

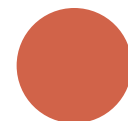
TÉMA 4
ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ
ZAMĚŘENÉ NA ZNALOSTI A
INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL.
ANALÝZA PRACOVNÍCH MÍST A ROLÍ

VPL436 Řízení a rozvoj lidských zdrojů
podzim 2016

Blanka Plasová, e-mail: plasova@fss.muni.cz , tel. 549 49 58 61

STRUKTURA PŘEDNÁŠKY

- Znalosti a řízení znalostí
- Intelektuální kapitál
- Analýza rolí, schopností a dovedností
- *Cvičení na znalosti –
intelektuální kapitál Fakulty
sociálních studií*



POJETÍ ZNALOSTÍ

DATA → INFORMACE → ZNALOSTI (→ ZPŮSOBILOSTI)

- **Data** = stavební bloky pro informace a znalosti (fakt, obrázek, zvuk)
- **Informace** = jsou data mající význam a účel (Drucker 1988)
- **Znalosti** = informace uzpůsobené k produktivnímu užití (ideje, pravidla a procedury, které vedou akce a rozhodnutí), oproti informacím znalosti zahrnují mentální procesy rozvažování, chápání, učení → **způsobilosti** (Hroník) = trsy znalostí a dovedností, které jsou uplatňovány při činnosti

ZÁKLADNÍ TYPY ZNALOSTÍ

- **EXPLICITNÍ** (otevřené, vyložené) – lze je systematicky třídít, zaznamenávat/konzervovat, lehce předávat X rychle stárnou
- **TACITNÍ** (implicitní, mlčící, skryté, tiché) – osobní znalosti, existují v myslích lidí, často získané osobní zkušeností, je obtížné je vyjádřit, zachytit a přenést



ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ/ *KNOWLEDGE* *MANAGEMENT*

= „je každý proces nebo postup vytváření, získávání, zvládnutí, předávání a využívání znalostí sloužící ke zlepšení procesů učení a výkonu v organizaci“

(Scarborough a kol. 1999 in Armstrong 2007: 161, srov. Hroník 2007a).

- Řízení znalostí je **stav i pohyb** znalostí
- Lidé a informační systémy (resp. jejich správci) disponují znalostmi → **významná role personalistů!**
- Budování **společné odbornosti** (systémový přístup) (Hroník 2007a)
- **Znalosti se uchovávají/šíří pomocí:** databází, prezentací, zpráv, knihovny, učebnic, seminářů a kurzů, informačních systémů, intranetu



ZÁKLADNÍ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

- **KODIFIKAČNÍ STRATEGIE** – kodifikace metodou „*od člověka k dokumentu*“, (explicitní) znalosti jsou získány od osoby, utříděny a uloženy v databázích a dále znovu využívány, snadná dostupnost pro členy organizace.
- **PERSONIFIKAČNÍ** – metoda „*od člověka k člověku*“, přímá komunikace a vytváření sítí mezi jednotlivci a týmy, předávání hlavně tacitních znalostí.

Doporučená literatura:

Hroník, F. 2007a. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada: str. 91-96.(kapitola Metody v knowledge managementu).

SYSTEMY K ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

- **Intranet**
- **Skladiště dat** (velké fyzické databáze)
- **Podpůrné systémy rozhodování** (spojují analýzu dat a složité modely za účelem podpory „nerutinního“ rozhodování)
- Používání *groupware* – **skupinově používané informační komunikační technologie** (email, diskuzní programy) za účelem předávání znalostí
- **Vytváření sítí a zájmových společenství nebo diskuzních skupin**
- **Mapování zdrojů vnitropodnikové odbornosti** („telefonní seznamy“ s kontakty na lidi, kteří mají konkrétní znalosti)



PŘEDPOKLADY PRO ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

- Požadavky na specifickou organizační kulturu (podmínky vysoké důvěry, oddanosti, loajality a názorové otevřenosti)
- Podpora sdílení znalostí
- Rozvoj demokratického řízení v týmech
- Podpora vytváření sítí překračujících hranice organizačních útvarů (budování společné odbornosti)
- Stabilizace pracovních sil

