ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2012 **Bc. Andrea ŠILHÁNKOVÁ**

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Projekt zavádění znalostního managementu do průmyslového podniku

Project to implement knowledge management into an industrial company

Bc. Andrea ŠILHÁNKOVÁ

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2011/2012**

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Andrea ŠILHÁNKOVÁ**
Osobní číslo:	**K10N0170P**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Projekt zavádění znalostního managementu do průmyslového podniku**
Zadávající katedra:	**Katedra financí a účetnictví**

Zásady pro vypracování:

1. Definujte základní pojmy ve znalostním managementu.
2. Charakterizujte znalostní strategie organizace a uveďte metody měření znalostí a intelektuálního kapitálu.
3. Popište proces zavádění znalostního managementu do podniku.
4. Aplikujte na vybraný podnik, navrhněte změny nutné pro efektivní zavedení znalostního managementu.
5. Zpracujte studii proveditelnosti projektu zavádění znalostního managementu do podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BUREŠ, V.** *Znalostní managementu a proces jeho zavádění.* **Praha. Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8**
- **COLLISON, CH.; PARCEL, G.** *Knowledge management: Praktický management znalostí z prostředí světových učících se organizací, 1. vydání.* **Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4**
- **MLÁDKOVÁ, L.** *Management znalostí, 1. vydání.* **Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0878-8**
- **SCHWARTZ, D.; HERSHEY, E.** *Encyklopedia of Knowledge management.* **Pennsylvania: Idea group Reference, 2006. ISBN 1-59140-573-4**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Yvona Holečková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2011**

Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2012**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Projekt zavádění znalostního managementu do průmyslového podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce
za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Plzni, dne 12. dubna 2012 ……

podpis autora

Poděkování

Děkuji tímto své vedoucí diplomové práce Ing. Yvoně Holečkové PhD. za odborné vedení při konzultacích diplomové práce. Dále mé dík patří především Mgr. Jaroslavě Čížkové, díky níž mi byl umožněn kontakt s organizací International Automotive Components Group Přeštice a proniknutí do místního řídicího systému organizace a personálních záležitostí.

Obsah

Úvod ***8***
1 Management znalostní a jeho charakteristika *10*
2 Data, informace, znalosti *12*
2.1 Data *12*
2.2 Informace *13*
2.3 Znalosti *13*
2.3.1 Zdroje, vlastnosti a druhy znalostí *16*
3 Proces konverze a vytváření nových znalostí *18*
3.1 Socilazace *19*
3.2 Externalizace *19*
3.3 Kombinace *19*
3.4 Internalizace *20*
3.5 Shrnutí *20*
4 Reciproční disciplíny k managementu znalostí *21*
4.1 Informační management *21*
4.2 Řízení lidských zdrojů *21*
4.3 Učení *21*
4.4 Vůdcovství *22*
4.5 Competitive Intelligence *22*
4.6 Business Intelligence *22*
4.7 Shrnutí *23*
5 Znalostní strategie organizace *24*
5.1 Strategie personalizační *24*
5.2 Strategie kodifikační *25*
5.3 Volba strategie *25*
6 Problematika intelektuálního kapitálu *27*
6.1 Lidský kapitál *29*
6.2 Organizační kapitál *30*
6.3 Zákaznický kapitál *30*
6.4 Interakce dimenzí intelektuálního kapitálu *30*
7 Intelektuální kapitál a jeho metody a způsoby měření *33*
7.1 Pavouk *34*
7.2 Balanced Scorecard *35*
7.3 Scandia Navigator *37*
7.4 Value Chain Scorecard *38*
7.5 Total Value Creation *39*
7.6 Accounting for Futur *39*
7.7 Tobinův ukazatel q *39*
7.8 Intelektuální potenciál přidané hodnoty VAIP (Value added intellectual potencial) *40*
7.9 Znalostní intenzita *40*
7.10 Účetnictví intelektuálního kapitálu podle Rennie *40*
7.11 Monitorování nehmotných aktiv - Intangible Assets Monitor *41*
7.12 Shrnutí *41*
8 Tvorba prostředí pro efektivní práci se znalostmi *42*
8.1 Vytváření vhodné organizační struktury *42*
8.1.1 Organizační struktura shora dolů *43*

8.1.2 Organizační struktura zdola nahoru ... *44*
8.1.3 Kombinovaná organizační struktura ... *44*
8.1.4 Shrnutí ... *45*
8.2 Znalostní podniková kultura ... *47*
8.3 Způsob práce se znalostmi ... *47*
9 Proces zavádění znalostního managementu do podniku ... *50*
9.1 Přípravná fáze ... *52*
9.2 Poznávací fáze ... *53*
9.3 Pilotní projekty ... *54*
9.4 Rozšiřování a podpora ... *54*
9.5 Institucionalizace managementu znalostí ... *55*
10 Projekt zavádění znalostního managementu do průmyslového podniku ... *56*
Praktická část - úvod ... *58*
Praktická část – charakteristika současného stavu organizace ... *59*
11 Představení společnosti Intenational Automotive Components Group Přeštice, s. r. o. ... *60*
12 Stav připravenosti firmy k zavedení znalostního managementu ... *62*
12.1 Metodologie užitá ke zjištění stavu připravenosti ke vstupu do znalostní společnosti ... *62*
12.2 Samotný proces zjišťování stavu připravenosti ke vstupu organizace do znalostní společnosti ... *63*
12.3 Navržená opatření vyplývající z hodnocení dotazníku připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu ... *65*
12.4 Charakteristika současné situace IAC Group Přeštice a proces realizace jednotlivých navržených opatření ... *66*
Praktická část – Studie proveditelnosti ... *68*
13 Studie proveditelnosti projektu „Zajištění vhodného prostředí ve společnosti pro zavedení znalostního managementu do podniku - Úvodní informace ... *69*
14 Představení projektu a jeho stručný popis ... *71*
14.1 Podrobný popis projektu ... *71*
15 Technický popis řešení projektu ... *74*
16 Etapy projektu ... *76*
16.1 Předinvestiční fáze ... *76*
16.2 Investiční fáze ... *76*
16.3 Provozní fáze ... *78*
16.4 Komplexní struktura projektu ... *78*
17 Analýza trhu a odhad poptávky, marketingová strategie ... *80*
17.1 Analýza nabídky ... *80*
17.2 Analýza poptávky ... *80*
17.3 Marketingová strategie ... *80*
17.4 Marketingový mix ... *81*
18 Management projektu a řízení lidských zdrojů ... *83*
19 Vliv projektu na životní prostředí ... *85*
20 Zajištění investičního majetku ... *86*
21 Finanční plán a analýza projektu ... *87*
21.1 Základní kalkulace a analýza bodu zvratu ... *87*
21.2 Finanční plán ... *87*
21.3 Plánované zdroje krytí investice a stavy majetku v jednotlivých fázích projektu 94
22 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu ... *97*

22.1 Čistá současná hodnota *97*
22.2 Vnitřní výnosové procento (IRR) *98*
22.3 Index rentability *99*
22.4 Diskontovaná doba návratnosti investice *100*
23 Analýza rizik projektu *101*
24 Harmonogram – časový plán projektu *106*
25 Závěrečné shrnující hodnocení projektu *111*
Závěr *113*
Seznam obrázků *115*
Seznam tabulek *116*
Seznam použitých zkratek *117*
Seznam literatury *118*
Seznam příloh *120*

Úvod

Problematika znalostního managementu a jeho podpory výkonnými informačními technologiemi je nová a velice aktuální. V současné době většina organizací systematicky neprovádí znalostní management. Tyto organizace podceňují vytváření, osvojování a sdílení znalostí. Neuvědomují si, že tak mohou zamezit a potlačit intelektuální rozvoj organizace. Může se i stát, že relativně vůči konkurenci ztratí intelektuální kapitál, který dnes vlastní. Pokud včas nezareagují na současný trend vývoje, kdy se intelektuální kapitál dostává do popředí ohledně jednoho z faktorů určujících konkurenceschopnost dané firmy, je možné, že budou mít problémy se prosadit v konkurenčním prostředí. Projevem typickým pro nedostatečný management znalostí jsou například dlouhé inovační cykly, nekonkurenceschopné produkty či ztráta klientů při odchodu klíčových pracovníků firmy.

Hlavním cílem znalostního managementu je tedy maximalizace využití intelektuálního kapitálu a zvýšení výkonnosti organizace, z čehož i můžeme spatřit propojenost strategického pohledu na podnikání organizace s lidským potenciálem. Programy a iniciativy managementu znalostí mohou velmi rychle povýšit znalosti jako strategický zdroj přinášející rozhodující hodnoty do podnikání a mohou na sebe přesměrovat pozornost od tradičních zdrojů jako je finanční kapitál, pracovní síla a přírodní suroviny.

Vybrala jsem si toto téma diplomové práce – Projekt zavádění znalostního managementu do průmyslového podniku, z toho důvodu, neboť si myslím, že management znalostí je jednou z disciplín, která v současnosti nemá četné využití mezi firmami, ale je velmi významnou pro úspěch každé společnosti. Lidský kapitál je dnes jedním z nejvíce problematických zdrojů podnikání. Management znalostí se problematikou lidského kapitálu zabývá a řeší, jak nejlépe tento druh kapitálu využít.

Tímto oborem, znalostním managementem, jsem se zabývala již v rámci bakalářské práce, kdy jsem zjišťovala stav připravenosti dané organizace ke vstupu do znalostního managementu a navrhovala jistá opatření, která by společnost musela realizovat, pokud by se rozhodla znalostní management plně využívat při řízení společnosti.

Nyní bude mým úkolem zjistit, jak se tato společnost s realizací poskytnutých návrhů vypořádala, rozšířím tyto návrhy o jejich studii proveditelnosti a zjistím, k jakým došlo v organizaci změnám ohledně znalostního managementu.

Cílem práce je tedy především zpracování studie proveditelnosti projektu Zajištění vhodného prostředí pro implementaci znalostního managementu do podniku. V první části práce se zaměřím na jednotlivé pojmy, které znalostní management užívá, a jejich charakteristiky, až se postupně dostanu k vlastnímu procesu zavádění znalostního managementu do podniku. Druhá část práce je praktická, kde již aplikuji pohled znalostního managementu na vybranou společnost. Zjistím současný stav organizace vzhledem ke vstupu do znalostního managementu a zpracuji studii proveditelnosti projektu, který má za úkol zajistit vhodné prostředí pro vlastní implementaci managementu znalostí do podniku.

Pro zjištění stavu připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu jsem využila dotazníku sestavenému právě pro tyto účely autorem J. Trunečkem[1], který vznikl jako výstup z již provedeného výzkumu zaměřeného na české podniky a jejich připravenost ke vstupu do znalostní společnosti. Při zpracování studie proveditelnosti projektu s cílem zajistit vhodné prostředí pro znalostní management využiji metodické příručky studie proveditelnosti autora P. Siebra[2], která udává jednotlivé podmiňující oblasti, které musí studie proveditelnosti obsahovat.

Společnost, která bude předmětem praktické části diplomové práce, je automobilová společnost International Automotive Components Group, s. r. o. se sídlem v Přešticích. Jedná se o dceřinou společnost mající za úkol výrobu komponent do aut různých značek.

[1] TRUNEČEK, Jan. *Projekt synergie: Podnik tažený znalostmi v českém prostředí.* Praha, 2004
[2] SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti – metodická příručka MMR.* Praha, 2004

1 Management znalostní a jeho charakteristika

Management znalostí je disciplína managementu specializovaná na znalosti. Znalosti jsou v dnešní době považovány za nejdůležitější zdroj podniku a jejich využití je důležité z hlediska výkonnosti a efektivnosti organizace. Úkolem managementu znalostí je efektivní řízení, zpracování, sdílení znalostního aktiva firmy a dále jejího využívání. Účelem managementu znalostí je tedy zajistit, aby pracovník měl k dispozici znalost, kterou potřebuje, aby ji měl ve chvíli, kdy ji potřebuje a aby šlo o pracovníka, který danou znalost skutečně potřebuje.

Znalostní management je jedním ze způsobů, jak se vyrovnat s neustálými změnami, a to jak uvnitř, tak i vně organizace. Hlavním důvodem pro zavádění principů managementu znalostí je úsilí získat konkurenční výhodu.

I přes řadu odpůrců a kritiků této disciplíny musíme brát v úvahu i přínosy managementu znalostí, které jsou pro podnik velmi významné. Zvyšuje se kvalita procesů uvnitř podniku, zrychluje se reakce na možné vzniklé problémy, roste inovativní potenciál, dále máme možnost identifikace znalostních pracovníků, zefektivnění komunikačního toku a v neposlední řadě nám znalostní management poskytne nástroj pro řízení znalostí a intelektuálního kapitálu v podniku. Cílem managementu znalostí je maximalizovat využití intelektuálního kapitálu s cílem zvýšit výkonnost organizace[3].

V literatuře můžeme nalézt různé definice managementu znalostí. Je to způsobeno především tím, že každý z autorů přistupuje k problematice znalostního managementu jiným způsobem. Pro přehlednost zde uvádím některé z definic, se kterými se můžeme v literatuře setkat.

Ludmila Mládková - „Management znalostí je úmyslná činnost, jejímž cílem je zajistit, aby praví lidé měli v pravou chvíli pravé znalosti.“ [4]

Vladimír Bureš - „Znalostní management je způsob manažerského přístupu k vedení organizace, tvorby prostředí v organizaci a dosahování podnikových cílů, spočívající ve

[3] BĚLOHLÁVEK, František. *Management, 2006, s. 397*
[4] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*, 2004, s. 19

sladění organizačních procesů s procesy znalostními, a to prostřednictvím znalostních zdrojů a pomocí vhodných metod, technik a nástrojů.“ [5]

Chris Collison a Geoff Parcel - „Není to vytváření nějaké encyklopedie, která zahrne všechno, co kdo kdy znal. Při managementu znalostí jde spíš o to, sledovat ty, kteří znají, a rozvíjet takovou firemní kulturu a technologii, která je přiměje mluvit.“ [6] Tato definice klade velký důraz na tacitní znalosti, tedy znalosti obsaženy v našich hlavách. Blíže se seznámíme s tímto dělením znalostí a jejich možným transformováním v následujících kapitolách.

Pavel Stříž – „Znalostní management se vztahuje na celou řadu postupů a technik používaných organizacemi k identifikaci, zastoupení a distribuci znalostí, know-how, intelektuálního kapitálu a jiných forem znalostí pro jejich opětovné použití a předávání znalostí a učení v celé organizaci.[7]

Z výše uvedených definic je jasné, že smyslem managementu znalostí je zajistit řízenou akumulaci a distribuci znalostí a zajištění aplikace všude, kde to přináší určitou hodnotu. Znalostní management je do jisté míry svázán s informačními technologiemi, nicméně nemůžeme pod pojmem řízení znalostí chápat pouhé zavedení znalostních informačních systémů, neboť ne všechny znalosti se dají zahrnout do oblasti informačních technologií. Prostřednictvím informačních technologií se snažíme o propojení lidského potenciálu se strategickým pohledem na podnikání. Znalosti jsou svázány s jejími vlastníky, lidmi, a proto nelze řídit znalosti pouze pomocí informačních technologií.

Zavedení managementu znalostí by mělo zajistit vytvoření systému, který organizacím umožní vytvářet, vyhledávat a získávat, přenášet a užívat a znovu užívat znalosti efektivním způsobem. Zavedením tedy vyvstává úkol spojit lidi, procesy a technologie v jeden vzájemně propojený celek.

[5] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění*, 2007, s. 64
[6] COLLISON, Chris., PARCEL, Geoff. *Knowledge management*, 2005, s. 18
[7] STŘÍŽ, Pavel. *Mapping and Solving Marketing-Informatics Challenges of Forthcoming Knowledge-Based Society Efficieently*, 2007, s. 44

2 Data, informace, znalosti

Data - informace - znalosti. Toto je hierarchický řetězec, který znázorňuje vznik znalostí. V teorii se někdy přidává i další pokračující prvek tohoto řetězce, a to vědomost či moudrost. Můžeme tedy konstatovat jistou propojenost mezi těmito pojmy, neboť znalost bez dat a informací vzniknout nemůže, taktéž informace nelze získat bez dat. Mnozí lidé by mohli tyto pojmy považovat za synonyma, ovšem není tomu tak.

2.1 Data

Data jsou vše, co můžeme monitorovat našimi smysly, tedy cítit, slyšet a vidět. Data jsou všude kolem nás a je pouze na nás, zda je dokážeme identifikovat či nikoliv. Což vlastně i říká, že data mají objektivní charakter a existují nezávisle na lidském vědomí. Data představují také objektivní fakta o událostech nebo posloupnost znaků, odrážejí určité události bez vazby na okolní události. Data mohou být užitečná i neužitečná.

