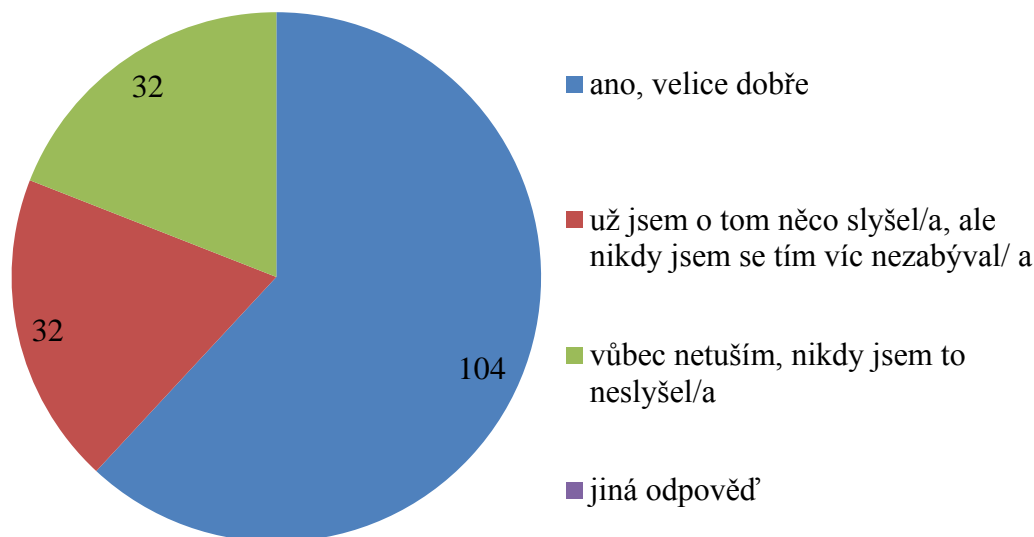
	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16 -25 let	26 a více let
BP	72	14			
BOP	31	15			
BO	5	5	5		
Poradce	7			2	
Team Leader					5
Ředitel pobočky			4	3	

Z uvedené tabulky je zřejmé, že většina nováčků (do 1 roku) v bance začíná na pozicích bankéře, ať už se jedná o bankéře provozu, obchodu či kombinaci obojího. Jelikož je bankéř provozu nejnižší pozicí na pobočce, je nejvyšší zastoupení v této kategorii logické, vzhledem k velkému počtu nových pracovníků. Sedm poradců se zkušenostmi do jednoho roku se tak vymyká tomuto pravidlu, avšak s největší pravděpodobností se jedná o zaměstnance, kteří přišli se zkušenostmi z jiných bank přímo na tuto pozici. Kariérní postup během jednoho roku z pozic BP, BOP či BO na poradce je velice nepravděpodobný. Z tabulky je dále patrné, že kariérní postup během prvních pěti let je minimální. Z 34 respondentů, kteří v bance pracují do pěti let, není žádný na pozici team leadera či ředitele pobočky. I to by mohl být jeden z důvodů, proč většina zaměstnanců z banky odchází relativně brzo. První známky kariérního postupu tak lze spatřit až po šesti letech strávených v bance. Po této době se lidé mohou propracovat jak na pozici team leadera, tak na pozici ředitele pobočky. V této kategorii pracují zaměstnanci také na pozici bankéře obchodu, lze však předpokládat, že se jedná již o etablované zaměstnance s propracovanou klientskou sítí. Zaměstnanci s větší než 15letou pracovní zkušeností pak prakticky zastávají pouze vedoucí pozice. Poměrně překvapivé je zjištění, že po 26 letech strávených na pobočce RB a.s. jsou respondenti pouze na pozici team leadera. Jedná se sice o vysokou pozici, ne však tu nejvyšší. Lze to však vysvětlit tím, že z pozice team leadera je možné efektivněji předávat nabyté zkušenosti a vést ostatní zaměstnance.

#### **4.3.3 Otázka číslo 3: Znáte strategie a cíle společnosti RB a.s.? Pokud ano, ztotožňujete se s těmito cíli?**

Otázka číslo 3 se skládá ze dvou podotázek. První otázka, dotazující se na znalost cílů společnosti, je v případě kladné odpovědi rozvedena o názor respondenta, zda se s cíli

ztotožňuje. Mnozí respondenti však na druhou podotázku odpovídali i v případě, že cíle společnosti neznají. Grafický souhrn odpovědí na první podotázku je uveden v obrázku č. 16.



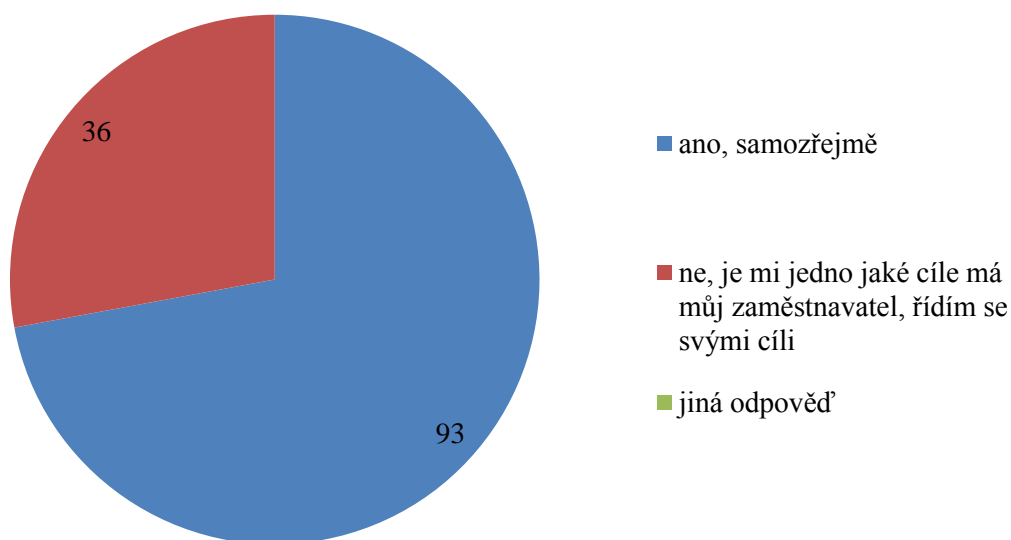
Obr. č. 16: Znáte strategie a cíle společnosti RB a.s.?

Převážná většina zaměstnanců RB a.s. cíle a strategie společnosti zná. Ze 168 respondentů jich kladně odpovědělo 104, což představuje 61,9 %. Předpokládá se, že zaměstnanec by cíle a strategie společnosti, ve které pracuje, znát měl. Negativní odpovědi se však objevily pouze u zaměstnanců se zkušenostmi do pěti let a převážně pak u skupiny respondentů se zkušenostmi do jednoho roku. Dle tabulky č. 3 nezná v rámci této kategorie cíle a strategie společnosti 27,8 % zaměstnanců, dalších 24,3 % sice tuší, že něco takového existuje, ale jsou k tomu lhostejní. Z tohoto zjištění lze vyvodit závěr, že noví zaměstnanci ještě nejsou sžití s firemní kulturou a jejich vztah ke společnosti se teprve buduje. O tom, zda bude pozitivní či negativní se pak rozhodne v horizontu následujících let. U zaměstnanců, kteří v bance pracují déle než pět let, lze vyzorovat loajalitu ke společnosti, když uvádí, že cíle a strategie společnosti znají velice dobře.

Tab. č. 3: Znalost strategie a cílů RB a.s. dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16 -25 let	26 a více let
ano, velice dobře	55	30	9	5	5
už jsem o tom něco slyšel/a, ale nikdy jsem se tím víc nezabýval/a	28	4			
vůbec netuším, nikdy jsem to neslyšel/a	32				

Dle diagramu na obrázku č. 17, se velká část zaměstnanců, konkrétně 72,1 %, ztotožňuje s cíli a strategiemi svého zaměstnavatele. V zásadě se jedná o jednu z nutných podmínek k tomu, aby si zaměstnanec vytvořil pozitivní vztah ke společnosti, ve které pracuje. Zbýlý počet respondentů se dle jejich vyjádření o cíle společnosti nezajímá a řídí se cíli vlastními.



Obr. č. 17: Ztotožňujete se se strategiemi a cíli společnosti RB a.s.?

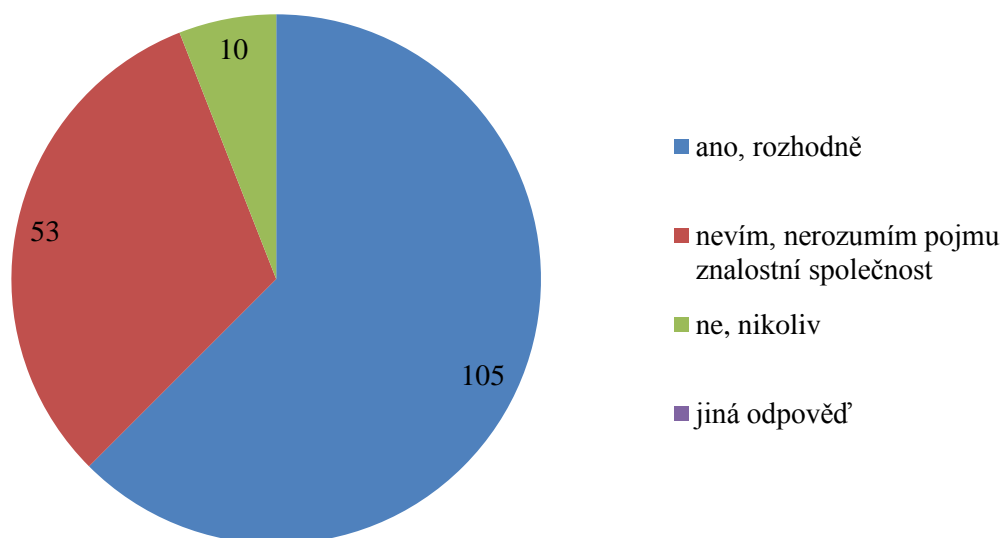
Tab. č. 4: Ztotožnění se s cíli RB a.s. dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16 -25 let	26 a více let
ano, samozřejmě	49	28	6	5	5
ne, je mi jedno jaké cíle má můj zaměstnavatel, řídím se svými cíli	31	2	3		

Z tabulky č. 4 vyplývá, že vlastními cíli se řídí zejména nově přijatí zaměstnanci, a to přibližně ve 38,8 % případů. S časem stráveným ve společnosti však toto číslo klesá a například mezi zaměstnanci se zkušenostmi mezi jedním až pěti lety už tito individualisté představují pouze 6,7 %. Poměrně překvapivá situace však nastává ve skupině zaměstnanců s šesti až patnáctiletou zkušeností, kde se svými cíli řídí celá jedna třetina, tj. tři z devíti dotázaných. Na základě vyhodnocení předchozí otázky se ale jedná o zaměstnance, kteří i po tak dlouhé době stále zůstávají na pozici BO. Lze se tak domnívat, že pravděpodobně mají ambice na kariérní posun, proto své cíle nadřazují cílům společnosti.

#### **4.3.4 Otázka číslo 4: Myslíte si, že RB a.s. se dá považovat za znalostní společnost?**

Přibližně 62,5 % respondentů souhlasí s konstatováním, že RB a.s. je znalostní společností. Překvapivé je ale zjištění, že 31,5 % dotázaných netuší, co se pod pojmem znalostní společnost skrývá. Tato skupina tak potvrzuje, že řízení znalostí je poměrně novým oborem managementu a jeho rozšíření do povědomí zaměstnanců není takové, jaké by ve vyspělých společnostech mělo být. K této skupině by se také dalo připočítat zbývajících 5,0 % respondentů, kteří na otázku odpověděli záporně, ačkoli RB a.s. znalostní společností rozhodně je. Záporné odpovědi si lze ale vysvětlit také tím, že respondenti mají jiné představy o znalostní společnosti, které se neshodují se zkušenostmi, jaké v RB a.s. mají.



Obr. č. 18: Myslíte si, že RB a.s. se dá považovat za znalostní společnost?

Při pohledu na tabulku č. 5, rozdělující odpovědi dle délky pracovních zkušeností, lze vysledovat několik trendů. Velké zastoupení respondentů, kteří kladně odpověděli na tuto otázku, je ve skupině se zkušenostmi do jednoho roku (68,7 %). Je jich dokonce více než ve skupinách 1 až 5 (35,3 %) a 6 až 15 let (44,4 %). Důvodem může být fakt, že zaměstnanci se zkušenostmi do jednoho roku jsou tvořeni zejména čerstvými absolventy vysokých škol, kteří se s relativně novým oborem řízení znalostí již setkali během studií, zatímco starší ročníky nikoliv. U respondentů se zkušenostmi delšími než 15 let pak panuje jednoznačná shoda, že RB a.s. je znalostní společností.

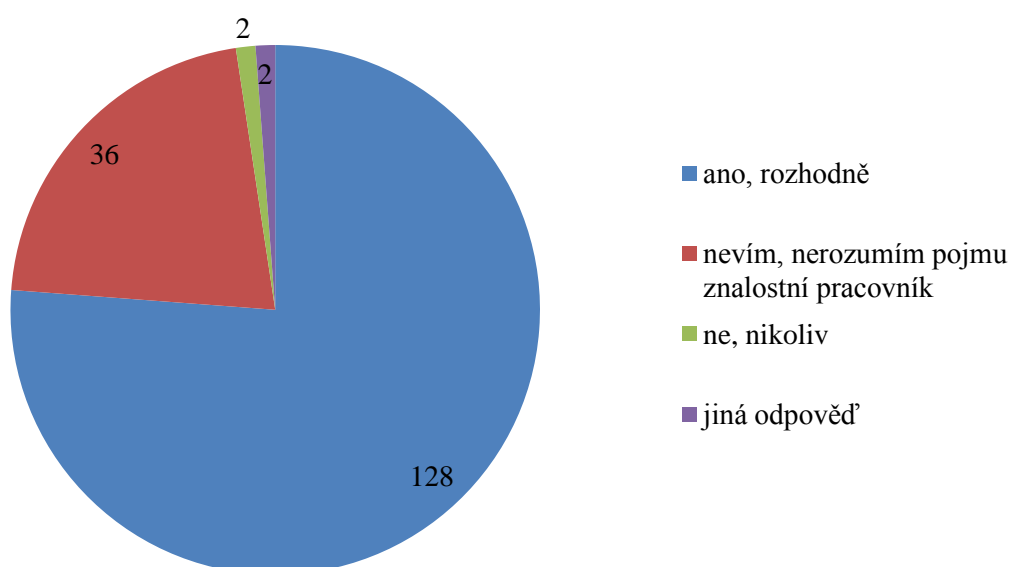
Tab. č. 5: Názor na RB a.s. coby znalostní společnosti dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16 -25 let	26 a více let
ano, rozhodně	79	12	4	5	5
nevím, nerozumím pojmu znalostní společnost	30	20	3		
ne, nikoliv	6	2	2		



#### 4.3.5 Otázka číslo 5: Myslíte si, že v RB a.s. pracují znalostní pracovníci? Pokud ano, myslíte si, že Vy jste znalostní pracovník?

Otázka číslo 5 je tvořena dvěma podotázkami. Základní dotaz na přítomnost znalostních pracovníků ve společnosti je v případě kladné odpovědi doplněn otázkou, zda sám respondent se za znalostního pracovníka považuje či nikoliv. 76,2 % dotázaných se domnívá, že v RB a.s. pracují znalostní pracovníci. Toto číslo svědčí o dobrém mínění zaměstnanců, kteří jsou přesvědčeni o tom, že společnost zaměstnává vzdělané, výkonné a schopné pracovníky, za které se i sami považují. Také u této otázky se prokázalo, že 21,4 % respondentů nerozumí pojmu znalostní pracovník, který se týká problematiky řízení znalostí. Avšak ve skupině zaměstnanců se zkušenostmi do jednoho roku jich je pouze 20 %, což je méně než ve skupině se zkušenostmi mezi jedním a pěti roky (35,3 %). To potvrzuje, že řízení znalostí stále více proniká do povědomí zaměstnanců. V rámci odpovědí se u této otázky objevily také jiné odpovědi. Zaměstnanec spadající do kategorie zkušeností 6 až 15 let uvedl, že „záleží jak kdo“. Druhý zaměstnanec, pracující v RB a.s. 16 až 25 let, do dotazníku napsal „myslím, že ano, ale nikdy není vše na 100%.“ Z těchto odpovědí lze vyvodit, že tito respondenti se domnívají, že by v bance znalostní pracovníci měli být, avšak na základě svých dlouholetých zkušeností připouštějí, že ne vždy tomu tak je.

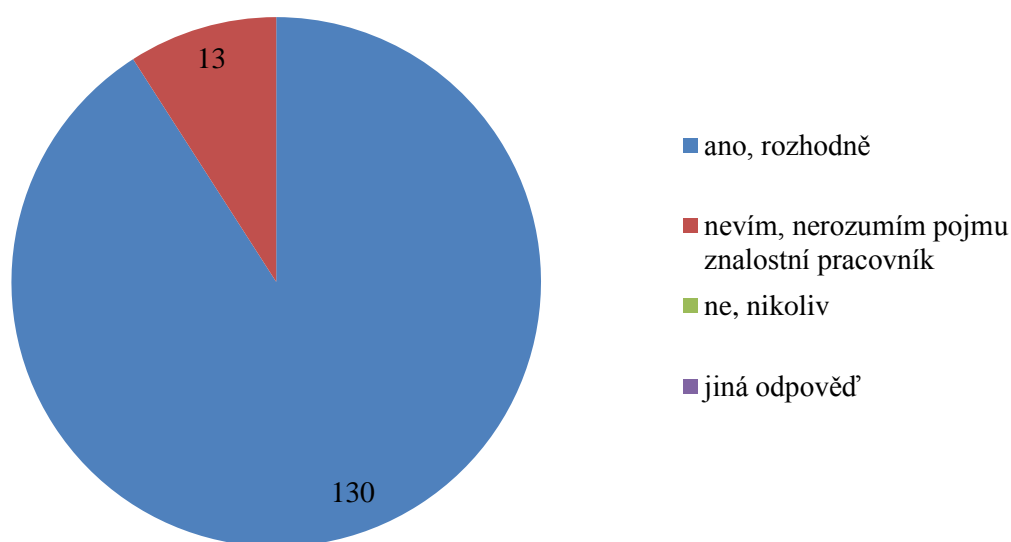


Obr. č. 19: Myslíte si, že v RB a.s. pracují znalostní pracovníci?

Rozdělení odpovědí v závislosti na délce pracovního poměru je uvedeno v tabulce č. 6. Stejně jako v případě předchozí otázky i zde panuje shoda mezi zaměstnanci se zkušenostmi delšími než 15 let, že ve společnosti pracují znalostní pracovníci. Jediní respondenti, kteří tento názor nesdílí, patří do skupiny zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru méně než jeden rok. Možná je to tím, že se ještě necítí na to, aby sami sebe označili za znalostního pracovníka. Je totiž zřejmé, že znalostním pracovníkem se člověk stává až po určité době, nezbytné k získání znalostí i zkušeností.

Tab. č. 6: Názor na znalostní pracovníky v RB a.s. dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16 -25 let	26 a více let
ano, rozhodně	90	22	7	4	5
nevím, nerozumím pojmu znalostní pracovník	23	12	1		
ne, nikoliv	2				
jiná odpověď			1	1	



Obr. č. 20: Myslíte si, že Vy sám jste znalostní pracovník?

Na tuto podotázku odpovídalo 143 respondentů. Při vyhodnocování této otázky se objevily pouze dva typy odpovědí ze čtyř nabízených. Většina zaměstnanců, tedy 130 ze 143

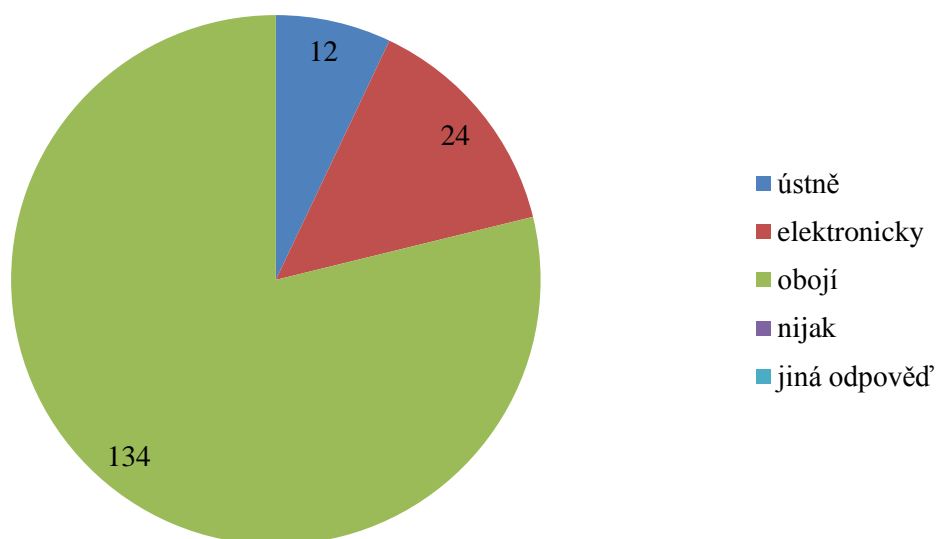
(90,1 %), se za znalostního pracovníka považuje. Dle mého názoru tomu tak ale není, a pokud ano, musela by RB a.s. být považována za jednu z nejvýkonnějších společností zaměstnávající pouze prvotřídní pracovníky.

Tab. č. 7: Závislost délky pracovního poměru na názoru, zda se považují za znalostního pracovníka

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16 -25 let	26 a více let
ano, rozhodně	90	22	8	5	5
nevím, nerozumím pojmu znalostní pracovník	9	3	1		

#### 4.3.6 Otázka číslo 6: Jak jsou znalosti bankéřům nejčastěji předávány?

Otázka číslo šest se zabývá způsobem, jakým jsou předávány znalosti zaměstnancům pobočkové sítě RB a.s. Domnívám se, že právě bankovní sektor je jedním z těch, kde musí být zaměstnanci o nejnovějších znalostech informováni neustále a v rekordním čase. Právě proto je sdílení znalostí v rámci celé společnosti velice důležité.



