

Mendelova univerzita v Brně  
Fakulta regionálního rozvoje a mezinárodních studií

---

# **Znalostní management**

## **Diplomová práce**

Vedoucí práce:

doc. Ing. Pavel Máchal, CSc., prof. h.c.

Bc. Klára Machalová

Brno 2015

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem práci Znalostní management vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace uvádím v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědoma, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne:

.....

podpis

## **Abstrakt**

Cílem diplomové práce je vypracovat studii proveditelnosti projektu vedoucího k efektivní práci se znalostmi v podniku. Tato studie proveditelnosti je vypracována na základě získaných poznatků zpracovaných v teoretické části práce a jejím cílem je zhodnotit realizovatelnost projektu pro vytvoření vhodných podmínek k implementaci znalostního managementu ve vybraném podniku. Vypracovaná studie proveditelnosti slouží jako doporučení pro vybraný podnik.

## **Klíčová slova:**

znalosti, znalostní management, implementace znalostního managementu do podniku, studie proveditelnosti

## **Abstract**

The aim of the diploma thesis is to elaborate a feasibility study of a project, which leads to an effective work with knowledge in a company. The feasibility study is elaborated on the basis of acquired knowledge and information, which is processed in the theoretical part, and it aims to evaluate the feasibility of a project that deals with creating suitable conditions in the chosen company in order to raise its ability to implement knowledge management. The elaborated feasibility study serves as a recommendation for the company.

## **Key words:**

knowledge, knowledge management, knowledge management implementation, feasibility study

## Obsah

Čestné prohlášení .....	1
Abstrakt .....	2
Obsah.....	3
Úvod .....	7
1 Cíle práce.....	9
2 Metodika vypracování.....	10
3 Informační a znalostní společnost.....	11
3.1 Znalostní ekonomika .....	11
3.2 Znalostní ekonomika na úrovni Evropské unie .....	13
3.2.1 Lisabonská strategie .....	14
3.2.2 Strategie Evropa 2020 .....	16
3.2.3 Shrnutí .....	17
3.3 Znalostní indexy .....	17
3.3.1 Znalostní index KI.....	18
3.3.2 Index znalostní ekonomiky KEI.....	18
3.4 Učící se organizace.....	19
4 Charakteristika znalostního managementu.....	20
5 Vymezení základních pojmů.....	22
5.1 Data.....	22
5.2 Informace.....	22
5.3 Znalosti .....	23
5.4 Klasifikace znalostí.....	24
5.4.1 Explicitní znalosti.....	24
5.4.2 Tacitní znalosti .....	24
5.5 Konverze znalostí .....	25
5.5.1 Socializace.....	26

5.5.2	Externalizace .....	26
5.5.3	Kombinace .....	26
5.5.4	Internalizace .....	27
5.6	Shrnutí .....	27
6	Znalostní strategie .....	28
6.1	Kodifikační strategie.....	28
6.2	Personalizační strategie .....	29
6.3	Shrnutí .....	30
7	Problematika měření intelektuálního kapitálu.....	32
8	Proces zavádění znalostního managementu do podniku .....	34
8.1	Začátek.....	35
8.2	Poznávání a experimenty .....	35
8.3	Pilotní projekty a implementace iniciativ managementu znalostí .....	36
8.4	Rozšiřování a podpora .....	37
8.5	Institucionalizace .....	37
8.6	Shrnutí .....	37
9	Proces zavádění znalostního managementu jako projekt.....	39
10	Analýza úrovně přípravy podniku k práci se znalostmi - praktická část .....	41
10.1	Charakteristika podniku .....	41
10.2	Představení dotazníku .....	42
10.3	Výstupy analýzy.....	43
10.4	Shrnutí.....	45
11	Studie proveditelnosti – základní informace .....	46
11.1	Informace o zadavateli .....	47
12	Souhrnný přehled výsledků studie .....	48
13	Lidské zdroje .....	50
14	Podnikatelské prostředí - analýza PEST .....	51

15	Lokalizace a environmentální aspekty .....	54
16	Analýza trhu a marketingový koncept .....	55
16.1	Analýza nabídky .....	55
16.2	Analýza poptávky .....	55
16.3	Marketingová strategie.....	56
16.4	SWOT analýza .....	56
16.5	Marketingový mix.....	57
16.5.1	Produkt .....	57
16.5.2	Cena.....	58
16.5.3	Propagace .....	58
16.5.4	Popis distribučních cest.....	58
16.5.5	Závěr.....	58
17	Požadavky na vstupy a zařízení .....	59
18	Organizace a řízení.....	61
19	Realizace projektu .....	63
19.1	Definování přínosů projektu .....	63
19.2	Fáze projektu.....	64
19.2.1	Fáze předinvestiční.....	64
19.2.2	Fáze investiční.....	64
19.2.3	Fáze provozní .....	65
19.2.4	Fáze ukončení a likvidace .....	66
19.3	Harmonogram projektu .....	66
19.4	Rizika projektu.....	69
19.4.1	Rizika fáze předinvestiční .....	69
19.4.2	Rizika fáze investiční .....	70
19.4.3	Rizika fáze provozní.....	71
20	Finanční a ekonomická proveditelnost.....	73

20.1	Finanční plán.....	73
20.2	Zdroje krytí investice .....	79
20.3	Výpočet efektivity projektu .....	80
20.4	Závěr finančního plánu .....	81
	Závěr.....	83
	Zdroje .....	85
	Seznam tabulek a obrázků.....	90
	Příloha 1 – Organizační struktura HA CZ.....	91
	Příloha 2 – Dotazník „System podnikového řízení“ .....	92

## Úvod

Globalizační procesy znamenají mimo jiné změny charakteru globálních trhů. Roste konkurence a jednotlivé podniky musí dosahovat komparativních výhod, aby si zajistily progresivní vývoj a růst. Na národní i mezinárodní úrovni se nezbytnou podmínkou k úspěchu podnikání stává znalost, informace a vědomost. Následkem těchto změn byl vytvořen model řízení podniku znalostní management, který umožňuje jednotlivým organizacím pracovat se znalostmi, respektive umět je získávat, řídit, sdílet a hlavně je využívat tak, aby mohly budovat svou životaschopnost a konkurenceschopnost. Hlavním cílem znalostního managementu je prostřednictvím znalostí v organizaci zlepšit její schopnost efektivně vykonávat podnikové procesy. Zároveň se zabývá problematikou lidského kapitálu a maximalizací intelektuálního potenciálu podniku.

Většina podniků dnes stále podceňuje důležitost práce s intelektuálním potenciálem a opomíjejí tak související moderní trend vývoje. Podniky, které byly dosud v popředí svého oboru, se mohou náhle dostat problémů s konkurencí. Příčinou může zdlouhavý proces inovací, nekonkurenceschopný produkt, ztráta klíčových zaměstnanců a následně i důležitých klientů.

Tématem diplomové práce je znalostní management a postup jeho zavádění do vybraného podniku. Znalostní management dosud nemá časté využití mezi společnostmi, ale autorka tuto disciplínu považuje za velmi významnou pro úspěch každého podniku. Podnik, který bude předmětem praktické části diplomové práce, je chemická firma Hüttenes-Albertus CZ s.r.o., dcera německého koncernu Hüttenes-Albertus.

Teoretická část práce je členěna do šesti kapitol. V prvních dvou kapitolách je definován cíl a metodika zpracování diplomové práce. Třetí kapitola předkládá úvod do informační a znalostní společnosti. Stručně je popsána znalostní ekonomika jak obecně, tak na úrovni Evropské unie. Zde je představena Lisabonská strategie, jakožto první důležitý dokument hovořící o důležitosti znalostní ekonomiky pro růst konkurenceschopnosti evropských podniků. Dále jsou uvedeny znalostní indexy pro evaluaci stupně rozvoje znalostní ekonomiky a prostředí učících se organizací. Ve čtvrté kapitole je představen model znalostního managementu, včetně jeho základních prvků. Pátá kapitola je věnována definicím základních pojmů, jako jsou data, informace a znalosti. Tato kapitola uvádí také model SEKI, který znázorňuje proces konverze znalostí. Šestá kapitola je zaměřena na konkrétní strategie v souvislosti s prací se znalostmi, které společnosti využívají pro své fungování. Sedmá



kapitola řeší problematiku intelektuálního kapitálu a způsoby jeho měření. V poslední kapitole je charakterizován postup zavádění modelu znalostního managementu do podniku.

Úvodem do praktické části je stručná charakteristika vybraného podniku a analýza jeho současného stavu. Ta je provedena na základě dotazníku vypracovaný Trunečkem a kolektivem autorů (Truneček, 2004). Následně je vypracována studie proveditelnosti projektu pro vytvoření prostředí pro práci se znalostmi v podniku HA CZ.

## **1 Cíle práce**

Diplomová práce bude vypracovávána za účelem splnění následujících cílů.

Hlavním cílem diplomové práce je vypracovat studii proveditelnosti pro vytvoření vhodného prostředí pro implementaci znalostního managementu do podniku HA CZ. Studie proveditelnosti bude zpracována za účelem předložit doporučení pro daný podnik v případě jeho zájmu o efektivní řízení znalostí pro podporu jeho dlouhodobé konkurenceschopnosti.

Dílčím cílem je provést literární rešerši problematiky znalostního managementu a na jejím základě uvést teoretická východiska znalostního managementu, jeho základní prvky a proces jeho zavádění do podniku.

## 2 Metodika vypracování

Teoretická práce bude vypracována metodami literární rešerše, deskripce a analýzy. Podkladem pro zpracování teoretické části práce bude česká a zahraniční odborná literatura, internetové databáze a další dostupné zdroje. Praktická část diplomové práce bude zpracována analýzy, dedukce a komparace.

Pro analýzu připravenosti organizace k zavádění znalostního managementu bude využito manuálu pro audit systému podnikového řízení vytvořeného Trunečkem (2004) právě pro tyto účely. Na tuto analýzu navazuje vlastní studie proveditelnosti, která by mohla být dále využita v přípravě projektu pro zajištění vhodných podmínek při implementaci znalostního managementu do podniku.

Pro zpracování praktické části práce autorka vychází z normy ISO 21500 (Řeháček, 2013), v rámci které má studie proveditelnosti ustálený obsah dle světové organizace UNIDO. Struktura studie proveditelnosti podle metody UNIDO (Řeháček, 2013) je následující:

- Souhrnný přehled výsledků studie
- Lidské zdroje
- Podnikatelské prostředí
- Lokalizace a environmentální aspekty
- Analýza trhu a marketingový koncept
- Požadavky na vstupy a zařízení
- Organizace a řízení
- Realizace projektu
- Finanční a ekonomická proveditelnost

### **3 Informační a znalostní společnost**

Pro moderní společnost je charakteristické, že se musí v průběhu svého vývoje přizpůsobovat novým trendům a vlnám globalizace. Podle Tofflera (2001) se dají různá stadia vývoje společnosti rozdělit na jednotlivé vlny. První vlnou je zemědělská společnost, jakožto zatím nejdelší vlna vývoje moderní společnosti, která postupně přecházela ve vlnu průmyslové společnosti. Dnešní společnost je charakterizována technologickým pokrokem, automatizací výroby a změnou společenských vztahů (Šubrt, 2008. str. 108) a nese označení informační společnost.

V souvislosti s rychlým nástupem dalších nových technologií a se schopností tvorby, ukládání a sdílení informací, se podle různých autorů nacházíme v období přechodu mezi společností informační a znalostní. Rozdíl v těchto dvou stádiích vývoje společnosti není tak značný jako u předchozích případů. V rámci informační společnosti závisí kvalita života a společenské a ekonomické výhledy na schopnosti využívat informace. Rychlý přístup k informacím je v podstatě klíčem k úspěchu moderní lidské společnosti a jejího dalšího vývoje. V souvislosti s přístupem k informacím v rámci společností hovoříme o informačním managementu, který znamenal výrazný pokrok v oblastech IT, administrativy, managementu a ekonomiky (Šubrt, 2008, str. 108).

Následkem vývoje a posunu v mnoha zmíněných oblastech došlo k evoluci informačního managementu ve znalostní management, který se vyvinul jako úspěšný model zvyšující produktivitu společností prostřednictvím efektivní práce s intelektuálním kapitálem dané společnosti. Podle Grublové (2009) znalostní management „zhodnocuje znalosti uložené v organizačních dokumentech i hlavách pracovníků k zajištění konkurenceschopnosti.“ Znakem přechodu od společnosti informační ke znalostní je přijímání hlavní úlohy znalostí jako „rozhodujícího faktoru v současném globálním prostředí.“

#### **3.1 Znalostní ekonomika**

Na nadnárodní úrovni práce se znalostmi se mimo znalostní společnost setkáváme s pojmem znalostní ekonomika. Podle Bureše (2007) tento pojem trpí nedostatečnými až absentujícími definicemi v odborné literatuře. Na rozdíl od tradiční ekonomiky, která klade důraz na produkt a efektivní využívání zdrojů, se znalostní ekonomika orientuje na „význam znalostí a technologických a informačních předpokladů“ pro rozvoj hospodářství (Matula, 2011). Konkrétně Bureš (2007, str. 15) pak sám poskytuje definici znalostní ekonomiky, která podle něj „spočívá v tvorbě přidané hodnoty na základě zúročení znalostí, nejen díky

manuální výrobě, a roste v ní význam vzdělání a využití vědeckých poznatků z hlediska celkové konkurenceschopnosti země.“

Pokud aplikujeme Tofflereho teorii o vlnách vývoje moderní společnosti uvedenou výše na proces přechodu ke znalostní ekonomice, lze vyvodit, že v u první vlny, tedy zemědělské společnosti, byla klíčovým zdrojem půda. Druhá vlna byla společnost průmyslová a za hlavní vstupy byly považovány přírodní zdroje, především uhlí a železná ruda. Neméně důležitou byla práce. V rámci informační a znalostní společnosti dochází ke snížení potřeby firem na fyzické koncentraci zdrojů a stoupá význam nehmotných zdrojů, jako jsou informace a znalosti, jelikož je často efektivnější hmotné zdroje rozptýlit. Charakteristické rysy znalostní ekonomiky jsou shrnuty v následující tabulce.

**Obrázek 1 - Charakteristika znalostní ekonomiky**

<b>Charakteristika</b>	<b>Konkrétní změna</b>
<b>Růst významu informačních a komunikačních technologií</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Digitalizace komunikace</li> <li>→ Propojení organizací, spolupráce, partnerství</li> <li>→ Bezbariérová komunikace v rámci firmy</li> <li>→ Snadná komunikace se zákazníkem</li> </ul>
<b>Snížená závislost na fyzické koncentraci zdrojů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Offshoring</li> <li>→ Nová dělba práce</li> <li>→ Rostoucí podíl HDP na nehmotném kapitálu</li> </ul>
<b>Integrace ekonomických sektorů</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Zánik hranice mezi průmyslem, organizacemi a technologiemi</li> </ul>
<b>Růst role zákazníka</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Produkt je přizpůsoben individuálním požadavkům zákazníka</li> <li>→ Vznik společenstev zákazníků</li> </ul>
<b>Růst dynamiky tvorby cen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ceny produktů lze snadno přizpůsobit možnostem a požadavkům zákazníka</li> <li>→ Možnost snadného a rychlého porovnání nabídek a cen</li> <li>→ Změna způsobu oslovování zákazníka</li> </ul>

*Zdroj: vlastní zpracování podle Bureše (2007)*

### **3.2 Znalostní ekonomika na úrovni Evropské unie**

Znalostní ekonomika a související na znalostech založená konkurence je v souladu se strategickými cíli Evropské unie. Prvním důležitým dokumentem, který konkrétně hovoří o významu znalostní ekonomiky pro růst konkurenceschopnosti a ekonomického růstu, byla Lisabonská strategie. Tento dokument byl sepsán době, kdy následkem prudkého vývoje ICT probíhaly intenzivní globalizační procesy, a do popředí se dostala zvyšující se úroveň znalostí (Euroskop, © 2005-15). Náhle byla požadována jiná kvalifikace zaměstnanců, byla potřeba změnit systém vzdělávání a také systém sociálního zabezpečení.

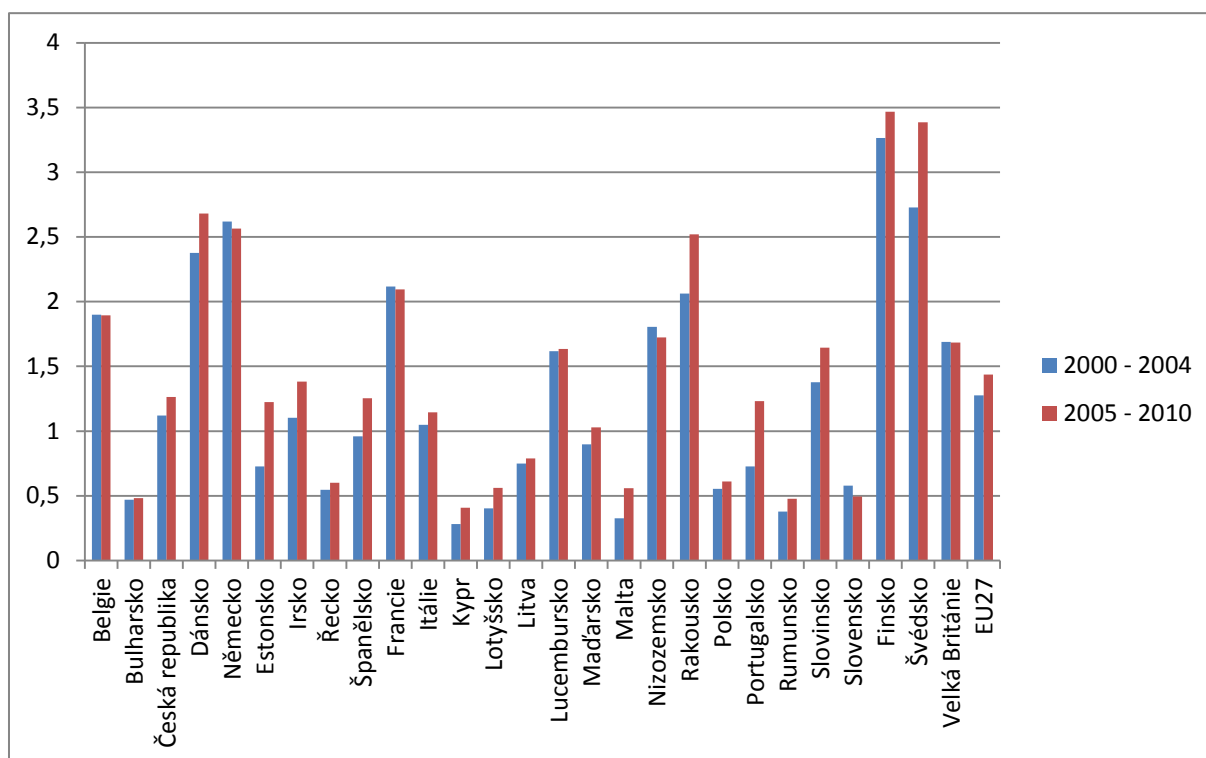
### **3.2.1 Lisabonská strategie**

Ačkoliv byl na konci 90. let v EU zaznamenán úspěšný přechod k vytvoření měnové unie a Unie se nepotýkala s problémy s inflací či schodkem veřejného rozpočtu, nedokázala se vypořádat s vysokou nezaměstnaností, s problémy nastartovat proces inovace a zvýšit podíl výdajů na výzkumnou činnost, a s nedostatky v obchodě se službami mezi jednotlivými členskými státy. Lisabonská strategie měla utnout období snižující se produktivity, zajistit udržitelný a dlouhodobý růst a vytvořit nová pracovní místa s cílem zlepšit ekonomický, sociální a environmentální vývoj a tím vytvořit z Evropy atraktivní místo pro investice, zaměstnání a podporu inovací. Na základě rezoluce Evropské rady v roce 2010 byl v Lisabonu sepsán dokument, který se opíral o tři pilíře - ekonomický, sociální a ekologický (Euroskop, © 2005-15). Mimo ostatní směry nápravy bylo stanoveno, že musí být splněn cíl:

- „Vytvořit znalostní ekonomiku a znalostní společnost všeobecným přístupem k internetu (ve veřejné správě, školách a v podnikání), zvýšením výdajů na výzkum a vývoj (cíl: 3 % do roku 2010) a podporou inovací“ (Euroskop, © 2005-15).

Hlavním cílem Lisabonské strategie bylo vytvořit z EU „nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější ekonomikou světa založenou na znalostech, jež bude schopna udržitelného růstu a bude nabízet více kvalitních pracovních míst a větší sociální soudržnost“ (European Parliament, 2004).

**Obrázek 2 - Výdaje ČS EU na výzkum a vývoj 2000 - 2010**



Zdroj: vlastní zpracování z dat EUROSTAT<sup>1</sup>

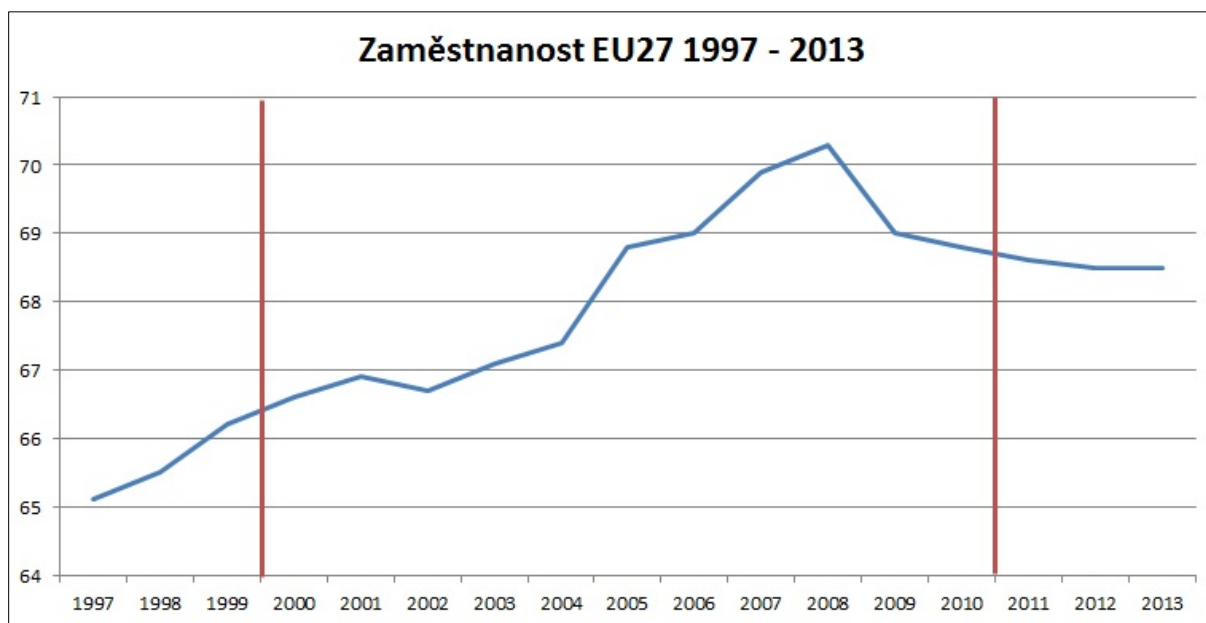
Z grafu je jednoznačné, že se k cílové hranici 3 % a k realizaci Lisabonské strategie přiblížil jen nízký počet států Evropské unie. Jedná se konkrétně o Dánsko, Německo, Rakousko, Finsko a Švédsko, což jsou státy, které byly ve financování této oblasti pokročilé ještě před přijetím dokumentu.

Jiný vývoj můžeme pozorovat v dalším cíli Lisabonské strategie: „zvýšit přírůstky zaměstnanosti tak, aby k roku 2010 dosáhla míra zaměstnanosti v EU v průměru 70 %“ (Euroskop, © 2005-15). Jelikož výchozí situace nebyla tak dramatická, jako ve výdajích na výzkum a vývoj, tento cíl nebyl až tak nereálný. Na následujícím grafu je znázorněn vývoj míry zaměstnanosti v EU-27 před implementací Lisabonské strategie, v jejím průběhu a ve třech letech platnosti Strategie Evropa 2020.