Data můžeme také členit. Jedná se o členění, které využívají především informatici, a to na data strukturovaná a nestrukturovaná.

Strukturovaná data zachycují fakta, atributy, objekty apod.[8] Strukturovaná data jsou data umístěné v různých databázových systémech, kdy tyto systémy umožňují vyhledávání jen těch dat, které potřebujeme. Naproti tomu data nestrukturovaná jsou vyjádřena jako „tok bytů“ bez dalšího rozlišení a neumožňují tedy jednoduché vyhledávání.

Data můžeme hodnotit pomocí následujících kvantitativních a kvalitativních ukazatelů:[9]

- kvantitativní prvky ohodnocování dat
  - náklady na pořízení dat,
  - kapacita, což představuje, jak velké množství dat máme k dispozici v dané chvíli
  - rychlost (tedy doba strávená jejich získáváním)
- kvalitativní ukazatele:
  - přístup k datům v případě, že je potřebujeme
  - nároky splňující daty, které na ně máme a
  - srozumitelnost zprávy, která je ve znalostech zakódovaná

[8] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí,* 2004
[9] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*, 2004

2.2 Informace

Informace jsou druhým článkem v hierarchickém řetězci. Informace jsou data, kterým jejich uživatel při interpretaci přiřazuje důležitost a význam.[10] Jedná se o účelově zpracovávaná data, resp. o interpretaci dat a porozumění vztahům mezi daty.

Z výše uvedené definice je jasné, že ne všechny data kolem nás mohou být zároveň pro všechny informacemi. Uživatel musí být schopen data interpretovat. Jako jednoduchý příklad můžu uvést například hudební skladbu zaznamenanou v notách, či odborný text napsaný v cizím jazyce. Pokud v těchto případech člověk nezná noty, či neovládá daný cizí jazyk, nikdy se z těchto dat pro něho informace nestane.

Na rozdíl od dat mají informace subjektivní charakter. Informace má hodnotu, která závisí na dvou faktorech, a to na ceně, která se musí zaplatit k získání informace, a také na osobním vztahu, který uživatel k informaci má.

2.3 Znalosti

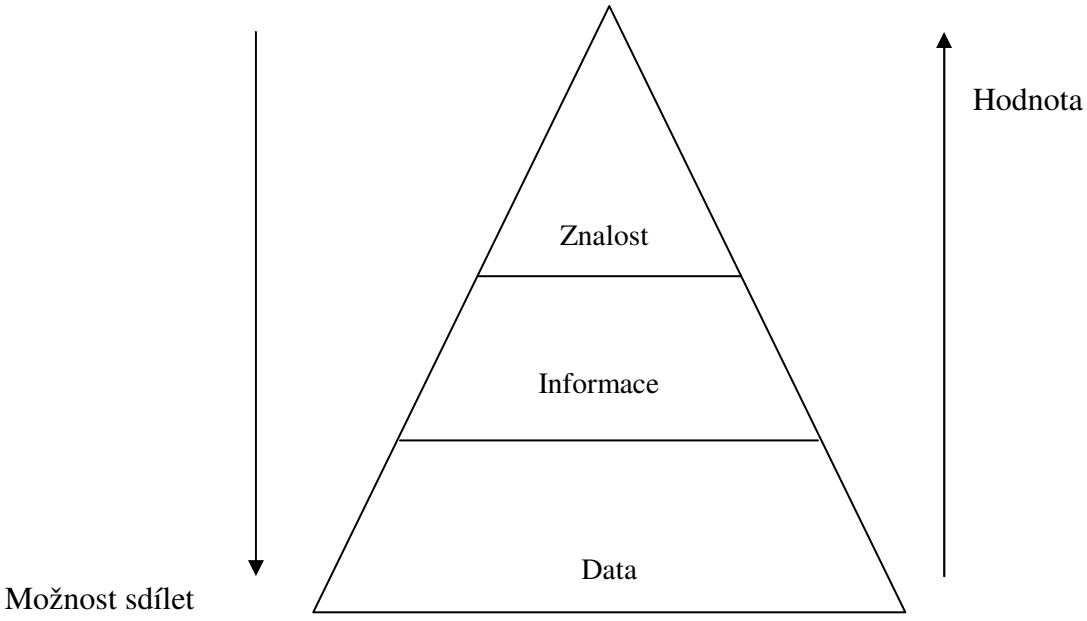
Definice znalosti je poměrně složitá. Znalost je informace, ke které je přidáno ještě něco navíc. Něco s čím informace v lidském mozku interaguje. Znalost je účelová koordinace akce. Schopnost něco uskutečnit. Znalost je výsledkem aktivního učení na základě vlastního poznání a zkušeností, ale někdy i výsledkem pasivního učení.[11] Jiná z definic říká, že znalost je transformovaná informace do využitelné podoby.[12] Znalosti jsou vždy svázány s lidskou činností a emocemi, z čehož i vyplývá jejich subjektivní charakter.

Význam a kvalita znalostí je ohodnocována pomocí činnosti. Vyvstává zde ale problém, pokud bychom se snažili interpretovat znalost, která má charakter tacitní znalosti. Znalost může být totiž příliš křehká a nepodchytitelná na to, aby mohla být skladována, transportována a pomocí technologie vyjadřována. Pokud bychom se snažili takovou znalost zaznamenat, může dojít k jejímu poškození či snížení její hodnoty. Mezi vlastnosti znalostí řadíme jejich špatnou skladovatelnost, přenositelnost a vyjadřování pomocí technologií. Znalosti jsou uchovávány především prostřednictvím lidské paměti, ale také skrze dokumenty, organizaci a prostřednictvím informačních technologií.

[10] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi,* 2004
[11] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí,* 2004
[12] ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*, 2008

V následujícím schématu – obrázek č. 1, je vidět vzájemná závislost a propojenost mezi daty, informacemi a znalostmi. Čím výše se nacházíme v uvedeném hierarchickém procesu, tím vyšší je hodnota. Naopak čím jsme níže, tím je nižší možnost sdílení. Data jsou mnohem lépe přenositelná než znalosti, naopak samotná data nepřinášejí takovou hodnotu jako znalosti. Informace sami o sobě nemají žádnou hodnotu, jsou hodnotově neutrální. Hodnotu jim přisuzuje teprve až člověk v procesu poznání.[13]

Obrázek 1: Vztah mezi hodnotou a možností sdílet data, informace a znalosti



Pramen: MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v praxi, 2004, s. 26

Z hlediska znalostního managementu se ke znalostem přistupuje z různých pohledů závislých na postoji daného autora.

Nejčastěji bývají znalosti klasifikovány na explicitní a tacitní.

Můžeme říci, že znalosti existují ve dvou formách, a to ve formě, kterou dokážeme vyjádřit nějakým formalizovaným způsobem, a ve formě, která zůstává skrytá a je vázaná na podvědomí člověka či činnosti, při níž ji využíváme. Z tohoto právě vyplývá výše zmíněné členění.

[13] ŠVARCOVÁ, Jena. *Best practices: Sdílení znalostí firem,* 2008

Explicitní znalost lze vyjádřit formálním jazykem, dá se tedy sdílet, přenášet, komunikovat a ukládat. Můžeme jí vyjádřit pomocí dat.

Explicitní znalosti mají tyto znaky:[14]

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

Tacitní znalosti jsou vytvářeny interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, intuice, osobních představ, mentálních modelů jedince. Jedná se o znalosti, které jsou těžko formalizovatelné a komunikovatelné, taktéž je velice těžké převést do explicitní formy. Někteří autoři ještě tyto znalosti rozlišují na tacitní a implicitní. Za tacitní znalosti jsou brány znalosti ukryté v hlavách jednotlivých zaměstnanců, ovšem jejich převedení do formy explicitní není možné. Oproti tomu implicitní znalosti jsou taktéž znalosti, které jsou uloženy v hlavách pracovníků, avšak je možné je kdykoliv převést do explicitní formy.

Implicitní znalosti mají následující charakteristiky:[15]

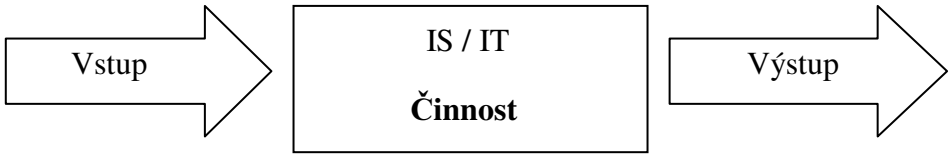
- jsou osobní, vázané na subjekt,
- je velmi obtížné je formalizovat a poskytnout někomu jinému,
- získávají se zkušeností a praxí,
- časem je začneme považovat za něco samozřejmého, čeho si ostatní nemusí vůbec všimnout nebo pochopit.

Tacitní znalosti jsou tedy implicitními znalostmi, které nemůžeme formalizovat.

Jak vzniká nová znalost, je znázorněno na obrázku č. 2. Znalostní aktiva již vlastněná pracovníky, coby jednotlivé vstupy v procesu tvorby nové znalosti, jsou transformovány do výstupů, tedy do nové znalosti, postupu, zkušenosti.

[14] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí,* 2004
[15] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí,* 2004

Obrázek 2: Proces tvorby znalosti



Surovina	Finální produkt
Data	Nové znalosti
Informace	Ověřené znalosti
Existující znalosti	Postupy, zkušenosti

Pramen: MLÁDKOVÁ, Ludmila. Moderní přístupy k managementu znalostí:Tacitní znalost a jak ji řídit, 2005, s. 12

2.3.1 Zdroje, vlastnosti a druhy znalostí

Pokud chceme blíže charakterizovat znalosti, můžeme stanovit jejich zdroj, vlastnosti a druh.

Zdrojem znalostí může být přírodní, společenské a pracovní prostředí člověka. Takto jsou získány znalosti vně. Nebo můžeme získat znalosti zevnitř, což znamená z vlastních zdrojů subjektu, jako je například paměť, emocionální, energetický, biologický systém. Z těchto zdrojů mohou být znalosti získávány přímo i nepřímo, a to bezprostředním stykem, pozorováním a vnímáním okolí, každodenní součinností lidí, jejich pracovní a společenskou aktivitou a angažovaností, dědičností, vědeckým zkoumáním lidské činnosti.[16] Jiné členění vlastností znalostí, než tomu bylo u znalostí explicitních a implicitních, vychází z pohledu, kdy na jednotlivé vlastnosti pohlížíme ze dvou hledisek, a to kvalita vlastnosti a její kvantifikovatelnost.

Za kvantifikovatelné vlastnosti považujeme: komplexnosti, měřitelnosti, časovost, zobrazovatelnost, identifikovatelnou, předvídatelnost, určitost, využitelnost, optimálnost, úplnost, přesnost.

[16] ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*, 2008

Mezi kvalitativní vlastnosti řadíme například platnost, pravdivost, hodnověrnost, aktuálnost, objektivnost, aplikovatelnost, adresnost, cennost, novost, přesvědčivost, důkladnost, progresivnost, originálnost.

Druhy znalostí jsou publikovány jako klasifikační spektrum dané množstvím zdrojů, způsobů získávání, druhů poznávání, teoretických a praktických lidských činností, složek společenské praxe.[17]

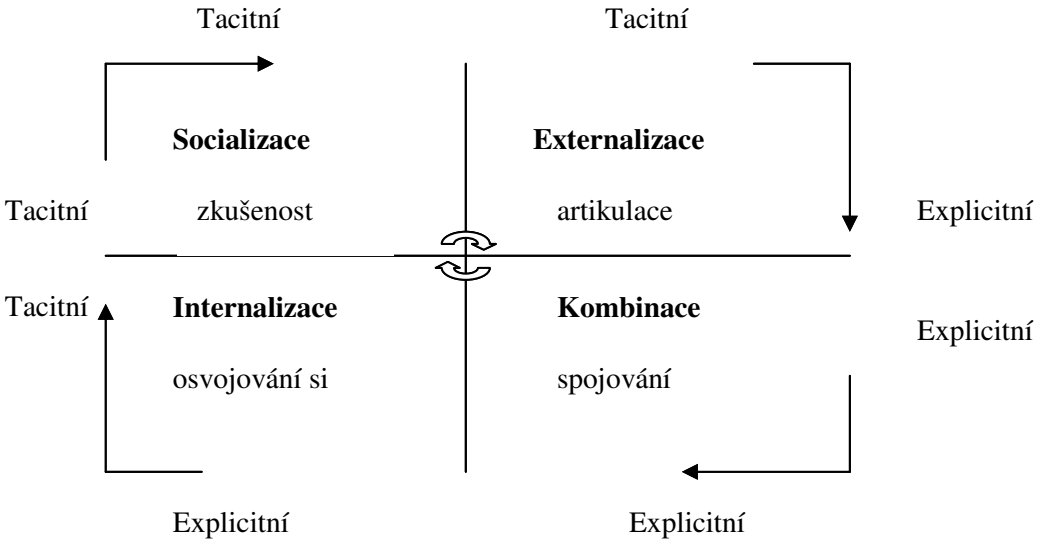
[17] ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*, 2008

3 Proces konverze a vytváření nových znalostí

Procesem konverze nazýváme vytváření nových znalostí. Proces konverze někdy nazýváme modelem SECI – socializace, externalizace, kombinace, internalizace. V běžném životě neustále dochází k přeměně explicitních znalostí na znalosti tacitní a naopak. Vztah mezi těmito druhy znalostí je dynamický a kontinuální. Proces konverze se skládá ze 4 forem, kterými mohou jednotlivé formy znalostí projít. Tyto 4 základní způsoby, jak vytvořit nové znalosti byly zformulovány na základě japonských studií pod vedením I. Nonaky a Takeuchiho.[18] Na obrázku č. 3 je tento proces znázorněn.

Procesy socializace a internalizace představují konverzi, kdy dochází ke vzniku nové tacitní znalosti, ovšem každý z procesů vychází z jiných znalostí. Socializace vychází ze znalostí tacitních, oproti tomu v případě internalizace se nová znalost vytváří z explicitní znalosti. Stejně je tomu u procesů externalizace a kombinace. U obou dochází ke vzniku explicitní znalosti, ale externalizace vychází ze znalostí tacitních a kombinace z explicitních.

Obrázek 3: SECI model



Pramen: MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v praxi, 2004, s. 33

[18] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění*, 2007

3.1 Socilazace

Socializace zobrazuje tvorbu tacitní znalosti na základě jiných tacitních znalostí.[19] Jednotlivec získává novou tacitní znalost na základě svých vnitřních tacitních znalostí. Typickým příkladem této konverze je druhá část učňovství, která již předpokládá dosažení určitých explicitních znalostí učněm. Učeň se učí nejprve pomocí slov, učebnic, sledováním práce mistra, až postupně se začíná učit od mistra nejprve jednodušší až ke složitějším činnostem a zde začíná přebírat tiché znalosti.

Sdílení tacitních znalostí mezi lidmi je možné různými způsoby, a to vyprávěním příběhů, komunitami a zmíněným učňovstvím. Organizace často získávají tacitní znalosti od svých dodavatelů či zákazníků tím, že s nimi komunikují.

3.2 Externalizace

Externalizace je typem konverze, kdy získáváme určitou explicitní znalost, kterou vytváříme ze staré, tacitní znalosti. Tato tvorba musí být do jisté míry zprostředkována jinou osobou než vlastníkem původní tacitní znalosti. Tyto znalosti se snažíme formulovat prostřednictvím metafor, analogií a modelů. Díky tomuto tedy můžeme zachytit určitou jedinečnou znalost a umožnit tak získání této znalosti i jiným lidem. Čím jsou si lidé více blízcí vzhledem ke svým zájmům, zkušenostem a profesní specializaci, tím je proces externalizace snazší. Ovšem může se stát, že část znalosti v procesu konverze ztratíme.

3.3 Kombinace

Kombinace je třetím možným typem konverze. Jedná se o proces spojování oddělených explicitních znalostí do nové, která je uceleným a systematičtějším souhrnem než samostatné explicitní znalosti. Kombinace se skládá ze tří procesů. Nejprve sbíráme a kombinujeme jednotlivé explicitní znalosti, které zpracujeme a vytvoříme z nich ucelenou explicitní znalost. Tu dále rozpracováváme a na závěr ji editujeme a předáváme ostatním uživatelům. Použitím počítačových komunikačních sítí a databází můžeme tento proces zjednodušit.[20]

[19] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*, 2004
[20] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění*, 2007

3.4 Internalizace

Ze staré explicitní znalosti vytvořit novou znalost tacitní, to je předmětem internalizace. Tato tvorba znalostí probíhá na individuální úrovni a je založena na učení se při činnosti. Princip internalizace tkví v tom, že určitou svoji explicitní znalost musíme dovést do takové úrovně, kdy nad ní přestaneme přemýšlet a stane se tedy pro nás přirozenou věcí. Klasickým nástrojem tohoto procesu internalizace literatura uvádí učňovství.

