

**Univerzita Hradec Králové**  
**Fakulta informatiky a managementu**  
**Katedra managementu**

**Management rozvoje know-how středně velké společnosti**

Diplomová práce

Autor: David Florián  
Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Management rozvoje know-how středně velké společnosti zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 26.4.2016

David Florián

Poděkování:

Děkuji vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Haně Mohelské, Ph.D. za metodické vedení práce, cenné rady a vstřícné jednání při osobních konzultacích, které mi byly vždy přínosem.

## **Anotace**

Tato diplomová práce se zabývá managementem rozvoje know-how středně velké inženýrsko-dodavatelské společnosti. V teoretické části jsou definovány základní pojmy dané problematiky, možné způsoby ochrany duševního vlastnictví a je zde charakterizován znalostní management.

V aplikační části této práce je analyzován současný stav znalostního managementu ve společnosti. Na základě této analýzy, která se skládala z dotazníkového šetření, znalostního auditu a zhodnocení softwarového vybavení společnosti, bylo odhaleno několik nedostatků. Proto jsou navržena konkrétní doporučení, které by mohla vést ke zkvalitnění práce se znalostmi a know-how společnosti. Součástí diplomové práce bylo také vytvoření nástrojů podporujících projektové řízení a strategické rozhodování manažerů společnosti, které zároveň přispívají k efektivnímu a přitom systematickému rozvoji know-how.

## **Annotation**

### **Management of know-how development of a middle-sized enterprise**

This diploma thesis deals with management of know-how development of a middle-sized enterprise. The theoretical part defines basic concepts of the issue, possible ways of protecting intellectual property and also describes knowledge management.

Current state of knowledge management in the company is analyzed in the application part of this thesis. An analysis, which consists of a questionnaire, a knowledge audit and an evaluation of software of the company, has revealed several shortcomings. Therefore recommendations that could lead to improvement of the work with knowledge and know-how were suggested. The aim of this thesis was also creation of tools which support project management and strategic decision of

the company. These tools contribute to efficient and yet systematic development of know-how.

## Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíl práce.....	2
3	Metodika zpracování.....	3
	Teoretická část.....	4
4	Definice pojmů.....	4
4.1	Knowledge (Znalost).....	4
4.1.1	Vybrané definice znalosti .....	5
4.1.2	Znalost podniku.....	6
4.1.3	Klasifikace znalostí.....	6
4.2	Know-how .....	7
4.2.1	Vybrané definice know-how .....	7
4.3	Knowledge management (Znalostní management).....	10
4.3.1	Vybrané definice znalostního managementu: .....	10
5	Ochrana duševního vlastnictví.....	12
5.1	Ochrana duševního vlastnictví malých a středních podniků .....	12
5.1.1	Průzkum ochrany duševního vlastnictví v českých firmách.....	13
5.2	Patentová ochrana vs. obchodní tajemství.....	17
5.3	Právní úprava obchodního tajemství a know-how .....	19
5.3.1	Obchodní tajemství .....	19
5.3.2	Porušení obchodního tajemství .....	21
5.3.3	Právní ochrana obchodního tajemství .....	21
5.4	Další možné způsoby ochrany know-how .....	22
5.4.1	Konkurenční ujednání .....	22
5.4.2	Právní osvěta.....	25
5.4.3	Označování, pořádek a evidence hmotného majetku .....	26

5.4.4	Opatření při obchodních jednáních.....	27
6	Znalostní management.....	27
6.1	Význam znalostního managementu.....	27
6.2	Cíle znalostního managementu.....	28
6.3	Přínosy znalostního managementu.....	28
6.4	Intelektuální kapitál .....	29
6.4.1	Model tržní hodnoty podle společnosti Skandia .....	30
6.4.2	Klasifikace intelektuálního kapitálu.....	31
6.5	Proces konverze a vytváření nových znalostí .....	31
6.6	Řízení toku znalostí a lidí .....	33
6.6.1	Tok znalostí.....	34
6.6.2	Tok lidí .....	34
6.7	Přechod na znalostní organizaci.....	34
6.8	Učící se organizace.....	35
6.9	Znalostní pracovník.....	36
6.9.1	Rozdíl mezi manuálním a znalostním pracovníkem.....	37
6.10	Strategie znalostního managementu.....	38
6.10.1	Kodifikační strategie .....	38
6.10.2	Personalizační strategie.....	39
6.11	Implementace znalostního managementu.....	39
6.11.1	Přípravná fáze.....	40
6.11.2	Poznávací fáze .....	40
6.11.3	Fáze pilotních projektů .....	41
6.11.4	Fáze rozšiřování a podpory.....	41
6.11.5	Fáze institucionalizace .....	42
6.12	IT podpora znalostního managementu .....	42

6.12.1	Intranet .....	43
6.12.2	Groupware .....	43
6.12.3	Systemy pro správu dokumentů .....	44
6.12.4	Znalostní báze.....	45
6.13	Bariéry znalostního managementu.....	46
Aplikační část .....		48
7	Představení společnosti ATEKO a.s.....	48
7.1	Popis společnosti ATEKO a.s.....	48
7.2	Profesní členění společnosti .....	49
7.2.1	Technický úsek.....	49
7.2.2	Úsek realizace .....	50
7.3	Organizační struktura společnosti .....	50
7.4	Portfolio společnosti .....	51
8	Analýza současného stavu znalostního managementu ve společnosti .....	52
8.1	Dotazníkový průzkum .....	52
8.1.1	Věk respondenta .....	53
8.1.2	Význam znalostí z pohledu zaměstnance.....	56
8.1.3	Schůzky vedoucích pracovníků.....	57
8.1.4	Pracovní prostředí ve společnosti.....	59
8.1.5	Systematické vzdělávání zaměstnanců .....	60
8.1.6	Nejčastější zdroj pro vyhledávání nových informací.....	61
8.1.7	Vyhledávání informací a dokumentů v organizaci .....	63
8.1.8	Práce zaměstnanců v týmech.....	64
8.1.9	Kvalita znalostí ve znalostní bázi společnosti .....	65
8.1.10	Rozšiřování znalostní báze .....	66
8.1.11	Vyvozené závěry na základě dotazníkového šetření.....	67



8.2	Znalostní audit.....	68
8.3	Využívané softwarové nástroje ve společnosti.....	74
8.3.1	Lotus Notes .....	74
8.3.2	Wheel.....	76
8.4	Zjištěné nedostatky v systému Wheel.....	78
8.4.1	Funkční nedostatky .....	78
8.4.2	Způsob současné evidence dokumentů nepodporuje sjednocování know-how .....	78
8.5	Navrhovaná doporučení.....	80
8.5.1	Náprava funkčních nedostatků .....	80
8.5.2	Doporučení ke sjednocení know-how společnosti.....	81
9	Rozvoj know-how.....	84
10	Shrnutí výsledků .....	88
11	Závěry a doporučení.....	90
11.1	Navrhovaná doporučení.....	90
11.2	Závěr .....	91
12	Seznam obrázků .....	93
13	Seznam tabulek.....	94
14	Seznam grafů .....	95
15	Seznam zdrojů.....	96
16	Přílohy.....	100

# 1 Úvod

Za posledních několik desítek let prošel vývoj společnosti zásadní změnou, jenž se projevila v přechodu z industriální společnosti ke společnosti znalostní. Jestliže dříve o úspěchu firem rozhodovaly faktory jako práce, půda a kapitál, tak v dnešní době se k těmto třem faktorům přidává další, mnohem důležitější faktor, kterým jsou znalosti. S růstem významu a množství znalostí však vzniká potřeba tyto znalosti řídit a do popředí vystupuje znalostní management, který nachází čím dál tím větší oblibu a zájem o něj jeví už i tuzemské firmy.

Pro úspěšné podnikání je v současnosti velmi důležité kombinovat strategický a znalostní management. Mít přístup k těm správným znalostem, ve chvíli, kdy jsou potřeba, vede ke kvalitnějšímu a rychlejšímu rozhodování a podniky dokáží snadněji čelit nepříznivým jevům v dnešním rychle měnícím se prostředí.

Dále je nezbytné věnovat pozornost rozvoji firemního know-how. Jsou to právě znalosti a know-how, které tvoří převážnou hodnotu firmy a významnou měrou přispívají k vytváření její dlouhodobé konkurenceschopnosti. Nositelům těchto znalostí a know-how musí být po celou dobu pracovního poměru umožňováno systematické vzdělávání, aby docházelo k neustálému rozvoji jejich vědomostí, schopností a dovedností. Stejně tak nezbytné je udržení těchto klíčových zaměstnanců ve firmě, protože s jejich odchodem si zároveň odnášejí své osobní know-how a všechny znalosti, kterých za dobu svého působení ve společnosti nabyli. Vedení společnosti proto musí přicházet s jistými opatřeními, pomocí kterých by docházelo ke sdílení znalostí a know-how mezi zaměstnanci a snižovalo by se tak riziko jejich ztráty. Součástí samozřejmě také musí být využívání vhodné ochrany know-how společnosti.

Cílem této diplomové práce bude především na základě aplikační části provést jisté návrhy a doporučení ve středně velké inženýrsko-dodavatelské společnosti, které by jí mohly pomoci ke zkvalitnění práce se znalostmi a know-how.

## 2 Cíl práce

Diplomová práce se zabývá managementem rozvoje know-how středně velké inženýrsko-dodavatelské společnosti. Know-how a znalosti zaměstnanců tvoří převážnou hodnotu této firmy a významnou měrou přispívají k vytváření její dlouhodobé konkurenceschopnosti. Teoretická část diplomové práce je věnována ochraně duševního vlastnictví, včetně uvedení možných způsobů ochrany know-how společnosti. Dále bude v této části přiblížen znalostní management a s ním související pojmy. Cílem aplikační části je analýza současného stavu znalostního managementu prostřednictvím dotazníkového šetření, znalostního auditu a zhodnocení softwarového vybavení společnosti podporující znalostní management. Dále budou za pomoci informačních technologií vytvořeny nástroje podporující projektové řízení a strategické rozhodování manažerů společnosti, které zároveň přispívají k efektivnímu a přitom systematickému rozvoji know-how. Na základě analytického šetření bude provedena syntéza poznatků a navrženo několik doporučení, která by mohla přispět ke zkvalitnění práce se znalostmi a know-how ve vybrané společnosti.

### **3 Metodika zpracování**

V této diplomové práci bylo dosaženo cílů pomocí provedení analýzy současného stavu znalostního managementu společnosti ATEKO a.s. V první části této analýzy bylo provedeno dotazníkové šetření, ve kterém bylo respondentům předloženo osmnáct otázek, jejichž cílem bylo zjistit odpovědi zaměřující se na práci zaměstnanců se znalostmi a na technologické vybavení společnosti ve vztahu k znalostnímu managementu. Toto dotazníkové šetření bylo doplněno o neformální rozhovor se všemi klíčovými zaměstnanci společnosti.

V další fázi byl proveden znalostní audit, který spočíval ve zmapování všech důležitých znalostí i know-how společnosti. Provést důkladný audit je poměrně nákladná záležitost, která nejenže zabere mnoho času, ale také vyžaduje zapojení externího subjektu. Z těchto důvodů byl ve společnosti proveden pouze zjednodušený znalostní audit, který byl zrealizován prostřednictvím rozhovoru s ředitelem společnosti.

V závěru aplikační části byl zhodnocen stav softwarového vybavení podporující práci se znalostmi a know-how uvnitř společnosti. Pro tento účel byl poskytnut firemní notebook obsahující systém pro správu dokumentů Wheel a systém pro podporu spolupráce Lotus Notes.

Součástí diplomové práce bylo navíc vytvoření nástrojů pro podporu projektového řízení a strategického rozhodování manažerů. Tyto nástroje byly vytvořeny s využitím nástrojů informačních technologií, konkrétně programu Excel, který pro tento účel nabízí dostačující funkce a minimální náklady.

Na základě aplikační části spolu s využitím výše uvedených postupů budou navržena doporučení, která by mohla vést ke zkvalitnění práce se znalostmi a know-how.

## **Teoretická část**

Teoretická část diplomové práce má za cíl vysvětlit pojmy znalost, know-how a znalostní management. Tyto pojmy jsou úzce provázané, a proto kromě jejich popisu také ke každému pojmu uvádím několik definic, aby si čtenář vytvořil správnou představu, co který pojem přesně znamená. Vzápětí následuje kapitola zabývající se ochranou duševního vlastnictví, které je nezbytnou součástí úspěšného podnikání. Závěrečná kapitola je věnována znalostnímu managementu, který je zde podrobněji rozebrán a seznámí čtenáře se základními pojmy této problematiky.

### **4 Definice pojmů**

V této kapitole budou definovány pojmy znalost, know-how a znalostní management. Záměrně používám anglické názvy knowledge, know-how a knowledge management, jelikož považuji za vhodné tyto pojmy využívat v celosvětovém významu.

#### **4.1 Knowledge (Znalost)**

Dříve, než bude definován samotný pojem znalost, je důležité představit hierarchický řetězec, který vymezuje pozici znalosti uvnitř tohoto řetězce a znázorňuje, jak dochází ke vzniku nových znalostí. [1]

Základní třístupňová hierarchie, na které se shodla většina autorů, je následující:

- **Data** – Jsou vyjádřena pomocí symbolů (písmena, čísla, text, zvuky, obrázky) a jejich základní úlohou je reprezentace reálných objektů.
- **Informace** – Formátovaná, filtrovaná a sumarizovaná data. Slouží k informování o změnách v datech.
- **Znalost** – jedná se o výsledek aktivního učení na základě vlastních zkušeností. Znalosti slouží nejen k vykonání nějaké činnosti, ale zároveň také určují, jaké informace jsou k vykonání konkrétní činnosti nezbytné a jaké informace jsou naopak nepotřebné. [1], [2]



**Obrázek 1 – Znalostní řetězec**  
(Zdroj: [3], vlastní zpracování)

#### 4.1.1 Vybrané definice znalosti

Nalézt jednu definici, o které by se dalo prohlásit, že je tou nejpřesnější, by bylo téměř nemožné. Definic, týkajících se pojmu znalost existuje velká řada, a proto jsou zde uvedeny pouze takové definice, u kterých se autoři na tento pojem dívají z různých úhlů pohledu. [4]

Jako příklad je možné uvést definice několika autorů, které Bureš [1] uvádí ve své publikaci. Tyto definice jsou následující:

*„Znalost je organizovaná informace využitelná k řešení problémů.“*

*„Znalost je informace, která je organizovaná a analyzována, aby se stala srozumitelnou a použitelnou k řešení problémů nebo k rozhodování.“*

*„Znalost obsahuje pravdy a přesvědčení, perspektivy a koncepty, úsudky a očekávání, metodologie a know-how.“*

*„Znalost je množina vhledů, zkušeností a procedur, které jsou považovány za správné a pravdivé a které tím řídí myšlenky, chování a komunikaci mezi lidmi.“*

*„Znalost je uvažování nad daty a informacemi za účelem aktivního umožnění výkonu, řešení problémů, rozhodování, učení a výuky.“*

### **4.1.2 Znalost podniku**

Znalost představuje pro podnik klíčovou schopnost (kompetenci) vyrábět, tedy uplatňovat své výrobky a služby na trhu. Takovéto znalosti je třeba nejen vytvářet, ale i obnovovat, zlepšovat a řídit. Znalosti jsou považovány za nejdůležitější formu kapitálu podniku. To znamená, že všechny ostatní kapitály jako jsou peníze, technologie, budovy, půda, atd. jsou znalostnímu kapitálu podřízeny a jsou na něm kriticky závislé. [5]

### **4.1.3 Klasifikace znalostí**

Nejpoužívanější klasifikací znalostí, kterou vytvořili I. Nonaka a H. Takeuchi, je dělení na znalosti explicitní a tacitní. Někteří autoři tuto klasifikaci navíc rozšiřují o znalosti implicitní.

#### **Explicitní znalost**

Explicitní znalost je taková znalost, která může být formálně vyjádřena pomocí jazyka, obrázku, písma, digitálního či notového záznamu, formule, specifikace či manuálu. Explicitní znalost může být ukládána, přenášena a sdílena s ostatními osobami, stejně tak může dojít k jejímu odcizení. [6]

Explicitní znalosti v dnešní době nejčastěji nabývají elektronické podoby a k jejich zpracování dochází formou informačních a komunikačních technologií. Kombinací dvou a více explicitních znalostí může být vytvořena znalost nová. [6]

#### **Tacitní znalost**

Hlavním rysem tacitní znalosti je, že se vždy spojuje s konkrétní osobou či skupinou osob a je velmi obtížné tuto znalost vyjádřit neboli převést na znalost explicitní. Většina tacitních znalostí je podvědomých a jejich nositel o nich nemusí vědět, pro podnik jsou ale tyto znalosti velmi důležité a jejich nositelé se řadí mezi klíčové zaměstnance, kteří zajišťují úspěch celého podniku. [6]

Ke vzniku tacitní znalosti dochází v mysli jedince na základě vlastních zkušeností; z tohoto důvodu není možné takové znalosti plně sdílet. I když existují jisté nástroje

určené ke sdílení tacitních znalostí, je obtížné proces sdílení kontrolovat. Nejlepším řešením pro sdílení tacitních znalostí je, aby samotné organizace zajistily a vytvářely vhodné podmínky, jež by sdílení tacitních znalostí podporovali. [6]

### **Implicitní znalost**

Stejně jako tacitní znalosti jsou i implicitní znalosti uchovávány v lidské mysli s tím rozdílem, že tento typ znalostí je možné formalizovat. Jako příklad takové znalosti je možné uvést znalost procesů a jeho omezujících podmínek v hlavě vlastníka procesu. [4]

## **4.2 Know-how**

Know-how, doslova přeloženo „vědět jak“, je výraz amerického původu, který se u nás začal užívat zhruba kolem roku 1943. Pro tento výraz neexistuje jednotná definice, ale obecně se jedná o výrobně-technické poznatky, které jsou výsledkem dlouhodobé zkušenosti s optimálním průběhem určitého procesu, technologie nebo receptury. Jedná se o celou řadu zkušeností a znalostí, získaných z široké oblasti nejen techniky, ale i obchodu a podnikání. Know-how je nástrojem technického pokroku a také významným činitelem při soutěži, protože vlastníkovi přináší konkurenční výhodu. V některých případech může mít know-how mnohem větší význam než samotné patenty. Proto se dnes řada podnikatelů zabývá otázkou, zda své know-how patentovat, či ho udržet v tajnosti. [7]

### **4.2.1 Vybrané definice know-how**

V publikaci od Čady [8] nalezneme níže uvedené definice know-how:

*„Know-how je faktickou znalostí, kterou nelze přesně a podrobně popsat, která však, používána v akumulované formě, dává způsobilost tomu, kdo ji získal něco vyrobit, co by jinak vyrobit nemohl a to s přesností a účinky nutnými pro úspěšný obchod.“*

*„Souhrn vědomostí, odborných znalostí a zkušeností při výrobním postupu a při technickém provádění výroby určitého výrobku může být označen jako „art de fabrication = způsob výroby“ = „know-how.“*



*„Tímto pojmem mohou být označeny nejenom tajné formule a výrobní postupy, nýbrž i technika související s patentovanými výrobními postupy, jíž je třeba, aby byl patent zůžitkován. Může označovat i praktické výrobní postupy, vlastnosti a technické odborné znalosti, kterých určitý výrobce dosáhl výzkumem a které zatím nesmí získat konkurence.“*

*„Pod tímto pojmem rozumíme souhrn speciálních znalostí a zkušeností v jakékoliv oblasti výrobní, zemědělské, obchodní a podobně, umožňující provést určitý konkrétní úkol rychle s nejmenším vynaložením sil a energie. Mohou to být výrobní tajemství, receptury, formule, technická informace a dokumentace, nutné k výrobě určitého výrobku nebo na využití některého technologického procesu nejvhodnějším způsobem. Jsou to výsledky pokusů, praxe a zkoušek, které umožňují tomu, kdo je získal, vyrábět něco, co by jinak buď vůbec nemohl vyrobit, nebo ne tak přesně a ekonomicky.“*

*„Konkrétní aplikace znalostí a zkušeností vyúsťující buď v nové, nebo racionálnější a efektivnější řešení určitého problému, než jaké uživateli bylo dosud známo.“*

*„Know-how je odborná znalost, poznatek, zkušenost, zručnost a schopnost získaná jako výsledek výzkumu, vývoje, pokusů, zkoušek, provozu a praxe (například ve výrobě, vědě, technice, obchodě, ekonomice, ve financování, v personalistice, sociologii, právu, pedagogice, ekologii a podobně), která má určitou hodnotu, využívá se nebo je možné ji využít, je přístupná jen omezenému okruhu odborníků, nebyla zveřejněná a není chráněná příslušným ochranným dokumentem (například patentem, průmyslovým vzorem, užitným vzorem a podobně).*

*Know-how nezahrnuje jen výkresy, projekty, návody, pracovní a výrobní postupy, různé zprávy, rozborů, expertízy a podobné písemné záznamy, ale i všechny výrobní, provozní a jiné poznatky, zkušenosti, znalosti, zručnosti a schopnosti jakéhokoliv druhu bez ohledu na to, či se zachytily písemně (know-how v písemné formě), anebo vyplývají z poznatků, znalostí, zkušeností, zručností a schopností odborných pracovníků (know-how bez písemné formy) a odevzdají se přímo odběrateli, například osobně při zaškolení a podobně (tak zvané show-how).“*

*„Know-how představuje návod „jak na to“, „vědět jak“, tedy výrobně technické, ale i technologické, organizační, obchodní či jiné poznatky, jež nejsou obvykle výsledkem tvůrčí činnosti, ale dlouholeté zkušenosti s optimálním průběhem určitého procesu, technologie a receptury. Vymezení pojmu know-how není v jednotlivých zemích ani v teorii jednotné, někdy jsou sem řazeny i právně nechráněné, avšak utajované vynálezy, výsledky výzkumu a vývoje a další výsledky činnosti tvůrčí, popřípadě celé komplexy poznatků, zahrnující právně nechráněné vynálezy i zkušenosti s jejich využíváním.“*

Podle Vyhlášky Úřadu pro ochranu hospodářské soutěže č. 199/2001 je know-how charakterizováno těmito vlastnostmi:

- *„Tajné“* – znamená, že není všeobecně známé a snadno dostupné. Z toho vyplývá, že o jeho podstatě ví pouze omezený počet uživatelů, kteří se ho v rámci konkurenceschopnosti snaží uchovat v tajnosti, protože jsou díky němu o krok napřed.
- *„Podstatné“* – znamená, že know-how obsahuje informace nezbytné pro celý výrobní proces nebo alespoň jeho podstatnou část. Dále se jedná o informace, které jsou důležité pro výrobek či službu, anebo pro jejich vývoj. Know-how musí být přínosné, tzn. pokud know-how poskytneme druhé straně formou licence, tak datem uzavření smlouvy se zlepší soutěžní postavení odběratele například tím, že mu know-how pomůže při vstupu na nový trh.
- *„Identifikovatelné“* – znamená, že know-how je evidováno takovým způsobem, že je prokazatelné nabytí všech požadavků tajnosti a podstatnosti a zajišťuje uživateli licence využívat své vlastní technologie bez omezení. Aby mohlo být know-how považováno za identifikovatelné, lze pro tento účel využít licenční dohodu, zvláštní dokument nebo záznam jakoukoli jinou formou nejpozději při převodu know-how. [9]

Know-how se týká všech podnikových činností, tj. od technického know-how, přes marketingové, až po know-how v oblasti řízení. Know-how v sobě koncentruje veškeré metody a postupy, které přinášejí podniku přidanou hodnotu v nejširším

smyslu slova. Proto je know-how hned za výnosem z investovaného kapitálu považováno za to nejcennější, co podnik vytváří. [7]

Ve většině případech není know-how výsledkem celého podniku, nýbrž výsledkem zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců. Vedení podniku si musí být vědomo, že pokud by došlo ke ztrátě jednoho z článků, může tím být ovlivněn celý podnik, protože s odchodem zaměstnance dochází i ke ztrátě jeho osobního know-how. Ne nadarmo se zaměstnanci považují za to nejcennější aktivum firmy, a proto je zapotřebí, aby docházelo k rozvoji odborných vědomostí a osobních schopností a dovedností. [7]

### **4.3 Knowledge management (Znalostní management)**

V dnešní době se ve spojení s řízením organizace stále častěji setkáváme s pojmem „znalostní management“. Jedná se o překlad původního výrazu „knowledge management“, který se u nás začal používat koncem 20. století. Někdy se také čtenář může setkat s překladem „správa znalostí“ či „řízení znalostí“, v tomto případě mají autoři na mysli jedno a to samé. [1]

Dle Bureše [1] je ale důležité od sebe rozlišovat pojmy znalostní management a management znalostí. I když se tyto výrazy velmi podobají, obsahově se od sebe liší. Management znalostí by se dal definovat jako informaticko-technická disciplína, která se zabývá činnostmi jako je dobývání znalostí z databází, získávání a prezentace znalostí od experta, extrakce informací z textu, znalostní systémy, multi-agentní technologie, značkovací jazyky, znalostní anotace, sémantický web atd. Všechny tyto činnosti jsou většinou manažerů neznámé. [1]

Naopak znalostní management lze definovat jako cílevědomé řízení tvorby, sdílení a využívání znalostí v organizacích. [10]

#### **4.3.1 Vybrané definice znalostního managementu:**

Zde jsou uvedeny některé z definic znalostního managementu, které Bureš [1] uvádí ve své publikaci:

*„Znalostní management se soustředí na systematické přístupy k vyhledávání, pochopení a používání znalostí za účelem tvorby hodnoty.“*

*„Znalostní management je systematické, explicitní a uvážlivé sestrojování, obnovování a používání znalostí za účelem maximalizace podnikové efektivity, s níž organizace provádí na znalostech založené činnosti, a výnosů z jejich znalostních aktiv.“*

*„Znalostní management je proces ovládnutí a využívání intelektuálního kapitálu za účelem získání konkurenční výhody a zákaznické věrnosti přes efektivnost, inovaci a rychlejší a efektivnější rozhodování.“*

*„Znalostní management je proces identifikace, růstu a efektivního používání v organizaci existujících znalostí za účelem dosažení cílů organizace, za současné tvorby organizační kultury, která umožňuje další tvorbu znalostí.“*

*„Znalostní management se zabývá tvorbou znalostí organizace jako explicitního, integrovaného, říditelného, kumulativního, dynamického a sdíleného zdroje, který může být využíván všemi zainteresovanými účastníky za účelem zlepšení organizační produktivity a konkurenceschopnosti.“*

## **Výhody znalostního managementu:**

Aplikace znalostního managementu uvnitř organizace přináší řadu výhod, kterými jsou například:

- *„Zlepšení procesu identifikace klíčových znalostí.*
- *Zlepšení procesu identifikace znalostních pracovníků.*
- *Zlepšení procesu sdílení znalostí.*
- *Zlepšení kvality řízení projektů.*
- *Zlepšení inovačního procesu.*
- *Zlepšení vztahů s vnějším okolím (zákazníci, dodavatelé, konkurence atd.).*
- *Zlepšení schopnosti řešení krizových situací.*
- *Zlepšení podmínek pro vznik nových příležitostí na trhu.*
- *Zlepšení výkonnosti organizace (maximalizace zisku, minimalizace nákladů).“*

[4]

## **5 Ochrana duševního vlastnictví**

Nedílnou součástí podnikání je ochrana duševního vlastnictví. Když se řekne duševní vlastnictví, tak první myšlenka, která většinu lidí napadne, je patent. Následující kapitola však ukazuje, že ne v každé situaci je ochrana patenty tou pravou volbou (především pro středně velké podniky, jejichž zdroje jsou z velké části omezeny). Na řadu pak tedy přichází i jiné formy ochrany duševního vlastnictví, například obchodní tajemství. Část této kapitoly se zabývá možnými způsoby pro ochranu firemního know-how.