Obr. č. 21: Jak jsou znalosti bankéřům nejčastěji předávány?

Pozitivním zjištěním je, že sdílení znalosti v RB a.s. funguje tak, jak by mělo, o čemž svědčí odpovědi poskytnuté na tuto otázku. 12 ze 168 respondentů uvedlo, že jim jsou znalosti předávány ústně, tj. od kolegů na pobočce nebo od jejich nadřízeného. Domnívám se, že tento postup je správný, avšak ne vždy je dostačující. Mnohdy se stává, že ústně sdílené informace mohou být neaktuální, např. při poradách, jejichž frekvence není příliš vysoká. V dynamickém bankovním prostředí pak takto sdílené informace nemusí již platit. Na poradách také nemusí být přítomni všichni zaměstnanci. Ti tak mohou znalosti postrádat. Elektronickou formu sdílení informací v dotazníku uvedlo 24 dotázaných. Také tato forma nemusí být dle mého názoru dostačující. Na základě vlastních zkušeností vím, jak může být člověk přehlcen pracovními e-maily, mnohdy si tak nestihne vše včas přečíst či část informace může přehlédnout. Naprostá většina (78,6 %) respondentů uvedla, že jim jsou znalosti předávány jak ústně, tak elektronicky. Dle mého názoru se jedná o správně nastavený systém, jakým lze informace efektivně sdílet. V tabulce č. 8 jsou odpovědi respondentů rozděleny v závislosti na délce jejich pracovního poměru.

Tab. č. 8: Předávání informací bankéřům dle délky pracovního poměru

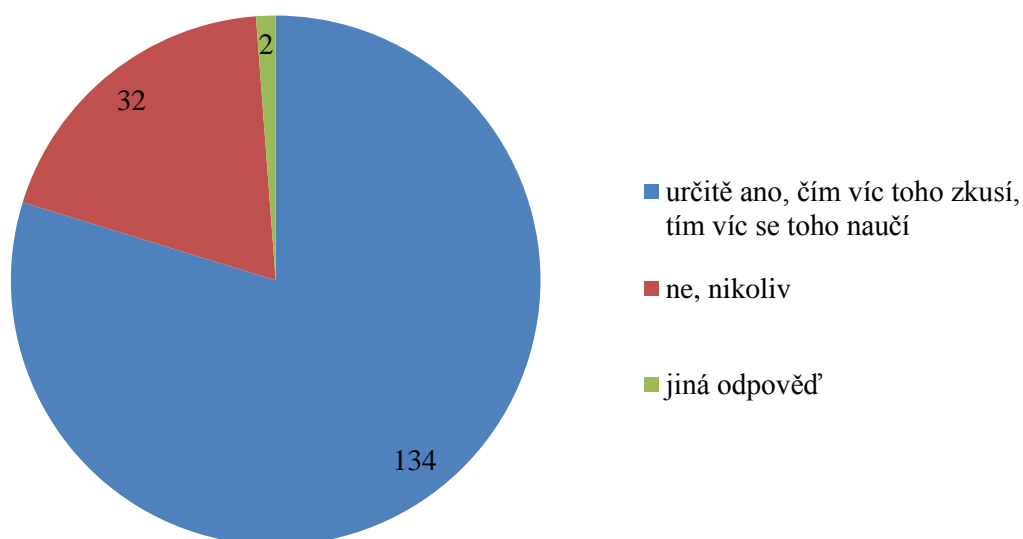
	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16 -25 let	26 a více let
ústně	6	5	1		
elektronicky	11	10	2	1	
obojí	98	19	6	4	5

Z uvedené tabulky lze vyvodit, že na základě vlastních zkušeností se zaměstnanci sami dopracují k tomu, že je nutné informace sdílet elektronicky i ústně. Na některé novinky je také nutné se aktivně vyptávat sám. Případná absence nových znalostí totiž může vést ke svízelným situacím při komunikaci s klienty.

#### **4.3.7 Otázka číslo 7: Myslíte si, že s růstem pozice rostou u zaměstnanců RB a.s. i jejich znalosti?**

Otázka číslo 7 se zabývá souvislostí mezi růstem znalostí s postupem na vyšší pozice. Teoreticky by každý zaměstnanec posouvající se na vyšší pozici měl mít i větší množství znalostí. Ne vždy tomu tak v praxi je. Dle vyhodnocení odpovědí v diagramu na obrázku č.

22 si to myslí také 19,0 % respondentů. Zbytek se domnívá, že jakási úměra mezi těmito souvislostmi platí. Dva z dotázaných svou odpověď rozvedli do detailu. První tvrdí, že „postupem času si pracovník osvojí znalosti nutné pro svou činnost a ostatní zapomene.“ Domnívá se tedy, že růst znalostí s přesunem na vyšší pozice nenastává, jelikož se znalosti omezují pouze na vykonávanou činnost a dochází tak pouze k jejich transformaci. Druhý respondent uvedl „myslím si, že to záleží na počtu odpracovaných let.“ Tuto odpověď lze také chápat tak, že růst znalostí nesouvisí s růstem pozice, ale s odpracovanou dobou a tedy i zkušenostmi. Rozdělení odpovědí dle délky pracovního poměru je shrnuto v tabulce č. 9.



Obr. č. 22: Myslíte si, že s růstem pozice rostou u zaměstnanců RB a.s. i jejich znalosti?

Tab. č. 9 : Názor na růstu znalostí s růstem pozice dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16 -25 let	26 a více let
určitě ano, čím víc toho zkusí, tím víc se toho naučí	99	24	5	3	5
ne, nikoliv	16	12	3	1	
jiná odpověď			1	1	

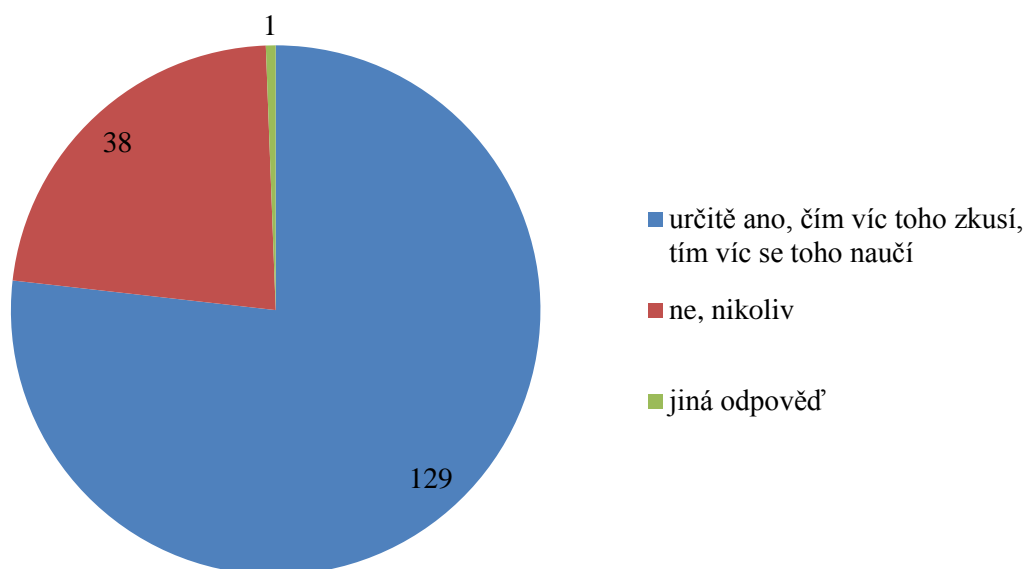
Z uvedené tabulky je zřejmý trend, že s rostoucí pracovní zkušeností mění zaměstnanci názor na souvislost mezi pozicí a znalostmi. Zatímco mezi zaměstnanci se zkušenostmi do

1 roku si 13,9 % nemyslí, že by zde platila nějaká úměrnost, v kategorii 1 až 5 let je to již 33,3 % a v kategoriích nad 5 let toto číslo dokonce přesahuje 40 %. Domnívám se, že zatímco ze zaměstnanců se zkušenostmi kratšími než jeden rok mluví spíše ideály či domněnky, jak by věci měly fungovat, u déle pracujících zaměstnanců se do odpovědí promítly vlastní zážitky a zkušenosti. Znamená to tedy, že na některých pobočkách může být špatně nastaven vzdělávací systém či systém kariérního růstu, který připouští, že někteří zaměstnanci mohou mít nižší úroveň znalostí než jejich podřízení. Tento problém ale nebude masový, jelikož 79,8 % respondentů dává růst znalostí s růstem pozice do souvislosti.

#### **4.3.8 Otázka číslo 8: Myslíte si, že střídání zaměstnanců z pobočky na pobočku má vliv na jejich znalosti?**

Migrace zaměstnanců v rámci pobočkové sítě RB a.s. je poměrně častým jevem. Důvodem mohou být požadavky zaměstnance např. kvůli špatným vztahům v kolektivu, jindy jsou přesuny iniciovány zaměstnavatelem. Proto byla tato otázka zařazena do dotazníku.

Dle mého názoru přesun zaměstnance na jinou pobočku má vliv na jeho znalosti. Zda pozitivní nebo negativní však závisí na konkrétním případě. Sama jsem byla přinucena pobočku změnit, jelikož původní pobočka, na které jsem pracovala, byla zrušena. Přesun na novou pobočku prohloubil mé znalosti, jelikož do mé nové agendy spadalo více činností. Stejný názor jako já sdílí také dalších 129 zaměstnanců, tedy 76,8 % dotázaných, mezi nimiž jsou také dlouholetí zaměstnanci a mohou tak vycházet z vlastních zkušeností. Jeden z respondentů uvedl, že „na každé pobočce se aplikují jiné normy, takže určitě ano,“ čímž osvětlil principy prohloubení znalostí.



Obr. č. 23: Myslíte si, že střídání zaměstnanců z pobočky na pobočku má vliv na jejich znalosti?

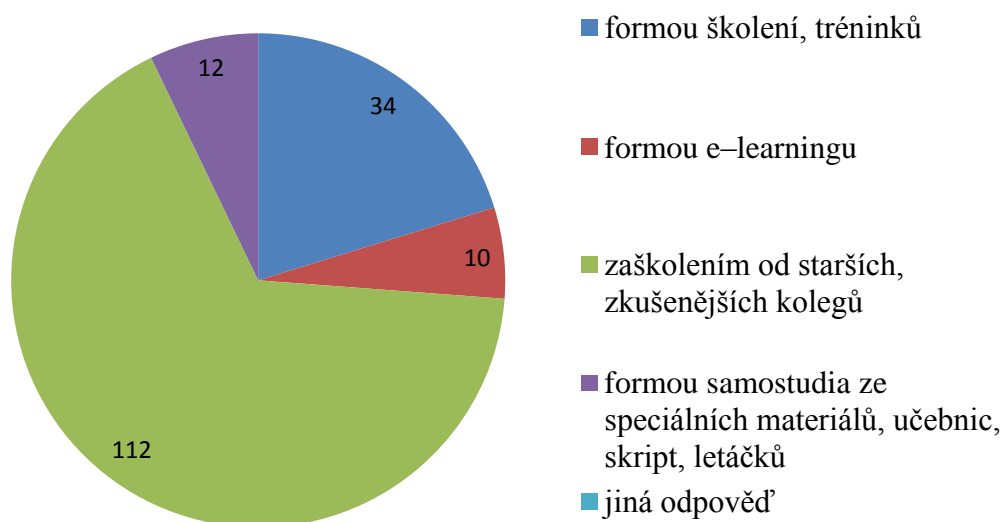
Tab. č. 10: Názor na vliv střídání zaměstnanců na pobočkách na jejich znalosti dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
určitě ano, čím víc toho zkusí, tím víc se toho naučí	93	22	6	4	4
ne, nikoliv	22	12	3		1
jiná odpověď				1	

#### 4.3.9 Otázka číslo 9: Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

Každý zaměstnanec je svým způsobem jedinečný, preferuje tedy jiné metody či techniky vedoucí k rozvoji jeho vzdělávání. Například již během studií mnozí zjistili, že se jim lépe učí v jinou dobu než druhým. Někomu tak vyhovuje učit se ráno, druhému dopoledne a dalšímu v noci. Také preferované materiály a forma studia je individuální. Někomu se lépe učí z vlastních výpisků, někomu ze skript a někomu na základě praxe formou tréninků. Podobná situace panuje také v bankovním sektoru, kde je studium na denním pořádku. Pokud tedy společnosti nabízí široké spektrum vzdělávacích forem, jak je tomu i v RB a.s.,

je důležité umět tuto možnost efektivně využívat. Preference formy vzdělávání zaměstnanců pobočkové sítě RB a.s. jsou zaznamenány v grafu na obrázku č. 24.



Obr. č. 24: Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

Z celkového počtu 168 odpovídajících se jich 112 shodlo na tom, že nejlepší formou vzdělávání je pro ně zaškolení od starších a zkušenějších kolegů. Na této odpovědi se nejvíce podíleli zaměstnanci pracující v bance méně než jeden rok, a to z důvodu, že starší kolegové na pobočkách mohou mladším či školícím se kolegům poskytnout informaci okamžitě či se přímo účastnit řešení problému. I já sama jsem tuto formu vzdělávání po nástupu do banky nejvíce využívala.

Starší zaměstnanci se shodují na tom, že jim vyhovuje spíše forma vzdělávání na základě školení a tréninků či samostudium vycházející ze speciálních materiálů.

Překvapivě malá část respondentů (6,0 %) označila vzdělávání formou e-learningů. Tato forma vzdělávání je přitom vedením upřednostňována z důvodu nízkých nákladů, individuálnosti a časové nezávislosti. Na základě výsledků šetření se tedy domnívám, že by tato forma vzdělávání měla být více propracovaná nebo dokonce zábavnější, a bylo by také vhodné ověřit si na základě zpětné vazby, zda zaměstnanci konkrétnímu e-learningovému



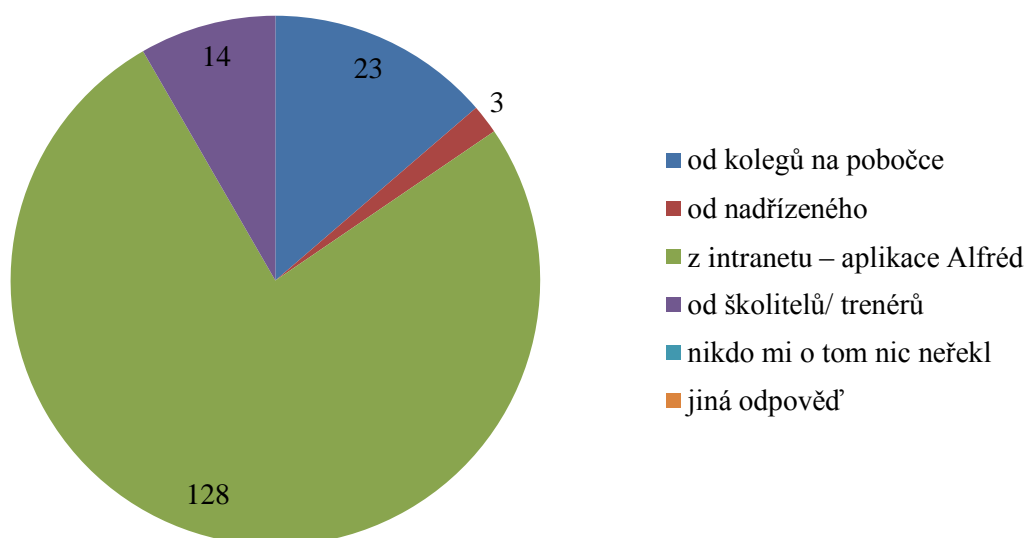
kurzu porozuměli. Rozdělení odpovědí v závislosti na délce pracovního poměru je uvedeno v tabulce č. 11.

Tab. č. 11: Preferovaná forma vzdělávání zaměstnanců dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
formou školení, tréninků	16	6	5	3	4
formou e-learningu	7	1	2		
zaškolením od starších, zkušenějších kolegů	84	24	2	2	
formou samostudia ze speciálních materiálů, skript, letáčků	8	3			1

#### 4.3.10 Otázka číslo 10: Jak se dozvídáte o vzdělávacích akcích, které můžete absolvovat?

Myslím si, že RB a.s. umožňuje zaměstnancům účastnit se velkého množství vzdělávacích kurzů či školení. Stává se však, že se informace o konání vzdělávací akce k zaměstnancům nedostane, a ti se jí tak nezúčastní, ačkoliv by zájem měli. Chybu proto vidím spíše na straně týmu pro řízení znalostí, případně na straně vedoucích pracovníků poboček.



Obr. č. 25: Jak se dozvídáte o vzdělávacích akcích, které můžete absolvovat?

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že jsou zaměstnanci zvyklí si většinu informací o vzdělávacích akcích RB a.s. dohledávat sami. K tomu slouží aplikace Alfréd, vyvinutá pro řízení znalostí. Tato aplikace je dostupná prostřednictvím firemního intranetu. Z celkového počtu 168 respondentů tento způsob informování označilo 128 z nich, tedy 76,2 %. Jak vyplývá z tabulky č. 12, s postupujícím časem stráveným v RB a.s. se tato aplikace dostává do podvědomí zaměstnanců. Například zatímco v počátcích pracovního poměru čerpá řada zaměstnanců informace o vzdělávacích akcích od kolegů (26,1 %), v kategorii 1-5 let tuto možnost neoznačil nikdo.

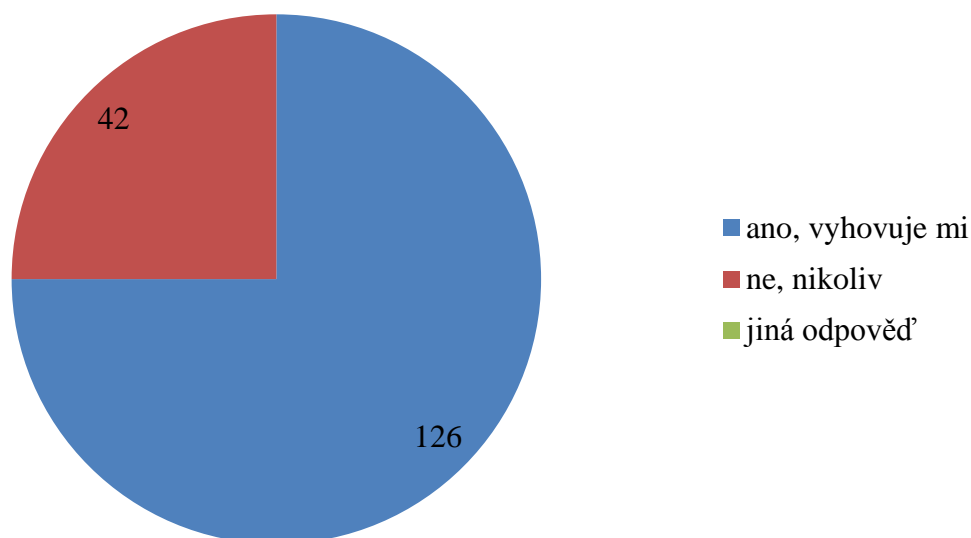
Dle výsledků šetření se také ukázalo, že poměrně malý podíl na informovanosti zaměstnanců mají školitelé a trenéři (9,5 %). Ještě menší podíl mají ale nadřízení (1,8 %).

Tab. č. 12: Zdroj informací o vzdělávacích akcích dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
od kolegů na pobočce	19		2	1	1
od nadřízeného	3				
z intranetu - aplikace Alfréd	85	34	3	2	4
od školitelů/ trenérů	8		4	2	

#### 4.3.11 Otázka číslo 11: Vyhovuje Vám struktura vedení školení v RB a.s.?

Domnívám se, že jedním z hlavních důvodů, proč ve společnosti zcela nefunguje řízení znalostí, je nevyhovující struktura nabízených školení, která vede k nespokojenosti zaměstnanců a pocitu promarněného času. Školitelé v RB a.s. předkládají po absolvování kurzů zaměstnancům dotazníky, aby získali zpětnou vazbu a názor na školitele, program školení či návrhy na zlepšení, avšak občas se stává, že se dotazníky vracejí prázdné a celá tato snaha je vnímána spíše jako ztráta času.



Obr. č. 26: Vyhovuje Vám struktura vedení školení v RB a.s.?

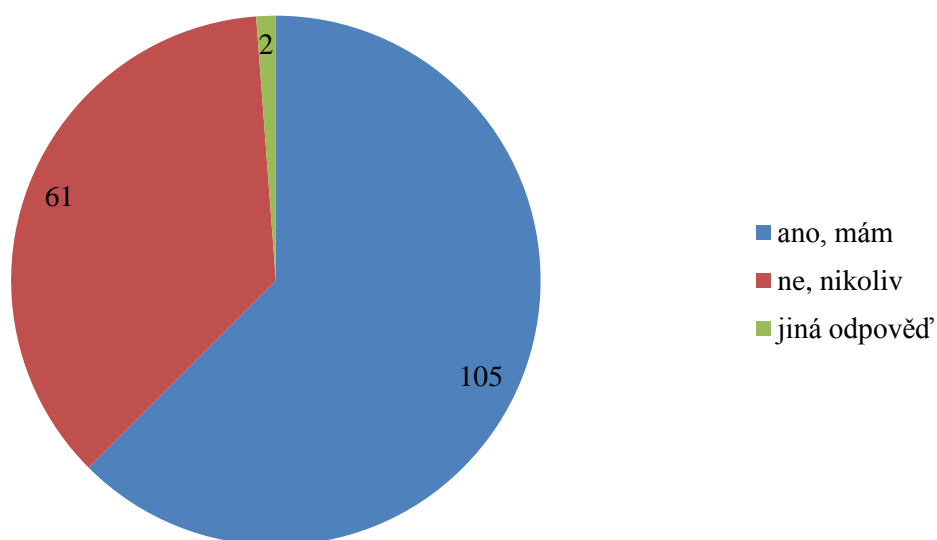
Odpovědi na tuto otázku potvrzují výše uvedené, když jedna čtvrtina respondentů není se strukturou školení spokojená. Mezi zaměstnanci pracujícími v bance do jednoho roku nevyhovuje školení 20,9 % respondentů, v kategorii 1-5 let je to nejvíce, konkrétně 41,2 % a dále s rostoucí délkou zaměstnaneckého poměru počet nespokojených klesá přes 33,3 % v kategorii 6-15 let, 20,0 % v kategorii 16-25 let až po 100 % spokojenost v kategorii 26 a více let. Toto rozložení lze vysvětlit četností školení, jejichž největší počet probíhá do pátého roku.

