

ZNALOSTNÍ MANAGEMENT V PODNIKU

Bakalářská práce

Studijní program: B6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Ivana Hvizdová**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.



KNOWLEDGE MANAGEMENT IN A COMPANY

Bachelor thesis

Study programme: B6208 – Economics and Management
Study branch: 6208R085 – Business Administration

Author: **Ivana Hvizdová**
Supervisor: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana Hvizdová**
Osobní číslo: **E12000262**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Znalostní management v podniku**
Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Základní pojmy znalostního managementu a charakteristika znalostních procesů a technologií.
2. Význam a důsledky uplatnění znalostního managementu a jeho implementace v podniku.
3. Charakteristika problematiky znalostního managementu ve vybraném podniku.
4. Zhodnocení možných nedostatků znalostního managementu v podniku, výsledky, perspektivy, nástin řešení.

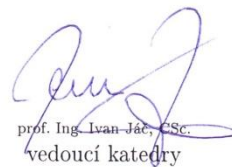
Rozsah grafických prací: **dle potřeby dokumentace**
Rozsah pracovní zprávy: **35 normostran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:

TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-86419-35-5.
TRUNEČEK, J. Management znalostí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
PETŘÍKOVÁ, R., et al. Moderní management znalostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
COLLISON, Ch. and G. PARCELL. Knowledge management. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0760-4.
KIMIZ, D. Knowledge management in theory and practice, 1st ed. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN 0-7506-7864-X.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant bakalářské práce: **Ing. Hena Rainer**
MAHLE Behr
Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **7. května 2015**



doc. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jác, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinností informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé bakalářské práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

6.5.2015

Podpis:



Anotace

Tato bakalářská práce se v úvodu zabývá definicí znalostního managementu, a s ním spojených dalších pojmů jako jsou informace, data, explicitní a tacitní znalosti, znalostní podnik a znalostní pracovník. V další části jsou popsány nástroje řízení znalostního managementu z různých perspektiv v nejmenovaném výrobním závodě a zhodnocení jejich využívání při řízení znalostí.

Klíčová slova

znalostní management, znalosti, znalostní pracovník, řízení znalostí, informační a komunikační technologie

Abstract

This Thesis is focused in the first part on definition of knowledge management and is connected with terms like information, data, explicit and tacit knowledge or knowledge worker.

In others parts are described the tools for knowledge management and its different point of view in unnamed company including appraisal.

Key words

knowledge management, knowledge, knowledge worker, information and communication technology

Obsah

Úvod	10
1 Teoretická východiska znalostního managementu	11
1.1 Vazba mezi daty, informacemi a znalostmi	12
2 Znalostní management v podniku	18
2.1 Řízení znalostí v podniku	18
2.2 Perspektivy znalostního managementu v podniku.....	20
2.3 Technologická perspektiva	22
2.3.1 Intranet.....	23
2.4 Styly a strategie znalostního managementu.....	26
2.5 Organizační struktura jako základní faktor znalostního managementu	28
3 Znalostní management ve vybrané firmě	35
4 Nástroje využívané ve firmě k řízení toků informací a znalostí	40
4.1 Intranet	42
4.2 Lotus Notes	43
4.3 Workflow	45
4.4 Řízení projektů.....	45
4.5 Telekonference.....	46
4.6 Lessons learned.....	47
4.7 Podnikový časopis	49
4.8 Metriky měření	50
5 Zhodnocení procesu řízení znalostí ve firmě	52
Závěr	55
Seznam literatury	56

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Úrovně práce se znalostmi	12
Obrázek 2: Data, informace, znalosti	13
Obrázek 3: Model SECI- Konverze znalostí	16
Obrázek 4: Perspektivy BSC.....	34
Obrázek 5: Vize a strategie.....	36
Obrázek 6: Intranet jako celosvětové propojení společnosti	42
Obrázek 7: Lotus Notes	44
Obrázek 8: Rollout projektu	46
Obrázek 9: Ganttův diagram.....	46
Obrázek 10: Celosvětové spojení pomocí telekonference.....	47
Obrázek 11: Lessons learned.....	48
Obrázek 12: Best practice.....	49
Obrázek 13: Metoda BSC.....	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Cyklus managementu znalostí.....	19
Tabulka 2: Využitelné technologie.....	23
Tabulka 3: Používané nástroje pro znalostní řízení.....	40
Tabulka 4: Využití systému SAP.....	41

Úvod

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku knowledge managementu, oboru, který se neustále rozvíjí a je v popředí zájmu na všech úrovních řízení: nadnárodní, národní i organizační. Jsou to právě znalosti, které rozhodují o tom, zda subjekt či jednotlivec bude v dnešní společnosti úspěšný či nikoli.

Znalostní management a jeho podpora výkonnými informačními technologiemi se stává natolik důležitým strategickým zdrojem pro veškeré aktivity a další ekonomický rozvoj, že lze hovořit o postupném přechodu informační společnosti ve společnost znalostní.

V současném podnikatelském prostředí, plném konkurenčních střetů se může prosadit jenom podnik, který má dostatek znalostí, a hlavně, umí je v co největší možné míře správně využít ve svůj prospěch.

Při své práci jsem se inspirovala publikacemi několika zahraničních i českých autorů, kteří se zabývají jednotlivými aspekty této problematiky a zkoumají ji z mnoha perspektiv.

V návaznosti na teoretickou část je věnován prostor výsledkům zkoumání řízení znalostí v nejmenované firmě, působící v automobilovém průmyslu. Jsou zde představeny používané nástroje práce se znalostmi na různých stupních jejího managementu a obecně zhodnocena míra jejich využití v daném prostředí. Na základě toho je definováno doporučení na širší implementaci knowledge managementu do firemní strategie této firmy, které může ještě víc upevnit její pozici na světovém trhu.

1 Teoretická východiska znalostního managementu

Význam znalostí ve světě se rychle rozšiřuje. Koncept znalostní společnosti a znalostní ekonomiky pomohl k pokroku a zvýšení životní úrovně v zemích jako je Finsko, Švédsko nebo Japonsko. V těchto zemích jsou znalosti a inovace klíčovými faktory růstu, tvorby bohatství a zaměstnanosti, ve všech odvětvích hospodářství. Tyto země slouží jako vzor při implementaci konceptu znalostní společnosti a znalostní ekonomiky do praxe. Vytvoření znalostní společnosti spočívá zejména ve vzdělané a kvalifikované populaci, efektivním systému tvorby, šíření a implementace změn a inovací, ekonomickém a institucionálním rámci vytvářejícím podmínky pro využívání znalostí, a na dynamické informační infrastruktuře země (Bureš, 2007).

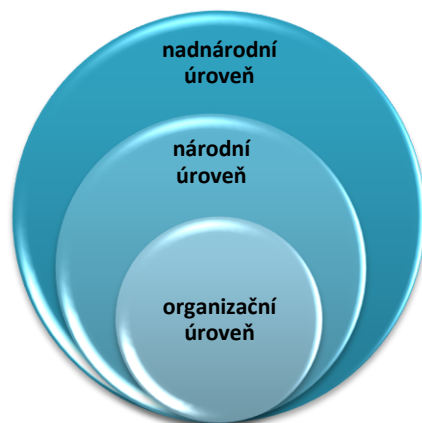
Rozvoj ekonomiky znalostí předvídal Peter F. Drucker (2004), který tvrdil, že základním výrobním prostředkem už nebudou přírodní zdroje, kapitál nebo práce ve smyslu výroby, ale základními ekonomickými zdroji a výrobními prostředky se stanou právě znalosti.

Znalostní ekonomika přináší také slučování původně odděleně fungujících ekonomických sektorů a její význam přesahuje hranice jednotlivých států na **nadnárodní úroveň**.

Potvrzením tohoto trendu je i schválení jednoho ze strategických cílů Lisabonské strategie na toto desetiletí. Doslova se zde uvádí, že: *„Evropská unie se má stát nejkonkurenceschopnější a nejdynamičtější znalostní ekonomikou, schopnou udržitelného hospodářského růstu s více a lepšími pracovními místy a s větší sociální soudržností“* (Lisabon, 2000).

Jedním z úkolů, který má vést k dosažení tohoto cíle je i připravit přechod k ekonomice a společnosti založené na znalostech, a to pomocí lepších politik, pokud jde o informační společnost, výzkum a technologický rozvoj prostřednictvím urychlení procesu strukturálních reforem směřujících ke konkurenceschopnosti, inovacím a dokončení vnitřního trhu (Fárek, Kraft, 2012).

Za společný základ znalostního managementu je nutné považovat takový management znalostí, jehož produkty a výstupy nacházejí uplatnění v organizační úrovni (Bureš, 2007). Jak je zřejmé z obrázku 1, organizační úroveň tvoří základ pro znalostní ekonomiku, a to jak na národní, tak i nadnárodní úrovni.



Obrázek 1: Úrovně práce se znalostmi

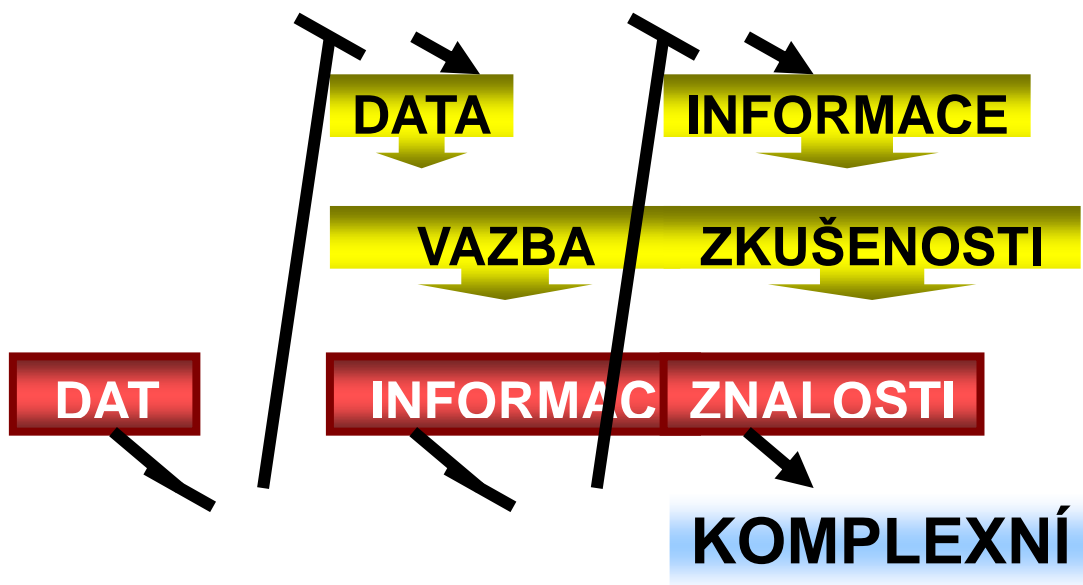
Zdroj: Bureš (2007)

Význam znalostí na **národní úrovni** vystihují strategické dokumenty jako např. Strategie hospodářského růstu, Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, nebo Strategie vlády ČR. Z obsahu všech zmíněných dokumentů je zřejmé, že vláda v rámci evropského modelu přispívá k rozvoji České republiky, jako demokratického sociálního státu s vyspělou tržní ekonomikou, založenou na znalostech, schopnou zajistit stabilní hospodářský růst, při respektování cílů udržitelného rozvoje.

Organizační úroveň je nejnižší složkou struktury znalostního managementu a je založena na konkrétní realizaci principů znalostního řízení. Znalostní management na této úrovni se stává jedním ze strategických zdrojů pro organizace, který by jim měl zajistit stabilní tempo růstu výkonnosti a konkurenční výhodu.

1.1 Vazba mezi daty, informacemi a znalostmi

Pro hlubší pochopení významu spojení knowledge management je nutné nejdříve definovat prvky, z nichž se skládá. Ve znalostním řízení jsou základními používanými pojmy: data, informace a znalosti. Na obrázku 2 je znázorněna přeměna dat na informace a následně na znalosti.



Obrázek 2: Data, informace, znalosti

Zdroj: Petříková (2010)

Data

Data lze charakterizovat jako jednoduché reprezentační nástroje faktů s jednorozměrným, jedinečným významem. Mohou být strukturována a lze je hodnotit např. z hlediska nákladů, rychlosti, kapacity, disponibility, korespondence a readability. Lze je snadno sdílet (Barták, 2008).