PROBLÉMY ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

- Tempo změny
- Dilema mezi komunikací mezilidskou a informační/technologickou
- Znalost je firmou obtížně uchopitelná → kontrolovatelná (klíčovým nositelem je člověk mající nějaké znalosti a manažeři znalostí nemohou zcela kontrolovat jeho procesy vědění)
- Problém s neutříděností ohromného množství dat

Zdroj: Armstrong 2007

Doplňující literatura k přečtení:

Winkler, J 2007. Teorie rozhodování a dynamika sociální politiky. Brno: MU: 87-96 (kapitola Neúplná racionalita a management znalostí)



POJEM „INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL“ A ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ

= „*vlastnictví znalostí, aplikovaných zkušeností, organizační technologie, vztahů se zákazníky a profesionálních dovedností zvyšujících tržní hodnotu podniku*“ (Vodák, Kucharčíková 2011: 23).

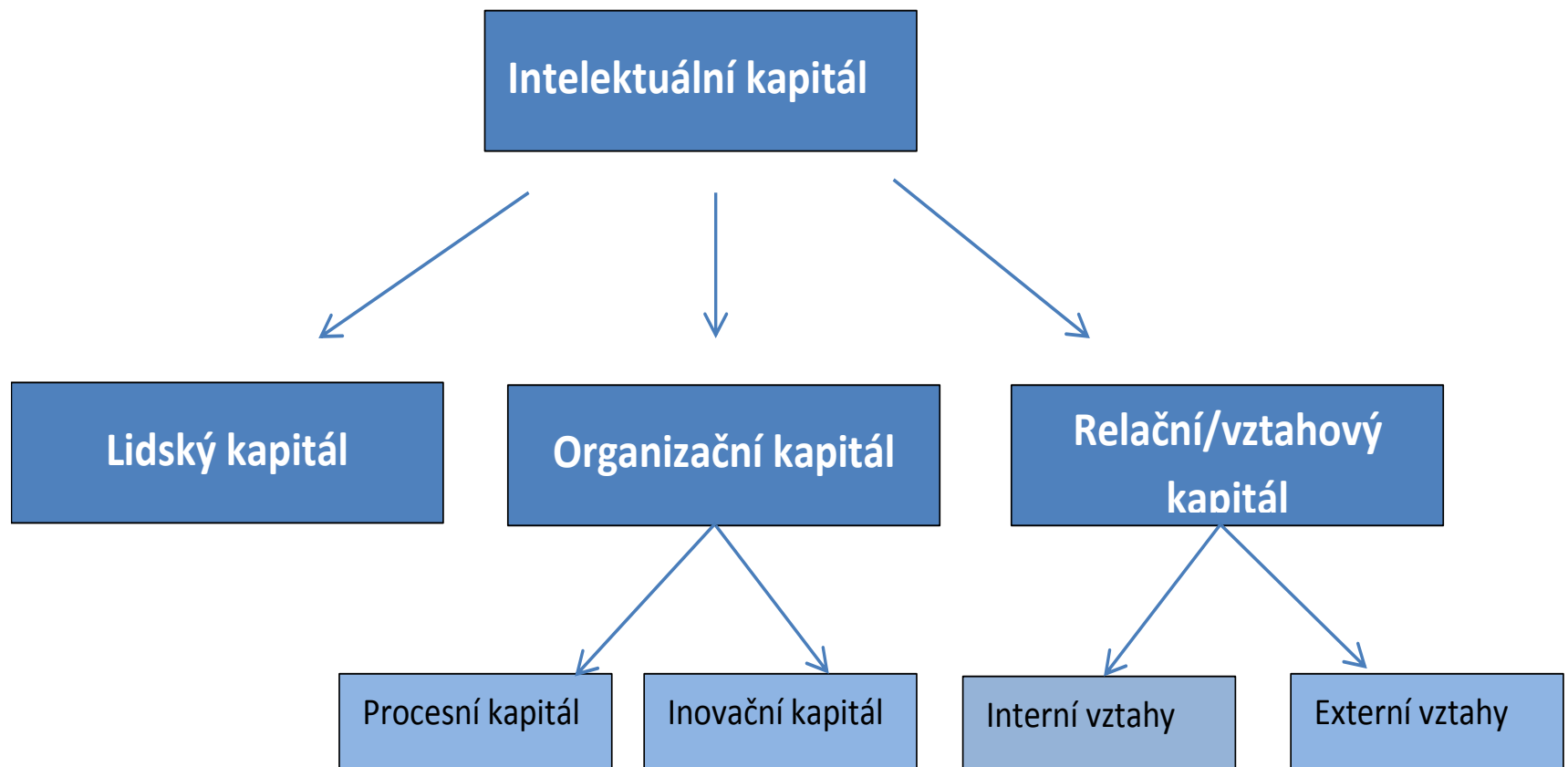
= „*zásoby a toky znalostí, které jsou v organizaci k dispozici*“ (Armstrong 2007)

