

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

Sdílení znalostí a role komunit v podniku

Bc. Klára Soukupová

© 2015 ČZU v Praze

Úvod

Diplomová práce se zabývá tématem sdílení znalostí a rolí komunit v datovém středisku celosvětové poradenské společnosti Hay Group sídlící v Plzni. Cílem práce je zhodnotit stávající stav sdílení znalostí, zmapovat komunity v podniku a navrhnout opatření, která by přispěla k vyšší efektivitě práce zaměstnanců.

Práce je rozdělena do dvou stěžejních oddílů. První oddíl se zabývá teoretickými východisky. Je v něm analyzována fundovaná literatura, která se zabývá základními pojmy, jako je znalost či znalostní management a jednotlivými nástroji užívanými ke sdílení znalostí.

Druhým oddílem práce je praktická část. V praktické části je nejprve charakterizována společnost Hay Group, popsána je její stávající koncepce školení a objasněna charakteristika z pohledu sdílení znalostí. Praktická část se dále zabývá provedeným výzkumem.

Hlavní surovinou práce v datovém středisku jsou znalosti. Výzkum byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření a polostrukturovaného rozhovoru s jedním ze členů managementu. Měl za cíl potvrdit, zda jsou zaměstnanci Hay Group skutečně tzv. znalostními pracovníky, jakým způsobem sdílení znalostí mezi pracovníky probíhá a jestli mají na pracovišti pro svou činnost prostor tzv. praktické komunity. Zvláštní pozornost byla věnována tréninkům. Dotazník byl koncipován tak, aby spolupráce se zaměstnanci Hay Group byla oboustranně přínosná.

Úvodem je nutné poznamenat, že pojmy znalostní management a management znalostí nelze ztotožňovat. V práci bude pro oblasti tvorby, sdílení a využití znalostí používán termín znalostní management.

Souhrn

Tématem této diplomové práce je sdílení znalostí a role komunit v podniku. Zabývá se sdílením znalostí mezi pracovníky datového globálního centra společnosti Hay Group v Plzni. Cílem práce bylo analyzovat problematiku sdílení znalostí, zmapovat komunity v podniku a navrhnout opatření, která by přispěla k vyšší efektivitě práce zaměstnanců. Hlavní surovinou práce v datovém středisku jsou znalosti. Pro efektivní fungování datového střediska je nezbytné, aby zaměstnanci své znalosti mezi sebou sdíleli. Analýza Hay Group byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci. Výzkum měl za cíl prozkoumat, zda dochází ke sdílení znalostí, jakým způsobem sdílení znalostí mezi pracovníky probíhá či jestli mají na pracovišti pro svou činnost prostor tzv. praktické komunity. Zvláštní pozornost byla věnována tréninkům. Výsledky dotazníkového šetření potvrdily všechny čtyři zadané hypotézy. Na základě dotazníkového šetření a rozboru polostrukturovaného rozhovoru bylo doporučeno několik vylepšujících opatření. Nejvýraznější doporučení se týkala tréninků a koncepce školení zaměstnanců. Management společnosti má v dohledné době v úmyslu uzpůsobit oblasti tréninků dle analyzovaných preferencí pracovníků.

Klíčová slova: znalosti, znalostní management, komunity, učení se, sdílení znalostí, podpora sdílení znalostí, strategie sdílení znalostí

Metodika

Práce je vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

- Formulace cíle a metodiky práce.
- Syntéza výchozí znalostní báze.
- Charakteristika zvoleného subjektu.
- Realizace kvantitativního a kvalitativního výzkumu.
- Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
- Formální dokončení práce.

V rámci kvantitativního výzkumu byly stanoveny čtyři hypotézy, které byly testovány. Nejprve byl proveden polostrukturovaný rozhovor s jedním ze členů managementu, na jehož základě byl formulován postoj organizace k problematice sdílení znalostí a roli komunit. Následovalo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci, které představilo názory pracovníků a ukázalo, ve kterých stanoviscích se vedení shoduje se zaměstnanci a ve kterých se rozchází. Východiskem k doporučeným opatřením byl mj. nesoulad některých stanovisek vedení s pracovníky.

Dotazníkové šetření bylo provedeno a vyhodnoceno pomocí systému ConfirmIt a MS Excel. Dotazník byl sestaven z otevřených, uzavřených i polouzavřených otázek.

Dotazník byl vyhodnocen na základě četností. Osloveno bylo všech 208 zaměstnanců datového střediska Hay Group v Plzni. Navráčeno bylo 149 dotazníků, z nichž bylo 41 exkludováno. Administrováno bylo celkem 108 respondentů.

Po testování hypotéz následovala verifikace. Poznatky kvalitativního výzkumu byly vyvozeny za pomoci metod pozorování, vstupem do terénu, narativních analýz, panelové diskuze a rozhovorů (strukturovaných i nestrukturovaných). Těchto výzkumů se účastnili pouze vybraní zaměstnanci.