Informace

Informace jsou konkrétní fakta, většinou ve formě zprávy nebo sdělení, v textové nebo obrazové podobě. Jsou to data, kterým příjemce přisuzuje určitý význam na základě znalostí, zkušeností a vědomostí, jimiž disponuje, a která u příjemce snižují entropii (neurčitost, neuspořádanost) vzhledem k jeho potřebám a požadavkům. Za informaci lze tudíž považovat jen ta data, která mají pro uživatele smysl a význam (Vymětal, 2005). Uživatel posuzuje, zda je pro něj informace potřebná a využitelná.

Pochopení podstaty informace umožňuje její sémiotická interpretace. Sémiotika zkoumá vztahy mezi znaky, syntaktika vyjadřuje strukturní vztahy. Vztahy mezi znakem a uživatelem zkoumá pragmatika.

Šíření informací probíhá pomocí tvrdých a měkkých sítí neboli pomocí prostředků technologických nebo lidských. Záleží na příjemci a jeho ohodnocení informace.

Sématický přístup nám umožňuje zabývat se významovou stránkou sdělení, a dá se říci, že rozšiřuje vědomosti příjemce. Pragmatický přístup určuje závislost mezi informací, příjemcem a jeho cílem. Hodnota této informace jako pragmatický vztah je určena cílem celé informační činnosti.

Znalosti

Znalost lze jednoduše nazvat informací, která je obohacená o zkušenost. Vzniká odvozením, porovnáváním, tříděním, vyhodnocením a poměřováním s ostatními informacemi.

Existuje mnoho různých definic znalostí, které pak souvisejí s odlišným vnímáním jejich autorů. Bureš (2007) uvádí např. tyto definice:

- Znalost je organizovaná informace využitelná k řešení problémů,
- Znalost je informace, která je organizována, sdílána a analyzována, aby se stala, srozumitelnou a použitelnou k řešení problémů nebo rozhodování,
- Znalost obsahuje pravdy a přesvědčení, perspektivy a koncepty, úsudky a očekávání, metodologie a know-how,
- Znalost je množina pohledů, zkušeností a ověřených 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.

Důležitost znalostí pro organizační úroveň znalostního managementu zdůrazňuje Petříková (2010), která uvádí, že znalosti jsou nejdůležitější formou kapitálu podniku a všechny ostatní jako jsou peníze, technologie, budovy a půda, jsou znalostnímu kapitálu podřízeny, následují jej a jsou na něm kriticky závislé.

Znalosti lze rozdělit na explicitní, implicitní a tacitní.

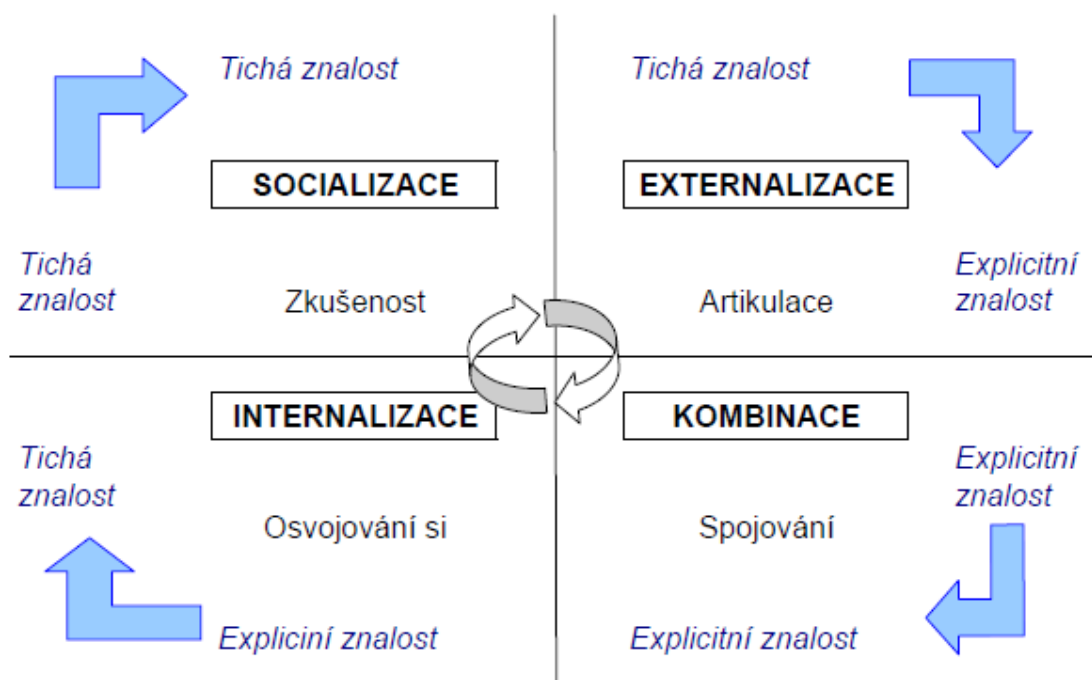
Explicitní znalost můžeme vyjádřit, znázornit, konkretizovat. Může mít psanou, mluvenou či digitální formu. Je možné ji sdílet, slučovat a kombinovat s ostatními znalostmi.

Obvykle jsou uchovávány v informačních systémech nebo jiných databázích, např. kartotékách.

Implicitní znalost je uložena v mysli jednotlivců, lze ji však kdykoli převést do explicitní formy a dokumentovat ji.

Tacitní znalost je oproti tomu kombinací zkušeností, umu, dovedností, nápadů, hodnot a představ jednotlivce, se kterým je natolik svázána, že ji nelze externalizovat. Tato znalost má osobní charakter a často je založena na podvědomí jejího nositele. Tacitní znalosti často rozhodují o úspěchu konkrétní organizace. Podle Nonaka a Takeuchiho (1995) rozhodující sílu podniku představují právě tyto znalosti, které jsou klíčem ke znalostnímu managementu. Jejich síla spočívá v uplatňování lidské odbornosti v konkrétních oblastech a v schopnosti podělit se o ni s ostatními. Vazbou mezi jednotlivými fázemi a popisem tohoto cyklu se zabývali Nonaka a Takeuchi (1995).

Konverze znalostí znamená přeměnu znalostí jedné ve druhou a popisuje životní cyklus znalostí. Na obrázku 2 je model SECI, nazvaný podle jednotlivých fází: socializace, externalizace, kombinace a internalizace. Tento model se užívá již několik let (Nonaka, 1995) a dosáhl uznání jako jedinečný přístup k popisování způsobů vytváření a přenosu znalostí v organizacích. Tento model zahrnuje formy znalostí, interakci – přenos znalostí, úrovně sociální agregace a popis procesů, které znalosti vytvářejí.



Obrázek 3: Model SECI- Konverze znalostí

Zdroj: Nonaka a Takeuchi (1995)

Socializace je proces, při kterém z existujících tacitních znalostí vzniká znalost nová tacitní, na obrázku 3 označena jako tichá znalost. Nástrojem je sdílení a učení, předpokladem je vzájemná důvěra a přátelství mezi pracovníky organizace (Truneček, 2004).

Externalizací se rozumí přeměna staré tacitní znalostí v novou znalost explicitní. Tato proměna probíhá s pomocí zprostředkovatele. K tomuto převodu dochází pomocí metafor, analogie a modelů nebo i např. vyprávění příběhů (Truneček, 2004).

Kombinace je fází, ve kterém se sdělování a rozšiřování znalostí prováděno pomocí různých grafických, matematických a podobných nástrojů (Petříková, 2010).

Internalizace je založena na principu učení se v průběhu procesu. Explicitní znalosti je nutné udržovat stále aktuální a jednotlivci získávají pomocí explicitních znalostí znalosti nové tacitní znalosti (Bureš, 2007).

V praxi mohou probíhat jednotlivé fáze postupně i najednou. Správné řízení toho procesu iniciuje zvyšování kvality pracovního kapitálu a vyskytuje se na všech organizačních úrovních.

2 Znalostní management v podniku

Současný trend ukazuje, že si podniky začínají uvědomovat přínosy znalostního managementu. Toto pozitivní směřování podporuje proces přechodu ke znalostnímu podniku, ve kterém znalosti a intelektuální kapitál budou nejen konkurenční výhodou, ale i předpokladem jeho úspěšného fungování ve znalostní společnosti. Znalostní management znamená vytváření takové firemní kultury a technologie, která bude ty, co vědí, motivovat ke sdílení svých znalostí. Jeho hlavní význam spočívá v tom, aby se znalosti od těch, kteří je mají, dostali tam, kde jsou právě potřeba.

Podle Collisona (2006) se znalostní management v zásadě orientuje na dva přístupy. První se zaměřuje především na zachycení znalostí v podniku, na jejich uložení a možnost rychlého vyhledání v případě potřeby. Ve druhém přístupu se organizace orientuje především na procesy a technologie, jejichž účelem je vytvářet spojení mezi pracovními komunitami.

Upřednostnění jednoho nebo druhého přístupu záleží především na firemní kultuře organizace. Optimální poměr mezi dvěma přístupy by měl zajistit nejrychlejší návratnost investic.

Předpokladem úspěšného znalostního managementu je vhodné propojení lidí, procesů a technologií. Znalostní management spojuje několik prvků organizace – zasahuje do oblasti lidských zdrojů, do oblasti informačních technologií i do oblasti řízení. Soustředění se pouze na jednu oblast, nebo vynechání některé z oblastí nevede k úspěšné implementaci znalostního managementu (Bureš, 2007).

2.1 Řízení znalostí v podniku

Knowledge management se zabývá řízením znalostí od získávání již existujících či případně tvorby nových, přes výběr, ukládání, sdílení, šíření, využívání, zpracování, jejich rozvoj a hodnocení jejich účinnosti pomocí zpětné vazby. Cílem knowledge managementu je mít k dispozici správné znalosti ve správný čas pro toho, kdo je potřebuje.

Podrobněji se cyklem managementu znalostí zabývá Petříková (2010) v Moderním managementu znalostí, jak ukazuje následující schéma:

Tabulka 1: Cyklus managementu znalostí

Stávající znalosti	S průmětem do vize, mise, strategií
Tvorba znalostí	Lidé nacházejí nové způsoby práce, management rozvíjí know-how v oblastech práce s lidskými zdroji
Zachycení znalostí	Nové znalosti musejí být zařazeny do správného kontextu
Zařazení znalostí	Nové znalosti musejí být zařazeny do správného kontextu pro využití
Uchycení znalostí	Uložení znalostí v rozumné formě, připravené k využití
Správa znalostí	Musí být neustále revidovány a ověřovány z hlediska významu a přesnosti
Rozšiřování znalostí	Znalosti musí být zpřístupněny v použitelné formě komukoli, kdo je potřebuje

Zdroj: Petříková (2010)

Znalostní management zahrnuje efektivní propojení těch, co vědí, s těmi, co vědět potřebují a přeměnu osobních znalostí na znalosti organizace. Koncentruje v sobě všechny vývojové trendy poslední doby a navíc se snaží intelektuální kapitál identifikovat, získávat, udržovat a využívat. Vzájemná výměna znalostí podporuje přechod ke znalostnímu podniku. K tomu je však nutná podniková „atmosféra“, v níž je získávání informací a znalostí, a také jejich vzájemná výměna jejich nejvyšší prioritou. Bez koloběhu neustálé výměny a využití znalostí nemůže podnik obstát v konkurenčním boji, protože znalosti jsou dnes jedním z nejdůležitějších podnikových aktiv (Truneček, 2004).

Ekonomický růst je v současné době možné zajišťovat jen s rostoucím množstvím lidských zdrojů a je nutné dosáhnout změny v produktivitě každého jednotlivce, a to změnou na znalostního zaměstnance (Druker, 2004). Z toho vyplývá, že pro každou organizaci zůstanou jedinou konkurenční výhodou lidé disponující znalostmi, které budou umět náležitě využívat.

2.2 Perspektivy znalostního managementu v podniku

Znalostní management je souhrnem poznatků z mnoha oblastí a existuje mnoho definic tohoto pojmu. Např. Bureš uvádí, že znalostní management je způsob manažerského přístupu k vedení organizace, tvorby prostředí v organizaci a dosahování podnikových cílů, spočívajících ve sladění organizační procesů s procesy znalostními, a to prostřednictvím znalostních zdrojů a pomocí vhodných metod, technik a nástrojů (2007). Pro lepší orientaci v této otázce navrhuje zkoumání znalostního managementu z více perspektiv. Mezi základní řadíme následující:

- **konceptuální perspektiva**, která se zabývá vymezením pojmů znalostního managementu a je důležitá především pro teoretickou část zkoumání,
- **procesní perspektiva**, která definuje jednotlivé fáze znalostních procesů s jejich podpůrnými metodami,
- **organizační perspektiva**, která se orientuje na formální i neformální stránku organizační struktury a vymezuje úlohy a odpovědnosti,
- **implementační perspektiva**, která zahrnuje metody a postupy zavádění a zároveň stanovení vhodných strategií znalostního managementu,
- **manažerská perspektiva**, která se opírá o zavedené manažerské metody a zároveň jejich vhodnou úpravou,
- **technologická perspektiva**, zkoumající způsoby realizace s pomocí informačních, komunikačních a znalostních technologií.