Učňovství je charakteristické tím, že se mistr snaží předat své tacitní znalosti svému učňovi, který se postupně zapojuje od jednodušších úkolů až po ty složitější, a tím tak postupně získává tacitní znalosti. Možnost sdílet tacitní znalosti učněm od svého mistra je podmíněna vzájemnou důvěrou, náklonností a přátelstvím mezi dotyčnými stranami. Pokud by tyto podmínky nebyly splněny, k žádné internalizaci by nemuselo nikdy dojít.

3.5 Shrnutí

V praxi všechny konverze mohou probíhat nejen postupně, ale i najednou. Interakce mezi tacitními a explicitními znalostmi probíhá kontinuálně a dynamicky. V praxi se považuje proces externalizace za nejproblematičtější, naopak nejméně problematická je kombinace.

SECI model se zabývá nejen explicitními, ale i tacitními znalostmi. Můžeme zde tedy vidět, že je nutné se zabývat i těmito tichými znalostmi, i když to mnohdy není lehké. Ve skutečnosti tacitní znalosti nejsou dostatečně ohodnocovány, jsou spíše brány jako samozřejmost pro výkon dané práce, nikoliv jako specifická znalost určitého pracovníka.

Procesy konverze probíhají neustále. Můžeme si toto představit jako tzv. spirálu s nekonečnou řadou. Na počátku této spirály stojí nová tacitní znalost jednotlivce a její následná transformace na explicitní znalost využitelnou organizací. Tato explicitní znalost je využita jiným jedincem, což může stimulovat vznik nové znalosti, a tak může pokračovat dále. Dochází tak k rozšiřování znalostní základny organizace.

4 Reciproční disciplíny k managementu znalostí

Znalostní management má určitý vztah k řadě jiným disciplin, které nemůžeme ponechat v pozadí, pokud opravdu chceme v rámci společnosti plně využívat výhod vznikajících řízením znalostí. Těmito disciplínami jsou například informační management, řízení lidských zdrojů, problematika učení a výchova k vůdcovství, dále Competitive Intelligence a také komplexní systém podnikového řízení.

4.1 Informační management

Informační management lze definovat jako transdiciplinárně pojatý soubor poznatků, metod a doporučení systémových přístupů informatiky, které pomáhají vhodně realizovat informační procesy manažerského myšlení a jednání k dosažení cílů uvažované organizace.[21]

Informační management je do jisté míry propojen s managementem znalostí. Dá se říci, že je jejím komplementem, neboť díky informačnímu managementu a prostřednictvím informačních technologií můžeme uchovávat explicitní znalosti. V současné době se informační management chápe jako podklad pro znalostní management.

4.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů má za úkol zabezpečit jak kvantitativní stránky pracovníků, tak i kvalitativní stránku. Jedná se o proces organizování změn ve struktuře a kvalitě lidských zdrojů organizace v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků. Management znalostí se zabývá znalostmi v organizaci a nositeli těchto znalostí jsou lidé, tedy lidské zdroje. Je tedy jasné, že řízení lidských zdrojů je taktéž jako informační management součástí řízení znalostí.

4.3 Učení

Učení je nedílnou součástí znalostního managementu. Dříve se učení chápalo jako vstřebávání encyklopedických informací, ale dnes vzhledem ke znalostnímu managementu se upřednostňuje učení formou práce se znalostmi. Jde tedy o to, jak informace vyhledat a využít je v akci. V rámci organizace dochází k učení jednotlivců, ale také k učení celé organizace. Učení je v podstatě základní metodou získávání

[21] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí,* 2004

znalostí. Cílem znalostního managementu by mělo být soustavné vzdělávání a učení pracovníků a celé organizace.

4.4 Vůdcovství

Problematika vůdcovství je v literatuře poměrně rozšířené téma. Ani ve znalostním managementu se tomuto nevyhneme. Z hlediska managementu znalostí se pod pojmem vůdce rozumí v podstatě specifický případ znalostního pracovníka zaměřeného na tvůrčí vedení.[22] Management rozlišuje mezi dvěma pojmy, a to řízení a tvůrčí vedení. Manažer je nositelem řízení, zatímco vůdce je reprezentantem tvůrčího vedení. Znalostní management s ohledem na diferenci mezi řízením a vedením vyčleňuje tzv. zlaté límečky. Tím rozumíme talentované jedince, které si podniky pěstují, chrání, přeplácejí je, neboť se uznává, že v maximální možné míře rozhodují o úspěchu společnosti. Problematickou otázkou ovšem je, jak tyto „zlaté límečky" připravit a jejich znalosti permanentně obnovovat a uplatnit ve společnosti.

4.5 Competitive Intelligence

Pod pojmem Competitive Intelligence se rozumí systematické shromažďování a zpracování informací o konkurenci.[23] Získané informace je třeba filtrovat, destilovat, analyzovat a dávat do vzájemných souvislostí. Těmito činnostmi se zlepšuje schopnost předvídat změny na trhu a mapovat nové, potenciální konkurenty.

4.6 Business Intelligence

Business Intelligence definujeme jako nástroje a aplikace, které umožňují manažerům sbírat, analyzovat a distribuovat informace a na jejich základě rozhodovat.[24] Business Intelligence pracuje se čtyřmi komponentami. Architektura IS, modelování, controlling a plánování, publikování a komunikace. V rámci Business Intelligence jsou využívány moderní technologie pro podporu podnikové konkurenceschopnosti a tvrdé technologické přístupy. Vzájemné vazby mezi znalostním managementem a touto disciplinou jsou vzdálené, vazby můžeme nalézt podobné jako u informačního managementu.

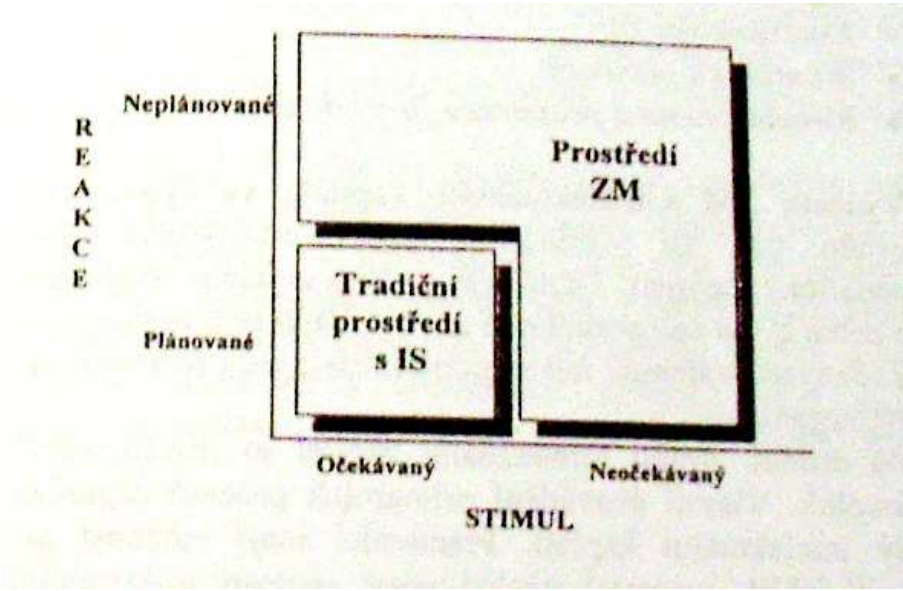
[22] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí,* 2004
[23] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí,* 2004
[24] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí,* 2004

4.7 **Shrnutí**

Management znalostí se vyvíjí souběžně s řadou jiných disciplín, s nimiž může mít částečně i společné cíle. V některých částech dochází i k překrývání jednotlivých disciplín. Znalostní management čerpá jak prvky z oblasti informačních technologií, učení se, tak i řízení lidských zdrojů, vůdcovství atd. Může se zdát, že znalostní management „vykrádá“ jiné disciplíny, ale není tomu tak.

Hlavním důvodem pro zavádění principů znalostního managementu je úsilí získat konkurenční výhodu samotné firmy. Tato konkurenční výhoda je dána kompetencí organizace, tedy schopností organizace jako celku pružně reagovat na vzniklé problémy dostatečně rychle. Zlepšit tuto kompetentnost nám umožňuje znalostní management, nicméně ve vzájemné interakci s výše zmíněnými disciplínami. Na obrázku č. 4 můžeme vidět srovnání schopnosti vhodné reakce v tradičním prostředí a v prostředí znalostního managementu na očekávaný nebo neočekávaný stimul.

Obrázek 4: Schopnost vhodné reakce v tradičním prostředí a v prostředí znalostního managementu



Pramen: MIKULECKÝ, Petr., BUREŠ, Vladimír. Management znalostí a eLearning, 2004, s. 23

5 Znalostní strategie organizace

Pro podnik je důležité správné zvolení znalostní strategie. Znalostní strategie musí vycházet z podnikové strategie a cílů. Podnik může volit mezi dvěma znalostními strategiemi, které jsou závislé na typu znalosti. Podnik tedy musí nejdříve zvolit typ znalosti, který je pro ni prioritní, a poté zvolit znalostní strategii, která bude v daném případě nejvíce vhodná.

Znalosti členíme, jak již bylo v této práci řečeno, na tacitní a explicitní, případně implicitní a explicitní. V závislosti na tomto členění máme možnost volby mezi znalostními strategiemi, a to strategií personalizační a kodifikační. Strategie kodifikační je zaměřená na znalosti explicitní, zatímco personalizační strategie se naopak zaměřuje na znalosti v tacitní formě.

Toto členění znalostních strategií je do jisté míry jakýmsi zjednodušením. Znalostní strategii definujeme na základě toho, která forma znalostí je pro konkrétní organizaci prioritní, ale v praxi vždy pracujeme jak s explicitní, tak tacitní znalostí. Musíme věnovat proto odpovídající pozornost i „neprioritní" formě znalosti.[25] Každá z forem znalostí se řídí jiným způsobem. Informace, coby explicitní znalosti, můžeme formalizovat, skladovat, přenášet, vyjadřovat pomocí jazyka. Ovšem tacitní znalosti musíme řídit zprostředkovaně. Nelze je řídit přímo. Tacitní znalosti jsou uvnitř v hlavách lidí a znalostních pracovníků. Musíme se tedy snažit řídit tyto znalostmi, především se musíme soustředit na vztahy mezi pracovníky a jejich vzájemnou komunikaci.[26]

5.1 Strategie personalizační

Pokud podnik zvolí jako znalostní strategii strategii personalizační, svědčí to o tom, že organizace pracuje především s tacitními znalostmi. Tato strategie je vhodná pro podniky, jejichž činnost je vysoce kreativní. Není možné, nebo velice obtížné standardizovat jednotlivé činnosti, postupy a dílčí kroky. Organizace zaujímá individuální přístup k produktu i zákazníkovi. Personalizační strategie a její funkčnost je možná pouze v případě, že organizace bude podporovat učení a uplatňovat filozofii sdílení tacitních znalostí mezi pracovníky. Podnik by měl podporovat pracovní setkání,

[25] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*, 2004
[26] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*, 2004

předávání zkušeností pomocí učňovství, schůze, videokonference, podporovat vznik a práci komunit.

Podnik si musí uvědomovat přítomnost znalostních pracovníků v podniku a patřičně s nimi i jednat. Je nutné, aby se podnik zařídil před možným odchodem těchto pracovníků a dbal na výchovu zaměstnanců, kteří by byli schopni zaujmout místo těchto znalostních pracovníků.

Personalizační strategie je vhodné použít pro PR, marketing, reklamu, výzkum a vývoj a pro přípravu firmy a jejich pracovníků na změny.[27]

5.2 Strategie kodifikační

Kodifikační strategie pracuje s explicitními znalostmi. Kodifikační strategie je vhodná pro podniky, jejichž činnost je založena na opakovaných postupech, nebo na drobných obměnách vyráběných statků a služeb v závislosti na přáních zákazníků. Jedná se tedy o práci se znalostmi formalizovatelnými.

Jako doprovodný jev této strategie je budování kvalitního informačního systému. Znalosti jsou mnohonásobně využívány, formalizovány, uloženy a kodifikovány v informačních systémech. Podniky musí tedy zajistit nejen vytváření široké databáze, ale i zajistit schopné pracovníky, kteří budou umět pracovat s počítači a generovat znalosti z databází. Tímto je zajištěna informační dostupnost potřebám zaměstnanců.

Budování jakéhokoliv informačního systému znamená pro podniky poměrně vysoký počáteční výdaj. Nicméně tyto počáteční náklady informačních systémů jsou kompenzovány v budoucnu, a to snížením nákladů a zvyšování efektivnosti, neboť znalosti obsažené v databázích jsou možné využít nesčetněkrát.

5.3 Volba strategie

Úspěch organizace je závislý na správné volbě strategie. Správná volba je důležitá nejen z hlediska strategie ale i nákladů a návratnosti.[28] Další podmínkou úspěšnosti je nutnost, aby znalostní strategie korespondovala a vycházela ze samotné podnikové strategie a jejími cíly. Bez této propojenosti a zároveň znalosti strategie podniku je velmi neefektivní znalostní strategie vůbec určovat. Typ organizace a její organizační

[27] BARTÁK, Jan. *Od znalostí k inovacím*, 2008
[28] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*, 2004

struktura jsou další měřítka, která by se při volbě znalostní strategie měla brát v úvahu. Nicméně je důležité, aby organizace, ať zvolí kteroukoliv znalostní strategii, nezapomněla i na znalosti v druhé formě a věnovala jim adekvátní pozornost. Srovnání kodifikační a personalizační strategie v jednolitých oblastech znázorňuje následující tabulka č. 1.

Tabulka 1: Porovnání kodifikační a personalizační strategie organizace

Strategie organizace	
Kodifikace	**Personalizace**
Vysoce kvalitní, spolehlivý a rychlý informační systém, znalosti jsou používány stále znova a znova	Kreativní, expertní přístup k řešení problémů, problému se dostává individuální péče v závislosti na konkrétních podmínkách a situaci
Úspory	
Úspory ze znovupoužití	**Úspory z expertního přístupu**
Organizace jednorázově investuje velké prostředky do znalostního systému a potom ho mnohokrát používá. Velké týmy, velké množství partnerů a přidružených subjektů. Organizace se snaží o vysoké celkové výnosy.	Organizace si za unikátní expertní řešení problému účtuje vysokou cenu. Malé týmy, málo přidružených subjektů a málo partnerů. Snaha o vysoký zisk na jednotku.
Strategie řízení znalostí	
Vztah pracovník – dokumenty	**Vztah pracovník – pracovník**
V elektronickém dokumentačním systému jsou formalizovány, uloženy, přenášeny a znovu používány znalosti. Velké investice do IS/IT. Cílem je propojit pracovníky s kodifikovanými znalostmi a zajistit znovu využití znalosti.	Organizace vytváří sítě spojující pracovníky. Cílem je podpořit sdílení tacitních znalostí. Rozumné investice do IS/IT. Organizace dohlíží a podporuje sdílení znalostí.
Lidské zdroje	
Vztah pracovník – dokumenty	**Vztah pracovník – pracovník**
Organizace najímá čerstvé absolventy univerzit a středních škol, kteří dokážou v databázích vyhledávat znalosti a adaptovat je na konkrétní situaci. Lidé jsou školeni k práci s počítačem a databázemi a odměňování podle toho, jak s databází pracují a jak ji pomáhají rozšiřovat.	Organizace najímá pracovníky, kteří mají schopnosti a snahu řešit neobvyklé problémy či hledat neobvyklá řešení. Pracovníci jsou školeni v komunikačních technikách, vhodný je obzvláště mentoring a jsou odměňováni na základě kreativity a sdílení znalostí s ostatními pracovníky.

Pramen: MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v praxi, 2004, s. 51

6 Problematika intelektuálního kapitálu

Na tomto místě je vhodné si nejdříve definovat, co si vlastně pod pojmem intelektuální kapitál můžeme představit. Jedná se o sumu znalostí, které má organizace k dispozici a jejich praktické využití.[29] Nejedná se pouze o znalosti, nýbrž i o schopnosti a ochotu zaměstnanců zmíněné znalosti využívat při práci ve prospěch organizace. S růstem intelektuálního kapitálu roste i tržní hodnota firmy. Z čehož vyplývá jedna z definic, která říká, že intelektuální kapitál je rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou firmy. Růst intelektuálního kapitálu je také jedním ze základních předpokladů trvalého růstu schopností a úspěchu podniku. Právě proto je důležité se tímto typem kapitálu zabývat.