<sup>1</sup> Z důvodu nedostupných dat byly v určitých zemích použity jen některé roky. Konkrétně pro Řecko – 2001, 2003-2010, pro Lucembursko – 2000, 2003-2010, pro Maltu 2002-2010, pro Polsko – 2002-2010 a pro Švédsko – 2001, 2003-2010



**Obrázek 3 - Zaměstnanost v EU-27 mezi rok 1997 a 2013**



*Zdroj: vlastní zpracování z dat EUROSTAT*

Z grafu je jasně patrné, že míra zaměstnanosti v průběhu realizace Lisabonské smlouvy rostla až do roku 2008, kdy se projevil důsledek ekonomické krize. Hranice 70 % však bylo dosaženo, v roce 2008 byla dokonce i přesáhnuta.

Lisabonská strategie sice byla označena jako správná reakce na výzvy, kterým musí Evropská unie čelit, ale poté, co byla zrevidována, se stala terčem kritických ohlasů. Na jednu stranu vymezila oblasti, na které je třeba se v budoucnu prioritně zaměřit, na druhou stranu nebylo dosaženo rovnováhy mezi závazky a realizovanými kroky. Hlavními nedostatky byla nesplnitelnost cílů, které byly stanoveny, a pomalý postup v ekonomických reformách. Jednou z příčin neúspěchu splnění cílů Lisabonské strategie byl rozdílný přístup ze strany členských států, kde většina států přistupovala k implementaci Strategie pasivně, nebo se zaměřila jen na jeden cíl dokumentu.

### **3.2.2 Strategie Evropa 2020**

Po vypršení platnosti Lisabonské strategie byla v roce 2010 spuštěna nová strategie s novými tématy nesoucí název Strategie Evropa 2020. Strategie předkládá následující priority (Sdělení Komise, 2010):

- „inteligentní růst: rozvíjet ekonomiku založenou na znalostech a inovacích

- udržitelný růst: podporovat konkurenceschopnější a ekologičtější ekonomiku méně náročnou na zdroje
- růst podporující začlenění: podporovat ekonomiku s vysokou zaměstnaností, jež se bude vyznačovat sociální a územní soudržností“

Cíle Strategie Evropa 2020 se od předchozí Lisabonské strategie příliš neliší. Rozdílnosti lze pozorovat až v detailněji formulovaných dílčích cílech. „Komise vytyčila 10 integrovaných hlavních směrů pro realizaci Strategie (šest z nich jsou ekonomické cíle, tři se zaměřují na zaměstnanost a jeden na sociální soudržnost a snižování chudoby), které mají řídit a vést reformy v členských státech“ (Lehndorff, 2012, str. 253). K plnění cílů Strategie Evropa 2020 mají přispívat jak politiky členských států, tak i politiky na úrovni Unie.

### **3.2.3 Shrnutí**

Podle strategických cílů obou dokumentů lze vyvodit, že EU se snaží o vybudování silné znalostní společnosti. Ambice Lisabonské strategie byly sice velmi vysoké, ale díky ní se dostaly na povrch problematické oblasti, na které je třeba se zaměřit. Pokud dojde v tomto směru ke koordinaci Evropské unie a členských států a všichni se poučíme z chyb, může být navazující Strategie Evropa 2020 úspěšná. Posun ke znalostní ekonomice závisí na schopnosti evropské ekonomiky vytvářet nové znalosti skrze úspěšnější proces inovací, lepší systém vzdělávání, snazší podmínky pro podnikání a efektivnější využití technologií, včetně ICT (World Economic Forum, 2012). Kombinací těchto kroků je pak vytvořen prostor otevřený novým znalostem, které na trh přicházejí v pravý čas.

### **3.3 Znalostní indexy**

Pro zhodnocení stupně rozvoje znalostí ekonomiky v každém státě byly vytvořeny tzv. znalostní indexy. Původcem indexů je World Bank Institute (WBI), který dosahuje výsledků prostřednictvím metody *Knowledge Assessment Methodology*, neboli KAM (The World Bank, 2011). Jedná se o interaktivní internetový nástroj, díky kterému lze státy, nebo regiony, seřadit podle jejich pokročilosti ve znalostní ekonomice. Cílem této metody je zajistit podnikatelům přehled o příležitostech i překážkách, se kterými se mohou setkat při uvažování investice do sektoru znalostní ekonomiky. „Jedinečná moc metody KAM plyne z jejího přístupu napříč různými sektory, což umožňuje holistický pohled na široké spektrum faktorů relevantních pro znalostní ekonomiku“ (The World Bank, 2011).

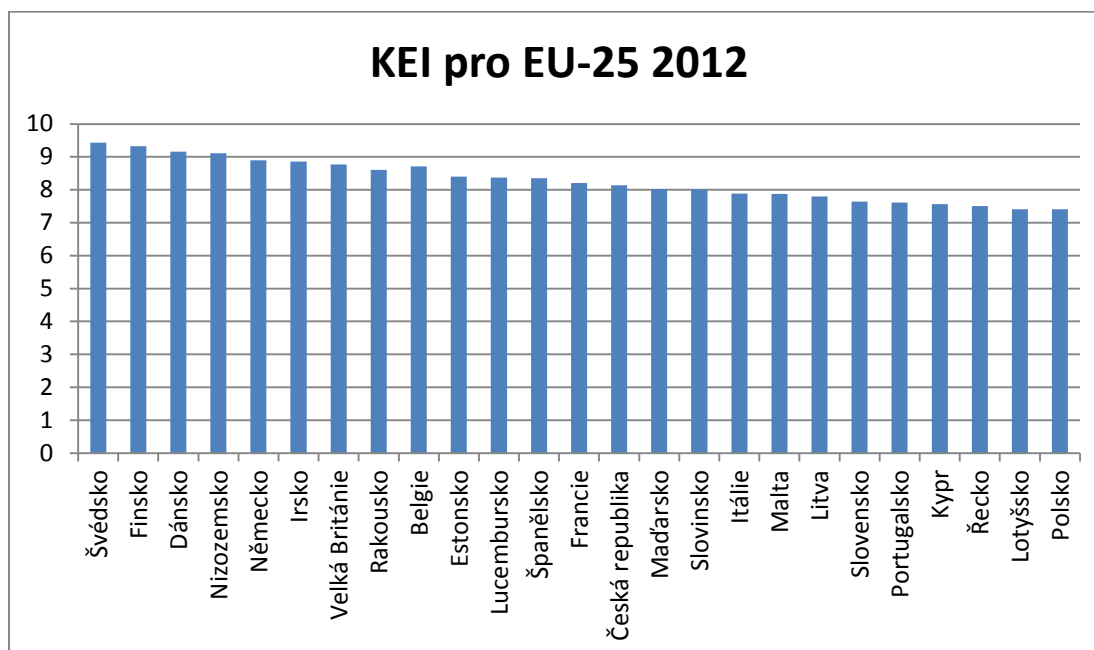
### 3.3.1 Znalostní index KI

Schopnost země vytvářet, přijímat a šířit znalost je podstatou indexu KI. Jedná se o indikátor potenciálu rozvoje řízení znalostí v zemi. Pro jeho výpočet se používají normalizované hodnoty ze tří skupin<sup>2</sup> proměnných – vzdělání a lidské zdroje, systém inovací a informační a komunikační technologie (The World Bank, 2011).

### 3.3.2 Index znalostní ekonomiky KEI

Jestli je prostředí vhodné pro řízení znalostí hodnotí index znalostní ekonomiky KEI. Na rozdíl od předchozího indexu slouží k evaluaci efektivnosti řízení znalostí pro ekonomický růst. Jeho hodnota vypovídá o celkové úrovni rozvoje v rámci znalostní ekonomiky v zemi, či regionu. Pro jeho výpočet se používá průměr normalizovaných hodnot čtyř skupin proměnných, které se týkají znalostní ekonomiky. Mimo předchozí tři, které jsou třeba pro výpočet KI, je třeba znát normalizované hodnoty proměnných, týkajících se ekonomického stimulu a institucionálního nastavení (The World Bank, 2011).

**Obrázek 4 - Index znalostní ekonomiky pro EU-25 v roce 2012**



Zdroj: vlastní zpracování z dat Světové banky

Z hlediska zhodnocení jednotlivých členských států EU podpory rozvoji ekonomiky z pohledu efektivního využívání znalostí nejsou patrné příliš velké rozdíly. Na nejnižších příčkách se umístily ty země, které jsou zaznamenány výše jako jedny ze zemí s nejnižším

<sup>2</sup> každá skupina zahrnuje 3 proměnné

podílem na výzkum a vývoj. Země západní a severní Evropy tvoří velmi výkonný klastr téměř ve všech oblastech vývoje a růstu, tedy i zde zaznamenáváme vysoké hodnoty indexu KEI.

### **3.4 Učíci se organizace**

Počátky učících se organizací lze pozorovat v době, kdy se management jednotlivých firem nezabýval jen chodem podniku jako takového, ale začal ho vnímat jako celek včetně všech jeho zaměstnanců a jejich potřeb. V 50. letech byl představen koncept *Systems Thinking* (University of Edinburgh, © 2015), který se snaží o změnu v manažerském chování.

Autorem pojmu „učící se organizace“ je P. M. Senge (2006), který ji definuje jako „organizaci, kde lidé rozšiřují své kapacity, aby dosáhli skutečně požadovaných výsledků, kde jsou rozvíjeny nové modely myšlení, kde jsou uvolněny kolektivní aspirace a kde se lidé stále učí, jak se učit společně.“

Je skutečností, že velké množství firem stále považuje maximalizaci zisku jako hlavní cíl společnosti. Tohoto cíle je dosahováno snižováním nákladů a soustředěním se na splňování potřeb zákazníka, který stále více klade požadavky na vyšší kvalitu, rychlost vyřízení a nižší cenu. V rámci moderní společnosti však dochází ke změně způsobu dosahování cílů organizace, a to ve smyslu uspokojení potřeb všech zainteresovaných stran, tedy jak zákazníka, tak i zaměstnanců, dodavatelů, místních občanů, pracovníků v oblasti životního prostředí, dopravy, samosprávy, atd.

Přechod k vnímání zaměstnance jako investora intelektuálního kapitálu (Truneček, 2004, str. 91) je považován za významný krok ve vývoji organizací. S touto charakteristikou souvisí proces stálého vzdělávání, které je v souladu s podnikovými cíli. Obsah vzdělávání musí být dále přizpůsoben měnícím se požadavkům každé společnosti. Hlavní rozdíl oproti klasickému přístupu organizací lze spatřit právě v oblasti způsobu vzdělávání pracovníků. Učíci se organizace se zaměřují na aktivní přístup všech zaměstnanců ke vzdělávání, které se často stává součástí jejich pracovní náplně. Oproti hromadným metodám jako je např. takový typ školení, kde se od pracovníků někdy ani neočekává aktivní přístup, jsou upřednostňovány individuální metody, „např. koučování a mentoring, které jsou založeny na dlouhodobé interakci dvou lidí a jsou využívány především k rozvoji osobnostního, profesionálního a kariérového potenciálu jedince“ (Truneček, 2004).

## 4 Charakteristika znalostního managementu

Pojem znalostní management je odvozen od anglického knowledge management a označuje způsob řízení organizace na bázi využití znalostí jako nového zdroje produktivity. Cílem této disciplíny je dosáhnout vyšší produktivity podniku právě díky správnému využití lidského kapitálu. Jednodušeji řečeno, jedná se o zavedení cyklického procesu vytváření, sdílení a zpracovávání znalostí tak, aby byly efektivně využity k finančnímu úspěchu společnosti.

Jako většina novodobých manažerských konceptů je znalostní management terčem mnoha kritiků, kteří se postupem času vyhranili do dvou skupin. V první jej odsuzují bez bližších argumentů a shledávají jej jako novou moderní vlnu, která se ztratí tak rychle, jako se objevila. Druhá skupina kritiků našla na tomto modelu řízení znalostí slabiny a nedostatky, které podložili argumenty. Truneček (2004) píše, že: „argumenty jsou zásadní a mnohdy se nesnadno hledají protiargumenty. Za všechny je možno jmenovat například T. D. Wilsona, který svůj článek nazval Management znalostí je nesmysl (2002).“

Hovoříme-li o přesné definici pojmu znalostní management, narazíme na rozsáhlé diskuze na toto téma, ze kterých plyne názor podporující absenci konkrétní definice. Je tomu zejména z toho důvodu, že je třeba tento model brát v rámci obecnější roviny a z širšího úhlu pohledu. Na druhou stranu se spousta autorů pokoušela definici poskytnout, jako například Doc. Ing. Arnošt Katolický, CSc. (2000): „KM je cílevědomé řízení tvorby, získávání, sdílení a užití znalostí. Prioritním cílem KM je dosažení vyšší prosperity podniku. Rozhodující role přísluší pozitivnímu ovlivňování vnitropodnikového prostředí pro rozvoj a užití intelektuálního kapitálu ve spojení s moderní technologií. Nejde o občasnou, nahodilou, dílčí aktivitu, nýbrž o množinu cílevědomých, komplexních, systémových aktivit.“

Dalkir (2004) definuje znalostní management jako „úmyslnou a systematickou koordinaci zaměstnanců firmy, technologií, procesů a organizační struktury za účelem přidat hodnotu prostřednictvím inovací. Této koordinace je dosaženo během vytváření, sdílení a aplikování znalostí a zároveň během vkládání cenných vědomostí a praktik do firmy, aby bylo stále podporováno nepřetržité učení organizace.“ Dvojice autorů Pasher a Ronen (2013) v knize *The Complete Guide to Knowledge Management* se přesné definici vyhýbají. Jen poskytují širší pohled na tuto problematiku, který se odvíjí od chápání KM jako nástroje, který zvyšuje hodnotu intelektuálního kapitálu, jakožto nehmotného majetku firmy, který podporuje růst hmotného majetku a zajišťuje tak budoucí finanční úspěch firmy.

Na základě výše uvedených definic lze uvést, že v rámci aplikace znalostního managementu do podniku nejde primárně o to znalosti vlastnit, ale dokázat je získávat, využívat, sdílet a uchovávat tak, aby byly ve správnou chvíli na správném místě. Pokud je ve společnosti vytvořen komplexní systém řízení znalostí, tyto znalosti mohou být klíčem k budoucímu prosperování společnosti a zajistit ji konkurenční výhodu na trhu, například na postupech, které používá. Tyto procesy jsou samozřejmě navázány na řadu praktických činností, prostřednictvím kterých může podnik snadno zjistit, kde se znalosti v rámci společnosti nacházejí, například díky identifikovaným znalostním pracovníkům, aby případné problémy mohly být vyřešeny hned a bez zbytečného odkladu.

Na závěr kapitoly je třeba upřesnit vymezení jednotlivých pojmů označující oblast řízení znalostí. Diplomová práce nese název Znalostní management - tento pojem označuje způsob správy znalostí na organizační úrovni. Organizační úroveň je podřízena národní úrovni, kde je k podpoře znalostí přistupováno například prostřednictvím strategických vládních dokumentů, a nadnárodní úrovni, kde se setkáváme s pojmy znalostní ekonomika a znalostní společnost. V souvislosti s překladem pojmu knowledge management se setkáváme také s pojmem management znalostí. Ačkoliv je někteří autoři považují za synonyma, jiní zastávají názor, že se toto označení se z hlediska obsahu značně liší od pojmu znalostní management, především z toho důvodu, že už se nejedná o správu znalostí na organizační úrovni. Bureš (2007, str. 21) definuje management znalostí jako „relativně propracovanou a stabilní informaticko-technologickou disciplínu,“ která zahrnuje oblasti jako „dobývání znalostí z databází, získávání a prezentace znalostí od experta, extrakce informací z textu, znalostní systémy, multi-agentní technologie, značkovací jazyky“, aj. Jedná se tedy o řízení znalostí na základní úrovni a tyto aktivity jsou pak vstupem pro plnění cílů znalostního managementu.

## 5 Vymezení základních pojmů

Objem informací, znalostí a dat plynoucího mezi podniky stále narůstá a je nezbytné je dokázat třídit a zpracovávat v rámci potřeb konkrétního podniku. Je velmi důležité jednotlivé pojmy od sebe odlišit, ačkoliv spolu velmi úzce souvisejí, a pochopit jejich úlohu v systému. Před samotným zaváděním znalostního managementu do podniku je třeba přesně určit, co podnik ke své činnosti potřebuje.

### 5.1 Data

Data označují popis reality. Jedná se o symbolické zobrazení stavu objektů či procesů. Truneček (2004) uvádí příklady vyjádření dat čísly, písmeny, textem, zvukem, obrazem, ale i smyslovými vjemy, čichem a hmatem. Data postrádají význam a strukturu a jsou jakousi základní surovinou procesu tvorby znalostí. Pro práci s daty existují základní operace, jako například jejich získávání (akvizice), ověřování (verifikace), klasifikace, uspořádání a jejich sumarizace a distribuce. Sklenák (2001) uvádí rozlišení dat z hlediska praxe na data strukturovaná a nestrukturovaná, které Truneček (2004) dále definuje: „strukturovaná data zachycují fakta, atributy, objekty jako např. počet osob v místnosti, jméno, příjmení, datum narození, adresa, zákon, směrnice, apod. Nestrukturovaná data jsou vyjádřena jako *tok bytů* bez dalšího rozlišení.“

Strukturovaná data jsou k dispozici v databázových systémech a umožňují tak snadné vyhledávání, na rozdíl od dat nestrukturovaných.

### 5.2 Informace

Informace je možno chápat jako strukturovaná a organizovaná data, které je možné interpretovat. Obecně se jedná o data, kterým „jejich příjemce přisuzuje určitý význam na základě poznatků, znalostí, vědomostí a zkušeností, kterými disponuje, a která u příjemce snižují entropii (neurčitost)“ (Kozubek, 2012). Aby ke vzniku informace došlo, informace musí obsahovat účel (Mládková, 2003). Příjemce je pak osobou, která rozhoduje o vzniku informace. Pokud příjemce nepochopí účel informace, není schopen s ní pracovat a informace se opět stává daty.

Proces vytváření informací z dat je popsán následujícími způsoby (Davenport, 2005):

- kontextualizací (je znám účel, pro který byla data sesbírána)
- kategorizací (jsou známy jednotky analýzy nebo hlavní komponenty dat)
- kalkulací (data lze analyzovat prostřednictvím statistických a matematických metod)
- korekcí (z dat jsou odstraněny chyby)
- kondenzací (data lze shrnout do výstižnější formy)

Jak bylo uvedeno na začátku kapitoly, objem informací v rámci podniků neustále narůstá. Následkem je přebytek informací, které je třeba třdit podle jejich relevantnosti a vhodnosti pro danou oblast. „Organizace jsou si tohoto faktu vědomé a snaží se zlepšit své šance pomocí implementace různých, více či méně vhodných, informačních systémů“ (Mládková, 2003, str. 14).

### **5.3 Znalosti**

Znalosti mohou být definovány jako výsledný produkt procesu, do kterého vstupují data a informace jako suroviny (Petříková, 2010). Nejčastěji je znalost definována jako informace obohacená o další atributy.

Mezi atributy, o které jsou informace v případě znalostí navýšeny, můžeme zařadit zkušenosti, hodnoty, postoje, dosavadní znalosti, atd. Znalost je tedy utvářena v mysli člověka a je vázaná je jiné činnosti, prostřednictvím kterých se mění. V rámci podniku se jedná o aktiva, která není možné řídit (Bureš, 2007, str. 27). Na základě této myšlenky je možné vyvodit, že znalostní management vytváří podmínky pro řízení prostředí, ve kterém se znalosti nachází. Robert de Hoog (2000) definuje další specifika, která znalosti odlišují od jiných<sup>3</sup> podnikových zdrojů. Můžeme je rozdělit na kladné a záporné.

#### Kladné

- jejich užitím rostou, nejsou spotřebovávány
- nejsou konkurenční
- nemají žádné limity
- nejsou omezené místem ani časem

---

<sup>3</sup> materiálové, finanční, lidské zdroje



## Záporné

- jsou ztělesněné lidmi, kteří přístupnost a využitelnost znalostí ovlivňují svou vůlí
- jsou nehmotné a těžko měřitelné
- jsou volatilní a mohou zastarávat
- její vznik je dlouhotrvající proces

### **5.4 Klasifikace znalostí**

Stejně jako jiné ostatní pojmy je možné znalosti různě klasifikovat. Definicí k pojmu znalost je navíc velmi mnoho, tím pádem existuje mnoho odlišných kritérií, podle kterých se znalosti dají dělit. Mimo například stupně aplikovatelnosti, stavu znalostí, či kvality se znalosti dělí na explicitní a tacitní. Toto rozdělení se považuje za stěžejní a je nejvíce používané.

#### **5.4.1 Explicitní znalosti**

Explicitní znalost je „formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná“ (Bureš, 2007, str. 29). Podle Trunečka (2004, str. 17) mají explicitní znalosti tyto znaky:

- lze je formalizovat,
- je možno je systematicky uspořádat,
- dají se bez větších problémů vyjadřovat,
- dostávají většinou podobu informace,
- jsou celkem dobře komunikovatelné,
- lze je sdílet.

Jedná se tedy o znalosti, které jsou objektivní, racionální a lze je dobře formulovat, přenášet a uchovávat. Jako příklady explicitních znalostí lze uvést dokumenty, softwary, plány, manuály a jiné dokumenty technického charakteru.

#### **5.4.2 Tacitní znalosti**

Tacitní znalosti, jak už název napovídá, jsou znalosti nevyslovené. Jsou skryté a základem je intelektuální vlastnictví konkrétních jedinců nebo skupin lidí. Tacitní znalosti jsou velmi těžko formulovatelné a často jsou osobní. Truneček (2004, str. 18) formuluje znaky tacitních znalostí následovně:

- jsou osobní, vázané na subjekt,
- je velmi obtížné je formalizovat a poskytnout někomu jinému,

- získávají se zkušeností a praxí,
- časem je začneme považovat za něco samozřejmého, čeho si ostatní nemusí vůbec všimnout nebo pochopit.

Tacitní znalost je velmi složité převést do explicitní formy. Tento proces je předmětem rozporu několik autorů zabývajících se znalostním managementem. Jedna strana tvrdí, že tacitní znalost je až nemožné formalizovat, jelikož by tímto krokem byla znehodnocena. Druhá strana takovou transformaci připouští.

Jako příklad tacitních znalostí lze zde zmínit znalosti odborníků v konkrétní oblasti, zkušenosti, know-how, obchodní tajemství, aj. Právě tyto znalosti mají pro každý podnik značný význam a jsou často základem úspěšného směřování vývoje podniku a získání konkurenční výhody, protože se jedná právě o ten typ znalostí, které nelze nijak vzít či napodobit.

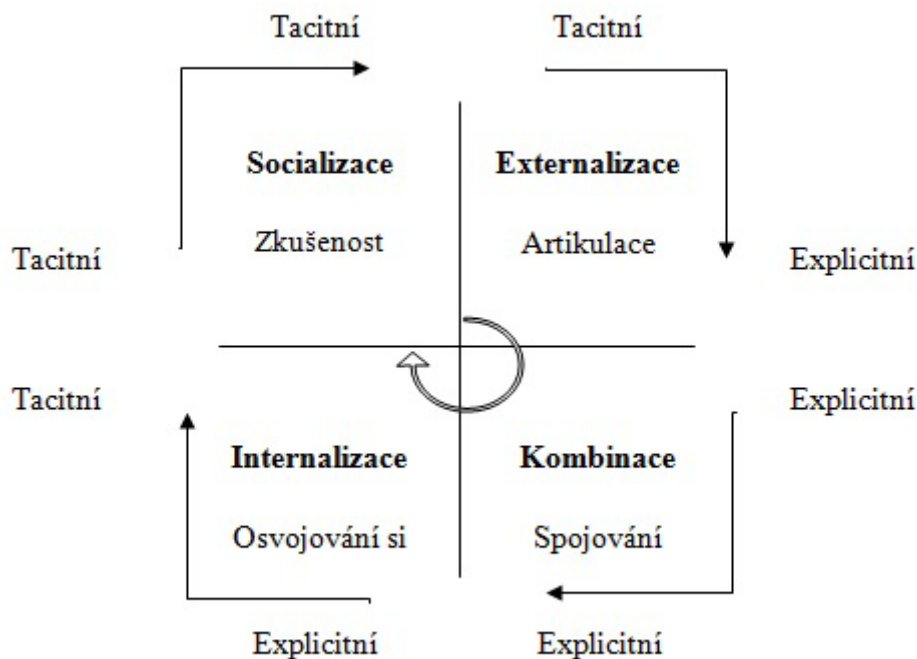
V roce 1995 japonští autoři Ikurijo Nonaka a Hirotaka Takeuchi definovali model vzájemné interakce tacitních a explicitních znalostí. Tento model, zvaný také SEKI, je detailněji představen v následující kapitole.