Záleží na konkrétní organizaci, které perspektivy jsou pro ni vyhovující, pro lepší pokrytí problematiky je možné rozšíření o ekonomické, personální či administrativní hledisko.

Jednotlivé perspektivy představují úhly pohledu na znalostní management, je potřeba k nim přistupovat komplexně a využít jejich vzájemné provázanosti k systémovému přístupu (Bureš, 2007).

Oblastí **konceptuální a procesní** perspektivy se podrobněji zabývala předešlá kapitola, ve které jsou uvedeny některé definice základních prvků ze znalostního managementu, jako jsou např. vazby mezi daty, informacemi a znalostmi nebo modely znalostních procesů.

Organizační perspektiva se zabývá přístupy spojenými se znalostním managementem, např. centrem expertízy nebo přístup nazvaný KM Project office – čtyři typy projektů pro znalostní management (Beckman, 1997). Úkolem centra expertízy je vytvářet, zkoumat, zlepšovat a udržovat repozitář znalostí, stanovovat a uplatňovat standardy, zakládat partnerské vztahy, poskytovat školicí služby, hodnotit odpovědnosti pracovníků a poskytovat specialisty pro procesy a projekty.

Vyřešení této problematiky vyžaduje stanovení formální a neformální organizační struktury, a především pověření odpovědných osob. Mezi obvyklé postupy patří jmenování znalostního manažera – Chief Knowledge Officer (CKO), mezi jehož hlavní úlohy patří obhajovat a prosazovat přístupy založené na znalostech, vyvíjet a kontrolovat znalostní strukturu, zabezpečovat výměnu informací a starat se o optimální využití stávajících a rozšiřování nových znalostí. Znalostní manager se zároveň podílí na vytváření znalostní struktury organizace.

Implementační perspektiva řeší konkrétní možnosti zavádění znalostního managementu v organizaci. K výběru vhodné metody implementace je potřeba přistupovat až po zvážení názorů odborníků z různých oblastí. Jedná se o náročný proces, ve kterém se stanovuje celkový postup řešení s ekonomickými, personálními a technickými podrobnostmi. Mezi nejpoužívanější v současné době patří např. Metodika KM-Beat-It, KM Toolkit A.Tiwany, Stavební bloky K.Wiiga, P² - KSP , Standardized KM Implementation a APQC - Road Map.

V České republice je možné se setkat i s metodikou Nabla Per Parties, která je založena na procesním přístupu. Přímý přenos znalostí do a z procesů je určen znalostně intenzivními klíčovými procesy:

- aktivní strategické řízení, měřítkem je konkurenceschopnost,
- aktivní řízení výkonnosti, měřítkem úspěchu je jednání pracovníků,
- aktivní adaptace a inovace, měřítkem je zrychlení životního cyklu,
- aktivní řízení vztahů se zákazníky, měřítkem je spokojenost zákazníka,
- aktivní řízení rozvoje zaměstnanců, měřítkem je využití znalostí a schopností pracovníků,
- aktivní řízení obchodní a partnerské sítě, měřítkem je posílení výkonnosti sítě,
- aktivní soutěživé zpravodajství, měřítkem je zisk informací.

Na SECI modelu, který je popsán v kapitole 1 je založena metodika Ibermatica, která realizaci rozkládá do jednotlivých kroků, kterými jsou: analýza současného stavu a vytvoření znalostní mapy, diagnostika, identifikace a návrh prostředků, tvorba plánu a realizace pilotních projektů.

Na základě několikaletých zkušeností se znalostním managementem byla vytvořena metodika K-Stream. Skládá se z pěti fází: fáze strategie a hodnocení, rozhodovací fáze, fáze budování, přechodová fáze a udržovací fáze (Bureš, 2007).

Manažerská perspektiva se zabývá postupy, které uvádějí znalostní management do praxe. Jako příklad lze uvést nasazení manažerských metod nebo metod vycházejících z psychologie. Jedná se především o manažerské postupy, měření a hodnocení intelektuálního kapitálu, prémiové, platové a motivační systémy a vytvoření vhodné podnikové kultury.

2.3 Technologická perspektiva

Technologická perspektiva je velmi rozšířená a někdy je zaměňovaná za samotný znalostní management. U této perspektivy jsou zkoumány především způsoby, jak mohou jednotlivé informační, komunikační a znalostní technologie pomoci při realizaci znalostního managementu. Současné technologie pomáhají k rychlému rozvoji jednotlivých organizací. Při vhodném a uváženém použití je tomu tak také v případě znalostního managementu.

Existuje mnoho možností, kdy je vhodné tyto technologie použít. V současné době jsou využívány především pro tyto účely:

- konverze individuálních znalostí na obecně dostupné – jedná se hlavně o problematiku získávání znalostí od znalostních pracovníků, jejich sdílení a prezentaci, která umožňuje změny,
- konverze dat na znalosti – jedná se o získávání znalostí s použitím statistických metod nebo nástrojů umělé inteligence,
- propojení lidí se znalostmi – zde hrají důležitou roli technologie, které zpřístupňují zájemcům pro ně potřebné znalosti,

- vzájemné propojení různých znalostí – zaměřuje se na automatické vyhodnocení obsahu jednotlivých znalostí a vytváření propojení mezi nimi,
- vzájemné propojení lidí – zdůrazňuje skutečnost, že spojení nositelů znalostí zabezpečuje sdílení znalosti a zároveň i tvorbu nových,
- propojení znalostí s konkrétními lidmi – jedná se zde o využívání „push“ technologií k zajištění přístupu ke znalostem pro všechny (Bureš, 2007).

Tabulka 2: Využitelné technologie

Intranet	Sdílení souborů, adresáře, správa sítě
Systémy pro správu dokumentů	Centralizace a dokumentarizace informací a znalostí
Groupware a workflow systémy	Elektronická pošta, tok informací
Push technologie	Cílené elektronické zasílání informací
Help-desk aplikace	Technická podpora uživatelům
Brainstorming aplikace	Generování nápadů
Datové sklady a nástroje dolování v datech	Shromažďování a třídění dat
Sytémy pro podporu rozhodování	Podpora řídicích a kontrolních činností
Telefonické konference	Podpora interní a externí komunikace

Zdroj: Bureš (2007)

2.3.1 Intranet

Intranet je počítačová síť, která slouží vnitřním potřebám organizace. Jedná se o pracovní nástroj, jehož maximální využití pomáhá zajistit lepší výsledky a prosperitu. Musí být přístupná všem pracovníkům, každý musí mít možnost přispět svými znalostmi a zároveň čerpat ze znalostí na intranetu již založených. Při používání tohoto rozhraní k řízení podnikových znalostí je důležitá spolupráce všech pracovníků a jejich motivace ke sdílení znalostí. Každý musí vědět k čemu v organizaci intranet slouží, a jak mu může pomoci při každodenní činnosti a tím přinést konečný užitek. Tato informační databáze musí být

jednoduchá a srozumitelná pro všechny uživatele. Je nezbytné, aby každý nový poznatek byl rychle využitelný pro ostatní uživatele.

Základní funkce intranetu:

- e-mail – slouží ke komunikaci s ostatními uživateli nebo skupinou,
- sdílení souborů – sdílení, znalostí, informací a postřehů,
- adresář – správa informací,
- hledání – získávání informací,
- správa sítě – údržba a modifikace intranetu.

Zavedení intranetu v organizaci znamená snadnější a efektivnější přístup k informacím. Uživatelé se nemusí učit nové a složité postupy, stačí zvládnout pouze prohlížeč HTML dokumentů. Odpadají tudíž náklady na školení uživatelů.

Systémy pro správu dokumentů

Tyto systémy slouží k vytváření, zpracování a skladování dokumentů v organizaci. Obsahují explicitní znalosti, jak je zmíněno v kapitole 1. Některé společnosti věnují správě těchto systémů větší prostor, až je někdy celý tento systém zaměňován za znalostní management jako takový. Systémy pro správu dokumentů však musejí být pouze částí společné znalostní infrastruktury (Bureš, 2007).

Groupware a workflow systemy

Groupware systémy jsou určeny pro konverzaci v případech, kdy uživatelé pracující ve skupinách, spolu nemohou komunikovat v reálném čase. Obsahem jsou databáze s tacitními znalostmi, o nichž je zmínka v kapitole 1. Workflow systémy umožňují definovat pořadí předávání dokumentů správným osobám, sledování dosavadního postupu a aktuálního stavu zpracovávané informace. Stanovují pravidla, trasy a role v podnikových procesech (Basl, 2008).

Push technologie

„Tlačení“ je forma elektronického publikování, která přenáší informace směrem k uživateli, aniž by je on aktivně nalézal a získával (Basl, 2008). Tato technologie se v současnosti považuje za velmi důležitou součást systému znalostního managementu organizace (Bureš, 2007).

Help-desk aplikace

Prvotním účelem help-desk aplikace je poskytovat technickou podporu uživatelům počítačů. Znalosti z těchto aplikací však slouží jako kvalitní nástroj pro podporu marketingové řízení, např. v oblasti vývoje nových výrobků nebo zlepšování služeb organizace (Bureš, 2007).

Brainstorming aplikace

Brainstorming pomáhá převádět tacitní znalosti na znalosti explicitní. Je to skupinová technika zaměřená na generování většího množství nápadů na jedno téma a je založena na skupinovém výkonu. Znalostní management v organizaci poskytuje uživatelům této aplikace možnost identifikace, zachycení a sdílení výsledků této aktivity.

Datové sklady a nástroje dolování v datech

Většina organizací zaznamenává data získaná stykem jejich členů se zákazníky, dodavateli a jinými vnějšími i vnitřními členy obchodního procesu do tzv. datových skladů. Zaměstnanci, pak data analyzují a konvertují na znalosti, které jsou základem pro rozhodování, a tím i strategické řízení organizace.

Mezi další využitelné technologie patří například zasílání zpráv a elektronická pošta, systémy pro podporu rozhodování, telefonické konference atd.

Informační a znalostní infrastruktura, poskytuje základ pro jednotlivé procesy. Pro podporu znalostních procesů jsou používány obvykle systémy, které umožňují pracovníkům jednodušší přístup k existujícím dokumentům. Často používaným systémem je např. EDMS (Electronic Document Management Systems), který podporuje práci s nestrukturovanými nebo textovými daty a pracuje se zdroji z internetu ve formě

webových stránek apod. Další možností je systém CMS (Capability Management Systems), známý jako „zlaté stránky“, kde je možné získat i neformální znalosti o jednotlivých členech organizace.

Dalším systémem, který se těší v poslední době vysoké oblíbenosti, je systém pro získání poučení (Lessons Learned Systems). V tomto systému se zaznamenávají zkušenosti, problémy a jejich konkrétní řešení. Metoda Lessons Learned je založena na principu sdílení znalostí a jejich cíleném předávání.

2.4 Styly a strategie znalostního managementu

Základní **styly znalostního managementu** jsou určeny rozlišením typů sdílení znalostí. Hansen (1999) např. využívá klasifikace znalostí na explicitní a neformulované tzv. tacitní, k rozdělení stylů realizace znalostního managementu na dva základní: kodifikaci a personalizaci. Kodifikace má za cíl převádět znalosti v organizaci do explicitní formy, za účelem jejich snadné dostupnosti a použitelnosti. Druhý styl – personalizace se orientuje na neformulované znalosti a je zaměřen na spolupráci s pracovníky organizace.

Otázkou, jaký poměr mezi oběma směry zvolit při realizaci znalostního managementu v organizaci, se zabývalo mnoho autorů. Hansen (1999) např. doporučuje orientovat se převážně na realizaci jednoho stylu a druhý využívat jako doplňkový, a to v přibližném poměru 80:20, ve prospěch stylu hlavního. Rozdílný názor na tuto problematiku mají i někteří autoři, kteří tvrdí, že je nutné vyvážené používání obou metod. Ke kombinaci obou metod se přiklání i Choi a Lee (2003). Kombinací vysoké a nízké orientace na explicitní a tacitní znalosti definovali čtyři základní styly znalostního managementu, tak jak je popsáno na obrázku 4.



Obrázek 4: Styly znalostního managementu

Zdroj: B. Choie a H. Lee (2003)

Systémově orientovaný styl je zaměřený na komunikaci mezi uživateli. Používá specializované technologie a vyžaduje tudíž vysoké investice.