### **5.1 Ochrana duševního vlastnictví malých a středních podniků**

Aby docházelo ke zlepšení konkurenceschopnosti malých a středních podniků (MSP) na trhu, který je stále více ovládán znalostmi a rychle se rozvíjejícími informačními a komunikačními technologiemi, je nezbytné, aby firmy využívaly vhodný systém ochrany duševního vlastnictví. [11]

Malé a střední podniky mají jisté výhody, které zvyšují zájem o inovaci a duševní vlastnictví. Mezi tyto výhody patří:

- Malá velikost, pružnost a nízké počáteční náklady.
- Vyšší dynamika a přizpůsobivost na technologické a tržní změny.
- MSP jsou více citlivé a vnímané, jedná-li se o nové a originální výtvoř, individualitu, jedinečnost, kvalitu a inovační kulturu. [11]

Ochrana duševního vlastnictví je v současnosti považována za důležitý prvek firemní a inovační strategie. Význam duševního vlastnictví ve firmách prudce vzrostl v 90. letech minulého století, když došlo k posunu ekonomiky založené na technologických inovacích a zároveň došlo k růstu patentové aktivity.

Kromě patentové ochrany je také možné využít dalších nástrojů, které účinně ochrání inovace podniku. Mezi tyto nástroje patří např. užitné a průmyslové vzory a ochranné známky či označení původu. Může se ale také jednat o neformální nástroje, například utajování, složitý design výrobků, doplňkové služby k výrobkům atd. Podle několika zahraničních průzkumů bylo zjištěno, že MSP dávají před priority přednost právě těmto nástrojům. [12]

### **5.1.1 Průzkum ochrany duševního vlastnictví v českých firmách**

Průzkum, který provedlo Technologické centrum AV ČR v roce 2012 se 150 českými, technologickými a inovačně zaměřenými firmami (MSP) ukazuje, jaké specifické způsoby ochrany duševního vlastnictví tyto firmy ve vybraných průmyslových sektorech využívají. Výsledky jsou uvedeny v tabulce 1. [12]

	<b>Strojírenství</b>	<b>Elektrotechnický průmysl</b>	<b>„Nové technologie“</b>	<b>Dopravní průmysl</b>	<b>ICT</b>
<b>Počet firem</b>	<b>47</b>	<b>22</b>	<b>24</b>	<b>21</b>	<b>36</b>
<b>Patenty</b>	38	41	83	43	11
<b>Užitné vzory</b>	45	55	67	43	17
<b>Průmyslové vzory</b>	21	32	25	19	8
<b>Ochranné známky</b>	36	45	46	38	31
<b>Autorská práva</b>	17	32	42	14	39
<b>Utajování</b>	30	36	58	38	28
<b>Udržování náskoku před konkurencí</b>	34	27	67	29	50
<b>Neustálé inovace</b>	45	55	75	38	53
<b>Rozvoj doplňkových služeb</b>	26	36	21	29	47
<b>Složitý design výrobků</b>	6	9	17	10	3
<b>Zvláštní vztahy s dodavateli / odběrateli</b>	36	55	54	52	25
<b>Zvláštní pracovní smlouvy se zaměstnanci</b>	19	23	46	33	28
<b>Konkurenční doložky k pracovním smlouvám</b>	17	23	29	19	14
<b>Smlouvy s dodavateli</b>	13	23	29	24	11
<b>Smlouvy s odběrateli</b>	21	32	46	38	22
<b>Zvláštní výrobní zařízení nebo postupy</b>	9	14	42	19	3
<b>Specifická organizace výroby</b>	2	14	38	10	3
<b>Bez jakékoliv ochrany DV</b>	11	9	0	0	22
<b>Jiné způsoby ochrany</b>	0	0	0	0	6

**Tabulka 1 - Způsob ochrany duševního vlastnictví v českých firmách**  
(Zdroj: [12], vlastní zpracování)

Průzkum ukázal, že k ochraně inovací v technologicky náročných oborech (strojírenský, elektrotechnický a dopravní) dávají firmy přednost užitným vzorům, patentům a ochranným známkám v kombinaci se strategií neustálých inovací, udržováním náskoku před konkurencí a utajováním. Za povšimnutí stojí i uplatnění neformálních nástrojů, zejména specifických vztahů s dodavateli nebo odběrateli v elektrotechnickém a dopravním průmyslu. [12]

U firem v sektoru „nové technologie“ se na první příčku dostávají patenty a ihned následují užité vzory. Často také dochází k využívání autorských práv, ochranných známek a specifických pracovních smluv se zaměstnanci. Dále jsou v tomto sektoru využívány různá speciální obtížně napodobitelná výrobní zařízení nebo postupy či zvláštní způsoby organizace výroby. Ze všech zkoumaných průmyslových sektorů dochází právě u firem v „nových technologiích“ k aplikaci ochrany utajováním, v kombinaci s patenty, užitnými vzory aj. [12]

V následující tabulce (tab. č. 2) jsou uvedeny důvody, proč firmy nevyužívají patentovou ochranu.



	<b>Strojírenství</b>	<b>Elektrotechnický průmysl</b>	<b>„Nové technologie“</b>	<b>Dopravní průmysl</b>	<b>ICT</b>
<b>Počet firem</b>	47	22	24	21	36
<b>Patentová ochrana v daném oboru není obvyklá</b>	26	18	4	24	36
<b>Rychlý inovační cyklus</b>	21	14	13	14	42
<b>Vysoké finanční náklady</b>	30	36	38	24	39
<b>Nutnost zveřejnění patentu</b>	6	9	25	10	8
<b>Možnost „obcházení“ patentu konkurencí</b>	9	23	21	14	17
<b>Omezená geografická účinnost patentu</b>	13	14	7	19	17
<b>Neznalosti ohledně významu patentu</b>	9	14	0	5	19
<b>Neznalosti postupů při organizování patentu</b>	4	5	0	5	6
<b>Naše řešení „nelze kopírovat“</b>	2	0	0	5	8
<b>Jiné důvody</b>	0	0	0	0	0

**Tabulka 2 – Důvody, proč firmy nevyužívají patentovou ochranu**  
(Zdroj: [12], vlastní zpracování)

Mezi hlavní důvody, proč firmy nevyužívají patentovou ochranu, patří především vysoké finanční náklady spojené s registrací a udržováním patentů a rychlý inovační

cyklus výrobků, který je v rozporu se zdlouhavou procedurou patentové registrace. Dalším důvodem jsou také obavy ze schopnosti konkurence patenty obcházet. V neposlední řadě jsou to nevýhody spojené se zeměpisným omezením patentové ochrany, kdy je nutné patent publikovat, a prozradit tak konkurenci podstatu patentovaného výrobku. [12]

## **5.2 Patentová ochrana vs. obchodní tajemství**

Ochranu podnikových technologií lze provést dvěma způsoby. Tím prvním způsobem je ochrana obchodním tajemstvím, které se týká vynálezů a výrobních procesů, jež nesplňují kritéria pro udělení patentu, a proto mohou být chráněny pouze jako obchodní tajemství. Druhou možností je, že vynález všechny potřebná kritéria splňuje a může být chráněn patentem. Především malé a střední podniky se často potýkají s otázkou, zda vynález patentovat nebo ho chránit jako obchodní tajemství. [13]

Podstatou patentu je získání výhradního práva k průmyslovému využití vynálezu, čímž se daný vynález stává po určitou dobu exkluzivním, avšak na oplátku za jeho úplné zveřejnění. Během tohoto období může vlastník patentu komukoliv zabránit ve vyrábění, používání nebo uvádění do oběhu daného vynálezu. Součástí patentové ochrany je platba tzv. „udržovacích poplatků“. Druhou variantou je obchodní tajemství, které chrání jakoukoliv formu důvěrných informací (nejenom vynálezy), jež pro firmu představují hodnotu. Obchodního tajemství může být na rozdíl od patentů využíváno tak dlouho, dokud jeho vlastník podniká patřičné kroky k zachování jeho utajení. [14]

Když se společnosti rozhodují, jak ochrání své technologie, musí zvážit výhody a nevýhody spojené s patentem a obchodním tajemstvím. Špatně zvolená varianta může mít za následek ničující dopad na finanční životaschopnost podniku. [14]

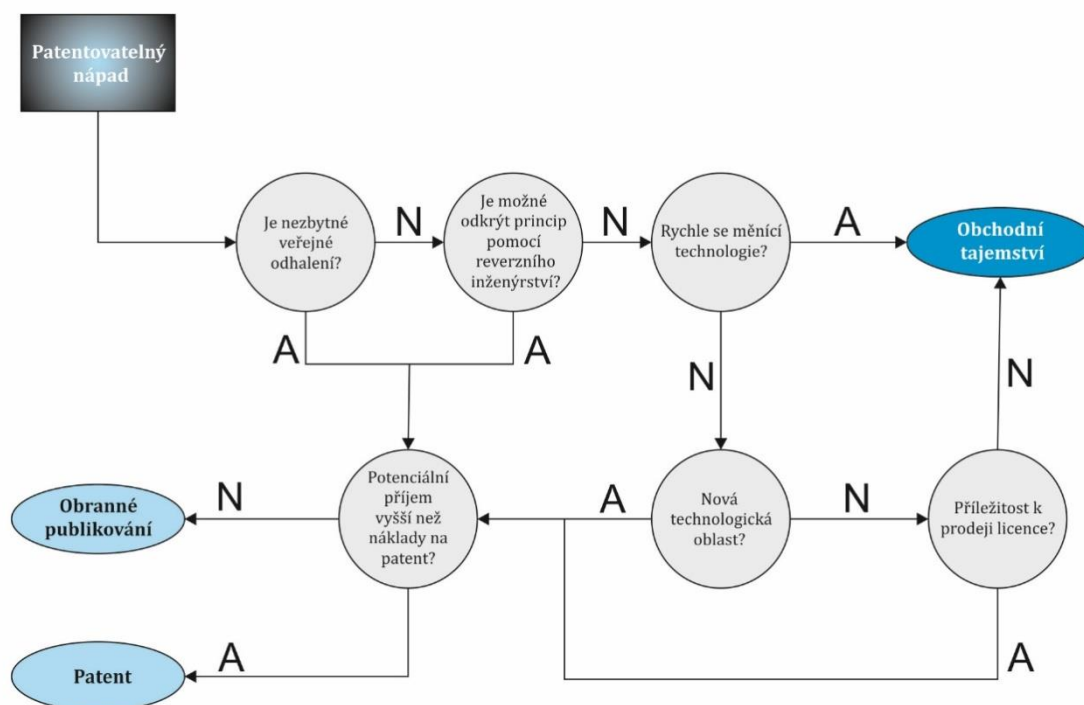
### **Některé z výhod obchodního tajemství:**

- Ochrana obchodním tajemstvím má tu výhodu, že není časově omezena (na rozdíl od patentů, jejichž ochrana trvá maximálně 20 let).
- Obchodní tajemství nevyžaduje žádné registrační poplatky.
- Obchodní tajemství má okamžitý účinek.
- Obchodní tajemství nevyžaduje splnění formalit jako je zveřejnění informací o podstatě vynálezu. [13]

### **Mezi nevýhody obchodního tajemství patří:**

- Tzv. „reverzní inženýrství“ neboli proces, při němž dochází k odkrývání principu fungování zkoumaného předmětu, který ale není kopií originálu, a tím pádem ani neporušuje autorské právo.
- Jakmile je tajemství jednou zveřejněno, přístup k němu má kdokoliv a může s ním libovolně nakládat.
- Úroveň ochrany obchodním tajemstvím je ve srovnání s patentovou ochranu považována za mnohem slabší.
- Předmět obchodního tajemství může být nezávisle vyvinut a následně patentován jinou a osobou. [13]

Na obrázku 2 je znázorněn diagram pomáhající při rozhodování o ochraně nového vynálezu. Podle postupného procházení diagramu dojde firma, v závislosti na kladně či záporně zodpovězených otázkách, k jedné ze tří možností, jak svůj vynález chránit. Může se jednat buď o ochranu obchodním tajemstvím, obranným publikováním, nebo patentem.



Obrázek 2 – Diagram pro rozhodování o ochraně nového vynálezu  
(Zdroj: [14], vlastní zpracování)

### 5.3 Právní úprava obchodního tajemství a know-how

Přestože nový občanský zákoník (2014) pojem know-how neupravuje, z právního hlediska může být na know-how nahlíženo stejně jako na obchodní tajemství, jehož právní úpravu v občanském zákoníku nalezneme. Důležitou podmínkou je, aby know-how splňovalo všechny pojmové znaky obchodního tajemství.

#### 5.3.1 Obchodní tajemství

Podle § 504 nového občanského zákoníku platí, že obchodní tajemství tvoří konkurenčně významné, určitelné, ocenitelné a v příslušných obchodních kruzích běžně nedostupné skutečnosti, které souvisí se závodem a jejichž vlastník zajišťuje ve svém zájmu odpovídajícím způsobem jejich utajení. [9]

#### Pojmové znaky obchodního tajemství:

- **Skutečnosti konkurenčně významné** – v tomto pojmovém znaku jde především o vyzdvižení aspektu zdokonalování a optimalizace výroby,

podněcování její rozmanitosti a tlak na podnikatele, aby byly vytvářeny pokrokové metody výroby, docházelo ke zlepšování odbytové metody a k celkovému překonávání stávající úrovně výroby a nabídky zboží a služeb. Dále je zdůrazňován aspekt aktuální schopnosti zapojit se do soutěže, jinými slovy řečeno, vyvinout úsilí, které směřuje k momentálnímu hospodářskému úspěchu.

- **Skutečnosti určitelné** – cílem tohoto pojmového znaku je, aby za obchodní tajemství byly považovány skutečnosti s určitým stupněm konkrétního vyjádření, a došlo tak k vyloučení skutečností, které jsou příliš obecné povahy. Dochází zde k přiblížení k pojmu know-how, které je charakterizováno jako soubor technických informací, které jsou tajné, podstatné a vhodnou formou identifikovatelné.
- **Skutečnosti ocnitelné** – jedním z kritérií, které musí obchodní tajemství splňovat, je požadavek, aby mělo alespoň potenciální materiální či nemateriální hodnotu. Této hodnoty dosahují skutečnosti tehdy, pokud v případě jejich vyzrazení dojde k jakémukoliv narušení hospodářského výsledku.
- **Skutečnosti v příslušných obchodních kruzích běžně nedostupné** – jedná se o skutečnosti, které by měly být známy pouze určitému omezenému okruhu pracovníků v podniku a nesmí být obecně známy odborníkům nebo konkurentům v oboru. Za obchodní tajemství mohou být považovány i patentové přihlášky a přihlášky užitných nebo průmyslových vzorů, pokud nedošlo k jejich zveřejnění.
- **Skutečnosti, které souvisejí se závodem** – tento pojmový znak vyžaduje souvislost obchodního tajemství se závodem. Platná právní úprava je založena na tom, že obchodní tajemství s podnikem souvisí a ochrana je poskytována podnikateli, jemuž podnik náleží.
- **Vlastník zajišťuje ve svém zájmu odpovídajícím způsobem jejich utajení** – vlastník by měl odpovídajícím způsobem projevit vůli vedoucí k utajení skutečností. [15]

### 5.3.2 Porušení obchodního tajemství

Porušení obchodního tajemství je novém občanském zákoníku definováno § 2985 a jeho znění je následující:

*„Porušením obchodního tajemství je jednání, jímž jednající jiné osobě neoprávněně sdělí, zpřístupní, pro sebe nebo pro jiného využije obchodní tajemství, které může být využito v soutěži a o němž se dověděl*

- a) tím, že mu tajemství bylo svěřeno nebo jinak se stalo přístupným na základě jeho pracovního poměru k soutěžiteli nebo na základě jiného vztahu k němu, popřípadě v rámci výkonu funkce, k níž byl soudem nebo jiným orgánem povolán, nebo*  
*b) vlastním nebo cizím jednáním přičícím se zákonu.“ [16]*

### 5.3.3 Právní ochrana obchodního tajemství

Stejně jako tomu bylo v předešlém občanském zákoníku, i podle nové úpravy je obchodní tajemství chráněno dvěma způsoby. Ochrana obchodního tajemství, která je zařazena v ustanovení § 504 v díle o rozdělení věcí, se řídí ustanoveními o ochraně vlastnictví. Na druhé straně podle ustanovení § 2985 bude podléhat ochraně nekalosoutěžní, kde musí dojít ke splnění dalších předpokladů, aby mohlo být právo na ochranu úspěšně uplatněno. [15]

#### **Nekalosoutěžní ochrana podle generální klauzule**

Všeobecné podmínky pro posuzování nekalosoutěžního jednání jsou vymezeny tzv. generální klauzulí, která je obsažena v ustanovení § 2976 nového občanského zákoníku. Jednání je považováno za nekalosoutěžní, pokud jsou kumulativně splněna tyto tři následující kritéria:

- Musí jít o jednání v hospodářské soutěži.
- Jednání musí být v rozporu s dobrými mravy soutěže.
- Jednání musí být způsobilé přivodit újmu jiným soutěžitelům, spotřebitelům nebo zákazníkům. [17]

Za nekalosoutěžní jednání se podle nového občanského zákoníku kromě porušení obchodního tajemství považuje i klamavá reklama, klamavé označování zboží a služeb, vyvolání nebezpečí záměny, parazitování na pověsti závodu, výrobku či služeb jiného soutěžitele, podplácení, zlehčování, srovnávací reklama, pokud není dovolena jako přípustná, dotěrné obtěžování a ohrožení zdraví a životního prostředí. [17]

### **Ochrana podle ustanovení o porušení obchodního tajemství**

Podle ustanovení § 2985 nového obchodního zákoníku se uvádí, že porušením obchodního tajemství je takové jednání, jímž jednající jiné osobě neoprávněně sdělí, zpřístupní, pro sebe nebo pro jiného využije obchodní tajemství, které může být využito v soutěži a o němž se dověděl jedním z následujících způsobů. Tajemství mu bylo svěřeno, nebo jinak se stalo přístupným na základě jeho pracovního vztahu k soutěžiteli, popřípadě v rámci výkonu funkce, k níž byl soudem nebo jiným orgánem povolán, nebo vlastním, případně cizím jednáním příčícím se zákonu. [16] Porušení obchodního tajemství se může dopustit jakýkoliv subjekt, kterému bylo tajemství svěřeno nebo se stalo jinak přístupným. Může se tedy jednat o zaměstnance, podnikatele, učně u podnikatele, ale v úvahu přichází i pracovník kooperující společnosti, poradenské firmy, tlumočníci, soudní znalec, auditor, pracovník daňového nebo kontrolního orgánu, osoba spolupracující na základě obchodního zastoupení nebo zplnomocnění. [17]

## **5.4 Další možné způsoby ochrany know-how**

### **5.4.1 Konkurenční ujednání**

Zaměstnavatel umožňuje svým zaměstnancům poznat vše, co je v podniku k dispozici (jedná se například o spolupráci na špičkových programech, absolvování odborných stáží, nebo je zaměstnancům umožněno kvalifikované vzdělání, které podporuje jejich osobní rozvoj). Podstatné je, že zaměstnanci získávají veškeré poznatky a znalosti, včetně know-how, kterých nabyli během pracovního poměru, a tím vystavují zaměstnavatele jistému riziku. [8]

Mohlo by se lehce stát, že dojde k ukončení pracovního poměru ze strany zaměstnance. Při odchodu si odnáší všechny nabyté vědomosti a zkušenosti, navíc si může odnést hmotné nosiče nehmotného majetku svého předchozího zaměstnavatele (např. výkresové dokumentace, podnikové normy, reglementy, seznamy odběratelů či zahraničních spolupracovníků, kalkulace a další materiály). [8]

Zaměstnavateli se samozřejmě tento postup nelíbí a hledá způsoby, jak se těmto praktikám bránit v rámci platné právní ústavy. V závislosti na stavu pracovního poměru se naskytují dva možné způsoby obrany.

### **Zákaz konkurenčního jednání zaměstnance za trvání pracovního poměru**

Zákaz konkurenčního jednání zaměstnance vůči zaměstnavateli je podle zákoníku práce upraven ustanovením § 304, kde podle odst. 1 mohou zaměstnanci vedle svého zaměstnání vykonávaného v základním pracovněprávním vztahu vykonávat výdělečnou činnost, která je shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele, u něhož jsou zaměstnáni, jen s jeho předchozím souhlasem. [16]

Pokud podle § 304 odst. 2 zaměstnavatel souhlas podle odst. 1 odvolá, musí být odvolání písemné; zaměstnavatel je povinen v něm uvést důvody změny svého rozhodnutí. Zaměstnanec je pak povinen bez zbytečného odkladu výdělečnou činnost skončit způsobem vyplývajícím pro její skončení z příslušných právních předpisů. [16]

Omezení výkonu jiné výdělečné činnosti zaměstnance se nevztahuje na výkon vědecké, pedagogické, publicistické, literární nebo umělecké dílo.

Aby mohlo dojít ke vzniku zákazu jiné výdělečné činnosti, musí existovat jakýkoliv pracovně právní vztah upravený zákoníkem práce, může se tedy jednat jak o pracovní poměr, tak i o dohodu o pracovní činnosti, nebo o dohodu o provedení práce. [18]



### **Zákaz konkurenčního jednání zaměstnance po skončení pracovního poměru**

Po skončení pracovního poměru je zákaz konkurenčního jednání zaměstnance upraven tzv. Konkurenční doložkou, jejíž úprava se nachází v ustanoveních § 310 a 311 zákoníku práce.