## **5.5 Konverze znalostí**

Diplomová práce vychází z teorie, že v běžném životě dochází ke konverzi tacitních znalostí na znalosti explicitní a naopak. Většina znalostí obsahuje obě dvě složky. Tyto složky jsou ve vzájemné závislosti a mnohdy je není možné oddělit. Důležité je mezi nimi najít rovnovážný bod, aby nedošlo ke znehodnocení znalosti, nebo naopak k opomíjení nových informací, nápadů a pohledů (Mládková, 2003).

Proces konverze znalostí zahrnuje čtyři typy tvorby nových znalostí. Tyto čtyři základní způsoby, jak vytvořit nové znalosti, byly vytvořeny podle Nonaky a Takeuchiho (1995), a jsou graficky znázorněny na následujícím obrázku. Model SEKI (Socializace – Externalizace – Kombinace – Internalizace) zachycuje cyklický proces konverzi tacitních znalostí v explicitní.

**Obrázek 5 - Model SEKI**



Zdroj: TRUNEČEK, J.: *Management znalostí*. 2004, str. 21.

### 5.5.1 Socializace

První fáze zachycuje proces tvorby nové tacitní znalosti z předchozí. Tento proces probíhá pouze u jednoho jednotlivce a nelze ji aplikovat ve společnosti, protože zde komunikační nástroje nehrají úlohu. Klíčovým faktorem je zde zkušenost, která vzniká následkem určité činnosti, či situace (Petříková, 2010). Přenos a vytváření tacitních znalostí prostřednictvím tacitních znalostí se nazývá sdílení (Truneček, 2004). Předpokladem úspěchu socializace ale není pouze zkušenost, ale i důvěra, náklonnost a přátelství mezi pracovníky organizace (Mládková, 2003).

### 5.5.2 Externalizace

Ve druhé fázi dochází k formulaci tacitní znalosti. Tacitní znalost je tedy formalizovaná a je snadné s ní dále pracovat, pokud je převedena na explicitní znalost úspěšně. K tomuto úspěchu může dojít jednodušeji, pokud mají pracovníci nějakou společnou platformu, např. specializaci, obdobnou zkušenost, nebo zájmy (Mládková, 2003).

### 5.5.3 Kombinace

Kombinace je fází modelu, kdy je proces konverze dokončen. Jedná se o spojování explicitních znalostí (Truneček, 2004). Následkem je komplexní a systematický soubor

formulovaných znalostí. „Znalost lze kombinovat pomocí dokumentů, schůzek, telefonických hovorů“ (Mládková, 2003). Tato fáze probíhá na třech úrovních (Truneček, 2004). V rámci první úrovně jsou znalosti kumulovány a kombinovány ke vzniku nové znalosti. Na druhé úrovni dochází k šíření této znalosti, která je následně upravována a šířena dále. Příkladem kombinace znalostí je sdílení strategických cílů vedení společnosti se zaměstnanci.

#### **5.5.4 Internalizace**

Komplexní soubor formulovaných znalostí se v rámci fáze internalizace stává opět tacitní. Jedná se o proces založený na „učení se při činnosti“ (Mládková, 2003). Takto přeměněná znalost je navázána na již získané tacitní znalosti, které mění a obohacuje. K přeměně explicitní znalosti na znalost tacitní dochází na úrovni jednotlivců v organizaci. Tento proces je účelem zaučování, školení a dalšího vzdělávání zaměstnanců. Příkladem procesu internalizace jsou know-how, které jsou realizovány prostřednictvím praktické činnosti (Mládková, 2003).

### **5.6 Shrnutí**

Model SECI byl vytvořen s cílem jasně a jednoduše popsat jednotlivé možnosti, jak mohou být znalosti ve společnostech vytvářeny, předávány a zpracovávány v další nové znalosti. V organizaci znalosti vznikají v rámci určitých interakcí mezi tichými a vyslovenými znalostmi. Tyto interakce se označují jako znalostní konverze a zahrnují čtyři typy: socializace, externalizace, kombinace a internalizace.

V praxi jsou tyto procesy velmi různorodé jak z hlediska proveditelnosti, tak času. Například proces kombinace, v rámci něhož jsou explicitní znalosti zpracovávány a modifikovány s cílem vytvořit nové explicitní znalosti pro širší okruh zaměstnanců, je v dnešní době velmi jednoduchý. Znalost se v takovém procesu nemusí šířit jen osobně, telefonicky či prostřednictvím písemných dokumentů. Celý proces se usnadňuje využitím komunikačních sítí a elektronických databází. Na druhou stranu proces socializace je z hlediska proveditelnosti velmi komplikovaný, protože zřídka kdy dojde k úplnému přenosu znalosti.

## 6 Znalostní strategie

V předchozí kapitole bylo představeno dělení znalostí na tacitní a explicitní. Z modelu SEKI pak bylo vyvozeno, že řízení tacitních a explicitních znalostí musí být přístupováno individuálně, protože různé procesy spojené s oběma druhy znalostí jsou různě časově a realizačně náročné. Z tohoto důvodu je třeba v každé společnosti stanovit, které znalosti jsou pro její fungování prioritní. Ačkoliv všechny společnosti pracují s oběma typy znalostí, jeden typ znalostí je pro každou hlavní a plyne z jejich strategie a cílů.

Z širšího úhlu pohledu lze společnosti rozdělit do dvou skupin podle toho, který typ znalosti je pro ni prioritní. První typ zahrnuje podniky, které pracují především s explicitními znalostmi a využívají pro práci velké databáze. Druhá skupina je tvořena společnostmi pracujícími s tacitními znalostmi a v rámci firemní strategie je kladen důraz na týmovou spolupráci. Tyto dva typy strategie se označují jako strategie kodifikační a personalizační.

### 6.1 Kodifikační strategie

Společnosti, které pro své fungování využívají především explicitní znalosti, využívají strategii kodifikační. Jedná se především o takové podniky, jejichž činnost se odvíjí od často opakovaných procesů, nebo takové, které produkují produkty jen drobně odměňované podle potřeb zákazníka. Znalosti jsou v podniku snadno formalizovatelné, kódovány do dat a následně tvoří velké databáze. V databázích jsou pak snadno dostupné pro kohokoli ve firmě. „Formalizované znalosti jsou obvykle používány znovu a znovu, což umožňuje snižovat náklady organizace“ (Mládková, 2003, str. 48).

Podniky využívající kodifikační strategii se při hledání nových zaměstnanců zaměřují především na mladé absolventy, které dále školí. Jelikož tyto podniky pro svou práci musí mít vybudovanou kvalitní IS/IT, která je často jedinečná, je třeba připravit své zaměstnance tak, aby byli schopni rychle vyhledávat, zpracovávat, kombinovat a využívat potřebná data.

Příkladem společností, které přijaly kodifikační strategii, jsou velké poradenské firmy jako Accenture a Ernst & Young (Mládková, 2003; Hansen, 1999). V 90. letech si vybudovaly systém kodifikace, ukládání a znovu používání znalostí. Princip jejich úspěchu tkví ve schopnosti zaměstnance nebo týmu zaměstnanců vyhledat podobné projekty, které byly dřív realizovány a obsahovaly řešení dané situace, ačkoliv jej sám neumí zpracovat. Díky kvalitně vypracované databázi dat je každý schopen řešit jakoukoli zakázku a šetří čas i náklady jak

podniku, tak i zákazníkovi. Nevýhodou kodifikační strategie jsou velké náklady při pořizování a údržbě informačních systému.

## **6.2 Personalizační strategie**

Firmy, jejichž prioritou je práce s tacitními znalostmi, využívají strategie personalizační. V souvislosti s tímto typem strategie hovoříme o podnicích se záměrem řešit individuální projekty, nebo provozujících kreativní a originální činnosti. Procesy jsou v těchto společnostech natolik jedinečné nebo náročné, že kódování znalostí do dat by bylo složité až nemožné. Pokud podniky pracují hlavně s tichými znalostmi, je riskantním krokem je převádět do explicitní formy, především z důvodu jejich možného znehodnocení.

Co se týče výběru zaměstnanců, zde je volba preciznější. Jelikož hodnota tacitních znalostí je velmi vysoká, je třeba brát v úvahu jejich zkušenosti a znalosti, stejně tak jako jejich „styl jednání s lidmi, schopnost komunikovat a pracovat v týmu“ (Mládková, 2003, str. 49).

V podnicích využívající personalizační strategii je kladen důraz na dialog mezi jednotlivci. Znalosti, které nejsou kodifikovány, jsou přenášeny prostřednictvím brainstormingů, kde zaměstnanci společně získávají hlubší pohled na daný problém. Jelikož není doporučováno převádět znalost tacitní na explicitní, musí docházet ke sdílení tacitních znalostí. Jednou z možností je tvorba komunit (Mládková, 2004, str. 42). V rámci komunity dochází k vytvoření platformy pro řešení problémů. Jsou tvořeny lidmi, kteří sdílí zájem, znalost nebo zkušenost. Jsou vytvářeny přirozeně, či uměle, s jasně definovaným cílem. Mládková (2004, str. 43) uvádí, že „organizace by měla pracovníky, vhodné pro práci v komunitách, aktivně vyhledávat a měla by vždy vyzdvihnout důležitost znalostí a práce s nimi.“ Komunity je možné klasifikovat několika způsoby, jeden z nich nabízí Collison a Parcel (2005, str. 151): zájmové, pracovní a úkolové komunity. Zatímco se zájmové a pracovní komunity zabývají určitým oborem nebo oblastí a snaží se navzájem rozšiřovat své dovednosti, úkolové komunity mají konkrétně stanovený cíl a jsou zodpovědné za realizaci výsledků. Tvoří tedy jakousi podúroveň pracovních komunit a jsou i časově limitované.

Úspěch personalizačně zaměřených firem tkví v budování sítí zaměstnanců, případně externích expertů, což vede ke schopnosti zaměstnance rychle vyhledat držitele konkrétní znalosti. Nevýhodou personalizační strategie je vysoká náročnost na schopnosti zaměstnanců a také, jako uvádí Barták (2008, str. 104), nezbytnost „dvojitá kompetence“ expertů. To znamená, že zaměstnanci musí být kompetentní nejen ve vlastní specializaci, ale musí mít

rozvinuté komunikační a sociální schopnosti, aby mohlo dojít k účinnému sdílení tacitních znalostí.

Personalizační strategie je „vhodná pro firmy zabývající se reklamou, marketingem, výzkumem, vývojem, lidskými zdroji a pro přípravu firmy na změny, zejména diskontinuální“ (Barták, 2008, str. 104).

### **6.3 Shrnutí**

Na správné volbě znalostní strategie závisí úspěch firmy. Při volně správné strategii se musí přihlížet také k možnosti její realizace z hlediska nákladovosti a posuzovat její návratnost. „Volba konkrétní znalostní strategie musí být založena na identifikaci a pochopení potřeb zákazníka a na charakter produktu či služeb, které organizace poskytuje“ (Mládková, 2003, str. 50).

Podle Charváta (2006, str. 59) lze proces tvorby znalostní strategie rozdělit do konkrétních kroků.

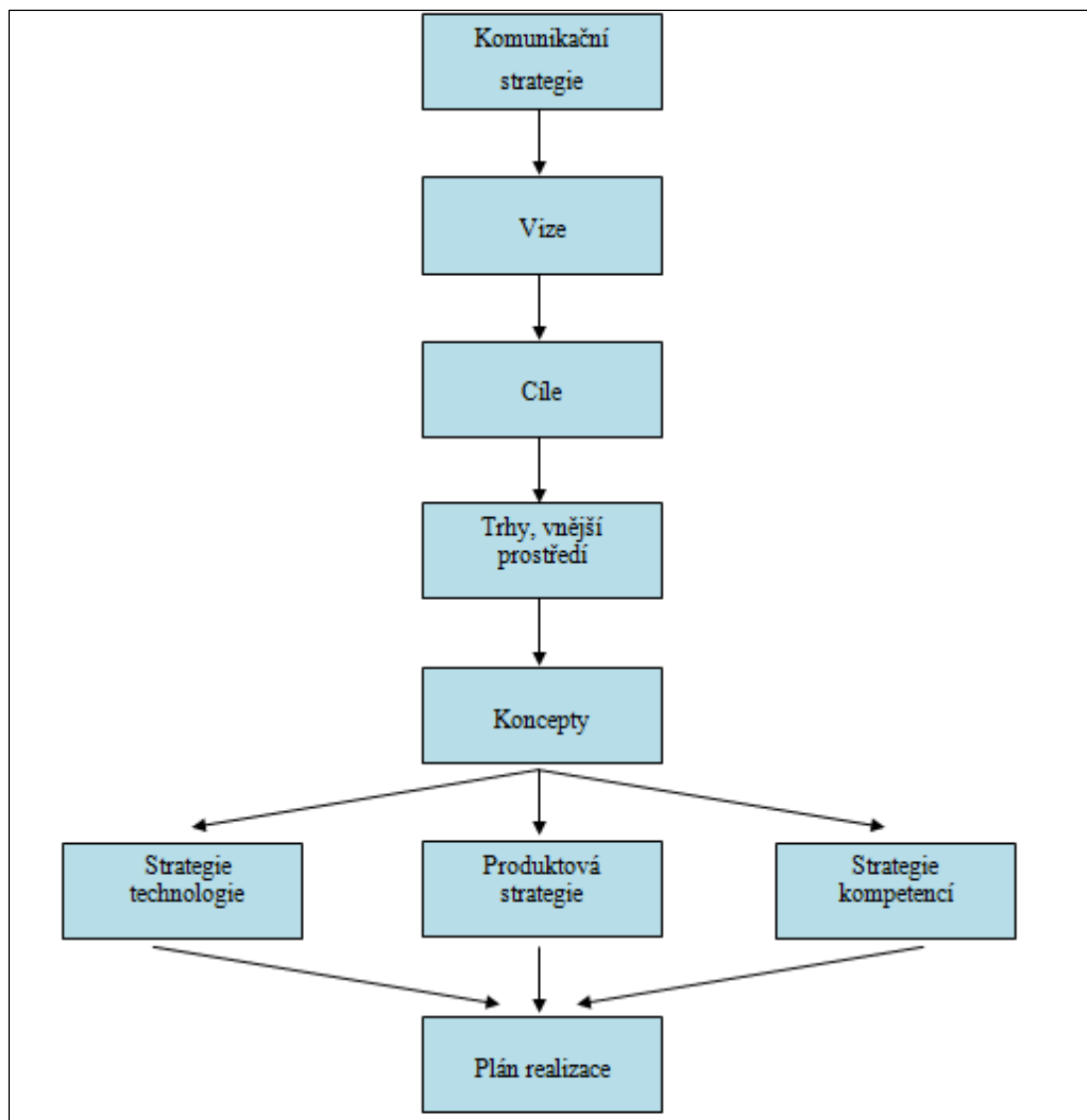
- „komunikační strategie (stanovení cíle vytvořit správnou strategii)
- rozdělení kompetencí pro tvorbu strategie (charakteristika odpovědných osob)
- definice poslání a ztotožnění se s ním
- stanovení cílů firmy a ztotožnění se s nimi
- definice vymezení firmy k vnějšímu prostředí, upřesnění poslání a vize firmy
- definice zdrojů strategie a ztotožnění se s nimi
- návrh postupů pro zajištění definovaných zdrojů
- stanovení měřítek pro identifikaci nastoleného směru
- stanovení hraničních mezí pro identifikaci dodržení stanoveného směru“

Proces tvorby strategie zobrazuje obrázek na konci kapitoly.

Úvodem této kapitoly bylo uvedeno, že při širším pohledu na tuto problematiku lze společnosti rozdělit podle znalostní strategie, kterou v rámci své činnosti využívají. Po hlubším zkoumání obou typů lze však vyvodit, že firmy využívají oba dva typy, jak kodifikaci dat, tak personalizační přístup. Některé firmy, které jsou zaměřené na personalizační přístup využívají zároveň i kodifikaci dat, ovšem ne k ukládání konkrétních znalostí, ale k evidenci původců jednotlivých činností. Stejně tak firmy využívající prioritně kodifikační přístup mohou ve své činnosti využívat tým expertů.

Detailní průzkum úspěchu firem využívající jednotlivé typy znalostní strategií v *Harvard Business Review* nabízí závěr, že úspěšné firmy excelovaly tím, že se zaměřily na jednu strategii a druhou využívali pro podporu dalších činností. Nesnažily se využít obě dvě ve stejném měřítku (Hansen, 1999).

**Obrázek 6 - Proces tvorby strategie**



Zdroj: Šmída, 2003, str. 61.



## 7 Problematika měření intelektuálního kapitálu

Podnik pracující se znalostmi a využívající nějakou znalostní strategii investuje do nehmotného majetku. Z širšího úhlu pohledu lze za nehmotný majetek firmy považovat kulturu organizace, databáze, inovační potenciál, dále vztahy se zainteresovanými stranami. Z užšího úhlu lze nehmotný majetek považovat za intelektuální kapitál, „který je definován jako suma znalostí, jež má organizace k dispozici a je schopna je prakticky využít“ (Truneček, str. 36). Do oblasti intelektuálního kapitálu se nezahrnují ale jen znalosti, ale také dovednosti, motivaci a schopnosti zaměstnanců svou znalost v práci využít.

Zatímco investice do hmotného majetku lze poměrně snadno měřit, hodnotit a porovnávat, nehmotný majetek je metodikou současného účetnictví nezachytitelný (Truneček, 2004, str. 37). Na druhou stranu je velmi důležité být schopen dosáhnout měřitelného výsledku, abychom mohli posoudit funkčnost řízení znalostí. Bez konkrétních hodnot tak management přichází o schopnost zhodnotit, zda podnik získává konkurenční výhodu nebo jestli je na cestě k získání inovačního kapitálu.

Metodika měření intelektuálního kapitálu je v procesu vývoje, kdy se experti snaží nalézt nejvíce propracované metody jeho měření. Podle O'Dellové a Graysona (2011) není prioritou změřit velikost kapitálové základny, ale zhodnotit jeho přínos pro výkon podniku. Autoři uvádí tři dimenze, kde se projevuje dopad vlastnictví nehmotného majetku:

- *měření prostřednictvím výsledků*

Aby mohl být znalostní management považován za úspěšný jeho uživateli, musí jim pomoci v jejich pracovním výkonu nebo musí v podniku dosáhnout okamžitých výsledků. Prostřednictvím tohoto měření je KM považován jako nástroj podpory obchodních procesů

- *měření prostřednictvím činností:*

Management, zákazníci a zaměstnanci se zaměřují na kvality probíhajících procesů a jeho výsledky. Za těmito procesy však stojí navrhovatelé informačních systémů, kteří musí chápat činnosti nad rámec těchto procesů. Tato dimenze měření indikuje, jak často se uživatelé připojují k nástrojům IT, jak často z nich čerpají nebo do nich přispívají. Tím pádem dochází k bližšímu pochopení toho, jak je – pokud ano, určitý nástroj IT využíván.

- *skutečné výdaje a příjmy*

Sledovat skutečné výdaje a příjmy spojené s implantací znalostního managementu je složité, protože jsou často rozptýlené v celé organizaci a řízení znalostí se dotýká spousta oddělení, jako je IT, HR, vzdělávání zaměstnanců, atd. Ovšem jsou zde výdaje spojené s rozvojem podpůrného systému, které lze sledovat. Truneček (2004, str. 37) uvádí hardware, software, telefon, síť, školení zaměstnanců atd.

O nezbytnosti měření nehmotného majetku je zmíněno výše. Hlavními důvody jsou tedy schopnost evaluace investice do znalostního managementu, tedy úspěšnost prostředků vynaložených na zvyšování intelektuálního kapitálu. Dále je to potřeba kontroly. „Aby mohli manažeři kontrolovat, potřebují určitý metodický aparát, který by tuto činnost umožňoval a činil ji efektivní, průhlednou a důvěryhodnou“ (Truneček, 2004, str. 40). Nakonec je potřeba neustálého vzdělávání se, které je napojeno na potřebu feedbacku. Bez zpětné vazby by vedoucí pracovníci nebyli schopni odhalit odchylky a neumožnilo by se jim zjistit, zda se znalostmi pracují dobře, či špatně (Truneček, 2004, str. 40). Z těchto důvodů jsou neustále vyvíjeny metody měření intelektuálního kapitálu, mezi které se mj. řadí Benchmarking, Cost-Benefit Analysis, Balanced Scorecard, Scandia Navigator, Value Chain Scorecard, Total Value Creation, Accounting for Future a Tobinův ukazatel q (Marešová, 2012). Další autoři<sup>4</sup> uvádějí např. paprskový graf (pavouk).

---

<sup>4</sup> Mládková, Truneček

## 8 Proces zavádění znalostního managementu do podniku

Po definování základních prvků znalostního managementu a způsobech měření nehmotného kapitálu v podniku budou následující kapitoly věnované procesu implementace znalostního managementu do podniku.

Jak již je zmíněno na předchozích stranách práce, cílem znalostního managementu je vytvořit systém, který v organizacích vytvoří vhodné prostředí pro efektivní vytváření, vyhledávání, získávání, přenášení a znovu využívání znalostí. Z hlediska časového, personálního i finančního se nejedná o nenáročný proces. Velmi důležitá je podpora ze strany vrcholového managementu každé organizace. Pro jeho implementaci musí být vytvořeno příznivé prostředí, neboť změny v souvislosti jeho zavádění probíhají najednou v celé organizaci.

Pro zajištění efektivnosti při zavádění KM do podniku musí být využívány metodiky, jakožto doporučení pro daný podnik. Pro korektní fungování metodik jsou stanoveny obecné požadavky, které Bureš (2007, str. 97) definuje následovně:

- musí jasně deklarovat soubor hodnot, na nichž je založena, respektive jichž chce dosáhnout
- musí určovat postup řešení, aby bylo možné celý proces zavádění znalostního managementu plánovat
- musí určovat priority řešení
- měla by doporučovat metody, techniky a nástroje, které je vhodné použít v jednotlivých fázích řešení

Metodik zavádění znalostního managementu je celá řada a stále se vyvíjejí. Velmi populární je metoda KM Toolkit A. Tiwany (Norton, Tiwana, 1996), která proces rozděluje do deseti kroků. Tato metoda nese několik výhod, mezi které patří snaha o využití již realizovaných investic, což firmě zaručuje minimalizaci investic budoucích (Bureš, 2007). Další výhodou je skutečnost, že si každá organizace vytváří v podstatě vlastní model implementace KM. Bureš (2007) spatřuje nevýhody této metody zejména v přeceňování role informačních technologií a podceňování vytvoření týmu pro KM. Mezi další metody autor řadí Standardized KM Implementation, APQC Road Map, Nabla Per Partes, K-Stream, Ibermatica, Prorad, In-To-Knowledge, Corma, nebo Know-It.

Celý proces zavádění znalostního managementu je rozdělen do pěti fází. Všechny výše zmíněné metodiky zahrnují jednotlivé fáze, které se vzájemně prolínají a nemusí být nutně

harmonizovány v jednotlivých částech organizace. Jednotlivé fáze jsou následující (Truneček, 2004, str. 63-64):

- přípravná fáze
- fáze poznávací
- pilotní projekty
- rozšiřování a podpora
- institucionalizace

Tento koncept je ověřený u organizací, které implementovaly management znalostí. Nejedná se o teoretický koncept. Pro všechny organizace se zájmem zavést KM do systému řízení je důležité, aby prošly všemi fázemi plynule. První fáze může být dosaženo i mimo úmyslné řízení znalostí.

### **8.1 Začátek**

V první a zároveň nejpodstatnější fázi je riziko nepochopení celého konceptu. Jelikož se stále jedná o takřka nový model manažerského řízení, je možné, že se přicházející s ideou řízení znalostí mohou setkat se skepticismem nebo podceňováním. Je proto výhodou, když je iniciujícím jedincem právě někdo z vedení podniku, který má v organizaci přirozeně dominantní postavení a šíření konceptu tak probíhá shora dolů. „V této fázi musí dojít zejména k probuzení zájmu rozhodujících pracovníků o management znalostí“ (Truneček, 2004, str. 63-64). V rámci prvních kroků je třeba všem pracovníkům objasnit výhody, které z modelu plynou, a následně je motivovat k jeho přijetí. K tomuto dochází na demonstraci na reálných problémech (Mládková, 2004), zároveň jsou pracovníci zváni k otevřeným diskuzím, šířením případových studií, školením, konferencím se zkušenými manažery v oblasti KM, nebo jiným přednáškám.