Lidsky orientovaný styl je využíván především v náročných odvětvích vědy a výzkumu, kde je kladen důraz na výměnu zkušeností a znalostí mezi znalostními pracovníky organizace.

Pasivní styl je důsledkem nedostatečného kapitálu organizace pro investování do rozvoje technologií nebo lidských zdrojů.

Dynamický styl se vyznačuje orientací na podporu využívání obou typů znalostí v maximální míře. Znamená vysoké investice do informačních technologií i výběru pracovníků a jejich další vzdělávání.

Znalostní strategie jsou praktickým zajištěním realizace jednotlivých stylů znalostního managementu. Jsou rozděleny do dvou skupin podle druhu znalostí, na které se převážně orientují:

- kodifikační,

- personalizační.

Kodifikační strategie vyžaduje vybudování kvalitních IS/IT systémů, které uspokojí všechny potřeby podnikového řízení. Na začátku vyžaduje vyšší investice, jejich návratnost je však zřejmá. Znalosti uložené v informačních systémech jsou zárukou několikanásobného využití ve všech možných oblastech podnikatelské činnosti (Barták, 2008).

Personalizační strategie je užívána společnostmi, které nemají standardizované činnosti. Základem jejich procesů jsou tacitní znalosti. Zaměřují se především na vzájemné vztahy ve firmě i mimo firmu. Klíčovým faktorem je zde expertní pracovník. Tato strategie je vhodná pro organizaci, která se orientuje na individuální uspokojení potřeb zákazníka.

V souladu s odlišným vnímáním problematiky stylů znalostního managementu různými autory, jsou i návrhy na používání znalostní strategie v organizaci různorodé. Jedna skupina autorů, tzv. „zaměřená“ (focused) navrhuje, aby se organizace soustředila vždy jen na jeden druh strategie, zatímco např. „rovnovážná“ (balanced) skupina navrhuje rovnoměrné rozdělení pozornosti na obě formy. Existují i názory, tzv. „dynamické“ (dynamic) skupiny, že by firmy měly přizpůsobit znalostní strategii svým úkolům a cílům (Mládková, 2004).

U většiny společností se však obě strategie vzájemně prolínají a jejich preference se mění dle aktuální situace.

2.5 Organizační struktura jako základní faktor znalostního managementu

Základní faktor, který ovlivňuje celý znalostní management v podniku, je organizační struktura. Fungování organizační struktury má přímý dopad na tvorbu komunikačních kanálů, charakter kultury a prostředí. Je vhodné ji upravit tak, aby tuto podnikovou činnost podporovala a optimalizovala. Z hlediska znalostního managementu se rozlišují tři skupiny: organizační struktura shora dolů, zdola nahoru a kombinované (Mládková, 2004).

Srovnání těchto typů organizačních struktur, výhody a nevýhody práce se znalostmi jsou shrnuty v tabulce 2.

Tab. 1: Srovnání skupin organizačních struktur

	Model-skupina		
	Shora dolu	Zdola nahoru	Ze středu nahoru a pak dolu
Kdo			
Zodpovědnost za řízení znalostí	Vrcholový management	Jedinec, podnikatel	Tým za podpory středního managementu
Úloha vrcholového managementu	Přikazuje	Sponzor, kouč, mentor	Katalyzátor
Úloha středního managementu	Předává informace	Autonomní podnikatel	Vůdce týmu
Co			
Akumulace znalostí	Explicitních	Tacitních	Explicitních a tacitních
SECI	Částečná konverze založená na kombinaci a internalizaci	Částečná konverze založená na socializaci a externalizaci	Kompletní SECI ve spirále
Dimenze	Shora dolu	Zdola nahoru	Ze středu nahoru a pak dolu
Kde			
Stádium řízení znalostí	Manuály a počítačové databáze	Nachází se v hlavách jedinců	Nachází se v celé organizaci
Jak			
Organizační struktura	Hierarchie	Projektové týmy, síť, améba	Hypertextová, procesní
Komunikace	Příkazy a instrukce	3 S	Kontinuální dialog
Chaos, fluktuační pracovníků	Není dovolen	Dovolen	Iniciován a řízen jako nástroj rozvoje
Slabé stránky	Velká závislost na vrcholovém managementu	Časově a finančně náročná koordinace jedinců	Fyzicky a psychicky náročné

Zdroj: Mládková (2004)

Organizační struktura shora dolu

Tento druh organizační struktury je postaven na klasické hierarchii řízení, založené na dělbě práce. Na špici struktury stojí vrcholový management, stanovující cíle organizace a rozdělující úkoly podřízeným s jejich následnou kontrolou. Znalosti jsou předávány shora dolu, čímž často dochází k jejich znehodnocení, ztrátě kontextu, funkce a celkové kvality. Vrcholový management předává příkazy a nařízení, a tím chybí i zpětná vazba, která je pro řízení znalostního managementu velmi důležitá (Veber, 2000).

Příklady organizačních struktur shora dolu:

- liniová,
- liniově štábní,
- funkcionální,
- divizní.

Organizační struktura zdola nahoru

Z potřeby vyřešení nedostatků organizační struktury shora dolu vznikl nový typ, postavený na opačném toku znalostí, a to zdola nahoru. Více pravomocí je přesunuto na nižší stupeň vedení. Důraz je kladen na zpětnou, přímou vazbu mezi pracovníky organizace a externími zdroji. Na nižší stupeň vedení byly přesunuty také určité pravomoci a k předávání znalostí dochází především horizontálním směrem. Důležitou složkou je vazba mezi pracovníky organizace a týmová spolupráce. V této organizační struktuře, ale nemá vrcholový management příliš mnoho nástrojů na řízení znalostí uvnitř organizace, není tudíž pro knowledge ideálním řešením (Veber, 2000).

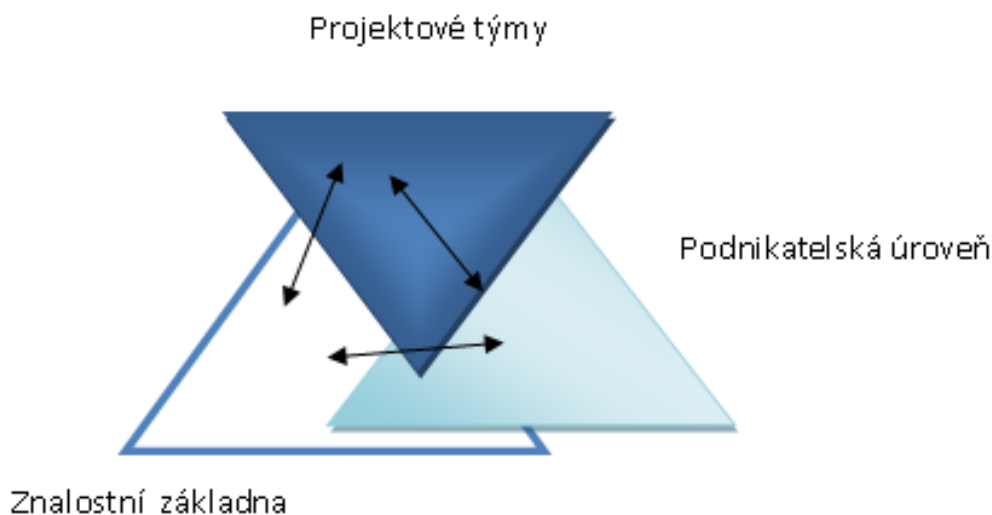
Příklady organizačních struktur zdola nahoru:

- procesní,
- fraktál,
- améba.

Kombinovaná organizační struktura

Tato organizační struktura je postavena na základě zkušeností s oběma předešlými strukturami, využívá jejich předností a minimalizuje jejich nedostatky. Dá se charakterizovat jako struktura ze středu nahoru a dolů. Znalosti jsou předávány horizontálně i vertikálně. Jednotliví zástupci managementu mají svou nezastupitelnou úlohu: vrcholový management se soustřeďuje na plnění cílů, vize a strategie firmy, a střední a nižší úroveň managementu se zabývá plněním konkrétních úkolů a zpětnou vazbou. Jedním z příkladů této struktury je i hypertextová organizační struktura, která je kombinací kladných prvků předešlých struktur. Z první čerpá shromažďování a uplatňování znalostí, a ze druhé vytváření znalostí a jejich předávání.

Hypertextová organizační struktura, tak jak ji popsala Mládková (2004), plně vyhovuje požadavkům procesu SECI. Tato struktura je obvyklá nastolována ve vysoce inovativních organizacích. Tato organizační struktura má tři úrovně, které se navzájem prolínají tak, jak znázorňuje obrázek 4.



Obrázek 1: Hypertextová organizační struktura

Zdroj: Mládková (2004)

Hypertextová organizační struktura je příkladem kombinované organizační struktury a je složena ze tří úrovní:

- **Znalostní základna** je nosným kamenem hypertextové organizační struktury. Obsahuje v databázích explicitní znalosti, které firma využívá ve spojení s tacitními znalostmi jednotlivých uživatelů.
- **Podnikatelská úroveň** znamená vlastní firemní činnost, která obsahuje každodenní plnění úkolů spojených se základními strategickými cíly organizace.
- **Úroveň projektových týmů** je založena na sestavování jednotlivých skupin, které spolupracují na jednom konkrétním projektu, po jehož realizaci je tým rozpuštěn.

Tento typ struktury je vhodný pro řízení znalostí ve firemním procesu. Jasně stanovuje pravomoci a zároveň odpovědnosti vrcholových, středních i nižších managerů nejen při plnění strategických cílů, ale i při řízení celého knowledge managementu na organizační úrovni (Mládková, 2004).

Znalostní organizace

Znalostní organizace je charakterizována vytvořením vnitropodnikového prostředí, v němž pracovníci systematicky a cílevědomě rozvíjejí své vědomosti a dosahují synergických efektů v týmové spolupráci (Barták, 2008). Tato organizace využívá všech vývojových trendů ke zlepšení svých procesů. Do popředí zájmu se dostává zákazník a spotřebitel. Po zhodnocení signálů vývoje byly stanoveny požadavky na fungování znalostního podniku:

1. Strategie a výkonnost podniku – musí být určována a následně měřena nejen finančními charakteristikami (účetní model), ale musí respektovat i nefinanční měřítko růstu jako je učení, zákaznický imperativ, průběh interních podnikových procesů (systém Balanced Scorecard),
2. Zákaznický imperativ – musí respektovat přání zákazníka, a od toho odvíjet všechnu svoji činnost (tzv. podnik řízený zákazníkem),
3. Procesní orientace – podnikového dění nahrazující funkční organizaci je dnes už neoddiskutovatelná (procesní management, reengineering),
4. Týmová práce – velmi úzce navazuje na procesně řízenou organizaci (týmově organizovaný podnik, koučování, tvůrčí vedení),

5. Tvořivé uplatnění znalostí a inteligence – právě vzájemnou kombinací těchto vlastností vzniká synergický efekt, který tvoří ve svém součtu konkurenční výhodu firmy a stává se tak podmínkou růstu organizace (management znalostí, učící se podnik, produktivita znalostních pracovníků, organizační učení a řízení znalostí),
6. Akční firemní hodnoty – musí podporovat strategické záměry podniku, jejichž nositeli jsou nejen správní orgány společnosti a management, ale které musí prostupovat celou firmou (Barták, 2008).