Podle ustanovení § 310 odst. 1 zákoníku práce platí, že *„byla-li sjednána konkurenční doložka, kterou se zaměstnanec zavazuje, že se po určitou dobu po skončení zaměstnání, nejdéle však po dobu 1 roku, zdrží výkonu výdělečné činnosti, která by byla shodná s předmětem činnosti zaměstnavatele nebo která by měla vůči němu soutěžní povahu, je součástí konkurenční doložky závazek zaměstnavatele, že zaměstnanci poskytne přiměřené peněžité vyrovnání, nejméně však ve výši jedné poloviny průměrného měsíčního výdělku, za každý měsíc plnění závazku. Peněžité vyrovnání je splatné pozadu za měsíční období, pokud se smluvní strany nedohodly na jiné době splatnosti.“* [16]

V ustanovení § 310 odst. 2 zákoníku práce je uvedeno, že *„konkurenční doložku může zaměstnavatel se zaměstnancem sjednat, jestliže to je možné od zaměstnance spravedlivě požadovat s ohledem na povahu informací, poznatků, znalostí pracovních a technologických postupů, které získal v zaměstnání u zaměstnavatele a jejichž využití při činnosti uvedené v odstavci 1 by mohlo zaměstnavateli závažným způsobem ztížit jeho činnost.“* [16]

Ustanovení § 310 odst. 3 je následující: *„Byla-li v konkurenční doložce sjednána smluvní pokuta, kterou je zaměstnanec zaměstnavateli povinen zaplatit, jestliže závazek poruší, zanikne závazek zaměstnance z konkurenční doložky zaplacením smluvní pokuty. Výše smluvní pokuty musí být přiměřená povaze a významu podmínek uvedených v odstavci 1.“* [16]

Podle ustanovení § 310 odst. 4 zákoníku práce může zaměstnavatel od konkurenční doložky odstoupit pouze po dobu trvání pracovního poměru zaměstnance. Zaměstnavatel pak může podle § 310 odst. 5 dohodu vypovědět, jestliže mu zaměstnavatel nevyplatil peněžité vyrovnání nebo jeho část do 15 dnů po uplynutí

jeho splatnosti; doložka zaniká prvním dnem kalendářního měsíce následujícího po doručení výpovědi. Na závěr, podle ustanovení § 310 odst. 6 zákoníku práce musí být konkurenční doložka uzavřena písemně, jinak nenabývá platnosti; to platí obdobně pro odstoupení od dohody a pro výpověď. [16]

#### **5.4.2 Právní osvěta**

Smyslem právní osvěty je poučení zaměstnanců o hodnotě nehmotných statků, které se v mnoha případech považují za to nejcennější aktivum firmy, jež přináší konkurenční výhodu. Zaměstnanci si často neuvědomují, že ukrást například výkresové dokumentace ve firmě je stejně závažný trestný čin, jako kdyby kradli peníze či jinou věc. Odborníci často žasnou nad tím, jak z firemních účtů mizí nepatrné peněžní částky, zatímco know-how je šířeno podnikem bez jakékoliv pozornosti. Cílem je tedy přesvědčit nejen zaměstnance, ale případně i zaměstnavatele o tom, že nehmotné statky představují hodnotu, která vždy někomu patří a je potřeba ji chránit a opatrovat. [8]

Zároveň je třeba dávat pozor i na nově příchozí zaměstnance, kteří se s mnohými skutečnostmi seznamují velmi rychle a důkladně, i přesto, že některé z těchto skutečností nemusí být pro jejich pracovní zařazení potřebné. Tito zaměstnanci pak po několika málo měsících firmu opouští, protože splnili svůj účel a dozvěděli se, co potřebovali, nebo si dokonce něco odnesli. Již při přijímání nových zaměstnanců je zapotřebí, aby zaměstnavatel každému z uchazečů oznámil, jaké jsou možné postihy při zneužití nehmotného majetku firmy. Takovéto protiprávní jednání nemusí vyústit pouze v ukončení pracovního poměru, ale zaměstnanec se může dostat i před soud. Dále se zaměstnavatel může bránit například pomocí technických prostředků (kamery a jiné sledovací zařízení), je nutné si ale uvědomit, že takovéto prostředky vyvolávají u zaměstnanců značnou nedůvěru k jejich osobě. [8]

Součástí poučování zaměstnanců je také závazek mlčenlivosti, který spočívá v zákazu sdělování všech skutečností, kterých nabyl v souvislosti s výkonem práce a které by mohly být předmětem obchodního tajemství, třetím osobám. Neméně důležitý je závazek zakazující využívat uvedené skutečnosti ve svůj prospěch

v rámci své podnikatelské činnosti, včetně dat a programových vybavení patřící organizaci. [8]

### **5.4.3 Označování, pořádek a evidence hmotného majetku**

Veškeré informace a skutečnosti, které jsou předmětem obchodního tajemství nebo know-how, by měly být v podniku evidovány a zřetelně označovány, aby bylo zřejmé, že se jedná o nehmotný majetek konkrétní obchodní společnosti. [8]

Ve větších společnostech by měla být odpovídající opatření stručně stanovena ve směrnici či jiném interním předpise, kde je uvedeno, co je předmětem obchodního tajemství a jakým způsobem mají být hmotné nosiče těchto informací označovány, sdíleny a likvidovány. Dále může také stanovit obecné požadavky na zaměstnance stanovující konkrétní opatření jako například:

- Přesný způsob označování hmotných nosičů obsahujících obchodní tajemství.
- Předpis o úschově zvláště významných dokumentů v trezorech.
- Způsob skartace hmotných nosičů obsahujících obchodní tajemství a odpovědnost za tuto činnost.
- Označení dokumentů, které je třeba likvidovat ve zvláštních skartačních zařízeních.
- Nepravidelné kontroly v mimopracovní době na pracovištích, kde se pracovníci dostávají častěji do styku s obchodním tajemstvím.
- Adresná odpovědnost pracovníků za přijímání odpovídajících opatření v případě zjištění závad v této oblasti.
- Opakovaný bezpečnostní informační audit. [8]

Zvýšenou pozornost by této problematice měly věnovat malé a střední podniky, protože na trh přicházejí s vynikajícími myšlenkami a rychle dosahují úspěchu, jenž budí pozornost velkých firem, které nemají novou zdatnou konkurenci v oblíbě.

#### **5.4.4 Opatření při obchodních jednáních**

Při obchodování s nehmotným majetkem, především tedy s know-how, je při prvních obchodních jednáních zásadní, aby nebyly poskytovány informace o tom, jaké technické principy a podrobnosti jsou v dané věci uplatněny. Zájemci musí počítat s tím, že základní technické a užitečné parametry a vlastnosti předmětného řešení mu budou odhalovány postupně, dokud nedojde k uzavření smlouvy. [8]

Z dobrých mravů podnikání plyne, že znalosti, zkušenosti a další poznatky, které nabyvatel získal v rámci přípravných stádií smlouvy, může využívat jen v případě, že dojde k uzavření smlouvy. Pokud by došlo k vyzrazení poznatků získaných v době přípravy smlouvy, která by nebyla v budoucnu uzavřena, za škodu zodpovídá narušitel dobrých mravů. Musí ale být prokázána jeho vina a zároveň musí být doloženo, že se písemně zavázal k mlčenlivosti. Vhodným řešením je delegace obchodně zdatných pracovníků, kteří nejsou důkladně seznámeni s technickou podstatou řešení a při obchodních jednáních představují určitý prvek bezpečnosti bránící vyzrazení obchodního tajemství. [8]

## **6 Znalostní management**

Závěrečná kapitola teoretické části má za cíl přiblížit pojem znalostní management, jeho význam a s ním spojené výhody plynoucí z jeho využívání v organizaci. Součástí je i podkapitola intelektuální kapitál, ve které je vyzdvihnuta hodnota, kterou firmě přináší, přičemž zároveň podtrhává důležitost znalostního managementu. V této kapitole není opomenuta ani definice základních pojmů znalostního managementu (znalostní pracovník, učící se organizace a další).

### **6.1 Význam znalostního managementu**

V dnešním dynamickém a turbulentním prostředí, ve kterém se firmy musí vyrovnávat s neustálými změnami, již není možné vystačit si pouze s tradičními zdroji, jako je práce a kapitál. Klíčovým zdrojem jsou dnes znalosti a dovednosti zaměstnanců, které jsou stěžejní podmínkou úspěšnosti podnikání. Nově nabyté znalosti umožňují rozvíjet nové dovednosti a jejich využívání zlepšuje interní procesy organizace. Je nutné si uvědomit, že znalosti bývají rozšířené po celé

organizaci a ve většině případech bývají spojené s konkrétním jednotlivcem. Proto je zapotřebí znalosti organizace řídit a do popředí vstupuje znalostní management. Existuje mnoho organizací, které do svých procesů úspěšně zavádějí prvky znalostního managementu a právě díky vhodné integraci sdílení znalostí, chytrých praktik a dalších podpůrných metod a technik dosahují úspěchu. [5], [10]

## **6.2 Cíle znalostního managementu**

Znalostní management přináší organizacím soubor nástrojů a metod, díky kterým dochází ke zlepšení práce se znalostmi a k jejich lepšímu využívání. Dříve, než je znalostní management aplikován, musí manažeři nejprve porozumět pojmu znalost. Pokud je pozornost věnována pouze znalostem explicitním a tacitní znalosti zůstávají bez povšimnutí, není možné znalosti řídit jako celek a uniká tak spousta souvislostí, vazeb a příležitostí. [19]

Pomocí nástrojů znalostního managementu lze zmapovat důležité znalosti v organizaci a identifikovat klíčové znalostní pracovníky. Tyto znalosti pak mohou napomáhat vedení společnosti při rozhodování nebo jich lze využít jako podklad pro budoucí investiční záměry. Tím odpadají náklady a práce spojená s vyhledáváním potřebných znalostí z vnějšího prostředí. [19]

## **6.3 Přínosy znalostního managementu**

Přínosy znalostního managementu je možné rozdělit do dvou základních skupin. Do první skupiny lze zařadit přínosy spojené se zavedením znalostních procesů, využíváním určitých technologií v organizaci atd. V této části se dají pozorovat následující přínosy:

- *„Zlepšení sdílení znalostí a kooperaci mezi zaměstnanci organizace.*
- *Rozšiřování nejlepších praktik v podniku.*
- *Zlepšení učení se a integrace nováčků.*
- *Eliminace ztráty know-how.*
- *Zlepšení kvality projektů a inovace.*

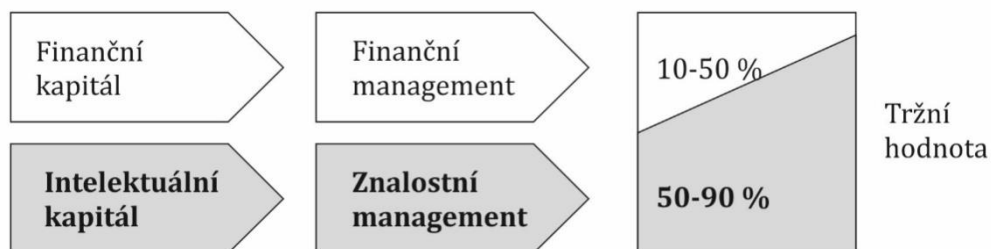
- *Zdokonalení vztahů s externím prostředím (např. se zákazníky, konkurencí atd.) a snaha připravit se na jejich vývoj.*
- *Připravenost reagovat na neočekávané události a schopnost zvládnout naléhavé a krizové situace atd.“ [1]*

Do druhé skupiny se řadí přínosy znalostního managementu, které spočívají v dosahování obvyklých cílů spojených s chodem podniku. Mezi tyto přínosy například patří:

- *„Zvýšení výkonnosti organizace.*
- *Zvýšení zisku.*
- *Maximalizace tržeb.*
- *Snížení nákladů.*
- *Zavedení nových způsobů práce.*
- *Vytvoření nových příležitostí na trhu atd.“ [1]*

#### **6.4 Intelektuální kapitál**

Tržní hodnota firem již není z větší části tvořena finančním kapitálem, jak tomu bývalo dříve. Dnes se do popředí dostává intelektuální kapitál, který tvoří majoritní část tržní hodnoty firmy. Názornou ukázkou tohoto faktu jsou například společnosti Asea Brown Boveri (ABB) a General Electric, v nichž intelektuální kapitál představuje více jak 80 % tržní hodnoty. Tato skutečnost je symbolicky znázorněna na obrázku číslo 2. [1]



**Obrázek 3 - Hodnota intelektuálního kapitálu**  
(Zdroj: [1])

Intelektuální kapitál lze definovat jako souhrn znalostí, zkušeností a kvalifikací, který značným způsobem zvyšuje konkurenceschopnost firmy. Problematikou intelektuálního kapitálu se zabývá znalostní management. [4], [20]

*„Intelektuální kapitál představuje potenciální efekt, který se projevuje až ve spojení s hmotnými aktivy v podobě přidané hodnoty, zvyšující konkurenceschopnost organizací nabízených inovačních řešení.“ [21]*

Mezi hlavní výhody intelektuálního kapitálu patří, že nehmotná aktiva na rozdíl od hmotných aktiv s postupem času neustále nabývají na hodnotě. U technologických zařízení dochází k jejich opotřebení, naopak znalosti jsou neustále rozšiřovány a prohlubovány. [21]

#### 6.4.1 Model tržní hodnoty podle společnosti Skandia

Společnost Skandia vychází z předpokladu, že tržní společnost firmy je tvořena součtem finančního a intelektuálního kapitálu. Intelektuální kapitál je dále rozvětven na další části; mezi ty nejdůležitější patří lidský a strukturální kapitál. [1]



**Obrázek 4 - Intelektuální kapitál**  
(Zdroj: [1], vlastní zpracování)

## 6.4.2 Klasifikace intelektuálního kapitálu

Intelektuální kapitál lze dělit na tři následující složky (tabulka 1):

- **Lidský kapitál** – jedná se o schopnosti, dovednosti, přístup k práci a motivaci lidí. Zaměstnanec nepředstavuje zdroj organizace, nýbrž investora, který investuje svůj čas, duševní energii, inteligenci, znalosti a dovednosti. S každou investicí přichází i jisté riziko. Stejně tak jako investor riskuje vložené peníze, i zaměstnanec vkládá svoje potenciální možnosti a osobní rozvoj.
- **Strukturální kapitál** – zahrnuje intelektuální vlastnictví, patenty, databáze, informační technologie a kulturu organizace. Strukturální kapitál spolu s lidským kapitálem vytvářejí organizaci.
- **Zákaznický kapitál** – představuje zejména vztahy se zákazníky a dodavateli. Může se například jednat o znalostí týkající se potřeb zákazníků. [3]

Lidský kapitál	Strukturální kapitál	Zákaznický kapitál
<p><i>Potenciál pro budoucí úspěch, mj.:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnosti</li> <li>• Kompetence</li> <li>• Zkušenosti</li> <li>• Expertíza</li> <li>• Angažovanost</li> <li>• Motivace</li> </ul>	<p><i>Organizační rutina:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Metody</li> <li>• Koncepce</li> <li>• Procesy</li> <li>• Kultura</li> <li>• Infrastruktura</li> <li>• IT</li> <li>• Patenty/značky</li> </ul>	<p><i>Stabilizované vnější vztahy k:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zákazníkům</li> <li>• Dodavatelům</li> <li>• Výzkumným institucím</li> <li>• Investorům</li> <li>• Společnosti</li> <li>• Ostatním stakeholderům</li> </ul>

Tabulka 3 – Klasifikace intelektuálního kapitálu  
(Zdroj: [22], vlastní zpracování)

## 6.5 Proces konverze a vytváření nových znalostí

K vytváření znalostí uvnitř organizace dochází na základě interakce mezi explicitními a tacitními znalostmi, jež bývá označována jako konverze. Detailněji se procesem tvorby znalostí a konverze zabývali Nonaka a Takeuchi, kteří vytvořili



model SECI. V něm uvádějí, že znalosti mohou být vytvářeny čtyřmi způsoby – socializací, externalizací, kombinací a internalizací. [1], [6]

### **Model SECI zahrnuje:**

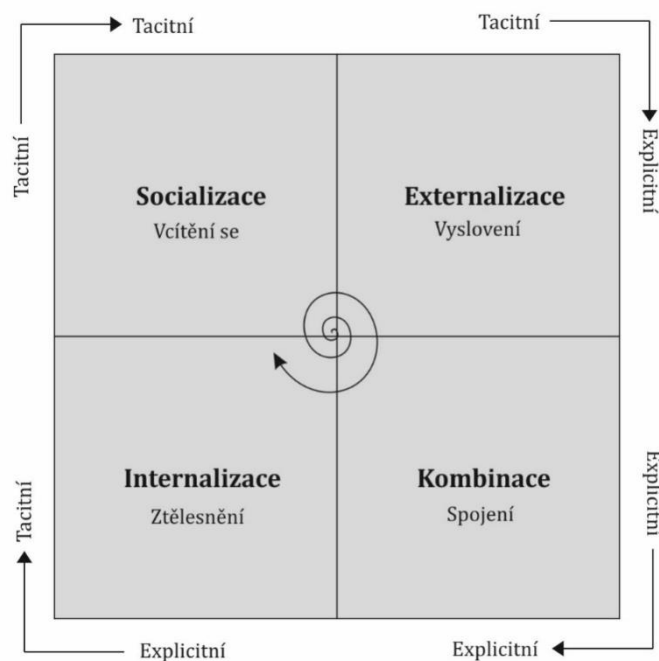
- „Dvě formy znalostí (*explicitní a tacitní*)
- *Dynamickou interakci neboli přenos.*
- *Tři úrovně sociální agregace (individuální, skupinová, kontextová).*
- *Čtyři procesy vytváření znalostí (socializace, externalizace, kombinace a internalizace).“ [1]*

### **Čtyři typy konverze:**

- **Socializace** – vytváření tacitních znalostí pomocí jiných tacitních znalostí. Jedná se také o sdílení a opakované vytváření tacitních znalostí pomocí sdílené zkušenosti. K socializaci může docházet například společným trávením času nebo pobýváním ve stejném prostředí. Typickým příkladem je tzv. učňovství, kdy se učeň nejprve vzdělává pomocí výukových materiálů a pozorováním práce mistra, a poté se začíná učit čím dál tím složitější činnosti, přičemž zároveň přebírá jeho tiché znalosti. [1], [3], [6]
- **Externalizace** – cílem externalizace je formalizace a vyjádření tacitní znalosti do znalosti explicitní, aby bylo umožněno její sdílení s ostatními. Vlastník tacitní znalosti většinou sám nedovede znalost formulovat, a proto je zapotřebí jiné osoby, která danou znalost rozpozná, charakterizuje a zpřístupní ostatním v organizaci. Jedním z příkladů externalizace může být kontrola kvality, která dovoluje zaměstnancům zlepšovat výrobní procesy vyslovením tacitních znalostí získaných v prodejně v průběhu několika let zaměstnání. [1], [3], [6]
- **Kombinace** – podstatou kombinace je slučování oddělených explicitních znalostí do nové explicitní znalosti, která je komplexnější a systematictější. Znalost je možné kombinovat pomocí dokumentů, telefonických rozhovorů, či osobních schůzek. Kreativní použití počítačových komunikačních sítí a databází může tento způsob konverze zjednodušit. [1], [3], [6]

- **Internalizace** – je proces tvorby tacitní znalosti ze znalosti explicitní a vychází z učení se při činnosti. Díky internalizaci jsou explicitní znalosti sdíleny skrz organizaci a jednotlivci je konvertují na znalosti tacitní. Tato tvorba znalostí nemá bezprostřední dopad na znalostní základnu organizace, ale přináší užitek jednotlivci. [1], [3], [6]

Všechny tyto čtyři typy tvorby nových znalostí vytvářejí tzv. znalostní spirálu. Nejprve dochází k získání nové tacitní znalosti jednotlivcem, poté je tato znalost transformována na znalost explicitní, která je rozšiřována po celé organizaci. Následně explicitní znalosti použije další jedinec nacházející se na jiném místě v organizaci. Původní znalost může vést k vytvoření nové znalosti a spirála začíná znovu. Současně dochází k rozšiřování znalostní základny organizace. [3]



**Obrázek 5 – Transformace znalostí**  
(Zdroj: [1])

## 6.6 Řízení toku znalostí a lidí

Pro organizace je v dnešní době velice důležité, aby uměli nejen pracovat se znalostmi svých zaměstnanců, ale také aby dokázali usměrňovat pohyb těchto znalostí.

### **6.6.1 Tok znalostí**

Tok znalostí probíhá mezi sítěmi technologickými a lidskými. To znamená, že k jeho tvorbě dochází pomocí interakcí mezi pracovníky, případně mezi pracovními týmy, a pomocí informačního systému organizace je tento tok usnadňován. Úkolem organizace je vytvářet takové struktury a nástroje, které dokáží toky znalostí optimalizovat. Největší vliv na tok znalostí mají pracovní prostředí a organizační struktura. Stimulován ale může být i pomocí různých motivačních nástrojů. Pro organizaci, která pracuje s tacitními znalostmi, je vhodné, aby vedla záznamy o znalostech a schopnostech, a to především klíčových pracovníků. Jejich specifické dovednosti a tzv. „best practices“ se díky tomu stanou známou skutečností neboli společenskou znalostí. [6]

### **6.6.2 Tok lidí**

Sdílení tacitních znalostí lze dosáhnout pouze pomocí komunikace mezi pracovníky. Chce-li toho organizace dosáhnout, musí věnovat velkou pozornost toku lidí napříč organizací. Organizacím se tedy doporučuje, aby vytvářeli méně formální pracovní prostředí a aby na místo klasických statických týmu, oddělení a pracovních míst vytvářely otevřené, měnící se týmy a komunity, podporující migraci pracovníků. [6]

Dle Mládkové [6] přináší zlepšení toku znalostí a lidí v organizaci tyto výhody:

- Pracovníci si uvědomí význam spolupráce s ostatními kolegy a nově vymezí svou roli v organizaci.
- Pracovníci se identifikují se svými úkoly, nikoliv s funkcí. Díky tomu lépe chápou organizaci jako celek a vidí souvislosti.
- Vzniká prostředí, ve kterém si lidé navzájem věří a jsou ochotní spolu komunikovat
- Pracovníci sdílejí znalosti jak explicitní, tak tacitní. [6]

## **6.7 Přechod na znalostní organizaci**

Tradiční chápání organizace, ve kterém je hlavním cílem podniků maximalizace zisku pomocí uspokojování potřeb zákazníků, je již minulostí. Smyslem dnešních

organizací je samozřejmě také maximalizace zisku, ale s ohledem na požadavky všech zainteresovaných stran. Aby těchto cílů organizace mohly dosahovat, musí docházet k systematickému rozvoji znalostí zaměstnanců a k následnému využití těchto znalostí. [4]

Přechod na znalostní organizaci probíhá ve třech následujících stupních:

- **Tradiční organizace** – Při nástupu a v průběhu zaměstnání, procházejí zaměstnanci výcvikem.
- **Učící se organizace** – Zaměstnanci učí nejen sebe, ale i ostatní zaměstnance. Důležitou roli zde hraje týmová práce.
- **Znalostní organizace** – Zaměstnanci využívají znalostní kapitál pro dosažení cílů organizace a všech ostatních zainteresovaných stran. [4]

## 6.8 Učící se organizace

Definici učící se organizace nejlépe vystihuje P. M. Senge, podle kterého učící se organizace je: „*Organizace, kde lidé postupně soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí, jak se společně učit.*“ [3]

Učící se organizace je charakterizována těmito rysy a projevy:

- Zaměstnanci jsou vnímáni především jako zdroj informací a znalostí
- Jsou vytvořeny vhodné podmínky pro otevřenou komunikaci
- Důraz je kladen na podporu kreativity a inovačního procesu
- Využívá se synergického efektu
- Organizační struktura bývá zpravidla plochá
- Maximálně se podporuje týmová práce
- Účinně se ochraňuje duševní vlastnictví
- Zaměstnanci jsou motivováni k rozvíjení svých znalostí
- Vytváření systému sdílení znalostí [4]

Pro zavedení konceptu učící se organizace je zapotřebí zvládnout těchto pět oblast:

- **Osobní dokonalost** – kterou je myšlen rozvoj vlastní osobnosti. Spočívá především v umění zvládnout problémy aplikací ověřených metod.
- **Sdílení mentálních modelů** – mentální modely mají vliv na způsob, kterým se lidé vyrovnávají s realitou i jakým způsobem vykonávají svou práci.
- **Sdílení vize** – spočívá ve vytvoření společného obrazu budoucnosti společnosti. Vize musí být v rámci organizace sdílena všemi pracovníky.
- **Týmové učení** – vytváří základ pro tvůrčí integraci znalosti, schopností a dovedností. Součástí týmového učení je také dialog, neboli schopnost kreativního rozvoje myšlenek a nápadů a podpora utváření společného stanoviska týmu.
- **Systémový přístup** – integruje všechny ostatní složky a zároveň vytváří potřebný synergický efekt [3], [23]

## 6.9 Znalostní pracovník

Za znalostního pracovníka považujeme osobu, jejíž náplň práce je z větší části tvořena rozvojem a využíváním znalostí. Tato osoba je pro organizaci významná tím, že vlastní důležité znalosti nebo soubor znalostí, které si organizace nemohou opatřit žádným jiným způsobem než prostřednictvím tohoto nebo jiného znalostního pracovníka. Znalostním pracovníkem není pouze expert, vysoce ceněný specialista, či vrcholový manažer; jako znalostní pracovníci mohou být označováni i zaměstnanci na méně důležitých pozicích. Stejně tak to může být zaměstnanec, který navenek působí zcela nenápadně a žádný z jeho kolegů si neovědomuje, jak moc je právě tento člověk pro organizaci důležitý. V mnoha případech nebere znalostní pracovník na vědomí, že danou znalost vlastní, nebo jí nepřikládá takový význam. Pro ostatní zaměstnance je však přístup k této konkrétní znalosti značně omezený nebo je zcela nemožné, aby se ji naučili (například z důvodu absence jiné znalosti, která podmiňuje tvorbu oné konkrétní znalosti). [1], [6]

### 6.9.1 Rozdíl mezi manuálním a znalostním pracovníkem

Níže uvedená tabulka 4 zachycuje základní rozdíly mezi manuálním a znalostním pracovníkem. Uvedené rozdíly se týkají především obecných atributů, kterými jsou zdroje, pracovní postup, vazba na výsledky a měřitelnost či kontrola výsledků.