Členění intelektuálního kapitálu je různé dle jednotlivých autorů. Nejběžnějším a mnou dále více specifikovaném je členění na lidský, organizační a zákaznický kapitál. Jiné členění může být například na lidský, strukturální a zákaznický[30] či inovativní[31], lidský a strukturní kapitál, lidský, nebo na inovační, zákaznický, procesní a lidský kapitál.[32] Jak jsem již výše podotkla, budu se držet základního členění, což znázorňuje tři základní dimenze ovlivňující vytváření finančního kapitálu a tím i tržní hodnotu firmy. Co zahrnují jednotlivé dimenze intelektuálního kapitálu je znázorněno v tabulce č. 2.

Jako jeden z hlavních faktorů účinnosti znalostního managementu se považuje rozvoj a řízení intelektuálního kapitálu v úzké vazbě na moderní technologie.[33]

[29] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*, 2004
[30] BUREŠ, Vladimír. *Řízení intelektuálního kapitálu, E+M Ekonomie a Management*, 2003
[31] SCHWARTZ, David. *Encyclopedia of Knowledge Management*, 2006
[32] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*, 2004
[33] KATOLICKÝ, Arnošt. http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celek1.htm

Tabulka 2: Obsah jednotlivých dimenzí intelektuálního kapitálu

Lidský kapitál	Organizační kapitál	Zákaznický kapitál
intelekt	patenty	zkušenosti firemních zástupců
explicitní znalosti, schopnosti a dovednosti	vynálezy	vztahy s kooperujícími složkami uvnitř firmy
struktura systematizovaných koncepčních znalostí, schopností a dovedností	organizační chování, procesy (procesní kapitál, inovační kapitál, kapitál na obnovu a vývoj)	vztahy s obchodními partnery
tacitní znalosti - implicitní a rutinní znalosti, zkušenosti, schopnosti a dovednosti	model	vztahy s odbornými partnery
emoční inteligence, vztahy, hodnoty	systémy, databáze	vztahy se zákazníky
kompetence, způsobilost k tvorbě hodnot	informační technologie, SW podpora	vztahy s firemními spojenci

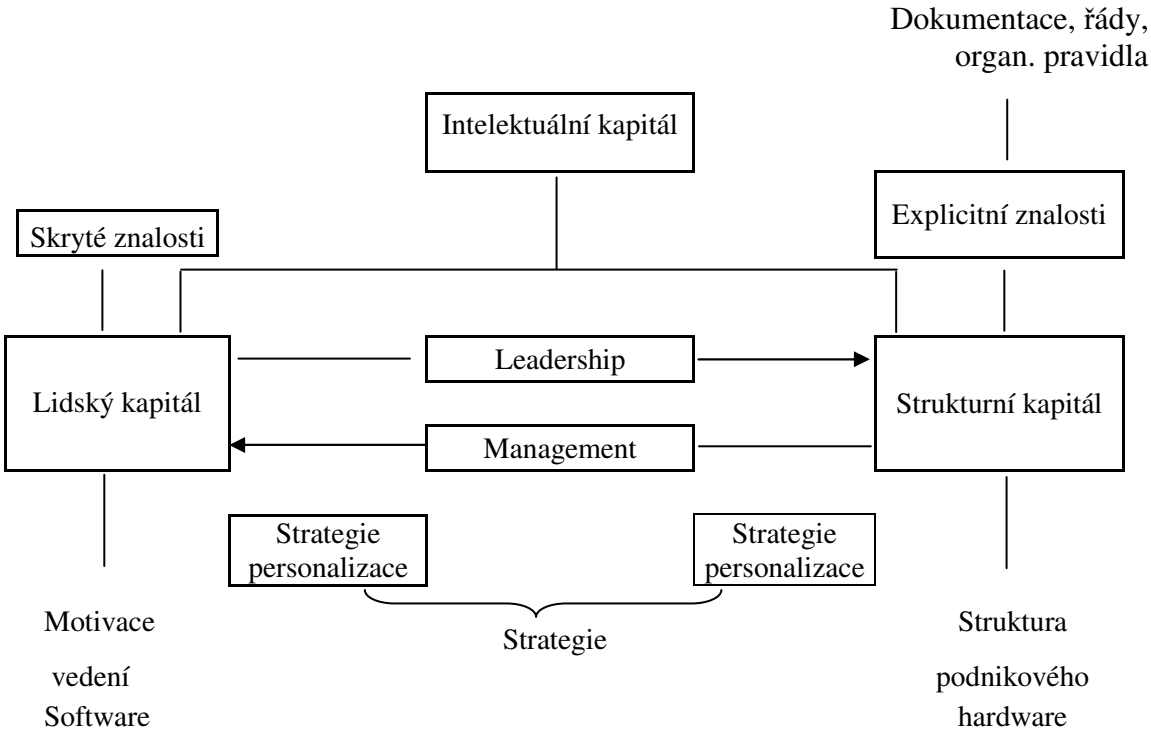
Pramen: BARTÁK, Jan. Od znalostí k inovacím, 2008, s. 87

Významný podíl znalostí se do podniku nedostává jen ve formě vzdělání, osvědčení, certifikátů a absolvovaných školení, ale i jinak. Dle provedených průzkumů uvádí autor J. Stýblo, že převažuje podoba znalostí plynoucí ze zkušeností, organizačních vazeb a zejména budovaných vztahů se zákazníky, partnery, dodavateli i konkurenty. Znalosti se tedy do firmy dostávají různými způsoby, nejen prostřednictvím formalizovaného rozvoje a vzdělávání pracovníků, ale i jejich vzájemnou interakcí, kontaktem se zákazníky a dalšími články obchodního řetězce.[34]

Každý kapitál, tedy i intelektuální, je zapotřebí správně řídit. Jak lze řízení úspěšně zvládnout, znázorňuje následující obrázek č. 5.

[34] STÝBLO, Jiří. *Lidský kapitál v nové ekonomice,* 2001

Obrázek 5: Transformační model



Pramen: STÝBLO, Jiří. Lidský kapitál v nové ekonomice, 2001, s. 63

6.1 Lidský kapitál

„Lidský kapitál tvoří pracovníci organizace, suma jejich znalostí a dovedností, emoční inteligence, vztahy a hodnoty.“[35] Do lidského kapitálu také patří schopnosti zaměstnanců, přístup k práci, motivace. Tyto faktory tvoří jistý potenciál, který zaměstnanci propůjčují firmě. Můžeme tedy o nich mluvit jako o investorech, kteří nabízejí možnost uplatnění svého potenciálu ve firmě. Reálné využití potenciálu je závislé především na osobním rozvoji zaměstnance, pracovních podmínkách, kultuře firmy, směřování k učící se organizaci a na mnoha dalších okolnostech. Za rozvoj lidského kapitálu jsou obvykle zodpovědní personalisté. Příkladem lidského kapitálu je schopnost inovovat, kreativita, know-how, předcházející zkušenosti, schopnost práce v týmu, flexibilita, pracovní schopnost, loajalita, schopnost učit se, ale i formální školení a vzdělávání.

[35] BARTÁK, Jan. Od znalostí k inovacím, 2008, s. 87

6.2 Organizační kapitál

Obsahem organizačního kapitálu jsou patenty, intelektuální vlastnictví, databáze, informační technologie, kultura organizace. Dle potřeb je možné tuto dimenze intelektuálního kapitálu členit na podskupiny, a to na procesní, inovační kapitál a kapitál na obnovu a inovace. Procesní kapitál zahrnuje znalosti týkající se procesů organizace, povědomí o procesech v organizaci.[36] Někdy bývá organizační kapitál označován jako strukturní kapitál. Například tomu je tak v knize Encyklopedia of Knowledge Management, která definuje pojem strukturální kapitál jako organizační postupy a procesy, které obsahují nehumánní sklady znalostí.[37] Organizačním kapitálem jsou organizační postupy, procedury, systémy, kultura, databáze apod. Příkladem mohou být znalostní centra, dokumentační zajištění, organizační flexibilita, schopnost využívání informačních a komunikačních technologií či schopnost podniku přizpůsobit se a učit se.[38]

6.3 Zákaznický kapitál

Znalost toho, co chtějí zákazníci, eventuelně v budoucnu budou chtít, představuje zákaznický kapitál. Základem pro uspokojování potřeb zákazníků je právě znalost jejich přání, aspirací, potřeb, tužeb, preferencí, očekávání, kvantitativních a kvalitativních požadavků na stávající i perspektivně uvažované výrobky či služby. Jako zákaznický kapitál jsou tedy chápány vnitřní a vnější vazby, s jejichž pomocí jsou rozšiřovány záměry, upevňovány vnitřní vazby a hledány možnosti zvýšení efektivnosti působení podniku v daném prostředí.[39] Důležitost zákaznického kapitálu tkví tedy v tom, že pomáhá vytvářet vztah organizace k jejím zákazníkům a vývoj tohoto vztahu obvykle v dlouhodobé perspektivě. Řízením zákaznického kapitálu se zabývá řada disciplín, příkladem může být Customers Relationship Management, Customer Value Management nebo Leading Customer Relationship.

6.4 Interakce dimenzí intelektuálního kapitálu

Všechny tři zmíněné dimenze intelektuálního kapitálu nepracují samostatně, ale fungují ve vzájemné interakci. Můžeme se setkat s přístupem, kdy jsou jednotlivé dimenze

[36] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*, 2004
[37] SCHWARTZ, David. *Encyclopedia of Knowledge Management,* 2006
[38] VODÁK, Josef., KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců,* 2011
[39] VODÁK, Josef., KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců,* 2011

řízeny odděleně a nejsou mezi nimi vazby. Často je to způsobeno organizačním oddělením odpovědných útvarů. Komunikace je takto blokována díky pevným hranicím mezi útvary. Těmito problémy, tedy koordinací rozvoje a využití intelektuálního kapitálu, by se měl zabývat člověk z top managementu, který má na starosti znalostní management. Nicméně musíme dbát na to, že komunikaci a spolupráci nelze nařídit. Je na podniku samotném jaké prostředí v organizaci zajistí. Při vzájemné podpoře lidského, organizačního a zákaznického kapitálu se jejich vliv a význam umocňuje. Dochází k synergickým efektům.[40]

Zjednodušeně interakci jednotlivých dimenzí znázorňuje následující tabulka č. 3.

[40] BARTÁK, Jan. Od znalostí k inovacím, 2008

Tabulka 3: Model interakce dimenzí intelektuálního kapitálu

	Lidský kapitál	**Organizační kapitál**	**Zákaznický kapitál**
Lidský kapitál	osobní vztahy a vazby mezi pracovníky	způsob, jak pracují pracovníci s informacemi, technologiemi, procesy, vytváření kultury	vztah pracovníků k zákazníkům a jejich potřebám
Organizační kapitál	informace a technologie v majetku organizace, procesy, vliv kultury na pracovníky	interakce mezi technologiemi, IS, procesy a kulturou	adekvátnost procesů, informačního, technologického zabezpečení a kultury vzhledem k potřebám zákazníků
Zákaznický kapitál	vliv zákazníků na rozvoj lidského kapitálu	rozvoj technologií, IS a kultury, procesů atd. v závislosti na potřebách a požadavcích zákazníků	vztah mezi požadavky zákazníka a tím, co mu organizace poskytuje

Pramen: MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v praxi, 2004, s. 79

Přínosy znalostního managementu a intelektuálního kapitálu pro firmy jsou značné. Jedná se především o růst inovativní kapacity firmy, růst tzv. vnitřní kvality, která v sobě zahrnuje procesní inovativnost, provozní efektivitu a pracovní morálku, dále růst reakce schopnosti firmy, zlepšuje se orientace firmy na zákazníka, dále se zlepšují dodavatelské sítě.

7 Intelektuální kapitál a jeho metody a způsoby měření

Intelektuální kapitál představuje klíčový prvek schopnosti zajištění budoucích příjmů podniku. Otázkou avšak je, jak tento kapitál můžeme měřit. V současnosti se podniky stávají stále více závislými na schopnosti identifikovat, měřit a rozvíjet svůj intelektuální kapitál. Než ale budeme moci měřit intelektuální kapitál, musíme splnit určité předpoklady rozvoje intelektuálního kapitálu v podniku.

Jedná se o tyto skutečnosti:[41]

- Široké **porozumění významu a hodnotě intelektuálního kapitálu**, včetně každé z jeho složek a s tím spojených praktik managementu
- Úspěšná **diskuse o povaze** taktních a explicitních **znalostí** a o tom, jak jsou vytvářeny, vyjadřovány, sdíleny a rozšiřovány v podniku
- **Schopnost překonat bariéru** nákladů, úsilí a potřebných znalostí nutných k vývoji systému měření intelektuálního kapitálu podniku

Měření hodnoty intelektuálního kapitálu je činnost, na kterou je třeba klást velký důraz. Měření může poskytnout východisko pro tvorbu strategie rozvoje lidských zdrojů a následně monitorování a hodnocení efektivity personální práce. Důvodů, proč intelektuální kapitál měřit, je řada. Jako první literatura uvádí kontrolu. Je nutné, aby manažeři měli alespoň nějakou kontrolu nad tím, co jejich pracovníci dělají. Kontrola je jedním z nejdůležitějších faktorů úspěchu. Manažeři průběžně kontrolují, zda plní své plány, a to jak krátkodobé, tak i střednědobé. Kontrola je tedy klíčových faktorem. K tomu, aby mohli kontrolu provést, je zapotřebí existence normativů, podle nichž by se mohli při kontrole řídit.

Lidský kapitál by měl napomáhat k rostoucí ziskovosti organizace skrze rostoucí personální produktivitu, která postupně přispívá k celkové produktivitě organizace, a právě proto je důležité neustále tyto hodnoty zjišťovat a vyhodnocovat.[42]

Dalším důvodem měření investic do intelektuálního kapitálu je hodnocení prostředků, které podnik vynaložil na management znalostí. Je důležité, aby manažeři podávali zprávy o vývoji firmy vlastníkům, musí vědět, zda jejich investice do znalostí byla úspěšná či ne. Jako poslední důvod je uváděno učení. Jedná se o zpětnou vazbu, která

[41] VODÁK, Josef., KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců,* 2011
[42] SCHWARTZ, David. *Encyclopedia of Knowledge Management*, 2006

pomůže manažerům odhalit odchylky, bez kterých nelze zjistit, zda pracují se znalostmi správně, či nikoliv. [43]

Nyní již můžeme přejít ke konkrétním metodám měření. Existuje celá řada těchto metod, například to jsou Balanced Scorecard, „pavouk“, Skandia Navigátor, Value Chain Scorecard, Total Value Creation, Accounting for Futur, Tobinův ukazatel q, intelektuální potenciál přidané hodnoty, znalostní intenzita, účetnictví intelektuálního kapitálu podle Rennie atd.[44]

7.1 Pavouk

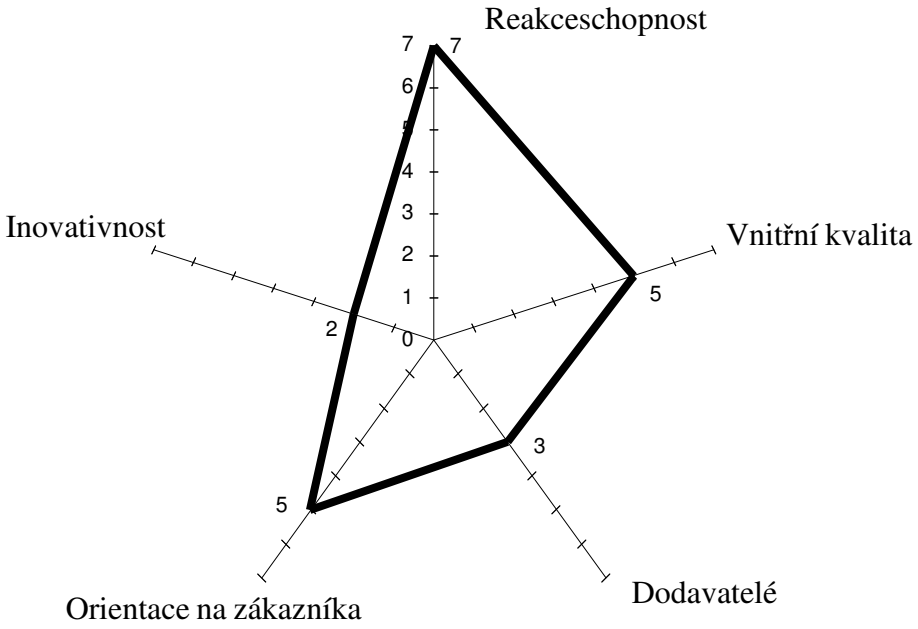
Paprskovitý graf, někdy též nazýván pavouk, představuje jednoduchý způsob, jak sledovat přínosy v konkrétní firmě. Při sestavení tohoto pavouka se vychází z jednotného postupu. Nejdříve musíme stanovit ukazatele v jednotlivých oblastech přínosů pro podnik. Jako příklad těchto okruhů mohou být inovativnost, reakceschopnost organizace, orientace na zákazníka, dodavatelské sítě a vnitřní kvalita. Pro tyto vybrané ukazatele se musí stanovit stupnice v závislosti na cílech, prioritách a úkolech. Stupnice by neměla být příliš složitá. Dalším krokem je ohodnocení vybraných ukazatelů dle stanovené stupnice. Grafické znázornění paprskového grafu je na obrázku č. 6. Obecně platí, že čím větší plochu grafu pavouk zabírá, tím je na tom organizace lépe.