Tab. č. 13: Spokojenost se strukturou školení dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
ano, vyhovuje mi	91	20	6	4	5
ne, nikoliv	24	14	3	1	

#### 4.3.12 Otázka číslo 12: Máte možnost účastnit se Vámi vybraných školení? Pokud ano, jak často?

Tato otázka byla do dotazníku zařazena z důvodu, že na pobočkách bývá občas nedostatek zaměstnanců. Často se tak stává, že i přes projevovaný zájem není zaměstnanec na školení uvolněn a ta tak nejsou plně obsazena.

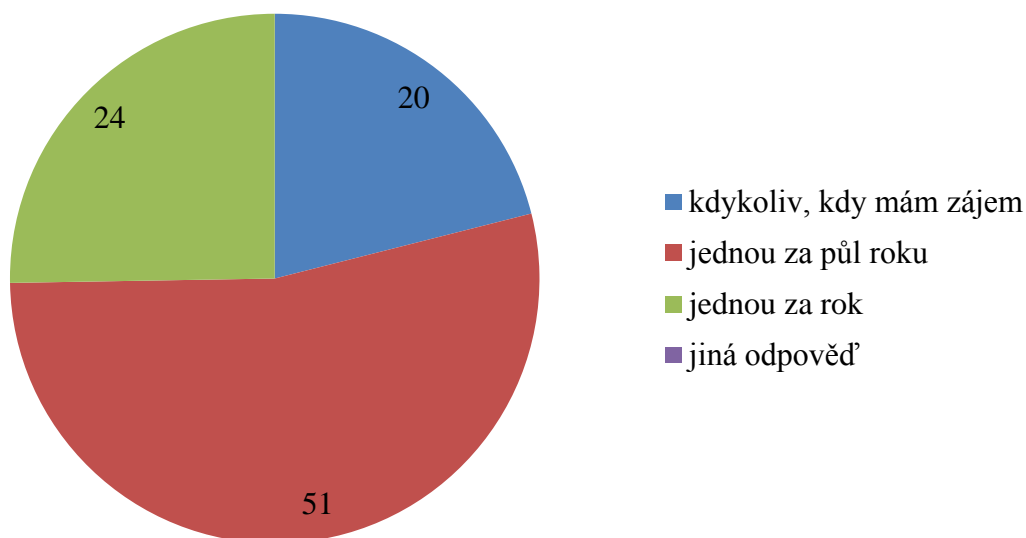


Obr. č. 27: Máte možnost účastnit se Vámi vybraných školení?

62,5 % dotázaných se shodlo na tom, že se vybraných školení mohou zúčastnit, zejména pak zaměstnanci s praxí 26 a více let byli v odpovědích uniformní. Naopak v kategorii 1-5 let má tuto možnost pouze 52,9 % dotázaných. V této kategorii hraje roli zejména pozice, na které zaměstnanci pracují. Například ředitelé se z pobočky mohou uvolnit víceméně kdykoliv, naopak bankéři musí nejprve řešit záskok. To ostatně potvrzuje i písemná odpověď zaměstnance pracujícího v bance 1-5 let, který uvádí, že „vzhledem k nízkému počtu zaměstnanců na naší pobočce se školení účastnit nemohu.“ Další ze zaměstnanců s pracovní zkušeností 6-15 let uvádí, že účastnit se může, ale „ne vždy.“

Tab. č. 14: Možnost účasti na školení dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16 -25 let	26 a více let
ano, mám	77	15	4	4	5
ne, nikoliv	38	18	4	1	
jiná odpověď		1	1		



Obr. č. 28: Jak často máte možnost účastnit se Vámi vybraných školení?

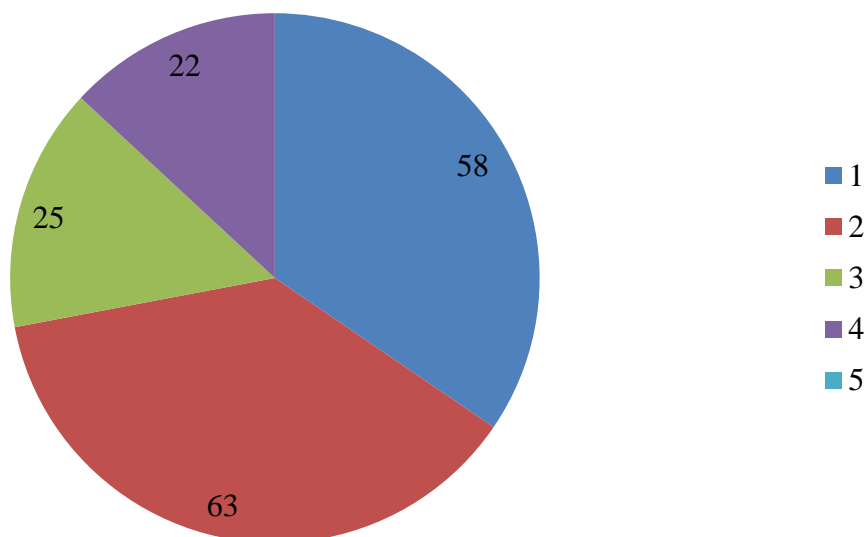
Druhá podotázka navazuje na otázku předcházející a vyjadřovali se zde respondenti, kteří uvedli, že mají možnost se vybraných školení účastnit. Z celkového počtu 105 odpovídajících jich 20 uvedlo, že se mohou účastnit všech vybraných školení. 60,0 % z nich ale pracuje v bance déle než 25 let. Největší část respondentů (48,6 %) uvedla, že se školení může účastnit pouze jedenkrát za půl roku. Dle mého názoru je tento interval školení pro zaučení dostatečný. Zbýlá část dotázaných (22,9 %) se školení může zúčastnit pouze jednou ročně.

Tab. č. 15: Možnosti účasti na školení dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
kdykoliv, kdy mám zájem	11	3	2	1	3
jednou za půl roku	42	6		2	1
jednou za rok	24	6	2	1	1

#### 4.3.13 Otázka číslo 13: Jak jste spokojeni s tím, jak probíhají školení v RB a.s.?

Tato otázka navazuje na otázky předchozí a zaměstnanci hodnotí pomocí školní stupnice, jak jsou spokojeni s průběhem školení.



Obr. č. 29: Jak jste spokojeni s tím, jak probíhají školení v RB a.s.?

72,0 % respondentů je s průběhem školení spokojená, když udělali známku 1 nebo 2 a průměrná známka školení je 2,07. Známku 2 ohodnotilo školení celkem 63 dotázaných, tedy 37,5%, což je největší zastoupení v souboru odpovědí. Školení tak nejsou hodnocena nejlépe, z výsledků lze ale vyvodit, že zaměstnanci jsou spokojeni, určitě by však některé skutečnosti rádi změnili.

Nejméně spokojeni s průběhem školení jsou zaměstnanci působící na pobočkách RB a.s. 1-5 let. Jejich průměrná známka je 2,47 a v této kategorii je také největší zastoupení známky 4, konkrétně 23,5 %. Spokojenost se školeními pak postupem času roste. Zaměstnanci v kategorii 6-15 let je hodnotí průměrnou známkou 2,00, v kategorii 16-25 let známkou 1,80 a v kategorii 26 a více let známkou 1,60. Svůj vliv ale může sehrát četnost školení či obsah školení, jehož záživnost se může dle pozice a zkušenosti lišit. Školení během

prvního roku pracovního poměru jsou hodnocena průměrnou známkou 1,98, která je ve srovnání s celkovým hodnocením lehce nadprůměrná.

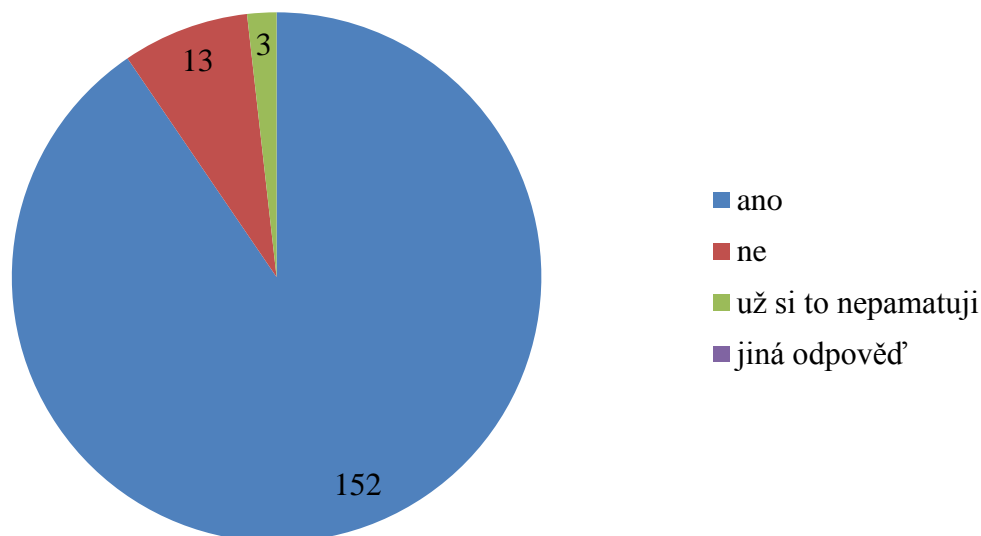
Tab. č. 16: Spokojenost se školením dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
1	42	7	5	2	2
2	45	12	1	2	3
3	16	7	1	1	
4	12	8	2		

Jako pozitivní věc lze uvést, že nikdo z dotázaných nehodnotil školení známkou 5, tedy nedostatečně.

**4.3.14 Otázka číslo 14: Prošli jste vstupním školením v Olomouci, tzv. West Pointem (WP)? Pokud ano, mělo pro toto školení přínos? Věnoval se Vám poté někdo z nadřízených/kolegů pro dostatečné zaškolení?**

Otázka číslo 14 se skládá ze tří podotázek, které na sebe navazují a týkají se vstupního školení, které musí absolvovat každý zaměstnanec, který do RB a.s. nastoupí. Toto školení je velice náročné a trvá tři týdny. První dva týdny jsou absolvovány souvisle, poté se zaměstnanci vrátí na týden na své pobočky, aby si nabyté poznatky vyzkoušeli a ověřili v praxi. Poté se opět vrací do Olomouce absolvovat poslední školicí týden. V rámci tohoto školení by se měl zaměstnanec naučit všemu, co při výkonu práce na pobočkové síti RB a.s. potřebuje znát.



Obr. č. 30: Prošli jste vstupním školením v Olomouci, tzv. West Pointem (WP)?

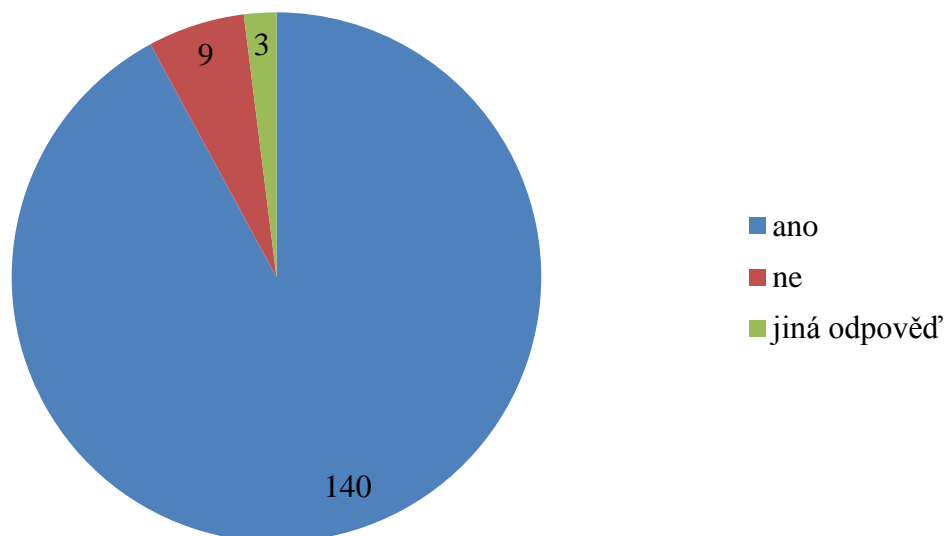
Výsledky u první části otázky jsou poměrně jednoduše interpretovatelné, zejména přihlídneme-li k jejich rozdělení dle délky pracovního poměru v tabulce č. 17.

Tab. č. 17: Absolvování WP dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
ano	115	34	3		
ne			3	5	5
už si to nepamatuji			3		

Všichni zaměstnanci působící v RB a.s. nanejvýše 5 let toto školení povinně absolvovali a tuto odpověď jednomyslně uvedli do dotazníku. Jako povinné však toto školení bylo zavedeno před několika lety, proto zaměstnanci v kategorii 6-15 let odpovídali smíšeně. Třetina školením prošla, třetina neprošla a zbylá třetina si nevzpomíná. Zaměstnanci působící v bance déle než 16 let tímto školením neprošli a do dotazníku tedy uvedli zápornou odpověď.





Obr. č. 31: Mělo pro Vás vstupní školení přínos?

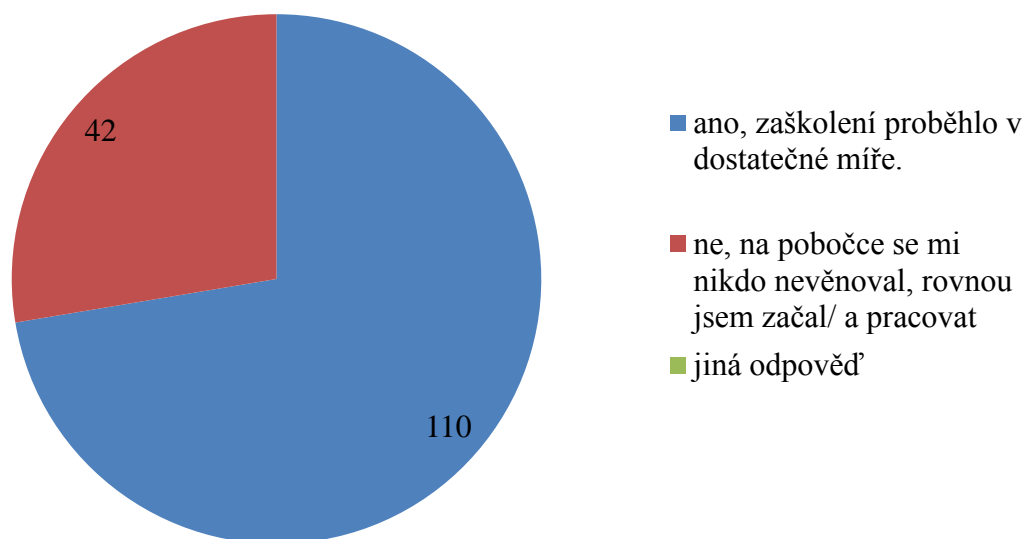
Naprostá většina respondentů, kteří prošli úvodním školením (92,1 %), dle očekávání pozitivně hodnotí jeho přínos. Bez tohoto školení by totiž nebyli schopni provést jediný úkon v bankovních systémech, ať už se jedná o provádění finančních transakcí či plánování schůzek s klienty a zpracování jejich výsledků. 9 dotázaných uvedlo, že pro ně školení nemělo přínos. Upřímně si na základě vlastních zkušeností nedovedu vysvětlit, jak se bez tohoto školení mohli obejít. Musí se buďto jednat o zaměstnance, kteří již měli zkušenosti z předchozí práce v jiné bance, o zaměstnance, kteří se vracejí do banky po určité době nebo o zaměstnance, kteří byli na školení vysláni povinně, ačkoli již nebyli úplnými nováčky.

Tab. č. 18: Názor na přínos úvodního školení dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
ano	109	29	2		
ne	6	3			
jiná odpověď		2	1		

Tři respondenti se u této otázky rozepsali. První uvádí, že školení mělo přínos „pouze částečně, hodně věcí se člověk musel naučit za chodu na pobočce.“ Potvrzuje tím, že studium teorie se od praxe může lišit a získané znalosti tak nelze vždy stoprocentně využít.

To ostatně potvrzuje i další respondent, který uvedl, že „vše potřebné jsem se naučil až praxí na pobočce.“ Poslední dotázaný, v kategorii 6-15 let, uvedl, že se vracel po dvou letech, a toto školení bylo vhodné pro oživení jeho znalostí.



Obr. č. 32: Věnoval se Vám po absolvování WP někdo z kolegů/nadřízených pro dostatečné zaškolení?

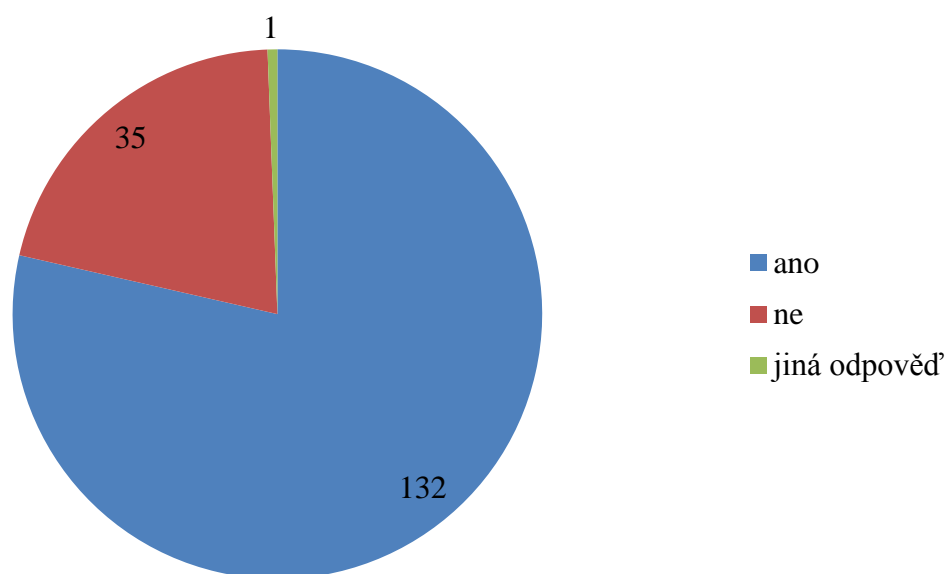
Tato otázka byla do průzkumu zařazena z důvodu, že je od nováčků mnohdy očekáváno, že budou po absolvování úvodního školení plně samostatnou a fungující jednotkou. Toto očekávání však nemá reálné opodstatnění kvůli již zmíněnému rozkolu mezi teoretickým výkladem na WP a skutečnými situacemi, se kterými se zaměstnanec může na pobočce setkat. Velice specifická je i práce a komunikace s klientem. Je tedy nutné, aby byl na pobočce každému nově příchozímu zaměstnanci po absolvování WP přidělen starší zkušenější kolega, který by na něj v počátcích dohlédl a byl jeho mentorem. To se také dělo v 72,4 % případů. Avšak více než čtvrtina respondentů (27,6 %) uvedla, že tomu tak nebylo. Toto číslo je poměrně vysoké. Nejvíce k tomu přispívají malé pobočky, kde je malý počet zaměstnanců a kvůli jejich vytížení tak není možné nikoho z kolektivu pro tyto účely vyčlenit. Pozitivní zprávou je, že během posledních pěti let klesl podíl zaměstnanců, kterým nebyla poskytnuta podpora při zaučování ze 44,1 na 22,6 %.

Tab. č. 19: Zaškolení nováčků po návratu z WP dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
ano, zaškolení proběhlo v dostatečné míře	89	19	2		
ne, na pobočce se mi nikdo nevěnoval, rovnou jsem začal/ a pracovat	26	15	1		

#### 4.3.15 Otázka číslo 15: Absolvoval/a jste někdy nějaké bankovní rozřazovací testy?

Tato otázka se týká rozřazovacích testů, které organizuje oddělení RB a.s. pro vzdělávání a řízení znalostí. Tyto testy se konají jedenkrát za půl roku, zaměstnanec je na ně předem upozorněn e-mailem a výsledky slouží k vyhodnocení informovanosti a znalosti zaměstnanců, a dle toho se následně plánuje struktura a obsah školení. Každý zaměstnanec smí test absolvovat nejvýše třikrát ve třech různých termínech. Výsledky testů mohou také sloužit jako podklad pro kariérní růst.



Obr. č. 33: Absolvoval/a jste někdy nějaké bankovní rozřazovací testy?

Pravděpodobnost absolvování těchto testů roste s dobou strávenou v bance. 78,9 % dotázaných takovýto test již absolvovalo. 35 respondentů, tj. 20,8 %, nikoliv, avšak drtivá část z nich (85,7 %) pracuje na pobočce méně než jeden rok, proto lze předpokládat, že se

s tímto druhem testů teprve seznámí. Zarážející je, že v kategorii 1-5 let se s těmito testy nesetkalo 5 respondentů, jeden dokonce uvedl, že o ničem takovém nikdy neslyšel.