Výsledkem první fáze je mj. „identifikace jedinců a skupin, které se už managementem znalostí nějakým způsobem zabývají“ (Mládková, 2004). Tím lze u ostatních pracovníků zvýšit zájem a povědomí o možnosti řídit znalosti a objasnit možné změny v organizaci. Na konci první fáze je rozhodnuto, zda v modelu řízení znalostí pokračovat, nebo nikoliv.

### **8.2 Poznávání a experimenty**

V další fázi dochází k detailnějšímu popisu fungování znalostního managementu v konkrétním podniku. Cílem v rámci této fáze je harmonizace strategie KM s hlavní podnikovou strategií a se způsobem práce organizace. I tato fáze nese určitá rizika. Truneček

(2004, str. 64) jmenuje například nejasně nebo nezřetelně definovanou strategii podniku. V počátcích procesu implementace KM může nastat, že konkrétní podnik absentuje podnikovou strategii, nebo například není šířena do podvědomí pracovníků. Ve všech případech je třeba na definici podnikové strategie zapracovat.

Výsledkem druhé fáze jsou vytvořené skupiny lidí, kteří byli identifikováni ve fázi *Začátek*, schopní pracovat na konkrétních úlohách znalostního managementu. „Tyto mezifunkční týmy představují důležitá střediska šíření myšlenek a propagace zavádění“ (Truneček, 2004, str. 64). Jejich úkolem je mj. řídit pilotní projekty. Pilotní projekty se dělí na dva typy (Mládková, 2003, str. 86). Prvním typem jsou strategické pilotní projekty, což je například zavedení nového procesu, které jsou sice rizikovější, ale na druhou stranou mohou přinést vyšší výnosy v budoucnu. Druhým typem jsou lokální projekty, které nesou podstatně nižší míru rizika a pokud jsou správně realizovány, mohou pro organizaci fungovat jako výukové.

Pilotní projekty musí být v souvislosti s podnikovou strategií, musí být odsouhlaseny vedením organizace a musí být definována skupina kompetentních pracovníků, které je budou řídit. Jako výstup druhé fáze vstupují do fáze třetí – *Pilotní projekty a implementace iniciativ managementu znalostí*.

### **8.3 Pilotní projekty a implementace iniciativ managementu znalostí**

Čím se liší tato fáze od předchozích dvou, je úroveň práce se znalostmi. Pokud byly pilotní projekty správně nastartovány, je čas na rozpracování metodologie managementu znalostí (Truneček, 2004, str. 64-65). Hlavním procesem této fáze je identifikace dosavadních znalostí v rámci organizace. Jako vstup však neslouží v minulosti zpracované materiály, které jsou často neúplné nebo nejsou aktualizovány, ale zaměření práce již funkčních komunit, odkud se mapování znalostí bude postupně rozšiřovat.

Cílem této fáze je dosáhnout rozhodnutí, zda bude znalostní strategie podporovaná, schválená a následně přijata vedením organizace. Pokud je tomu tak, je třeba definovat potřebné zdroje, které budou jednotlivé aktivity financovat. Druhým pólem je nezájem o model řízení znalostí a všechny aktivity s tím spojené opustit. Mládková (2004, str. 87) uvádí ještě třetí možnost, která se nachází mezi oběma póly, a to „vylepšit to, co firma v oblasti znalostí dělá v současnosti a dále se zatím nepouštět.“

Pokud se organizace rozhodla pro možnost první, teda přijmout oficiální znalostní strategii, pokračují do další fáze.

## **8.4 Rozšiřování a podpora**

Předposlední fáze je z hlediska času a proveditelnosti nejnáročnější. Cílem čtvrté fáze je totiž rozšíření znalostního managementu na celou organizaci. Z toho plyne rostoucí počet mezifunkčních skupin, konkrétní definice znalostní strategie, stanovení každodenních aktivit, identifikace jednotlivých zodpovědných pracovníků a nakonec i určení způsobu měření přínosů plynoucích z KM.

Rizikem je v této fázi zvýšená pravděpodobnost výskytu krizových situací, například na podnikovém intranetu. Pro toto riziko je nutná artikulace preventivních opatření a možnosti okamžitého řešení. Větší problémy mohou nastat u větších organizací, které mohou mít nevýhodu plynoucí z rozdílných kultur, jazyka, přístupu k tacitním znalostem nebo např. nesdílí společnou podnikovou síť IS/IT. Pro překonání těchto překážek je důležité dodržovat pravidelné schůzky skupin a komunit, organizovat diskuze a prezentace dosažených výsledků (Truneček, 2004, str. 65).

## **8.5 Institucionalizace**

Poté, co je práce se znalostmi součástí každodenní práce organizace, je možné postoupit do další fáze. Poslední fáze je charakteristická velkým množstvím změn v rámci celé organizace. Je vytvořen rozpočet pro financování znalostních aktivit, dochází k mírným změnám organizační struktury a pracovníci jsou jinak motivováni. „Důležitým úkolem je vytvořit a udržet rovnováhu mezi obecným rámcem řízení znalostí a potřebami jednotlivých částí organizace“ (Mládková, 2004, str. 89).

Fáze pět není ucelený proces. Pro institucionalizaci znalostního managementu do organizace je třeba proces řízení znalostí neustále vyvíjet a zlepšovat. Manažeři nesmí ubrat na motivování pracovníků, šíření podnikové strategie, dílčích cílů organizace a definování každodenních aktivit. Komunikace je výchozím prvkem, který je mj. realizován prostřednictvím diskuzí, konferencí, podnikové sítě a schůzí.

## **8.6 Shrnutí**

Výše popsáný postup zavádění znalostního managementu do podniku není teoretickým návrhem, nýbrž organizacemi osvědčený model. Podniky mohou v rámci procesu implementace KM vstoupit do jakékoli fáze, podle dosažené míry řízení znalostí a podle úrovně připravenosti podniku ke komplexnímu znalostnímu modelu. Je důležité, aby jednotlivé kroky byly plněny postupně.

Cílem prvních dvou fází je seznámit zaměstnance s modelem znalostního managementu, artikulovat jeho přínosy a vyčlenit konkrétní aktivity směřující k jedné hlavní znalostní strategii. Výstupem prvních fází jsou jednotlivci a skupiny, kteří mají o KM povědomí, a příprava pilotních projektů umožňující praktickou zkoušku KM. Třetí fáze je stěžejní pro celý proces, neboť dochází k celkovému rozhodnutí, zda systém řízení znalostí rozšířit, či opustit. Čtvrtá a pátá fáze jsou charakterizovány ukotvením KM v podniku, jeho šířením, podporou, institucionalizací a jeho dalším vývojem.

## 9 Proces zavádění znalostního managementu jako projekt

Celý proces zavádění znalostního managementu do podniku jeví znaky projektu. V koncepční fázi zahájení vzniká myšlenka projektu, je sestaven projektový tým a definován předmět projektu. V tomto případě se jedná o jakousi přípravnou fázi transformace organizace, kdy je navrženo přijetí znalostního managementu. Principy KM jsou prosazovány v rámci organizace a jsou artikulovány jeho přínosy pro budoucí chod podniku. Výchozím bodem je podpora top managementu konkrétní firmy. Součástí této fáze je vypracování studie proveditelnosti, která vede k rozhodnutí o realizovatelnosti projektu. Poté, kdy je definován plán projektu, dochází k jeho realizaci a schválení. V případě zavádění KM se hovoří o podpoře práce se znalostmi a další propagaci realizovaných aktivit. Fáze ukončení je v procesu implementace KM chápána jako institucionalizace provedených organizačních změn a pokračování v realizaci dalších změn (Pitra, 2015).

„Znalostní management může fungovat uspokojivě jen v případě jeho správného a pečlivého zařazení do organizace, v rámci které je činným. Mnoho jiných než technologických faktorů určují úspěch nebo neúspěch daného modelu“ (Holsapple, 2003, str. 58). Aby bylo možné tyto faktory identifikovat a posuzovat, je třeba provést studii proveditelnosti, v rámci jejíž jsou analyzovány silné a slabé stránky procesu z široké perspektivy.

Studie proveditelnosti je dokument, který zhodnocuje všechny možnosti realizace a posuzuje schopnost realizace daného projektu. „Základním cílem studie je celkové vyhodnocení projektového záměru rozpracováním ekonomických, finančních, manažerských a marketingových aspektů projektu“ (Řeháček, 2013, str. 18). Je vypracovávána v předinvestiční fázi projektu a slouží manažerům jako základní nástroj ve fázi investiční.

Existuje několik variant vypracování struktury studie proveditelnosti, přičemž ale zůstává jednotný základ. Například Sieber (2004, str. 11) člení studii do patnácti částí, které zahrnují údaje o projektu, analýzu trhu, řízení lidských zdrojů, investičního majetku, pracovního kapitálu, rizik, aj. Pro zpracování praktické části práce autorka vychází z normy ISO 21500, v rámci které má ustálený obsah dle světové organizace UNIDO. Struktura studie proveditelnosti podle metody UNIDO je následující (Řeháček, 2013, str. 18):

- Souhrnný přehled výsledků studie
- Lidské zdroje
- Podnikatelské prostředí



- Lokalizace a environmentální aspekty
- Analýza trhu a marketingový koncept
- Požadavky na vstupy a zařízení
- Organizace a řízení
- Realizace projektu
- Finanční a ekonomická proveditelnost

## **10 Analýza úrovně přípravy podniku k práci se znalostmi - praktická část**

Před samotnou analýzou stavu připravenosti podniku k přijetí znalostního managementu bude stručně představen podnik, který si autorka vybrala pro zpracování praktické části diplomové práce, a také metoda, která byla pro zjištění stavu připravenosti podniku zvolena.

Konkrétní podnik si autorka zvolila z důvodu existujících dobrých vztahů s pracovníky firmy, ale hlavně z důvodu jeho potenciálu k řízení znalostí. Celý koncern je špičkou ve svém oboru a v posledních letech zaznamenává značný vývoj. Problémem však zůstává velmi silný tlak na ceny výstupů ze strany konkurence.

### **10.1 Charakteristika podniku**

V letech 1905 a 1909 byly v Německu založeny dvě firmy – Albertuswerke v Hannoveru a Gebr. Hüttenes v Düsseldorfu. Obě dvě firmy si od svých počátků kladly za svůj primární úkol v podnikání pokrývat rostoucí spotřebu na slévárenských trzích. Následkem definice podobných cílů došlo v roce 1970 k jejich sloučení, čímž došlo ke spojení jejich zkušeností a odborných znalostí. Cílem sjednocené organizace bylo „vyvinout a vyrobit takové produkty, které pomohou slévárnám řešit své problémy“ (Hüttenes Albertus, © 2011).

V oblasti chemického průmyslu je společnost Hüttenes-Albertus předním mezinárodním výrobcem chemických produktů pro slévárství. Je rozšířena na všech kontinentech a zastoupena ve více než 30 zemích. Společnost úzce spolupracuje se slévárnami a snaží se své produkty neustále vyvíjet tak, aby sloužily technickým a praktickým potřebám. Produkty tedy postupují konzistentní vývoj a procesy inovací.

Společnost HA CZ byla založena 13. 1. 1997 jako organizační složka firmy Hüttenes-Albertus Chemische Werke GmbH. Dva a půl roku na to byla přeměněna na samostatnou společnost Hüttenes-Albertus CZ, s.r.o a jejím stoprocentním vlastníkem je Hüttenes-Albertus. V České republice je firma HA CZ se sídlem v Děčíně zodpovědná za „strategické obory činnosti HA na území České a Slovenské republiky, tzn. za distribuci pojiv, nátěrů a obalovaných písků, přičemž z pouhé obchodní firmy se vyvinula v dnešní výrobní závod“ (Slévárství, 2007). Mezi nejdůležitější zákazníky firmy HA CZ se řadí ŠKODA (Hutě, Plzeň), ŠKODA Auto, Slévárna Dolní Benešov, SLÉVÁRNA KUŘIM nebo METALURGIE Rumburk.

V příloze 1 je vložena organizační struktura společnosti HA CZ. Organizační struktura je převážně liniová a zahrnuje tři organizační úrovně. Nejvyšší úroveň je obsazena jednatelem

společnosti. Organizace je rozdělena do čtyř bloků koordinujících jednotlivé oblasti fungování podniku. Konkrétně se jedná o finance, výrobu, prodej a administrativu a plánování nákladů. Za každou oblast řízení podniku je jmenován manažer, který nese odpovědnost za průběh jednotlivých procesů a kvalitu výstupů.

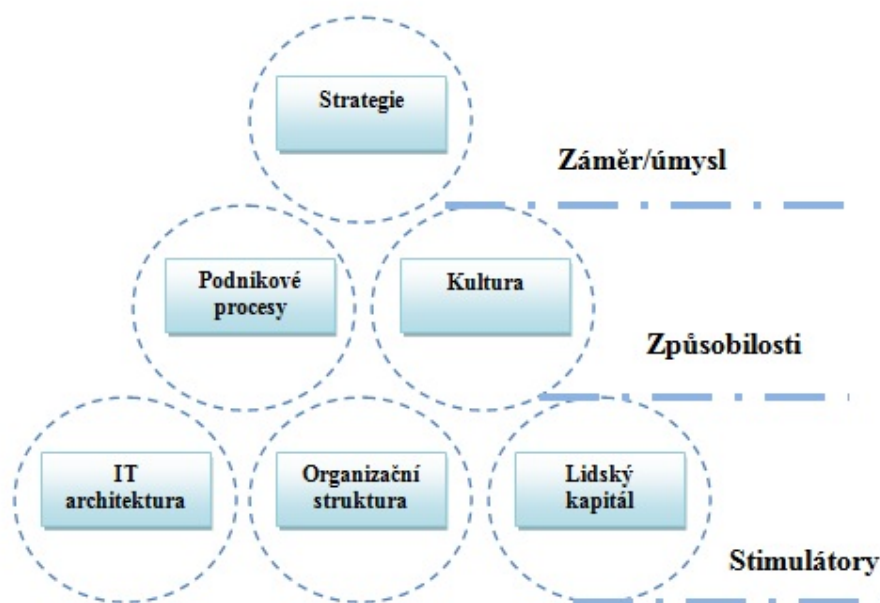
Na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že do vnitropodnikových procesů podniku spadá výroba, marketing, obchod, finance a účetnictví, personalistika a nákup. Procesy spojené s logistikou, opravárenstvím, výzkumem a vývojem jsou realizovány externě formou outsourcingu.

## **10.2 Představení dotazníku**

Zhodnocení stavu připravenosti podniku k modelu řízení znalostí je výchozím bodem celého procesu. Se systémem znalostního řízení je spojeno velké množství podnikových procesů, jejichž charakter je třeba identifikovat, aby mohlo v případě zájmu vedení organizace dojít k plynulé implementaci znalostního managementu do podniku. Jinými slovy, je důležité znát současný stav organizace v oblasti řízení, vnímání podnikové kultury, využívání informačních technologií, řízení lidských zdrojů a dalších atributů, které mají vliv na práci se znalostmi.

Pro tuto analýzu bylo využito práce Jana Trunečka a kol, kteří sestavili dotazník pro zkoumání systému podnikového řízení a následné zhodnocení míry práce se znalostmi. Dotazník je členěn do tří oblastí podnikového řízení. V první části jsou řešeny jednotlivé systémy – subsystémy. Autor dotazníku identifikoval šest hierarchicky uspořádaných subsystémů, které znázorňuje následující obrázek. Plnění strategie je hlavním záměrem podnikového řízení. Jeho dosahování je realizováno prostřednictvím podnikové způsobilosti – procesy a kulturou, které jsou stimulovány IT architekturou, organizační strukturou a lidskými zdroji. Ve druhé části jsou zjišťovány konkrétní techniky řízení a celá součinnost dílčích systémů je zkoumána v poslední části.

## Obrázek 7 - Subsystémy



Zdroj: Truneček, J. a kol. Projekt Synergie. Vlastní zpracování.

Dotazník byl vypracován ve spolupráci s pracovníky společnosti HA CZ jak formou online dokumentu, tak i při osobním setkání. Po jeho vyhodnocení byly jasně definovány silné a slabé stránky procesního řízení organizace. Vynikl nesoulad s principy, na kterých je budován znalostní management, ale také byly identifikovány nedostatky spojené se samotným systémem řízení.

### 10.3 Výstupy analýzy

Výstupy analýzy jsou konkrétní návrhy na zlepšení tam, kde podnik nespĺňuje podmínky pro práci se znalostmi. Prvním bodem je podniková kultura. Podle pracovníků firmy se vedení kulturu buď nesnaží vůbec ovlivňovat, nebo snaží, avšak bez viditelných úspěchů. Zároveň ve firmě není jednoznačné formování podnikové kultury. V rámci této oblasti je třeba zlepšení situace zejména definováním podnikové kultury a její naklonění směrem buď k flexibilní, moderní organizaci založené na rozvoji zaměstnanců, nebo směrem k udržování rigidního typu organizace, kde se uplatňuje systém jasného přidělování úkolů.

Nesoulad vznikl i v oblasti otázek na téma procesního řízení. Firma se hlásí k řízení ucelených procesů spíše než k řízení jednotlivých operací, navíc má pravděpodobně vyčleněné vlastníky procesů. Na druhou stranu ale podnik vykazuje jasné rozpory s procesním řízením. Mezi hlavní body patří vertikální organizační struktura, která je velkou překážkou budování důvěry, samostatné práce a komunikace napříč firmou. Dalším bodem je míra delegování pravomocí,

kdy byla zjištěna neochota vedení vzdát se přímé kontroly. Týmová práce není ve firmě téměř vůbec využívána. Nakonec je zajímavým zjištěním, že firma více méně orientovaná na procesy uvádí pojmy spojené s analýzou technik řízení, jako je Balanced Scorecard nebo reengineering, jako téměř nepoužívané, nebo neznámé. Návrhem na zlepšení je úplné zavedení procesního řízení do firmy, což je ve fázi přechodu od tradiční k procesně řízené organizaci, ve které se podnik nachází, procesem snazším, než kdyby se firma k procesnímu řízení vůbec nehlásila. Na druhou stranu je to stále komplikovaný a časově náročný proces, na který je třeba vyvinout maximální snahu ze strany top managementu firmy, neboť tlak ze strany konkurence je velmi silný a spoléhat na osvědčené postupy nestačí.

Podniková strategie byla vytvořena firmou samostatně z vlastních zdrojů, nebyla tedy využita žádná konzultační firma. Strategie je sice podle vrcholového managementu sdílena organizační strukturou, ale její znění je zaměstnancům neznámé. Zde je třeba ubrat na optimismu vedoucích manažerů a buď prostřednictvím seminářů, či běžných schůzek propagovat podnikovou strategii, což povede ke zvýšení motivace zaměstnanců a ke zlepšení jejich pracovního výkonu.

Ve firmě není propracovaný systém kariérního vzdělávání, zároveň nejsou prováděna školení v oblasti komunikace, týmové práce nebo jiných stimulů osobního rozvoje zaměstnanců. V této oblasti autorka navrhuje změny na podporu profesního růstu zaměstnanců. Zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, vzdělávání v oblasti týmové práce a komunikace povede ke zvýšení schopnosti zaměstnanců sdílet znalosti a převádět své tacitní znalosti na explicitní.

V oblasti informačních technologií bylo zjištěno, že firma využívá samostatný podnikatelský subjekt formou outsourcingu a to zejména pro řízení finančních toků, řízení nákupu a pro řízení výroby. Nedostatkem v této sféře je absence podnikového intranetu, který by podpořil systém řízení, komunikace, kontroly a spolupráce v rámci celé firmy. Doposud je využíván pouze systém e-mailové komunikace, který je nepřehledný a nedostatečný potřebám vedení. Zavedením intranetu by došlo ke značnému zlepšení horizontální i vertikální komunikace, ke snížení nákladů plynoucích z nákupu služeb spojů a ke zjednodušení celkových procesů a jednotlivých aktivit.

Silné a slabé stránky organizace, které vyplývají z vypracovaného dotazníku, shrnuje tabulka níže.

**Tabulka 1 - Silné a slabé stránky podniku**

<b>SILNÉ STRÁNKY</b>	<b>SLABÉ STRÁNKY</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• existence formalizované strategie</li><li>• vysoká profesionalita pracovníků</li><li>• vysoká hrdost pracovníků na firmu</li><li>• nadšení zaměstnanců pro práci</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• špatné povědomí o firemní strategii v rámci firmy</li><li>• neefektivní korigování podnikové kultury vedením firmy</li><li>• procesní řízení</li><li>• slabý systém kariérního plánování</li><li>• outsourcované IT</li></ul>

*Zdroj: autor*

#### **10.4 Shrnutí**

Na základě dotazníkového šetření v podniku lze vyvodit, že pro implementaci znalostního managementu je třeba se zaměřit na slabé stránky procesního řízení, které byly identifikovány výše. Byly předloženy stručné návrhy na zlepšení, které jsou ale v tuto chvíli pro firmu ne příliš věrohodné, neboť nejsou podloženy žádnými konkrétními hodnotami. Aby doporučení nabyla na odbornosti a byly pro management firmy přijatelná ke zvážení, bude zpracována studie proveditelnosti zavádění znalostního managementu do podniku. Studie poslouží jako doporučení pro konkrétní podnik a pro management bude následně snazší se rozhodnout, zda je systém řízení znalostí pro podnik přínosem, či nikoliv.

## **11 Studie proveditelnosti – základní informace**

Cílem studie proveditelnosti je zhodnotit realizovatelnost, přínosnost a rizikovost procesu zavádění znalostního managementu do firmy HA CZ, zejména prostřednictvím analýzy změn, které by měl podnik realizovat. Pokud budou výsledky studie v souladu s podnikovou strategií firmy, s prioritami managementu firmy a budou celkově pro podnik zajímavé, je možné tuto studii proveditelnosti brát jako podklad předinvestiční fáze realizace projektu.

Na základě výsledků plynoucích z dotazníkového šetření budou ve studii analyzovány možnosti realizace projektu, které slouží jako doporučení pro daný podnik. Cílem projektu, pro který je studie proveditelnosti zpracována, je připravit firmu HA na implementaci znalostního managementu, tedy vytvořit prostředí, které bude vhodné pro práci se znalostmi. Proces vytváření vhodných podmínek je projektem, jehož fáze jsou srovnatelné s procesem samotného zavádění znalostního managementu do podniku, který byl charakterizován v kapitole 8.

Obsahem studie proveditelnosti je problematika lidských zdrojů, analýza tržních, legislativních a jiných omezení, analýza rizik, jejich prevence a eliminace, zhodnocení dopadu na životní prostředí, analýza trhu a technického a technologického řešení projektu. Dále je ve studii proveditelnosti popsán proces realizace projektu a je zhodnocena jeho finanční a ekonomická proveditelnost.

Významnou složkou studie jsou ekonomické ukazatele hodnocení efektivity, které poskytují cílové straně viditelné, konkrétní a přehledné výsledky studie – vstupy pro proces rozhodování o realizaci projektu.

Informace uváděné ve studii proveditelnosti jsou již obsažené v předchozích kapitolách, ale autorka je znova používá pro úplnost tohoto dokumentu.

### **Základní informace k projektu:**

Projekt řeší vytvoření vhodných podmínek pro efektivní zavedení znalostního managementu do podniku HA CZ. Přijetím znalostního managementu bude podnik lépe využívat svůj intelektuální potenciál, bude schopen identifikovat znalostní pracovníky, čímž si zajistí nízké riziko ztráty know – how, a bude lépe připravena na neočekávané a krizové situace. V rámci podniku dojde ke sdílení znalostí, což povede k vyššímu povědomí o podnikové strategii, využití týmové práce a celkově k vyšší motivaci zaměstnanců. Mimo to dojde

k efektivnějšímu využívání času tím, že pracovníci nebudou trávit více času nad úkoly, které sami nedokážou řešit.

Realizace projektu vyžaduje změny organizační struktury, systému kariérního růstu, stylu řízení podniku a způsobu komunikace mezi jednotlivými pracovníky.

Projekt je v souladu se strategickými cíli firmy HA CZ, které směřují zejména k udržení svého prvenství na trhu a k udržitelnému růstu. Vedení organizace od práce se znalostmi očekává zajištění a růst konkurenceschopnosti a inovačního potenciálu firmy. Z hlediska vnitřních procesů se očekává zvýšení motivace zaměstnanců a porozumění podnikové strategii.