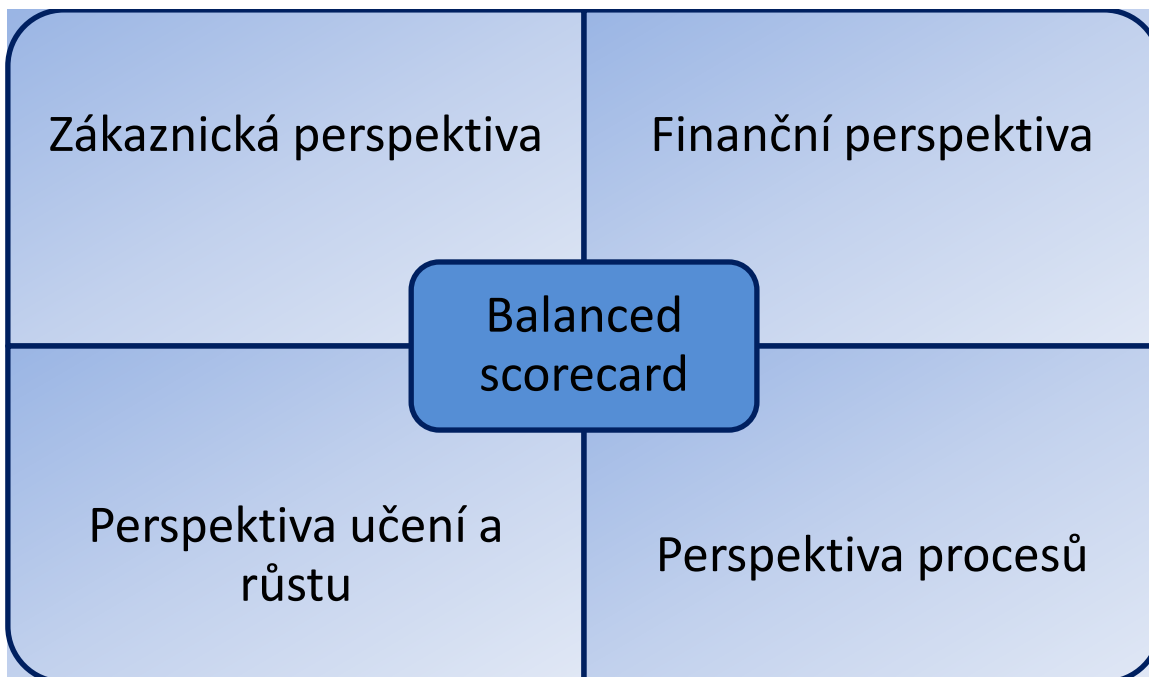
Znalostní pracovník

Znalostní pracovník je člověk, jehož práce je většinou založena práci se znalostmi, má specifickou znalost, které jsou pro organizaci důležité. Jedná se o zaměstnance, jehož ostatní v organizaci považují za specialistu nebo často zůstává v pozadí. Důležité je, že jeho znalosti jsou pro organizaci důležité a organizace si je v podstatě nemá možnost získat od jiného pracovníka (Mládková, 2004).

Měřitelnost znalostního managementu v organizaci

V současné době existuje několik metod zabývajících se měřením a vyhodnocováním znalostního managementu v organizacích. Jednou z nich je Balanced Scorecard (BSC). Autory této metody jsou Kaplan a Norton (2000). Na jejím počátku bylo zjištění, že některé strategické záměry nebyly uvedeny do praxe. Firmy se potýkaly s problémem propojením strategie s operativními činnostmi a implementací do všech podnikových činností. Kromě tradičních finančních ukazatelů se proto začaly sledovat i ukazatele zaměřené na zákazníky, firemní procesy a zaměstnance. Jak je znázorněno na obrázku 5., Balanced Scorecard je systém sledování výkonů organizace ve čtyřech oblastech:

- finanční,
- zákaznické,
- podnikových procesů,
- inovace, flexibilita a růst.



Obrázek 4: Perspektivy BSC

Zdroj: Kaplan, Norton (2000)

Soubor nástrojů, které BSC poskytuje, tak měří výkonnost podniku pomocí těchto dalších perspektiv. BSC umožňuje sledovat i schopnost zajištění hmotných a nehmotných aktiv, potřebných pro svůj další růst a zvyšování konkurenceschopnosti, vytváření hodnoty pro zákazníky a kvalitu práce s lidskými zdroji. Přínosem použití Balanced Scorecard je její použitelnost pro oblast zkoumání efektivity řízení znalostí ve firmě. Toto její další využití je jen efektivní nadstavbou, která nevyžaduje další investice.

3 Znalostní management ve vybrané firmě

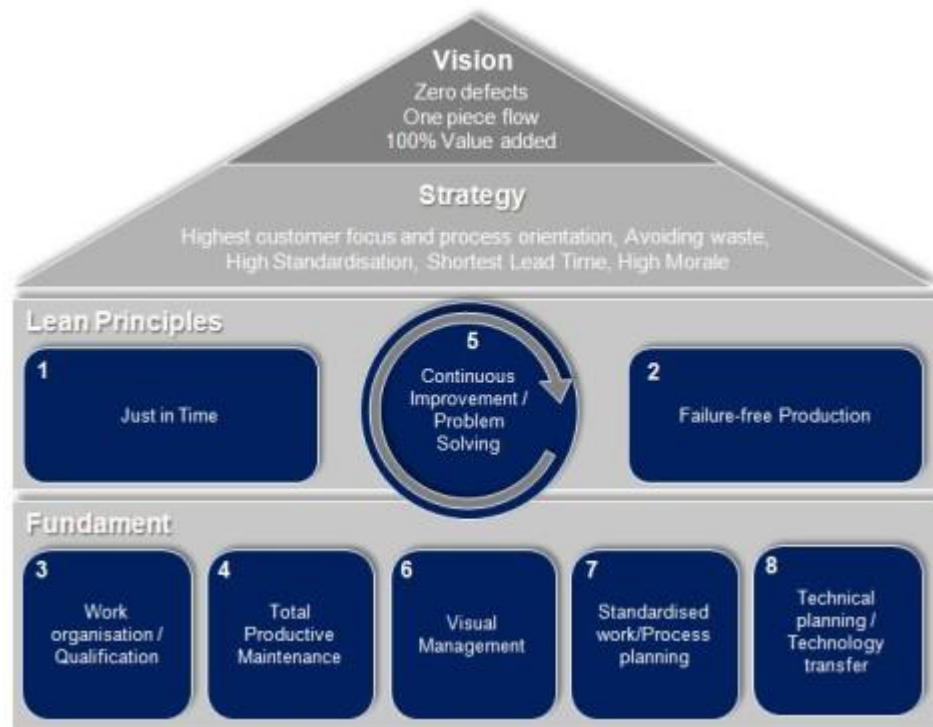
Cílem mé práce bylo zjištění stavu znalostního managementu ve firmě, která produkuje díly pro automobilový průmysl. Firma je součástí nadnárodní společnosti, která se v současné době řadí mezi největší světové výrobce komponentů pro osobní a nákladní automobily. Po celou dobu více než stoleté historie společnosti je inovátorem a průkopníkem moderních směrů nejen ve vývoji nových součástí, ale také mnohých průlomových řešení v oblasti životního prostředí.

Znalostní management v této firmě je souborem vzájemně provázaných prvků, postavených na základech podnikové strategie, v souladu s plněním stanovených cílů a s použitím nejmodernějších technologií.

Nadnárodní společnost se skládá ze 14 strategických obchodních jednotek – SBU, které jsou samostatně řízeny. K rozdělení a umístění došlo buď v historickém kontextu anebo dle zákaznických potřeb v průběhu postupného zavádění nových výrobních metod.

Česká pobočka společnosti má organizační strukturu shora dolů tak, jak popisuje kapitola 2. Tento závod je členěn do čtyř fraktálů dle produktu a zákazníka. Tyto buňky jsou ideálním prvkem s vysokým stupněm výrobní pružnosti a vlastní jednoduchou organizační strukturou, která je schopná bezprostředně reagovat na výkyvy trhu. Jednotlivé fraktály hospodaří jako samostatná střediska a je možné hodnotit jejich přínos a porovnávat jejich úspěšnost.

Podnikatelská struktura (core proces) významně ovlivňuje všechny procesy ve firmě. Vrcholový management stanovuje strategické cíle organizace a sleduje jejich plnění. Vize a strategie je firmy je součástí obrázku 6, kde jsou zároveň znázorněny i základní nástroje, kterých firma využívá při strategickém řízení.



Obrázek 5: Vize a strategie

Zdroj: vlastní zpracování

Strategie a vize organizace

Jedním z důležitých faktorů úspěšného fungování strategie znalostního managementu je její soulad s celkovou strategií organizace, s jejími cíly a vizemi.

Strategií firmy v oblasti výrobního procesu je neustále zlepšování efektivity výroby s využitím nejmodernějších principů. Stanovená metoda je nástrojem Just in time se zdůrazněním těchto tří principů:

- nulové defekty
- tok jednoho kusu
- 100% přidaná hodnota

Nulové defekty – používaný též jako pojem „Zero defects principle“ ve firemní terminologii, je princip, při kterém je dosaženo ideálního stavu bez chyb a defektů. Pro

dosažení tohoto stavu je nutné vyskytnuté chyby analyzovat, zkoumat příčiny jejich vzniku, vytvářet a uplatňovat standardy zamezující výskytu chyb.

Tok jednoho kusu – používaný též jako pojem „One piece flow” symbolizuje úsilí o dosažení způsobu výroby, při kterém výrobek prochází jednotlivými operacemi procesu bez přerušování a čekání, čímž se minimalizuje dodací lhůta při zachování maximální flexibility a schopnosti rychle reagovat na jakýkoli problém.

100% přidaná hodnota – používaný též jako pojem „100 % Value added” je snaha odstranit vše, co nepřispívá ke zvýšení hodnoty výrobku. Znamená především eliminovat veškeré plýtvání a zaměřit se na zvýšení celkové hodnoty výrobku pro zákazníka.

Součástí stanovené podnikové strategie je uplatňování metody Kaizen, jako systému nepřetržitého zdokonalování, který je hlavním předpokladem štihlé výroby – lean managementu. Jedná se o nejlevnější způsob snižování nákladů, eliminaci plýtvání, zvyšování kvality a motivace zaměstnanců s jejich zapojením do změn a optimalizace procesů. Strategie postupu pro firmu byla soustředěna do těchto pěti bodů:

- zaměření pozornosti na zákazníka a procesní orientace
- odstranění plýtvání
- vysoká standardizace
- nejkratší Lead time
- vysoká morálka

Orientace na zákazníka – používaný též jako pojem „Highest customer” focus ve firemním pojetí znamená dodržení principu: správný produkt, ve správném množství, ve správný čas a ve správné kvalitě. Cílem je větší spokojenost zákazníka.

Odstranění plýtvání – používaný též jako pojem „Avoiding waste” se orientuje na zamezení plýtvání ve všech možných případech jako jsou např. nadprodukce, zásoby, transport, čekání, pohyby, chyby v procesu a zmetkovitost.

Vysoká standardizace – používaný též jako pojem „High standardisation” je jedním z pilířů, spočívající v rozšiřování a uplatňování standardů při uskutečňování opakovaných

procesů. Popis každé pracovní činnosti obsahuje podrobný návod včetně pracovních pohybů a času.

Nejvyšší procesní orientace – používaný též jako pojem „Highest process orientation“, soustřeďuje pozornost na řízení a zdokonalování procesů a operací, s důrazem na potřeby zákazníka a sladění uceleného procesního řetězce – Dodavatel – Výrobce – Zákazník.

Nejkratší Lead time – používaný též jako pojem „Shortest lead time“, optimalizuje procesy k dosažení co nejkratšího přípravného procesu, tzn. času, který uplyne od okamžiku, kdy suroviny vstupují do výrobního procesu po konečný výrobek připravený k předání zákazníkovi.

Vysoká morálka – používaný též jako pojem „High morale“ je reprezentována zásadami chování jednotlivých pracovníků se snahou hledat řešení, při současném vytvoření podmínek pro vzájemnou spolupráci:

- orientace na jednotlivce,
- vzájemný respekt,
- spolehlivost,
- příkladný postoj,
- hodnocení a ocenění,
- zplnomocnění a podpora,
- motivace,
- žádné obviňování.

Ve firmě se k řízení výrobních procesů využívá většiny známých metod, které jsou typické pro automobilový průmysl tak, jak je zřejmé z úvodu této kapitoly.

Znalostní řízení je důležitou součástí toho procesu a jen díky němu dosahují jednotlivá střediska stabilních výkonů.

Nejdůležitějším nástrojem je ERP systém, který firma používá k plánování výrobních procesů i jejich kontrole. Minimalizaci ztrát např. podporuje i nástroj zvaný Andon (z japonského slova lampy), který je postaven na metodě signalizace problémů. Je to

způsob vizuální kontroly, který ukazuje současný stav výroby a upozorňuje na problémy v procesu s barevným rozlišením indikace provozního stavu. Andon koncept bývá použit k zobrazení stavu obecné výkonnosti fraktálů a plnění jednotlivých cílů. Systém Kanban zajišťuje flexibilitu zásob na rychle se měnící poptávku, snižuje čekací dobu dodávek, což má za následek zvýšení produkce za použití stejných zdrojů.

4 Nástroje využívané ve firmě k řízení toků informací a znalostí

Firma využívá především kodifikační strategie (jak je popsáno v kapitole 2). Tato strategie je založená na práci s explicitními znalostmi. V rámci tohoto pohledu je důraz kladen na informační systémy, znalostní databáze a dolování znalostí. Informace jsou chápány jako entity, které jsou strojově zpracovány a využívány k řízení organizace. Jedná se o soubor vzájemně provázaných prvků, které společně vedou ke splnění stanovených cílů.