- **Hmotná i nehmotná aktiva firmy** → přidaná hodnota/ tvorba bohatství podniku
- Důležitý aspekt je **explicitní vymezení** intelektuálního kapitálu v organizaci a jeho **organizovanost** (úkol pro *knowledge management*)

VZTAH MEZI INTELEKTUÁLNÍM A FINANČNÍM KAPITÁLEM A TRŽNÍ HODNOTOU PODNIKU



DĚLENÍ INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU



SLOŽKY INTELEKTUÁLNÍHO KAPITÁLU

- **LIDSKÝ KAPITÁL** - obsahuje znalosti, dovednosti, zkušenosti a schopnosti lidí
- **ORGANIZAČNÍ KAPITÁL** (strukturální) - jsou to organizační postupy, procedury, systémy, kultura, databáze apod.; schopnost podniku vytvářet přidanou hodnotu pomocí efektivní organizace podnikových procesů
 - **Procesní kapitál**
 - **Inovační kapitál**
- **VZTAHOVÝ KAPITÁL** (relační) - vnitřní a vnější vazby firmy, s jejichž pomocí jsou rozšiřovány záměry, upevňovány vnitřní vazby a hledány možnosti zvýšení efektivity působení podniku
 - **Interní vztahy**
 - **Externí vztahy**



METODIKY ZAVÁDĚNÍ ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

- Časově a finančně náročná činnost
- Existuje mnoho metodik (KM Toolkit A.Tiwana, KM-Beat-It apod. - podrobně např. Bureš 2007: 97 – 188)
- **Požadavky na jakoukoli metodiku** (Bureš 2007: 97):
 - Jasná deklarace toho, čeho chce dosáhnout - hodnot (např. minimální náklady, nejkratší doba řešení apod.)
 - Musí určovat postup řešení, aby bylo možné proces ZM plánovat (čas, lidé, finance)
 - Musí určovat priority řešení (co a kdy je důležité)
 - Doporučení metod, technik a nástrojů pro jednotlivé fáze procesu



ANALÝZA ROLÍ

- **Analýza rolí** = „proces zjišťování toho, co se od lidí očekává, aby dosáhli při vykonávání své práce, a jaké schopností a dovedností potřebují, aby tato očekávání naplnili“ (Armstrong 2007: 171)
- **Profil role** = výsledek analýzy role, definuje výsledky, které se očekávají od pracovníka v dané roli z hlediska hlavních oblastí výsledků nebo odpovědností, generické vs. individuální



CÍLE ANALÝZY ROLÍ

- **Celkový účel** – legitimita existence role, přínos
- **Organizace** – dělba odpovědnosti
- **Hlavní oblasti výsledků nebo odpovědností** - čeho má držitel role dosáhnout v každé z hlavních složek role.
- **Požadavky na schopnosti** držitel role (co musí znát a být schopen dělat)