### 11.1 Informace o zadavateli

**Tabulka 2 - Identifikace zadavatele projektu**

<b>Název zadavatele</b>	<b>Hüttenes-Albertus CZ s.r.o.</b>
<b>Právní forma</b>	Společnost s ručením omezeným
<b>IČ/DIČ</b>	255 72 806/CZ25572806
<b>Oficiální adresa</b>	Děčín 32 – Boletice nad Labem, Tovární 63, 40711
<b>Oficiální www stránka</b>	<a href="http://www.huettenes-albertus.com">http://www.huettenes-albertus.com</a>
<b>Kontaktní osoba</b>	Lubor Pacal

*Zdroj: autor z údajů dostupných na ARES (© 2012-2014)*

#### **Předmět podnikání zadavatele:**

- Práce s chemickými látkami a chemickými směsmi
  - Výroba
  - Obchod
  - Služby



## 12 Souhrnný přehled výsledků studie

Obsah studie proveditelnosti a její struktura vychází z metodiky UNIDO, jejíž doporučená osnova je v souladu s normou ISO 21500.

V úvodní části studie proveditelnosti jsou definovány lidské zdroje projektu, dále je vypracována analýza PEST pro zhodnocení vlivu vnějšího prostředí na průběh projektu. Součástí studie je definování dopadů na životní prostředí, které je z hlediska lokalizace projektu zanedbatelné. Dále jsou analyzovány strany nabídky a poptávky, je definována marketingová strategie a celá část je doplněna o SWOT analýzu, vztahující se k období po realizaci projektu. Studie zahrnuje identifikaci vstupů a zařízení do projektu, v rámci jejíž je odkryt nejnákladnější vstup projektu – firemní intranet. Z hlediska výše nákladovosti této položky jsou zde zvláště vytyčeny rizika spojená s implementací firemního intranetu. V kapitole Organizace a řízení jsou blíže definovány zainteresované strany projektu a doba jejich vstupu do projektu. Poté je charakterizován proces realizace projektu, kde jsou prezentovány přínosy jeho realizace a jednotlivé fáze. V rámci téže kapitoly je vypracován harmonogram pro jednotlivé fáze projektu a plán řízení rizik. Rizika jsou definována také v pro jednotlivé fáze, je stanovena míra pravděpodobnosti výskytu, míra jejich dopadu na projekt a opatření proti jejich vzniku či pro jejich eliminaci, nebo zmírnění. Na závěr studie proveditelnosti je vypracován finanční plán projektu, zahrnující náklady, výnosy a plán průběhu cash-flow ve třech variantách vývoje – pesimistické, realistické a optimistické. Na základě výpočtů je využit ukazatel efektivity – čistá současná hodnota, na jejímž základě lze posoudit ziskovost projektu a učinit rozhodnutí o jeho realizaci.

Ukazatel	Výsledek
<b>Celkové náklady na projekt</b>	1 205 000 Kč
<b>Celkové příjmy z projektu</b>	0 Kč
<b>Celkové výnosy z projektu</b>	V podobě růstu tržeb, viz finanční plán
<b>NPV v realistické variantě</b>	308 497

### Srovnání stávajícího a nového stavu organizace

Stávající stav organizace je analyzován na základě dotazníkového šetření, ze kterého plynou silné a slabé stránky organizace. Za největší slabinu podniku autorka shledává špatné povědomí pracovníků o podnikové strategii. Neznalost podnikové strategie není v souladu

s principy znalostního managementu, stejně tak jako nejednotnost v definování vlastníků jednotlivých procesů. Firma využívá procesní řízení, ale nedokonale, proto je nutné tuto oblast zlepšit. Dále je třeba zajistit šíření podnikové strategie mezi pracovníky firmy a jasně definovat vlastníky procesů.

Podniková kultura není ani silná, ani slabá. Podle zaměstnanců firmy se jednatel společnosti snaží kulturu v organizaci řídit, avšak bez výsledků. Nejednotnost managementu je ve formování podnikové kultury, kde chybí jasné směřování buď k rigidní precizně organizované firmě, nebo k flexibilněji vedené firmě postavené na hodnotách důvěry a respektu. Je důležité sjednotit priority v této oblasti podnikového řízení.

Oblast IT je plně využívána prostřednictvím outsourcingu. Většina podnikových procesů je do informačních technologií komplexně nasazena. IT není využíváno pro řízení lidských zdrojů, ani pro podporu rozhodování, neboť firma nevyužívá datových velkoskladů. Ve firmě neexistuje vnitřní IT systém, který by zajistil kvalitu řízení, interní komunikace, organizace a integrace.

Oblast lidských zdrojů je v podniku charakterizována nízkou mírou delegování pravomocí ve firmě a velmi slabým systémem kariérního plánování. V rámci přípravy organizace ke vstupu do znalostního managementu je důležité zavést motivační program v souladu s principy znalostního managementu a upravit míru delegování pravomocí. Týmová práce se v podniku téměř vůbec nevyskytuje. Mělo by dojít ke změně ve využívání týmové práce a jejich výhod za účelem efektivního sdílení znalostí.

Nový stav je odrazem implementace výše uvedených změn. Nový – žádoucí stav je charakteristický tím, že zaměstnanci jsou motivováni k lepším pracovním výkonům, z hlediska lepšího povědomí o podnikové strategii, i z hlediska motivačního programu. Organizace plně využívá procesní řízení a zvažuje upravení organizační struktury, která bude vycházet z modelu řízení znalostí. Dále existuje jednotnost ve formování podnikové kultury a jednotlivé procesy mají jasně definovaného manažera, který nese odpovědnost. Informační technologie nejsou řešeny formou outsourcingu, ale jsou implementovány do celého podniku ve formě podnikového intranetu. V celé organizaci je využívána týmová práce, je zlepšena komunikace mezi zaměstnanci navzájem a mezi nadřízenými a podřízenými, což je nakloněno snazšímu procesu konverze znalostí. Informační technologie jsou rozšířeny do oblastí lidských zdrojů a rozhodovacích procesů a top management podniku je schopen formulovat znalostní strategii podniku.

### **13 Lidské zdroje**

S ohledem na velikost projektu bude řídicí struktura jednostupňová a tvořena výkonnou složkou projektu – projektovým týmem.

Z toho důvodu, že náplní práce personalisty ve firmě je personální administrativa, a ne strategické plánování, vyjednávání nebo motivační práce, bude manažerem projektu jmenován zástupce jednatele - hlavní manažer pro řízení kvality. Výhodou jmenování tohoto pracovníka manažerem projektu je jeho mocenská autorita ve firmě, která plyne z jeho postavení, odbornosti a osobního charismatu. Dalšími členy projektového týmu budou manažeři, kteří zaujmají post vedoucích pracovníků v jednotlivých částech organizace. Projektový tým bude tedy složen z pěti členů.

Jelikož manažer projektu dohlíží na celkový chod projektu a je odpovědný za plnění cílů, je nezbytné, aby byl seznámen s principy znalostního managementu, se způsobem jeho zavádění do podniku a s jeho přínosy a zároveň aby pochopil celou jeho podstatu – a nejen on, ale celý projektový tým. Mimo to musí být schopen identifikovat klíčové znalosti v hlavních procesech, což je velmi obtížné.

Pokud vznikne negativní postoj, skepticismus, nebo nedůvěra k modelu práce se znalostmi ze strany manažera projektu, nebo členů projektového týmu, projekt nebude úspěšně realizován.

Po vyčlenění interních účastníků projektu je třeba zvolit ty, kteří budou do projektu vstupovat externě. Jedná se především o poskytovatele školení ve vybraných oblastech, zástupce poradenské firmy pro implementaci procesního řízení a dodavatele IT služeb.

## 14 Podnikatelské prostředí - analýza PEST

Projekt je při své realizaci v přímém kontaktu s prostředím, ve kterém působí. Na úspěch jeho implementace mají vliv nejen instituce, zainteresované strany, ale i ekonomické, společenské podmínky a právní prostředí. Pro analýzu vnějších faktorů je využita analýza PEST, která pomáhá vyhodnotit dopady změn na projekt z hlediska sociálního, ekonomického, politického a technického.

### Sociální hledisko:

- stárnoucí populace

Jedinci starších generací mohou mít předsudky k novým stylům řízení podniku a mohou být skeptičtí k přínosům znalostního managementu. Vnější prostředí v tomto případě je chápáno i z pohledu mateřské firmy.

- vnímání zaměstnanců jako nositele intelektuálního kapitálu

V dnešním pojetí zaměstnanec investuje svůj intelektuální kapitál do firmy, kde se dále vzdělává a zvyšuje tím intelektuální potenciál firmy.

- změna priorit ze strany nabídky pracovních sil

Finanční ohodnocení není jediným prvkem v rozhodovacím procesu potenciálních zaměstnanců. Vystávají nové priority, jako je existence systémů pro kariérní plánování, osobní a profesní rozvoj a další vzdělávání.

Mezi další sociální faktory lze zařadit následující:

- rostoucí počet procesně řízených zahraničních i českých firem
- existence vzdělávacích a školicích center
- zvyšování počtu konzultačních a poradenských firem
- diverzita odborného zaměření zaměstnanců
- dostupnost kvalifikované pracovní síly
- zvyšující se životní úroveň obyvatelstva

### **Ekonomické hledisko:**

Z ekonomického hlediska nemá na projekt vliv takové množství faktorů. V případě analýzy ekonomického prostředí se tedy předpokládají jevy mající vliv na realizaci půjčky pro uskutečnění investice.

- úroková míra (při realizované půjčce)
- dostupnost úvěru

Následující ekonomické faktory ovlivňují realizovatelnost projektu zejména v oblasti lidských zdrojů. Negativní vlivy plynoucí z níže uvedených by měly dopad na vytíženost zaměstnanců a vedení.

- negativní dopady ekonomické krize
- rostoucí konkurence zahraničních firem

### **Politické hledisko:**

- zákony České republiky

Jako každá firma v České republice musí HA CZ postupovat podle zákonů ČR. Její činnost je ovlivňována především Obchodním zákoníkem, Českými účetními standardy, daňovými zákony aj.

- nestabilita politického systému na Ukrajině

Rizika plynoucí z nestabilního systému na Ukrajině mohou ohrozit projekt z hlediska vytížení zaměstnanců a vedení firmy. Dojde ke změně priorit firmy.

Mezi další politické faktory lze zařadit následující:

- dlouhodobá stabilita politického systému v České republice
- vysoká míra byrokracie
- systém daňové kontroly
- vládní programy a podpora řízení znalostí na národní úrovni

## **Technologické hledisko**

Z technologického hlediska jsou vnímány faktory, které mají vliv jednak na usnadnění realizace projektu v dnešní době, ale zároveň i na konkurenční firmy, které je mohou využít jako svou konkurenční výhodu.

- pokrok v oblasti informačních technologií
- nové techniky procesního řízení
- technologická vyspělost podniků

Mezi další technologické faktory lze zařadit:

- výzkum a vývoj v oblasti chemického průmyslu
- růst technologické zdatnosti obyvatelstva
- snižování nákladů následným využitím IT a dalších technologií

## **15 Lokalizace a environmentální aspekty**

Projekt bude realizován v rámci podniku Hüttenes-Albertus CZ, s.r.o. Všechny semináře, přednášky a školení budou realizovány v sídle firmy, aby nebyla ovlivněna běžná práce zaměstnanců a vedení.

Jedná se o změny procesního a organizačního charakteru, tedy o nehmotné změny vedoucí k efektivní práci se znalostmi. V žádné fázi projektu nedojde k negativnímu ovlivňování životního prostředí.

## **16 Analýza trhu a marketingový koncept**

### **16.1 Analýza nabídky**

Projekt nesměruje ke změně nabídky produktů a služeb podniku, proto nedojde k žádné změně na straně nabídky. Znalostní management a jeho implementace předpokládá zlepšení podnikových procesů, tedy k vývoji produktů, ke zkvalitnění nabídky služeb a celkově ke zrychlení procesů. Předpokládá se, že na straně nabídky dojde ke vzniku konkurenční výhody.

Základními výstupy projektu jsou:

- Podnikový intranet
- Prostředí ve firmě podporující práci se znalostmi
- Potenciál firmy k upevnění místa na trhu a k dalšímu rozvoji

### **16.2 Analýza poptávky**

Jelikož se od implementace znalostního managementu očekává několik výhod, je možné odhadnout růst poptávky po produktech a službách konkrétní firmy, zejména z toho důvodu, že model znalostního managementu je, pokud je správně řízen, orientovaný na poptávku – na zákazníka, což ústí ve větší flexibilitu firmy na požadavky ze strany poptávky.

Pokud se jedná o poptávku po znalostním managementu, v České republice ještě zdaleka není tak vysoká, jak je tomu v zahraničí. Z důvodu, že se jedná o více méně novou disciplínu, se zatím nedostalo znalostnímu managementu velkého uznání mezi místními firmami.

Poptávka po projektu se odvíjí od směřování společnosti – upevnit si své místo na trhu a ne být ohrožena konkurencí, neboť vedoucí pozice firmy ve svém oboru je jejím hlavním strategickým cílem. Zrychlující se proces modernizace firem a využívání znalostí v podnikání vede ke vzniku hrozby firmy ve formě náhlé konkurence. Proto musí být firma připravena na tuto situaci a stát se flexibilní organizací, schopnou rychle reagovat na změny na trhu a i na změny poptávky.

Hlavním cílovým uživatelem je firma HA CZ. Problém k řešení je upevnění podniku na pozici předního výrobce a poskytovatele služeb na trhu. Firma poptává zavedení takových aktivit do organizace, které budou v souladu se strategickými cíli podniku a povedou k zajištění pozice podniku v dlouhodobém časovém horizontu. Možná alternativa řešení problému je udržení stávajícího stavu, který je momentálně pro firmu dostačující, ovšem do budoucna riskantním. Pokud by došlo k úspěšné implementaci znalostního managementu do



podniku je pravděpodobné, že se práce se znalostmi a její přínosy rozšíří do povědomí blízkých podniků.

### **16.3 Marketingová strategie**

Ideou projektu je vytvoření vhodných podmínek pro řízení znalostí ve firmě HA CZ, což podniku umožní následně provést samotnou implementaci znalostního managementu. Uživateli projektu jsou zaměstnanci a vedení firmy. Po uzavření projektu je očekáváno zlepšení chodu organizace využitím práce se znalostmi a zvýhodnění pozice firmy na trhu díky jejímu směřování k procesně řízené organizaci plně využívající svůj intelektuální potenciál.

### **16.4 SWOT analýza**

Před definováním jednotlivých rizik, která mohou ohrozit úspěšnou realizaci projektu, budou uvedeny silné a slabé stránky podniku. Tyto protipóly budou dány do souvislosti s příležitostmi a hrozbami plynoucími z jeho okolí. Výstupem tohoto procesu je SWOT analýza, která se vztahuje k období po realizaci projektu, kdy došlo k implementaci navržených změn a podnik je na hranici mezi vytvořením vhodných podmínek pro implementaci znalostního managementu a jeho samotným zavedením.

**Tabulka 3 - SWOT analýza**

S	W	O	T
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Základna pro práci se znalostmi</li> <li>• Jednotně formovaná podniková kultura</li> <li>• Rozšířené IT do všech oblastí</li> <li>• Zvýšená flexibilita podniku</li> <li>• Zvýšená motivace zaměstnanců</li> <li>• Sdílená podniková strategie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Časová náročnost</li> <li>• Vnímání procesu práce se znalostmi, jako „práce navíc“</li> <li>• Špatné povědomí o znalostním managementu v ČR i ve firmě</li> <li>• Změna zaběhnutých systémů ve firmě</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Získání konkurenční výhody</li> <li>• Snížení nákladů</li> <li>• Upevnění pozice na trhu do budoucna</li> <li>• Získání nových zákazníků</li> <li>• Zrychlení procesů</li> <li>• Bezpečnost firemních dat</li> <li>• Růst tržeb</li> <li>• Zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Špatná podpora vedení</li> <li>• Neochota zaměstnanců, managementu pro práci se znalostmi</li> <li>• Tlak ze strany konkurence a sestupu znalostního managementu na žebříčku priorit</li> <li>• Implementace jen teoretické představy, ne skutečného modelu</li> </ul>

*Zdroj: autor*

## **16.5 Marketingový mix**

### **16.5.1 Produkt**

Výsledným produktem projektu je prostředí ve firmě HA, které je vhodné pro efektivní zavádění znalostního managementu. Mezi dílčí produkty, které budou poskytovány v souvislosti s projektem, se zahrnuje nový podnikový intranet jako základní kámen pro práci se znalostmi, dále školení a vzdělávání zaměstnanců v oboru komunikace, sdílení znalostí, týmové spolupráce a uchovávání znalostí. Dalším dílčím produktem projektu je plně

využívané procesní řízení. Potřeby, které mají dané produkty uspokojovat, jsou uvedeny v kapitole 9.3.

#### ***16.5.2 Cena***

Rozhodnout, za jakou cenu budou jednotlivé produkty poskytovány, je v projektu toho charakteru nemožné. Výstupem projektu není hmotný produkt ani služba, jejichž cenu lze pro podnik vyčíslit. V tomto případě se jedná o aplikaci činností do organizace, které jsou v souladu s principy znalostního managementu a pouze upravují styl řízení organizace a jednotlivých procesů.

#### ***16.5.3 Propagace***

Z hlediska charakteru projektu není realizovat komunikační aktivity směrem ven, tedy k veřejnosti. Projekt je lokalizován v rámci firmy, kde bude ve fázi realizace projektu propagován prostřednictvím seminářů.

Výsledný produkt je možné propagovat pro účely firmy, tedy v rámci vlastní prezentace. Takto může být výsledný produkt vnímán jako přidaná hodnota firmy.

#### ***16.5.4 Popis distribučních cest***

Proces distribuce produktů a služeb od poskytovatele ke spotřebiteli není v tomto případě možné popsat. Výsledný produkt není distribuován, neboť slouží jako podklad pro další změny v podnikovém řízení.

#### ***16.5.5 Závěr***

Analýza trhu a marketingového konceptu vede k závěru, že projekt tohoto typu je charakterizován odlišným marketingovým mixem, zejména z hlediska definice produktu projektu, jeho ceny a distribuce.

Projekt bude realizován z části prostřednictvím vnitřních zdrojů, bude však také využito outsourcingu konzultantů a poskytovatelů služeb vzdělávání a školení.

## 17 Požadavky na vstupy a zařízení

Charakter projektu vypovídá o jeho nízké technické a technologické náročnosti. Neočekávají se žádné časové prodlevy plynoucí z nutnosti získání různých povolení. V projektu se předpokládají změny provozního a organizačního charakteru a zavedení podnikového intranetu.

Investičním nákladem projektu je pouze implementace firemního intranetu za účelem zefektivnění stylu řízení a způsobu komunikace, integrace jednotlivých subsystémů, usnadnění vyhledávání a řízení rizik, tedy prvků vedoucích k lepší práci s podnikovými znalostmi. Intranet bude ve firmě zaveden formou outsourcingu, je tedy třeba vyhledat nejvhodnějšího poskytovatele těchto služeb. V dnešní době se na trhu pohybuje velké množství firem nabízející vývoj podnikového intranetu podle požadavků zákazníka. V místě sídla firmy jsou to například firmy DevIT s.r.o., Consware s.r.o., nebo DBnet. V provozní fázi projektu je vyžadován jeho zkušební provoz a školení IT pracovníků a všech zaměstnanců s jeho funkcemi.

Mezi výhody plynoucí z pořízení investičního majetku se v tomto případě zahrnují následující:

- celkové zrychlení procesů ve firmě
- větší přehlednost důležitých dokumentů
- zlepšení komunikace ve firmě a možnost její přehledné archivace
- zvýšení bezpečnosti podnikových informací (přesun IT mezi vnitropodnikové procesy)
- zlepšení podnikové kultury
- jednoduché zjištění odpovědnosti za procesy
- snížení rizika souvisejícího se vznikem duplicitních materiálů
- možnost snazšího řízení opakovaných krizových situací na základě jejich archivace
- možnost rozšíření podnikového intranetu mezi další uživatele koncernu Hüttenes-Albertus

Mezi rizika plynoucí z pořízení investičního majetku se v tomto případě zahrnují následující:

- podnikový intranet nebude vyhovovat uživatelům (1)
- podnikový intranet nebude odpovídat požadavkům vedení (2)
- náklady na podnikový intranet převýší očekávané náklady (3)

- zvolený poskytovatel nebude provozovat školení (4)
- vzniknou neočekávané náklady na opravu systému (5)
- riziko plynoucí z ohrožení hackery (6)

Pro tato rizika byla stanovena následující opatření:

- (1), (2): důsledná komunikace s poskytovatelem formou skype, telefonicky, či osobně a artikulace všech požadavků
- (3): důkladný výběr poskytovatele podle zvolených kritérií a soupis všech plánovaných nákladů v dohodnuté smlouvě
- (4): důkladný výběr poskytovatele podle zvolených kritérií
- (5): vyškolený IT tým, jeho pečlivost a opatrnost. Další opatření není možné stanovit
- (6): vysoká bezpečnost systému, další opatření není možné stanovit

Ostatní náklady projektu jsou neinvestiční povahy. Jsou zde zahrnuty náklady na školení zaměstnanců, která budou realizována prostřednictvím odborných poradenských firem. Školení budou mimo jiné zaměřena na vzdělávání manažerů v oblasti procesního řízení, což povede k přiblížení přeměny firmy na procesně řízenou s cílem dosáhnout špičkové konkurenceschopnosti. Dále budou probíhat školení pro zlepšení a efektivního využívání týmové práce.

Pro přiblížení se procesně řízené organizaci, která dokáže správně využívat svůj intelektuální potenciál a pracovat se znalostmi, je třeba zvažovat upravení tvaru organizační struktury. V této sféře budou realizována školení pro top management firmy, zaměřující se na míru delegování pravomocí ve firmě a stylu komunikace v rámci firmy.

Firma by měla vyhranit část nákladů, které budou využity na systém kariérního plánování za účelem zvýšit motivaci zaměstnanců ve firmě formou možnosti osobního a profesního růstu a také za účelem zvýšení atraktivity firmy pro experty, či jiné nositele tacitních znalostí, kteří by mohli přispět dalšímu rozvoji firmy. Výši nákladů není možné stanovit, neboť rozhodnutí o nákladu takové povahy je čistě v rozhodovací pravomoci jednatele.

## 18 Organizace a řízení

Tato část studie objasňuje otázku managementu projektu a řízení lidských zdrojů. Jelikož byly požadavky na lidské zdroje definovány již v kapitole 12 – Lidské zdroje, budou zde jen stručně nastíněny, aby byla udržena forma dokumentu.

Vlastníkem a provozovatelem projektu je tatáž právnická osoba, a to firma Hüttenes-Albertus CZ, s.r.o. Projekt bude realizován v rámci firmy, proto neexistují další přímí účastníci projektu, kromě zaměstnanců a vedení firmy. Projektový tým se skládá z top manažerů jednotlivých úseků podniku a v jeho čele na pozici manažera projektu stojí zástupce jednatele firmy. Tým má dohromady pět členů.

V přípravné fázi projektu budou jmenováni jednotliví členové projektového týmu. Jelikož je znalostní management novou a pro zaměstnance neznámou disciplínou, je nezbytné projektový tým seznámit s jeho podstatou, základními prvky, principy a přínosy. Pro úspěšnou realizaci projektu je důležité pochopit, co je cílem znalostního managementu a jak jej dosahuje. Aby výše uvedeného bylo dosaženo, bude harmonogram projektu upraven tak, aby se manažeři firmy mohli na začátku realizační fáze účastnit semináře *Kontinuita znalostí – faktor úspěchu firmy*, který realizuje firma VOX právě pro tyto účely. Poté budou stanoveny jednotlivé aktivity členů projektového týmu vedoucí k plnění cíle projektu.

Poradenské firmy vstupují do projektu v realizační fázi. Dnes se na trhu pohybují poradenské firmy s širokým portfoliem a nabízejí školící kurzy jak v oblasti rozvoje managementu, tak i vzdělávací kurzy a programy. Po stanovení pro firmu hlavních kritérií bude uzavřena dohoda s tím poskytovatelem služeb, který bude nejlépe vyhovovat požadavkům vedení. Náklady na poradenství jsou vyčísleny v kapitole 18, avšak jejich výše je čistě orientační. Autorka předkládá pouze návrh dané firmě a nejsou jí známy priority firmy pro vzdělávání.

Dalším účastníkem projektu v realizační fázi je IT firma, tedy poskytovatel služeb zavedení podnikového intranetu. Stejně jako poradenské firmy vstupuje tento subjekt do projektu formou outsourcingu.