Tabulka 3: Používané nástroje pro znalostní řízení

Podnikový informační systém SAP	Znalostní databáze zasahující do všech podnikových činností
Intranet	Základní informace, rozdělení firmy, historie, zprávy o výsledku hospodaření, management, nabídky pracovních míst,
Lotus Notes	Denní praktické využití – pošta, plánovací kalendář, objednávání firemních aut, přehled o přítomnosti osob, databáze směrnic a dokumentů,
Workflow	Tok výměny dokumentů, schvalování, úpravy,
Řízení projektů	Aplikace pro řízení jednotlivých projektů s detaily o odpovědnosti, časových plánech a dílčích plnění,
Telekonference	Efektivní využívání tacitních znalostí k operativním činnostem,
Lesson learned	K vyhodnocování zkušeností a poučení se z chyb, s důrazem na vyvarování se opakování,
Best practices	K zaznamenávání zkušeností a předávání znalostí s praktickými příklady nejosvědčenějších praktik,
Podnikový časopis	Slouží k informování veřejnosti, tisku a pracovníků organizace, je vydáván v několika jazycích.

Zdroj: vlastní zpracování

Pro systém strategického řízení je používán výpočetní systém SAP, který je světovou jedničkou v oblasti podnikového software. Následující tabulka ukazuje sféry vnitropodnikového procesu, které jsou řízeny pomocí tohoto informačního systému.

Informační systém SAP

Tabulka 4: Využití systému SAP

Plánování a řízení výroby (zakázková výroba, sériová a hromadná výroba, podpora principů TOC a lean manufacturing),
Finanční účetnictví (duální účtování, mezinárodní standardy, zahraniční legislativa, podpora auditů, správa majetku a investic),
Zpracování mezd a personalistika (včetně technického řešení sběru dat),
Controlling (manažerské výkaznictví, analýzy ziskovosti, kalkulace),
Business Intelligence (datové sklady, reporty, dashboard),
Logistika (prodej, CRM, nákup, řízení kvality, řízení projektů, údržba).
Interní logistika (pokročilé řízení toků materiálu od příjmu, přes výrobu až po expedici a optimalizaci dodávek/přeprav včetně dodávky technologií pro jednoznačnou identifikaci)
Administrace systému a vývoj zákaznických požadavků, integrace s produkty třetích stran, návrh a realizace IT infrastruktury
EDI

Zdroj: vlastní zpracování

Všechny procesní kroky jsou plně integrovány a transparentně zmapovány, včetně zadávání objednávek, plánování, vývoje, nákupu, výroby a dodávek. Systém plně podporuje veškeré metody a principy moderního řízení výroby tak, jak byly popsány v předešlé kapitole.

Významnou částí používání systému SAP je i podpora řízení zákaznických vztahů pomocí CRM (Customer Relationship Management). Umožňuje získávání údajů o zákaznících a prostřednictvím reportů nabízí přehled o dosažených výsledcích. Mezi nejvýznamnější zákazníky se v současnosti řadí především firma MAN, Daimler, Opel, Audi, Volvo, Iveco, Porsche a Scania.

V návaznosti na výrobní a zákaznický proces, plně podporovaný systémem SAP je nedílnou součástí řízení toku informací v logistice funkce EDI – elektronická výměna dat, která umožňuje komunikaci mezi oběma subjekty, při které dochází k výměně standardních strukturovaných obchodních dokumentů elektronickou formou.

4.1 Intranet

Nejrozšířenějším nástrojem Knowledge managementu v této firmě je intranet, který spojuje všechny pobočky po celém světě.



Obrázek 6: Intranet jako celosvětové propojení společnosti

Zdroj: (Basl,2008)

Intranet je používán pro poskytování nástrojů a aplikací, které slouží pro usnadnění práce ve skupinách, např. videokonference nebo pro sofistikované firemní adresáře, prodeje a řízení vztahů se zákazníky, pro řízení nástrojů projektového řízení apod.

Tato aplikace zároveň funguje jako firemní fórum pro zaměstnance, kde se mohou podílet na řešení klíčových otázek, což vede k novým nápadům v oblasti managementu, produktivity či jiných firemních záležitostech.

Součástí intranetu je i zpřístupnění zákazníkům a ostatním lidem mimo podnik. Tato část intranetu se stává součástí extranetu. Podniky mohou posílat soukromé zprávy prostřednictvím veřejné sítě, pomocí speciálního šifrování/dešifrování dat a dalších bezpečnostních záruk pro připojení jedné části svého intranetu na jiný.

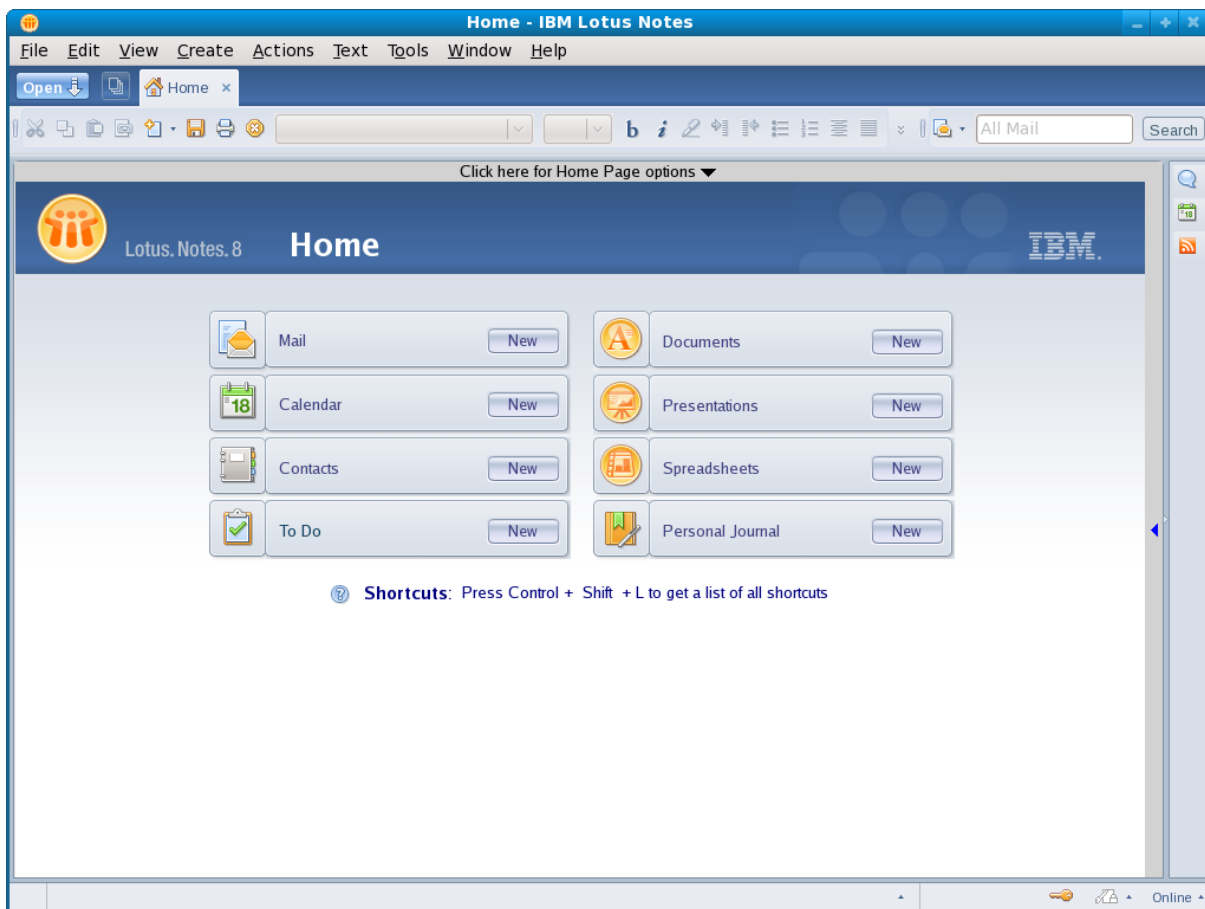
Intranet může pomoci uživatelům najít informace rychleji. S pomocí webového prohlížeče mohou uživatelé přistupovat k údajům, které jsou v databázi organizace, a které se organizace rozhodla dát k dispozici. Přístup je možný kdykoliv po přihlášení z libovolného místa v rámci firemní pracovní stanice, což zvyšuje schopnost zaměstnanců vykonávat svou práci rychleji, přesně a s jistotou, že mají ty správné a aktuální informace. Přispívá také ke zlepšení poskytovaných služeb pro zaměstnance.

Ti se mohou dozvědět důležité informace, které není nutné posílat elektronickou poštou.

Publikování na webu umožňuje publikovat různé dokumenty: zaměstnanecké manuály, obchodní normy, zpravodajské kanály. Lze k nim přistupovat pomocí běžných internetových standardů. Každá obchodní jednotka může aktualizovat on-line kopii dokumentu. Intranet je také využíván jako platforma pro vývoj a nasazení aplikací pro podporu obchodní činnosti. Informace jsou snadno dostupné všem oprávněným uživatelům. Proto intranet usnadňuje týmovou práci. Intranet má multi-platformní schopnost – je kompatibilní se standardy webových prohlížečů.

4.2 Lotus Notes

Hlavním komunikačním nástrojem ve firmě je prostřednictvím softwaru Lotus Notes od firmy IBM. Tato aplikace umožňuje zaměstnancům nejen primární funkci jakou je elektronická pošta, ale zároveň další odvozené korporátní služby, jako adresář, kalendář, plánovač, rezervace zdrojů apod.



Obrázek 7: Lotus Notes

Zdroj: (Basl, 2008)

IBM Notes je rozšířena o další databáze jako např.:

- Adresář obchodních Kontaktů
- Informační firemní Nástěnku
- Kompletní zpracování pošty
- Plánování cest a rezervaci aut
- Obchodní případy a Smlouvy

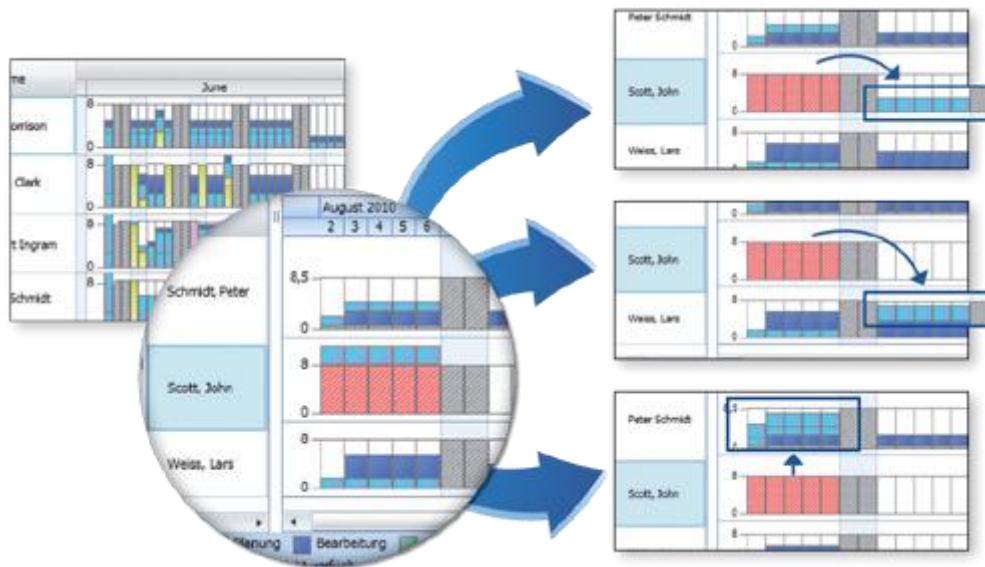
Firma používá produkt IBM (Lotus) Domino v aktuální verzi 8.

4.3 Workflow

Workflow automatizuje procesy, podporuje tok dokumentů, informací a úkolů od jednoho účastníka ke druhému. Vše, co se týká schvalování, připomínkování nebo postupování je součástí workflow. Typickou ukázkou workflow je rozdělovník dokumentu, který určuje, komu se dokument má dostat do ruky a co s ním má dotyčný dělat. Toto všechno IBM Notes díky své architektuře umožňují. Dokumenty mají svá přístupová práva, která se mění, závisle na definici workflow a organizační struktuře, uživatelé jsou notifikováni pomocí e-mailu a díky tomu můžou na dokumentu spolupracovat.