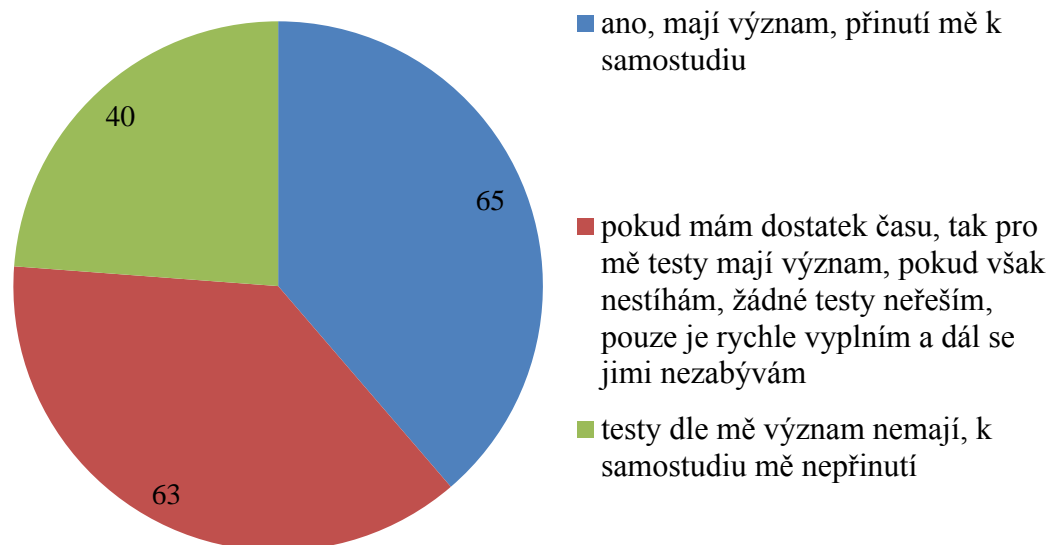
Tab. č. 20: Absolvování rozřazovacích testů dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
ano	85	28	9	5	5
ne	30	5			
jiná odpověď		1			

Výsledky testů jsou interní záležitostí oddělení pro vzdělávání a řízení znalostí. Domnívám se ale, že by měly být sdělovány také samotným zaměstnancům, aby si uvědomili, kde mají svá slabá místa. Výsledky celobankovního srovnání by také mohly motivovat zaměstnance k většímu úsilí ve vzdělávání či k posílení vlastní pozice.

#### **4.3.16 Otázka číslo 16: Mají pro Vás testy vygenerované v aplikaci Alfréd význam? (Přinutí Vás k samostudiu?)**

Zaměstnanci pobočkové sítě RB a.s. jsou povinni jednou či dvakrát ročně absolvovat náhodně generované testy prostřednictvím aplikace Alfréd. Testy jsou časově omezeny a některé není možno opakovat. Každému testu předchází samostudium formou e-learningu, který je k testu přiložen. Ne každého však přinutí se na test předem připravit. To ostatně potvrzuje 23,8 % respondentů, kteří tuto formu testování považují za nepříjemnou a hodnotí ji také jako ztrátu času. 37,5 % dotázaných se na testy připravuje pouze v případě, že mají dostatek prostoru a nemusí se věnovat jiným záležitostem s vyšší prioritou. Pouze 38,7 % dotázaných uvedlo, že se na testy svědomitě připravují.



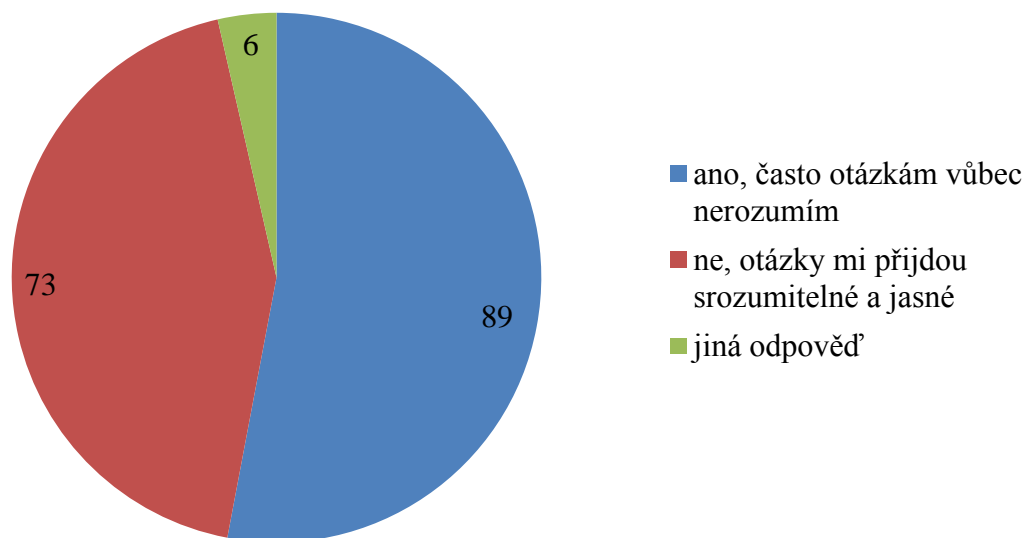
Obr. č. 34: Mají pro Vás testy vygenerované v aplikaci Alfréd význam? (Přinutí Vás k samostudiu?)

Z tabulky č. 21 je patrné, že tyto testy připadají bezvýznamné i zaměstnancům pracujících v bance více let. Konkrétně si to myslí téměř každý třetí zaměstnanec (31,6 %) pracující v bance déle než 5 let. Tento názor může být podložen zkušenostmi, že jen díky testům se člověk nepropracuje ve zkušeného bankéře. Hlavním hybatelem vývoje je praxe či práce a jednání s klienty.

Tab. č. 21: Názor na významnost testů v aplikaci Alfréd dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
ano, mají význam, přinutí mě k samostudiu	52	7	1	3	2
pokud mám dostatek času, tak ano, jinak nikoliv	36	20	5		2
testy dle mě význam nemají	27	7	3	2	1

#### 4.3.17 Otázka číslo 17: Myslíte si, že některé testové otázky v aplikaci Alfréd jsou položené až příliš složitě?



Obr. č. 35: Myslíte si, že některé testové otázky v aplikaci Alfréd jsou položené až příliš složitě?

Na základě výsledků vyhodnocení této otázky je zřejmé, že více než polovina dotázaných, kteří jsou v bance zaměstnáni do 5 let, považují otázky generované aplikací Alfréd za nesrozumitelné. Takto se vyjádřilo 56,5 % respondentů v kategorii do 1 roku a 55,9 % respondentů v kategorii 1-5 let. Toto číslo je poměrně vysoké a domnívám se, že by stálo za zvážení změnit způsob zadávání otázek, případně vybírat jen to důležité, co je obsahem e-learningových kurzů. Tomu také napovídají některá ze slovních vyjádření respondentů, kteří uvádí: „Nejsou složité, ale vyskytují se vždy otázky, které nejsou ve studijním e-learningu zodpovězeny.“ „Většina je v pořádku, ale některé jsou opravdu nepovedené.“ „Některé otázky jsou položeny opravdu nesrozumitelně, ani praxe nepomůže.“ „Nejsou složité, ale spíše zavádějící.“ „Záleží na specializaci a aktualizaci testů.“ „Občas se naskytne otázka, která je velmi složitě položena“.

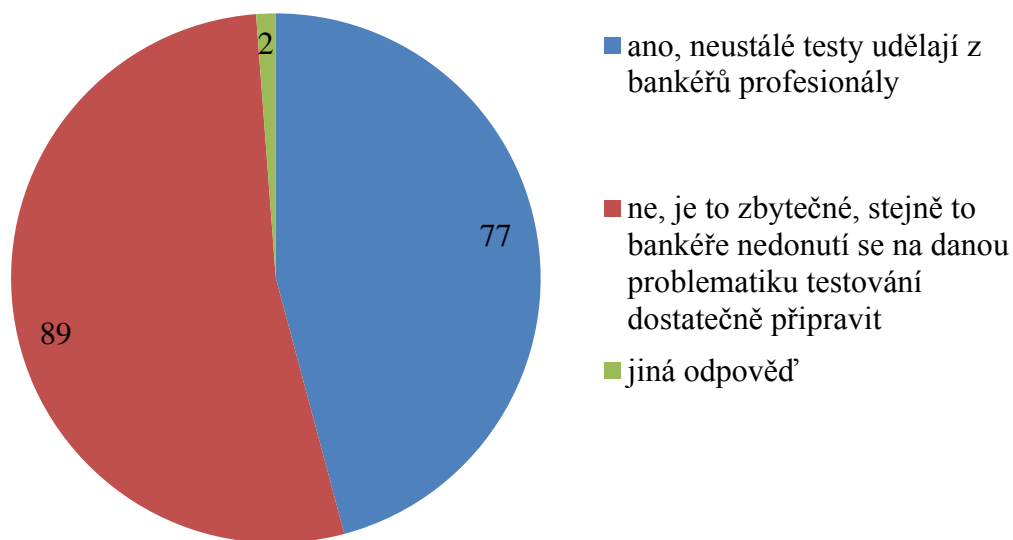
Tab. č. 22: Názor na složitost otázek v aplikaci Alfréd dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
ano, často otázkám vůbec nerozumím	65	19	2	1	2
ne, otázky mi přijdou srozumitelné a jasné	50	13	4	4	2
jiná odpověď		2	3		1

Dle uvedeného v tabulce č. 22 je zřejmé, že s přibývajícimi zkušenostmi zaměstnanců roste úroveň porozumění zadaným otázkám. Nicméně se stále domnívám, že srozumitelnost pokládaných otázek je zejména u začínajících pracovníků klíčová.

#### 4.3.18 Otázka číslo 18: Myslíte si, že bankéři na pobočkách by se měli častěji testovat v jejich produktových znalostech?

V návaznosti na předchozí otázky byla do souboru zařazena i tato otázka. Každý bankéř by měl do detailu znát všechny produkty, které banka nabízí a umět tak správně vybrat vhodný produkt dle potřeb a přání klienta.



Obr. č. 36: Myslíte si, že bankéři na pobočkách by se měli častěji testovat v jejich produktových znalostech?

Na tuto otázku odpovědělo pozitivně 45,8 % dotázaných. Ti se domnívají, že neustálé testování je pro bankéře důležité a napomáhá k rozvoji či udržení jejich profesionálních znalostí. Naopak 53,0 % dotázaných považuje testování za zbytečné, jelikož se domnívá, že nevede k nutnosti si danou problematiku osvojit. Dva z dotázaných se ve svých odpovědích detailněji rozepsali. Zaměstnanec pracující v bance 6-15 let uvedl: „Ano, hlavně z oblastí, ve kterých se často nepohybujeme.“ Připouští tím, že se každý zaměstnanec postupem času začíná specializovat na určitý okruh znalostí a případné setkání s jinými produkty může být problematické. Druhý zaměstnanec se zkušenostmi 26 a více let vidí celou záležitost ohledně testování úplně jinak, když se domnívá, „že zaměstnanci by se měli spíše setkávat se zkušenějšími kolegy z jiných poboček a učit se od nich, než aby byli testováni přes internet“. Nedovedu si však představit, jak by se taková setkání organizovala. Důvodem tohoto pohledu na věc může být také bariéra technických vědomostí nebo neakceptace internetu jako jednoho z nejprogressivnějších způsobů komunikace.

Tab. č. 23: Názor na častější testování zaměstnanců dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
ano, neustálé testy udělají z bankéřů profesionály	56	16	2	1	2
ne, je to zbytečné, stejně to bankéře nedonutí se na danou problematiku testování dostatečně připravit	59	18	6	4	2
jiná odpověď			1		1

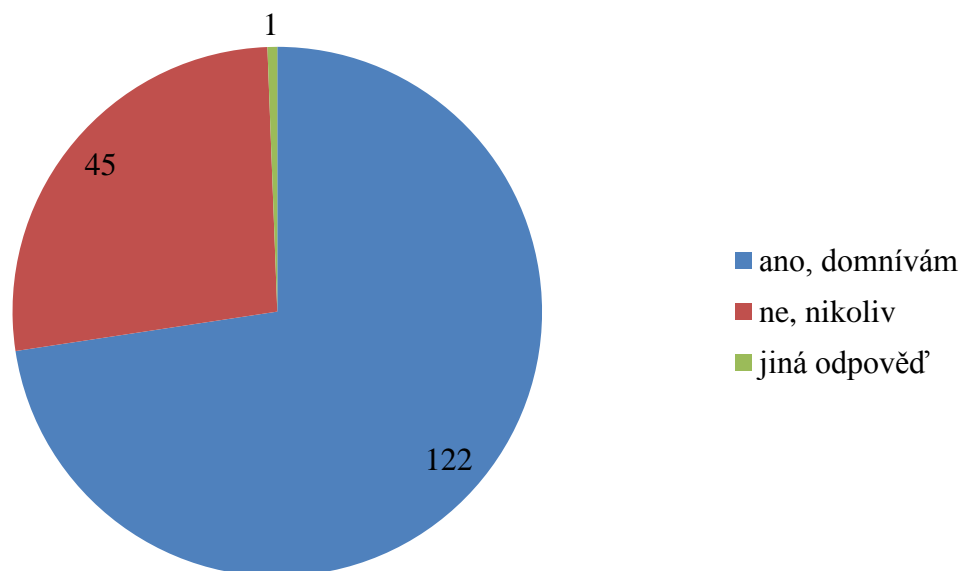
Z výsledků uvedených v tabulce č. 23 vyplývá, že zejména starší a zkušenější zaměstnanci považují testování za zbytečné. V kategorii 6-15 let je to 66,7 % zaměstnanců, v kategorii 16-25 let je to 80,0 % zaměstnanců a v kategorii 26 a více let je to 40,0 % zaměstnanců. Důvodem mohou být jednak negativní zkušenosti s efektivitou takovéto formy testování nebo také dostatečné osvojení produktů a tím pádem nízká potřeba tyto testy absolvovat.

#### 4.3.19 Otázka číslo 19: Domníváte se, že Váš nadřízený zná to, co by měl?

Dle mého názoru by měl mít každý nadřízený vyšší znalosti, zkušenosti, dovednosti či delší praxi než jeho podřízený. Občas se ale můžeme setkat s tím, že realita je poněkud jiná. Nadřízený by měl být schopen svým podřízeným kdykoliv poradit a naučit je ovládat to,



s čím mají problémy. Velká část dotázaných (72,6 %) toto potvrzuje, když uvádí, že jejich nadřízený zná vše, co by znát měl. To svědčí o dobré struktuře na pobočkách RB a.s.



Obr. č. 37: Domníváte se, že Váš nadřízený zná to, co by měl?

Do kategorie souhlasných odpovědí by se dalo zařadit také slovní vyjádření zaměstnance se zkušenostmi 1-5 let, který připustil, že jeho nadřízený „nezná vše, ale vždy mi vše ochotně zjistí/najde.“ Domnívám se, že takto by to mělo fungovat na každé pobočce.

Tab. č. 24: Názor na znalosti nadřízeného dle délky pracovního poměru

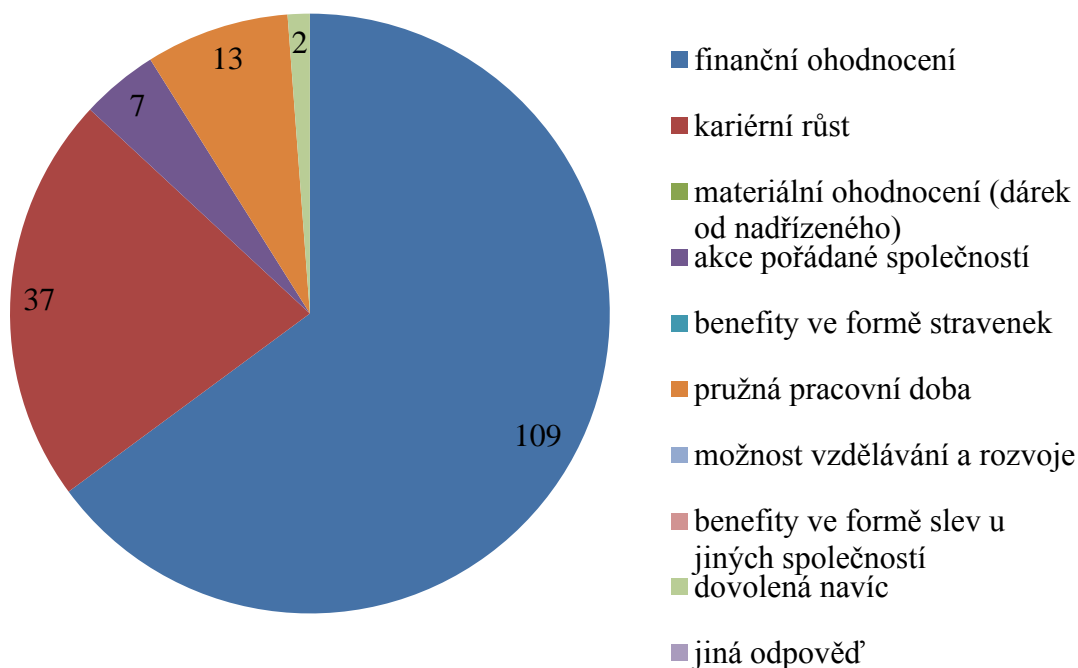
	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
ano, domnívám	84	21	7	5	5
ne, nikoliv	31	12	2		
jiná odpověď		1			

Z celkového počtu 45 negativních odpovědí, jich 31 spadá do kategorie do 1 roku, což představuje 27,0 %. Ještě vyšší podíl vykazuje kategorie 1-5 let, kde je negativních odpovědí 35,3 %. S růstem odpracovaných let se však procento negativních odpovědí snižuje, a zatímco v kategorii 6-15 let představuje pouze 22,2 %, v dalších kategoriích tento názor nebyl zaznamenán vůbec. Možným důvodem je fakt, že mezi těmito

zaměstnanci jsou pracovníci z vyšších pozic, kterým nedělá nadřizeného nikdo z pobočky, ale regionální ředitelé.

#### 4.3.20 Otázka číslo 20: Jaké stimuly (motivační) Vás vedou ke zvýšení pracovního výkonu?

Tato otázka byla do dotazníku zařazena z důvodu, že stimuly vedoucí zaměstnance k vyšší motivaci mohou mnohdy představovat důvody pro změnu zaměstnání. V dnešní době se zaměstnavatelé předhánjí v tom, kdo dokáže své podřízené lépe ohodnotit a tím motivovat. V dotazníku bylo na výběr několik těchto stimulů, avšak většina, pro mě překvapivě, uvedla finanční ohodnocení. Je pochopitelné, že většina ze zaměstnanců touží po tom být odměněna co nejlépe finančně, domnívám se ale, že existuje také celá řada nepeněžních způsobů, které mohou být dobrými motivačními stimuly.



Obr. č. 38: Jaké stimuly (motivační) Vás vedou ke zvýšení pracovního výkonu?

109 dotázaných z celkového počtu 168 uvedlo, že nejvíce motivující je pro ně finanční ohodnocení. Největší zastoupení má tento stimul mezi nováčky, kde takto odpovědělo 79,1 % dotázaných. Lze to odůvodnit výší jejich nástupního platu, která bývá často menší,

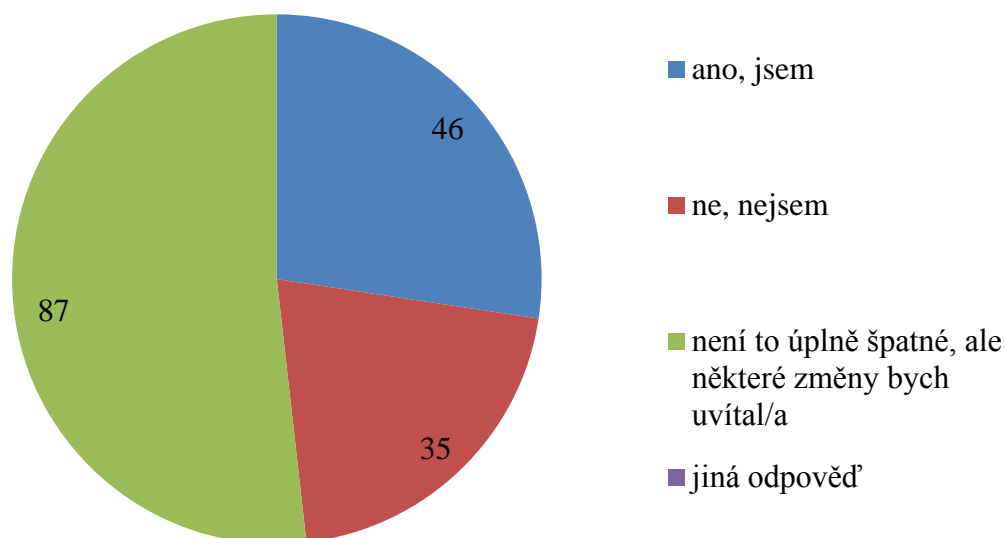
než očekávali. Kariérní růst nejvíce motivuje zaměstnance, kteří v bance strávili 1-5 let. V tomto případě se na tomto stimulu shodlo 50,0 % respondentů. V poslední době se objevují další nefinanční stimuly jako akce pořádané společnostmi, dovolená navíc či pružná pracovní doba. Tyto stimuly jsou však oblíbené spíše mezi staršími zaměstnanci. Například v kategorii 26 a více let považuje pružnou pracovní dobu za nejlepší stimul 60,0 % dotázaných a dovolenou navíc 40,0 %. Pro mě osobně je největším stimulem dovolená navíc.

Tab. č. 25: Stimuly vedoucí ke zvýšení pracovního výkonu dle délky zaměstnaneckého poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
finanční ohodnocení	91	14	2	2	
kariérní růst	20	17			
akce pořádané společnostmi	3	1	2	1	
pružná pracovní doba	1	2	5	2	3
dovolená navíc					2

#### 4.3.21 Otázka číslo 21: Jste spokojeni s motivačními stimuly, které využívá RB a.s.?

Otázka č. 21 souvisí s otázkou předchozí a dotazuje se na spokojenost zaměstnanců s motivačními stimuly, které nabízí RB a.s. Ačkoliv se firmy v poslední době snaží nabízet mnoho forem stimulů pro zvýšení produktivity práce, nemusí se vždy shodovat s představami či požadavky zaměstnanců. To se potvrdilo také v tomto případě, kdy je spokojeno pouze 27,4 % respondentů, 51,8 % dotázaných by uvítalo změny a 20,8 % dotázaných zaměstnanců je nespokojených. Největší podíl těchto zaměstnanců je v kategorii pracovníků s délkou pracovního poměru do 1 roku (26,1 %). Právě to by mohl jeden z důvodů vysoké fluktuace zaměstnanců. Naopak nejspokojenější s nabízenými motivačními stimuly jsou zaměstnanci v kategorii 1-5 let (44,1 %). V ostatních kategoriích je podíl spokojených zaměstnanců podobný a pohybuje se mezi 37,5 a 40,0 %. Změny by pak nejvíce uvítali zaměstnanci v kategorii 6-15 let (62,5 %) a 26 a více let (60,0 %).