Výhodou pavouka je jeho jednoduchost a možnost sledovat zvolené oblasti nebo ukazatele v různých časových obdobích. Naopak nevýhodou je poněkud nejednoznačná definice ukazatelů a jejich hodnot.

Tento typ grafu není žádnou převratnou novinkou v rámci měření intelektuálního kapitálu firmy. Tento typ grafu můžeme využít i při řadě jiných činností, kdy budeme chtít zjistit stav organizace z hlediska více faktorů, či i ke srovnání s jinými organizacemi.

[43] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*, 2004
[44] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*, 2004

Obrázek 6: Pavouk



Pramen: MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v praxi, 2004, s. 102, upraveno autorem

7.2 Balanced Scorecard

Balanced Scoracard a jeho základní koncept byl formulován R. Kaplanem a D. Nortonem v roce 1992. Myšlenkou bylo, že pouhé finanční cíle a jejich měření nestačí ke zpracování dokonalé vize a její implementaci. Princip BSC je založen na znalosti své vize, cílů a strategií každé společnosti. BSC propojuje vizi a strategii organizace a sleduje výkony firmy ve čtyřech perspektivách.

Jedná se o perspektivy:[45]

- Finanční
- Zákaznická
- Procesní
- Učení se a růst

BSC je tedy nástroj, který pomáhá organizacím propojit strategické cíle s operativními činnostmi a umožňuje jejich měření.[46]

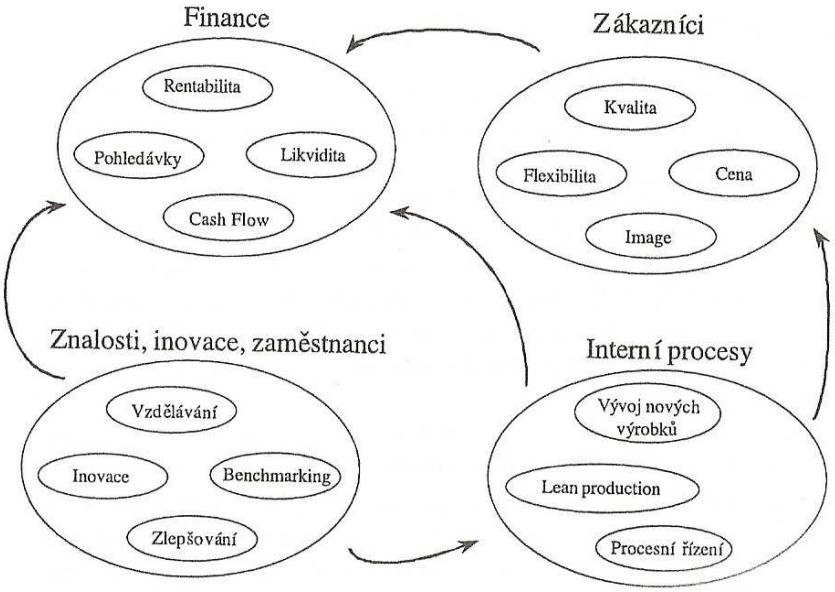
[45] ŠULÁK, Milan. *Teze k přednáškám předmětu rozbor výkonnosti firem,* 2006

V každé perspektivě se stanovují cíle. K jednotlivým cílům se přiřazují určitá měřítka, ať už finančního či nefinančního charakteru, pro splnění původní vize a jejich cílové hodnoty. Dalším krokem je stanovení jednotlivých strategických akcí, kterými bude cíl naplněn. Při sestavování cílů v jednotlivých perspektivách obvykle postupujeme od finanční perspektivy, přes zákaznickou, procesní a naposled učení se a růst. Takto lze spatřit vzájemné vazby mezi jednotlivými cíli v rámci daných perspektiv a jejich rozpracování na dílčí cíle. Hlavním úkolem BSC je propojit cíle ve všech čtyřech perspektivách a stanovit váhy pro ukazatele. Vzájemná interakce mezi jednotlivými komponentami znázorňuje obrázek č. 7.

Perspektivy odhalí rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím, co je třeba k dosažení efektivní investice do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšení informační technologie, zdokonalení podnikových procedur a rutinních postupů.

Jednotlivé cíle v rámci perspektiv by měli být vyvážené. Podnik se musí snažit rozvíjet ve všech čtyřech oblastech. Nelze se pouze soustředit na finanční cíle. Trvalým a vyváženým rozvojem organizace je zajištěn dlouhodobě úspěšný chod firmy.

Obrázek 7: Interakce v rámci komponentů BSC



Pramen: MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v praxi, 2004, s. 103

[46] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*, 2004

7.3 Scandia Navigator

Tato metoda je podobná přístupu v rámci Balance Scorecard. Vznik této metody se datuje zhruba ve stejném období jako BSC, i cílem bylo řešení podobné jako tomu je u BSC. I zde jsou cíle a výkony členěny do několika oblastí. Ovšem pomocí Scandia Navigator můžeme sledovat výkony v pěti oblastech, a to:

- Finanční
- Zákaznická
- Pracovníků
- Procesů
- Obnovy a rozvoje

„Scandia Navigator ukazuje, jak jsou jednotlivé části intelektuálního kapitálu používány v reálných procesech a jaký je jejich význam pro tvorbu hodnoty.“[47] Stejně jako BSC, tak i Scandia Navigator poskytuje finanční i nefinanční informace.

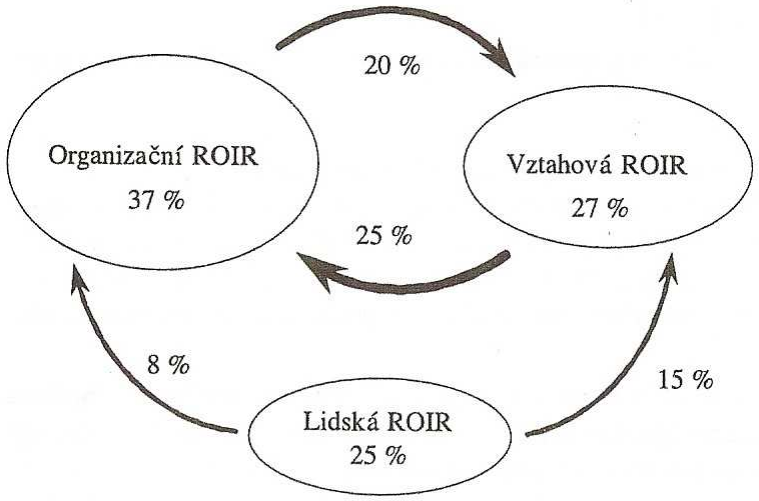
Na obrázku č. 8 jsou znázorněny jednotlivé zdroje pro tvorbu hodnoty v organizaci a význam těchto zdrojů. Bubliny představují jednotlivé zdroje. Význam těchto zdrojů zachycuje velikost těchto bublin. Šipky mezi bublinami a jejich tloušťka znázorňují význam transformace jednotlivých zdrojů v druhý.

Při tvorbě jednotlivých ukazatelů se používá numerických dat. Tato data slouží ke značení ukazatelů zejména z návratnosti nehmotných zdrojů ROIR (Return on Intangible resources).[48]

Při rozhodování, zda zdroj vytváří hodnotu či nikoliv, tedy spotřebovává ji, se bere v úvahu právě hodnota ROIR. Je-li hodnota ukazatele návratnosti nehmotných zdrojů menší než jedna, zdroj nevytváří hodnotu, ale naopak ji spotřebovává. Pokud je hodnota ukazatele vyšší jedné, dochází k tvorbě hodnoty.

[47] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí*, 2005, s. 104
[48] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*, 2004

Obrázek 8: Návratnost nehmotných zdrojů



Pramen: MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí v praxi, 2004, s. 104

7.4 Value Chain Scorecard

Value Chain Scorecard je pokusem zachytit ekonomické procesy, pomocí nichž je organizací vytvářena finanční hodnota. Zmíněné ekonomické procesy jsou členěny do deseti skupin a ty dále do tří širších podkategorií, a to:[49]

- Výzkum a učení
- Implementace
- Komerční využití

Indexy u jednotlivých procesů a kategorií by měly splňovat požadavky kvantifikovatelnosti, standardizovatelnosti a dokázání jejich významu pro uživatele pomocí empirického důkazu.

Value Chain Scorecard je metoda, která řeší problém amalgamace. To znamená, že se snaží integrovat finanční a nefinanční informace. Tuto metodu lze použít jako doplněk k existujícímu finančnímu výkaznictví.

[49] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*, 2004

7.5 Total Value Creation

Jako ostatní výše zmíněné metody, tak i Total Value Creation poskytuje finanční i nefinanční informace. Použití této metody je využíváno jako doplněk finančních zpráv. Cílem metody je podchytit činnosti vytvářející přidanou hodnotu v organizaci. Tato metoda při snaze podchytit činnosti přidávající hodnotu pracuje s hodnotou v podobě hodnoty plánované.[50]

7.6 Accounting for Futur

Tato metoda přistupuje k aktivům ze dvou přístupů.
Členění aktiv na:

- hmotná a nehmotná
- zvenku získaná a vnitřně vytvořená

Accounting for Futur, jinak řečeno účetnictví budoucnosti, navrhuje nahrazení dosavadního finančního účetnictví. Aktiva jsou zúčtována podle očekávané současné hodnoty budoucího cash fow, nikoliv podle současné hodnoty aktiv či jako náklady. Tato metoda neposkytuje informace nefinančního charakteru.

7.7 Tobinův ukazatel q

Tento ukazatel charakterizuje znalsotní vyspělost organizace. Původně byl ovšem vyvinut k jinému účelu, a to jako ukazatel používaný ve finančním účetnictví, kde vyjadřoval poměr mezi tržní a účetní hodnotou. Tobinův ukazatel q se zjišťuje dle následujícího vzorce:[51]

$$q = \frac{tržní\ hodnota}{účetní\ hdonota\ (náklady\ na\ nahrazení\ aktiva)}$$

V čem můžeme spatřit slabinu tohoto ukaztele je tržní hodnota a její měření. Tržní hodnota může být různými způsobi ovlivňována, ať uměle či spekulativně. Nevýhodu tohoto ukazatele je ovlivnitelnost jeho výše oborem podnikání, například softwarové firmy dosahují vysokých hodnot oproti jiným podnikům. Další nevýhodou je rozpor mezi pojetím tržní a účetní hodnoty. Neboť tržní hodnota ukazauje na budoucí potenciální zisky, zatímco účetní hodnota vychází z nákladů vynaložených v minulosti.

[50] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi,* 2004
[51] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*, 2004

7.8 Intelektuální potenciál přidané hodnoty VAIP (Value added intellectual potencial)

Princip této metody měření intelektuálního kapitálu přidané hodnoty tkví v tom, že výsledek práce znalostního pracovníka nemá být odvozován od odpracovných hodin, ale musí být vázán na přidanou hdonotu. Jeho výpočet je dle následujícího vzorce:

$$VAIP = \frac{přidaná\ hodnota}{lidský\ kapitál}$$

$$= \frac{(celkové\ výnosy\ z\ prodaného\ zboží\ a\ služeb - vstupy\ jiné\ než\ lidské)}{celkové\ náklady\ na\ pracovníky\ či\ počet\ pracovníků}$$

Nedostatkem ukazatele je to, že zahrnuje i náklady na práci nezahrnující kreativitu lidského kapitálu. Naopak za výhodu lze považovat dostupnost veškerých údajů potřebných k výpočtu tohoto ukazatele.

7.9 Znalostní intenzita

Znalostní intenzita je ukazatelem, který vypovídá o nárocích odvětví či organizace na znalosti či intelektuálního kapitálu. Při měření lze využít několik způsobů. Například měření pomocí nákladů na rozvoj a výzkum, či sledování inovací nebo procent znalostních pracovníků v organizaci.

7.10 Účetnictví intelektuálního kapitálu podle Rennie

Jinými slovy můžeme tuto metodu nazvat Rennierův mezisoučet. Rennie navrhl vytvořit jakýsi provizorní meziúčet, na kterém budou po určitou dobu v rozmezí několika let zadržovány a sumarizovány prostředky na konkrétní investici do intelektuálního kapitálu.[52] Po uplynutí této doby by se ukázalo, zda prostředky vynaložené na intelektuální kapitál byly investicí či ztrátou a v závislosti na tom pak byly finálně zaúčtovány. Takto by bylo možné sledovat a financovat značně rizikové aktivity i z dlouhodobého hlediska. Ovšem problémem je určení času, po který by prostředky měly být vedeny na provizorním účtu.

[52] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*, 2004

7.11 Monitorování nehmotných aktiv - Intangible Assets Monitor

Tento způsob měření inicioval Karl Eric Sveiby. Vyvinul Intangible Assets Monitor jako nástroj pro monitorování a vyhodnocování nehmotných aktiv podniků. Jedná se o systém nefinančních ukazatelů, které používají manažeři při sledování činností v časovém horizontu v řádech dnů, týdnů, měsíců a roku.

Podstata je ve stanovení několika významových indikátorů pro měření nehmotných aktiv. U jednotlivých ukazatelů by měli být stanoveny i komentáře vysvětlující jejich užití. Mezi nejdůležitější oblasti pokrytí řadíme růst, obnova, efektivita a stabilita podniku. Úkolem tohoto nástroje je sledovat ty ukazatele, které pro management představují a indikují znalostní toky. Účel tohoto monitorování je ten, že umožní nalézt ty nehmotná aktiva, která nejvíce rostou a zjistit, která naopak s tímto růstem nejvíce korelují. Pak již management je schopen vyhodnotit, která nehmotná aktiva jsou pro organizace největším přínosem, nejdůležitější a skrze jaké činnosti je může úspěšně podporovat.[53]

7.12 Shrnutí

Výčet těchto metod měření intelektuálního kapitálu není konečný. Neustále se vyvíjí nové a nové způsoby, jak intelektuální kapitál měřit. Vývoj v této oblasti probíhá velice rychle. Ovšem jaký způsob měření intelektuálního kapitálu zvolíme, je pouze jen a jen na nás. Každá z metod má své klady a zápory. Můžeme předpokládat, že časem dojde ke vzniku dalších a i kvalitnějších ukazatelů. Jednotlivé ukazatele jsou vyvíjeny a zaměřují se většinou na růst/obnovu, účinnost a stabilitu. Mezi neznámější a nejvíce používané můžeme zařadit Balanced Scorecard. Všechny tyto metody a řada dalších byly vytvořeny především kvůli rostoucí hodnotě nehmotného kapitálu v organizaci a potřebě ho řídit.

[53] VODÁK, Josef., KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců,* 2011

8 Tvorba prostředí pro efektivní práci se znalostmi

Dříve než je možné přistoupit k samotnému procesu zavádění znalostního managementu do podniku, je zapotřebí vytvořit vhodné prostředí pro efektivní práci se znalostmi.

Každá organizace musí pracovat se znalostmi, a to jak v explicitní, tak i v tacitní formě. Zjednodušeně lze říci, že společnost zhodnotí svůj podnik z hlediska užití druhu znalostí a v závislosti na převažujícím druhu znalostí zvolí vhodnou znalostní strategii. Nicméně, ať zvolí kteroukoliv ze znalostních strategií, nikdy se nevyhne tomu, aby musela vytvářet pro řízení znalostí vhodné prostředí, které nejenže řízení znalostí nebrání, ale naopak podporuje a násobí. Prvním předpokladem pokud podnik chce znalosti řídit je vytvoření takového prostředí v organizaci, které umožní volný tok informací a znalostí a jejich efektivní využití. V rámci této podmínky je možné využít jak tvrdé, tak i měkké přístupy. Z praktického hlediska je nejlepší zvolit kombinaci obou přístupů.

Literatura zmiňuje tři základní možnosti, jak ovlivňovat vytváření vhodného prostředí pro efektivní uplatnění managementu znalostí v organizaci:[54]

- Vhodná organizační struktura podporující řízení znalostí
- Vhodný typ podnikové znalostní kultury
- Specifický způsob práce se znalostmi

Organizace, které chtějí efektivně pracovat, by měla využívat zpravidla všechny tři možnosti, i když ne vždy ve stejné intenzitě.