Zaměstnanci firmy vstupují do projektu v realizační fázi projektu. V této fázi proběhne školení zaměstnanců o užívání nového intranetu. Zároveň budou v realizační fázi konány školení a kurzy v oblasti komunikace, týmové práce a procesního řízení. Jelikož je realizační fáze charakteristická zaváděním nového podnikového software, je třeba využít služeb vlastního poskytovatele služeb IT, jehož náplní práce bude administrativa a testování softwaru

pro zajištění maximální bezpečnosti. V žádné fázi projektu nedojde k rekvalifikaci zaměstnanců.

Zapojení všech účastníků projektu bude upraveno podle možnosti časového vytížení zaměstnanců a vedení firmy. Předpokládá se, že realizace projektu nebude časovou prioritou pro firmu, ale pro jeho úspěšné uzavření je třeba splnit všechny doporučené aktivity. Pokud by realizace projektu nebyla ve stanoveném termínu možná, z důvodu nutnosti maximálního vytížení pracovníků firmy, bude projekt odložen.

V důsledku realizace projektu organizační struktura podlehne změně. Jelikož byly IT procesy dosud řízeny formou outsourcingu a jelikož je dílčím cílem projektu implementovat firemní intranet, bude třeba vytvořit nový úsek organizace, který bude řídit IT procesy. Vzhledem k velikosti firmy a charakteristice pracovního místa autorka odhaduje potřebu navýšení počtu zaměstnanců o jednoho až dva pracovníky. Získávání a přijímání samotných pracovníků je zcela v rukou vedení firmy. Podle míry kvalifikace nových pracovníků bude stanovena přesná mzda. Ve finančním plánu je uvažováno s jedním zaměstnancem v oblasti IT, jehož mzda je odhadována na 40 000 Kč.

## 19 Realizace projektu

### 19.1 Definování přínosů projektu

Realizace projektu a následná implementace znalostního managementu povede k uskutečnění přínosů společnosti v podobě vylepšení podnikatelské strategie, komunikace ve firmě, organizace procesů a reakce na změny poptávky zákazníka. Velkým přínosem je snížení nákladů plynoucí ze zavedení podnikového intranetu a celkové synergie podnikových procesů v důsledku implementace prvků procesního řízení. Značná část přínosů je těžko měřitelná a nelze ji konkrétně reflektovat ve finančním plánu. Finanční plán proto obsahuje odhadované finanční obnosy, které zahrnují celkové náklady v realizační a provozní fázi projektu a předpokládané výnosy projektu. Výnosy jsou prognózovány jako pozvolný růst tržeb podniku následkem zavedení znalostního managementu a uplatnění výhod podnikového intranetu.

Mimo růst tržeb je předpokládáno i snížení nákladů firmy z hlediska snížení výdajů na kancelářské potřeby a na administrativu, což je zajištěno právě zavedením intranetu. Toto snížení nákladů se ovšem ve firmě v krátkodobém horizontu pravděpodobně neprojeví, jelikož se v projektu počítají náklady na mzdy IT pracovníka a možné náklady spojené s vedením intranetu.

Mezi hlavní problémy firmy, na které bude mít zavedení znalostního managementu přímý účinek ve formě očekávaných výnosů, patří následující:

- Zaměstnanci tráví 5 % času nadbytečnou administrativní činností, hledáním v dokumentech a telefonováním ve zmatečných situacích
- Manažeři jsou přetížení, neboť na ně připadá veškerá odpovědnost za daný úsek, řešení problémů a jednání se zákazníky, které někdy vede ke vzniku krizových situací zapříčiněných nedokonalým procesním řízením firmy

Důvody pro předpokládané výnosy pro firmu následkem realizace projektu a následné implementace znalostního managementu jsou následující:

- Následkem efektivní práce se znalostmi, dovednostmi je sdílet, předávat a uchovávat, a následkem využívání výhod podnikového intranetu dojde ke snížení tohoto času o polovinu.
- U zaměstnanců bude zaznamenána vyšší produktivita práce a u vrcholových manažerů zvýšení podílu času na jednání se zákazníky a získávání nových



- Zjednodušení firemních procesů, snížení administrativního břemene, zjednodušení práce s firemní dokumentací a přesun odpovědnosti z vrcholových manažerů na zaměstnance povede ke zvýšení tržeb podniku o 0,025 % v průběhu tří let od realizace projektu

## **19.2 Fáze projektu**

### ***19.2.1 Fáze předinvestiční***

Mezi hlavní činnosti této fáze projektu se zahrnuje analyzování hlavních požadavků firmy a stávajících podmínek v organizaci a zpracování studie proveditelnosti, na jejímž základě dojde k rozhodnutí o realizaci projektu, či jeho zamítnutí. Studie proveditelnosti charakterizuje hlavní informace o projektu, analyzuje trh a marketingové strategie, definuje požadavky na lidské zdroje a finanční náklady, představuje možná rizika a opatření vůči nim a nakonec projekt vyhodnocuje na základě vybraných ekonomických ukazatelů.

Dále bude jmenován projektový tým, jehož členům budou přiřazeny jednotlivé aktivity. Následně budou vybráni externí dodavatelé služeb – poskytovatelé školení.

V této fázi budou také analyzovány softwarové technologie, jejichž nákup a uvedení do provozu jsou nezbytné pro realizaci projektu. Bude tedy proveden výběr dodavatele intranetu na základě zvolených kritérií a následně formulována poptávka.

Výstupem předinvestiční fáze projektu je zpracovaná studie proveditelnosti projektu, první návrh podnikového intranetu, na kterém bude dále stavěno a který bude rozvíjen, a seznam poradenských a školících agentur splňujících požadavky vedení. Celková doba této fáze je odhadována na necelé dva měsíce.

### ***19.2.2 Fáze investiční***

Začátek této etapy je předběžně stanoven na 15. 8. 2015, přičemž délka je stanovena na dva měsíce. Datum je stanoveno tak, aby se projektový tým mohl účastnit semináře *Kontinuita znalostí – faktor úspěchu firmy*, který pořádá vzdělávací centrum VOX 18. 8. 2015 v Praze. Na druhou stranu se nejedná o pevné datum z důvodu možného vzniku neočekávaných rizik projektu souvisejících s interními či ekonomickými problémy, což by vedlo k vyššímu vytížení zaměstnanců a vedení firmy a nebylo by možné projekt realizovat. V tomto případě by došlo k odložení investiční fáze projektu. Smlouvy s externími dodavateli budou podepisovány až ve fázi investiční, aby se předešlo ztrátám vzniklých výše uvedeným rizikem.

Hlavními činnostmi fáze investiční jsou nákup a implementace softwarových technologií pro spuštění podnikového intranetu, zkušební provoz intranetu a školení všech jeho budoucích uživatelů. Dále se uskuteční plánované semináře a školení zaměstnanců a top manažerů firmy.

Hlavními náklady této fáze jsou náklady na pořízení nehmotného majetku – software, náklady na nákup IT služeb – uvedení do provozu a následné školení zaměstnanců, náklady na nákup služeb poskytovatelů školení a poradenství a nakonec mzdové náklady vlastních pracovníků v IT službách – administrační práce, testování softwaru. Instalace a konfigurace software bude z hlediska jeho technické náročnosti realizována především dodavatelsky, a to nákup IT služeb. Pro zajištění maximální bezpečnosti bude testování a další administrační práce realizována vlastními zdroji.

Výstupem fáze investiční je nákup a uvedení do provozu podnikového software pro poskytování služeb intranetu. Dalšími výstupy jsou znalosti a dovednosti zaměstnanců získané absolvováním školicích a vzdělávacích kurzů.

### 19.2.3 Fáze provozní

Podstatou fáze provozní je uskutečnění plánovaných změn v podniku a přeměna podniku na nový žádoucí stav. Hlavní body změn v podniku a přizpůsobení se podmínkám pro zavedení znalostního managementu znázorňuje tabulka.

Oblasti změny v podniku	Stávající stav	Nový stav
<b>Podniková strategie</b>	Neznalost mezi pracovníky	Strategie je sdílena
<b>Definování manažerů procesů</b>	Není jednotně stanoveno	Jsou identifikováni vhodní vlastníci jednotlivých procesů
<b>Procesní řízení</b>	Nedokonale využívány jen některé prvky	Plně využíváno
<b>Podniková kultura</b>	Neefektivní řízení, nejednotnost manažerů ohledně její podoby	Definováno jasné směřování podnikové kultury
<b>IT</b>	Outsourcing	Jako interní proces rozšířen na oblast řízení lidských zdrojů
<b>Míra delegování pravomocí</b>	Velmi nízká	Vedoucí manažer deleguje část pravomocí na jiné pracovníky
<b>Týmová práce</b>	Nevyužívána vůbec	Využívána za účelem efektivního sdílení znalostí

<b>Znalostní strategie</b>	Není dosud definována	V souladu s podnikovou strategií je zvolena správná znalostní strategie
<b>Školení a vzdělávání zaměstnanců</b>	Téměř žádné	V soustavné míře

*Zdroj: autor*

Mezi hlavní aktivity fáze provozní se řadí uplatnění znalostí a dovedností získané ve fázi investiční, plné využívání podnikového intranetu a zavádění procesního řízení do podniku. Dále budou probíhat pravidelná setkání zaměstnanců a vedení firmy s cílem realizovat aktivity v souladu se znalostním managementem, zejména sdílení podnikové strategie se zaměstnanci firmy, snaha o delegování pravomocí na jiné pracovníky firmy, zlepšení týmové práce zaměstnanců, zavedení systému kariérního plánování a identifikování znalostních pracovníků ve firmě.

Hlavními náklady fáze provozní jsou náklady na mzdy vlastního poskytovatele IT služeb a náklady na zavedení systému kariérního plánování.

Výstupem fáze provozní je podnikové prostředí připravené na zavedení znalostního managementu.

#### **19.2.4 Fáze ukončení a likvidace**

V poslední fázi projektu nebudou vznikat žádné náklady na likvidaci. V projektu nebude využito žádného majetku ani zařízení, které je třeba likvidovat. Projekt je realizován v prostorách firmy, nemá žádný vliv na životní prostředí a není tedy třeba žádné úpravy prostředí konání projektu.

Hlavními činnostmi fáze ukončení je ukončení spolupráce s dodavatelem podnikového software a možné ukončení spolupráce s poradenskými a školícími agenturami. Není vyloučeno, že firma bude s vybranými agenturami dále spolupracovat, pokud bude mít zájem o efektivní zavedení znalostního managementu.

### **19.3 Harmonogram projektu**

Celková doba realizace projektu se předpokládá na šest měsíců. Jednotlivé činnosti fází projektu jsou definovány v předchozích podkapitolách. Zde bude proveden odhad časového zatížení jednotlivých aktivit celého projektu.

Tato práce s navrženou studií proveditelnosti je zpracovávána v období březen – květen roku 2015. Začátek projektu je předpokládán na 1. 7. 2015. Do té doby je možné studii jakkoli upravit podle návrhů a připomínek zadavatele projektu. Jednotlivé činnosti přípravné fáze znázorňuje tabulka níže:

**Tabulka 4 - Harmonogram přípravné fáze**

Činnosti v jednotlivých týdnech	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
<b>Zpracování kompletní studie proveditelnosti</b>							
<b>Jmenování projektového týmu</b>							
<b>Vytvoření návrhu podnikového intranetu</b>							
<b>Vytvoření seznamu potenciálních poskytovatelů školení</b>							

Začátek fáze investiční je za bezproblémového průběhu projektu předpokládán 15. 8. 2015. Hlavními činnostmi této fáze je nákup software, jeho zavádění do podniku, testování a školení všech jeho uživatelů. Dále budou probíhat školení v problémových oblastech řízení podniku. Z hlediska pracovního vytížení pracovníků jsou pro tuto fázi vyhrazeny dva měsíce a na školení šest týdnů. Časový harmonogram školení musí být přizpůsoben tak, aby neomezoval práci zaměstnanců a plnil požadavky vedení firmy. Navíc je zahrnuta i časová rezerva v případě výskytu rizik.

**Tabulka 5 - Harmonogram investiční fáze**

Činnosti v jednotlivých týdnech	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.
<b>Seminář Kontinuita znalostí</b>									
<b>Nákup software</b>									
<b>Zkušební provoz software</b>									
<b>Školení uživatelů software</b>									
<b>Školení zaměstnanců a manažerů</b>									

Trvání fáze provozní je odhadováno na tři měsíce. Časový horizont je stanoven tak, aby

mohlo dojít k realizaci plánovaných změn. V prvních týdnech bude jasně definována podniková strategie, která bude dále sdílena mezi všemi zaměstnanci. Dále bude sjednocena podoba podnikové kultury v rámci celého podniku. Doba trvání těchto činností se předpokládá na dva týdny.

Dále budou do firmy zaváděny prvky procesního řízení. Pro realizaci tohoto procesu probíhalo školení manažerů ve fázi investiční a i v této fázi jsou předpokládány náklady poradenské firmě, které mohou být vloženy do dalšího školení, nebo do služeb poradenství. Následně budou definovány hlavní procesy ve firmě, ke kterým bude přiřazen odpovědný vlastník – manažer. Podle definovaných procesů dojde k delegování pravomocí v podniku. Z důvodu časové i realizační náročnosti činností je na tyto činnosti vyhrazeno 11 týdnů, podle předpokládaného harmonogramu do konce roku 2015.

**Tabulka 6 - Harmonogram provozní fáze**

Činnosti v jednotlivých týdnech	17.	18.	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.	26.	27.	28.	29.
<b>Formulace podnikové strategie</b>													
<b>Formulace podnikové kultury</b>													
<b>Zavádění procesního řízení</b>													
<b>Definování vlastníků procesů</b>													
<b>Delegování pravomocí</b>													
<b>Zavádění systému kariérního růstu</b>													

## 19.4 Rizika projektu

Analýza rizik je podstatnou součástí předinvestiční fáze projektu. Před samotným zahájením realizace je nezbytné identifikovat možná rizika, ohodnotit jejich váhu a vliv na projekt a stanovit pro předpokládaná rizika opatření pro eliminaci jejich výskytu nebo snížení jejich dopadu.

Pro zhodnocení míry dopadu rizika autorka vychází z vlastně stanovené stupnice, kde stupeň jedna znamená zanedbatelný dopad rizika a stupeň pět zásadní dopad rizika. Následující tabulka určuje nejen hodnocení míry dopadu rizika, ale i jeho pravděpodobnost výskytu.

**Tabulka 7 - Stupnice hodnocení rizik**

Stupnice	Dopad rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika
1	Zanedbatelný	Velmi nízká pravděpodobnost (do 20 %)
2	Nízký	Nízká pravděpodobnost (do 40 %)
3	Nežádoucí	Střední pravděpodobnost (do 60 %)
4	Značný	Vysoká pravděpodobnost (do 80 %)
5	Zásadní – kritický	Velmi vysoká pravděpodobnost (od 81 %)

*Zdroj: autor*

Rizika, které dosáhnou stupně tři v obou případech, jsou hodnocena jako nebezpečná pro úspěšnost realizace projektu. Tato rizika musí být dále v projektu řešena z větší perspektivy, musí být zajištěna nejen preventivní opatření, ale i plán na jejich řízení v případě jejich výskytu.

### 19.4.1 Rizika fáze předinvestiční

Předinvestiční fáze projektu je nejméně náchylná rizikům. Nejsou podepsány žádné dohody, firma tedy není nikomu a na nic vázána. Doba trvání může být upravena podle potřeb firmy. Hlavní rizika fáze předinvestiční plynou z postoje zaměstnanců a vedení firmy k práci se znalostmi a učení se.

### **Riziko neochoty zaměstnanců ke sdílení znalostí**

- **Pravděpodobnost výskytu rizika:** 70 % - vysoká (stupeň 4)
- **Míra dopadu rizika:** zásadní (stupeň 5)
- **Opatření:** zdůraznit přínosy plynoucí z procesu sdílení znalostí v podobě zjednodušené práce, zrychleného hledání a snížení četnosti zmatečných situací. Zapojit proces sdílení znalostí do systému hodnocení pracovníků.

### **Riziko skepticismu vedení a zaměstnanců ke znalostnímu managementu**

- **Pravděpodobnost výskytu rizika:** 60 % - střední (stupeň 3)
- **Míra dopadu rizika:** zásadní (stupeň 5)
- **Opatření:** účast na úvodním semináři firmy VOX, případné setkání s vedením znalostmi řízených firem

#### ***19.4.2 Rizika fáze investiční***

Fáze investiční je naopak velmi náchylná rizikům, ať už plynoucích ze strany zaměstnanců a vedení firmy, tak ze strany externích dodavatelů a externího prostředí. Rizika v této fázi jsou charakterizována jejich neočekávaností v případě rizik plynoucích z vnějšího prostředí a nízkou pravděpodobností jejich výskytu se zásadním dopadem na projekt v případě ostatních rizik.

### **Riziko výpadku dodavatele**

- **Pravděpodobnost výskytu rizika:** 10 % - velmi nízká (stupeň 1)
- **Míra dopadu rizika:** nežádoucí (stupeň 3)
- **Opatření:** důraz na jednání s dodavatelem software i s poskytovatelem služeb, opatrnost při výběru konkrétních dodavatelů, vyhledání právní asistence při uzavírání smluv

### **Rizika plynoucí z vnějšího prostředí se zásadním vlivem na chod firmy**

- **Pravděpodobnost výskytu rizika:** 30 % - nízká pravděpodobnost (stupeň 2)
- **Míra dopadu rizika:** nežádoucí (stupeň 3)
- **Opatření:** pokusit se včas vyhodnotit aktuální situaci a možnosti realizovat projekt

**Riziko ztráty dat** (riziko s nepřímým dopadem na projekt, ztráta dat ve firmě však zásadně mění žebříček priorit firmy a ohrozí realizaci projektu)

- **Pravděpodobnost výskytu rizika:** 10 % - velmi nízká (stupeň 1)
- **Míra dopadu rizika:** značný (stupeň 4)
- **Opatření:** důraz na bezpečnost dat, implementovat IT jako vnitropodnikový proces

#### **Riziko nejednotnosti vedení firmy a poradenských agentur**

- **Pravděpodobnost výskytu rizika:** 40 % - nízká (stupeň 2)
- **Míra dopadu rizika:** nežádoucí (stupeň 3)
- **Opatření:** důraz na pravidelné konzultace mezi oběma stranami, soupis konkrétních priorit v řádném předstihu, pravidelné setkání zaměstnanců a vedení firmy s cílem vytvořit jednotnou představu

#### **Riziko nevěle zaměstnanců účastnit se školení**

- **Pravděpodobnost výskytu rizika:** 30 % - nízká (stupeň 2)
- **Míra dopadu rizika:** značný (stupeň 4)
- **Opatření:** sjednotit harmonogram školení s pracovní vytížeností zaměstnanců, zajistit kvalitního poskytovatele školení, který dokáže u zaměstnanců vzbudit zájem a bude je motivovat

#### **19.4.3 Rizika fáze provozní**

Rizika, se kterými se musí počítat ve fázi provozní, jsou spojená především s funkčností softwaru a se skutečností, zda intranet vyhovuje vedení a zaměstnancům. Dalším rizikem je náhlé zanechání práce se znalostmi.

#### **Riziko neočekávaných výdajů na opravu software**

- **Pravděpodobnost výskytu rizika:** 30 % - nízká (stupeň 2)
- **Míra dopadu rizika:** nežádoucí (stupeň 3)
- **Opatření:** důsledné jednání s dodavatelem software, školení všech uživatelů software a zejména vlastního pracovníka IT



### **Riziko plynoucí z útoku hackera**

- **Pravděpodobnost výskytu rizika:** 30 % - nízká (stupeň 2)
- **Míra dopadu rizika:** značný (stupeň 4)
- **Opatření:** zajistit vysokou bezpečnost zakoupením kvalitního software, další opatření není možné stanovit

### **Riziko zanechání aktivit spojených s prací se znalostmi ve firmě**

- **Pravděpodobnost výskytu rizika:** 60 % - střední (stupeň 3)
- **Míra dopadu rizika:** zásadní (stupeň 5)
- **Opatření:** vzbuzení dostatečné motivace a zájmu ze strany projektového týmu, který je složen z top manažerů jednotlivých úseků firmy, důsledné zajištění opatření vůči všem výše zmíněným rizikům, zavést ve firmě stálý proces učení se

## 20 Finanční a ekonomická proveditelnost

### 20.1 Finanční plán

Finanční plán zahrnuje měřitelné složky projektu, mezi které se řadí celkové náklady projektu, a očekávané výnosy projektu. Výnosy jsou předvídány jako plynulý růst tržeb podniku následkem realizace projektu a následné efektivní práce se znalostmi a uplatnění výhod podnikového intranetu. Je předpokládáno, že následkem lepší schopnosti firmy plnit požadavky zákazníka, lepší organizace času manažerů a snížení administrativní zátěže poplynou firmě přínosy ve formě vyššího zisku.

Veškeré prognózy jsou realizovány metodou expertního odhadu a vycházejí z trendu vývoje tržeb za posledních pět let.

Náklady jsou ve finančním plánu rozděleny podle fází projektu, aby vynikly jednotlivé položky a doba jejich vstupu do projektu.

**Tabulka 8 - Náklady ve fázi investiční**

Náklady (v Kč)	srpen 2015	září 2015	celkem
<b>náklady na seminář</b>	15 000	0	15 000
<b>náklady na zavedení intranetu</b>	750 000		750 000
<b>náklady na školení</b>	200 000		200 000
<b>náklady na mzdy</b>	0	40 000	40 000
<b>Celkem</b>	<b>990 000</b>		

*Zdroj: autor*

Náklady ve fázi investiční dosahují nejvyšších hodnot v rámci celého projektu. Vzhledem k plánu projektu v této fázi se uvažují výdaje firmy na úvodní seminář o řízení znalostí ve firmě, dále nákup podnikového software, výdaje poradenským a vzdělávacím agenturám a výdaje na mzdy vlastním zaměstnancům v oblasti IT. Hodnota položky náklady na seminář je pevně stanovena poskytovatelem a zahrnuje účast pěti členů projektového týmu. Výše nákladů na zavedení intranetu jsou stanoveny kvalifikovaným odhadem podle nabídky možných dodavatelů tak, aby nedošlo k převýšení skutečných nákladů. Přesné stanovení nákladů jak na zavedení intranetu, tak na školení vyžaduje hlubší analýzu jednotlivých

položek a je tak mimo rámec této práce. Celkové náklady na projekt ve fázi investiční dosahují výše 990 tisíc Kč.

**Tabulka 9 - Náklady ve fázi provozní**

Náklady (v Kč)	říjen 2015	listopad 2015	prosinec 2015	celkem
<b>náklady na školení</b>	50 000	30 000	15 000	95 000
<b>náklady na mzdy</b>	40 000	40 000	40 000	120 000
<b>Celkem</b>	<b>215 000</b>			

*Zdroj: autor*

Fáze provozní je charakterizována uplatňováním získaných znalostí a dovedností, navazujícím procesem učení se a směřováním podniku ke stavu připravenosti k práci se znalostmi. V této fázi je již intranet plně využíván a dochází k postupnému zavádění prvků procesního řízení do podniku. Z těchto důvodů se počítá pouze s náklady na další školení, které s postupem času ztrácí na intenzitě, a s náklady na mzdy vlastního zaměstnance IT služeb, které jsou konstantní.

Výnosy v investiční i v provozní fázi projektu dosahují nulových hodnot, protože se nepředpokládají žádné měřitelné přínosy společnosti. Růst tržeb se předpokládá až následnou implementací znalostního managementu do firmy, tedy až po ukončení tohoto projektu. Jelikož je cílem projektu připravit podnik k zavedení znalostního managementu, je nezbytné zhodnotit finanční přínosy plynoucí právě z následné implementace tohoto modelu. Bez tohoto zhodnocení by pro firmu nebyl projekt ani zajímavý, ani by vedení nepřipadal prospěšný. Výnosy ve formě plynulého růstu tržeb jsou prognózovány ve třech variantách – optimistické, pesimistické a realistické. Výchozím rokem pro prognózování je rok 2014. V následující tabulce jsou uvedeny tržby firmy za posledních pět let a jejich změna oproti předchozímu roku.