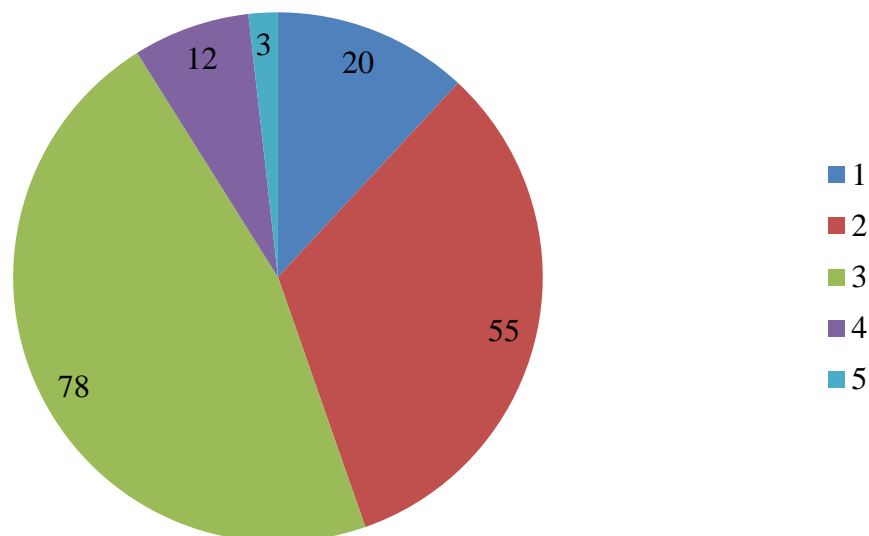
Obr. č. 39: Jste spokojeni s motivačními stimuly, které využívá RB a.s.?

Tab. č. 26: Spokojenost s motivačními stimuly dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
ano, jsem	24	15	3	2	2
ne, nejsem	30	3	1	1	
není to úplně špatné, ale některé změny bych uvítal/a	61	16	5	2	3

#### 4.3.22 Otázka číslo 22: Jak funguje sdílení informací v rámci Vašeho týmu na pobočce?

Sdílení informací lze považovat za důležitou podmínku pro správný chod společnosti, obzvláště těch velkých. Vždy je nutné umět využívat několik informačních kanálů, jako jsou intranet, e-mail, telefon či osobní komunikace s nadřízeným či s kolegy. V rámci poboček, případně celého regionu, by mělo být sdílení informací bezchybné a hlavně samozřejmé, jelikož je nezbytné pro jejich správné fungování. Na tuto otázku odpovídali respondenti hodnocením dle školní stupnice.



Obr. č. 40: Jak funguje sdílení informací v rámci Vašeho týmu na pobočce?

Pouhých 11,9 % dotázaných uvedlo, že sdílení informací v rámci jejich týmu je bezchybné a ohodnotilo ho známkou 1. 32,7 % dotázaných hodnotilo známkou 2, což lze rovněž považovat za kladné zjištění. Pozitivní také je, že známky 1 a 2 jsou nejvíce zastoupeny v kategoriích nad 5 let. Jedná se tedy o zaměstnance, kteří by měli být jedním z informačních zdrojů. Průměrnou známkou 3 udělilo 46,4 % respondentů, 7,1 % považuje sdílení informací jako dostatečné a 1,8 % jako nedostatečné.

Nejméně spokojeni jsou s fungováním sdílení informací zaměstnanci pracující na pobočkách do jednoho roku (průměrná známka 2,49) a zaměstnanci pracující mezi jedním a pěti roky (2,91). S rostoucí délkou pracovního poměru se pak průměrná známka snižuje a zaměstnanci v kategorii 6-15 let udělili známku 2,22, v kategorii 16-25 let 2,00 a v kategorii 26 a více let 1,80.

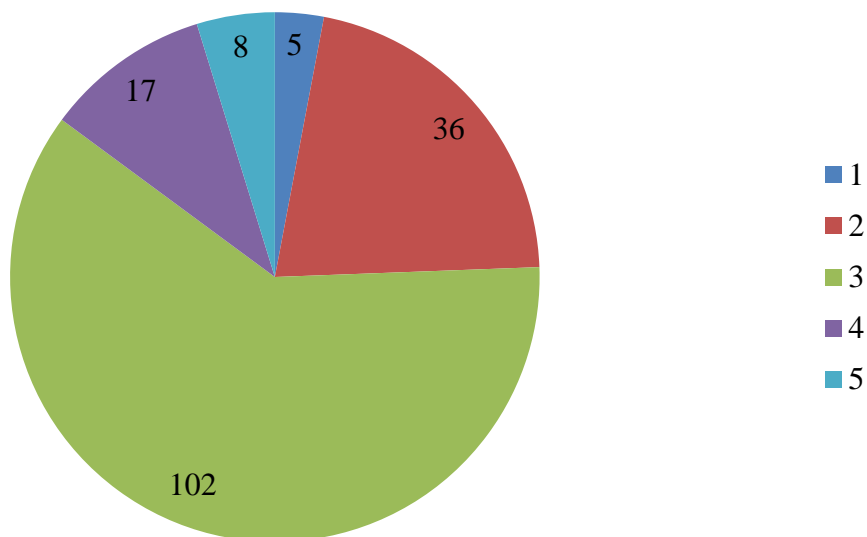
Průměrná hodnocení všech respondentů lze vyjádřit známkou 2,54. Z toho lze usoudit, že fungování kolektivů z hlediska sdílení informací není úplně optimální a bylo by zapotřebí zasadit se o jeho zlepšení.

Tab. č. 27: Hodnocení funkčnosti sdílení informací dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
1	13	2	2	2	1
2	42	6	4	2	1
3	53	20	2		3
4	5	5	1	1	
5	2	1			

#### 4.3.23 Otázka číslo 23: Jak jste spokojen/a se sdílením informací mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

Tato otázka navazuje na otázku předchozí a také zde jsou odpovědi ve formě školního známkování. Tentokrát se však netýká sdílení informací horizontálním, ale vertikálním směrem, tj. mezi nadřízenými a podřízenými. Komunikace tímto směrem by měla fungovat ještě lépe, než komunikace mezi kolegy na stejných pozicích. Jak však naznačují výsledky prezentované na obrázku č. 43, realita bývá mnohdy jiná.



Obr. č. 41: Jak jste spokojen/a se sdílením informací mezi Vámi a Vaším nadřízeným?

Pouze 5 respondentů ze 168 odpovědělo, že sdílení informací mezi nimi a jejich nadřízenými funguje výborně. To představuje pouhá 3,0 %, což je velmi alarmující. 36

respondentů (21,4 %) hodnotilo známkou 2. Průměrnou známkou 3 hodnotilo odpověď na tuto otázku 60,7 % dotázaných. Dostatečnou udělilo 10,1 % a nedostatečnou 4,8 % dotázaných. Obecně lze říci, že sdílení informací s nadřízenými funguje hůře než sdílení informací s kolegy, když průměrné hodnocení dosáhlo známky 2,92. Nejméně spokojeni jsou zaměstnanci v kategorii 6-15 let hodnotící průměrnou známkou 3,11. O moc lepší názor nepřevládá ani v kategoriích do 1 roku (2,98) a 1-5 let (2,82). Na základě tohoto souhrnu lze říci, že na vybraných pobočkách panují buďto špatné osobní vztahy, nebo nadřízení neplní své úlohy tak, jak by měli.

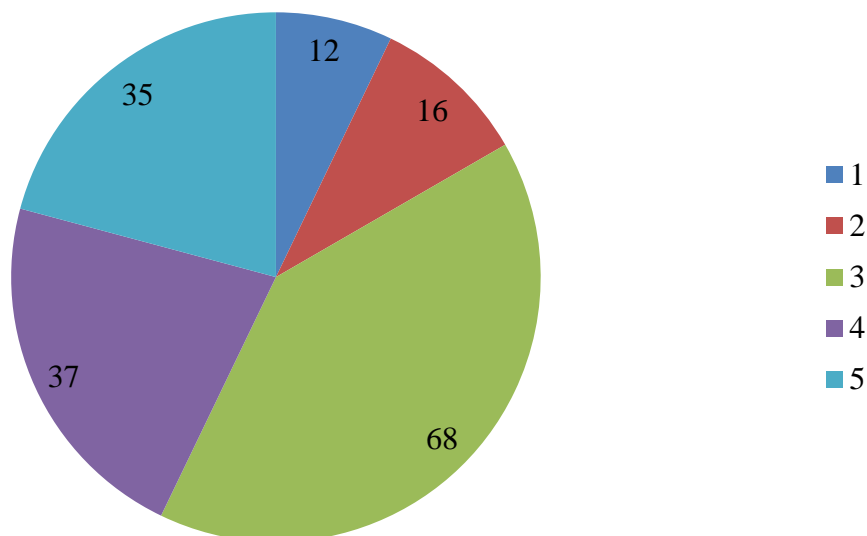
Tab. č. 28: Sdílení informací s nadřízenými dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
1	1	2	1		1
2	21	8	2	3	2
3	77	20	2	1	2
4	11	2	3	1	
5	5	2	1		

#### 4.3.24 Otázka číslo 24: Jak se Vám spolupracuje při výměně informací s call centrem (5555)?

Call centrum, tak zvané pětky, je jeden z nejdůležitějších a největších zdrojů informací pro zaměstnance pobočkové sítě RB a.s. Ti se v případě potřeby mohou obrátit na toto specializované oddělení, které jim poskytne okamžitou a účelnou podporu. Stává se ale také, že ani zaměstnanci call centra nejsou schopni na otázky zaměstnanců odpovědět nebo je jejich odpověď chybí.

Dle výsledků dotazníku není popularita call centra nikterak vysoká. Dle známkování na školní stupnici si spolupráce s ním vysloužila průměrnou známku 3,40. Budeme-li považovat za spokojenost respondenty, kteří do hodnocení uvedli známky 1 nebo 2, je jich spokojených pouhých 16,7 %. Známky 4 a 5 naopak udělilo 42,8 % dotázaných. Zbylá část (40,5 %) považuje kvalitu spolupráce za průměrnou.



Obr. č. 42: Jak se Vám spolupracuje při výměně informací s call centrem (5555)?

Z těchto výsledků je patrné, že spolupráce zaměstnanců pobočkové sítě a call centra opravdu nefunguje, jak by měla, což je dle mého názoru opravdu velký problém. Možná by se měla zkvalitnit služby call centra nebo alespoň zvýšit znalosti jeho zaměstnanců.

Tab. č. 29: Hodnocení spolupráce s call centrem dle délky pracovního poměru

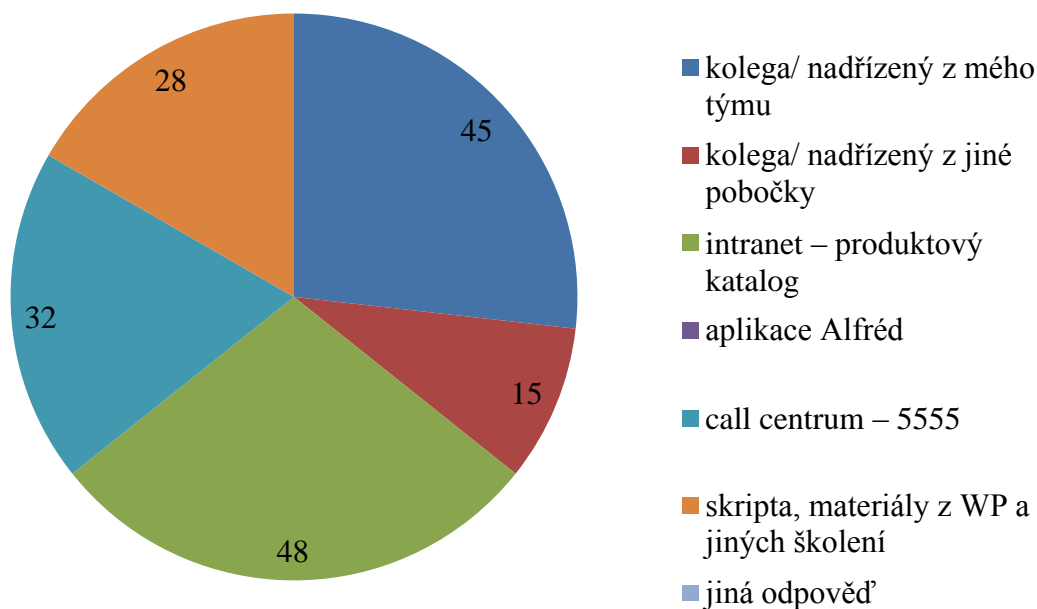
	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
1	6	2	3		1
2	11	1	1	2	1
3	45	19	3		1
4	27	7		3	
5	26	5	2		2

#### 4.3.25 Otázka číslo 25: Co je pro Vás největším pomocníkem, když si nevíte rady?

Velkou výhodou společnosti RB a.s. je její velikost a různorodost. V případě, že zaměstnanec pobočkové sítě potřebuje dohledat informace k řešení konkrétního úkolu, má na výběr několik zdrojů, ze kterých může čerpat. Nejvíce využívanými zdroji, primárně navrženými pro tyto účely, by mělo být call centrum a produktový katalog na intranetu.



Dle odpovědí na tuto otázku se ale ukázalo, že existuje celá řada dalších a poměrně využívaných zdrojů informací.



Obr. č. 43: Co je pro Vás největším pomocníkem, když si nevíte rady?

Nejčastěji používanou pomůckou v případě chybějících znalostí je intranet se svým produktovým katalogem. Dle mého názoru však trvá i několik let, než se v něm zaměstnanec zorientuje, a je schopen rychle vyčíst potřebné informace. Jelikož se produkty neustále mění, může se stát, že obsažené informace nejsou aktualizované včas. I přesto však tuto variantu preferuje 48 ze 168 respondentů, tedy 28,6 %. Dalším nejpreferovanějším zdrojem potřebných informací je osobní komunikace s kolegou či nadřízeným v rámci pobočky (26,8 %), jelikož se jedná o poměrně rychlý a snadný zdroj informací. Tuto variantu preferuji také já. Call centrum je preferováno v 19,0 % případů, skripta či materiály z WP a jiných školení využívá jako primární zdroj informací 16,7 % respondentů. Zbylá část nejraději komunikuje se zaměstnanci jiné pobočky (8,9 %).

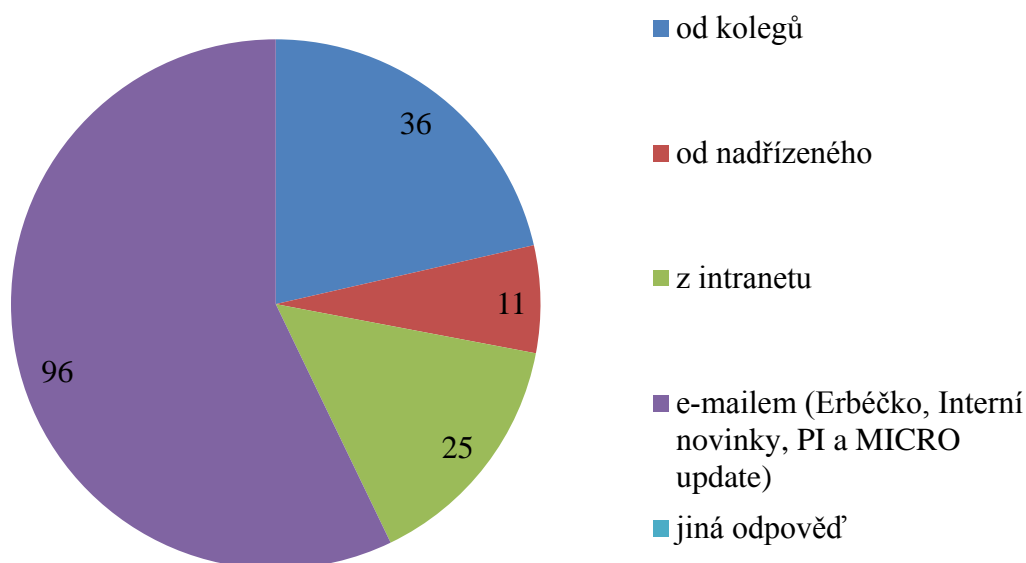
Tab. č. 30: Nejpreferovanější zdroj informací dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
kolega/ nadřízený z mého týmu	26	12	3	2	2
kolega/ nadřízený z jiné pobočky	8	3	1	1	2
intranet – produktový katalog	34	10	1	2	1
call centrum – 5555	25	4	3		
skripta, materiály z WP a jiných školení	22	5	1		

Poměrně zajímavé informace poskytuje pohled na tabulku č. 30. Zaměstnanci pracující v RB a.s. nejsou prakticky zvyklí využívat služeb call centra ani materiály ze školení (dle vyhodnocení otázky č. 14 neabsolvovali WP). Spoléhají se tak výhradně na informace na intranetu či na osobní komunikaci se zaměstnanci vlastní či jiné pobočky. Mezi zaměstnanci pracujícími v RB a.s. méně než jeden rok je jako zdroj preferován intranet (29,6 %), zaměstnanec stejné pobočky (15,5 %) či call centrum (14,9 %). V 13,1 % využívají nováčci také materiály z WP a jiných školení.

#### **4.3.26 Otázka číslo 26: Jakým způsobem se dozvídáte o změnách v produktech/novinkách?**

Jelikož dochází v RB a.s. k neustálému vývoji a změnám v nabízených produktech, je nutné, aby byli zaměstnanci pobočkové sítě dostatečně a včas o všem informováni. Typickým příkladem jsou časově omezené marketingové akce, kdy banka během krátké doby nabízí některé své produkty za zvýhodněných podmínek (např. akce Hypodny RB a.s. aj.).



Obr. č. 44: Jakým způsobem se dozvídáte o změnách v produktech/novinkách?

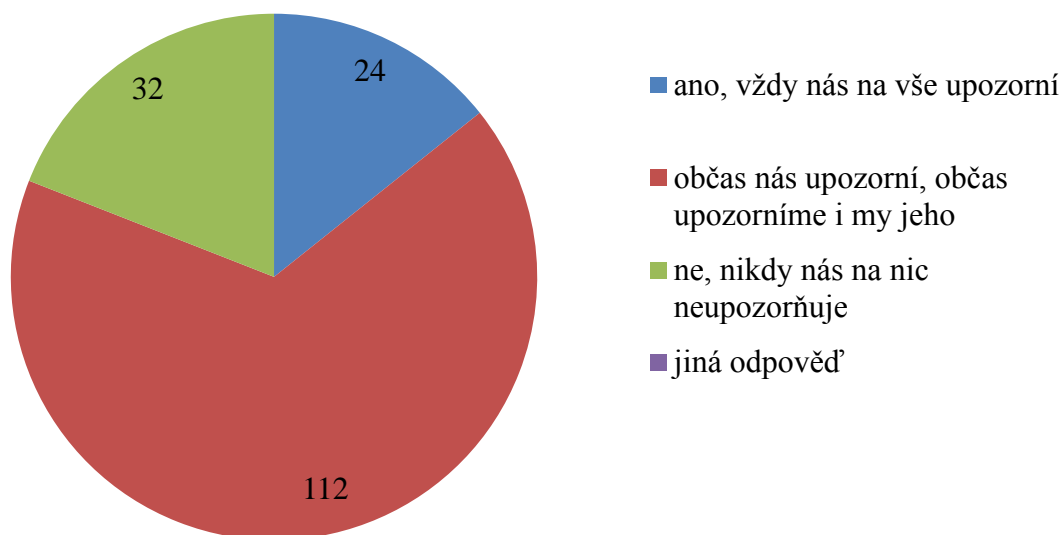
Převážná část respondentů se shodla, že hlavním zdrojem informací o nových produktech či změnách těch stávajících, je pro ně elektronická pošta. Tento varianta je dle mého názoru neoptimálnější, jelikož zaměstnanci obdrží každý e-mail upozorňující na novinky. Vždy je ale nutné si informace doplnit, například informacemi od nadřízeného či samostudiem z intranetu. Tuto variantu označilo 96 respondentů, tedy 57,1 %, kdy největší zastoupení má u zaměstnanců působících v RB a.s. déle než 15 let. Svě kolegy jako zdroj informací označilo 21,4 % dotázaných, ačkoliv jsem u této varianty očekávala i vyšší číslo vzhledem k vlastním zkušenostem. Zbývá část zaměstnanců se buďto informuje sama na intranetu (14,9 %) nebo je informována svým nadřízeným (6,5 %). Domnívám se, že informovanost od nadřízených by mohla být vyšší, jelikož ti jsou zodpovědní za znalosti svých podřízených. Vedoucí týmů či ředitelé poboček ale mohou být dosti pracovně vytíženi, povinnost informovat se tak nechávají plně v rukou svých zaměstnanců.

Tab. č. 31: Zdroj informací o změnách dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
od kolegů	22	10	3	1	
od nadřízeného	8	3			
z intranetu	12	10	3		
e-mailem (Erběčko, Interní novinky, PI a MICRO update)	73	11	3	4	5

**4.3.27 Otázka číslo 27: Myslíte si, že Váš nadřízený Vás dostatečně informuje o změnách/novinkách v produktech, které jsou potřebné pro Vaši práci na pobočce?**

Myslím si, že by každý nadřízený měl v práci plnit hned několik funkcí. Mezi ně patří také informovat své podřízené o plánovaných změnách či novinkách v produktech, jelikož se tyto změny dozvídá zpravidla jako první při poradách s vedením banky. Rozhodně by nemělo docházet k situacím, že podřízení zůstanou neinformováni, ačkoliv jejich nadřízený o novinkách dopředu věděl.



Obr. č. 45: Myslíte si, že Váš nadřízený Vás dostatečně informuje o změnách/novinkách v produktech?

Je velice zarážející, že 32 ze 168 respondentů (19,0 %) uvedlo, že je jejich nadřízený vůbec o změnách v produktech či o novinkách neinformují. Je-li tomu opravdu tak, pak se domnívám, že tito nadřízený nevykonávají svojí práci správně a vedení by mělo zvážit jejich výměnu. Jsou to právě vedoucí poboček, kdo jsou spojovacím článkem mezi pobočkovou sítí a centrálou společnosti, která má změny v produktové nabídce ve své kompetenci.