8.1 Vytváření vhodné organizační struktury

Existují organizační struktury, které nejsou vhodné při řízení znalostí. Jmenovat můžeme například hierarchickou organizační strukturu, ve které vlastnit informace nebo znalosti znamená zároveň mít moc. Tento typ struktury tedy zabraňuje přenosu a sdílení informací. Naopak moderní, ploché organizační struktury založené na procesních principech a kombinované s dalšími metodami jsou pro práci se znalostmi daleko vhodnější a účinnější.

[54] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*, 2004

Z hlediska znalostního managementu rozeznáváme tři druhy organizačních struktur:[55]

- Shora dolů
- Zdola nahoru
- kombinovaná organizační struktura

Porovnání těchto druhů organizačních struktur je znázorněno v tabulce č. 4.

8.1.1 Organizační struktura shora dolů

Mezi organizační struktury shora dolu řadíme klasické hierarchické organizační struktury, jejichž princip je založen na dělbě práce, kdy je organizace řízena direktivně vrcholovými manažery. Tito manažeři vytvářejí základní koncepty, představy a cíle a rozdělují je pomocí příkazů ve formě úkolů mezi podřízené úrovně, které mají za úkol je realizovat. Pracovníci mají tedy přesně zadaný úkol, jehož plnění je soustavně kontrolováno. Tato struktura není vhodná pro znalostní management.

V těchto organizačních strukturách lze spatřit z hlediska znalostního managementu velmi omezené možnosti. Tok znalostí a to pouze vybraných je směřován shora dolu. Podřízené úrovně spolu téměř nespolupracují v horizontální úrovni. Nejedná se pouze o omezení sdílení znalostí horizontálním směrem, ale i mezi jednotlivými organizačními úrovněmi. K vzájemné spolupráci v oblasti znalostí zde dochází jen zcela výjimečně. Tok jednotlivých znalostí je zprostředkován formou příkazů a nařízení po vertikální linii, a to pouze v explicitní formě. Tok znalostí v opačném směru je zcela v minimální míře. Znalosti jsou v tomto případě často značně znehodnocené vlivem různých přístupů k výkladu a chápání v závislosti na jednotlivých organizačních úrovních podniku.

Znalosti v této struktuře představují moc a nadvládu, které se nikdo nechce vzdát. Každý si své znalosti uchovává, aby si tím zajistil lepší pozici, neboť nikdy neví, kdy se budou hodit. A právě v daný okamžik s nimi člověk může uspět, ale pokud požadované znalosti budou mít všichni, nebude to právě on, kdo bude považován v dané situaci za nejlepšího.

Příkladem tohoto typu organizační struktury je struktura liniová a liniová štábní, divizionální, funkcionální.

[55] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí*, 2005

8.1.2 Organizační struktura zdola nahoru

Charakteristické pro tuto skupinu jsou ploché organizační struktury, které mají základ v procesním řízení. „Organizační struktury zdola nahoru jsou flexibilní, ploché organizační struktury.“[56] Tento typ struktury je charakteristický menším počtem organizačních úrovní. Rozhodovací pravomoc je zde soustředěna v rukou zaměstnanců, kteří mají bezprostřední vazbu na zákazníka. Rozhodování není tedy již jen v rukou manažerů. Pravomoci jsou v těchto strukturách vázány na znalosti, které konkrétní pracovník má, nikoliv na hierarchickou úroveň, ve které se daný zaměstnanec nachází.

Znalosti se v tomto modelu soustřeďují především na střední a nižší úrovni organizační struktury. Vrcholový management není zatěžován veškerými maličkostmi. Naopak je určitá zodpovědnost a pravomoc delegována na zaměstnance na nižších postech. Vrcholový management se tak může zabývat především tvorbě strategických cílů a koordinaci aktivit organizace.

Model je založen na týmové práci. Organizační jednotky pracují jako tým, v jehož rámci dochází k volnému toku informací a předávání znalostí mezi členy týmu, jednotky. Nevýhodou tohoto modelu je to, že sice zde dochází k procesu sdílení znalostí, ale pouze uvnitř týmu, nikoliv mezi nimi navzájem.

8.1.3 Kombinovaná organizační struktura

Jak již z názvu vyplývá, tato organizační struktura je kombinací obou předešlých struktur. Snaží se vyzdvihnout jejich přednosti, naopak potlačit nevýhody. Jinými slovy se jedná o strukturu ze středu nahoru a pak dolu. Tato organizační struktura vychází z předpokladu důležitosti všech pracovníků v organizaci. Důležitá je jejich spolupráce a to jak horizontální tak i vertikální. Díky těmto organizačním strukturám je dána možnost vytváření vztahů mezi středním managementem a vrcholovým managementem a dále mezi středním managementem a podřízenými složkami.[57]

V těchto strukturách mají střední manažeři výjimečnou úlohu. Jejich hlavním úkolem je přetransformovat vizi znalostní strategie do konkrétních konceptů a jejich následná realizace. Tvoří jakýsi spojovník mezi vrcholovým managementem a nižším. Zajišťují

[56] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí*, 2005, s. 133
[57] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí*, 2005

tvorbu vazeb a vztahů nejen vertikálně, ale také v horizontální linii. Střední management spolupracuje s vyšším při tvorbě znalostní strategie a základních pravidlech, dále poté dohlíží na naplnění cílů, které se vztahují k jejich působnosti.

Výhodou této organizační struktury je větší prostor vrcholových manažerů v rámci strategického řízení společnosti. Jsou jasně stanovené zodpovědnosti za komunikaci, toto náleží tedy střednímu managementu. Ti mají za úkol ze strategických cílů vytvořit konkrétní jasné úkoly vedoucí k naplnění cílů, dále rozhodují o tom, kdo a jak je bude plnit.

8.1.4 Shrnutí

Pro znalostní management není vhodná ani organizační struktura shora dolů, ani zdola nahoru. Naopak jako nejlepší a nejvhodnější se jeví jejich kombinace. Struktura shora dolů je lepší pro akumulaci a implementaci nových znalostí. Druhý typ je výhodný z hlediska lepšího vytváření znalostí. Jejich kombinací je umožněno volné šíření informací a znalostí, je podporována podniková komunikace a umožněn rozvoj znalostní báze podniku.

Tabulka 4: Srovnání výše uvedených skupin organizačních struktur

	Model – skupina		
Dimenze	**Shora dolů**	**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 vnitropodnikový podnikatel	Vůdce týmu
Co			
Akumulace znalostí	Explicitních	Tacitních	Explicitních a tacitních
SECI	Částečná konverze založená na kombinace a internalizaci	Částečná konverze založená na socializaci a externalizaci	Kompletní SECI ve spirále
Kde			
Stádium řízení znalosti	Manuály a počítačové databáze	Nachází se v hlavách jedinců	Nachází se v celé organizaci
Jak			
Organizační struktura	Hierarchie	Projektové týmy, sítě, améba	Hypertextová, procesní
Komunikace	Příkazy a instrukce	3 S	Kontinuální dialog
Chaos/fluktuace 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, náklady na nadbytek znalostí

Pramen: MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí, 2005, s. 136

8.2 Znalostní podniková kultura

Nejdříve je zapotřebí si říci, co si vlastně pod pojmem podniková kultura, či kultura obecně vlastně můžeme představit. „Kultura firmy je dána souborem zvyklostí, tradic, hodnot a norem.“[58] Jedná se o kombinaci různých faktorů, a to společné historie, nepsaných zákonů v organizaci a společných zvyků, které ovlivňují chování všech pracovníků firmy.

Podnikovou kulturu označujeme buďto jako silnou nebo slabou. Silná je charakteristická znalostí značné části zaměstnanců firemních cílů a priorit, kterými se nadále i řídí. Zatímco slabá je v podstatě jejím opakem. Projevuje se nejasností firemních cílů a hodnot, častými změnami principů rozhodování, četnými konflikty ve firmě, zmatkem a nízkou výkonností. Cílem organizace by měla být snaha o vytvoření takové znalostní kultury, která bude podporovat spolupráci a eliminovat tradiční rivalitu uvnitř podniku.

Úspěšná implementace znalostního managementu do podniku je podmíněna takovou podnikovou kulturou, která by splňovala požadavky na řízení znalostí. Organizace se musí řídit dle několika následujících zásad:[59]

- Věřit, že lidé chtějí znalosti sdílet.
- Vést zaměstnance vlastním příkladem.
- Spolehnout se na dvě síly – kapitalismus a demokracii.
- Intenzivně rozvíjet snahy podporující spolupráci.
- Permanentně vštěpovat všem pracovníkům odpovědnost za tvoření, budování a sdílení znalostí.
- Vytvořit kolektivní pochopení pro cíl konání.

8.3 Způsob práce se znalostmi

Pracovat se znalostmi můžeme dvěma způsoby. První způsob předpokládá, že znalost je zboží a v závislosti na tom s ní také pracuje. Můžeme ji tedy prodávat a kupovat. Druhý případ se snaží o vytvoření určitého fyzického i virtuálního prostoru, v rámci něhož jsou znalosti uchovávány, sdíleny, vytvářeny a transformovány.

[58] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*, 2004, s. 57
[59] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*, 2004

Pokud lze ke znalostem přistupovat jako ke zboží, se kterým můžeme obchodovat, lze i předpokládat, že bude existovat trh, na kterém lze znalosti získat. Jedná se o trh fyzický i virtuální, kde probíhá veškerá výměna znalostí v rámci dané organizace. Úkolem takovéhoto trhu je spojení pracovníků mající znalost s těmi, kteří ji potřebují. Zda tomuto bude sama organizace přispívat, či nechá tento trh bez vlastních zásahů a řízení, je na každé organizaci samotné.

I na tomto znalostním trhu lze spatřit klasické role účastníků trhu. Jedná se o prodávajícího, kupujícího a zprostředkovatelé. Kupujícím je pracovník, který hledá na trhu znalostí určitou znalost, aby mohl vyřešit problém nebo učinit nějaké rozhodnutí. Úkolem zprostředkovatele je usnadnit kontakt mezi kupujícím a prodávajícím. Tuto roli by měli plnit manažeři všech stupňů. Prodávajícím je zase pracovník, který vlastní znalost, která je žádána kupujícím. Manažeři mají poté za úkol vytvořit vhodné prostředí a zainteresovat obě strany na předávání příslušných znalostí. Řízením trhu znalostí může organizace podstatně zlepšit práci svého podniku se znalostmi a tím i zvýšit její celkové výkony.

Otázkou zde však je, zda prodávající bude ochoten své znalosti „prodat“. Zde je již zcela na podniku samotném, jak tuto situaci zvládne a přizpůsobí svoji znalostní kulturu, aby pracovníci sdílení znalostí nebrali jako snížení jejich hodnoty pro firmu. Zaměstnanci by měli být patřičně odměňováni a stimulováni ke sdílení znalostí.

Dalším problémem, který by mohl bránit efektivnímu sdílení znalostí v rámci znalostního trhu, je fakt, že podniky považují učení pracovníků v pracovní době za neúčinné a nejenže je nepodporují, ale naopak je trestají. Organizace by si měly uvědomit význam kontinuálního vzdělávání, neboť tak dochází k růstu znalostního potenciálu společnosti a rozšiřování znalostního trhu organizace.

Druhý přístup ke znalostem, který pracuje s jakýmsi fyzickým i virtuálním prostorem byl iniciován autory I. Nonakou, M. Konnem a R. Toyamou. Tito autoři tento prostor nazývají Ba.[60] Ba má pro organizaci velmi důležitou a nezastupitelnou úlohu. Dochází zde ke střetu jedince-nositele znalostí s prostředím organizace.

[60] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*, 2004

Rozlišujeme několik druhů Ba:[61]

- Podněcující sdílení
- Podněcující dialog
- Systematizující
- Pro nácvik

Ba podněcující sdílení je místo, které motivuje jednotlivce ke sdílení pocitů, emocí, zkušeností a mentálních modelů. Tento typ Ba zahrnuje proces sdílení tacitních znalostí, tedy proces socializace. Důležitou roli v tomto prostředí hraje důvěra. Jedná se zde o prostředí, které díky důvěře umožňuje pracovníkům mezi sebou komunikovat a sdělovat si své znalosti včetně psychických reakcí a zachycení emocí.

Ba podněcující dialog zahrnuje proces externalizace, tedy konverzi tacitních znalostí na explicitní. Na rozdíl od Ba podněcujícího sdílení je tento typ Ba vytvářen úmyslně. Cílem je, aby pracovníci formou diskusí a dalších metod předávali a sdíleli své znalosti širšímu okolí.

Systematizující Ba představuje obvykle virtuální prostředí, ve kterém dochází k vytváření nové systematizované explicitní znalosti kombinací různých jiných znalostí explicitních. Toto bude docházet především tam, kde pracovníci spolupracují pomocí informačních technologií a databází.

Posledním literaturou uváděným typem Ba je Ba pro nácvik. Zde je zahrnut proces internalizace, ke kterému dochází například při tzv. učňovství, kdy mistr dohlíží na svého učně a pomocí rad a komentářů usměrňuje žáka žádoucím způsobem a směrem.[62]

V každé organizaci se nacházejí všechny tyto typy Ba. Vzájemná interakce mezi jednotlivými typy Ba urychluje sdílení, předávání a tvorbu znalostí v rámci organizace.[63]

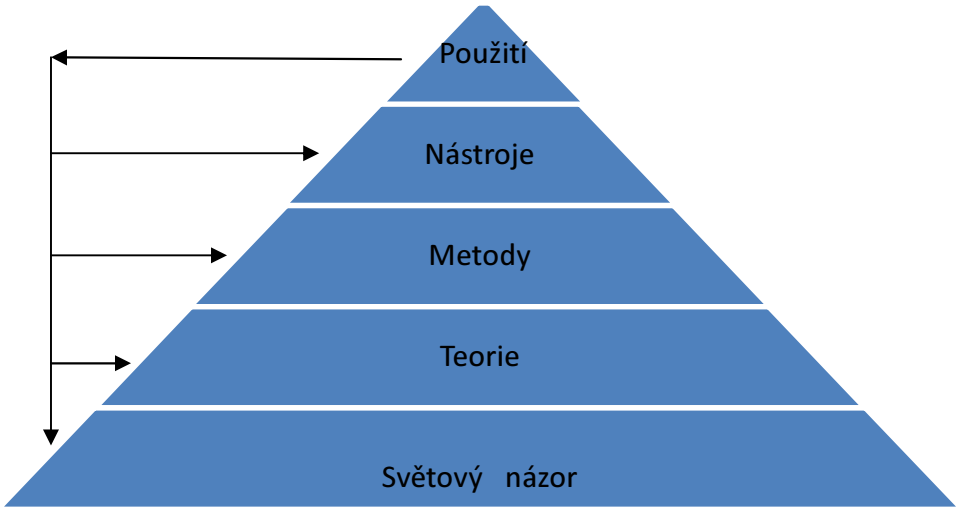
[61] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*, 2004
[62] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*, 2005
[63] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí*, 2005

9 Proces zavádění znalostního managementu do podniku

Proces zavádění znalostního managementu do podniku není krátkodobá činnost. Nýbrž se jedná o dlouhodobý proces charakteristický tedy nejen časovou náročností ale i finanční. Aby došlo k úspěšnému zavedení znalostního managementu do podniku, je třeba postupovat dle jednotlivých kroků dané metodiky zavádění znalostního managementu do podniku. Jednotlivé metodiky představují jakýsi souhrn etap, zásad, postupů, pravidel, dokumentů, řízení, metod, technik a nástrojů, které určují kdo, kdy, co a proč má dělat.[64]

Jednotlivé aspekty, které by měly být v metodice obsaženy, jsou znázorněny na obrázku č. 9.

Obrázek 9: Metodologická pyramida



Pramen: BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění. 2007, s. 97

Nejnižší vrstva „světový názor“ představuje principy a předpoklady obsažené v metodice. Další vrstva „Teorie“ symbolizuje znalosti dostupné v oboru metodiky. Prostřední vrstva pyramidy zastupuje samotné metody a techniky, které pomáhají uživatelům metodiky vykonat práci tak, jak je metodikou určeno. Předposlední vrstva „Nástroje“ představuje prostředky umožňující využití metod, jako jsou dokumenty, formuláře, seznamy, počítačové programy. Nejvyšší vrstva je samotné „Použití“. Použití metodiky odhalí nedostatky a zároveň i potřebu jejich odstranění.

[64] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění,* 2007

Existuje celá řada metodik pro zavádění znalostního managementu. Například to jsou KM Toolkit A. Tiwany, Stavební bloky K. Wiiga, P^2 – KSP, Standardized KM Implementation, APQC – Road Map, Nabla Per Partes, K-Stream, Metodika Ibermatica, On-To-Knowledge, PRORAD, CORMA, Know IT.[65]

„Cílem zavádění managementu znalostí je vytvořit systém, který organizacím umožní vytvářet, vyhledávat a získávat, přenášet a užívat a znovu užívat znalosti efektivním způsobem.“[66]Podpora ze strany vrcholového managementu je jedním z klíčových faktorů úspěšnosti při implementaci znalostního managementu. Absence tohoto faktoru by pravděpodobně znamenala neúspěch zavedení znalostního managementu.