**Tabulka 10 - Tržby firmy 2010-2014**

2010	2011	2012	2013	2014
435 866 809	630 106 693	571 672 126	524 735 825	626 131 235
	45%	-9%	-8%	19%
	0,446	-0,093	-0,082	0,193

*Zdroj: autor z dat výročních zpráv HA CZ*

Z dat uvedených v tabulce 10 byl vypočítán průměrný růst tržeb 9,4 %. Pro prognózování růstu tržeb do následujícího období bude vycházeno z nárůstu tržeb právě o 9,4 %, což bude navýšeno o předpokládané procento výnosu plynoucí ze zavedení znalostního managementu. Období bylo zvoleno v horizontu čtyř let ze dvou důvodů – aby byly viditelné finanční přínosy znalostního managementu a aby nedošlo k příliš velkému zkrácení jednotlivých ukazatelů.

Prvním zkoumaným obdobím je vývoj podniku v optimistické variantě, v rámci jejíž je předpokládán bezproblémový průběh projektu. Vedení firmy bude silně nakloněno k realizaci projektu a bude podporovat jednotlivé procesy a změny ve firmě vedoucí k efektivní práci se znalostmi. Zaměstnanci budou otevření změnám a školení a následně se budou aktivně zajímat o prvky znalostního managementu. Poskytovatelé školení a poradenství budou vhodně vybráni, stejně tak jako dodavatel software, a intranet bude vyhovovat uživatelům, kteří budou plně využívat jeho výhod. Projekt bude celkově úspěšně realizován a v podniku budou vytvořeny ideální podmínky pro implementaci znalostního managementu, který bude pro podnik znamenat růst tržeb v budoucnu, jak již je odůvodněno v kapitole 19.1.

**Tabulka 11 - Prognózované tržby podniku v optimistické variantě**

<b>Tržby</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Bez KM</b>				
<b>v %</b>	109,40 %	118,80 %	128,20 %	137,60 %
<b>v Kč</b>	684 987 571	743 843 907	802 700 243	861 556 579
<b>Po zavedení KM</b>	+0%	+0,01%	+0,03%	+0,05%
<b>v %</b>	109,40 %	118,92 %	128,58 %	138,29 %
<b>v Kč</b>	684 987 571	744 587 751	805 108 344	865 864 362
<b>Rozdíl</b>	<b>0,00</b>	<b>743 843,91</b>	<b>2 408 100,73</b>	<b>4 307 782,90</b>

*Zdroj: autor*

V tabulce výše jsou uvedeny plánované tržby podniku ve dvou variantách – bez realizace projektu a tedy bez zavedení znalostního managementu a ve variantě chodu společnosti pod vlivem znalostního managementu. V roce 2015, kdy je projekt realizován, se neočekává žádný růst tržeb oproti variantě bez znalostního managementu. Finanční přínosy jsou očekávány až v následujícím roce, kdy je předpokládán růst tržeb oproti variantě běžného

chodu podniku o 0,01 %, v dalším roce o 0,03 % a v posledním roce prognózovaného období o 0,05 %.

Druhým zkoumaným obdobím je vývoj podniku v pesimistické variantě. Zde se předpokládají problémy v průběhu projektu, ale i přes to dochází k jeho realizaci. Vedení firmy bude zprvu skeptické k realizaci projektu, zaměstnanci nebudou ochotni učit se novým procesům a nebudou nakloněni změnám v chodu společnosti. Jednotlivé fáze projektu budou probíhat déle, než je plánováno, což bude reflektováno ve vyčíslení přínosů.

**Tabulka 12 - Prognózované tržby podniku v pesimistické variantě**

<b>Tržby</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Bez KM</b>				
<b>v %</b>	109,40 %	118,80 %	128,20 %	137,60 %
<b>v Kč</b>	684 987 571	743 843 907	802 700 243	861 556 579
<b>Po zavedení KM</b>	+0%	+0%	+0,005%	+0,007%
<b>v %</b>	109,40 %	118,80 %	128,26 %	137,70 %
<b>v Kč</b>	684 987 571	743 843 907	803 101 593	862 159 668
<b>Rozdíl</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>401 350,12</b>	<b>603 089,61</b>

*Zdroj: autor*

V tabulce jsou opět uvedeny obě varianty – bez zavádění znalostního managementu a se zavedením znalostního managementu. V pesimistické variantě jsou očekávány přínosy ve formě růstu tržeb až ve druhém roce od realizace projektu. Předpokládá se, že oproti plánovému růstu tržeb dojde k navýšení tržeb o 0,005 % v roce 2017 a v roce 2018 o 0,007 %.

Poslední variantou vývoje tržeb pod vlivem znalostního managementu je realistická varianta, která představuje střední cestu mezi oběma předchozími variantami. Projekt bude realizován v delším časovém horizontu, než je plánováno. Vedení bude brát v úvahu uskutečnit navrhované změny v podniku, které ale nebudou prioritou. Řízení znalostí se bude postupně dostávat do povědomí manažerů i ostatních zaměstnanců firmy, budou postupně realizovány jednotlivé kroky, jako například jasná formulace a sdílení podnikové strategie, formulace znalostní strategie podniku a zlepšování komunikace a týmové práce v rámci firmy. Bude objasněno, na jaké úrovni procesního řízení se firma nachází. Postupně budou viditelné výsledky v podobě růstu tržeb plynoucí ze zavedení intranetu a z uskutečněných změn uvnitř společnosti.

**Tabulka 13 - Prognózané tržby podniku v realistické variantě**

Tržby	2015	2016	2017	2018
<b>Bez KM</b>				
v %	109,40%	118,80%	128,20%	137,60%
v Kč	684 987 571	743 843 907	802 700 243	861 556 579
<b>Po zavedení KM</b>				
	+0%	+0,005%	+0,01%	+0,025%
v %	109,40 %	118,86 %	128,33 %	137,94 %
v Kč	684 987 571	744 215 829	803 502 944	863 710 471
<b>Rozdíl</b>	<b>0,00</b>	<b>371 921,95</b>	<b>802 700,24</b>	<b>2 153 891,45</b>

*Zdroj: autor*

V realistické variantě opět předpokládáme nárůst tržeb pod vlivem znalostního managementu až v dalším roce po realizaci projektu. Je prognózováno, že v následujícím roce od ukončení projektu budou tržby v porovnání s běžným chodem společnosti vyšší o 0,005 %, v dalším roce vzrostou o 0,01 % a v posledním roce plánovaní vzrostou o 0,025 %.

Dále bude ve finančním plánu sestaven plán průběhu cash-flow k jednotlivým variantám vyčíslení výnosů projektu. Plán průběhu cash-flow vychází z předpokladu, že firma zažádá o poskytnutí investičního úvěru ve výši zhruba 70 % plánovaných nákladů projektu.

**Tabulka 14 - Cash-flow projektu v optimistické variantě**

	2015	2016	2017	2018
<b>Tržby</b>	0,00	743 843,91	2 408 100,73	4 307 782,90
<b>Ostatní výnosy</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Výnosy provozní celkem</b>	<b>0,00</b>	<b>743 843,91</b>	<b>2 408 100,73</b>	<b>4 307 782,90</b>
<b>Náklady na nehmotný majetek</b>	750 000	0,00	0,00	0,00
<b>Náklady na služby</b>	310 000	0,00	0,00	0,00
<b>Náklady na úroky z úvěru</b>	0,00	60 000,00	30 750,00	0,00
<b>Náklady na mzdy</b>	160 000	480 000,00	480 000	480 000
<b>Celkem provozní náklady</b>	<b>1 220 000</b>	<b>480 000</b>	<b>480 000</b>	<b>480 000</b>
<b>Celkem finanční náklady</b>	<b>0,00</b>	<b>60 000</b>	<b>30 750</b>	<b>0,00</b>
<b>Výnosy finanční celkem</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

Provozní hospodářský výsledek	-1 220 000,00	263 843,91	1 928 100,73	3 827 782,90
Finanční hospodářský výsledek	0,00	-60 000	-30 750	0,00
Čistý hospodářský výsledek	-1 220 000,00	203 843,91	1 897 350,73	3 827 782,90
Operativní CASH FLOW	-1 220 000,00	203 843,91	1 897 350,73	3 827 782,90
Provozní CASH FLOW	-1 220 000,00	203 843,91	1 897 350,73	3 827 782,90
<b>Celkové CASH FLOW</b>	<b>-1 220 000,00</b>	<b>203 843,91</b>	<b>1 897 350,73</b>	<b>3 827 782,90</b>

Zdroj: autor

Tabulka 15 - Cash-flow projektu v pesimistické variantě

	2015	2016	2017	2018
Tržby	0,00	0,00	401 350,12	603 089,61
Ostatní výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Výnosy provozní celkem</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>401 350,12</b>	<b>603 089,61</b>
Náklady na materiál	750 000	0	0	0
Náklady na služby	310 000	0	0	0
Náklady na úroky z úvěru	0	60 000	30 750	0
Náklady na mzdy	160 000	480 000	480 000	480 000
<b>Celkem provozní náklady</b>	<b>1 220 000</b>	<b>480 000</b>	<b>480 000</b>	<b>480 000</b>
<b>Celkem finanční náklady</b>	<b>0</b>	<b>60 000</b>	<b>30 750</b>	<b>0</b>
<b>Výnosy finanční celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Provozní hospodářský výsledek	-1 220 000,00	-480 000,00	-78 649,88	123 089,61
Finanční hospodářský výsledek	0,00	-60 000,00	-30 750,00	0,00
Čistý hospodářský výsledek	-1 220 000,00	-540 000,00	-109 399,88	123 089,61
Operativní CASH FLOW	-1 220 000,00	-540 000,00	-109 399,88	123 089,61
Provozní CASH FLOW	-1 220 000,00	-540 000,00	-109 399,88	123 089,61
<b>Celkové CASH FLOW</b>	<b>-1 220 000,00</b>	<b>-540 000,00</b>	<b>-109 399,88</b>	<b>123 089,61</b>

Zdroj: autor

**Tabulka 16 - Cash-flow projektu v realistické variantě**

	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Tržby</b>	0,00	371 921,95	802 700,24	2 153 891,45
<b>Ostatní výnosy</b>	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Výnosy provozní celkem</b>	<b>0,00</b>	<b>371 921,95</b>	<b>802 700,24</b>	<b>2 153 891,45</b>
<b>Náklady na materiál</b>	750 000	0	0	0
<b>Náklady na služby</b>	310 000	0	0	0
<b>Náklady na úroky z úvěru</b>	0	60 000	30 750	0
<b>Náklady na mzdy</b>	160 000	480 000	480 000	480 000
<b>Celkem provozní náklady</b>	<b>1 220 000</b>	<b>480 000</b>	<b>480 000</b>	<b>480 000</b>
<b>Celkem finanční náklady</b>	<b>0</b>	<b>60 000</b>	<b>30 750</b>	<b>0</b>
<b>Výnosy finanční celkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Provozní hospodářský výsledek</b>	-1 220 000,00	-108 078,05	322 700,24	1 673 891,45
<b>Finanční hospodářský výsledek</b>	0,00	-60 000,00	-30 750,00	0,00
<b>Čistý hospodářský výsledek</b>	-1 220 000,00	-168 078,05	291 950,24	1 673 891,45
<b>Operativní CASH FLOW</b>	-1 220 000,00	-168 078,05	291 950,24	1 673 891,45
<b>Provozní CASH FLOW</b>	-1 220 000,00	-168 078,05	291 950,24	1 673 891,45
<b>Celkové CASH FLOW</b>	<b>-1 220 000,00</b>	<b>-168 078,05</b>	<b>291 950,24</b>	<b>1 673 891,45</b>

*Zdroj: autor*

V tabulkách výše byly odkryty nákladové položky jak v době realizace projektu, tak v dalších letech ve všech variantách odhadu. Následně budou definovány zdroje, ze kterých bude investice hrazena.

## **20.2 Zdroje krytí investice**

Náklady na projekt jsou vyčísleny na 990 000 Kč ve fázi investiční a na 215 000 Kč ve fázi provozní, jak je uvedeno v tabulkách 5 a 6. Celkové náklady dosahují tedy 1 205 000 Kč.

Firma bude 70 % celkové investice hradit prostřednictvím investičního úvěru s ohledem na cash-flow firmy, zejména z důvodu, že investice takového rozsahu by mohla ohrozit její



likviditu. Zbytek investice bude hrazen z vlastních zdrojů, a to z položek nerozděleného zisku z minulých let. Tabulka níže odkrývá konkrétní zdroje krytí investice.

**Tabulka 17 - Krytí investice**

Zdroje krytí nákladů a projekt	Suma
Nerozdělený zisk z minulých let	405 000
Investiční úvěr	800 000
<b>Celkem</b>	<b>1 205 000</b>

*Zdroj: autor*

### 20.3 Výpočet efektivity projektu

Na základě vypočtených hodnot bude nyní projekt zhodnocen na základě využití ukazatele efektivity – NPV.

#### Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota (NPV) je ukazatel hodnocení investice, který na základě hodnoty cash-flow vyhodnotí ziskovost, nebo ztrátovost projektu za zvolenou dobu životnosti.

Doba životnosti projektu je stanovena na čtyři roky proto, aby byly viditelné přínosy plynoucí z realizace projektu a ze zavedení znalostního managementu. Jelikož investice plyne nejen do nehmotného majetku, ale i do lidského kapitálu, je nemožné v této práci odhadnout správnou dobu životnosti projektu. Čtyři roky jsou tedy stanoveny kvalifikovaným odhadem založeným na možné udržitelnosti nových podmínek v podniku. Diskontní míra je stanovena metodou, kde je rovna WACC, tedy váženým nákladům na kapitál.

$$WACC = \left( \frac{BV}{CK} N_B \right) + \left( \frac{VK}{CK} N_{VK} \right) \text{ kde:}$$

- $BV$  jsou výdaje na bankovní úvěr
- $CK$  je celková hodnota investice
- $VK$  je vlastní kapitál
- $N_B$  jsou úroky z bankovního úvěru
- a  $N_{VK}$  jsou očekávané výnosy z vlastního kapitálu, firma očekává 5 %

WACC tedy po dosazení:

$$WACC = \left( \frac{800\,000}{1\,205\,000} 0,075 \right) + \left( \frac{400\,000}{1\,205\,000} 0,05 \right) = 5,5 \%$$

Vzorec pro výpočet čisté současné hodnoty je následovný:

$$NPV = \sum_0^t \frac{CF_t}{(1+r)^t}, \text{ kde:}$$

- $NPV$  je čistá současná hodnota
- $CF_t$  je cash-flow v roce  $t$
- $r$  je diskontní míra (WACC)
- $t$  je rok

**Tabulka 18 - Čistá současná hodnota pro jednotlivé varianty predikce**

<b>Optimistická varianta</b>	3 937 689
<b>Pesimistická varianta</b>	-1 725 314
<b>Realistická varianta</b>	308 497

*Zdroj: autor*

Požadovaná hodnota NPV je obecně vyšší než nula a udává, kolik peněz daná investice podniku přinese. Pokud by byla hodnota NPV záporná, byla by investice ztrátová. Z výpočtů vyplývá, že optimistická a realistická varianta splňují požadavky pro úspěšnou realizaci projektu. V případě pesimistického vývoje by byla investice ztrátou.

#### **20.4 Závěr finančního plánu**

K návratnosti investice dojde na základě finančního plánu v případě realistického vývoje v průběhu třetího roku od uskutečnění realizace projektu. V případě optimistické varianty dochází je doba návratnosti investice odhadována dříve, v průběhu druhého roku od realizace projektu.

Byla stanovena výše investičního úvěru ve výši 800 000 Kč. Na základě aktuální nabídky se odhaduje úrok ve výši 7,5 %. Měsíční splátky byly stanoveny ve výši 37 500 Kč měsíčně po dobu splácení dvou let. Splátkový kalendář úvěru je přiložen níže.

**Tabulka 19 - Splátkový kalendář úvěru**

<b>Počáteční stav</b>	<b>Měsíc</b>	<b>Splátka</b>	<b>Úrok</b>	<b>Úmor</b>	<b>Konečný stav</b>
<b>800 000,00</b>	1	37 500,00	2 812,50	34 687,50	765 312,50
<b>765 312,50</b>	2	37 500,00	2 812,50	34 687,50	730 625,00
<b>730 625,00</b>	3	37 500,00	2 812,50	34 687,50	695 937,50
<b>695 937,50</b>	4	37 500,00	2 812,50	34 687,50	661 250,00
<b>661 250,00</b>	5	37 500,00	2 812,50	34 687,50	626 562,50
<b>626 562,50</b>	6	37 500,00	2 812,50	34 687,50	591 875,00
<b>591 875,00</b>	7	37 500,00	2 812,50	34 687,50	557 187,50
<b>557 187,50</b>	8	37 500,00	2 812,50	34 687,50	522 500,00
<b>522 500,00</b>	9	37 500,00	2 812,50	34 687,50	487 812,50
<b>487 812,50</b>	10	37 500,00	2 812,50	34 687,50	453 125,00
<b>453 125,00</b>	11	37 500,00	2 812,50	34 687,50	418 437,50
<b>418 437,50</b>	12	37 500,00	2 812,50	34 687,50	383 750,00
<b>383 750,00</b>	13	37 500,00	2 812,50	34 687,50	349 062,50
<b>349 062,50</b>	14	37 500,00	2 812,50	34 687,50	314 375,00
<b>314 375,00</b>	15	37 500,00	2 812,50	34 687,50	279 687,50
<b>279 687,50</b>	16	37 500,00	2 812,50	34 687,50	245 000,00
<b>245 000,00</b>	17	37 500,00	2 812,50	34 687,50	210 312,50
<b>210 312,50</b>	18	37 500,00	2 812,50	34 687,50	175 625,00
<b>175 625,00</b>	19	37 500,00	2 812,50	34 687,50	140 937,50
<b>140 937,50</b>	20	37 500,00	2 812,50	34 687,50	106 250,00
<b>106 250,00</b>	21	37 500,00	2 812,50	34 687,50	71 562,50
<b>71 562,50</b>	22	37 500,00	2 812,50	34 687,50	36 875,00
<b>36 875,00</b>	23	37 500,00	2 812,50	34 687,50	2 187,50
<b>2 187,50</b>	24	2 364,86	177,36	2 187,00	0

*Zdroj: autor*

## **Závěr**

S rostoucí rolí znalostí v mezinárodním prostředí spojenou s přílivem ekonomických, sociálních a technologických změn je třeba přizpůsobit způsob řízení firem tak, aby byly schopny reagovat na neustále se měnící podmínky vnějšího prostředí. Je nezbytné, aby podniky omezily hierarchii v řízení a odstoupily od tradičního stylu řízení k procesním strukturám, což s sebou nese určitou míru přesouvání pravomocí z hlavního manažera na další pracovníky ve firmě. Mimo tyto faktory je také faktem, že řízení znalostí a dovedností v podniku patří mezi necenové mechanismy jeho koordinace.

Závěrem diplomové práce lze konstatovat, že znalostní management má pozitivní vliv na chod podniků v konkurenčním prostředí. Problémem v každé firmě je čas strávený nad řešením běžných problémů a hledáním běžných informací. Ačkoliv má většina firem implementovaný systém pro zjednodušení takové práce, není dokonalý do takové míry, aby podporoval chod procesů v podniku, zvyšoval jeho inovativní potenciál a zlepšoval jeho reakce schopnost na požadavky zákazníka. Cílem znalostního managementu je zajistit schopnost firmy získávat a uchovávat znalosti, zlepšit proces sdílení znalostí a zajistit firmě schopnost řídit znalosti jako jakýkoliv jiný zdroj v podniku. Důsledkem je zvýšení efektivity práce se znalostmi na základě identifikace klíčových procesů a jejich následné synergie, a na základě vytvoření znalostní základny.

V praktické části práce byl na základě přiloženého dotazníku analyzován současný stav v podniku v souvislosti s mírou dosavadní práce se znalostmi. Dále byla sestavena studie proveditelnosti, která může sloužit jako doporučení pro vedení podniku Hüttenes-Albertus CZ, s.r.o., v případě jeho zájmu o projekt na vytvoření vhodných podmínek k zavádění znalostního managementu. V rámci této studie byly identifikovány lidské zdroje, požadavky na technologie a celkový popis realizace projektu, který je stavěn na provedení navržených změn v identifikovaných problémových oblastech řízení. Realizovatelnost projektu reflektuje finanční plán v závěru studie proveditelnosti, který odkrývá nákladové položky v jednotlivých fázích projektu a předpokládané výnosy projektu v podobě růstu tržeb ve třech variantách možného vývoje – optimistické, realistické a pesimistické. Ziskovost projektu byla ověřena v optimistické a realistické variantě, vývoj podle pesimistické varianty by pro firmu znamenal ztrátu. V pesimistické variantě se předpokládá výskyt možných rizik.

Nejvýznamnějšími riziky pro realizovatelnost projektu byla identifikována rizika spojená s neochotou zaměstnanců sdílet znalosti a skepticismus ke znalostnímu managementu ze

strany vrcholového managementu. Aby tato rizika nenastala, byla stanovena opatření podporující vysokou motivaci v přípravné fázi projektu, zajištěnou jednoznačnou definicí přínosů znalostního managementu, zapojením procesu sdílení znalostí do systému hodnocení pracovníků a zajištěním kvalifikovaných konzultantů v této oblasti. U těchto rizik byla stanovena jak vysoká míra pravděpodobnosti jejich výskytu, tak i vysoká míra dopadu na projekt. Proto je velmi důležité se na tato rizika zaměřit a nepodceňovat přípravnou fázi projektu.

Na základě vypracované studie proveditelnosti lze považovat projekt jako schopný realizace a zůstává tedy doporučením pro vedení podniku HA CZ.

## Zdroje

### Literární zdroje:

BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 190 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.

COLLISON, Chris a Geoff PARCELL. *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učicích se organizací*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, xi, 236 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0760-4.

DALKIR, K. *Knowledge management in theory and practice*. Boston: Elsevier, 2004. 356 s. ISBN 978-0-7506-7864-3.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. ISBN 80-247-1389-6.

KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 80-726-1124-0.

KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. 4. vyd. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c1996, xi, 322 s. ISBN 08-758-4651-3.

LEHNDORFF, Edited by Steffen. *A triumph of failed ideas: European models of capitalism in the crisis*. Brussels: European Trade Union Institute, 2012. ISBN 9782874522468.

MAREŠOVÁ, Petra. *Měření ve znalostním managementu – aplikace metody Cost Benefit Analysis*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012, 126 s. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-229-4.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Oekonomika, 2003, 75 s. ISBN 80-245-0474-X.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 155 s. ISBN 80-864-1951-7.

NONAKA, Ikujiro a Hirotaka TAKEUCHI. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995, xii, 284 p. ISBN 01-950-9269-4.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 1. vyd. Praha, 2010, 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.

PITRA, Zbyněk a Hana MOHELSKÁ. *Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2015, 336 s. ISBN 978-80-7431-145-1.

RONEN, Edna Pasher and Tuvya. *The complete guide to knowledge management a strategic plan to leverage your company's intellectual capital*. Hoboken, N.J: Wiley, 2013. ISBN 978-111-8001-400.

ŘEHÁČEK, Petr. *Komentované vydání normy ČSN ISO 21500 pro management projektu*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2013, 118 s. ISBN 978-80-02-02508-5.

SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti: Feasibility study : metodická příručka*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2004, 92 s.

SKLENÁK, Vilém. *Data, informace, znalosti a Internet*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2001, xvii, 507 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-409-0.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 293 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-247-1679-4.

ŠUBRT, Jiří a kol. *Soudobá sociologie*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2008. ISBN 8024614863.

TIWANA, Amrit a David P NORTON. *The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system*. 4. vyd. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR, c1996, xi, 322 s. ISBN 01-301-2853-8.

TOFFLER, Alvin a Heidi TOFFLER. *Nová civilizace: třetí vlna a její důsledky*. 1. vyd. v českém jazyce. Praha: Dokořán, 2001, 125 s. Litera (Dokořán). ISBN 80-86569-00-4.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 131 s. ISBN 80-7179-884-3.

TRUNEČEK, Jan. *Projekt SYNERGIE: podnik tažený znalostmi v českém prostředí 2002-2005*. V Praze: Oeconomica, 2004, 88 s. ISBN 80-245-0670-x.