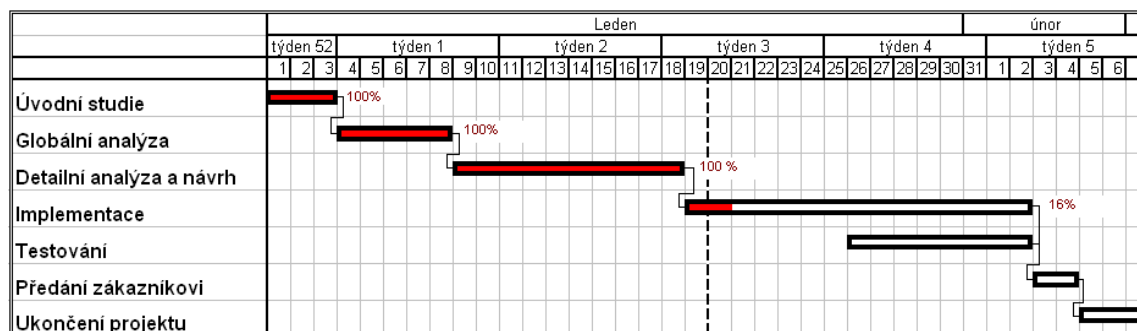
4.4 Řízení projektů

Při plánování projektu je třeba především definovat cíl projektu a prostředky potřebné k jeho dosažení. Hlavní součástí projektu je stanovení harmonogramu projektu, definování rolí na projektu a kompetence jednotlivých osob, definování komunikační strategie. Při plánování je potřeba stanovit pravidla pro řízení projektu. Využívaným operativním nástrojem jsou i týdenní telekonference, jak je zmíněno v následujícím odstavci. Pro sledování projektového řízení se užívá specifikace Rollout a Ganttův diagram. Jednotlivé vzory a návody práce s těmito nástroji je možné najít jak v systému řízení SAP, tak i v aplikaci Lotus. Pro schválení se používá workflow. V rollout plánu je možné najít základní data, rezervy, pravděpodobnosti, síťový graf a Ganttův diagram, který slouží ke znázornění časové návaznosti a závislosti jednotlivých fází projektu.



Obrázek 8: Rollout projektu

Zdroj: Navertica (2010)



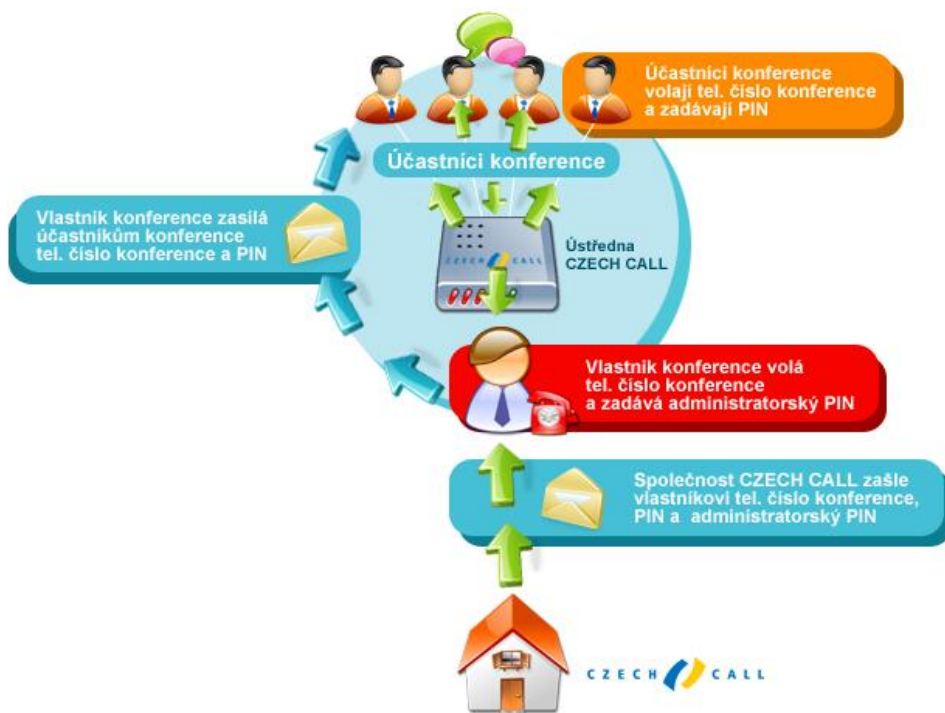
Obrázek 9: Ganttův diagram

Zdroj: Cadle (2008)

4.5 Telekonference

Běžnou součástí firemní komunikace je telekonference, což je služba, která umožňuje uspořádat konferenční (hromadný) hovor až s 50-ti účastníky najednou. Služba není omezena lokalitou, čili je možné ji využívat na různých místech světa. Představuje tak hodnotnou, cenově a časově efektivní variantu k běžným pracovním schůzkám. Tato služba (ConfCall) je zaměřená především na případy, kdy je potřeba operativně

komunikovat se svými lokálními i mezinárodními pobočkami, zákazníky, partnery, investory nebo prodejci. Mezi výhody služby se řadí především odstranění nákladů na cestování a pobyt, zvýšení výkonnosti a efektivity. Umožňuje rychlou reakci účastníků konference, a tím získání konkurenční výhody díky rychlejšímu sdílení důležitých informací geograficky roztroušeným příjemcům, při snadné použitelnosti a vysokém uživatelském komfortu.



Obrázek 10: Celosvětové spojení pomocí telekonference

Zdroj: Flek (2012)

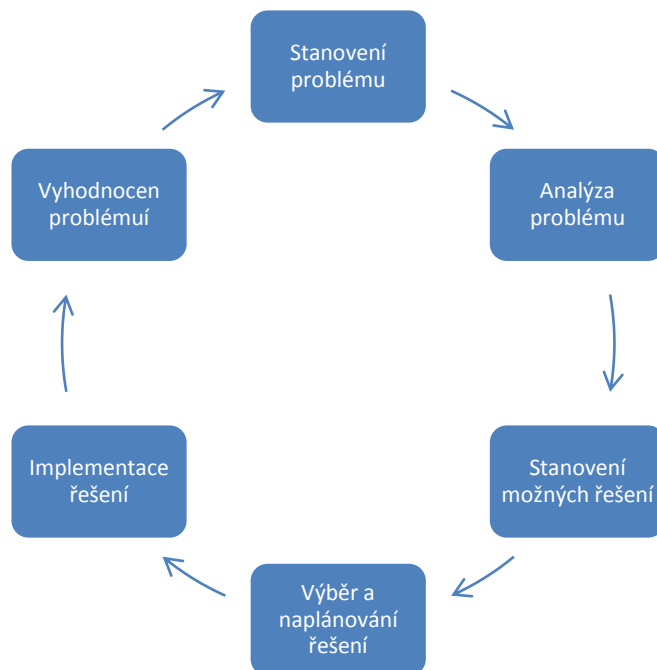
4.6 Lessons learned

Jedná se o souhrn vzájemně souvisejících poznatků a zkušeností získaných praxí. Je založena na spolupráci mezi jednotlivými odděleními nebo v rámci nadnárodní společnosti i mezi jednotlivými výrobními závody. Proces vychází z principu učit se z vlastních chyb a vlastních zkušeností, které jsou vhodnou formou dále šířeny.

Tato metodika je využívána pro předání informací o příčinách a ověřených, úspěšných nápravných opatření ke známým chybám tak, aby nedocházelo k jejich opakování u obdobných pracovních procesů nebo celých projektů.

Použití Lessons Learned není však zaměřeno jen na negativní zkušenosti, ale zahrnuje také pozitivní případy a příklady.

Zároveň je nutné definování odpovědných osob jednotlivých úseků a oddělení, aby se předávaná informace dostala do patřičných rukou a mohla být aplikována.



Obrázek 11: Lessons learned

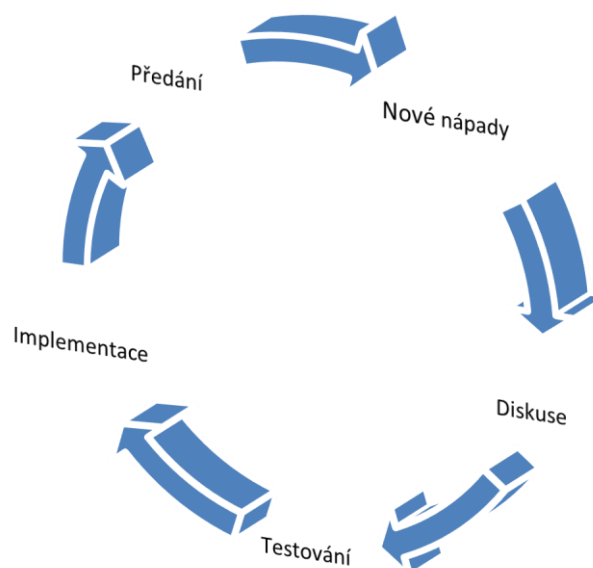
Zdroj: vlastní zpracování

Celý proces zpracování, záznamu a následného šíření informace musí zahrnovat minimálně následující kroky: popis problému – krátce, jasně a výstižně popsat problém, který byl řešen (jde o základní informaci, která slouží k orientaci a identifikaci v checklistu pro LL), příčina problému – velice důležité je najít a přesně popsat příčinu problému, stanovení opatření – stanovit taková opatření, která vhodným způsobem eliminují či zcela odstraní příčinu problému.

Neomezuje se pouze na výrobní úseky, ale je aplikovatelná na všechna oddělení společnosti. Podstatné je rozhodnout se, o jakou chybu se podělit. Hlavním kritériem pro výběr je poučný potenciál předávané informace pro druhou stranu.

Předmětná společnost kromě již popsaných nástrojů technologické perspektivy Znalostního managementu používá i např. služby Help-desk a jiných technologických aplikací, které buď umožňují rychlý přenos informací, nebo jinak pomáhají zaměstnancům firmy s plněním každodenních úkolů.

Best practices jsou metody a techniky užívané pro zlepšení aktivit ve firmě. Tato metodika má prokazatelně pozitivní výsledky a zlepšuje a urychluje procesy ve firmě.



Obrázek 12: Best practice

Zdroj: vlastní zpracování

4.7 Podnikový časopis

Firma pravidelně vydává podnikový časopis, který je distribuován do všech poboček společnosti po celém světě. Časopis informuje zaměstnance i širokou veřejnost o aktuálních novinkách v oblasti vývoje výrobků a nových technologiích, aktuálních trendech v oblasti automobilového průmyslu. Zároveň je zde možné najít aktuální

ekonomické výsledky společnosti a výhledy do budoucnosti. Je možné ho najít na stránkách intranetu nebo v tištěné podobě.

4.8 Metriky měření

Nástroje pro měření výkonnosti organizace pomáhají propojit strategické cíle s operativními činnostmi. Metodami, které pomáhají tuto vazbu vytvářet jsou např. Balanced Scorecard a KPI. Obě tyto metody jsou důležitou složkou manažerského řízení ve firmě.

Balanced Score Card

Nástroj BSC slouží k měření výkonnosti organizace a pomáhá propojit strategické cíle s operativními činnostmi s důrazem na měření výkonnosti podniku, pomocí vyvážených ukazatelů ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a z hlediska inovace a růstu.

Pro vyčíslení výkonnosti používá firma ukazatele:

- **EBITDA** (*Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortisation*) – zisk před úroky, odpisy a zdaněním,
- **EBIT** (*Earnings Before Interest and Taxes*) – zisk před úroky a zdaněním,
- **EBT** (*Earnings Before Taxes*) – zisk před zdaněním,
- **EAT** (*Earning After Taxes*) – zisk po zdanění,
- **NOPAT** (*Net Operating Profit After Taxes*) – čistý provozní zisk po zdanění,
- **ROA** (*Return On Assets*) – rentabilita celkového kapitálu,
- **ROE** (*Return On Equity*) – rentabilita vlastního kapitálu,
- **ROCE, ROIC** (*Return on Capital Employed, Return on Invested Capital*) – rentabilita dlouhodobého investovaného kapitálu,
- **ROS** (*Return on Sales*) – rentabilita tržeb,
- **EVA** (*Economic Value Added*) – vyjadřuje tzv. ekonomickou přidanou hodnotu.
- **KPI** (*Key Performance Indicators*) – je klíčový ukazatel úspěšnosti, který se skládá z dílčích ukazatelů KPI Obchod, KPI Výroba, KPI Sklady a KPI Rentabilita. Tento

ukazatel vypovídá o schopnosti jednotlivých složek splnit předem stanovené úkoly v požadovaném čase a kvalitě.

Sladěním obou koncepcí dochází k nalezení komplexní vyváženosti hned v několika směrech. Jedná se především o posouzení vyváženosti mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi hodnotovými a naturálními metrikami, mezi hybnými silami a zpožděnými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti. Tím je dosažena harmonizace základních procesů organizace a sledování pokroku při dosahování strategických cílů.