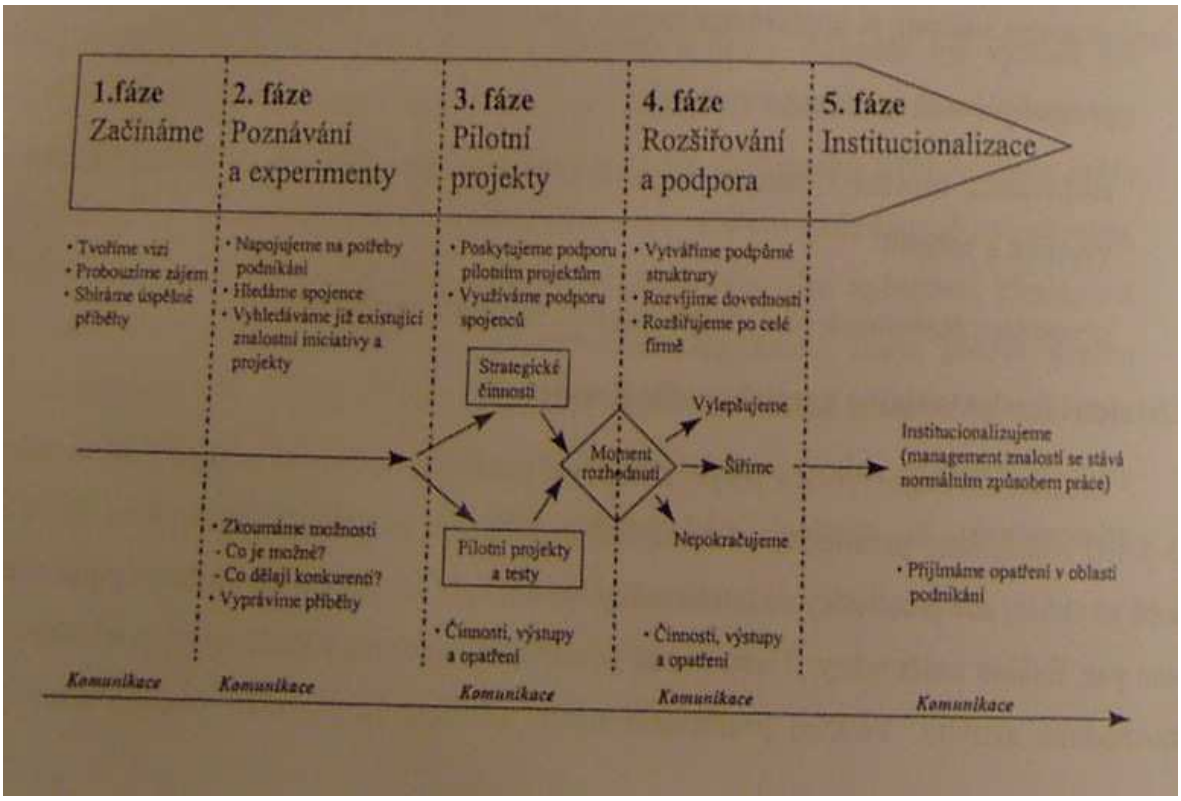
Proces zavádění znalostního managementu zahrnuje několik jednotlivých fází. Tyto fáze jsou obsaženy ve všech výše uvedených metodikách. Konkrétně se jedná o následující fáze:[67]

- Přípravná fáze
- Poznávací fáze
- Pilotní projekty
- Rozšiřování a podpora
- Institucionalizace managementu znalostí

Tento koncept je ověřený v praxi. Nejedná se o teoretický koncept. Výše uvedené fáze byly vysledovány u organizací, které zaváděly management znalostí. V reálném životě může dojít k vzájemnému prolínání jednotlivých fází či předcházení jedné druhou. Je ovšem nutné dbát na to, aby se organizace nesnažila urychlit nepřirozenými prostředky vývoj v jednotlivých etapách. Na obrázku č. 10 je znázorněn tento proces.

[65] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění,* 2007
[66] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí*, 2005, s. 146
[67] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*, 2004

Obrázek 10: Fáze implementace znalostního managementu



Pramen: MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí, 2005, s. 146

9.1 Přípravná fáze

Přípravnou fázi můžeme označit za jednu z nejdůležitějších. Jde zde totiž o problém, kdy se dostává do konfliktu pracovník iniciující znalostní management s ostatními pracovníky, kteří nevěří v kladný efekt, který cílené řízení znalostí může přinést. Proto je důležité, aby zde byla zajištěna dostatečná podpora a zájem o znalostní management ze strany vrcholového managementu.

„Úkolem první fáze je vysvětlit a definovat, co je to znalost, stanovit hlavní zásady a výhody zavádění, vysvětlit, proč se organizace rozhodla znalosti řídit, jaké přínosy se očekávají.“[68] Čím více si dáme na této fázi záležet, tím větší máme pravděpodobnost úspěchu při zavádění znalostního managementu. Je dobré využít různých školení příslušných pracovníků z hlediska znalostního managementu, kde jim budou vysvětleny klady a přínosy znalostního managementu. Dále jsou vhodné i přednášky vedené

[68] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*, 2004, s. 64

pracovníky, kteří již mají jisté zkušenosti z oblasti řízení znalostí. Další možností je využití otevřených diskusí, či zdůraznění výhod, které plynou ze zavedení managementu znalostí v rámci sdílení znalostí a spolupráce.

Úkolem je tedy vyjasnit organizaci, jak může znalostní management organizaci změnit. Vyvrcholením této přípravné fázi je rozhodnutí, zda pokračovat v aktivitách znalostního managementu či nikoliv. V případě kladného rozhodnutí je ještě třeba stanovit a jmenovat **znalostního manažera** odpovědného za aktivity spojené s řízením znalostí.

9.2 Poznávací fáze

Hlavním úkolem poznávací fáze je **formulace strategie managementu znalostí**. Znalostní strategie musí navazovat na celkovou strategii organizace a musí být v souladu se způsobem práce a podnikání dané organizace. Jde o to, aby společnost měla stanovenou nejen podnikovou strategii ale i strategii znalostní. Mohou vzniknout problémy právě s neexistencí podnikové strategie, či její neznalostí ze strany pracovníků vytvářejících znalostní strategii.

V průběhu poznávací fáze dochází k tvorbě mezifunkčních skupin z jednotlivých zájemců identifikovaných v první fázi zavádění znalostního managementu. Tyto skupiny se nadále budou zabývat dohledem nad pilotními projekty, jejich řízením a propagací.

Rozlišujeme dva typy pilotních projektů znalostního managementu, a to projekty tzv. strategického charakteru nebo menší lokální projekty. Strategické pilotní projekty mohou být například projekty tvorby a zavádění nového výrobku či procesu. Nevýhoda těchto projektů je v poměrně vysokém riziku, což je ovšem na stranu druhou kompenzováno vyššími přínosy. Naproti tomu lokální projekty jsou méně rizikové. Je na každé organizaci, které z typů pilotních projektů zvolí. Nicméně jedno musejí mít společné, a to bezprostřední vztah projektu k podnikání organizace.

Podmínkou úspěchu pilotního projektu je zajištění nezbytné podpory a souhlas vrcholového managementu. Dále musí být stanovena odpovědná osoba za projekt, ale také musí tato osoba disponovat patřičnými kompetencemi. Završení druhé fáze proběhne zahájením pilotního projektu.

9.3 Pilotní projekty

Podniky nacházející se v této fázi již skutečně znalosti řídí. Pilotní projekty by měly nejen splnit své cíle, ale také přesvědčit pracovníky o výhodnosti managementu znalostí nejen pro ně, ale i pro organizaci. Účel těchto projektů je tedy poučení organizace, identifikování chyb a rozpracování základní metodologie managementu znalostí a následné rozhodnutí, jak postupovat dál.[69]

Tato fáze je vhodná ke zmapování znalostí v organizaci. Znalosti můžeme získat z materiálů o zaměstnancích, ovšem ne vždy jsou tyto informace pravdivé a přesné. Možný způsob, jak se tomu problému vyhnout, je věnovat se oblastem funkčních komunit a získat tak aktuální a zcela funkční mapu nejdůležitějších znalostí.

Třetí fáze může být ukončena jedním ze tří možných rozhodnutí:[70]

- Rozšířit a podporovat řízení znalost, vytvořit oficiální strategii a přidělit znalostním aktivitám jejich vlastní rozpočet.
- Vylepšit to, co firma v oblasti znalostí dělá v současnosti a dále se zatím nepouštět.
- Nedělat nic a opustit znalostní aktivity.

9.4 Rozšiřování a podpora

Tato fáze nepatří mezi ty snazší, naopak je poměrně složitá, což vysvětluje i její delší dobu trvání. Management znalostí se v této fázi stává celopodnikovou záležitostí, rozšiřuje se a implementuje na celou organizaci, dokud nedojde ke splynutí s řízením chodu společnosti. S rozšiřováním na celý podnik mohou ale vznikat i problémy, a to zejména například vznik různých konfliktů či rozepří, nedorozumění. Jednotlivé firemní útvary nemívají jednotné informační systémy, mají i jiný vztah k tacitním znalostem. Tyto problémy mohou být řešeny prostřednictvím komunikace - skrze pravidelné schůzky skupin a komunit, prezentacemi dosažených výsledků a diskusemi.[71]

Klíčovými faktory této fáze je **zpracování znalostní strategie**, poté i **konkrétních postupů a úkolů, prostřednictvím nichž bude strategie naplňována**. Dále je vhodné

[69] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi,* 2004
[70] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*, 2004
[71] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*, 2004

v této fázi školit pracovníky v práci se znalostmi, pomáhat jim v učení, komunikaci a sdílení znalostí.

Do další fáze zavádění znalostního managementu do podniku může organizace přejít až tehdy, když se stane práce se znalostmi a jejich řízení každodenní součástí práce organizace.

9.5 Institucionalizace managementu znalostí

Nyní se již práce se znalostmi stala **běžnou a přirozenou součástí každodenních aktivit** pracovníků. Dochází k tvorbě rozpočtu připadající na oblast znalostí, ale i k tvorbě odpovídajícího systému odměňování a motivace zaměstnanců za sdílení znalostí.

Tímto ale vše nekončí. Jak se organizace bude v čase vyvíjet, je zapotřebí její vývoj monitorovat, analyzovat a případně zjištěné odchylky regulovat. Úkolem je vytvořit a udržet rovnováhu mezi obecným rámcem řízení znalostí a potřebami jednotlivých částí organizace.[72]

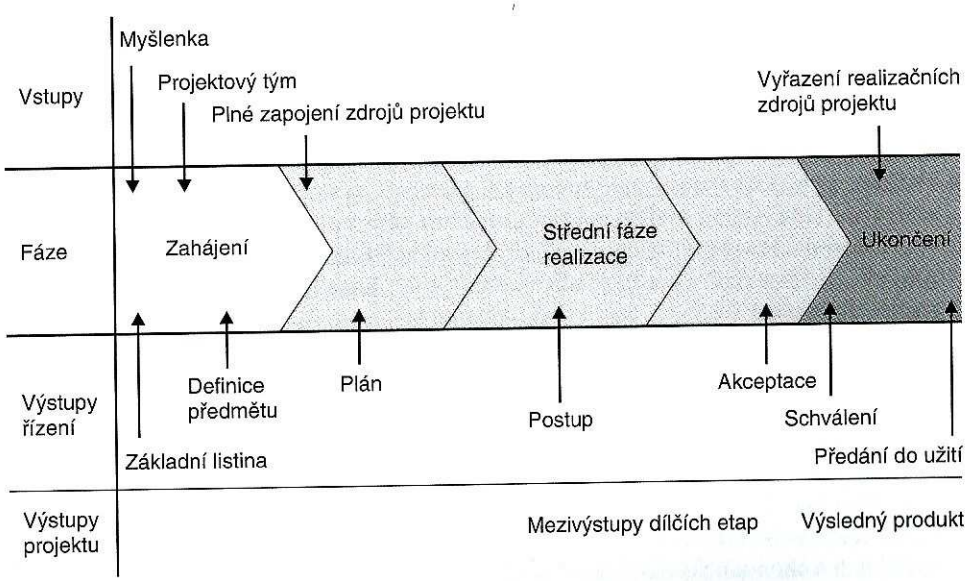
Pátou fází tedy implementace znalostního managementu nekončí. Jedná se o soustavnou a kontinuální činnost zlepšování a adaptace. Kritickými faktory může být angažovanost a důvěryhodnost manažerů, motivace a schopnost inspirovat, konzistentní strategie a vize, vhodný způsob práce s odporem a především komunikace.[73]

[72] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí,* 2005
[73] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí,* 2005

10 Projekt zavádění znalostního managementu do průmyslového podniku

Proces zavádění znalostního managementu do podniku je ve své podstatě projektem. Každý projekt je charakteristický především jednotlivými fázemi životního cyklu projektu, kterými musí každý sám projít. Jedná se o fáze iniciace a zahájení projektu, plánování projektu, řízení projektových prací, projektová kontrola, uzavření projektu.[74] Na obrázku č. 11 je tento proces životního cyklu projektu znázorněn.

Obrázek 11: Fáze životního cyklu projektu



Pramen: SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management, 2006, s. 38

Zde můžeme spatřit provázanost s celým procesem zavádění znalostního managementu do podniku. Nejdříve musí být iniciována myšlenka znalostního managementu v podniku. Dále se musí zajistit zdroje potřebné k realizaci projektu, a to nejen finanční ale i nehmotné. Především jde o podporu vrcholového managementu organizace. Dále musí být jasně definován předmět našeho projektu, tedy zavedení znalostního managementu. Další průběh je v plánování konkrétních činností, které budou mít za úkol naplnit stanovený cíl. Ve střední fázi životního cyklu projektu již dochází k samotné realizaci naplánovaných činností, jejich kontrole a v závěru ke schválení.

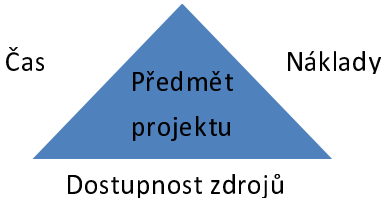
[74] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management,* 2006

Ukončení projektu v našem případě znamená konstatování, že společnost již znalostní management zavedla a využívá tedy všech nástrojů řízení znalostí.

Jiné členění projekty rozděluje do fází předinvestiční, investiční a provozní. V rámci předinvestiční fáze dochází ke zpracování Feasibility study, tzv. studie proveditelnosti, která nastiňuje jednotlivé variantní řešení na základě marketingového průzkumu, analýzy rizik a posouzení předpokládané efektivnosti za rizika. Smyslem studie proveditelnosti je poskytnout managementu potřebné informace k rozhodnutí, zda projekt realizovat či nikoliv. V rámci studie proveditelnosti jsou identifikovány možné hrozby a rizika, která mohou mít negativní vliv na průběh realizace projektu, ale i na rozhodování o přijetí daného projektu. V rámci investiční fáze dochází k vypracování projektové dokumentace, kontraktační činnosti, výběru dodavatelů, nabytí investičního majetku, zajištění personálních zdrojů a předání projektu do provozu. Provozní fáze zahrnuje již příjmy a výdaje plynoucí z provozní činnosti.[75]

Každý projekt je tedy charakteristický jednotlivými fázemi, kterými v průběhu životního cyklu projde, ale i jeho základnami. Těmito základnami se rozumí čas, dostupnost zdrojů a náklady. Jedna z definic projektu říká, že projekt je jakýkoliv sled aktivit a úkolů, který má dán specifický cíl, definována časová omezení působnosti a má stanoveny limity pro čerpání zdrojů na realizaci.[76] Zde můžeme vidět, že obsahem definice jsou všechny tři zmíněné charakteristiky projektu. Čas je limitní pro plánování sledu jednotlivých dílčích aktivit projektu. Náklady zase představují finanční projev užití zdrojů v časovém rozložení a dostupnost zdrojů specifikuje ty zdroje, které jsou projektu přiděleny a které budou průběžně užívány a čerpány. Aby byl projekt úspěšně ukončen, je zapotřebí udržet tyto tři faktory v rovnováze. Znázornění vzájemné provázanosti mezi těmito faktory je obsaženo v obrázku č. 12.

Obrázek 12: Základny projektového managementu



Pramen: zpracováno autorkou

[75] VACÍK, Emil. *Projektování podnikatelských subjektů – učební prezentace, 2011*
[76] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management,* 2006

Praktická část - úvod

Obsahem praktické části této diplomové práce je na základě zjištěné připravenosti vstupu daného průmyslového podniku do procesu řízení znalostí a navržených opatření, které by podnik musel realizovat, pokud by měl zájem o efektivní řízení znalostí, zpracovat studii proveditelnosti těchto činností a zavedení znalostního managementu do podniku.