Charakteristika	Manuální pracovník	Znalostní pracovník
Hlavní surovina	Materiální prvky	Znalosti
Pracovní postup	Zjevný	Skrytý
Viditelnost práce	Vysoká	Nízká
Vazba na výsledky	Přímá a okamžitá	Nepřímá, efekt se projevuje opožděně
Znalost	Koncentrovaná v rukou manažerů	Rozptýlená v hlavách lidí
Moc je založená na	Postavení člověka ve formálních a mocenských strukturách organizace	Profesi a postavení člověka v mocenských strukturách organizace
Podstata práce	Lineární	Nelineární
Způsob reakcí	Dán pozicí a úkolem	Pracovník podle konkrétní situace rozhoduje sám, jak bude reagovat na podněty
Standardy tvoří	Jiní pracovníci	Pracovník sám
Kontrola je zaměřena na	Pracovníka	Práci a její výsledek
Kontrolu provádí	Manažer	Pracovník
Výkony se měří	Souladem se standardy	Na základě přínosu pracovníka
Role pracovníka	Nástroj	Prostředník

Tabulka 4 – Rozdíly mezi znalostním a manuálním pracovníkem  
(Zdroj: [6])

Velké rozdíly mezi manuálním a znalostním pracovníkem lze také pozorovat v měření jejich produktivity. U manuálního pracovníka stačilo, když si manažer zvolil ten nejvhodnější nástroj pro daného pracovníka v konkrétní situaci. Určení produktivity znalostního pracovníka už tak jednoduché ale není.

Podle Druckera [24] je produktivita znalostního pracovníka určována šesti níže uvedenými faktory:

- **Volba cíle práce** – Znalostní pracovník si obvykle stanoví sám, co je jeho úkolem, jaké jsou jeho cíle práce a jak těchto cílů dosáhne.
- **Autonomie a sebeřízení** – Znalostní pracovníci musí řídit sami sebe a proto se od nich vyžaduje jistá autonomie. Zároveň musí být ochotni přijmout za svou práci plnou odpovědnost.
- **Nepřetržité inovace** – Součástí práce a úkolů znalostního pracovníka musí být neustálá inovace. Podle inovační aktivity pracovníka může být měřena jeho produktivita.
- **Permanentní učení** – Práce znalostního pracovníka vyžaduje neustálé učení a předávání získaných znalostí ostatním pracovníkům organizace.
- **Jakost práce** – U znalostního pracovníka není důležitá pouze kvantita odvedené práce, ale také kvalita, která se mnohdy zohledňuje daleko více.
- **Nové pojetí práce znalostních pracovníků** – na znalostní pracovníky musí být nahlíženo jako na aktiva společnosti, nikoliv jako na náklady. [24]

## **6.10 Strategie znalostního managementu**

Implementace znalostního managementu se odvíjí od definované znalostní strategie organizace. V závislosti na typu znalostí, které v organizaci převažují, může organizace upřednostňovat jednu ze dvou možných strategií, kodifikační nebo personalizační. Kodifikační strategie pracuje se znalostmi explicitními, naopak na tacitní znalosti se zaměřuje strategie personalizační. [25]

### **6.10.1 Kodifikační strategie**

Kodifikační strategie spočívá v práci se znalostmi, které jsou formalizované a ukládané například v databázi organizace. Práce s těmito znalostmi vyžaduje budování kvalitních IS/IT, které uspokojují informační potřeby pracovníků v závislosti na jejich odbornosti, kompetenci a odpovědnosti. Strategie je využitelná především pro organizace, které se zabývají standardní produkcí výrobků a služeb s nízkou úrovní konkurence, tím pádem i s nižší rizikovostí předmětu podnikání.

Potřebné znalosti jsou generovány z databází, čímž se i zvyšuje potřeba pracovníků data vyhledávat, kombinovat, a nacházet nové možnosti, pomocí kterých by se přizpůsobily podmínkám a potřebám organizace. [25]

Kodifikační strategii využívají organizace, jejichž činnost spočívá v uplatňování stejných postupů nebo při výrobě produktů či služeb, které jsou v závislosti na požadavcích zákazníka mírně upravovány. [19]

### **6.10.2 Personalizační strategie**

Personalizační strategie je kromě explicitních znalostí cílená i na tacitní znalosti, jejichž přenos závisí mimo jiné na způsobu vedení lidí, na stupni firemní kultury či na komunikaci a vztazích mezi pracovníky. Tato strategie nalézá uplatnění v organizacích, které jsou orientovány směrem k zákazníkovi a nabízejí mu unikátní řešení, které přesně splňuje jeho požadavky. S každou novou zakázkou dochází k rozvoji kreativních a originálních přístupů. [25]

Funkčnost personalizační strategie je podmíněna vhodným přístupem organizace, která podporuje učení zaměstnanců a předávání tacitních znalostí od expertů k ostatním pracovníkům. Strategie je vhodná pro organizace, které se zabývají například vývojem a výzkumem. [25]

## **6.11 Implementace znalostního managementu**

Cílem implementace znalostního managementu v organizaci je vytvoření takového systému, jenž umožní vytvářet, vyhledávat, získávat, přenášet a opakovaně užívat znalosti efektivním způsobem. Pro zavádění znalostního managementu je nezbytné, aby se mu dostalo důkladné podpory od vrcholového vedení. Stejně tak nezbytné je definování plánu organizace, pomocí kterého dosáhne stanovených cílů při zavádění. [3], [19]

Zavádění znalostního managementu má zpravidla pět fází, které byly vypořádány a zároveň i ověřeny v praxi (obrázek 6). Tyto fáze se obvykle navzájem prolínají a překrývají. Organizace si musí být vědoma, ve které fázi se právě nachází a jestli



nebyla některá fáze přeskočena, jinak by mohlo dojít k narušení procesu implementace. [4]



**Obrázek 6 – Fáze úspěšné implementace znalostního managementu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### **6.11.1 Přípravná fáze**

Z důvodu častého podceňování znalostního managementu ze strany většiny pracovníků, ale i některých manažerů, bývá tato fáze obtížná. Zavádění proto musí být řízeno ze shora, a to schopným vedoucím pracovníkem, jemuž se dostává podpory od vlastníka organizace, a který dokáže přesvědčit ostatní kolegy o významu a přínosech znalostního managementu včetně plynoucích výhod ze sdílení znalostí a vzájemné spolupráce. V přípravné fázi by měli příslušní pracovníci absolvovat vhodná školení či se účastnit konferencí a různých přednášek pracovníků, kteří jsou v daném oboru dostatečně zasvěceni. [3]

Počátečním úkolem této fáze je vysvětlit zaměstnancům co je to znalost a proč se organizace rozhodla pro zavedení znalostního managementu. Kromě uvedení výhod je vhodné nezatajovat i možná úskalí, které se zaváděním souvisejí. Výstupem první fáze většinou bývá rozhodnutí, zda projekt zahájit nebo naopak od něj ustoupit. [3]

### **6.11.2 Poznávací fáze**

Základem této fáze je definování strategie znalostního managementu, která musí být v souladu s celkovou strategií organizace. Tím se má na mysli, že řízení znalostí nesmí být v rozporu s cílem firmy, ani s jejím způsobem práce. [3]

Na základě pracovníků, kteří byli zvoleni v první fázi, se vytvoří tzv. „mezifunkční skupiny“, jež mají za úkol řešit konkrétní úkoly a připravit pilotní projekty, které jsou následně realizovány ve třetí fázi. [19]

### **6.11.3 Fáze pilotních projektů**

Ve třetí fázi jsou již znalosti v organizaci skutečně řízeny. Realizují se také pilotní projekty a postupně by se měla rozpracovávat základní metodologie znalostního managementu. Důležitým krokem této fáze je zmapování znalostí, které by ale nemělo být prováděno na základě doposud zpracovaných materiálů o zaměstnancích, jelikož neposkytují přesné informace. [3]

Pilotní projekty by kromě plnění svých cílů měly také přesvědčit pracovníky o výhodách spojených se znalostními aktivitami, ze kterých mají prospěch jak oni, tak i samotná organizace. [3]

Třetí fáze bývá ukončena důležitým rozhodnutím, kde je možné zvolit jednu z těchto možností:

- Vytvořit oficiální a podporovanou strategii a přidělit plánovaným aktivitám nezbytné zdroje.
- Vylepšit současný stav organizace v oblasti znalostí a nepodnikat další kroky.
- Utlumit program a opustit znalostní aktivity. [19]

### **6.11.4 Fáze rozšiřování a podpory**

Ve čtvrté fázi by měl být znalostní management považován za samozřejmost a většina pracovníků by neměla mít problémy s jeho využíváním. Organizace již nabyla vědomí, že řízení znalostí má opravdu smysl a roste celkový zájem o znalostní management. Vedení organizace má za úkol stanovit celopodniková pravidla spolupráce, určit zodpovědnost za dokumenty a poskytování znalostí včetně platby. Součástí také bývá určení vhodných nástrojů pro měření přínosu znalostního managementu. [3]

Hlavním úkolem této fáze je prosazení znalostní strategie včetně jejího rozšíření na celou organizaci. Dále je zapotřebí rozpracovat každodenní taktiky. Pokud využívání znalostního managementu opravdu organizaci přináší výhody, dochází současně k rychlému nárůstu počtu pracovníků, kteří se chtějí účastnit. Je proto nutné tyto nadšence školit v práci se znalostmi a pomáhat jim v učení, komunikaci a sdílení

znalostí. Časté konflikty či nepořádek na firemním intranetu upozorňují na nepříznivý průběh při zavádění znalostního managementu a vyvstává potřeba co nejrychleji zasáhnout a problémy napravit. [19]

#### **6.11.5 Fáze institucionalizace**

V závěrečné fázi je práce se znalostmi přirozenou součástí každodenních aktivit zaměstnanců a stala se součástí podnikatelského modelu organizace. Znalostní aktivity jsou natolik ceněné, že se do nich vedení organizace nebojí investovat. V některých případech dochází k přechodu na vhodnější organizační strukturu a vzniká systém odměňování a motivace. V této fázi samozřejmě práce nekončí a stále je zapotřebí monitorovat vývoj organizace a v případě potřeby podnikat patřičné kroky k nápravě. Podstatným úkolem je také vytvoření a zachování rovnovážného stavu mezi obecným rámcem řízení znalostí a potřebami jednotlivých částí organizace. [19]

Implementaci znalostního managementu se do cesty staví mnoho překážek a faktorů, které mohou vést k ohrožení průběhu procesu. Truneček ve své publikaci uvádí tyto nejzávažnější překážky:

- *„Vnitropodnikové politikaření.*
- *Špatně formulovaná nebo nedostatečně sdílená podniková strategie.*
- *Nedostatek zdrojů.*
- *Slabá podpora vrcholového vedení a manažerů jako celku.*
- *Vznik prostředí, ve kterém znalosti znamenají moc, dochází k utajování a úvary nemají zájem na spolupráci.*
- *Špatné pochopení pojmu znalost, zejména tacitní znalost.*
- *Negativní postoj pracovníků ke změnám.“ [3]*

#### **6.12 IT podpora znalostního managementu**

Úspěšné fungování znalostního managementu je bezesporu spojeno s využíváním informačních technologií, které značně napomáhají a usnadňují práci se znalostmi.

Díky firemním sítím a využíváním vhodných systémů pro podporu znalostního managementu je pracovníkům umožněno rychlé a pohodlné sdílení znalostí napříč organizací, včetně jejich ukládání na jedno centralizované místo, kde mají všichni zaměstnanci přístup ke znalostem, které právě v danou chvíli potřebují. Je nutné si ovšem uvědomit, že informační technologie jsou pouze zprostředkovatelem nabízejícím vhodné nástroje, díky kterým je uživateli na jedné straně umožněno znalost vytvořit a udržovat a na straně druhé napomáhá znalost sdílet napříč organizací. [26]

Nejčastěji využívané technologie podporující znalostní management jsou intranet, groupware, systémy pro správu dokumentů a znalostní báze.

### **6.12.1 Intranet**

Intranet neboli firemní síť je v podstatě internet v menším měřítku, existující v rámci konkrétní organizace. Jedná se o velmi užitečný nástroj pro sdílení informací, které se tak stávají dynamičtější a vzájemně propojené. Prostřednictvím intranetu dochází k nejen k posilování spolupráce zaměstnanců a zvyšování jejich produktivity, ale zároveň je ovlivňována organizační kultura. Intranet slouží organizaci jako znalostní úložiště, je však nezbytné, aby bylo integrováno s ostatními existujícími úložišti v organizaci. [1]

### **6.12.2 Groupware**

Označení groupware nesou systémy, které jsou využívány pro podporu spolupráce v organizaci. Pracovníkům je tak umožněna snadná komunikace a sdílení informací, kontaktů, úkolů, termínu atd. Díky groupware dochází ke zvyšování výměny tacitních znalostí uvnitř organizace. Charakteristické vlastnosti groupware systému jsou následující:

- Jsou založeny na komunikačních funkcích, tzv. messaging.
- Umožňují sledovatelné předávání položek, zejména úkolů.
- Podporují propracovanou správu rolí uživatelů.
- Podpora správy termínů a databází kontaktů.
- Poskytují otevřenou vývojářskou platformu pro doplňování funkčnosti. [26]

Groupware systémy nalézají uplatnění v organizacích s více jak deseti zaměstnanci, kteří se významně podílejí na zpracování informací a je pro ně důležité, aby jim bylo umožněno předávání práce a sdílení podkladů s ostatními kolegy. [26]

### **6.12.3 Systémy pro správu dokumentů**

Z důvodu rychlého nárůstu množství dat, informací a dokumentů je nezbytné, aby organizace využívaly vhodné systémy pro správu dokumentů (tzv. DMS), které uživateli umožní zpracovávat informace v mnohem kratším čase. Základním principem DMS je správa a sdílení jakýchkoliv dokumentů nebo informací, čehož je docíleno implementací bezpečného centralizovaného úložiště. DMS systémy nabízí širokou funkcionalitu pro zpracování dokumentů a zároveň je zamezeno zneužití informací prostřednictvím přístupových práv. Mezi základní vlastnosti DMS systémů patří:

- Organizace dokumentů do přehledné struktury.
- Automatická tvorba a řízení verzi a revizí dokumentů.
- Podpora práce více uživatelů s jedním dokumentem.
- Efektivní vyhledávání dokumentů.
- Vytváření dynamických pohledů na dokumenty.
- Podpora elektronického schvalování a uvolňování dokumentů.
- Správa firemních šablon dokumentů.
- Evidence historie práce s dokumenty.
- Podpora konverze papírových dokumentů do elektronické podoby. [26]

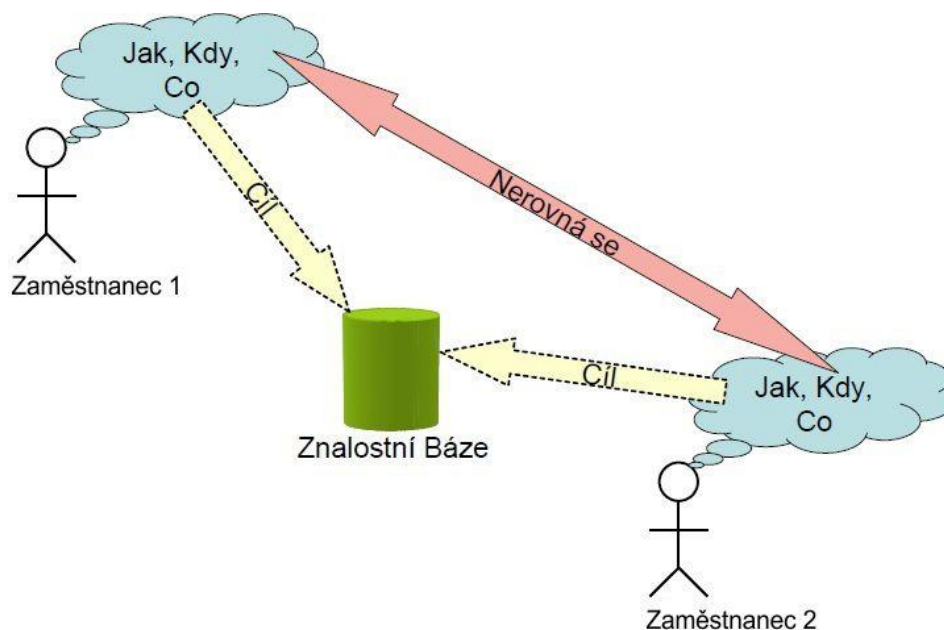
DMS systémy jsou důležitou součástí znalostního managementu, a proto by měly být integrovány do společné znalostní infrastruktury organizace. Neměly by se však

považovat za stavební prvek, na kterém je celý systém znalostního managementu stavěn. [1]

#### 6.12.4 Znalostní báze

Pojem znalostní báze může být chápán jako uložisko všech znalostí organizace. Znalosti zaměstnanců jsou do báze ukládány ve formě různých textových dokumentů (návody, reporty, poznatky atd.) nebo formou obrázků či videí, na kterých je například znázorněn postup pro vykonání konkrétní činnosti. Každá znalost je ve znalostní bází opatřena klíčovými slovy, čímž je uživateli umožněno snadné vyhledávání znalostí. Znalosti jsou v bázi ukládány podle příslušných kategorií a přístup k nim musí být opatřen pomocí přístupových práv.

Častým problémem organizací je, že jsou znalosti drženy v hlavách zaměstnanců namísto toho, aby byly zdokumentovány ve znalostní bází. Obrázek 6 znázorňuje situaci, kdy v organizaci neexistuje znalostní báze. Jak, kdy a co se má dělat, je uloženo pouze v hlavách lidí. Tyto informace se ve většině případů zásadně liší, což v praxi vede k rozdílnému provádění klíčových úkonů organizace. [27]



Obrázek 7 – Znalostní báze

(Zdroj: [27])

Další problém může nastat, pokud jeden ze zaměstnanců společnost opustí. Kromě ztráty lidského zdroje dochází i ke ztrátě významné části znalostí, které představují

hlavní kapitál společnosti a jejich vybudování trvá mnoho let. Tomuto problému může organizace předcházet zavedením a udržováním znalostní báze.

Znalostní báze v organizaci je spojena s níže uvedenými výhodami:

- Znalosti obsažené ve znalostní bázi je možné opakovaně využívat v podobných situacích v budoucnu. Zároveň je tak formalizován a plně dokumentován proces učení firmy z realizace jejích zakázek.
- Know-how společnosti již není uloženo pouze v hlavách zaměstnanců, ale je také ukládáno do znalostní báze. Tím se firma stává méně závislá na klíčových zaměstnancích, rychleji zaškoluje nově příchozí zaměstnance a zároveň nedochází ke ztrátě času při hledání odpovědí na stejné otázky.
- S růstem firmy dochází ke snadnému sdílení know-how. Pokud například dojde k rozšíření o novou pobočku, stačí zpřístupnit znalostní bázi a zaměstnanci tak jednoduše získají veškeré potřebné know-how pro její chod.
- Experti firmy neztrácí čas odpovídáním na stále stejné otázky kolegů a mají více času na vlastní práci. Odpovědi na otázky si každý zaměstnanec může vyhledat sám ve znalostní bázi. [28]

### **6.13 Bariéry znalostního managementu**

Autoři Collins a Parcel [29] ve své publikaci uvádí níže popsané bariéry znalostního managementu, konkrétněji bariéry týkající se sdílení znalostí, mezi které patří:

- **Technologická bariéra** – Spočívá v nedostatečném vybavení organizace informačními technologiemi nebo zaměstnanci nedokáží plně využít potenciálu, který jim tyto technologie nabízí. Může se jednat například o rozdílné softwarového vybavení či různé verze, které nejsou navzájem kompatibilní. Stejně tak ale může problém spočívat v neznalosti pracovníků (např. kvůli nedostatečnému zaškolení), což jim zabraňuje využít všechny funkce, které jim programy nabízí.
- **Bariéra spočívající v podnikových procesech** – V rámci jednoho úseku v organizaci může být obtížné sdílet informace a znalosti s ostatními úseky, pro které by tyto znalosti mohly být také užitečné. Důvodem je přílišná

soustředěnost oddělení na své úkoly, které musejí být v daný termín dokončeny, což někdy vyvolává soutěživost s ostatními útvary podniku.

- **Bariéra lidského chování** – Collins a Parcel [29] uvádějí praktický příklad ze společnosti British Petroleum, kde dříve převládala kultura, že vysokoškolsky vzdělání zaměstnanci a jiní specialisté považovali za nevhodné požádat některého ze svých kolegů o pomoc, aby nedávali najevo známky slabosti. Další bariérou může být lidská povaha – je všeobecně známo, že lidé neradi sdílejí svoje znalosti, protože se bojí, že by tím přišli o svoji odbornou jedinečnost. Tento problém však může být vyřešen vhodnou motivací zaměstnanců. [5]



## Aplikační část

Cílem aplikační části je představení společnosti ATEKO a.s. a zjištění současného stavu jejího znalostního managementu. Pro tento účel bylo provedeno dotazníkové šetření a rozbor jednotlivých odpovědí, u kterých v případě nedostatků přicházím s návrhem řešení a doporučením. Dalším krokem této části je zmapování všech klíčových znalostí podniku pomocí znalostního auditu. Závěrečná část je věnována softwarovému vybavení společnosti, jež podporuje práci se znalostmi a know-how podniku.

## 7 Představení společnosti ATEKO a.s.

### 7.1 Popis společnosti ATEKO a.s.

ATEKO a.s. je inženýrsko-dodavatelská společnost, která nabízí komplexní dodávky investičních celků formou „na klíč“ v oborech chemický, strojírenský a potravinářský průmysl, chlazení, energetika a ochrana životního prostředí.

Ke vzniku společnosti došlo privatizací Výzkumného ústavu potravinářské a chladicí techniky Hradec Králové (VÚPCHT) v roce 1949; tehdy společnost působila v rámci trustu CHEPOS. Dne 1. ledna 1994 byla společnost přejmenována na ATEKO a.s. a v současné době je firma součástí koncernu MEDIS.