### **Internetové zdroje:**

About us. HÜTTENES-ALBERTUS CHEMISCHE WERKE GMBH. *Hüttenes-Albertus* [online]. © 2011 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: [http://www.huettenes-albertus.com/en/about\\_us/index.html](http://www.huettenes-albertus.com/en/about_us/index.html)

ARES [online]. © 2012-2014 [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=20459&typ=PLATNY>

Balanced Scorecard. *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. 2010 [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <http://finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Balanced+ScoreCard&IdPojPass=56>

DAVENPORT, Thomas H. a Lawrence PRUSAK. Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. In: *Uniquity* [online]. 2005 [cit. 2015-03-30]. Dostupné z: [http://wang.ist.psu.edu/course/05/IST597/papers/Davenport\\_know.pdf](http://wang.ist.psu.edu/course/05/IST597/papers/Davenport_know.pdf)

DE HOOG, Robert. Knowledge management: from idea to a discipline. *Knowledge management, organizational intelligence and learning, and complexity* [online]. 2000, č. 3 [cit. 2015-03-31]. Dostupné z: <http://www.eolss.net/Sample-Chapters/C15/E1-29-05-00.pdf>

Deset let společnosti Hüttenes-Albertus CZ. *Slévárenství* [online]. 2007, č. 6 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: [ha.ladime.cz/files/slevarenstvi\\_5-6-2007-clanek-HACZ.pdf](http://ha.ladime.cz/files/slevarenstvi_5-6-2007-clanek-HACZ.pdf)

Evropa 2020: Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. In: Sdělení Komise. 2010. Dostupné z: [http://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/Evropa\\_2020\\_cz\\_Sdeleni\\_EK.pdf](http://www.vlada.cz/assets/evropske-zalezitosti/evropske-politiky/strategie-evropa-2020/Evropa_2020_cz_Sdeleni_EK.pdf)

FORUM, World Economic. *The Europe 2020 Competitiveness Report: 2012*. Geneva: World Economic Forum, 2012. ISBN 978-929-5044-432.

GRAYSON, Jackson a Carla O'DELL. *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. New York: Simon and Schuster, 2011, 293 s. ISBN 9781451674583. Dostupné z: [books.google.com](http://books.google.com)



GRUBLOVÁ, Eva. *Základy znalostního managementu*. Technická univerzita Ostrava, 2009. Dostupné z: [emi.mvso.cz/EMI/2009-01/07%20Grublova/Grublova.pdf](http://emi.mvso.cz/EMI/2009-01/07%20Grublova/Grublova.pdf). Článek. Ekonomická fakulta Vysoká škola báňská.

HANSEN, Morten, Nitin NOHRIA a Thomas TIERNEY. What's your strategy for managing knowledge?. In: *Harvard Business Review* [online]. 1999 [cit. 2015-04-03]. Dostupné z: <https://hbr.org/1999/03/whats-your-strategy-for-managing-knowledge>

HOLSAPPLE, Clyde (ed.). *Handbook on knowledge management 1: Knowledge matters*. Springer Science & Business Media, 2004.

KATOLICKÝ, Arnošt. "KNOWLEDGE MANAGEMENT". *Osobní stránka Arnošta Katolického* [online]. 2000 [cit. 2015-03-23]. Dostupné z: [http://mujweb.cz/akatolicky/KM\\_celek1.htm](http://mujweb.cz/akatolicky/KM_celek1.htm)

Knowledge Economy Index (KEI) 2012 Rankings. In: *The World Bank* [online]. 2012 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://siteresources.worldbank.org/INTUNIKAM/Resources/2012.pdf>

Knowledge for development. *The World Bank* [online]. © 2011 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/WBI/WBIPROGRAMS/KFDLP/EXTUNIKAM/0,,contentMDK:20584278~menuPK:1433216~page0PK:64168445~piPK:64168309~theSitePK:1414721,00.html>

KOZUBEK, Libor. *Management znalostí* [online]. Ostrava, 2012 [cit. 2015-03-20]. Dostupné z: [www.person.vsb.cz/archivcd/FMMI/MZ/Management%20znalosti.pdf](http://www.person.vsb.cz/archivcd/FMMI/MZ/Management%20znalosti.pdf). Učební text. Vysoká škola báňská.

Learning organisations: Background. *The University of Edinburgh* [online]. © 2015 [cit. 2015-03-17]. Dostupné z: [http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning\\_organisation/background.html](http://www.see.ed.ac.uk/~gerard/MENG/MEAB/learning_organisation/background.html)

Lisabonská strategie. Euroskop. [online]. © 2005-15 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <https://www.euroskop.cz/8742/sekce/lisabonska-strategie/>

Lisabonská strategie : konkurenceschopnější Evropa s více kvalitními pracovními příležitostmi. European Parliament. [online]. 2004 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.europarl.europa.eu/highlights/cs/1001.html>

MATULA, Jan. Vztah pojmů znalostní ekonomika a znalostní společnost k pojmům informační ekonomika a informační společnost. *Portál Competitive Intelligence* [online]. 2011, 29.6. [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <http://www.portalci.cz/ci-v-praxi/odborne-clanky/autorske-clanky/matula-j-vztah-pojmu-znalostni-ekonomika-a-znalostni-spolecnost-k-pojmum-informacni-ekonomika-a-informacni-spolecnost>

SENGE, Peter M. *The fifth discipline the art and practice of the learning organization* [online]. Rev. ed. New York: Broadway Books, 2006 [cit. 2015-03-22]. ISBN 978-030-7477-644. Dostupné z: [http://www.4grantwriters.com/Peter\\_Senge\\_The\\_Fifth\\_Discipline\\_1\\_1\\_.pdf](http://www.4grantwriters.com/Peter_Senge_The_Fifth_Discipline_1_1_.pdf)

Using the knowledge assessment methodology. *Worldbank* [online]. © 2011 [cit. 2015-04-07]. Dostupné z: <https://e institute.worldbank.org/ei/course/using-knowledge-assessment-methodology-kam>

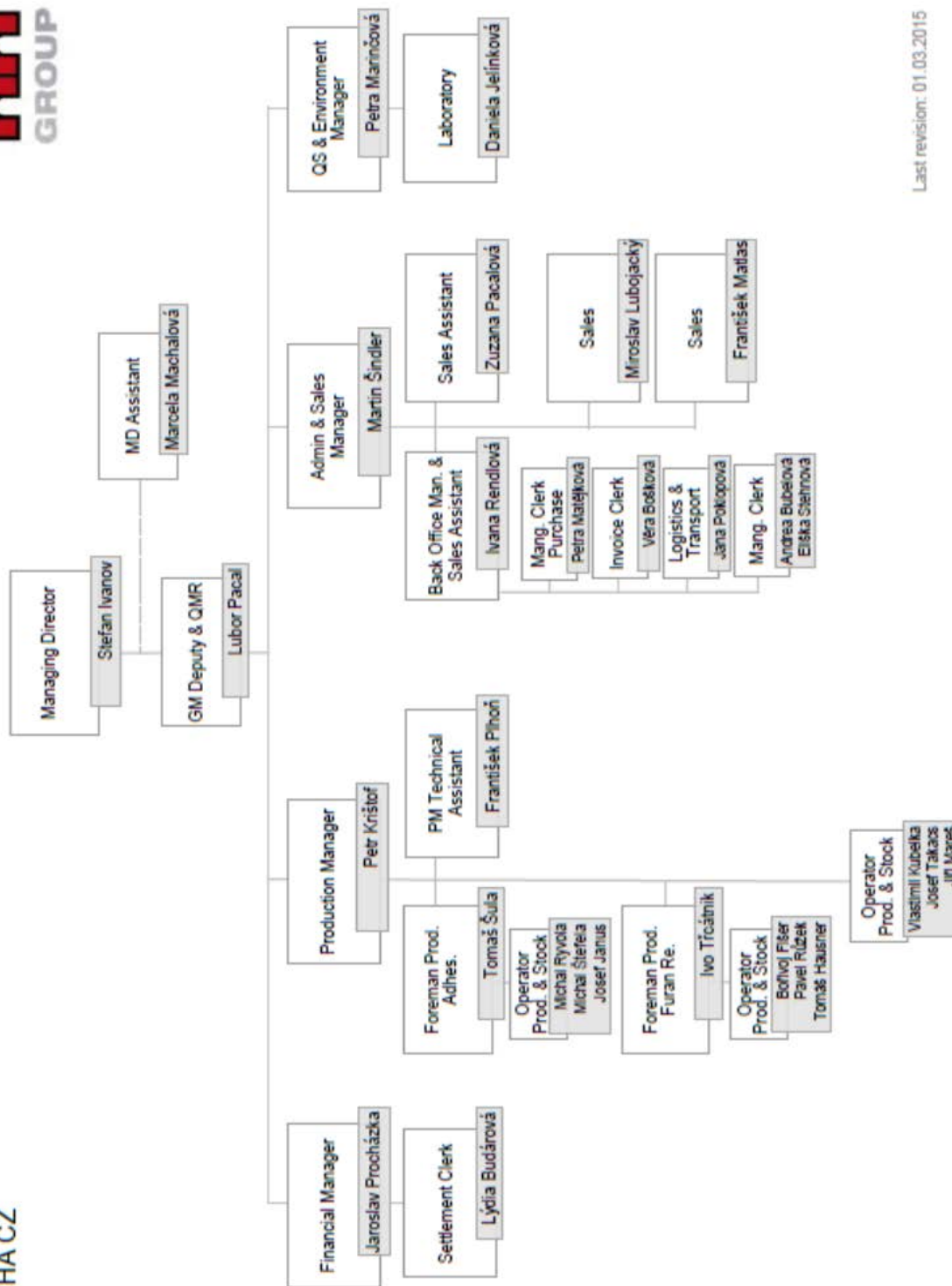
## Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1 - Silné a slabé stránky podniku .....	45
Tabulka 2 - Identifikace zadavatele projektu .....	47
Tabulka 3 - SWOT analýza.....	57
Tabulka 4 - Harmonogram přípravné fáze .....	67
Tabulka 5 - Harmonogram investiční fáze .....	67
Tabulka 6 - Harmonogram provozní fáze .....	68
Tabulka 7 - Stupnice hodnocení rizik .....	69
Tabulka 8 - Náklady ve fázi investiční.....	73
Tabulka 9 - Náklady ve fázi provozní.....	74
Tabulka 10 - Tržby firmy 2010-2014.....	74
Tabulka 11 - Prognózované tržby podniku v optimistické variantě.....	75
Tabulka 12 - Prognózované tržby podniku v pesimistické variantě .....	76
Tabulka 13 - Prognózované tržby podniku v realistické variantě.....	77
Tabulka 14 - Cash-flow projektu v optimistické variantě.....	77
Tabulka 15 - Cash-flow projektu v pesimistické variantě.....	78
Tabulka 16 - Cash-flow projektu v realistické variantě .....	79
Tabulka 17 - Krytí investice .....	80
Tabulka 18 - Čistá současná hodnota pro jednotlivé varianty predikce.....	81
Tabulka 19 - Splátkový kalendář úvěru .....	82
Obrázek 1 - Charakteristika znalostní ekonomiky .....	13
Obrázek 2 - Výdaje ČS EU na výzkum a vývoj 2000 - 2010 .....	15
Obrázek 3 - Zaměstnanost v EU-27 mezi rok 1997 a 2013 .....	16
Obrázek 4 - Index znalostní ekonomiky pro EU-25 v roce 2012.....	18
Obrázek 5 - Model SEKI.....	26
Obrázek 6 - Proces tvorby strategie .....	31
Obrázek 8 - Subsystemy.....	43

# Příloha 1 – Organizační struktura HA CZ



## Organizational Chart HA CZ



Last revision: 01.03.2015

## Příloha 2 – Dotazník „Systém podnikového řízení“

### I. Charakteristika podniku

Název podniku			
Počet zaměstnanců (stav k 1.1.2003)			
Obrat (výnosy v Kč za rok 2002)			
Vlastní zahraniční kapitál nad 50 % základního jmění?	Ano	Ne	
Dosažené vzdělání zaměstnanců (poměr ZŠ/SŠ/VŠ)	ZŠ:	SŠ:	VŠ:
Hlavní obory podnikání			
Portfolio výstupů (produkované výrobky a služby)			
Podíl exportu na celkových výnosech (cca v %)			

Další komentář:

.....

.....

.....

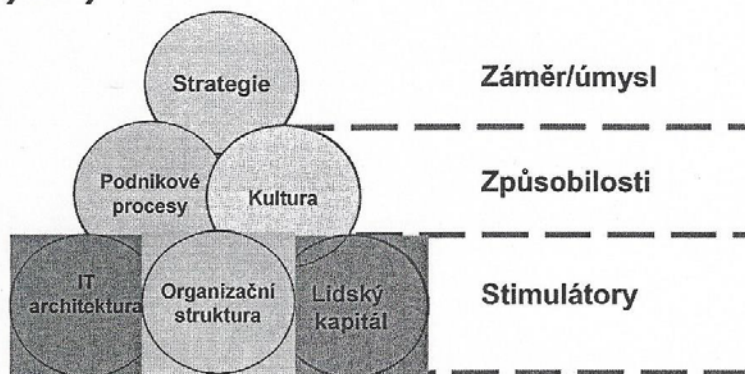
.....

.....

### II. Systém řízení

SPŘ budeme analyzovat tak, že ho nejprve rozdělíme do šesti subsystémů (kapitola A), které analyzujeme samostatně. Součinnost a vzájemnou provázanost těchto subsystémů poté zhodnotíme v kapitole Synergie (kapitola C).

## A **Subsystémy**



Dosažení strategického záměru je umožněno skrze podnikové způsobilosti, tzn. podnikové procesy a podnikovou kulturu (chování zaměstnanců, sdílené hodnoty apod.) . Ty jsou dále stimulovány technickou architekturou, organizační strukturou a systémem řízení lidských zdrojů. Jednotlivé subsystémy popisujte pomocí zaškrtvání nabízených možností nebo hodnotící stupnice. V případě potřeby poté přidejte slovní komentář.

### **Strategie**

Strategie – koncept celkového chování organizace, dlouhodobý program a způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.

- Existuje ve firmě strategie v definovaném pojetí? Nebo v jiném pojetí?
- Jak strategie vzniká? (vyberte)
  - a) Vytvořila ji externí poradenská společnost
  - b) Byla převzata od vlastníka
  - c) Vytvořil ji jedinec (např. top-manažer, gen. ředitel, ...)
  - d) Vznikla týmovou prací celého vedení
  - e) Jinak: .....
- Je strategie sdílěna všemi částmi firmy? (označte na stupnici)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Strategii nosí v hlavě jediný člověk a podle ní řídí firmu.			Strategie je známa všem pracovníkům firmy.

- Funguje strategie jako systém? (tj. vzniká nejprve celopodniková strategie, která se poté rozpadá na substrategie jednotlivých útvarů? jsou všechny části firmy nasměrovány směrem k uskutečnění celopodnikové strategie?) (označte na stupnici)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Jednotlivé útvary neodvozují své cíle od celopodnikové strategie. Proto často dochází k tomu, že je chování útvarů vzájemně nekoordinované.			Strategie funguje jako systém, takže jednotlivé útvary si své cíle odvozují od cílů nadřazených a celopodnikových. Díky tomu všechny útvary směřují k naplnění celopodnikové strategie.

- Je strategie pouhým svazkem papíru v šuplíku nebo s reálně funguje v praxi? (označte na hodnotící stupnici 1 - 4)

1	2	3	4
Formalizovaná strategie je dokumentem zamčeným v šuplíku, kterým se prakticky nepoužívá.			Strategie je důležitý dokument, na který se navazuje v každodenní práci, a zejména je používána při důležitých koncepčních rozhodnutích.

Další komentář:

.....

.....

.....

.....

.....

### Procesy

- Jaká je většinová tendence v přístupu k řízení ve firmě? Zaměřuje se hlavně na procesy nebo na spíše jednotlivé operace? (označte na hodnotící stupnici 1 - 4)

1	2	3	4
Úplné zaměření na procesy	Hlavní tendence směřuje k řízení procesů, ale významné je i zaměření na operace	Hlavní tendence směřuje k řízení operací, ale významné je i zaměření na procesy	Naprosté zaměření na operace

- Jsou úkoly a cíle manažerů spjaty spíše s řízením pracovníků, kteří mají podobnou funkční specializaci, nebo s řízením skupiny pracovníků složené z více profesí tak, aby na konci jejich práce byl konkrétně definovaný výstup? (označte na hodnotící stupnici 1 - 4)

1	2	3	4
Odpovědnost manažerů výhradně za provoz funkčních útvarů.			Odpovědnost manažerů zejména za konkrétně definované výstupy.

- Má každý výstup (polotovár) konkrétně definovaného manažera, který zodpovídá za jeho vyprodukování a kvalitu? (označte na hodnotící stupnici 1 - 4)

1	2	3	4
Všechny procesy mají konkrétně definovaného vlastníka.	Většina procesů má konkrétně definovaného vlastníka.	Menší část procesů má konkrétně definovaného vlastníka.	Nejsou definováni vlastníci procesů.

- Pro měření výkonnosti jsou využívány zejména údaje o práci jednotlivých zaměstnanců nebo naopak označte údaje o výkonnosti jednotlivých procesů? (označte na hodnotící stupnici 1 - 4)

1	2	3	4
Výkonnost procesů je měřena a údaje jsou zásadním podkladem pro řízení.			Výkonnost procesů není měřena.

- Jsou procesy zajišťovány interně nebo externě? (zaškrtněte a připište další podstatné procesy)

	<b>vnitropodnikový proces</b>	<b>outsourcing</b>	<b>nevyužívá se</b>
výroba			
marketing			
obchod			
finance, účetnictví			
externí logistika			
opravárenství			
personalistika			
vývoj a výzkum			
nákup, MTZ			

Další komentář:

.....

.....

.....

.....

.....

### **Kultura**

- Jak je podniková kultura silná? Jsou jednotlivé složky podnikové kultury rozšířeny mezi všemi pracovníky a pevně zakotveny v jejich uvažování a chování nebo je naopak rozšíření a zakotvení jednotlivých prvků podnikové kultury slabé? (označte na hodnotící stupnici 1 - 4)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Kultura je slabá.			Kultura je silná.

- Je kultura organizace řízena? Má vedení firmy povědomí a snahu o cílevědomě korigování podnikové kultury? (označte na hodnotící stupnici 1 - 4)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Management firmy se kulturu nesnaží cílevědomě ovlivňovat.	Vedení si existenci kultury uvědomuje, ale omezuje se maximálně na dílčí zásahy.	Management vyvíjí snahu o koncepční řízení kultury, avšak bez znatelných úspěchů.	Kultura firmy je systematicky a cílevědomě řízena vedením firmy.

- Snažíte se formovat kulturu vaší organizace spíše do podoby rigidní precizně organizované firmy, kde zaměstnanci vykonávají jasně specifikované úkoly, nebo budujete prostředí, kde převažuje pocit důvěry a vzájemného respektu, kde je zaměstnancům dán prostor pro generování vlastních nápadů s možností sebeorganizování, samostatného rozhodování a přejímání zodpovědnosti? (označte na hodnotící stupnici 1 - 4)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Chceme, aby zaměstnanci respektovali vztahy podřízenosti a vykonávali pouze přidělené úkoly.			Vedení společnosti definuje pouze cíle, kterých je třeba dosáhnout. Způsob dosažení těchto cílů však vědomě necháváme na našich zaměstnancích. Iniciativa, kreativita a zdravá konkurence jsou důležitými prvky naší firemní kultury.



- Ohodnoťte na škále 1 – 4, jak se z hlediska následujících charakteristik chová většina zaměstnanců firmy

	nízká intenzita			vysoká intenzita
<b>profesionalita</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>nadšení</b> pro práci a dosahování cílů	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>hrdost</b> na firmu, její výsledky a chování	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>orientace na projekty</b> (práce na nových věcech, dosahování cílů,...)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Další komentář:

.....

.....

.....

.....

.....

### IS architektura

- Jaký je počet používaných osobních počítačů ve firmě? (zahrňte všechny stanice včetně notebooků). Pokud není číslo počtu k dispozici, pokuste se odhadnout poměr „počet pracovníků / 1 počítač“.

počet počítačů	
počet pracovníků na jeden počítač	

- Existuje ve firmě útvar, který se zabývá využitím informačních technologií? V jaké formě?
  - a) jako útvar, který je **začleněn do** některé z **dílčích organizačních složek** firmy a který je tak nejvyššímu manažerovi podřízen pouze zprostředkovaně (např. v rámci útvaru financí nebo v obchodním oddělení apod.)
  - b) jako útvar, který je sice přímo podřízen nejvyššímu manažerovi, avšak **nemá své přímé zastoupení ve vrcholovém managementu** firmy (tj. v představenstvu či mezi odbornými řediteli/náměstky)
  - c) jako samostatný útvar, který je přímo podřízen nejvyššímu manažerovi a který má (např. jako samostatná divize) své **přímé zastoupení ve vrcholovém managementu** firmy
  - d) jako **samostatný podnikatelský subjekt**, který tázané organizaci poskytuje komplexní zázemí v oblasti IT jako externí dodavatel (v rámci tzv. outsourcingu)
- V jakých podnikových procesech jsou informační technologie nasazeny? (ohodnoťte a doplňte)

	vůbec			vysoce komplexně
aplikace/moduly účetní a pro řízení finančních toků	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
pro řízení nákupu a skladového hospodaření	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
pro řízení a podporu distribuce a prodeje	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
pro řízení výroby/vnitropodnikových logistických řetězců	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
pro řízení lidských zdrojů	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
pro podporu rozhodování (datové velkosklady, EIS apod.)	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
pro podporu a řízení prodeje	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

pro řízení údržby/servis	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
pro řízení projektů	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
aplikace pro CAD/grafiku	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
jiné:	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

- Jaký je stupeň integrace (propojenosti) jednotlivých systémů? (označte na hodnotící stupnici 1 - 4)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Izolované systémy bez propojení			Propojení systémů je takové, že dohromady fungují jako systém jediný

Další komentář:

.....

.....

.....

.....

### **Organizační struktura**

- Jaký je počet stupňů řízení? .....
- Kolik podřízených má v průměru manažer první linie? .....
- Útvary vznikají na základě jakého kritéria (označte)
  - a) specializace a kvalifikace pracovníků
  - b) pracovní proces a funkce, které je mohou zabezpečit
  - c) výrobek, zákazník
- Od kolika manažerů dostává podřízený instrukce? .....
- Jak intenzivně je využívána týmová práce? (označte na hodnotící stupnici 1 - 4)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Týmy nejsou tvořeny vůbec			Týmové uspořádání pracovníků je základem fungování firmy

- Jaká je pružnost organizační struktury? (označte na hodnotící stupnici 1 - 4)

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Úkoly jsou rozděleny na specializované jednovětвовé části			Pracovníci spolupracují na společných úkolech

- Jaký směr komunikace uvnitř firmy převažuje? (označte)
  - a) převažuje vertikální orientace (tj. po linii nadřízenosti a podřízenosti)
  - b) převažuje horizontální orientace (tj. po linii kolegů na stejné úrovni)
- Klasifikujte organizační strukturu a popište modifikace (např. z větší části maticová a v menší části firmy liniová).

Další komentář:

.....  
.....  
.....  
.....

### Lidské zdroje

- Jaká je míra delegování pravomocí ve firmě? (označte na hodnotící stupnici 1 - 4)

1	2	3	4
Manažeři si v rukou ponechávají většinu svých pravomocí			Manažeři se snaží předat pravomoci podřízeným vždy, kdy je to možné

- Útvar personalistiky a personální práce manažerů ve firmě se zaměřuje především na (označte):
  - a) tzv. personální administrativu, tj. výpočet výše mezd, dodržování předpisů, apod.
  - b) urovnávání protichůdných zájmů firmy a zaměstnanců, tj. kolektivní vyjednávání, apod.
  - c) strategický přístup, tj. dlouhodobé plánování potřeby a kapacit, strategie nasazování motivačních nástrojů, apod.
- Existuje ve firmě formalizovaný systém povyšování a kariérního růstu? Vytváří se a periodicky se aktualizuje plán další kariéry, povyšování a vzdělávání pro každého pracovníka firmy? Je pro každé důležité pracovní místo zpracován seznam možných nástupců? (označte na stupnici 1 - 4)

1	2	3	4
Systém kariérního plánování ve firmě neexistuje vůbec.			Pro každého pracovníka se periodicky zpracovává plán jeho kariérního růstu.

- Jaké jsou roční výdaje na vzdělávání pracovníků firmy? Pokud není číslo k dispozici, pokuste se odhadnout, kolik je ročně vynaloženo v průměru na vzdělávání jednoho pracovníka.

Celkové výdaje na vzdělávání (v Kč za rok 2002)	
Kolik firma průměrně vydá na vzdělávání jednoho pracovníka za rok?	

Další komentář:

.....  
.....  
.....  
.....

Zdroj: Truneček a kol.: Projekt synergie, 2004.