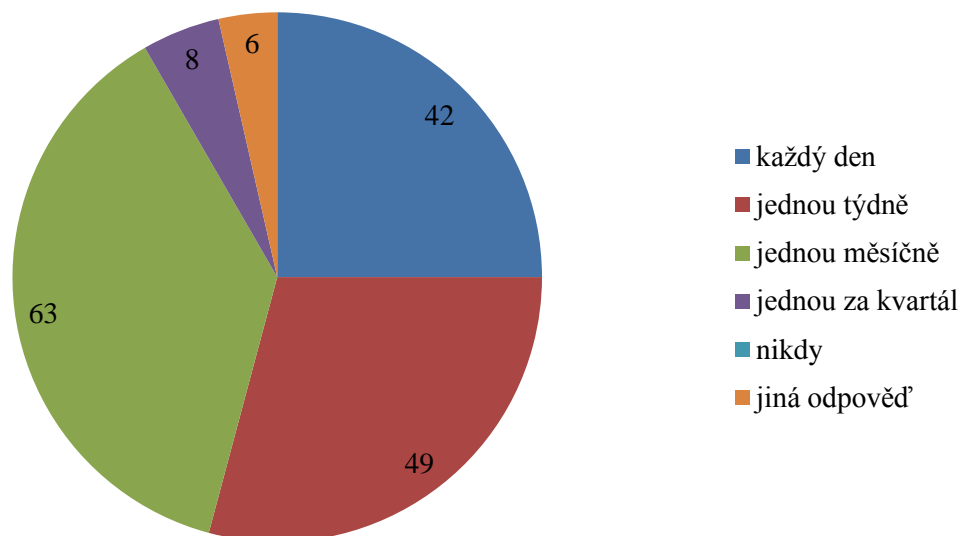
Pozitivním číslem je 24 respondentů (14,3 %), kteří uvedli, že jsou svými nadřízenými pravidelně o změnách v produktové nabídce spravováni. Nejvíce však převažuje varianta, že nadřízený své zaměstnance upozorňuje, avšak stává se, že také oni upozorňují jeho, pokud například informace vyčtou z firemních e-mailů či intranetu. Je to běžný odraz reality, se kterým se setkávám i na své pobočce a tuto odpověď zvolilo 112 odpovídajících, což představuje 66,7 %.

Tab. č. 32: Informovanost ze strany nadřízeného dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
ano, vždy nás na vše upozorní	9	10	2	2	1
Občas nás upozorní, občas upozorníme i my jeho	84	16	5	3	4
ne, nikdy nás na nic neupozorňuje	22	8	2		

#### 4.3.28 Otázka číslo 28: Jak často jsou u Vás na pobočce pořádány porady?

Pracovní porady jsou nedílnou součástí každého dobře fungujícího kolektivu. Nadřízený, jakožto vedoucí porad, by se v nich neměli zaměřovat pouze na sumarizování negativních věcí, kterých se jejich podřízený dopouštějí. Jejich přístup by měl být konstruktivní, to znamená, měli by přicházet s řešením, jak se v nadcházejícím období stejných chyb vyvarovat a dosáhnout tak lepší produktivity či výsledků. Porada by v žádném případě neměla být monologem nadřízeného, vždy by měl být dán dostatečný prostor pro vyjádření se všech zúčastněných. Porada by se měla na pobočkách konat alespoň jedenkrát týdně.



Obr. č. 46: Jak často jsou u Vás na pobočce pořádány porady?

Největší část respondentů uvedla (37,5 %), že se na jejich pobočkách konají porady jednou za měsíc. Ve 4,8 % případů se porady konají dokonce jednou za kvartál a ve 3,6 % případů se nekonají vůbec. Toto vše považuji za velký nedostatek, jelikož porady napomáhají udržet pracovní výkonnost kolektivu a přispívají ke zvýšení informovanosti zaměstnanců. Nevýhodou porad ale je, že se musí konat mimo pracovní dobu. Jedině tehdy je možné, že se mohou sejít všichni zaměstnanci pobočky. Nejčastěji se tak děje před zahájením pracovního dne, proto jsou porady neoblíbené a ze strany zaměstnanců může vznikat tlak na snížení jejich četnosti. V případě slabého ředitele pobočky může tento tlak dokonce sklízet úspěch. 49 respondentů (29,2 %) uvedlo, že se porady na jejich pobočkách konají jedenkrát týdně. To je v souladu s představami vedení RB a.s. Ve 25,0 % případů se konají dokonce každý den.

Šest respondentů se u této otázky rozepsalo do detailu a naznačilo, že konání porad nemusí být v pravidelných intervalech, ale mělo by reagovat na aktuální dění na pobočce. Např. zaměstnanec v kategorii 1-5 let uvedl, že „je to různé, každý kvartál je to jiné.“ Zaměstnanci v kategorii 6-15 let do dotazníku napsali: „Většinou máme porady jednou za 14 dní“ a „každý den si sedneme s Branch managerem každý zvlášť a dohromady jsme jednou měsíčně.“ Dva z respondentů v kategorii 16-25 let se shodli, že mají krátké

pětiminutové porady každý den a na větších poradách se scházejí jednou týdně. Podobně odpovídal i respondent v kategorii 26 a více let, když uvedl, že se každé ráno schází na pár minut a delší porady se konají v intervalu 14 dní.

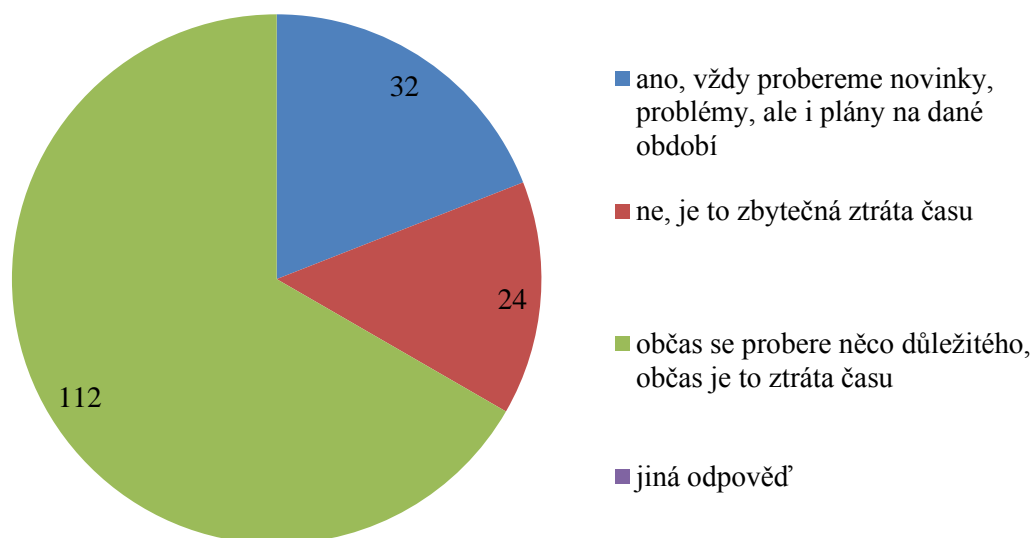
Tab. č. 33 : Frekvence konání porad dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
každý den	35	2	3		2
jednou týdně	36	8	2	3	
jednou měsíčně	39	20	2		2
jednou za kvartál	5	3			
jiná odpověď		1	2	2	1

U zaměstnanců pracujících v RB a.s. méně než jeden rok nelze vysledovat pravidlo ve frekvenci konání porad. Rozložení mezi varianty jedenkrát denně, týdně i měsíčně je přibližně stejné, zatímco kvartální frekvenci konání porad uvedlo pouze 4,3 % dotázaných. Tyto výsledky lze hodnotit pozitivně, jelikož se domnívám, že zejména začínající pracovníci potřebují řízení a informování formou pravidelných porad. V kategorii zaměstnanců 1-5 let výrazně převažuje měsíční konání porad. Tato varianta byla označena v 58,8 % případů. Stejně jako u kategorie 0-1 let, nelze vysledovat žádné zákonitosti ani u kategorií 6-15, 16-25 a 26 a více let. Domnívám se tedy, že frekvence konání porad není nikterak odvislá od délky pracovního poměru zaměstnanců a vždy závisí na konkrétní pobočce RB a.s.

#### 4.3.29 Otázka číslo 29: Mají pro Vás Vaše pracovní porady nějaký význam?

Optimální porada by měla být efektivní, svižná a odůvodněná, aby nedoházelo ke zbytečnému plýtvání časem. Proto byla také tato otázka zařazena do dotazníku. Z vlastní zkušenosti vím, že je mnohdy potřeba probrat velké množství záležitostí a bodů. Jindy se probírají zbytečnosti, kvůli kterým nemusí být porada vůbec svolávána. Občas se tak stává, že se porada koná jenom proto, že se konat musí.



Obr. č. 47: Mají pro Vás Vaše pracovní porady nějaký význam?

Největší část dotázaných, konkrétně 66,7 %, má podobné zkušenosti jako já, když uvedlo, že porady jsou někdy přínosné a někdy bývají ztrátou času. 19,0 % respondentů uvedla, že porady mají přínos pokaždé, jelikož se kromě novinek probírají také plány na nadcházející období. Naopak 14,3 % dotázaných považuje pracovní porady jen za ztrátu času. Tento názor sdílí pouze zaměstnanci pracující v bance 15 a méně let a největší procentuální zastoupení má tato odpověď v kategoriích 6-15 let (22,2 %) a do 1 roku (16,5 %).

Tab. č. 34: Názor na významnost porad dle délky pracovního poměru

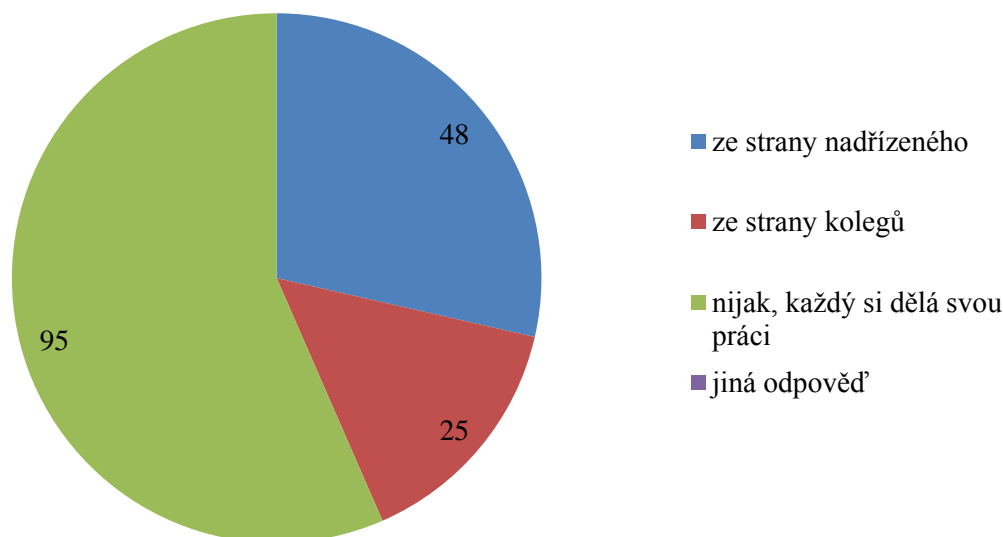
	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
ano, vždy probereme novinky, problémy, ale i plány na dané období	25	3	1	2	1
ne, je to zbytečná ztráta času	19	3	2		
občas se probere něco důležitého, občas je to ztráta času	71	28	6	3	4

#### 4.3.30 Otázka číslo 30: Jak probíhá delegování úkolů na Vaší pobočce?

Delegováním se rozumí přidělování pravomocí a úkolů podřízeným, které jim pomohou v dosažení jak krátkodobého, tak i dlouhodobého cíle. Tímto způsobem se postupně



dosahuje splnění cílů celé společnosti. Tato otázka byla do dotazníku zařazena z důvodu, že se domnívám, že delegování na pobočkách mnohdy nefunguje, jak by mělo. Jsem toho názoru, že delegování úzce souvisí i s řízením znalostí. Nedochozí-li tedy ke správnému delegování úkolů, nedochází tak ani k fungujícímu řízení znalostí.



Obr. č. 48: Jak probíhá delegování úkolů na Vaší pobočce?

Na základě dotazníkového šetření se prokázalo to, co jsem očekávala. Většina dotázaných (56,5 %) odpověděla, že na jejich pobočce úkoly nikdo nedeleguje a každý si dělá svou práci. Domnívám se, že tento postup není správný, vždy je nutné, aby byl v týmu někdo, kdo deleguje podřízené. Jinak nemůže docházet k efektivnímu plnění cílů pobočky a tím i celé společnosti. 48 ze 168 dotázaných (28,6 %) se shoduje, že jejich úkoly deleguje nadřízený. Zbytek respondentů, konkrétně 14,9 %, vybralo odpověď, že jsou delegováni kolegou z týmu. Tato varianta je dle mého názoru přípustná, pouze v případě, že se jedná o zkušenějšího kolegu či kolegu pracujícího na vyšší pozici.

Tab. č. 35: Zkušenosti s delegováním úkolů dle délky pracovního poměru

	do 1 roku	1-5 let	6-15 let	16-25 let	26 a více let
ze strany nadřízeného	36	3	2	4	3
ze strany kolegů	17	5	3		
nijak, každý si dělá svou práci	62	26	4	1	2

Rozdělení odpovědí dle délky pracovního poměru, jak uvádí tabulka č. 35, naznačuje, že zde není žádná souvislost, způsob delegování tak závisí na konkrétní pobočce.

#### **4.4 Rozhovor s ředitelem pobočky**

Pro rozšíření výzkumu jsem požádala ředitele vybrané pražské pobočky o rozhovor na téma řízení znalostí v RB a.s. Řediteli bylo položeno 10 základních otázek a odpovědi byly prezentovány formou krátkého rozhovoru. Stejně tak, jako se dodržela anonymita respondentů při vyplňování dotazníků, musela být dodržena i anonymita zpovídaného ředitele. Tento ředitel byl předem také požádán, aby nevyplňoval dotazník.

Zpovídaný ředitel pracuje v RB a.s. již 11 let a na pozici ředitele je již pátým rokem. Vede malou pobočku, na které pracují 4 zaměstnanci.

Rozhovor:

##### **Slyšel jste už někdy pojem řízení znalostí neboli knowledge management?**

Ano, samozřejmě. Na výjezdních zasedáních s vedením banky se tento pojem velice často používá.

##### **Snažíte se nějak podpořit řízení znalostí v RB a.s.?**

Samozřejmě, že se snažím. Vyžaduji, aby každý znal nabízené produkty a používané aplikace na výbornou. S každým zaměstnancem se snažím si individuálně popovídat jednou měsíčně a testuji ho formou otázek ve vybraných produktech.

##### **Dáváte svým podřízeným možnost se dále vzdělávat?**

Ano, pochopitelně. Každý má možnost zúčastnit se vybraného kurzu, tréninku či školení. Spíš se v poslední době setkávám s tím, že o to oni sami neprojeví zájem, takže je většinou k účasti musím přinutit.

##### **Víte, co znamená pojem znalostní pracovník?**

Snad ano. Myslím si, že je to člověk s vysokou kvalifikací, inteligencí a schopností zvládat svou práci lépe než ostatní pracovníci.

**Myslíte si, že na Vaší pobočce pracují znalostní pracovníci?**

Nechci říkat, že nikoliv, jen bych je nenazval jako znalostní pracovníky, ale někteří z nich jsou opravdu inteligentní a šikovní.

**Jaké informační kanály RB a.s. využívá při sdílení znalostí?**

Intranet, info pro pobočky, e-mail, videokonference, call centrum, Erběčko, to je asi vše co mě momentálně napadá.

**Jaké informační kanály využíváte konkrétně Vy ve svém týmu?**

Nejčastěji využívám e-mail a sdílený disk, do kterého mají přístup všichni z pobočky.

**Pořádáte u Vás na pobočce porady? Pokud ano, jak často?**

Ano, samozřejmě. Většinou jednou měsíčně.

**Dáváte svým podřízeným prostor pro vyjádření vlastního názoru během porady?**

Dávám, oni ale většinou mlčí a vše mi odsouhlasí.

**Jak motivujete své podřízené?**

Většinou je motivuji finančním ohodnocením, to na ně platí nejvíce. Pokud splní plány, které mají, dostanou vysoké KHN (kvalitativní hodnocení nadřízeného) a pokud splní cíle, které jim na začátku každého měsíce stanovím, dostanou ještě bonusy navíc.

**4.5 Zhodnocení provedeného výzkumu, identifikace kritických míst a návrhy konkrétních opatření pro zlepšení řízení znalostí**

Cílem výzkumu bylo zhodnotit řízení znalostí v RB a.s. a identifikovat kritická místa v řízení znalostí společnosti. Na základě toho jsou navržena opatření, která by kritická místa minimalizovala nebo zcela eliminovala. Provedeného výzkumu se zúčastnilo celkem 169 respondentů. 168 jich vyplnilo dotazník a 1 poskytl krátký rozhovor.

Prvním velice zásadním problémem RB a.s. je vysoká fluktuace zaměstnanců v pobočkové síti. Z interních informací v nedávno provedeném průzkumu vyplývá, že fluktuace v Praze je momentálně na 40,0 % a průměrná doba pracovního poměru je rok a půl. Výsledky

mého šetření tento fakt potvrdily. Prokázalo se, že 68,4 % dotázaných pracuje ve společnosti nanejvýš jeden rok a nejčastěji na pozici bankéř provozu, což je nejnižší pozice, která se v pobočkové síti nachází. Řešení tohoto problému je dle mě naprosto jednoznačné, zvýšit motivaci a finanční ohodnocení zaměstnanců.

Dalším zásadním problémem je dle mého názoru, forma vzdělávání zaměstnanců. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že zaměstnancům nejvíce vyhovuje forma vzdělávání, při které se učí od starších, tedy zkušenějších kolegů. Naopak nejmenší úspěch mělo pro zaměstnance vzdělávání formou e-learningů. Vzdělávání zaměstnanců v pobočkové síti je však nastaveno jiným způsobem, primární jsou školení, převážně WP a e-learning. Hlavním důvodem je to, že každý nováček musí absolvovat úvodní školení v Olomouci, které je poměrně nákladné. Méně nákladnou, avšak u vedení velice oblíbenou formou, je e-learning, tedy elektronická forma vzdělávání. Společnost RB a.s. vytvořila velké množství těchto vzdělávacích materiálů, které slouží jako uživatelská příručka pro ovládání interních aplikací, učí zaměstnance perfektně znát nabízené produkty, ale také to, jak správně a korektně vést obchodní schůzku, aby skončila uzavřením obchodu. Problémem však je, že tato forma vzdělávání je pro zaměstnance nezáživná a mnohdy poněkud náročná na pochopení. Dalším problémem je i to, že tyto vzdělávací elektronické kurzy jsou časově náročné a většina zaměstnanců nemá možnost pustit si vzdělávací video dostatečně hlasitě, aby nerušili své kolegy při práci.

RB a.s. je velkým podnikem, investice do vzdělání je tedy velice důležitá a potřebná. Právě proto společnost umožňuje svým zaměstnancům zúčastnit se velkého množství vzdělávacích akcí. Problémem ale je, že zaměstnanci často vůbec netuší, kde najdou seznam vzdělávacích akcí, kterých by se mohli zúčastnit. Z odpovědí vyplynulo, že většina zaměstnanců, konkrétně 76,2 %, si informace o vzdělávání zjišťuje na intranetu v aplikaci Alfréd. Pouhých 8,3 % zaměstnanců se informaci dozvídá od školitelů či trenérů a 1,9 % zaměstnanců se dozvídá informace od svého nadřízeného. Myslím si, že je nutné zvýšit aktivitu zaměstnanců k tomu určených, pro informovanost zaměstnanců o vzdělávacích akcích.

Dalším kritickým místem v řízení znalostí v RB a.s. je dle mého názoru možnost účastnit se vybraných školení. Zaměstnanci mají na výběr širokou škálu vzdělávacích akcí, tedy školení, tréninků či speciálních kurzů. Problémem je někdy nechuť zaměstnanců účastnit se školení, jak bylo řečeno v rozhovoru s ředitelem pobočky. Jiní zaměstnanci pro změnu nemají možnost se vzdělávání účastnit. Konkrétně 36,3 % zaměstnanců nemá možnost se vybraných školení zúčastnit. Většinou z důvodu nedostatku zaměstnanců, kteří by je po dobu školení nahradili. V každém regionu sice existuje tzv. "flying" tedy zaměstnanec, který nemá přiřazenou konkrétní pobočku pro výkon zaměstnání, ale chodí zaskakovat na pobočky, kde je nedostatek zaměstnanců. Problémem však je, že tento jediný pracovník je potřebný neustále, a to převážně z důvodu dovolených a případných onemocnění zaměstnanců. Nezbyvá tedy prostor pro záskoky určené pro vzdělávání. Myslím si, že zvýšení počtu těchto speciálních zaměstnanců, by vyřešilo hned několik těchto komplikací.

Každý zaměstnanec v RB a.s. je ihned od nástupu na pobočku testován prostřednictvím speciální aplikace Alfréd. Toto testování se neustále opakuje. Každému zaměstnanci je přiřazeno určité množství testů a norem, které musí v určitém časovém rozmezí splnit. Některé testy je v případě neúspěchu možno opakovat, jiné nikoliv. Výsledky testů se dále zpracovávají odděleními k tomu určenými. Každý zaměstnanec je dopředu přes e-mail obeznámen s tím, že daný test musí v daném termínu absolvovat. Hlavním důvodem je, aby se zaměstnanci na testy dostatečně připravili a jejich výsledky byly co nejlepší. Z výsledků dotazníkového šetření se však prokázalo, že 23,8% zaměstnanců se na testy nepřipravuje. Tato forma testování pro ně tedy nemá žádný význam. Celkem 37,5 % dotázaných se shodlo, že pokud mají čas, tak se na testy předem připraví, pokud však nestíhají, testy neřeší, jen je rychle vyplní, aby měli splněno. Hlavním problémem je nedostatečná motivace zaměstnanců při plnění testů. Myslím si, že pro zlepšení tohoto testování by bylo dobré konkrétnímu zaměstnanci vymezit čas a klid, který pro samostudium potřebuje a umožnit mu, aby se na testy lépe připravil. Bankéř by se s ředitelem pobočky dopředu domluvil na konkrétním dni, ve kterém by se nevěnoval schůzkám s klienty, aby mohl v klidu provádět samostudium. Myslím si, že by to neublížilo ani klientům, ani kolegům z pobočky, ani samotnému bankéři. Dalším možným řešením, jak přimět bankéře k samostudiu je zavedení finančních sankcí při nesplnění testu. Prostoru pro tento krok je dostatek, jelikož mzda zaměstnanců RB a.s. se skládá z několika

složek a jednou z nich je i tzv. KHN (kvalitativní hodnocení nadřízeného). Při úspěšném splnění testu může naopak nadřízený KHN navýšit. Finanční ohodnocení bych zvolila proto, že 64,9 % zaměstnanců považuje finanční ohodnocení za největší stimul podporující jejich motivaci. Dalším problémem v této oblasti je i složitost otázek objevujících se v testech. 53,0 % respondentů se domnívá, že otázky jsou občas opravdu složitě položené, možná i proto zaměstnanci ztrácejí chuť se na testy připravovat, jelikož správnou odpověď neznají spíše z důvodu, že otázce nerozumí. Myslím si, že by bylo vhodné testy častěji aktualizovat a otázky zjednodušit, ne co týče obsahu, ale využívat spíše jiné, snadnější formulace.