ATEKO a.s. se řadí mezi středně velký podnik s 53 zaměstnanci a ročním obratem v průměru kolem 150 mil. Kč. Z celkové produkce je 30 % produktů exportováno do zahraničí, výjimkou nejsou ani státy jako je Čína či Jižní Korea. [30]



Obrázek 8 – Logo společnosti ATEKO a.s.  
(Zdroj: firemní dokument)

## **7.2 Profesní členění společnosti**

Společnost ATEKO a.s. se člení na 2 úseky, kterými jsou úsek technický a úsek zabývající se samotnou realizací. Technický úsek je dále členěn na dvě divize a dvě skupiny. [30]

### **7.2.1 Technický úsek**

#### **Divize procesního inženýrství**

- Basic-engineering (procesní schémata, materiálové a energetické bilance)
- Detail-engineering (kompletní procesní schémata, návrhy aparátů)
- Návrh technologických procesů a zařízení
- Chemicko-inženýrské výpočty, studie
- Zplyňování biomasy a odpadů, výroba a úpravy energoplynu

#### **Divize konstrukce**

- Konstrukční návrhy aparátů a zařízení
- Návrhy ocelových konstrukcí
- Zhotovení výrobní dokumentace
- Pevnostní výpočty

#### **Skupina Stavební projekce**

- Komplexní zpracování projektové dokumentace
- Zpracování projektů všech stupňů
- Inženýrské činnosti při realizaci staveb
- Konzultační, poradenská a expertní činnost
- Realizace investičních celků formou generální dodávky
- Kompletní záruční a pozáruční servis

#### **Skupina Točivé stroje**

- Heliové turboexpandery
- Heliové okruhy

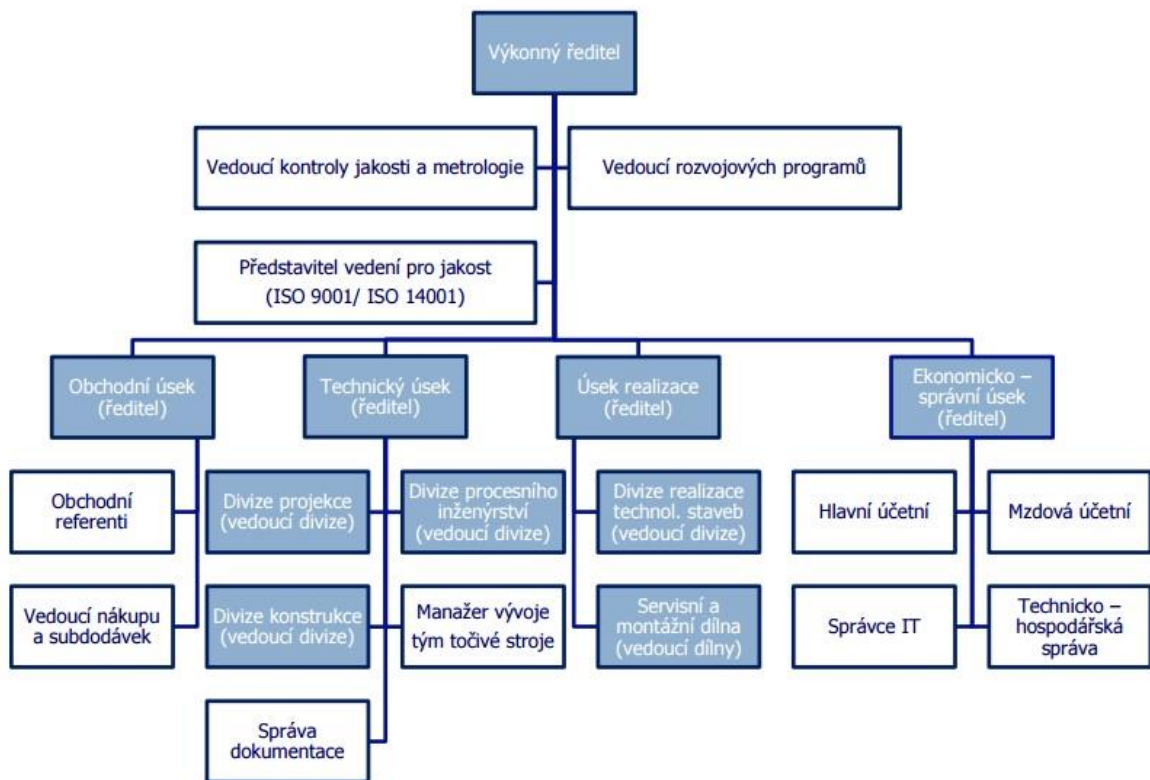
- Turbocirkulátory na vysokotlaké helium

### 7.2.2 Úsek realizace

- Divize realizace staveb
- Technologická projekce
- Servisní a montážní dílna

### 7.3 Organizační struktura společnosti

Dne 1. listopadu 2014 ve společnosti ATEKO a.s. nabyla platnosti následující organizační struktura:



Obrázek 9 – Organizační struktura společnosti  
(Zdroj: [31])

Ve společnosti ATEKO a.s. je organizační struktura členěna na jednotlivé úseky podle stejnorodých činností, kde má každý z úseků svého ředitele. Výhodou této struktury je jednotnost řízení jednotlivých funkčních oblastí, důsledná dělba práce, využití specialistů a snadnější výměna informací uvnitř úseku.

Z pohledu znalostního managementu je organizace založena na značné autonomii jednotlivých úseků pracujících na principu týmové práce. Pro tuto strukturu je typické, že vrcholový management se z větší části věnuje strategickému řízení. I když střední a nižší úrovně mají značné pravomoci, tvorba a sdílení znalostí probíhá spíše uvnitř úseku než mezi nimi navzájem, což může v některých případech působit problémy při udržování jednotného směru vývoje organizace. [3], [32]

## **7.4 Portfolio společnosti**

Společnost ATEKO a.s. nabízí následující produkty a služby:

### **Projekční a inženýrské služby**

- Projektování staveb
- Navrhování procesů a technologických celků
- Navrhování a konstruování technologických aparátů, strojů a zařízení
- Autorský a technický dozor
- Investiční poradenství

### **Technologické dodávky**

- Aparáty: výměníky separátory, kolony a další
- Stroje: kompresory a expandéry
- Kompaktní technologická zařízení
- Prototypová a experimentální zařízení

### **Realizace staveb**

- Průmyslové stavby
- Technologické stavby

Produkty a služby jsou nabízeny v následujících segmentech trhu:

- Plynárenství a ropa
- Chemický průmysl

- Strojírenský průmysl
- Výzkumná centra
- Energetika [31]

## **8 Analýza současného stavu znalostního managementu ve společnosti**

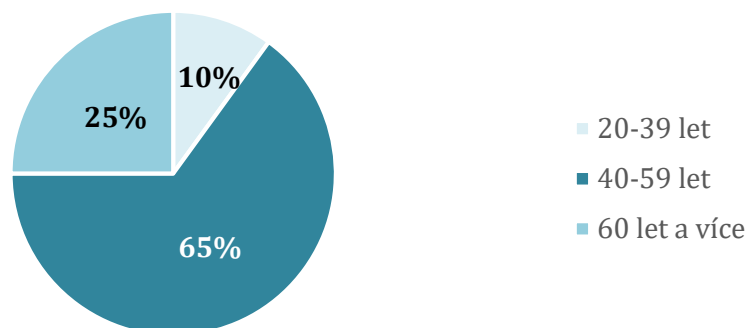
První krok praktické části diplomové práce spočívá ve zjištění současného stavu společnosti v souvislosti s využíváním principů a nástrojů znalostního managementu. Pro tento účel byl ve firmě proveden dotazníkový průzkum a znalostní audit, který slouží ke zmapování důležitých znalostí společnosti. Dále jsem měl také možnost vyzkoušet si práci v softwarových nástrojích podporujících práci se znalostmi, které zaměstnanci společnosti využívají ke své práci každý den. Ostatní potřebné informace byly postupně zjišťovány prostřednictvím pravidelných schůzek s ředitelem společnosti.

### **8.1 Dotazníkový průzkum**

Zjištění současného stavu společnosti a jejího využívání znalostního managementu jsem započal dotazníkovým průzkumem a osobním rozhovorem s většinou respondentů. Dotazník se skládal z otázek, jejichž cílem bylo zjistit odpovědi zaměřující se na práci zaměstnanců se znalostmi a na technologické vybavení společnosti (opět ve vztahu k znalostnímu managementu). Otázky jsou v následující části této kapitoly rozebrány podrobněji a v případě zjištěných nedostatků přicházím s návrhem řešení, které by mohlo být ve společnosti provedeno pro zlepšení práce se znalostmi. Dotazník byl předložen ředitelům jednotlivých úseků a dalším klíčovými zaměstnancům společnosti. I když jsem si vědom, že by bylo vhodnější předložit dotazník všem zaměstnancům, pro vytvoření prvotní představy o současném stavu znalostního managementu ve společnosti považuji za dostatečné, že byli dotázáni pouze klíčoví pracovníci.

### 8.1.1 Věk respondenta

Do jaké věkové skupiny se řadíte?



**Graf 1 – Věk zaměstnanců**

(Zdroj: vlastní zpracování – dotazníkové šetření)

Z dotazníkového průzkumu vyplývá, že v průběhu několika následujících let musí vedení firmy počítat s odchodem větší části vedoucích pracovníků do penze. Bude proto zapotřebí přijít s jistými opatřeními. Je všeobecně známé, že nejedna firma neuspěla právě kvůli odchodu klíčových zaměstnanců, jejichž znalosti představovali tu nejdůležitější část majetku společnosti.

S odchodem těchto pracovníků také dochází ke ztrátě veškerých znalostí, zkušenosti a know-how, kterých nabyli za celou dobu svého působení ve firmě. Z tohoto důvodu uvádím některé možnosti, jak předávat znalosti od zkušených pracovníků směrem k těm méně zkušeným, což by vedlo k zachování důležitých znalostí a know-how v organizaci.

Možné problémy spojené s odchodem některých klíčových zaměstnanců by mohly být řešeny následovně:

**Zmapování znalostí zaměstnanců** – Vedení společnosti by mělo mít přehled o tom, kdo má jaké znalosti a k jakým ztrátám by mohlo dojít, pokud by jejich nositel společnost opustil. Řešením může být například vytvoření adresáře s profily všech zaměstnanců prostřednictvím formuláře, kde budou kromě základních údajů také

uvedeny konkrétní schopnosti, dovednosti a zkušenosti, kterými dotyčná osoba disponuje. Zároveň by se také mohly uvádět informace o projektech a událostech, kterých se pracovník zúčastnil. Profily zaměstnanců by měly být v rámci organizace veřejně přístupny například v databázi. Následně by pak taková databáze profilů mohla posloužit i ostatním zaměstnancům, především těm novým, kteří by v případě nejasnosti ihned věděli, na jakého kolegu se mohou obrátit s žádostí o pomoc.

Při průběžných návštěvách společnosti ATEKO a.s. jsem měl možnost vyzkoušet si práci v systému Wheel, kde již existuje adresář zaměstnanců se základními údaji. Navrhuji proto tento adresář rozšířit o výše zmiňované znalosti a informace.

Důležité také je, aby zkušenější pracovníci trávili s těmi méně zkušenými více času a docházelo k předávání znalostí častěji. Uvádím proto některé doporučené metody, které byly převzaty z literatury a jsou zaměřeny všeobecně na předávání znalostí a sdílení know-how mezi pracovníky organizace:

**Řešitelské týmy** – Výhodou řešitelských týmu je učení se zaměstnanců od zkušených kolegů formou praxe, která navíc podporuje získávání nových znalostí. Vedoucí řešitelského týmu by měl hned na počátku vymezit nedostatky ve znalostech, které by pomohly v řešení, a určit každému členovi roli v týmu. Každý z členů týmu studuje nebo analyzuje jiné interní i externí znalosti, a pokud je poté správně sdílí mezi ostatní členy týmu, dochází k rychlejšímu vyřešení problému. Správně vedené řešitelské týmy se synergicky posilují navzájem a podporují sdílení tacitních znalostí. [5]

**Workshopy** – Jedná se o praktický tvůrčí seminář, v němž se účastníci věnují vybranému tématu. Cílem workshopu je objevování nových řešení a přístupů. Při workshopech dochází k rychlému sdílení znalostí, analýze nedostatků a definování plánů včetně určení způsobu jejich naplnění. Provozní workshopy také posilují autonomnost kolektivu, což s sebou přináší potřebu se stále orientovat, uchovávat nejlepší postupy a přenášet osvědčené praktiky. [5], [33]

**Mentorování** – Spočívá v učení méně zkušených jednotlivců pod vedením zkušeného pracovníka. Za mentora se zde považuje interní pracovník firmy, který vede, radí, stimuluje a usměrňuje. Při mentorování dochází nejen k předávání znalostí a know-how méně zkušeným pracovníkům, ale dochází také k rozvoji dovedností samotného mentora a zároveň se mezi ním a jeho kolegou vytváří lepší osobní vztah. [33]

Zavedení mentorování do praxe vede k posilování firemní kultury, neboť výběrem vhodného mentora firma poukazuje na to, že si váží zkušených zaměstnanců a podporuje učení perspektivních zaměstnanců od těch nejlepších. [34]

**Stínování** – Metoda, jejíž princip spočívá v pozorování práce jak zkušeného tak nezkušeného pracovníka. Stínování je možné provádět dvěma způsoby. První možností je, že zkušený pracovník řeší reálné úkoly a nezkušený kolega jeho práci sleduje, klade mu otázky a případně vykonává dílčí úkoly. Druhá možnost spočívá v opačném postupu, tedy nezkušený pracovník vykonává úkol a zkušený pracovník opravuje jeho chyby a navrhuje zlepšení, které povedou k efektivnějšímu výkonu práce. [33]

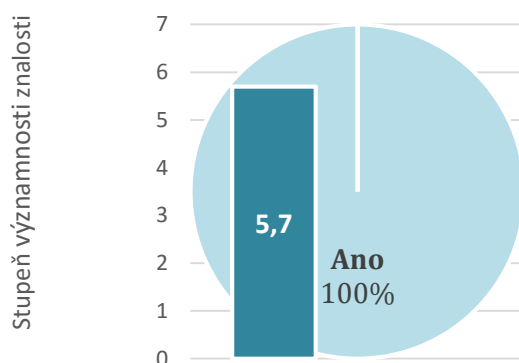
<b>Doporučení:</b>
Vytvoření báze s profily zaměstnanců.
Využívání vhodných nástrojů a metod pro sdílení znalostí mezi zaměstnanci.

**Tabulka 5 – Doporučení 1**  
(Zdroj: vlastní zpracování)



### 8.1.2 Význam znalostí z pohledu zaměstnance

Považujete znalosti za klíčová aktiva společnosti? Stupeň významnosti znalosti.



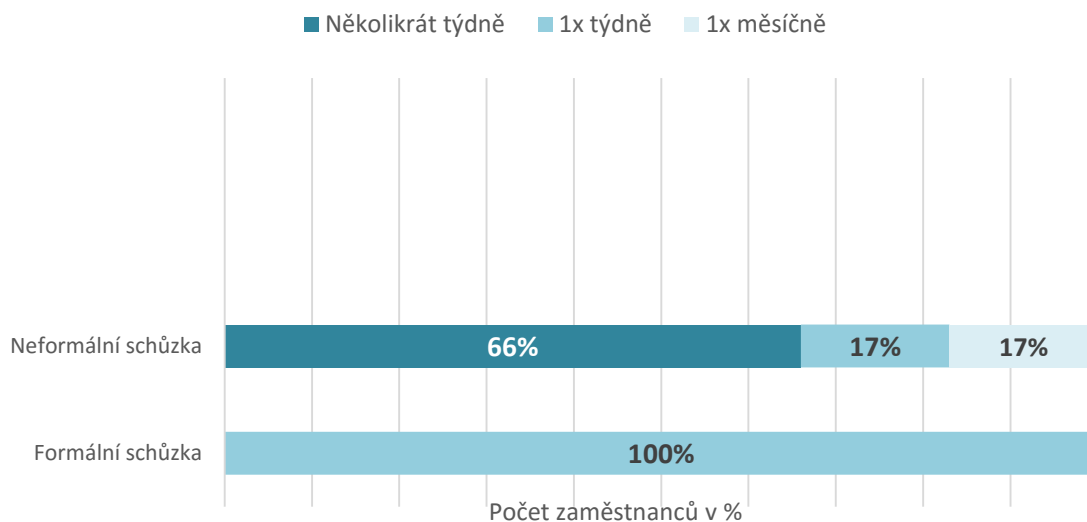
**Graf 2 – Významnost znalosti z pohledu zaměstnance**  
(Zdroj: vlastní zpracování – dotazníkové šetření)

Na otázku, zda zaměstnanci považují znalosti za klíčová aktiva společnosti, uvedli všichni respondenti, že ano. K této otázce se vázala i jedna podotázka, kde byli respondenti vyzváni, aby určili stupeň významnosti těchto znalostí. Průměrná hodnota, která je znázorněna pomocí sloupcového grafu, dosahuje téměř šesti stupňů ze sedmi.

Při zavádění znalostního managementu do společnosti je prvním krokem seznámení zaměstnanců s pojmem znalost, vysvětlení jejího významu a poukázání na výhody plynoucí ze sdílení znalostí. Z odpovědí můžeme tedy usoudit, že pracovníci společnosti ATEKO a.s. přikládají znalostem velký význam a zároveň si uvědomují jejich důležitost pro podnik.

### 8.1.3 Schůzky vedoucích pracovníků

Jak často se účastníte formálních a neformálních schůzek?



**Graf 3 – Schůzky vedoucích pracovníků**  
(Zdroj: vlastní zpracování – dotazníkové šetření)

#### Formální schůzky

Neméně významnou částí pro sdílení znalostí jsou formální schůzky, v našem případě porady. Firemní porady podněcují zaměstnance k tvorbě nových znalostí a dochází k identifikaci nových příležitostí a nápadů. Na formálních schůzkách dochází především k předávání explicitních znalostí. [5]

Z dotazníkového šetření vyplývá, že se porady ve společnosti ATEKO a.s. konají pravidelně jedenkrát týdně, v případě potřeby i častěji, což považuji za dostatečné. Součástí každé porady je vypracování zápisu, který je po konci zaslán všem zúčastněným, a zároveň i pracovníkům, kteří se zúčastnit nemohli.

ATEKO a.s. je společnost, která se může pyšnit řadou kreativních zaměstnanců. Důkazem je velké množství unikátních produktů, které za dobu svého působení vyrobila. Kreativní myšlení zaměstnanců je ale nutné podporovat neustále, například právě prostřednictvím firemních porad. Uvádím zde některé techniky pro rozvoj kreativního myšlení zaměstnanců, jejichž nápady mohou následně vést k inovacím. Mezi nejčastěji využívané metody patří:

*Brainstorming* – Jedná se o nejstarší, nejrozšířenější a nejoblíbenější techniku pro hledání nových nápadů. I když tuto techniku několik studií zpochybnilo, je i přesto v mnoha významných firmách stále využívána. Například ve firmě General Electric byla vyvinuta varianta s názvem Destruktivně-konstruktivní brainstorming, která se skládá ze dvou fází. V první fázi je vyjádřeno co nejvíce negativních nápadů a předmětů, které znemožňují řešení. Poté jsou ve druhé fázi navrženy konstruktivní návrhy. Díky této variantě dochází k vymýšlení originálnějších nápadů. Základní pravidla brainstormingu z důvodu všeobecné známosti neuvádím. [35]

*Metoda 635* – metoda, která se velmi podobá brainstormingu, si zakládá na rozvoji nápadů druhých, což se v praxi osvědčilo jako velmi účinné. Metoda nese název 6-3-5, čímž je myšleno, že se jí účastní šest zaměstnanců, kde každý z nich písemně poznamená tři nápady k danému problému a pětkrát je ve směru hodinových ručiček pošle dál. Každý z účastníků přidá k původním třem nápadům další tři nové nápady, nebo může rozvíjet nápady předešlé. Této metody se také může využívat po brainstormingu k prohloubení a dalšímu rozvoji nápadu. Dále nalézá uplatnění v případech, kdy je někdo ve skupině příliš dominantní nebo pokud mezi členy přetrvávají nevyřešené konflikty, zde by diskuze nebyla příliš efektivní. [36]

*Technika analogie* – tato technika spočívá ve využívání podobnosti mezi dvěma strukturami, které však nemají stejnou úroveň rozhodování. Cílem je přenést řešení problému z jedné oblasti na problém v oblasti jiné, přičemž může dojít k odhalení starých vzorů myšlení a struktury. Pro analogii je vhodné zvolit obrazy, procesy a techniky, které s původním problémem nemají nic společného. Poté, co je problém objasněn hledáme nejprve analogie, z nichž je zvolená taková, která se nabízí jako zásobník nápadů. Nakonec je tato analogie podrobně charakterizována. V další fázi se pak snažíme tyto popsání vlastnosti přenést na daný problém, přičemž jsou upraveny, zhodnoceny a případně realizovány. [36]

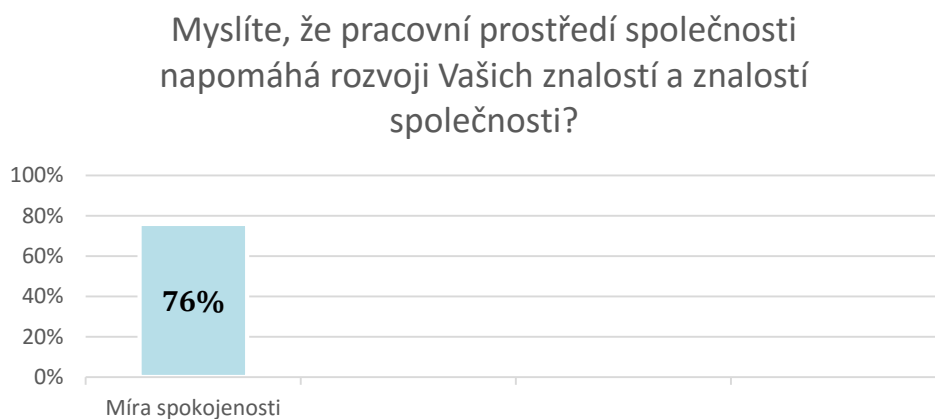
*Bisociace* – v návaznosti na slovo asociace zavedl Kőstler pojem bisociace. Tento pojem se dnes používá ve spojitosti s kreativitou, neboť se jedná o metodu, která

spojuje pojmy, obrazy či představy z náhodně zvolených oblastí. Pravidla metody spočívají ve zvolení obrazů či pojmů, které se dotyčným líbí a dělají jim radost, čímž se u nich vzbudí zájem. Je důležité, aby byly obrazy či pojmy co nejvíce vzdáleny původnímu problému. Následně se podrobně popíší a poté se hledá spojitost s problémem. Na závěr jsou zvolená řešení rozšířena, vyhodnocena a realizována. [36]

### **Neformální schůzky**

Výhodou neformálních schůzek je, že mezi účastníky dochází k přenosu tacitních znalostí, aniž by si to dotyční uvědomovali. Podle odpovědí dotazovaných se většina pracovníků společnosti účastní neformálních schůzek několikrát týdně. Tento fakt nasvědčuje tomu, že mezi pracovníky společnosti panují dobré osobní vztahy. Zároveň je díky tomu podporováno sdílení znalostí ve společnosti. Na podotázku, zdali jsou neformální schůzky pro zaměstnance důležité, odpověděli všichni respondenti (s výjimkou jednoho) pozitivně.

#### **8.1.4 Pracovní prostředí ve společnosti**



**Graf 4 – Pracovní prostředí ve společnosti**  
(Zdroj: vlastní zpracování – dotazníkové šetření)

S neformálními schůzkami pracovníků do jisté míry také souvisí prostředí, ve kterém se pracovníci nacházejí. Na dotazovanou otázku týkající se pracovního prostředí odpovídali respondenti pomocí stupnice od jedné do sedmi, výsledná hodnota převedená na procenta je necelých 80 %.

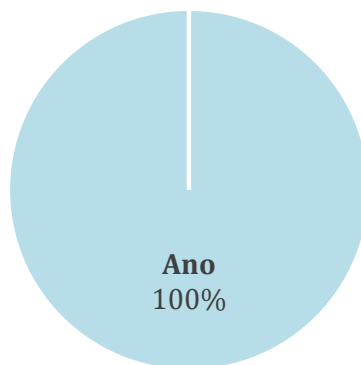
Jelikož firmu pravidelně navštěvuji a zároveň mi byla poskytnuta prohlídka nově zrekonstruovaného interiéru budovy, který dozajista nabízí výborné zázemí pro práci zaměstnanců, můžu říci, že jsou podmínky více než přijatelné. Co bych ale doporučil, a zároveň se shodují s návrhem od jednoho respondenta dotazníku, je vytvoření prostoru pro neformální schůzky pracovníků. Díky tomu by docházelo k prohlubování vztahů mezi zaměstnanci a častějšímu sdílení tacitních znalostí.

<b>Doporučení:</b>
Využívání metod pro podporu kreativity zaměstnanců.
Vytvoření vhodného prostoru pro neformální schůzky pracovníků.