OTÁZKY A KROKY V RÁMCI ANALÝZY ROLÍ

- **Otázky** (Foot and Hook 2005)
 - Kdo může nejlépe **opatřovat** informace?
 - Kdo může nejlépe **shromažďovat** informace?
 - Které **techniky** mohou být užity pro shromažďování informací?
 - **Kdo může popsat** danou práci?
- **Kroky** (Armstrong 2007)
 - **Získání dokumentů** (struktura organizace, existující popisy pracovních míst, pracovní postupy)
 - Získat informace **od manažerů** o účelu dané role, o oblasti požadovaných výsledků a o odborných schopnostech
 - Ty samé informace získat **i od aktuálních držitelů dané role**
- **Metody = rozhovory, dotazníky, pozorování, analýza kritických událostí**



OBSAH PROFILU ROLÍ

- **Název role.**
- **Útvar.**
- **Komu je držitel odpovědný.**
- **Kdo je odpovědný držiteli.**
- **Účel role.**
- **Hlavní oblasti výsledků.**
- **Musí znát.**
- **Musí být schopen dělat**
- **Očekávané chování**



ANALÝZA SCHOPNOSTÍ

= „používá analýzu chování ke stanovení těch **dimenzí chování**, které ovlivňují **výkon role** a vedou k vytvoření soustavy schopností“

- 6 přístupů k analýze schopností:
 1. Názor experta
 2. Strukturovaný rozhovor
 3. Workshopy
 4. Metoda kritických případů
 5. Analýza pomocí mřížky prvků práce
 6. Analýza odborných schopností (funkční analýza)



ANALÝZA DOVEDNOSTÍ

- Analýza dovedností **určuje dovednosti, které jsou nezbytné k dosažení přijatelné úrovně výkonu.**
- Hlavně pro technické, řemeslné, manuální a administrativní práce
- Základna pro **vypracování vzdělávacích a výcvikových programů.**
- Detailní rozpracování toho, co držitelé místa **musí dělat a jaké schopnosti a dovednosti k tomu potřebují**
- **Metody:** rozčleňování práce, analýza manuálních dovedností, analýza úkolu, analýza chyb, analýza učení se práci apod.



CVIČENÍ – INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL FSS

- Rozdělte se na skupiny A a B.
- Skupina A – navrhne **nejzásadnější složky intelektuálního kapitálu FSS** v oblastech: **a) lidského kapitálu** (důležité explicitní a tacitní znalosti lidí) a **b) organizačního kapitálu** (procesní a inovační kapitál)
- Skupina B – navrhne **nejzásadnější složky intelektuálního kapitálu FSS** v oblastech: **a) lidského kapitálu** (důležité explicitní a tacitní znalosti lidí) a **b) relačního kapitálu** (interní a externí vztahy)



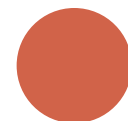
PRŮBĚH CVIČENÍ

- 20 minut příprava
- 7 minut prezentace – skupina A
- 7 minut prezentace – skupina B
- 7 – 10 minut - diskuze rozdílů ve vymezení lidského kapitálu, zhodnocení dalších složek intelektuálního kapitálu (skupiny A a B navzájem)



FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ

„Fakulta sociálních studií je druhou nejmladší fakultou Masarykovy univerzity, její kořeny však vycházejí z téměř stoleté univerzitní historie. Fakulta sociálních studií se od počátku stala dynamicky se rozvíjející součástí univerzity a uznávanou moderní vzdělávací a vědeckou institucí v oblasti sociálních věd. Ve výuce i výzkumu sleduje a aplikuje nejnovější trendy a poznatky, patří mezi žádané univerzity ve vyučovaných oborech a její absolventi se řadí mezi úspěšné a nepřehlédnutelné.“ (<http://www.fss.muni.cz/>)



CO SE NAUČÍME

- Jak obsáhlé znalosti organizace může mít, a to zejména organizace, jejíž intelektuální kapitál je tím nejzásadnějším aktivem.
- Jak náročné je pojmout všechny znalosti v organizaci (= výchozí bod pro KM).
- Srovnání explicitních a tacitních znalostí lidí v organizaci.