Každá společnost dnes využívá různé formy motivačních stimulů. Domnívám se, že i tyto stimuly jsou v dnešní době jeden z důvodů, proč zaměstnanci mění pracovní pozici. RB a.s. nabízí svým zaměstnancům široké spektrum těchto stimulů, avšak jak se ukázalo z provedeného výzkumu, pro většinu zaměstnanců je prioritou a opravdovou motivací převážně finanční ohodnocení. Motivace zaměstnanců je velice úzce spjatá s řízením znalostí. Bez dostatečné motivace zaměstnanců se nedají řídit ani jejich znalosti. Každý člověk by měl mít zájem a chuť se učit nové věci, ovládat nové aplikace, či se dále vzdělávat. Je k tomu však potřeba být dostatečně motivován. Z výsledků se ukázalo, že zaměstnanci RB a.s. jsou pouze z 27,4% spokojeni s motivačními stimuly, které jim společnost nabízí. Myslím si, že jakékoliv vzdělávací kurzy, školení nebo tréninky jsou v dnešní době velice nákladné a je neefektivní, pokud opadá zájem ze strany zaměstnance. Řešením tohoto problému by mohlo být rozšíření nabídky motivačních stimulů například o jazykové kurzy, které bývají drahé, ale mohou pomoci v kariéerním rozvoji, či o dárkové poukazy v různých nominálních hodnotách, které by se mohly využívat u smluvních partnerů (kavárny, restaurace, zboží apod.). Financování těchto stimulů by mohlo být prováděno z odložených částí bonusů zaměstnanců. V RB a.s. je zaveden systém odkládání bonusů. Například zaměstnanci na pozici bankéř obchodu a provozu odkládají každý měsíc 500,- Kč. Pokud za daný rok RB a.s. splní cíl, který si v předešlém roce dala, pak se bonusy zaměstnancům vrací.

Dalším neúplně fungujícím faktorem v rámci pobočkové sítě RB a.s. je sdílení informací, ať už mezi kolegy nebo mezi nadřízenými a jejich podřízenými. Také toto bylo předmětem

jak dotazníkového šetření, tak rozhovoru s ředitelem pobočky. V tom jsme se dověděli, že tento ředitel využívá pro sdílení informací s ostatními členy pobočky převážně e-mail a sdílený disk. To je určitě správné a pro konkrétní pobočku dostatečné. Neznamená to však, že to takto funguje na všech pobočkách. Bylo by proto dobré, aby všichni ředitelé alespoň tyto dvě formy sdílení informací využívali. Z výsledků dotazníkového šetření se prokázalo, že nejvíce zaměstnanců hodnotí sdílení informací na pobočce známkou 3. Stejnou známku vybrali zaměstnanci i pro sdílení informací s nadřízeným. Aby se předešlo neinformovanosti zaměstnanců z pobočkové sítě, přidala bych na intranetu kolonku s názvem: „Plánované změny či novinky v produktech.“ Určil by se konkrétní člověk, který by tuto stránku spravoval. Pod tímto odkazem by každý zaměstnanec našel stručné informace o chystaných změnách, jako počátek, platnost, předmět změny či srovnání se současným produktem. Předešlo by se tak problémům se sdílením informací.

Posledním problémem, který jsem v rámci provedeného výzkumu identifikovala, je nedostatečná frekvence a efektivnost porad. Vedení banky si přeje, aby porady probíhaly jednou týdně. I já se domnívám, že na pobočkách je přesně tato frekvence pořádání porad nutná. Opět to souvisí s informovaností. Hlavně si myslím, že práce na pobočce je prací kolektivní a porady mohou být také jedním z nástrojů, jak tým stmelit. Pro větší pobočky je porada jediná příležitost, při které se setkají společně všichni zaměstnanci. Problémem je však to, že porady vždy probíhají mimo pracovní dobu a zaměstnanci se jim snaží jakkoliv vyhnout. Možná by nebylo špatné, aby ředitelé poboček vymysleli místo, kde je možné se s podřízenými sejít, pochopitelně mimo pobočku. V létě například mohou zajít do přírody, v zimě na kávu či čaj do vedlejší kavárny. Mají-li se už porady konat mimo pracovní dobu, bude pro většinu zaměstnanců toto místo příjemnější a možná se konečně zapojí do debaty. Pokud mají ředitelé problém s pasivitou zaměstnanců při debatě, mohou je v předstihu nechat zpracovat dané téma, které v rámci porady budou prezentovat. Pokud se porada bude konat každý týden, je nutné, aby se na ní ředitel vždy předem připravil a naplánoval si témata, která se budou řešit. Nebude tak docházet k tomu, že porada je pro většinu účastníků pouze ztrátou času, jak uvedlo 66,7 % dotázaných.

## 5 Závěr

Diplomová práce se zabývala analýzou řízení znalostí ve vybrané organizaci. Tou byla zvolena Raiffeisenbank a s., tedy pátá největší banka v České republice.

Hlavním cílem diplomové práce bylo zhodnotit řízení znalostí a následně navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení účinnosti využívání znalostí. Ke splnění hlavního cíle práce bylo nutné splnit několik cílů dílčích.

Prvním dílčím cílem práce bylo definovat podstatu knowledge managementu a seznámit se s nejdůležitějšími pojmy v této oblasti. To bylo provedeno v teoretické části práce prostřednictvím literární rešerše.

Druhým dílčím cílem práce bylo zhodnotit současný stav řízení znalostí ve společnosti Raiffeisenbank a.s. se zaměřením na její pobočkovou síť. Ke zhodnocení stavu řízení znalostí bylo využito dotazníkového šetření, kterého se účastnilo 168 respondentů, a dále byl proveden řízený rozhovor s ředitelem vybrané pobočky.

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

Jako hlavní nedostatky při řízení znalostí v Raiffeisenbank a.s. byly shledány: vysoká fluktuace zaměstnanců a s tím související nedostatek kvalifikovaných pracovníků v pobočkové síti, nedostatečná informovanost zaměstnanců o vzdělávacích akcích pořádaných společností, možnost 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 všem požadavkům bylo navrženo konkrétní řešení, které by mělo vést k jejich odstranění nebo alespoň minimalizování negativních dopadů na řízení znalostí.

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 odpovídajících 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.

## 6 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] SENGE, Peter M. *The FIFIA discipline: the art and practice of the learning organization*. 1st ed. New York: Doubleday/Currency, c1990, viii, 423 p. ISBN 03-852-6095-4.
- [5] ROB VAN DER SPEK, André Spijkervet. *Knowledge management: dealing intelligently with knowledge*. 3rd ed. Utrecht?: Knowledge Management Network, 1997. ISBN 978-907-5709-025.
- [6] TURBAN, Efraim a Louis E FRENZEL. *Expert systems and applied artificial intelligence*. New York: Maxwell Macmillan International, c1992, xxii, 804 p. ISBN 00-242-1665-8.
- [7] WIIG, Karl M. *Knowledge management*. 4. printing. Arlington, Tex: SchemaPress, 1996. ISBN 09-638-9253-3.
- [8] BROŽOVÁ, Helena a HOUŠKA, Milan. *Modelování znalostí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 230 s., ISBN 978-80-7431-069-0.
- [9] 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.
- [10] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xii, 131 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.
- [11] 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.
- [12] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostních pracovníků*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008, ix, 132 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-807-4000-133.
- [13] BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 190 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.

- [14] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [15] ZUZÁK, Roman. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 172 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.
- [16] 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.
- [17] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002, 856 s. Expert. ISBN 8024704692.
- [18] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: GradaPublishing, 2012, 149 s. Psyché (GradaPublishing). ISBN 9788024732695.
- [19] MERTINS, K. *Knowledge management*. Vyd. 1. Berlin: Springer, 2003, 383 s. ISBN 35-400-0490-4.
- [20] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (GradaPublishing). ISBN 8024704056.
- [21] Raiffeisenbank a.s.: Osobní finance [online]. [cit. 2015-06-03]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/osobni>
- [22] Intranet: Raiffeisenbank a.s. – Odměňování a kariéra [online]. [cit. 2015-06-19]. Dostupné z: <http://czcrbp17.lotus.rb.cz/portal.nsf#SDO0S~4E458566F88C41E9C1257DFE005627A8>
- [23] Tereba, Michael <michael.tereba@rb.cz>. Diplomova práce Pášová, Lucie <lucie.pasova@rb.cz>. 2015-06-02 15:59. [cit. 2015-06-11]
- [24] Raiffeisenbank a.s.: O společnosti – Výroční zpráva [online]. [cit. 2015-09-29]. Dostupné z: <https://www.rb.cz/attachments/vyrocnizpravy/vz-rb-14-cz.pdf>

## 7 Přílohy

### 7.1 Seznam obrázků

Obr. č. 1: Informační pyramida základních pojmů

Obr. č. 2: Znalost podle role

Obr. č. 3: Transformace znalostí

Obr. č. 4: Model SEKI

Obr. č. 5: Tržní hodnota podniku

Obr. č. 6: Vztah vzdělávání a knowledge managementu ve firmě

Obr. č. 7: Hlavní vývojové vlivy na současný knowledge management

Obr. č. 8: Vztah mezi řízením znalostí, znalostním řízením a strategickým řízením

Obr. č. 9: Hodnota informace versus náklady na její získání

Obr. č. 10: Vztah učení, vzdělávání a rozvoje

Obr. č. 11: Standardní křivka učení

Obr. č. 12: Přehled kompetencí

Obr. č. 13: Kariérní schéma v rámci poboček RB a.s.

Obr. č. 14: Jak dlouho pracujete v RB a.s.?

Obr. č. 15: Na jaké pracujete pozici?

Obr. č. 16: Znáte strategie a cíle společnosti RB a.s.?

Obr. č. 17: Ztotožňujete se se strategiemi a cíli společnosti RB a.s.?

Obr. č. 18: Myslíte si, že RB a.s. se dá považovat za znalostní společnost?

Obr. č. 19: Myslíte si, že v RB a.s. pracují znalostní pracovníci?

Obr. č. 20: Myslíte si, že Vy sám jste znalostní pracovník?

Obr. č. 21: Jak jsou znalosti bankéřům nejčastěji předávány?

Obr. č. 22: Myslíte si, že s růstem pozice rostou u zaměstnanců RB a.s. i jejich znalosti?

Obr. č. 23: Myslíte si, že střídání zaměstnanců z pobočky na pobočku má vliv  
na jejich znalosti?

Obr. č. 24: Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?

Obr. č. 25: Jak se dozvídáte o vzdělávacích akcích, které můžete absolvovat?

Obr. č. 26: Vyhovuje Vám struktura vedení školení v RB a.s.?

Obr. č. 27: Máte možnost účastnit se Vámi vybraných školení?

Obr. č. 28: Jak často máte možnost účastnit se Vámi vybraných školení?

- Obr. č. 29: Jak jste spokojeni s tím, jak probíhají školení v RB a.s.?
- Obr. č. 30: Prošli jste vstupním školením v Olomouci, tzv. West Pointem (WP)?
- Obr. č. 31: Mělo pro Vás vstupní školení přínos?
- Obr. č. 32: Věnoval se Vám po absolvování WP někdo z kolegů/nadřízených pro dostatečné zaškolení?
- Obr. č. 33: Absolvoval/a jste někdy nějaké bankovní rozřazovací testy?
- Obr. č. 34: Mají pro Vás testy vygenerované v aplikaci Alfréd význam?  
(Přinutí Vás k samostudiu?)
- Obr. č. 35: Myslíte si, že některé testové otázky v aplikaci Alfréd jsou položené až příliš složitě?
- Obr. č. 36: Myslíte si, že bankéři na pobočkách by se měli častěji testovat v jejich produktových znalostech?
- Obr. č. 37: Domníváte se, že Váš nadřízený zná to, co by měl?
- Obr. č. 38: Jaké stimuly (motivační) Vás vedou ke zvýšení pracovního výkonu?
- Obr. č. 39: Jste spokojeni s motivačními stimuly, které využívá RB a.s.?
- Obr. č. 40: Jak funguje sdílení informací v rámci Vašeho týmu na pobočce?
- Obr. č. 41: Jak jste spokojen/a se sdílením informací mezi Vámi a Vaším nadřízeným?
- Obr. č. 42: Jak se Vám spolupracuje při výměně informací s call centrem (5555)?
- Obr. č. 43: Co je pro Vás největším pomocníkem, když si nevíte rady?
- Obr. č. 44: Jakým způsobem se dozvídáte o změnách v produktech/novinkách?
- Obr. č. 45: Myslíte si, že Váš nadřízený Vás dostatečně informuje o změnách/novinkách v produktech?
- Obr. č. 46: Jak často jsou u Vás na pobočce pořádány porady?
- Obr. č. 47: Mají pro Vás Vaše pracovní porady nějaký význam?
- Obr. č. 48: Jak probíhá delegování úkolů na Vaší pobočce?
- Obr. č. 49: Organizační struktura Raiffeisenbank a.s.
- Obr. č. 50: Organizační struktura poboček Raiffeisenbank a.s.

## 7.2 Seznam tabulek

- Tab. č. 1: Vývoj počtu zaměstnanců RB a.s.
- Tab. č. 2: Pracovní pozice dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 3: Znalost strategie a cílů RB a.s. dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 4: Ztotožnění se s cíli RB a.s. dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 5: Názor na RB a.s. coby znalostní společnosti dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 6: Názor na znalostní pracovníky v RB a.s. dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 7: Závislost délky pracovního poměru na názoru, zda se považují  
za znalostního pracovníka
- Tab. č. 8: Předávání informací bankéřům dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 9 : Názor na růstu znalostí s růstem pozice dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 10: Názor na vliv střídání zaměstnanců na pobočkách na jejich znalosti  
dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 11: Preferovaná forma vzdělávání zaměstnanců dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 12: Zdroj informací o vzdělávacích akcích dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 13: Spokojenost se strukturou školení dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 14: Možnost účasti na školení dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 15: Možnosti účasti na školení dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 16: Spokojenost se školením dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 17: Absolvování WP dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 18: Názor na přínos úvodního školení dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 19: Zaškolení nováčků po návratu z WP dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 20: Absolvování rozřazovacích testů dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 21: Názor na významnost testů v aplikaci Alfréd dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 22: Názor na složitost otázek v aplikaci Alfréd dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 23: Názor na častější testování zaměstnanců dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 24: Názor na znalosti nadřízeného dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 25: Stimuly vedoucí ke zvýšení pracovního výkonu dle délky zaměstnaneckého  
poměru
- Tab. č. 26: Spokojenost s motivačními stimuly dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 27: Hodnocení funkčnosti sdílení informací dle délky pracovního poměru
- Tab. č. 28: Sdílení informací s nadřízenými dle délky pracovního poměru

Tab. č. 29: Hodnocení spolupráce s call centrem dle délky pracovního poměru

Tab. č. 30: Nejpreferovanější zdroj informací dle délky pracovního poměru

Tab. č. 31: Zdroj informací o změnách dle délky pracovního poměru

Tab. č. 32: Informovanost ze strany nadřízeného dle délky pracovního poměru

Tab. č. 33 : Frekvence konání porad dle délky pracovního poměru

Tab. č. 34: Názor na významnost porad dle délky pracovního poměru

Tab. č. 35: Zkušenosti s delegováním úkolů dle délky pracovního poměru

Tab. č. 36: Seznam poboček RB a.s.

## 7.3 Dotazník

### Dotazník k diplomové práci

### Téma: Řízení znalostí v Raiffeisenbank a.s.

#### Zaměření pouze na pobočkovou síť RB a.s. - retail

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

v rámci zpracování mé diplomové práce bych Vás chtěla požádat, zda byste mi věnovali trochu Vašeho času a vyplnili přiložený dotazník.

Spoluúčast na výzkumu je čistě dobrovolná a nezabere Vám více než 15 minut. Údaje získané z vyplněných dotazníků slouží výhradně pro účely výzkumu a dotazníky jako takové nebudou nikde zveřejňovány.

Při zodpovídání otázek zvolte vždy jednu z nabízených možností odpovědi. U možnosti „jiná odpověď“ se můžete rozepsat dle Vaší potřeby.

Vyplněné dotazníky prosím zašlete na e-mail: [pasova.lucie.lp@gmail.com](mailto:pasova.lucie.lp@gmail.com)

Moc Vám děkuji za Váš čas a ochotu spolupracovat.

S pozdravem

Bc. Lucie Kočí

#### 1) Jak dlouho pracujete v RB a.s.?

- do 1 roku
- 1-5 let
- 6-15 let
- 16-25 let
- 26 a více let

#### 2) Na jaké pracujete pozici?

- BP
- BOP
- BO
- Poradce



- Team Leader
- Ředitel pobočky

**3a) Znáte strategii a cíle společnosti RB a.s.?**

- ano, velice dobře
- už jsem o tom něco slyšel/a, ale nikdy jsem se tím víc nezabýval/ a
- vůbec netuším, nikdy jsem to neslyšel/a
- jiná odpověď:

**3b) Pokud ano, ztotožňujete se těmito cíli?**

- ano, samozřejmě
- ne, je mi jedno jaké cíle má můj zaměstnavatel, řídím se svými cíli
- jiná odpověď:

**4) Myslíte si, že RB a.s. se dá považovat za znalostní společnost?**

- ano, rozhodně
- nevím, nerozumím pojmu znalostní společnost
- ne, nikoliv
- jiná odpověď:

**5a) Myslíte si, že v RB a.s. pracují znalostní pracovníci?**

- ano, rozhodně
- nevím, nerozumím pojmu znalostní pracovník
- ne, nikoliv
- jiná odpověď:

**5b) Pokud ano, myslíte si, že vy jste znalostní pracovník?**

- ano, rozhodně
- nevím, nerozumím pojmu znalostní pracovník
- ne, nikoliv
- jiná odpověď:

**6) Jak jsou znalosti bankéřům nejčastěji předávány?**

- ústně
- elektronicky
- obojí
- nijak
- jiná odpověď:

**7) Myslíte si, že s růstem pozice rostou u zaměstnanců RB a.s. i jejich znalosti?**

- určitě ano, čím víc toho zkusí, tím víc se toho naučí
- ne, nikoliv
- jiná odpověď:

**8) Myslíte si, že střídání zaměstnanců z pobočky na pobočku má vliv na jejich znalosti?**

- určitě ano, čím víc toho zkusí, tím víc se toho naučí
- ne, nikoliv
- jiná odpověď:

**9) Jaká forma vzdělávání Vám nejvíce vyhovuje?**

- formou školení, tréninků
- formou e – learningu
- zaškolením od starších, zkušenějších kolegů
- formou samostudia ze speciálních materiálů, učebnic, skript, letáčků
- jiná odpověď:

**10) Jak se dozvídáte o vzdělávacích akcích, které můžete absolvovat?**

- od kolegů na pobočce
- od nadřízeného
- z intranetu – aplikace Alfréd
- od školitelů/ trenérů
- nikdo mi o tom nic neřekl
- jiná odpověď:

**11) Vyhovuje Vám struktura vedení školení v RB a.s.?**

ano, vyhovuje mi

ne, nikoliv

jiná odpověď:

**12a) Máte možnost účastnit se Vámi vybraných školení?**

ano, mám

ne, nikoliv

jiná odpověď:

**12b) Pokud ano, jak často?**

kdykoliv, kdy mám zájem

jednou za půl roku

jednou za rok

jiná odpověď:

**13) Jak jste spokojeni s tím, jak probíhají školení v RB a.s.?**

(ohodnoťte prosím na stupnici od 1 do 5, kdy 1 = nejlepší a 5= nejhorší)

1

2

3

4

5

**14a) Prošli jste vstupním školením v Olomouci, tzv. West Pointem(dále WP)?**

ano

ne

už si to nepamatuji

jiná odpověď:

**14b) Pokud ano, mělo pro Vás toto školení přínos v budoucí činnosti na pobočce?**

ano

ne

jiná odpověď:

**14c) Po absolvování WP jste nastoupili na pobočku banky jako úplní nováčci, věnoval se Vám někdo z Vašich kolegů/nadřízených tak, aby Vás dostatečně zaškolil?**

ano, zaškolení proběhlo v dostatečné míře

ne, na pobočce se mi nikdo nevěnoval, rovnou jsem začal/ a pracovat

jiná odpověď:

**15) Absolvoval/a jste někdy nějaké bankovní rozřazovací testy?**

**(Myšleno testy rozdělené dle pracovních pozic?)**

ano

ne

jiná odpověď:

**16) Mají podle Vás testy vygenerované v aplikaci Alfréd význam?**

**(Myšleno tak, zda Vás tento test přinutí k samostudiu?)**

ano, mají význam, přinutí mě k samostudiu

pokud mám dostatek času, tak pro mě testy mají význam, pokud však nestíhám, žádné testy neřeším, pouze je rychle vyplním a dále se jimi nezabývám

testy dle mě význam nemají, k samostudiu mě nepřinutí

jiná odpověď:

**17) Myslíte si, že některé testové otázky v aplikaci Alfréd jsou položené až příliš složitě?**

ano, často otázkám vůbec nerozumím

ne, otázky mi přijdou srozumitelné a jasné

jiná odpověď:

**18) Myslíte si, že bankéři na pobočkách by se měli častěji testovat v jejich produktových znalostech?**

- ano, neustálé testy udělají z bankéřů profesionály
- ne, je to zbytečné, stejně to bankéře nedonutí se na danou problematiku testování dostatečně připravit
- jiná odpověď:

**19) Domníváte se, že Váš nadřízený zná to, co by měl?**

**(Tj. zná to, co musí, aby byl schopen Vám kdykoliv poradit?)**

- ano, domnívám
- ne, nikoliv
- jiná odpověď:

**20) Jaké stimuly (motivační) Vás vedou ke zvýšení pracovního výkonu?**

- finanční ohodnocení
- kariérní růst
- materiální ohodnocení (dárek od nadřízeného)
- akce pořádané společností
- benefity ve formě stravenek
- pružná pracovní doba
- možnost vzdělávání a rozvoje
- benefity ve formě slev u jiných společností
- dovolená navíc
- jiná odpověď:

**21) Jste spokojeni s motivačními stimuly, které využívá RB a.s.?**

- ano, jsem
- ne, nejsem
- není to úplně špatné, ale některé změny bych uvítal/a
- jiná odpověď:

**22) Jak funguje sdílení informací v rámci Vašeho týmu na pobočce?**

**(Ohodnot'te prosím na stupnici od 1 do 5, kdy 1 = nejlepší a 5= nejhorší.)**

- 1
- 2

3

4

5

**23) Jak jste spokojen/a se sdílením informací mezi Vámi a Vaším nadřízeným?**

**(Ohodnoťte prosím na stupnici od 1 do 5, kdy 1 = nejlepší a 5= nejhorší.)**

1

2

3

4

5

**24) Jak se Vám spolupracuje při výměně informací s Call centrem = 5555?**

**(Ohodnoťte prosím na stupnici od 1 do 5, kdy 1 = nejlepší a 5= nejhorší.)**

1

2

3

4

5

**25) Co je pro Vás nejlepším pomocníkem, když si nevíte rady?**

kolega/ nadřízený z mého týmu

kolega/ nadřízený z jiné pobočky

intranet – produktový katalog

aplikace Alfréd

call centrum – 5555

skripta, materiály z WP a jiných školení

jiná odpověď:

**26) Jakým způsobem se dozvídáte o změnách v produktech/novinkách?**

od kolegů

od nadřízeného

- z intranetu
- e-mailem (Erbéčko, Interní novinky, PI a MICRO update)
- jiná odpověď:

**27) Myslíte si, že Váš nadřízený Vás dostatečně informuje o změnách/ novinkách v produktech, které jsou potřebné pro Vaši práci na pobočce?**

- ano, vždy nás na vše upozorní
- občas nás upozorní, občas upozorníme i my jeho
- ne, nikdy nás na nic neupozorňuje
- jiná odpověď:

**28) Jak často jsou u Vás na pobočce pořádány porady?**

- každý den
- jednou týdně
- jednou měsíčně
- jednou za kvartál
- nikdy
- jiná odpověď:

**29) Mají pro Vás Vaše pracovní porady nějaký význam?**

- ano, vždy probereme novinky, problémy, ale i plány na dané období
- ne, je to zbytečná ztráta času
- občas se probere něco důležitého, občas je to ztráta času
- jiná odpověď:

**30) Jak probíhá delegování úkolů na Vaši pobočce?**

- ze strany nadřízeného
- ze strany kolegů
- nijak, každý si dělá svou práci
- jiná odpověď:

## 7.4 Organizační struktura RB a.s.

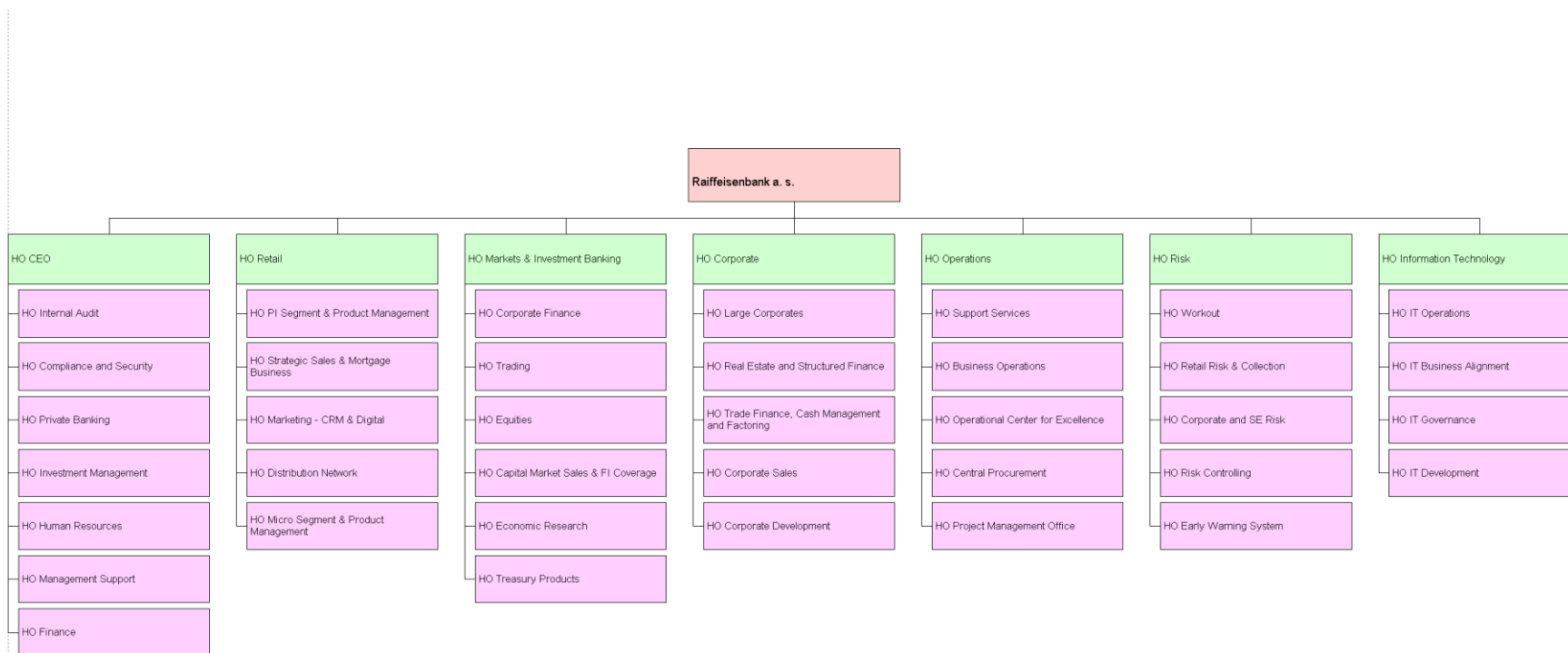
HO Distribution Network										
HO Sales Support	HO Central Centre	Region NC Prague	Region SE Prague	Region NW Prague	Region West Bohemia	Region North Bohemia	Region S Bohemia a Vysočina	Region South Moravia	Region North Moravia	
HO Training and Coaching	HO CC - Inbound Team	Praha Moskevská Branch	Praha Flora Branch	Praha Karl. nám. Branch	Kladno Branch	Jablonec n. Nisou Branch	Český Krumlov Branch	Zlín Kvítková Branch	Frydek Místek J.V. Sládka Branch	
HO PI and Micro Processes		Praha Vršovická - Eden Branch	Praha Nám. Bfí. Synků Branch	Praha Bělehradská Branch	Plzeň Americká 1 Branch	Mladá Bol. TGM Branch	Tábor Bilkova Branch	Brno Vídeňská Branch	Opava Horní nám Branch	
HO PI and Micro Sales Support	HO CC - Inbound Team 1	Praha Vodičkova Branch	Praha Národní Branch	Praha Valentinská Branch	Plzeň Americká 66 Branch	Liberec Na Rybníčku Branch	ČB Pfenysla O. Branch	Brno Česká Branch	Havířov Branch	
HO Siebel Support	HO CC - Inbound Team 2	Praha Jugoslávská Branch	Praha Budějovická Branch	Praha Nitranská Branch	KV Krále Jiřího Branch	Ústí n. Labem Branch	ČB M. Horákové Branch	Brno Masarykova Branch	Ostrava Na Hradbách Branch	
	HO CC - Inbound Team 3	Praha Pražského povstání Branch	Praha Park Hostivař Branch	Praha Dejvická 11 Branch	Domažlice Branch	Liberec Jánská Branch	Kolín Kutnohorská Branch	Hodonín Branch	Ostrava N. Karolina Park Branch	
	HO CC - Inbound Team 4	Praha Na Příkopě Branch	Praha Háje Branch	Praha M. Horákové 10 Branch	Beroun Husovo nám Branch	ČL Nám. TGM Branch	ČB Hroznová Branch	Znojmo Branch	Ostrava tesco Branch	
	HO CC - Inbound Team 5	Praha Jalta Branch	Praha Novodvorská Branch	Praha Lidická Branch	Plzeň B. Smetany Branch	Ústí n. Labem Forum Branch	Písek Branch	Brno Palackého Branch	Ostrava Vyškovická 114 Branch	
	HO CC - Inbound Team 6	Praha Spálená Branch	Praha Vinohradská Branch	Praha Zličín Branch	Cheb Májová Branch	Děčín Myslbekova Branch	Jihlava Mas. Nám. Branch	Brno Lidická Branch	Karviná Branch	
	HO CC - Inbound Team 7	Praha Hlavní nádraží Branch	Praha nám. OSN Branch	Praha Evropská Branch	Plzeň Olympia Branch	MB Bondy C. Branch	Žďár n. Sázavou Branch	Brno Jánská 3 Branch	Ostrava Rudná Branch	
		Praha Na Poříčí Branch	Praha Gemini Branch	Praha Bělohorská Branch	Most Branch	Liberec Pražská 6 Branch	ČB Lannova Branch	Brno nám. Svobody Branch	Šumperk Branch	
	HO CC - Telemarketing and Retention	Praha Nám. Republiky Branch	Praha City Tower Branch	Praha Ládví Branch	Chomutova Branch	HK V Kopečku Branch		Brno Olympia Branch	Olom. Nám. Nár. Hrdinů Branch	
		Praha Seifertova Branch	Praha Prosecká Branch	Praha Nádražní Branch	Teplice 28. října Branch	Pardubice K. Polabinám Branch		Zlín nám. Míru Branch	Olomouc Nár. Dům Branch	
	HO Internal Marketing	Praha Ženklava Branch	Praha Štěrbohoły Branch	Praha Letňany Branch	Teplice Nám. Svobody Branch	HK S.K. Neumann Branch		Brno Globus Branch	Olomouc Horní lán Branch	
	HO CC Retention 1	Praha Želivského Branch	Praha Olbrachtova DBK Branch	Praha Petrážkova Branch		Trutnov Branch		Brno Campus Branch		
	HO CC Retention 2	Praha Komunardů Branch	Praha Černý Most Branch	Praha Barrandov Branch		Pardubice 17. Listopadu Branch		Uherské Hradiště Branch		
	HO CC Retention 3	Praha Thámova Branch	Říčany Branch			HK Tesco Branch		Prostějov Branch		
		Praha Palác Astra Branch						Přerov Branch		
	HO CC - MIS									
	HO CC - Products and Reporting									
	HO CC - BHD and Services									
	HO Branch Helpdesk									
	HO Issuer Monitoring									
	HO Contact Administrator									
	HO Contact Administrator + DPC I									
	HO Contact Administrator + DPC II									

Obr. č. 49: Organizační struktura Raiffeisenbank a.s.<sup>12</sup>

<sup>12</sup>Zdroj: Interní zdroje RB a.s. /Michael Tereba – pracovník RB a.s., e-mailová komunikace [23]



## 7.5 Organizační struktura poboček RB a.s.



Obr. č. 50: Organizační struktura poboček Raiffeisenbank a.s.<sup>13</sup>

<sup>13</sup>Zdroj: Interní zdroje RB a.s. /Michael Tereba – pracovník RB a.s., e-mailová komunikace [23]

## 7.6 Pobočky RB a.s.

Dle výroční zprávy z roku 2014 [24] tvoří pobočkovou síť RB a.s. 123 provozoven. Jejich přehled je uveden v tabulce č. 2.

Tab. č. 36: Seznam poboček RB a.s.

Pobočka	Adresa
Beroun	Husovo náměstí 45, 266 01 Beroun
Brno – Campus	Netroufalky 770, 625 00, Brno
Brno – Česká	Česká 12, 604 46 Brno
Brno – Masarykova	Masarykova 30, 602 00 Brno
Brno – Gaute	Lidická 26, 602 00 Brno
Brno – Jánská	Jánská 1/3, 601 00 Brno
Brno – Královo Pole	Malátova 2, 612 00 Brno-Královo Pole
Brno – Nám. Svobody	Nám. Svobody 2, 602 00 Brno
Brno – Olympia	Olympia, U dálnice 777, 664 42 Modřice
Brno – Union	Vídeňská 281/77, 639 00 Brno
Brno – Globus	Hradecká 408/40, 621 00 Brno-Ivanovice
Česká Lípa	Nám. T. G. M 193, 470 01 Česká Lípa
České Budějovice – Lannova třída	Lannova třída 51/23, 370 01, České Budějovice
České Budějovice – Nám. P. Otakara	Náměstí Přemysla Otakara II. 13, 370 63 České Budějovice
České Budějovice – Milady Horákové	Milady Horákové 1498, 370 05 České Budějovice
České Budějovice – Hroznová	Hroznová 7, 370 01 České Budějovice
Český Krumlov	Náměstí Svornosti 15, 381 01 Český Krumlov
Děčín	Myslbečova 3/84, 405 01 Děčín
Domažlice	Msgr. B. Staška 68, 344 01 Domažlice
Frydek – Místek	J. V. Sládka 84, 738 02 Frýdek Místek
Havířov	Hlavní třída 438/73, 736 01 Havířov
Hodonín	Národní třída 18A, 695 01 Hodonín
Hradec Králové – V Kopečku	V Kopečku 75, 500 01 Hradec Králové
Hradec Králové – TESCO	Rašínova třída 1669, 500 02, Hradec Králové
Hradec Králové – S. K. Neumanna	S. K. Neumanna 487, 500 01 Hradec Králové
Cheb	Májová 16, 350 02 Cheb
Chomutov	Žižkovo náměstí 120, 430 01 Chomutov
Jablonec nad Nisou	Komenského 8, 466 01 Jablonec nad Nisou

<b>Pobočka</b>	<b>Adresa</b>
Jihlava	Masarykovo náměstí 35, 586 28 Jihlava
Karlovy Vary	Krále Jiřího 39, 360 01 Karlovy Vary
Karviná	Masarykovo nám. 28/15, 733 01, Karviná
Kladno	Osvobozených politických vězňů 656, 271 01 Kladno 1
Kolín	Kutnohorská 43, 280 02 Kolín
Liberec – Na Rybníčku	Na Rybníčku 1, 460 01 Liberec
Liberec – Jánská	Jánská 9, 460 01 Liberec
Liberec – Pražská	Pražská 6, 460 01 Liberec
Mladá Boleslav – TGM	T. G. Masaryka 1009, 293 01 Mladá Boleslav
Mladá Boleslav – Bondy	V. Klementa 1459, 293 01 Mladá Boleslav
Most	Budovatelů 1996, 434 01 Most
Olomouc – Nár. Hrdinů	nám. Národních hrdinů 1, 771 11 Olomouc
Olomouc – Nár. dům	Národní dům, 8. Května 464/21, 722 00 Olomouc
Olomouc – Horní lán	Horní lán 1328/6, 779 00 Olomouc
Opava	Horní náměstí 32, 746 01 Opava
Ostrava – Nová Karolina PARK	28.října 3348/65, 702 00 Ostrava
Ostrava Poruba	Opavská 6230/29a, 708 00 Ostrava-Poruba
Ostrava – Dlouhá	Dlouhá 3, 702 00 Ostrava
Ostrava – Nová Karolína	Jantarová 3344/4, Forum Nová Karolína, 702 00 Ostrava 2
Ostrava – Tesco	Sjízdná 2, 721 00 Ostrava
Ostrava – Kotva	Výškovická 114, 702 00 Ostrava
Ostrava – Avion	Rudná 114/3114, Avion Shopping Park, 700 30 Ostrava
Pardubice K Polabinám	K Polabinám 1893-4, 530 02 Pardubice
Pardubice	17. listopadu 238, 530 02 Pardubice
Písek	Velké náměstí 116, 397 01 Písek
Plzeň – Americká 1	Americká 1, 306 29 Plzeň
Plzeň – Americká 66	Americká 66, 306 29 Plzeň
Plzeň – Bedřicha Smetany	Bedřicha Smetany 11, 301 00 Plzeň
Plzeň – Olympia	Písecká 1, 301 00 Plzeň
Praha 1 – Astra	Václavské náměstí 773/4, 110 00, Praha 1
Praha 1 – Národní	Národní 9, 110 00 Praha 1
Praha 1 – Vodičkova	Vodičkova 38, 111 21 Praha 1
Praha 1 – Jalta	Václavské náměstí 43, 110 00 Praha 1
Praha 1 – Na Poříčí	Na Poříčí 37, 110 00 Praha 1
Praha 1 – Palladium	Náměstí Republiky 1, 110 00 Praha 1
Praha 1 – Spálená	Spálená 16, 110 00 Praha 1
Praha 1 – Na Příkopě	Na Příkopě 24, 110 00 Praha 1
Praha 1 – Valentinská	Valentinská 9/57, 110 00, Praha 1

<b>Pobočka</b>	<b>Adresa</b>
Praha 2 – Jugoslávská	Jugoslávská 21, 120 00 Praha 2
Praha 2 – Bělehradská	Bělehradská 100, 120 00 Praha 2
Praha 2 – Karlovo náměstí	Karlovo náměstí 10, 120 00 Praha 2
Praha 3 – Flora	Chrudimská 7, 130 00 Praha 3
Praha 3 – Nitranská	Nitranská 988/19, 130 00, Praha 3
Praha 3 – Želivského	Želivského 16, 130 00 Praha 3
Praha 3 – Seifertova	Seifertova 29, 130 00 Praha 3
Praha 4 – Budějovická DBK	Olbrachtova 1946/64, 140 00, Praha 4
Praha 4 – Budějovická	Olbrachtova 9, 140 21 Praha 4
Praha 4 – Novodvorská	Novodvorská 136, 140 00 Praha 4
Praha 4 – Háje	Arkalycká 4, 140 00 Praha 4
Praha 4 – Pankrác Gemini	Na Pankráci 1724, 140 00 Praha 4
Praha 4 – Pražského povstání	Na Pankráci 79, 14000, Praha 4
Praha 4 – Nám. Bratří Synků	Náměstí Bratří Synků 300/15, 140 00 Praha 4
Praha 4 – City Tower	City Tower, Hvězdova 2b, 140 00 Praha 4
Praha 5 – Anděl	Lidická 42, 150 00 Praha 5
Praha 5 – Barrandov	Tilleho nám. 792/2, 152 00, Praha 5- Hlubočepy
Praha 5 – Petržilkova	Petržilkova 2706/30, 158 00, Praha 5
Praha 5 – Zličín	Metropole Zličín, Řevnická 1/121, 150 00 Praha 5
Praha 5 – Zlatý Anděl	Nádražní 23, 150 00 Praha 5
Praha 6 – Dejvická	Dejvická 11, 160 00 Praha 6
Praha 6 – Evropská	Evropská 136, 160 00 Praha 6
Praha 6 – Bělohorská	Bělohorská 71, 169 00 Praha 6
Praha 7 – Komunardů	Komunardů 21, 170 00 Praha 7
Praha 7 – Milady Horákové	Milady Horákové 10, 170 00 Praha 7
Praha 8 – Zenklova	Zenklova 22, 180 00 Praha 8
Praha 8 – Thámova	Thámova 118/17, 186 00, Praha 8
Praha 7 – Komunardů	Komunardů 21, 170 00 Praha 7
Praha 7 – Milady Horákové	Milady Horákové 10, 170 00 Praha 7
Praha 8 – Zenklova	Zenklova 22, 180 00 Praha 8
Praha 8 – Thámova	Thámova 118/17, 186 00, Praha 8
Praha 8 – Ládví	Kyselova 1658, 180 00 Praha 8
Praha 9 – Centrum Černý Most	Chlumecká 765/6, 198 00, Praha 9
Praha 9 – Jandova	Jandova 135/2, 190 00 Praha 9
Praha 9 – Prosecká	Prosecká 64, 190 00 Praha 9
Praha 9 – Letňany	Veselská 663, 199 00 Praha 9
Praha 10 – Vinohradská	Vinohradská 230, 100 00 Praha 10
Praha 10 – Moskevská	Moskevská 43, 100 00 Praha 10
Praha 10 – Štěrboholy	Nákupní 389/3, 102 00, Praha 10

<b>Pobočka</b>	<b>Adresa</b>
Praha 10 – Švehlova	Švehlova 32, 102 00 Praha 10
Praha 10 – Eden	Vršovická 68b, 100 00 Praha 10
Prostějov	Hlaváčkovo náměstí 3, 796 01 Prostějov
Přerov	Komenského 758/11, 750 02 Přerov
Říčany	Masarykovo nám. 155, 251 01 Říčany
Šumperk	17. listopadu 9, 787 01 Šumperk
Tábor	Bílkova 960, 390 02 Tábor
Teplice 28. října	28. října 7, 415 01 Teplice
Teplice Náměstí Svobody	Nám. Svobody 3316, 415 01, Teplice
Trutnov	Horská 97, Trutnov, Lipová 524, 541 01 Trutnov
Třinec	Nám. Svobody 528, 739 01 Třinec
Uherské Hradiště	Obchodní ul. 1508, 686 01, Uherské hradiště
Ústí nad Labem	Velká Hradební 3385/9, 40001 Ústí nad Labem
Ústí nad Labem Forum	Forum, Bílinská 3490/6, 400 01 Ústí nad Labem
Zlín Kvítková	Kvítková 552, 760 01 Zlín
Zlín Náměstí Míru	Nám. Míru 9, 760 01 Zlín
Znojmo	Obroková 15, 669 02 Znojmo
Žďár nad Sázavou	Náměstí Republiky 42, 591 01 Žďár nad Sázavou