**Tabulka 6 - Doporučení 2**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### 8.1.5 Systematické vzdělávání zaměstnanců

Je Vám ve firmě umožněno systematické vzdělávání?



**Graf 5 - Vzdělávání zaměstnanců**  
(Zdroj: vlastní zpracování – dotazníkové šetření)

Systematické vzdělávání zaměstnanců je jednou z podmínek pro úspěšné fungování znalostního managementu v organizaci. Pokud jsou zaměstnanci neustále vzděláváni, dochází k rozvoji jejich znalostí a dovedností, a celý podnik tak získává konkurenční výhodu. Tuto skutečnost potvrzuje i citát od P. Sangeho:

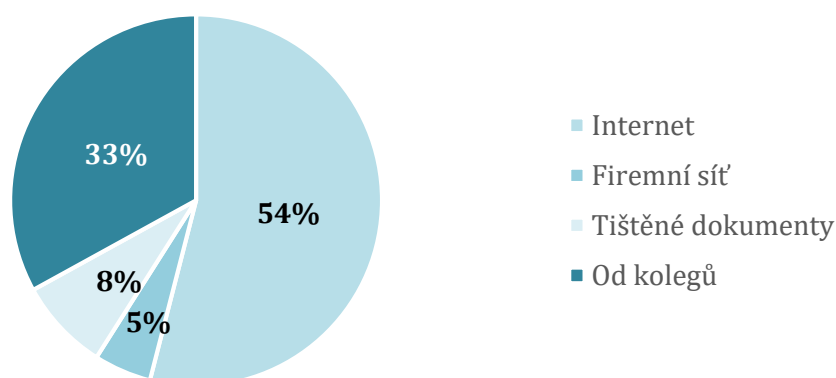
„V dnešní době je jedinou možnou konkurenční výhodou, kterou organizace může získat, schopnost učit se rychleji, než ostatní.“ [37]

V současné době, kdy se neustále zrychluje tempo technologických změn, si už pracovníci nevystačí pouze se znalostmi, které získali při nástupu na pracovní pozici. Je proto naprosto nezbytné, aby se zaměstnanci vzdělávali po celou dobu svého pracovního poměru.

Na základě kladných odpovědi od všech respondentů vyplynulo, že ve společnosti ATEKO a.s. je zaměstnancům systematické vzdělávání umožňováno. Společnost tedy splňuje jeden z předpokladů učící se organizace.

### 8.1.6 Nejčastější zdroj pro vyhledávání nových informací

Z jakých zdrojů nejčastěji získáváte nové informace?



**Graf 6 – Zdroj pro získávání nových informací**  
(Zdroj: vlastní zpracování – dotazníkové šetření)

Na otázku týkající se nejčastěji využívaného zdroje pro získávání nových informací, odpověděla více než polovina respondentů, že pro tyto účely využívá internet. Bohužel v dnešní době, kdy internet obsahuje více jak miliardu webových stránek, už nemusí být využívání tohoto nástroje pro vyhledávání nových informací tak pohodlné, jak by se mohlo na první pohled zdát. Podle výzkumu IDC, který byl proveden v roce 2009, bylo zjištěno, že pracovníci firem stráví čtvrtinu pracovní

doby vyhledáváním informací a pouze v 13 % případech najdou to, co potřebovali.  
[38]

Když vezmu v potaz, v jakém roce byl výzkum proveden, tak je zřejmé, že dnešní situace bude ještě o poznání horší.

Třetina respondentů získává nové informace od kolegů, což se ve vztahu ke znalostnímu managementu jeví jako pozitivní zpráva. Problém ale může nastat, pokud dotyčný kolega zrovna není dostupný. V tomto případě se musí zaměstnanec pravděpodobně opět spolehnout na internet a trávit mnoho času vyhledáním informací. Navíc se také často stává, že v rámci podniku, dochází k opětovnému vyhledávání totožných informací. Jako vhodné řešení bych navrhol rozšířit znalostní bázi společnosti o různé informace a znalosti.

Mohlo by se jednat například o externí znalosti a informace týkající se:

- Odběratelů a jejich potřeb
- Konkurence jejich působení na trhu (silné stránky vs. slabé stránky)
- Zákonů a regulací, které mohou mít vliv na chod organizace
- Změn v technologiích – již známe nebo plánované do budoucna
- Změn u dodavatelů – plánované a potenciální

Znalostní báze by ale také mohla obsahovat interní znalosti a informace jako jsou:

- Nejlepší nápady
- Metody
- Strategie jednotlivých úseků
- Nástroje
- Poznatky
- Různá pravidla

Stejně tak si společnost může prostřednictvím znalostní báze vytvářet vlastní slovník, ve kterém má definované odborné pojmy. Postupem času, by si společnost vytvořila obsáhlou bázi znalostí a informací, která by neustále nabývala na obsahu,

a zároveň by docházelo k méně častému využívání internetu, což by šetřilo čas zaměstnanců. Odstranil by se také problém se získáváním informací od kolegů, pokud by zrovna nebyli k dispozici.

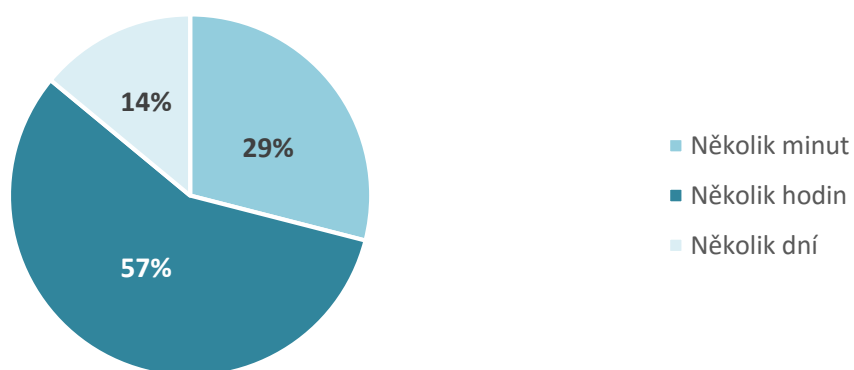
Pokud by se společnost vydala touto cestou a pravidelně rozšiřovala znalostní bázi o výše zmiňované informace a znalosti, bylo by vhodné pořídit i speciální software pro znalostní bázi. Výhodou takového softwaru jsou především metadata (data o uložených znalostech), díky kterým jsou jednotlivé znalosti kategorizovány z různých pohledů, čímž dochází k rychlému a snadnému vyhledávání potřebných znalostí.

<b>Doporučení:</b>
Rozšíření znalostní báze.
Zvážit pořízení vhodného software pro znalostní bázi.

**Tabulka 7 - Doporučení 3**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### 8.1.7 Vyhledávání informací a dokumentů v organizaci

Jak dlouho Vám trvá, než naleznete potřebnou informaci nebo dokument ve společnosti?



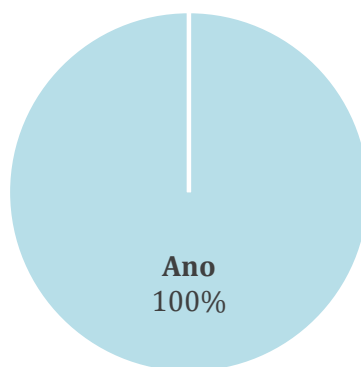
**Graf 7 - Potřebný čas pro vyhledávání informací a dokumentů**  
(Zdroj: vlastní zpracování – dotazníkové šetření)



Na otázku, kolik času zaměstnanci využijí pro vyhledání potřebné informace či dokumentu v organizaci, odpověděla převážná většina respondentů, že jim tato činnost zabere zpravidla několik hodin. V otázce nebylo uvedeno, zda se myslí informace a dokumenty v elektronické či v tištěné formě, nicméně v dnešní době organizace vytváří většinu dokumentů v elektronické formě a tištěné dokumenty se dají do této formy snadno převést. Problém zde tedy vidím v ukládání souborů do firemního systému pro správu dokumentů, který bude podrobněji rozebrán v kapitole 8.4.

### 8.1.8 Práce zaměstnanců v týmech

Využíváte k řešení problémů týmové spolupráce?

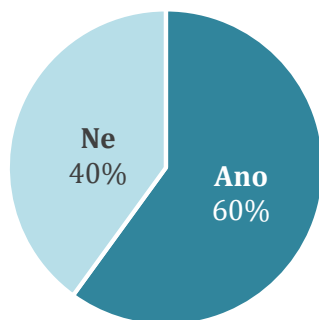


**Graf 8 – Týmová spolupráce**  
(Zdroj: vlastní zpracování – dotazníkové šetření)

Cílem této otázky bylo zjistit, zdali pracovníci využívají týmové spolupráce k řešení problémů. Výhodou týmové spolupráce je rychlejší reakce na nečekané události a sdílení tacitních znalostí mezi zaměstnanci. Na otázku odpověděli všichni respondenti pozitivně. Nutno také dodat, že týmové spolupráce není využíváno pouze v případě řešení problémů, ale i při rutinních činnostech organizace. Využívání týmové práce je opět jedním z předpokladů učící se organizace.

### 8.1.9 Kvalita znalostí ve znalostní bázi společnosti

Jste spokojen s kvalitou a aktuálností znalostí uvnitř znalostní báze?



**Graf 9 – Kvalita znalostí uvnitř znalostní báze**  
(Zdroj: vlastní zpracování – dotazníkové šetření)

Poslední dvě otázky z dotazníkového šetření se týkaly znalostní báze společnosti. Na otázku, která se zabývala spokojeností zaměstnanců s kvalitou a aktuálností báze, odpověděla většina respondentů pozitivně. Jeden z respondentů, který zastával opačný názor a není se současným stavem spokojen, navrhuje vytvoření báze s informacemi o realizovaných výrobcích společnosti. Tento návrh mě velmi zaujal a myslím si, že by mohl mít přínos pro společnost, proto bude dále rozebrán v kapitole 8.4, kde uvádím možné řešení. Jak jsem již zmiňoval v kapitole 8.1.6, doporučoval bych také rozšířit znalostní bázi o externí a interní znalosti.

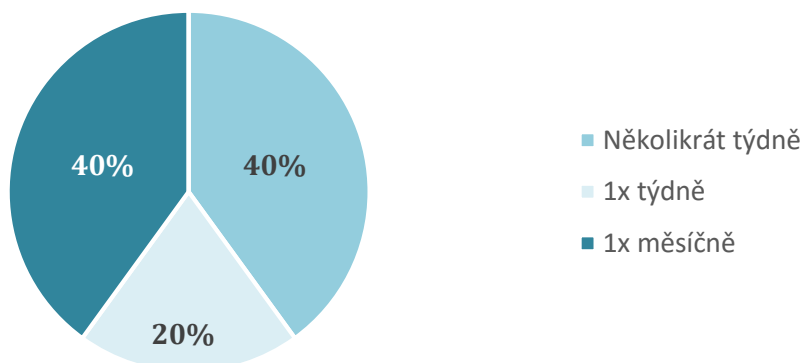
<b>Doporučení:</b>
--------------------

Vytvoření báze realizovaných produktů a služeb.
---

**Tabulka 8 – Doporučení 4**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

### 8.1.10 Rozšiřování znalostní báze

Jak často přidáváte nové znalosti do znalostní báze?



**Graf 10 – Přidávání znalostí do znalostní báze**  
(Zdroj: vlastní zpracování – dotazníkové šetření)

Další otázka týkající se znalostní báze měla za cíl zjistit, jak často zaměstnanci přidávají nové znalosti do znalostní báze společnosti. Zde se odpovědi lišily a je vidět, že každý ze zaměstnanců má ke znalostní bázi jiný přístup. Někteří přidávají nové znalosti několikrát týdně, jiní pouze jednou měsíčně. Chce-li vedení společnosti zajistit frekventovanější rozšiřování znalostní báze, ale i celkově zlepšit sdílení znalostí mezi pracovníky, je zapotřebí zaměstnance motivovat. Toho lze dosáhnout například prostřednictvím vhodného systému ohodnocování a odměn. Zaměstnanci nemusí být nutně motivováni pouze formou finanční odměny, může se také jednat například o udělení ocenění, či popularizací v interních dokumentech organizace.

#### **Doporučení:**

Zavést systém ohodnocování a odměňování zaměstnanců za sdílení znalostí.

**Tabulka 9 – Doporučení 5**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Dotazník také obsahoval otázky, jejichž cílem bylo zjištění využívaných softwarových nástrojů pro podporu znalostního managementu. Těmito otázkami se však v dotazníkové části nezabývám. Nástroje jsou podrobněji popsány v kapitole 8.3.

### **8.1.11 Vyvozené závěry na základě dotazníkového šetření**

Na základě dotazníkového šetření lze usoudit, že ve společnosti ATEKO a.s. je znalostní management z jisté části využíván. Zaměstnanci si uvědomují význam znalostí a vědí, jak velkou hodnotu pro společnost představují. Stejně tak je možné ve společnosti pozorovat některé prvky učící se organizace (například časté využívání týmové práce, možnost systematického vzdělávání). Neméně důležitou částí pro sdílení znalosti v organizaci je firemní kultura, o které můžu prohlásit, že je ve společnosti ATEKO a.s. na velmi dobré úrovni. Další pozitivní stránkou také je, že společnost využívá vhodné nástroje IT pro podporu znalostního managementu.

Na druhou stranu bylo zjištěno i několik nedostatků, které práci se znalostmi znesnadňují. Jedná se například o nedostatečně obsáhlou znalostní bázi či absenci vhodných prostor pro neformální schůzky zaměstnanců. Ukládání firemních dokumentů, které obsahují většinu know-how společnosti se také nezdá být zcela ideální a zaměstnanci kvůli tomu tráví mnoho času vyhledáváním těchto dokumentů a dalších potřebných informací. Rizikem do budoucna by mohl být odchod klíčových zaměstnanců do penze, je proto zapotřebí podpořit sdílení znalosti od těchto zaměstnanců směrem k těm perspektivním.

V tabulce 10 uvádím souhrn doporučení, které by společnosti pomohly k efektivnější práci se znalostmi, jenž povede k větší produktivitě zaměstnanců.

<b>Souhrn doporučení:</b>
Vytvoření báze s profily zaměstnanců.
Využívání vhodných nástrojů a metod pro sdílení znalostí mezi zaměstnanci.
Využívání metod pro podporu kreativity zaměstnanců.
Vytvoření vhodného prostoru pro neformální schůzky pracovníků.
Rozšíření znalostní báze.
Zvážení pořízení vhodného software pro znalostní bázi.
Vytvoření báze realizovaných produktů a služeb.
Zavedení systému ohodnocování a odměňování zaměstnanců za sdílení znalostí.

**Tabulka 10 - Souhrn doporučení**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

## **8.2 Znalostní audit**

Dalším krokem praktické části bylo provedení znalostního auditu, který je nezbytnou součástí znalostního managementu a spočívá ve zmapování všech důležitých znalostních aktiv podniku. Předmětem mapování znalostí je v podstatě vše, co se znalostmi souvisí. Jedná se například o způsob jejich ukládání, využívání, vlastnictví, nastavení přístupových práv aj. Díky znalostnímu auditu si vytvoříme představu o tom, jaké typy znalostí při své práci společnost potřebuje, jaké jsou její odborné znalosti, kde se ve firmě vytvářejí znalosti nové a jak často se vytvářejí, jak vedení společnosti předchází ztrátě know-how s odcházejícími pracovníky, jestli zaměstnanci provádí rutinní dokumentování znalostí a mnoho dalšího. [39]

Ve společnosti ATEKO a.s. byl proveden audit inženýrsko-technických znalostí (know-how), které společnost využívá ve své podnikatelské činnosti. Pro účely této diplomové práce se jeví jako dostatečné, že byl znalostní audit proveden formou rozhovoru s ředitelem společnosti. Pro detailnější zmapování znalosti společnosti by bylo vhodné absolvovat více rozhovorů, zejména s vedoucími jednotlivých oddělení. Obchodní know-how nebylo studováno.

Znalosti, které byly zmapovány v rámci konkrétní divize či úseku, můžete vidět v níže uvedených tabulkách 5–9.

<b>Divize procesní inženýrství</b>	
<b>Popis činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Návrhy technologických procesů a zařízení</li> <li>• Chemicko-inženýrské výpočty</li> </ul>
<b>Forma činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutinní činnost (tj. návrhy a výpočty dle známého postupu) = 70 %</li> <li>• Kreativní činnost = 30 %</li> </ul>
<b>Klíčové znalosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologické procesy a zařízení pro výměnu tepla pro výměnu hmoty</li> <li>• Bilanční výpočty, supervize</li> <li>• Montáže zprovoznění</li> </ul>

**Tabulka 11 – Znalosti v divizi procesního inženýrství**  
(Zdroj: vlastní zpracování – znalostní audit)

<b>Skupina stavební projekce</b>	
<b>Popis činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komplexní zpracování projektové dokumentace všech stupňů</li> <li>• Inženýrské činnosti při realizaci staveb</li> <li>• Konzultační, poradenská a expertní činnost</li> </ul>
<b>Forma činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rutinní činnost (tj. návrhy a výpočty dle známého postupu) = 85 %</li> <li>• Kreativní činnost = 15 %; její podíl je však významně vyšší při zahájení práce na zakázce</li> </ul>

<b>Klíčové znalosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektování staveb – pozemní stavitelství</li> <li>• Technické zařízení budov</li> <li>• Statika staveb</li> <li>• Elektro</li> </ul>
-------------------------	---

**Tabulka 12 – Znalosti ve skupině stavební projekce**  
(Zdroj: vlastní zpracování – znalostní audit)

Divize konstrukce	
<b>Popis činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstrukční návrhy technologických aparátů a zařízení</li> <li>• Zhotovení výrobní dokumentace</li> <li>• Pevnostní výpočty</li> <li>• Supervize výroby</li> </ul>
<b>Forma činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podíl rutinní činnosti (tj. návrhy dle známého postupu) = 70 %</li> <li>• Kreativní činnost lze odhadnout na 30 %</li> </ul>
<b>Klíčové znalosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konstruování technologických zařízení ve 2D</li> <li>• Konstruování technologických zařízení ve 3D</li> <li>• Pevnostní výpočty</li> <li>• Znalost technologických postupů (obrábění, svařování atd.) v oblasti strojírenské výroby</li> </ul>

**Tabulka 13 – Znalosti v divizi konstrukce**  
(Zdroj: vlastní zpracování – znalostní audit)

<b>Skupina točivé stroje</b>	
<b>Popis činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Návrhy točivých strojů</li> <li>• Zhotovení výrobní dokumentace</li> <li>• Supervize montáže</li> <li>• Uvádění do provozu</li> <li>• Provádění zkoušek a hodnocení výsledků</li> <li>• Termodynamické výpočty</li> <li>• Pevnostní výpočty</li> </ul>
<b>Forma činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podíl rutinní činnosti (tj. návrhy dle známého postupu) = 70 %</li> <li>• Kreativní činnost = 30 %</li> </ul>
<b>Klíčové znalosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Znalost termodynamiky</li> <li>• Konstruování točivých strojů ve 2D</li> <li>• Konstruování točivých strojů ve 3D</li> <li>• Pevnostní výpočty</li> <li>• Znalost technologických postupů (obrábění, svařování aj.) v oblasti strojírenské výroby</li> </ul>

**Tabulka 14 - Znalosti ve skupině točivé stroje**  
(Zdroj: vlastní zpracování – znalostní audit)

<b>Úsek realizace</b>	
<b>Popis činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizace průmyslových a technologických staveb</li> <li>• Technologická projekce</li> <li>• Servisní a montážní dílna</li> </ul>
<b>Forma činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podíl rutinní činnosti (tj. návrhy dle známého postupu) = 90 %</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kreativní činnost = 10 %</li> </ul>
<b>Klíčové znalosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektové řízení</li> <li>• Znalost technologických postupů ve stavebnictví</li> <li>• Znalost technologických postupů při montážích technologických celků</li> <li>• Právní aspekty v obchodních vztazích</li> </ul>

**Tabulka 15 – Znalosti v úseku realizace**  
(Zdroj: vlastní zpracování – znalostní audit)

Všechny tyto znalosti zaměstnanců, které jsou uvedeny v tabulkách 5–9, jsou uplatňovány při tvorbě výkresů, modelů, návodů, výpočetních postupů a dalších dokumentů, jež představují a vytvářejí know-how společnosti.

K rozvoji know-how dochází dvěma způsoby, a to v závislosti na formě, kterou bylo know-how zachyceno. Je-li know-how zachyceno písemně, jedná se právě o výše zmiňované dokumenty. V podnicích se ale také často vyskytuje know-how bez písemné formy (různé poznatky, postupy ale i všechny možné tacitní znalosti uložené v mysli zaměstnanců).

Z hlediska formy je ve společnosti ATEKO a.s. know-how ukládáno následovně:

**a) Know-how v písemné formě (obsahuje explicitní znalosti):**

<b>Typ know-how</b>	<b>Nástroj pro vytváření</b>	<b>Typ archivace</b>	<b>Jak často vznikají</b>
<b>Výkresy</b>	AutoCAD	Systém Wheel	Několikrát týdně
<b>3D Modely</b>	AutoCADInventor	Systém Wheel	1 × týdně
<b>Zprávy</b>	MS Word	Systém Wheel	Dle potřeby
<b>Tabulky</b>	MS Excel	Systém Wheel	Dle potřeby
<b>Náčrty</b>	Není spec. SW	Obvykle jen tištěná forma (někdy bývá skenováno)	Dle potřeby
<b>Návody</b>	MS Word	Systém Wheel	1 × týdně
<b>Výpočetní postupy</b>	Zpravidla MS Excel nebo speciální software např. HYSYS	Sdílený disk	1 × týdně
<b>Metodika postupu při návrhu</b>	Zpravidla není software	Není	1 × týdně
<b>Poznámky</b>	Není spec. SW	Obvykle jen tištěná forma (někdy bývá skenováno)	Dle potřeby
<b>Informace o odběratelích a dodavatelích</b>	Záznam do informačního systému WHEEL	Systém Wheel	Několikrát týdně

**Tabulka 16 – Know-how v písemné formě**  
(Zdroj: vlastní zpracování – znalostní audit)

**b) Know-how bez písemné formy (obsahuje implicitní znalosti):**

Typ know-how	Způsob záznamu	Typ archivace
Poznatky	Zpravidla není software	Není
Absolvovaná školení	Záznam o školení	Tištěná forma
Znalosti a schopnosti odborných pracovníků	Není veden, pro část techniků existují odborná školení	Někdy tištěná forma (certifikát o absolvování školení)

**Tabulka 17 – Know-how bez písemné formy**  
(Zdroj: vlastní zpracování – znalostní audit)

Na základě znalostního auditu bylo zjištěno, že se většina firemního know-how ukládá do systému pro správu dokumentů, kterým je systém Wheel. Prostřednictvím auditu bylo také zjištěno, že se ve společnosti elektronicky neevidují různé znalosti, poznatky a schopnosti pracovníků. Tento nedostatek opět potvrzuje, že by bylo vhodné rozšířit znalostní bázi společnosti, o které jsem se již zmiňoval v kapitole 8.1.6.