5 Zhodnocení procesu řízení znalostí ve firmě

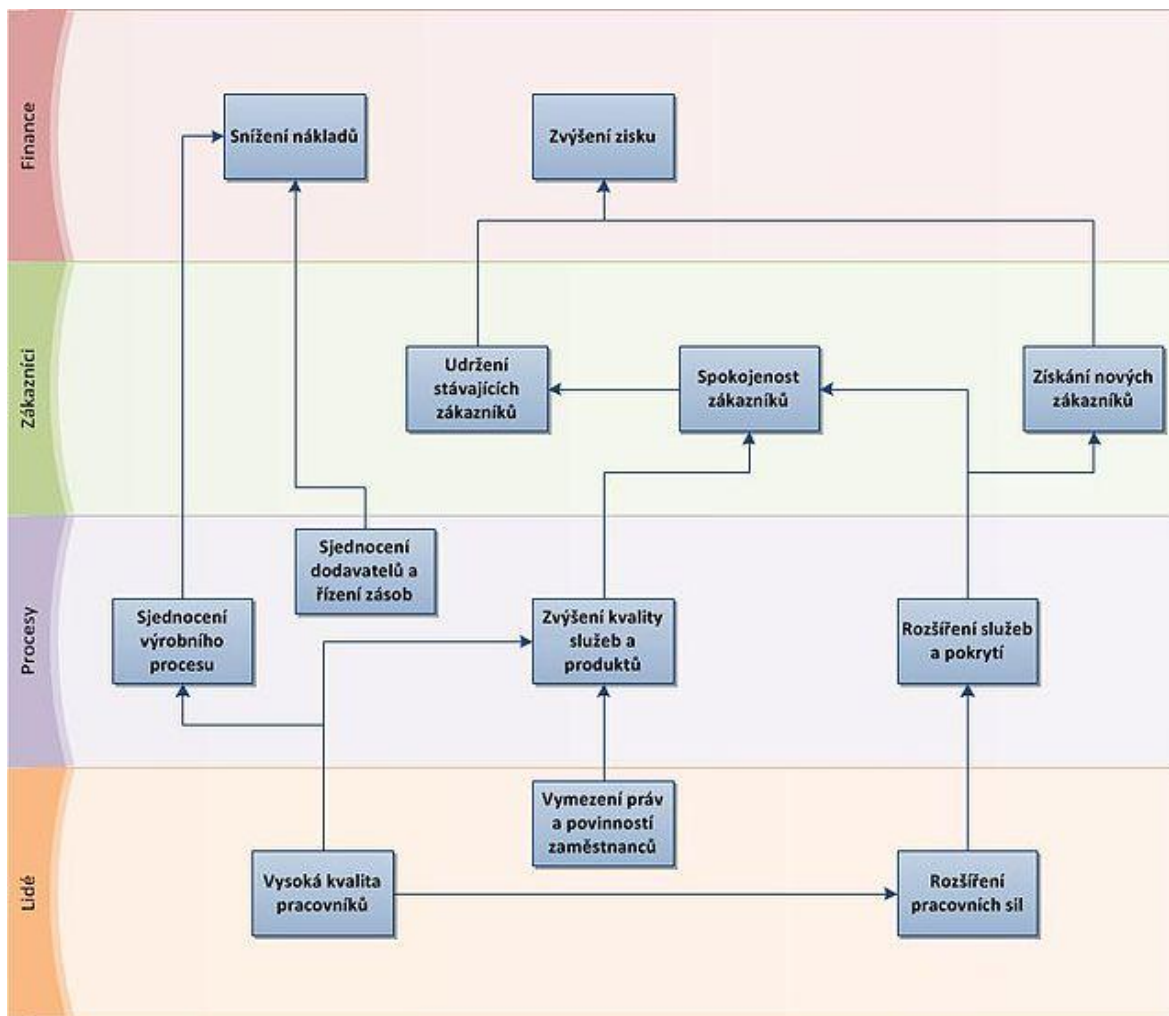
Pokud organizace řídí znalosti cíleně, znamená to pro ni jednoznačnou konkurenční výhodu, která má v konečném důsledku významný podíl na finančních úspěších firmy.

Nové vědecké poznatky, materiály, výrobní technologie, příprava a řízení výrobních procesů zvyšují efektivnost výroby a konkurenceschopnost vyrobených produktů.

S pomocí sdílených technologií se snižuje doba zpětné vazby od zákazníka, čímž se firma stává konkurenceschopnější. Díky sdílení znalostí z vlastních úspěšných projektů je firma schopna identifikovat klíčové faktory úspěchu a je schopna rychle a efektivně předkládat nabídky a rozšířit své aktivity, čímž zvyšuje obrat.

Firma v novodobé historii sklízí úspěchy i na poli inovace a zlepšování životního prostředí. V posledních letech došlo ke značnému pokroku v oblasti vývoje nového chlazení motoru a klimatizací. Inovativní technologie, které snižují spotřebu paliva a emise, mají trvale pozitivní dopad na rovnováhu životního prostředí v milionech vozů po celém světě. Nový filtr s aktivním uhlím nebo např. moduly pro odvětrání palivové nádrže pomáhají ušetřit asi dva miliony litrů paliva ročně. Snížení hmotnosti a tření v pístech a dalších součástech motoru, představují další příspěvek ke zlepšení účinnosti a kontroly emisí.

Na obrázku 6, je znázorněno, jak může správné vyhodnocení údajů, získaných pomocí vhodných, používaných metrik, ovlivnit další rozvoj firmy ve všech oblastech. Všechny tyto výsledky: snížení nákladů, zvýšení zisku, získání nových zákazníků či zvýšení kvality jsou přímým důsledkem souladu řízení znalostí a strategickým řízením firmy.



Obrázek 13: Metoda BSC

Zdroj: Viterna (2013)

Jak bylo popsáno v předešlé kapitole, firma využívá při řízení znalostí značně obsáhlý výběr nástrojů, většina z nich však pracuje především s explicitními znalostmi. V celkové koncepci knowledge managementu této nadnárodní společnosti je možné nalézt i většinu moderních metod, používaných při práci se znalostmi. Nejsou však rozšířeny do všech poboček v jednotlivých zemích.

S ohledem na množství závodů, které jsou součástí společnosti – více než sto samostatných jednotek, by bylo vhodné dosáhnout propojení řízení knowledge managementu na všechny úrovně. Prvním úkolem by mělo být stanovení cílů znalostního managementu s propojením na celkovou strategii společnosti. Konkrétním řešením je pak i v návaznosti

na nižší úrovni řízení, vydání směrnic a začlenění práce se znalostmi do celkové firemní kultury jednotlivých organizačních jednotek, s využitím stávajících technologií jako je např. Workflow, Intranet nebo Lotus.

Praktickým a oblíbeným nástrojem je i Lessons learned, jenž je ale firmou používán především ke zpětným vazbám v oblasti řízení kvality. Rozšířením na ostatní firemní aktivity by firma získala efektivní nástroj s minimálními náklady na začlenění do podnikového procesu.

Nástrojem pro práci s tacitními znalostmi, který je ve firmě každodenně využíván je např. Lotus Sametime. V rámci aplikace Lotus je uživatelům nabízeno vzájemné spojení ve stejný okamžik, kdy je možné vyřešit daný problém ihned, s možností získání náhledu na věc, odborného názoru nebo i návrhu řešení. Další srovnatelná metoda je i Telekonference, která je využívána především mezistátně. V rámci jednotlivých závodů je používáno spíše telefonní spojení.

Většina nástrojů, které jsou spojeny s řízením znalostí je však spojena především s operativním řízením organizace. Pro strategické plánování práce s těmito znalostmi je potřebná dostatečná podpora vedení společnosti a ucelená koncepce knowledge managementu, která v současné době ve firmě chybí. Společnost má však dostatečně silnou firemní kulturu, která je základem pro úspěšnou a poměrně snadnou cestu ke znalostnímu managementu tak, jak je dnes ve světě chápán.

Vzhledem k nedávným změnám ve společnosti, kdy došlo k akvizici mezi dvěma významnými firmami s dlouholetou tradicí v automobilovém průmyslu, je nyní vhodná doba pro stanovení koncepce řízení znalostí společnými metodami. Společnost disponuje moderními prostředky a nástroji, které je možné pro novou koncepci využít.

Závěr

Znalostní management doznává velkého nárůstu zájmu ze strany firem, které si uvědomují, že řízení znalostí představuje příležitost, která jim může přinést prostřednictvím významných zlepšení svých vnitropodnikových procesů a výkonů, stabilitu firmy a konkurenční výhodu na trhu. Oblast znalostí a informací se stala prostředím, v němž se identifikují rizika a příležitosti podnikání. Knowledge management je o využívání stávajících znalostí uvnitř organizace a vytváření nových znalostí během procesu.

Tato práce se opírá o teoretické vysvětlení základních pojmů a směrů znalostního managementu, které vystihují jeho podstatu a význam. V obecné rovině je nastíněna i základní národní a nadnárodní koncepce, která je výchozí strategií pro řízení znalostí v organizacích.

Základem zkoumání byly nástroje a metody používané k řízení znalostí a zhodnocení jejich přínosu pro firmu. Vzhledem k rozsáhlosti daného tématu, který se dotýká všech složek managementu ve firmě, se práce zabývá jen těmi nejdůležitějšími a nejpoužívanějšími z nich. V jednotlivých kapitolách byly představeny a hodnoceny jednotlivé perspektivy knowledge managementu včetně vhodných metrik pro měření úspěšnosti jejich postupného zavádění.

Práce dále popisuje organizační strukturu firmy, její vize a cíle, se zdůrazněním důležitosti propojení řízení znalostí s těmito základními stanovenými faktory.

V průběhu analýzy bylo zjištěno, že firma disponuje obrovským potenciálem k řízení znalostí, z něhož však využívá jen část a bylo doporučeno navrhnout základní koncepci pro knowledge management této nadnárodní společnosti, s postupným dopadem na konkrétní pobočky po celém světě.

Pro správné řízení znalostního managementu takto rozsáhlé společnosti je jednotná koncepce a propojení znalostní strategie s podnikovými cíly, nezbytnou podmínkou nejen pro zvyšování úspěšnosti firmy, ale i jejímu začlenění mezi společensky odpovědné firmy.

Seznam literatury

- BARTÁK, J. *Od znalostní k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa nakladatelství, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5
- BASL, J. *Podnikové informační systémy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2279-5
- DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-066-X
- FÁREK, J. a J.Kraft. *Světová ekonomika v epoše globálních změn*, 1.vyd.Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012. ISBN 978-80-7372-910-3
- TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-86419-35-5
- TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3
- PETŘÍKOVÁ, R. et al. *Moderní management znalostí*, 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9
- BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*, 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8
- COLLISON, Ch. and G. PARCELL. *Knowledge managment*, 1.vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0760-4
- KIMIZ, D. *Knowledge managment in theory and practice*, 1st ed. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN 0-7506-7864-X
- NONAKA,I.and G. TAKEUCHI, *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York 10016-4314, New York : Oxford Univesity Press, 1995. ISBN 0-19-509269-4
- DAVENPORT, T., L. PRUSAK. *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press, 1998. ISBN 1-57851-301-4
- KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-726-1032-5
- VYMĚTAL, Jan; DIAČIKOVÁ, Anna; VÁCHOVÁ, Miriam. *Informační a znalostní management v praxi*. 2. vyd. Praha : LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-86920-01-1
- MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha : Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7

VEBER, Jaromír a kol. Management, základy, prosperita, globalizace. Praha:Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

MICROSOFT.cz *Co skrývá office* [online].Praha: [vid. 2015-03-20]. Dostupné z: <http://computerworld.cz/novinky-microsoftu/co-skryva-office-365-1-exchange-online-aneb-na-postu-v-cloudu-44184>

CHOI,B., Lee, H. An Empirical Investigation of KM Styles and Their Effect on Corporate, Information &Management 40 (2003) 403–417

HANSEN, M., Nohria, N., Tierney, [vid.2015-03-20]. T. What Is Your Strategy for Managing Knowledge?. Harvard Business Review, [online]. dostupné z: <http://http://hbswk.hbs.edu/item/0500.html>

NAVERTICA.com, 2010. Vertikály [online].Praha: [vid.2015-03-20]. Dostupné z: <http://www.navertica.com/vertikaly/Stranky/xrml.aspx>

VITERNA (2013) [vid.2015-03-20]. [online]. dostupné z: http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/thumb/f/f8/BSC_diagram.jpg/220px-BSC_diagram.jpg

Flek (2012) <http://www.telekonference.cz/telekonference/jak-probiha-telekonference.html>
Telekonference <http://www.telekonference.cz/>