Vyvozené poznatky byly diskutovány a na jejich základě bylo vytvořeno několik vylepšujících doporučení.

Závěr

Diplomová práce na téma sdílení znalostí a role komunit v podniku se zabývá sdílením znalostí mezi pracovníky datového globálního centra společnosti Hay Group v Plzni. Cílem práce bylo zhodnotit stávající stav sdílení znalostí, zmapovat komunity v podniku a navrhnout opatření, která by přispěla k vyšší efektivitě práce zaměstnanců.

Výzkum v podobě rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkového šetření měl verifikovat čtyři stanovené hypotézy.

První hypotéza – ve firmě jsou zaměstnanci převážně tzv. znalostní pracovníci – byla potvrzena. Znalostní pracovníci ke své činnosti využívají zpravidla tzv. tacitních znalostí. V souvislosti s tímto zjištěním bylo doporučeno opatření implementovat systém pro správu tacitních znalostí ve společnosti. Tímto nástrojem ke správě znalostí je myšlena podpora tvorby a činnosti tzv. praktických komunit, které dokáží plně zajistit řízení všech typů tacitní znalosti. Praktické komunity je možné chápat jako skupiny nebo sítě lidí, kteří se sdružili za účelem sdílení znalostí a učení se jeden od druhého. Do komunit vede jedince touha sdílet problémy, zkušenosti, názory a společně řešit zajímavé úkoly. Sdílení znalostí zde probíhá na základě přátelských vztahů.

Druhá hypotéza – v řízení znalostí lze nalézt rezervy, a proto je možné navrhnout vylepšující opatření – byla taktéž potvrzena. Dotazníkové šetření obsahovalo rozsáhlé zjišťování spokojenosti zaměstnanců s tréninky a mapovalo preferované oblasti školení. Na základě výsledků má management společnosti v úmyslu upravit uplatňovaný systém školení a oblasti tréninků přizpůsobit dle preferencí pracovníků.

Třetí hypotéza – ve firmě funguje efektivní sdílení tacitních znalostí – se opět prokázala. Překvapivým pozitivním výsledkem bylo vyhodnocení otázky B13 o tom, zda je zaměstnanec ochotný sdílet své znalosti. Na tento dotaz neodpověděl jediný respondent záporně.

I čtvrtá hypotéza – praktické komunity na pracovišti fungují jako nástroj sdílení tacitních znalostí – byla potvrzena. Dle dotazníkového šetření se nejméně polovina zaměstnanců Hay Group vědomě či nevědomě sdružuje v tzv. praktických komunitách, a to z rozličných důvodů. Tyto důvody jsou velice blízké těm, jež představuje odborná literatura.

Ačkoliv analýza ukázala, že uplatňovaný systém školení je možno vylepšit, všechny čtyři hypotézy byly verifikovány. Díky výsledkům dotazníkového šetření by se měly posílit tréninky pro zaměstnance a upravit oblasti zájmu podle preferencí pracovníků.

Přestože byla doporučena celá řada vylepšujících návrhů, je nutné sdělit, že sdílení znalostí v organizaci lze považovat za funkční. Dle názoru managementu je to z důvodu nastavené firemní kultury.

Dle výsledků analýzy bylo doporučeno několik vylepšujících opatření. Přínosem pro management organizace jsou poznatky založené na syntéze výzkumu; cíl práce byl naplněn.

Seznam hlavních zdrojů

Beckman, T.J., (1997). *A Methodology for Knowledge Management*. International Association of Science and Technology for Development, AI and Soft Computing Conference.

Bureš, V., (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti.

Lave, J., Wenger, E., (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*.

[online]. [cit. 2014-10-03]. Dostupné z:

<<http://books.google.cz/books?id=CAVIOrW3vYAC&printsec=frontcover&dq=lave+and+wenger&hl=cs&sa=X&ei=PkEoVIDFCoau7AbOtYCQCg&ved=0CCEQ6AEwAA#v=onepage&q&f=false>>

Liebowitz, J., (1999). *Knowledge management handbook*. Boca Raton, Fla.: CRC Press.

Mládková, L., (2004). *Management znalostí v praxi*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing.

Mládková, L., (2005). *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck.

Mládková, L., (2009). *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

Nonaka, I., Takeuchi, H., (1995) *The knowledge creating company: How Japanese create the dynamics*, [online]. [cit. 2014-10-03]. Dostupné z:

<https://books.google.cz/books?id=7ieJgkZ55RkC&printsec=frontcover&hl=cs&source=gb_navlinks_s#v=onepage&q&f=false>

Truneček, J., (2004). *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck.

Wenger, E., (2015). *A community of practice story* [online]. [cit. 2015-07-25]. Dostupné z: <<http://wenger-trayner.com/introduction-to-communities-of-practice/>>

Wenger, E., McDermott, R.A., Snyder, W., (2002). *Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.