### **8.3 Využívané softwarové nástroje ve společnosti**

Pro efektivní práci se znalostmi využívají zaměstnanci společnosti ATEKO a.s. ke své činnosti níže popsané softwarové nástroje Lotus Notes a Wheel:

#### **8.3.1 Lotus Notes**

Lotus Notes je nástroj od firmy IBM, který se řadí mezi systémy pro podporu spolupráce (groupware). Lotus Notes by se dal definovat jako programové prostředí, které umožňuje uživatelům využívat obsažené aplikace a zároveň dovoluje vývojářům vytvářet aplikace nové. Kromě podpory spolupráce je nástroj také výborným pomocníkem v oblasti práce s dokumenty, čímž zjednodušuje podnikovou administrativu. [40]

Ve spojitosti se znalostním managementem nabízí Lotus Notes následující možnosti práce se znalostmi a informacemi:

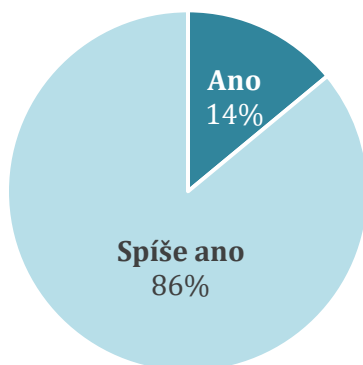
- **Publikování** – zveřejňování informací (formou zpravodajů, odborných dokumentů, seznamů zaměstnanců atd.)
- **Vyhledávání** – vyhledávání potřebných informací v organizaci
- **Uchovávání** – vytváření a uchovávání tzv. organizační paměti
- **Sdílení** – sdílení nápadů, zkušeností, informací a znalostí s ostatními pracovníky (prostřednictvím e-mailu, databází a diskuzních fór)
- **Vytváření** – vytváření a porozumění tacitním znalostem jednotlivců či skupin (sdílené databáze v rámci stejnorodých skupin) [41]

Ve společnosti ATEKO a.s. je Lotus Notes využíván především pro elektronickou komunikaci s klienty a dodavateli a samozřejmě i pro interní komunikaci mezi samotnými zaměstnanci. Dále je ve velké míře využíván kalendář, kde jsou zaměstnanci informováni o konaných poradách a dalších důležitých firemních schůzkách. Nástroj Lotus Notes má však mnohem větší potenciál a proto doporučuji, aby byly například také využívány níže popsané aplikace:

- **Elektronická nástěnka** – Slouží ke zveřejnění všech důležitých firemních informačních materiálů. Pokud jeden z uživatelů přidá nový dokument na nástěnku, ostatní uživatelé jsou ihned upozorněni. Elektronická nástěnka může být využita například pro sdílení směrnic, různých provozních řádů ale například i ke svolání porady.
- **Elektronické diskuzní fórum** – Může být využito například jako alternativa firemních porad bez nutnosti osobního setkání. Jeden z uživatelů specifikuje daný problém a ostatní uživatelé mohou o tomto problému diskutovat. Výhody spočívají v tom, že i méně průbojní pracovníci jsou touto formou více otevření a sdělují tak své názory, o kterých by se na poradě třeba ani nezmínili. Další z výhod je, že se pracovník může do diskuze zapojit v době, kdy má čas. [40]

Součástí dotazníků byla otázka zaměřená na spokojenost zaměstnanců s využíváním nástroje Lotus Notes.

Jste spokojen s využíváním nástroje Lotus Notes?



**Graf 11 – Spokojenost s využíváním nástroje Lotus Notes**  
(Zdroj: vlastní zpracování – dotazníkové šetření)

Na grafu číslo 11 můžeme pozorovat, že zaměstnanci jsou s využíváním nástroje Lotus Notes spokojeni. Nikdo z respondentů neodpověděl negativně ani neměl k tomuto nástroji žádné připomínky.

Samotnému nástroji Lotus Notes nebudu v této diplomové práci věnovat více pozornosti, protože se nejedná o nejvyužívanější nástroj společnosti. Více se zaměřím na rozšiřující systém s názvem Wheel, který je postaven na platformě Lotus Notes a ve kterém jsou ukládány všechny důležité dokumenty, tedy i know-how společnosti.

### **8.3.2 Wheel**

Od července roku 2013 používá společnost na správu dokumentů systém Wheel. Jedná se o systém, který je navržen pro výše zmiňovaný nástroj Lotus Notes a za vznikem tohoto nástroje stojí firma TCL DigiTrade. Systém Wheel obsahuje několik modulů, které spadají do kategorie DMS (systémy pro správu dokumentů) a CRM (řízení vztahů se zákazníky). Velikou výhodou systému Wheel, je především zabezpečení. Jelikož systém pracuje v aplikačním prostředí Lotus Notes, je tak zabezpečeno zálohování všech uložených dat, přístup dle definovaných přístupových práv a dostupnost dat odkudkoliv pomocí kryptovaného připojení.

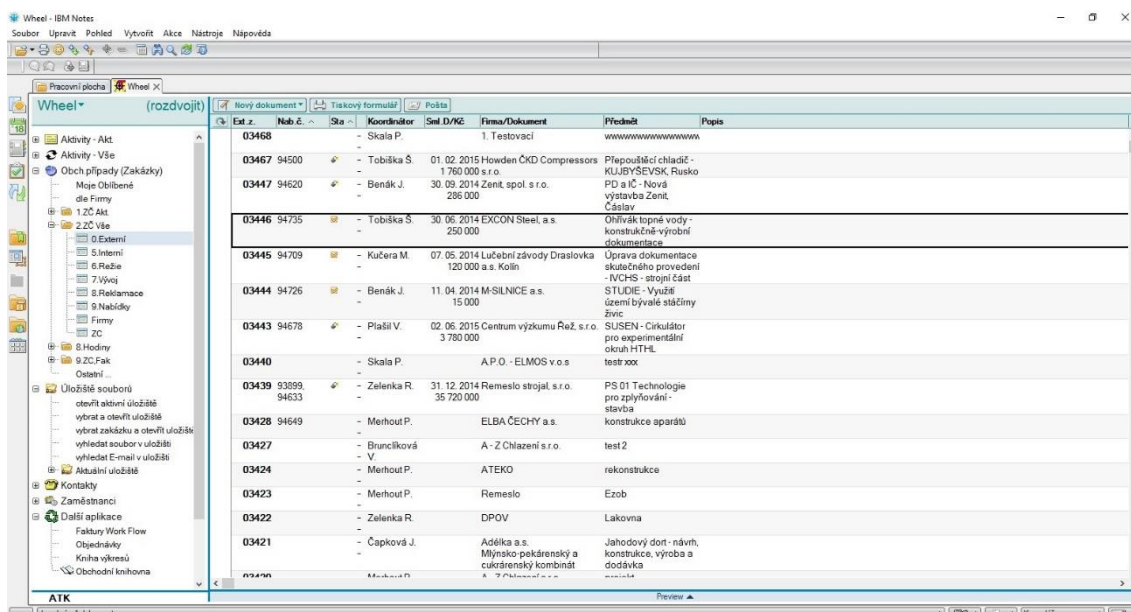
Všechna firemní data jsou tedy v bezpečí a společnost se nemusí bát ztráty důležitých informací a know-how. [42]

System Wheel využívají všichni zaměstnanci společnosti ATEKO a.s. ke své práci každý den, bez ohledu na to, v jakém úseku zaměstnanec pracuje. Ať se jedná o obchodní úsek, který má na starosti vytváření zakázek, ekonomický úsek, jenž zodpovídá za evidenci interních zakázek, či konkrétní divize, jejíž členové vkládají vypracované dokumenty k zakázkám.

Při práci v systému Wheel se musí zaměstnanci společnosti řídit směrnicí, která byla vytvořena speciálně pro tento systém. Směrnice upravuje následující pravidla:

- Označování zakázek podle jejich typu
- Přidělování odpovědnosti za konkrétní typ zakázek
- Postup pro tvorbu zakázek
- System adresářové struktury pro vkládání dokumentů
- Pojmenování výkresů
- Pojmenování zpráv včetně příloh
- Přidělování odpovědnosti za aktuálnost dokumentů

Na obrázku 8 je vidět, jak vypadá uživatelské rozhraní systému Wheel.



**Obrázek 10 – Ukázka testovací verze systému Wheel**  
(Zdroj: System společnosti ATEKO a.s. – vlastní zpracování)

## **8.4 Zjištěné nedostatky v systému Wheel**

Ve společnosti ATEKO a.s. mi bylo umožněno vyzkoušet si práci v testovací verzi systému Wheel, do které byla nahrána část firemních dat. Testovací verze se od ostré (oficiální) verze v podstatě vůbec nelišila, a já tak měl k dispozici plnohodnotný systém, ve kterém jsem si mohl vyzkoušet všechny funkce a podívat se, jak jsou důležité dokumenty ve společnosti ukládány a spravovány.

### **8.4.1 Funkční nedostatky**

První nedostatek spatřuji ve funkčnosti systému. Systém obsahuje několik tlačítek, která jsou zcela nefunkční. Není také možné řadit data. Pokud by si chtěl uživatel například seřadit všechny obchodní případy podle názvu firmy, tak to není možné. Práce se soubory není také úplně ideální – pokud například odstraním soubor přesunutím do složky Koš, už jsem nepřišel na to, jak by se dal přesunout zpět do původní složky. Stejně tak při otevírání souborů – pokud si chce uživatel prohlédnout všechny fotografie v dané složce, musí se zdlouhavě otevírat každou fotografii, místo toho, aby si spustil náhled všech fotografií a mohl mezi nimi jednoduše přepínat. Takovýchto nedostatků bylo zjištěno více. Ačkoliv se nejedná o závažné nedostatky, věřím, že jejich náprava usnadní zaměstnancům práci s tímto systémem a bude uživatelsky přívětivější. Všechny zpozorované nedostatky jsem poznamenal do dokumentu, který byl následně předán řediteli společnosti.

### **8.4.2 Způsob současné evidence dokumentů nepodporuje sjednocování know-how**

Téměř všechna práce v systému Wheel se odehrává ve složce Obchodní případy (obrázek 8), kde je vedena databáze všech zakázek rozdělených podle typu. Může se jednat o externí zakázku pro vnějšího odběratele či interní zakázku v rámci společnosti ATEKO a.s. Současně se zakázkami je také vedena databáze Nabídek a Reklamací, které jsou propojeny s konkrétní zakázkou.

Po otevření zakázky se zobrazí formulář se základními údaji zakázky, dále je možné k zakázce přidávat příspěvky pomocí záložky Diskuse a důležitá je především záložka Soubory, kam se ukládají všechny důležité dokumenty vztahující se k

zakázce (výkresy, modely, zprávy, výpočty, fotografie, ale i e-maily, které se importují přímo z Lotus Notes).

Tento postup evidence zakázek se mi zdá naprosto v pořádku a je i nezbytný. Zaměstnanci díky tomu mají přehled o všech zrealizovaných, ale i nezrealizovaných zakázkách, a vědí také, jaké zakázky již byly dokončeny nebo na kterých se v současnosti pracuje.

Na druhou stranu, pokud jsou všechny informace a dokumenty o vyráběných produktech či poskytovaných službách ukládány pouze pod konkrétní zakázkou v databázi (obrázek 9), která obsahuje další stovky zakázek, společnost ztrácí povědomí o tom, jaké produkty vlastně vyrábí. Nejenže tak dochází ke složitému vyhledávání potřebných informací a dokumentů vztahujících se k určitému produktu, ale zároveň nedochází k sjednocování know-how společnosti.



Ext. z.	Nab.č.	Sta	Koordinátor	Sml. D/Kč	Firma/Dokument	Předmět	Popis
03468		-	Skala P.		1. Testovací	www	
03467	94500		Tobiška Š.	01. 02. 2015	Howden ČKD Compressors 1 760 000 s.r.o.	Přepouštěcí chladič - KUJBYŠEVSK, Rusko	
03447	94620		Benák J.	30. 09. 2014	Zenit, spol. s r.o. 286 000	PD a IČ - Nová výstavba Zenit, Čáslav	
03446	94735		Tobiška Š.	30. 06. 2014	EXCON Steel, a.s. 250 000	Ohřívák topné vody - konstrukčně-výrobní dokumentace	
03445	94709		Kučera M.	07. 05. 2014	Lučební závody Draslovka 120 000 a.s. Kolín	Úprava dokumentace skutečného provedení - IVCHS - strojní část	
03444	94726		Benák J.	11. 04. 2014	M-SILNICE a.s. 15 000	STUDIE - Využití území bývalé stáčírny živic	
03443	94678		Plašil V.	02. 06. 2015	Centrum výzkumu Řež, s.r.o. 3 780 000	SUSEN - Cirkulátor pro experimentální okruh HTHL	
03440		-	Skala P.		A.P.O. - ELMOS v.o.s	testr xxx	
03439	93899, 94633		Zelenka R.	31. 12. 2014	Remeslo strojal, s.r.o. 35 720 000	PS 01 Technologie pro zplyňování - stavba	
03428	94649	-	Merhout P.		ELBA ČECHY a.s.	konstrukce aparátů	
03427		-	Brunclíková V.		A - Z Chlazení s.r.o.	test 2	
03424		-	Merhout P.		ATEKO	rekonstrukce	
03423		-	Merhout P.		Remeslo	Ezob	
03422		-	Zelenka R.		DPOV	Lakovna	
03421		-	Čapková J.		Adélka a.s. Mlýnsko-pekárenský a cukrárenský kombinát	Jahodový dort - návrh, konstrukce, výroba a dodávka	
03420		-	Merhout P.		A - Z Chlazení s.r.o.	projekt	

**Obrázek 11 – Současná evidence zakázek**  
(Zdroj: Systém společnosti ATEKO a.s. – vlastní zpracování)

## 8.5 Navrhovaná doporučení

### 8.5.1 Náprava funkčních nedostatků

Na základě zjištěných nedostatků uvedených v kapitole 8.4.1 navrhuji následující řešení:

Pokud se společnost rozhodne pro nápravu těchto nedostatků, určitě bych doporučoval získat názory od ostatních zaměstnanců společnosti, kteří se systémem pracují již delší dobu a určitě budou mít nějaké návrhy, co by se v systému dalo udělat lépe, nebo se podaří zjistit, s čím naopak mají problémy. Je důležité brát v potaz každý návrh a zaměstnanec si opravdu vyslechnout. Co se jednomu může zdát jako nepodstatná záležitost, druhému může práci v systému velmi usnadnit.

S dodavatelskou firmou bych tuto nápravu řešil určitě formou reklamace. Systém na mě působí jako nedodělaný. Domnívám se, že většina nedostatků, které jsem zpozoroval, nebudou pro dodavatelskou firmu složité na uvedení do funkčního stavu.

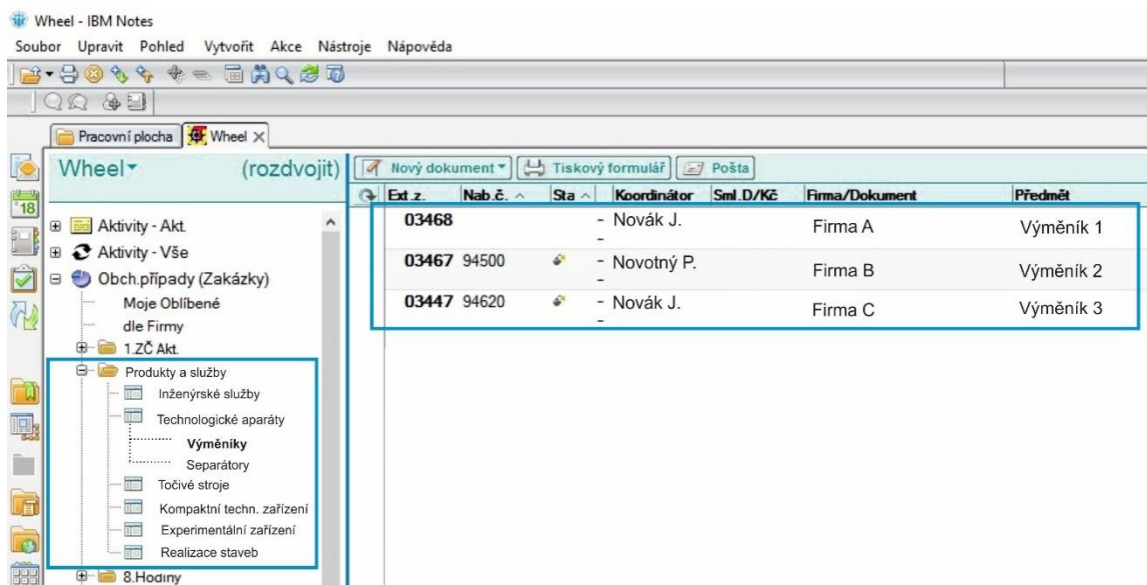
### **8.5.2 Doporučení ke sjednocení know-how společnosti**

Pro nápravu zjištěných nedostatků uvedených v kapitole 8.4.2 doporučuji následující řešení:

Pro sjednocování know-how společnosti, navrhuji, aby jednotlivé zakázky v systému Wheel byly ještě navíc kategorizovány do nové databáze produktů a služeb podle následujících kategorií, případně podkategorií:

- Inženýrské služby
- Technologické aparáty
  - Výměníky, separátory, kolony a další
- Točivé stroje
- Kompaktní technologická zařízení
- Experimentální zařízení
- Realizace staveb

V praxi to znamená, že každá nová zakázka bude zároveň evidována do databáze produktů a služeb, a to do příslušné kategorie, které se týká. Aby to bylo tímto způsobem proveditelné, je nutné při vytváření zakázky zvolit patřičnou kategorii, do které produkt či služba patří. Pro názornou ukázkou jsem v grafickém editoru upravil obrázek uživatelského prostředí systému Wheel, ve kterém je znázorněno, jak by navrhovaná kategorizace dle produktů a služeb mohla být v budoucnu řešena (obrázek 9).



**Obrázek 12 – Databáze produktů a služeb v systému Wheel**  
(Zdroj: Systém společnosti ATEKO a.s. – vlastní zpracování)

Vedení databáze produktů a služeb by sebou přineslo následující výhody:

- Sjednocení know-how
- Explicitní znalosti budou ukládány na jednom místě podle kategorie
- Zlepší se vyhledávání potřebných souborů
- Společnost získá přehled o realizovaných produktech a poskytovaných službách
- Možnost využívání informací a znalostí z dříve realizovaných produktů pro nově vyráběné produkty ze stejné kategorie
- Informace a znalosti z dříve realizovaných zakázek mohou vést k lepšímu rozhodování a rychlejšímu řešení problémů

### **Vyhledávání souborů**

Jak jsem se již zmínil o odstavec výše, databáze produktů a služeb by také přinesla výhody spojené s ukládáním a vyhledáváním potřebných souborů, které v současné době nejsou zcela ideální. Současná situace je taková, že všechny soubory je možné nalézt v databázi Úložiště souborů, kde je možné zobrazit soubory pouze podle těchto údajů:

- dle Firmy
- dle Stavů
- dle Zakázky
- dle Názvu souboru

Z toho vyplývá, že si uživatel nemůže zobrazit dokumenty vztahující se ke konkrétnímu typu produktů či služeb.

Proto navrhuji přidat údaj: **dle Kategorie**

Uživateli by se zobrazily všechny soubory z kategorií, o kterých jsem se zmiňoval na začátku kapitoly 8.5.2, tedy inženýrské služby, technologické aparáty aj.

Využití přidaného údaje *dle Kategorie* může být demonstrováno na následujícím příkladu:

Pracovník technického úseku se chystá vytvořit výkres výměníku pro novou zakázku. Jelikož již bylo ve společnosti vyrobeno několik zakázek na návrh a výrobu výměníku, může dotyčný pracovník využívat informace a znalosti obsažené v dokumentech k těmto již realizovaným zakázkám. Pomocí nově navrhovaného filtrování *dle Kategorie*, bude nyní zaměstnanci umožněno jednoduché vyhledání zakázek, týkajících se stejného produktu, a zároveň mu budou přehledně zobrazeny potřebné dokumenty. Z takto vyfiltrovaných souborů bude dále možné vybrat například soubory stejného typu se stejnou koncovkou, například výkresy vytvořené v programu AutoCAD s koncovkou *.dwg*, čímž pracovník získá souhrn všech výkresů pro výměníky, které společnost za svoji dobu působení vyrobila. Pracovník tak bude mít k dispozici informace o tom, jak byl výkres řešen v minulých zakázkách, čímž se může inspirovat při tvorbě nového výkresu nebo se naopak může rozhodnout pro jiné, možná i lepší řešení.

## 9 Rozvoj know-how

Jak jsem již zmiňoval v cílech diplomové práce, součástí bylo vytvoření nástrojů pro podporu projektového řízení a strategického rozhodování manažerů. Oba tyto nástroje byly vytvořeny v programu Excel, protože nabízí dostačující funkce a výhodou jsou především nulové náklady, pokud nejsou započítány licenční poplatky za MS Office, které i přesto musí firma hradit, protože zaměstnanci využívají tento kancelářský software ke své práci každý den. Jelikož tímto tématem odbočuji od problematiky, která je probírána v předchozí části této práce, zaměřím se pouze na rozvoj know-how, který je možné díky těmto nástrojům sledovat.

S každým novým projektem je nyní nutné, aby uživatel zvolil vhodný segment trhu a kategorii produktu či služby, do které tento projekt spadá. Pro ukázkou (obrázek 13) přikládám výstřižek z nástroje pro podporu projektového řízení, kde je tato skutečnost znázorněna.

Zatřídění projektu a hodnocení rizika:	
Druh strategického projektu:	Výzkum a vývoj a inovace produktů a služeb
Segment produktů a služeb:	Technologické aparáty
Segment trhu:	Inženýrské služby Technologické aparáty
Stupeň rizika projektu (1 = nejméně):	Točivé stroje
Stav projektu:	Kompaktní technologická zařízení Experimentální zařízení
Zvolte:	Zpracování Realizace staveb Jiné

Obrázek 13 – Výstřižek z nástroje pro podporu projektového řízení  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Po domluvě s ředitelem společnosti byly vybrány následující segmenty trhu a kategorie produktů či služeb, které jsou stejné jako v kapitole 8.5:

<b>Segment trhu</b>	<b>Segment produktu / služby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Chemický průmysl</li><li>• Plynárenství</li><li>• Rafinérský a petrochemický průmysl</li><li>• Strojírenský a zpracovatelský průmysl</li><li>• Energetika</li><li>• Výzkumná centra</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inženýrské služby</li><li>• Technologické aparáty</li><li>• Točivé stroje</li><li>• Kompaktní technologická zařízení</li><li>• Experimentální zařízení</li><li>• Realizace staveb</li></ul>

Tímto krokem si společnost vytvoří představu o tom, v jakém segmentu trhu dochází k rozvoji know-how a kde nejvíce rozšiřuje svoji znalostní základnu nebo naopak v jakém segmentu nedosahuje takových výsledků.

Je zřejmé, že s každým projektem bude know-how společnosti rozvíjeno v odlišné míře. Dlouhodobější projekty budou zpravidla přínosnější než ty krátkodobé, mohou ovšem nastat výjimky. Míru, kterou projekt přispívá k rozvoji know-how je možné sledovat podle několika kritérií – počet a rozsah vytvořených dokumentů k projektům, aplikace nových výrobních postupů, nabytí nových odborných znalostí prostřednictvím výzkumu a jiných poznatků, nebo množstvím informací, které byly přidány do znalostní báze společnosti. Každému z kritérií je navíc možné stanovit důležitost v procentech a uživatel podle předem stanovených pravidel zvolí stupeň ohodnocení, jak dané kritérium přispívá k rozvoji know-how. Vynásobením a následnou sumou těchto hodnot získáme míru rozvoje know-how v návaznosti na daný projekt. Tento postup je znázorněn na obrázku 14.

<b>Projekt 1 - Segment energetika</b>			
<b>Kritérium:</b>	<b>důležitost</b>	<b>stupeň ohodnocení (1 - 5)</b>	<b>součin</b>
Počet a rozsah vytvořených dokumentů	25%	5	1,25
Aplikace nových výrobních postupů	30%	0	0
Nabytí nových odborných znalostí	20%	1	0,2
Rozšíření znalostní báze	25%	1	0,25
<b>Míra rozvoje know-how</b>			<b>1,7</b>

**Obrázek 14 - Výpočet míry rozvoje know-how**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

Pro společnost je důležité, aby si vedla průběžné záznamy a vytvářela si tak představu o tom, jak je pomocí nových projektů dlouhodobě know-how rozvíjeno. Na základě sledování rozvoje know-how je společnost schopna vyvozovat nové závěry při strategickém rozhodování.

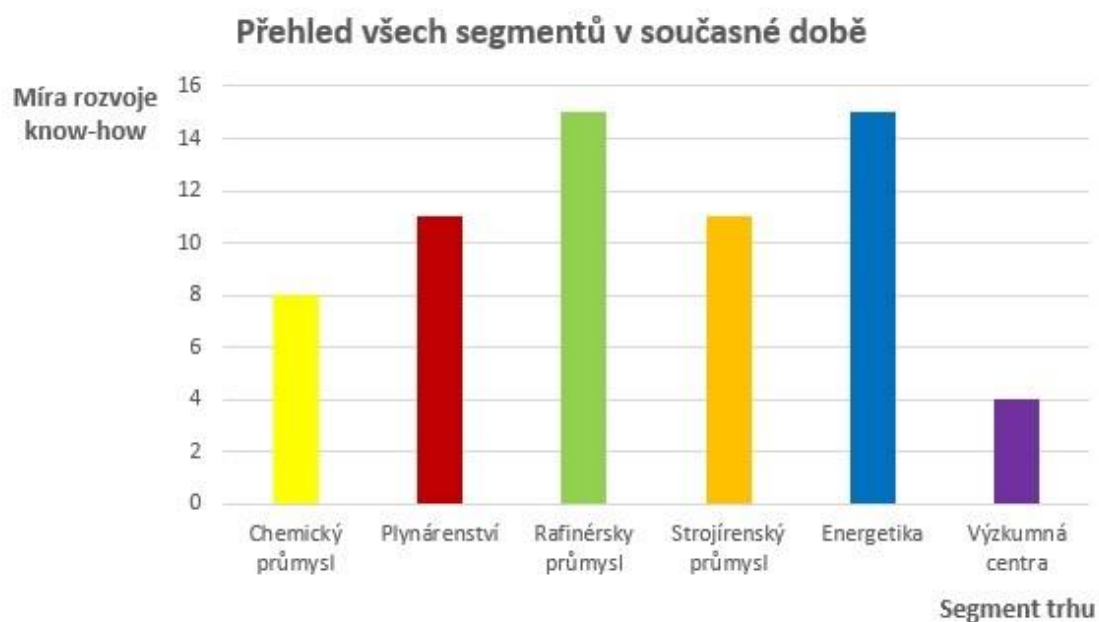
V grafu 12 je uveden příklad jak je know-how rozvíjeno v konkrétním segmentu trhu v časovém úseku. Z grafu lze například vyčíst, že v letech 2017 až 2018 téměř nedošlo k rozvoji know-how v segmentu energetika.



**Graf 12 - Rozvoj know-how v konkrétním segmentu**  
(Zdroj: vlastní zpracování)

V grafu 13 je sledován současný stav rozvoje know-how pro všechny segmenty. Z grafu lze vyzorovat, že se společnosti v rozvoji know-how nejvíce daří

v segmentech rafinérský průmysl a energetika a naopak v segmentu výzkumná centra společnost v rozvoji know-how zaostává. Závisí pak na rozhodnutí společnosti, ve kterém segmentu se bude dále rozvíjet – buď se zaměří na doposud úspěšné segmenty, nebo naopak zvýší aktivitu v segmentu, kde zaostává.



**Graf 13 – Rozvoj know-how ve všech segmentech**  
(Zdroj: vlastní zpracování)



## 10 Shrnutí výsledků

V této diplomové práci bylo v rámci aplikační části, která se skládala z dotazníkového šetření, znalostního auditu a zhodnocení softwarových nástrojů, dosaženo následujících výsledků. Na základě dotazníkové šetření bylo prokázáno, že společnost ATEKO a.s. do jisté míry využívá principů a nástrojů znalostního managementu. Důkazem je několik následujících skutečností. Velmi podstatné je, že si zaměstnanci uvědomují význam znalostí a jejich hodnotu, kterou pro firmu představují. Dalším pozitivem vztahujícím se ke znalostnímu managementu je kultura společnosti, která je na velmi vysoké úrovni. Mezi zaměstnanci panují dobré osobní vztahy, což se projevuje například častými formálními schůzkami, které podporují sdílení tacitních znalostí. Stejně tak se ve společnosti pravidelně konají formální schůzky formou porad, které naopak podporují sdílení explicitních znalostí. Dále byly pomocí dotazníkového šetření vyzorovány některé prvky učící se organizace. Jedná se například o systematické vzdělávání zaměstnanců, které jim je ve společnosti umožňováno nebo časté využívání týmové spolupráce při řešení úkolů. I z technologické perspektivy je společnost na dobré úrovni a využívá vhodné softwarové nástroje pro podporu znalostního managementu, mezi které se řadí systém pro správu dokumentu a systém podporující spolupráci zaměstnanců.

Provedením znalostního auditu se ukázalo, jakými klíčovými znalostmi disponují zaměstnanci jednotlivých úseků, jak často vznikají a jak jsou tyto znalosti a know-how ukládány.

Na druhou stranu bylo zjištěno několik nedostatků, jež práci se znalostmi znesnadňují a odrážejí se například v nedostatečně obsáhlé znalostní bázi společnosti, kvůli čemuž jsou zaměstnanci nuceni trávit mnoho času vyhledáváním potřebných informací a znalostí z jiných zdrojů. Stejně tak pozorují problém v neoptimálním ukládání důležitých dokumentů obsahujících know-how společnosti v systému pro správu dokumentů. Tento problém způsobuje nejen obtížné vyhledávání potřebných souborů, ale zároveň nepodporuje sjednocování know-how společnosti. Jako možné budoucí riziko spatřuji v odchodu některých

klíčových zaměstnanců z důvodu vysokého věku, což by mohlo vést ke ztrátě významných znalostí a know-how společnosti.

## 11 Závěry a doporučení

### 11.1 Navrhovaná doporučení

Na základě zjištěných nedostatků v aplikační části diplomové práce uvádím možná doporučení, která by mohla vést ke zkvalitnění práce se znalostmi, k efektivní práci s dokumenty podporující sjednocování know-how a ke sledování rozvoje know-how s každou novou zakázkou společnosti.

- Vytvoření báze produktů a služeb v systému Wheel, kde by byla každá zakázka zařazena do patřičné kategorie podle typu produktu a služby. Tím by docházelo ke sjednocování know-how a bylo by usnadněno vyhledávání potřebných souborů.
- Na základě vytvořených nástrojů pro projektové řízení a strategické rozhodování manažerů doporučuji průběžně sledovat rozvoj know-how s ohledem na typ produktu (služby) a segment trhu, ve kterém je know-how rozvíjeno.
- Rozšíření znalostní báze o různé znalosti, poznatky, metody, informace o dodavatelích, odběratelích, konkurenci aj.
- Zvážit pořízení specializovaného software pro znalostní bázi, který by usnadnil práci se znalostmi.
- Zavést systém ohodnocování a odměňování zaměstnanců za sdílení znalostí.
- Vytvoření adresáře s profily zaměstnanců v systému Wheel, kde by byly zmapovány všechny znalosti, dovednosti a schopnosti zaměstnance.
- Umožnit méně zkušeným zaměstnancům, aby trávili více času se zkušenými zaměstnanci, například prostřednictvím workshopů, a využívat doporučené metody zaměřené na předávání znalostí a sdílení know-how mezi zaměstnanci společnosti.
- Vytvoření vhodného prostoru pro neformální schůzky pracovníků, čímž by docházelo ke sdílení tacitních znalostí častěji.
- Rozvíjet kreativní myšlení zaměstnanců prostřednictvím metod pro podporu kreativity v rámci firemních porad.

## 11.2 Závěr

Znalosti a know-how představují v dnešní době mnohdy tu nejcennější a nejdůležitější formu kapitálu, kterou podniky mají. Chtějí-li být o krok napřed před konkurencí, je nezbytné nejen disponovat těmi správnými znalostmi, ale především k nim mít přístup ve chvíli, kdy jsou nejvíce potřeba. Jedině tak je možné se rychle adaptovat a čelit nepříznivým vlivům v současném dynamickém a turbulentním prostředí.

Diplomová práce se zabývala managementem rozvoje know-how společnosti ATEKO a.s., která je přesně tímto typem společnosti. Úspěchů je v této společnosti dosahováno právě díky znalostem zaměstnanců a know-how, kterého za dobu svého působení nabyla. Pro správný chod firmy je proto nezbytné kombinovat teoretické přístupy strategického a znalostního managementu a využívat vhodnou formu ochrany know-how.

V diplomové práci jsou uvedeny možné ochrany duševního vlastnictví, včetně ochrany know-how. Dále byl představen znalostní management a s ním související pojmy. Stanovených cílů bylo dosaženo prostřednictvím analýzy stavu znalostního managementu společnosti a vytvořením nástrojů pro strategické rozhodování a projektové řízení, které se zároveň zaměřovaly na rozvoj know-how.

V aplikační části práce bylo zjištěno několik nedostatků, které znesnadňují práci se znalostmi a nepodporují sjednocování know-how společnosti, včetně sledování jeho rozvoje. Pro tyto nedostatky byla v této diplomové práci navržena patřičná doporučení.

Velkým rizikem pro společnost by v blízké době mohl být odchod některých klíčových zaměstnanců z důvodu vysokého věku, čímž by mohlo dojít ke ztrátě cenných znalostí a získaného know-how. Je proto nezbytné věnovat této skutečnosti zvýšenou pozornost a zavést jistá opatření.

Stejně tak je nezbytné, aby bylo bráno více ohledu na know-how společnosti. Měl by se zlepšit způsob evidence dokumentů, jež toto důležité know-how obsahují a zároveň doporučuji, aby se s každým novým projektem sledovalo, jak je know-how společnosti rozvíjeno.

Na základě výsledků aplikační části bych také doporučil zpracování návrhu znalostní báze, kterým by se mohla zabývat další odborná práce, navazující na toto téma. Předpokládám, že by byla pro firmu velice přínosná.

## 12 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Znalostní řetězec.....	5
Obrázek 2 – Diagram pro rozhodování o ochraně nového vynálezu.....	19
Obrázek 3 – Hodnota intelektuálního kapitálu .....	29
Obrázek 4 – Intelektuální kapitál .....	30
Obrázek 5 – Transformace znalostí .....	33
Obrázek 6 – Fáze úspěšné implementace znalostního managementu.....	40
Obrázek 7 – Znalostní báze .....	45
Obrázek 8 – Logo společnosti ATEKO a.s. ....	48
Obrázek 9 – Organizační struktura společnosti.....	50
Obrázek 10 – Ukázka testovací verze systému Wheel .....	77
Obrázek 11 – Současná evidence zakázek.....	80
Obrázek 12 – Databáze produktů a služeb v systému Wheel.....	82
Obrázek 13 – Výstřižek z nástroje pro podporu projektového řízení.....	84
Obrázek 14 – Výpočet míry rozvoje know-how.....	86

## 13 Seznam tabulek

Tabulka 1 – Způsob ochrany duševního vlastnictví v českých firmách.....	14
Tabulka 2 – Důvody, proč firmy nevyužívají patentovou ochranu .....	16
Tabulka 3 – Klasifikace intelektuálního kapitálu .....	31
Tabulka 4 – Rozdíly mezi znalostním a manuálním pracovníkem .....	37
Tabulka 5 – Doporučení 1.....	55
Tabulka 6 – Doporučení 2.....	60
Tabulka 7 – Doporučení 3.....	63
Tabulka 8 – Doporučení 4.....	65
Tabulka 9 – Doporučení 5.....	66
Tabulka 10 – Souhrn doporučení .....	68
Tabulka 11 – Znalosti v divizi procesního inženýrství.....	69
Tabulka 12 – Znalosti ve skupině stavební projekce .....	70
Tabulka 13 – Znalosti v divizi konstrukce.....	70
Tabulka 14 – Znalosti ve skupině točivé stroje .....	71
Tabulka 15 – Znalosti v úseku realizace .....	72
Tabulka 16 – Know-how v písemné formě .....	73
Tabulka 17 – Know-how bez písemné formy .....	74

## 14 Seznam grafů

Graf 1 – Věk zaměstnanců .....	53
Graf 2 – Významnost znalosti z pohledu zaměstnance .....	56
Graf 3 – Schůzky vedoucích pracovníků .....	57
Graf 4 – Pracovní prostředí ve společnosti .....	59
Graf 5 – Vzdělávání zaměstnanců.....	60
Graf 6 – Zdroj pro získávání nových informací .....	61
Graf 7 – Potřebný čas pro vyhledávání informací a dokumentů .....	63
Graf 8 – Týmová spolupráce .....	64
Graf 9 – Kvalita znalostí uvnitř znalostní báze .....	65
Graf 10 – Přidávání znalostí do znalostní báze .....	66
Graf 11 – Spokojenost s využíváním nástroje Lotus Notes.....	76
Graf 12 – Rozvoj know-how v konkrétním segmentu .....	86
Graf 13 – Rozvoj know-how ve všech segmentech.....	87



## 15 Seznam zdrojů

- [1] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [2] ČECH, Pavel a Vladimír BUREŠ. *Podniková informatika*. Hradec Králové, 2009. Univerzita Hradec Králové, Fakulta informatiky a managementu.
- [3] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.
- [4] DOSKOČIL, Radek a Vojtěch KORÁB. *Znalostní management: studijní text pro prezenční a kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2012. ISBN 978-80-214-4668-7.
- [5] PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
- [6] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2005. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-310-8.
- [7] MALÝ, Josef. *Obchod nehmotnými statky: patenty, vynálezy, know-how, ochranné známky*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-320-5.
- [8] ČADA, Karel. *Obchodní tajemství a know-how*. Vyd. 1. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 1997. ISBN 80-85100-67-3.
- [9] ČADA, Karel. *Chránit / nechránit, to je otázka: výsledky výzkumu a vývoje, jejich ochrana a komercializace*. 1. vyd. Plzeň: Alevia, 2014. ISBN 978-80-905538-0-4.
- [10] ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4.
- [11] *Duševní vlastnictví jako zdroj kvalitativního rozvoje: obecná orientace a nejdůležitější webové stránky pro malé a střední podniky (MSP)*. Vyd. 1. Praha: Úřad průmyslového vlastnictví, 2004. ISBN 80-7282-031-1.
- [12] SUCHÝ, Václav. *Ochrana duševního vlastnictví v českých technologických firmách – její prostředky, strategie a význam pro firemní rozvoj*. *Ergo* [online]. 2015, 10(2-3), 21-29 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <http://www.tc.cz/cs/storage/>

21a2c94527cdc1c15a07ddc11fa87c7ab3b3fd4b?uid=21a2c94527cdc1c15a07ddc11fa87c7ab3b3fd4b

[13] *World Intellectual Property Organization* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: [http://www.wipo.int/sme/en/ip\\_business/trade\\_secrets/patent\\_trade.htm](http://www.wipo.int/sme/en/ip_business/trade_secrets/patent_trade.htm)

[14] DAIZADEH, Iraj, David MILLER, Andy GLOWALLA, Mike LEAMER, Ron NANDI a Clifford I. NUMARK. A general approach for determining when to patent, publish, or protect information as a trade secret. *Nature Biotechnology*. 2002, 20, 1053–1056.

[15] JAKL, Ladislav (ed.). *Nový občanský zákoník a duševní vlastnictví*. 1. vyd. Praha: Metropolitan University Prague Press, 2012. ISBN 978-80-86855-87-5.

[16] *Zákony Centrum.cz* [online]. [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://zakony.centrum.cz/>

[17] HORÁČEK, Roman, Karel ČADA a Petr HAJN. *Práva k průmyslovému vlastnictví*. 2., dopl. a přeprac. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2011. Beckovy právnické učebnice. ISBN 978-80-7400-417-9.

[18] ŠIMEČKOVÁ, Eva. *Konkurenční jednání zaměstnance*. Praha: Linde, 2008. ISBN 978-80-7201-738-6.

[19] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0878-8.

[20] KLEIN, David A. *The strategic management of intellectual capital*. Boston: Butterworth-Heinemann, c1998. ISBN 0750698500.

[21] *Hradecké ekonomické dny ...: mezinárodní vědecká konference : Hradec Králové ..: sborník příspěvků*. Hradec Králové: Gaudeamus, [2015]–. ISSN 2464-6059.

[22] PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání)*. Vyd. 1. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.

[23] TICHÁ, Ivana. *Učí se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. Management praxe. ISBN 80-86851-19-2.

[24] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Výzvy managementu pro 21. století*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-021-X.

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

- [26] *SystemOnLine* [online]. c2001 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z: <http://www.systemonline.cz/>
- [27] KLIMEŠ, Cyril. *Modelování podnikových procesů*. Ostrava, 2014.
- [28] Firma postavená kolem znalostní báze. In: *Inforum* [online]. Praha, 2009 [cit. 2016-04-23]. ISSN 1801-2213. Dostupné z: <http://www.inforum.cz/pdf/2009/mrazek-martin-cze.pdf>
- [29] COLLISON, Chris a Geoff PARCELL. *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učicích se organizací*. Vyd. 1. Brno: ComputerPress, 2005. Praxe manažera (ComputerPress). ISBN 80-251-0760-4.
- [30] DEDEK, Karel. *20 let působení pod značkou ATEKO* [online]. 2014 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: [http://www.ateko.cz/download.php?group=stranky3\\_soubory&id=36](http://www.ateko.cz/download.php?group=stranky3_soubory&id=36)
- [31] *ATEKO a.s.* [online]. 2016 [cit. 2016-04-11]. Dostupné z: [www.ateko.cz](http://www.ateko.cz)
- [32] Management znalostí v moderní organizaci. In: *Inforum* [online]. Praha, 2007 [cit. 2016-04-23]. ISSN 1801-2213. Dostupné z: <http://www.inforum.cz/pdf/2007/mladkova-ludmila.pdf>
- [33] Sdružení „EUFC CZ, NVF“. *Proč a jak rozvíjet lidské zdroje v malém a středním podniku*. Praha, 2013.
- [34] Vzdělávací společnost EDOST, s. r. o. *Mentoring v praxi vedoucích pracovníků*. Chomutov, 2012.
- [35] ÖLLKE, Matthias. *Naučte se myslet kreativně: kreativní techniky pro váš úspěch v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. Poradce pro praxi. ISBN 80-247-1519-8.
- [36] THOMAS STEIGER, EricLippmann(Hrsg. *Handbuchangewandte Psychologie fürFührungskräfte: FührungskompetenzundFührungswissen*. 4., vollst. überarb. Aufl. Berlin: Springer, 2013. ISBN 9783642343568.
- [37] HENYCH, M. Učící se organizace (LearningOrganization) [online]. 2008 [cit. 2011-03-08]. Dostupné z: <http://blog.tcbs.cz/cs/ucici-se-organizace-learning-organization/>
- [38] IKAROS, redakce. Firma vybudovaná kolem znalostní báze (Martin Mrazek). *Ikaros* [online]. 2009, ročník 13, číslo 5/2 [cit. 2016-04-23]. ISSN 1212-5075. Dostupné z: <http://ikaros.cz/node/13128>

- [39] Znalostní audit. *Modernirizeni.ihned.cz* [online]. 1996–2016 [cit. 2016-04-23].  
Dostupné z: <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-12779710-znalostni-audit>
- [40] Lotus Domino / Notes. *KAISER DATA s.r.o.* [online]. Kočí [cit. 2016-04-23].  
Dostupné z: <http://www.lotus-notes.cz/sw-reseni/lotus-domino-notes/lotus-notes-z-pohledu-bezneho-uzivatele/>
- [41] PANYASORN, Jessada, Niki PANTELI a Philip POWELL. *Lotus Notes for knowledge management in SMEs*. Bath, 2003. University of Bath, UK.
- [42] Wheel CRM & DMS. *TCL DigiTrade* [online]. Ostrava, 2015 [cit. 2016-04-23].  
Dostupné z: <http://www.tcl-digitrade.cz/produkty/wheel-crm-dms/>

## **16 Přílohy**

1) Dotazník zaměstnancům společnosti ATEKO a.s.

## Dotazník – rozsah využití principů a nástrojů znalostního managementu

Dobrý den,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku určeného pro moji diplomovou práci na téma Management rozvoje know-how ve společnosti ATEKO a.s. Dotazník je anonymní. Předem děkuji za Vaši spolupráci.

David Florián

### 1. Které z těchto definic lépe popisují charakter vaší práce?

- V moji práci převažuje zadávání úkolů členům týmu a sledování jejich plnění a řízení projektů (zakázek).
- V moji práci převažuje rutinní inženýrská činnost s využitím technických standardů a osvědčených řešení z jiných projektů.
- V moji práci převažuje kreativní činnost, z velké části se podílím na hledání řešení problémů, které nejsou popsány v literatuře nebo technických standardech.

### 2. Do jaké věkové skupiny se řadíte?

- 20 – 39 let
- 40 – 59 let
- 60 let a více

### 3. Považujete znalosti\* za klíčová aktiva společnosti?

- Ano
- Ne

**Znalost\*** = vědomosti a dovednosti získané na základě vlastních zkušeností. Znalosti slouží nejen k vykonání nějaké činnosti, ale zároveň také určují, jaké informace jsou k vykonání konkrétní činnosti nezbytné a jaké informace jsou naopak nepotřebné.

#### 3.1 Pokud ano, určete stupeň významnosti. (7 = nejvýznamnější, 1 = nejméně významný)

- 1    2    3    4    5    6    7

### 4. Z jakých zdrojů nejčastěji získáváte nové informace?

- Intranet (firemní síť)
- Internet
- Tištěné dokumenty

- Od kolegů
- Jiné

**5. Nalézáte na intranetu (firemní síť) všechny potřebné informace?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

**6. Máte k intranetu neustálý přístup?**

- Ano
- Ne

**7. Jste v rámci podniku odměňován za rozvoj znalostí?**

- Ano
- Ne

**8. Je vám ve firmě umožněno systematické vzdělávání?**

- Ano
- Ne

**9. Jak často se konají formální schůzky (např. porada) mezi vedoucími pracovníky?**

- Několikrát týdně
- 1x týdně
- 1x měsíčně
- 1x ročně

**10. Jak často se konají neformální schůzky mezi vedoucími pracovníky?**

- Několikrát týdně
- 1x týdně
- 1x měsíčně
- 1x ročně

**10.1 Jsou pro vás neformální schůzky důležité?**

- Ano
- Ne

**11. Využíváte k řešení problémů týmové spolupráce?**

- Ano  
 Ne

**12. Jak dlouho Vám trvá, než naleznete potřebnou informaci nebo dokument ve společnosti.**

- Několik minut  
 Několik hodin  
 Několik dní  
 Déle jak týden

**13. Používá vaše společnost groupware\* nebo platformy pro spolupráci (např. Lotus Notes)?**

- Ano  
 Ne  
 Nevím

\***Groupware** = počítačové nástroje napomáhající ke spolupráci lidí (např. pracovníků) na nějakém společném díle. Díky těmto nástrojům mohou jednotliví členové skupiny komunikovat, sdílet různé dokumenty a organizovat svoji spolupráci. Součástí groupware je například elektronická pošta, diskusní fóra, chaty, kalendáře, úkoly, úložiště dokumentů atd.

**13.1 Jste spokojen s využíváním těchto aplikací?**

- Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne

**14. Používá vaše společnost nástroje pro řízení projektů za účelem sledování projektů a úkolů? (např. MS Project)**

- Ano  
 Ne  
 Nevím

**15. Je ve Vaší společnosti k dispozici znalostní báze\*?**

- Ano  
 Ne  
 Nevím

**Znalostní báze\*** = systém určený k uchovávání, zachycování a používání znalostí v organizaci



**15.1 Pokud ano, jste spokojen s kvalitou a aktuálností znalostí, které znalostní báze obsahuje?**

- Ano  
 Ne

**15.2 Jak často přidáváte nové informace a dokumenty do znalostní báze společnosti?**

- Několikrát týdně  
 1x týdně  
 1x měsíčně  
 1x ročně

**16. Pokud dokončíte úkol, nově získané znalosti poznamenáte a zdokumentujete?**

- Ano  
 Ne

**17. Máte nějaké náměty, které by vedly ke zvýšení know-how společnosti?**

- Ano  
 Ne

**17.1 Pokud ano, máte pocit, že společnost bere vaše náměty na vědomí a případně dochází k jejich realizaci? Ohodnoťte (1 = naprosto nesouhlasím, 7 = naprosto souhlasím)**

- 1    2    3    4    5    6    7

**17.2 Uveďte případné náměty vedoucí ke zvýšení know-how společnosti.**

- 1.....  
2.....  
3.....

**18. Myslíte, že pracovní prostředí společnosti napomáhá rozvoji Vašich znalostí a znalostí společnosti? Ohodnoťte (1 = naprosto nesouhlasím, 7 = naprosto souhlasím)**

- 1    2    3    4    5    6    7

**18.1 Uveďte případné náměty, které by vedly ke zlepšení pracovního prostředí.**

- 1.....
- 2.....
- 3.....

Podklad pro zadání DIPLOMOVÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Florián David	Lično 137, Lično	11001019

**TÉMA ČESKY:**

Management rozvoje know-how středně velké společnosti

**TÉMA ANGLICKY:**

Management of know-how development of a middle-sized enterprise

**VEDOUCÍ PRÁCE:**

doc. Ing. Hana Mohelská, Ph.D. - KM

**ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:**

Osnova diplomové práce:

1. Úvod
2. Cíl práce, metodika a postupy řešení
3. Úvod do problematiky
4. Vývojové a inovační záměry společnosti
5. Shrnutí výsledků
6. Závěry a doporučení
7. Seznam použité literatury
8. Přílohy

Cíl diplomové práce:

Cílem práce je především porovnat stávající stav v oblasti managementu rozvoje know-how s přístupy uváděnými v literatuře. Dále bude doporučeno využití IT pro projektové řízení a rozhodování manažerů společnosti. Předpokládá se, že na základě této činnosti bude možné vyslovit obecnější závěry v oblasti efektivního a přitom systémového managementu rozvoje know-how.

**SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:**

podklady z firmy ATEKO, WoS, Scopus, monografie

Podpis studenta:

*Florián David*

Datum:

*14.10.2015*

Podpis vedoucího práce:

*Mohelská*

Datum:

*14.10.2015*