Jedná se tedy o jakési dvě navazující ucelené části, kdy nejprve dojde ke srovnání současného stavu organizace se stavem, kdy byla realizována studie připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu a druhá část, která bude zahrnovat vlastní studii proveditelnosti projektu zajištění vhodného prostředí v organizaci k implementaci znalostního managementu.

Podnik, na kterém je připravenost ke vstupu do znalostního managementu zjišťována a dále zpracovávána studie proveditelnosti procesu zavádění znalostního managementu do podniku, je International Automotive Components Group, s. r. o. se sídlem v Přešticích. Jedná se o automobilovou společnost zabývající se výrobou střešních panelů a komponent do aut, jejíž historie se datuje až do roku 1993.

Praktická část – charakteristika současného stavu organizace

V roce 2010 byla v rámci bakalářské práce zpracována studie připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu.[77] Nyní bude naším úkolem srovnat stav, jaký byl zjištěn v této studii se stavem současným. Jednalo se o pohled z hlediska znalostního managementu, a to jak společnost a její řízení vyhovuje podmínkám znalostního managementu.

Nejdříve než začneme se samotným srovnáním současného stavu se stavem, kdy byla provedena původní studie připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu, se stručně seznámíme s organizací International Automotive Components Group Přeštice.

Po stručné charakteristice společnosti již přejdeme k seznámení použité metody, díky které bylo možné zhodnotit stav připravenosti společnosti k implementaci znalostního managementu a také navrhnout nutná opatření, která by opravila zjištěné nedostatky.

Dalším krokem je již konkrétní srovnání stavu minulého a současného, a také zjištění stavu navržených úprav a opatření, která byla v rámci dříve zpracované studie připravenosti ke vstupu do znalostního managementu navržena. Jde tedy o to zjistit, zda organizace tyto opatření zrealizovala či nikoliv a na základě těchto údajů dále vycházet při vlastním zpracování studie proveditelnosti zajištění vhodného prostředí ve společnosti pro zavedení znalostního managementu do podniku.

[77] ŠILHÁNKOVÁ, Andrea. *Bakalářská práce: Zavádění znalostního managementu do podniku,* 2010

11 Představení společnosti Intenational Automotive Components Group Přeštice, s. r. o.

Před vznikem současné podoby IACG v Přešticích si tato firma prošla řadou změn, které se datují až do roku 1993. V tomto roce na místě soudobé IACG existovala společnosti EMPETEK autodíly, s. r. o. V roce 1997 se tato společnost dostala do finančních potíží a byla prodána americké společnosti Lear Corporation, jedné z celosvětově největších dodavatelů automobilového průmyslu. Dalším vývojovým stupněm bylo vstoupení Lear Corporation do Joint Venture s názvem Lear Donnelly Overhead Systems s cílem možnosti většího rozsahu výrobků. V dalších letech procházela společnost řadou dalších změn, přičemž pro nás tou nejvýznamnější byla v roce 2006, kdy se Lear Corporation rozhodlo prodat celou svou evropskou divizi, tedy i závod v Přešticích, společnosti IAC Group.

Hlavním oborem podnikání společnosti je výroba střešních panelů do aut. Jedná se o hlavní nosný program společnosti, který je doplňován řadou dalších výrobků pro interiéry osobních automobilů. Jedná se například o loketní opěrky, sloupky, obložení zavazadlového prostoru. Společnost zaměstnává 430 zaměstnanců, z čehož přes 9 % zaměstnanců je s vysokoškolským vzděláním, 19 % se středoškolským, 11 % zaměstnanců se základním vzděláním a největší podíl – 61 % tvoří zaměstnanci s odborným vzděláním.

International Automotive Components Group Přeštice je dceřiná společnost, jejíž chod je závislý na stálé finanční, výrobní a podnikatelské podpoře své matky. Mateřskou společností je německá divize IAC Group se sídlem v Krefeldu. Finálními odběrateli vyrobených produktů jsou například automobilky Audi, Volkswagen, Opel, Saab, Daimler a Porsche.

V Příloze A můžeme vidět organigram této organizace. Tato společnost disponuje plochou z větší části liniovou organizační strukturou. Podnik je rozčleněn do 4 vrstev organizačních úrovní. Nejvyšší úroveň představuje sám ředitel společnosti. Organizace je rozdělena do jednotlivých útvarů, které mají spravovat danou oblast podniku. Konkrétně se jedná o oddělení financí, výroby, logistiky, technických služeb, informačních technologií, lidských zdrojů a vývoj technologií. Každé oddělení má svého manažera, který je odpovědný za chod svého oddělní a plnění jeho cílů. Tito

manažeři jsou přímo podřízeni generálnímu řediteli a mají přímé zastoupení ve vrcholovém managementu firmy.

V organizaci můžeme nalézt ještě jedno oddělení, které se zabývá novými postupy a technologiemi. Jedná se o oddělení „Six Sigma“. Jedná se o oddělení přípravy výroby a technického rozvoje. Toto oddělení přebralo činnost v oblasti technologického i materiálového vývoje a vývoje nových typů výrobků od své mateřské společnosti. V souvislosti s tímto byly ve společnosti nainstalovány stanice pro CAD s konstrukčními systémy používanými předními automobilkami, simulační komory a 3D měření. Společnost využívá řadu technologií k zajištění požadované kvality výroby. Nejen že společnost používá programy kontinuálního zlepšování jako je Six Sigma či Lean Manufacturing, ale zabývá se i environmentálním managementem.

12 Stav připravenosti firmy k zavedení znalostního managementu

Dříve než bude možné přistoupit k vlastnímu zpracování studie proveditelnosti, je zapotřebí znát „současné poměry“ v organizaci, způsob a styl řízení lidí, motivační systémy v organizaci, charakter podnikové kultury a řadu dalších aspektů, které mají na řízení znalostí vliv. Stav připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu byl zjišťován již v minulosti v rámci bakalářské práce – Zavádění znalostního managementu do podniku.[78] Více informací lze tedy najít v této bakalářské práci, zde již uvedu jen ty nejdůležitější body, ze kterých budu nadále vycházet.

12.1 Metodologie užitá ke zjištění stavu připravenosti ke vstupu do znalostní společnosti

K zjišťování stavu připravenosti podniku k zavedení znalostního managementu bylo využito výsledků výzkumu autora J. Trunečka a kol.[79] Cílem tohoto projektu bylo zmapovat připravenost českých firem na vstup do znalostní společnosti a navrhnout opatření, která by odstranila zjištěné nedostatky a umožnila podniku získat maximální konkurenceschopnost. Samotný proces zjišťování připravenosti firem byl koncipován formou dotazníku. Tento dotazník se skládal z jednotlivých oblastí, konkrétně se jedná o oblasti strategie podniku, procesů, firemní kultury, IS architektury, organizační struktury, lidských zdrojů, techniky řízení a synergie. Systém sestavení těchto jednotlivých oblastí je znázorněn na obrázku č. 13.

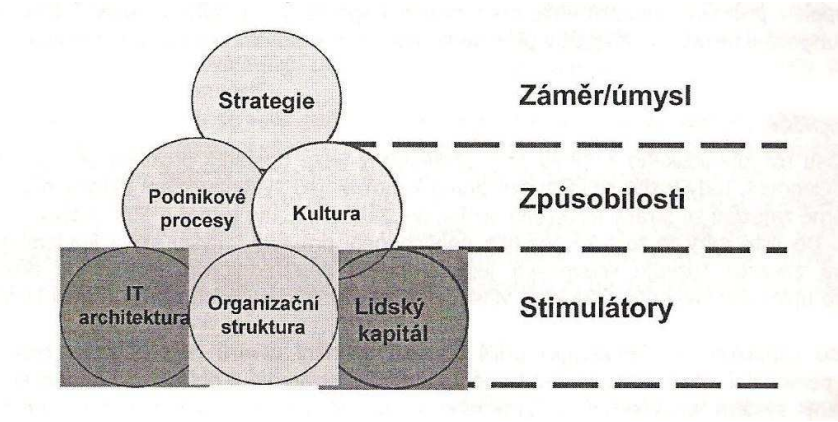
Tyto oblasti jsou sestaveny do tří rovin. Nejvyšší rovinou je záměr organizace specifikovaný strategií, dále jsou to způsobilosti organizace. Ty jsou dány podnikovými procesy a kulturou. Nejnižší vrstva představuje stimulátory společnosti představované v podobě organizační struktury, lidského kapitálu a IT architektuře.

Na základě tohoto dotazníku, viz Příloha B, byl zjišťován stav připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu. Více k charakteristice použité metody viz Bakalářská práce – Zavádění znalostního managementu do podniku.[80] Cílem tohoto dotazníku bylo zjistit, zda odpovědi u jednotlivých otázek budou v souladu se znalostním managementem či nikoliv. Jde o to zjistit, zda podnik pracuje jako celek, či

[78] ŠILHÁNKOVÁ, Andrea. *Bakalářská práce: Zavádění znalostního managementu do podniku,* 2010
[79] TRUNEČEK, Jan. a kol. *Projekt synergie: Podnik tažený znalostmi v českém prostředí 2002 – 2005*, 2004
[80] ŠILHÁNKOVÁ, Andrea. *Bakalářská práce: Zavádění znalostního managementu do podniku,* 2010, s. 53

nikoliv. Jak si můžeme všimnout, na obrázku č. 13 není znázorněna oblast synergie, která je v samotném dotazníku uvedena. Synergie totiž představuje takový stav, kdy součet jednotlivých částí nedosahuje celku jako takovému. „Pokud bude mít daný podnik kvalitně zpracovaný systém řízení a jednotlivé oblasti nebudou vzájemně provázány a nebudou spolupracovat, nikdy nebude dosaženo takových výsledků, které mohou být dosaženy při vzájemné provázanosti. Je důležité zajistit v organizaci tuto synergii.“[81]

Obrázek 13: Systém podnikového řízení



Pramen: TRUNEČEK, Jan. a kolektiv, Projekt synergie: Podnik tažený znalostmi v českém prostředí 2002 – 2005, 2004, s. 7

12.2 Samotný proces zjišťování stavu připravenosti ke vstupu organizace do znalostní společnosti

Ve spolupráci se zaměstnanci společnosti International Automotive Components Group Přeštice byl dotazník připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu zpracován. Při zpracovávání dotazníku byly stanoveny všeobecné přednosti organizace, ale zároveň i oblasti, kde byly nalezeny neshody nejen s principy, na kterých je položen znalostní management, ale i chod podniku vůbec. Konkrétně se jedná o tyto aspekty:[82]

- **Přednosti organizace:**
  - formalizovaná firemní strategie
  - silná podniková kultura

[81] ŠILHÁNKOVÁ, Andrea. *Bakalářská práce: Zavádění znalostního managementu do podniku,* 2010, s. 53
[82] ŠILHÁNKOVÁ, Andrea. *Bakalářská práce: Zavádění znalostního managementu do podniku,* 2010

- nízký počet organizačních úrovní
- celoplošně zavedený informační systém
- vybudované oddělení přípravy výroby a technického rozvoje
- používání programů kontinuálního zlepšování (Six Sigma, Lean Manufacturing)
- motivace zaměstnanců

- **Poruchy organizace:**
  - způsob jednání mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky
  - hodnocení zaměstnanců
  - procesní řízení

Dalším krokem bylo již vlastní vyhodnocení dotazníku připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu. Hodnocení probíhalo postupně ve všech jednotlivých oblastech. Na základě tohoto provedeného porovnání stavu současného a požadovaného budoucího byly navrženy konkrétní změny, které by měla společnost realizovat, pokud se chce plně věnovat řízení znalostí. Podrobnější postup vyhodnocení dotazníku připravenosti ke vstupu do znalostního managementu je možné nalézt v bakalářské práci – Zavádění znalostního managementu do podniku.[83] Jednotlivé tematické okruhy byly vyhodnoceny z hlediska znalostního managementu. Jejich souhrnné zhodnocení můžeme vidět v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Shrnutí stavu připravenosti firmy k zavedení znalostního managementu

Pozorované oblasti	**Hodnocení stavu z hlediska znalostního managementu**
Strategie	vyhovuje
Procesy	nevyhovuje
Firemní kultura	částečně vyhovuje
Úroveň IS/IT	částečně vyhovuje
Organizační struktura	nevyhovuje
Lidské zdroje	částečně vyhovuje
Techniky řízení	částečně vyhovuje
Synergie	částečně vyhovuje

Pramen: ŠILHÁNKOVÁ, Andrea. Bakalářská práce – Zavádění znalostního managementu do podniku, 2010, s. 66

[83] ŠILHÁNKOVÁ, Andrea. *Bakalářská práce: Zavádění znalostního managementu do podniku,* 2010

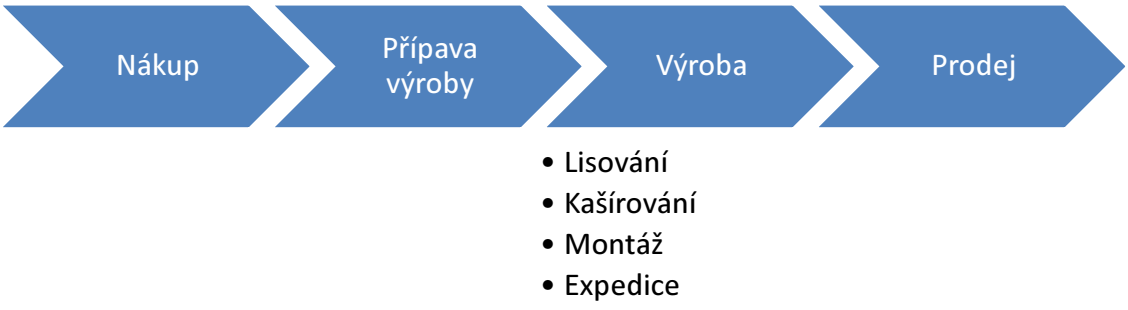
Již z tabulky konstatující současný stav organizace v době provedení zjišťování stavu připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu je patrné, že z hlediska znalostního managementu jsou téměř ve všech okruzích „prostory pro změnu“. Je důležité zajistit vhodné prostředí pro znalostní management.

12.3 Navržená opatření vyplývající z hodnocení dotazníku připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu

Nyní přejdeme již ke konkrétním navrženým úpravám, které byly stanoveny. První oblastí, která nesplňovala podmínky řízení znalostí, byly procesy. Organizace se sice k procesnímu řízení hlásí, ovšem je zapotřebí tuto činnost zlepšit. Jedná se tedy o jasné definování procesů v organizaci, lépe využívat týmové práce, delegovat nejen úkoly ale i pravomoc na své podřízené. S procesním řízením souvisí i nevhodná organizační struktura. Je žádoucí přechod na procesní organizační strukturu znázorňující jednotlivé procesy a vlastníky procesů.

Procesní organizační struktura je strukturou vhodnou nejen ve vztahu k procesnímu řízení, ale také k řízení znalostí. Přes fakt, že společnost se k procesnímu řízení hlásí, nejsou vidět známky procesního řízení v organizaci. Nejasně definované procesy, žádné delegování pravomocí, nepřiřazení vlastníci jednotlivým procesům, to vše si protiřečí s výpovědí společnosti hlásící se k řízení procesu. Na obrázku č. 14 jsou znázorněny procesy, které v organizaci probíhají.

Obrázek 14: Hlavní procesy probíhající v rámci organizace



Pramen: zpracováno autorem

Dalšími navrženými opatřeními byla školení zaměstnanců v několika oblastech, a to v oblasti týmové práce, dále v oblasti komunikace a jednání s podřízenými a další školení zaměstnanců zaměřené na růst profesního rozvoje. Dále byla navržena změna

motivačního programu zaměstnanců, jejímž cílem je poskytnout pracovníkům jistý stimul, který je bude motivovat ke sdílení znalostí s ostatními a nezadržování jich u sebe samém. Jedná se tedy o systém odměňování za sdílení znalostí.

V rámci informačních technologií nebyly navrženy žádné návrhy, které by pro společnost představovaly milionové investice. Cílem bylo umožnit tok informací, a to formou zavedení diskusních fór či poradenských center v rámci intranetu, kde by byla možnost pracovníky nalézt potřebné informace. Dalšími návrhy bylo každoroční firemní akce konané pro všechny pracovníky organizace s cílem navazování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti.[84]

12.4 Charakteristika současné situace IAC Group Přeštice a proces realizace jednotlivých navržených opatření

Vzhledem k tomu, jak by mohl kdokoliv podotknout, že vlastní hodnocení stavu připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu proběhlo v roce 2010, tedy jedná se o stav minulý, nikoliv současný, je zapotřebí porovnat rozdíly, které mohly vzniknout v průběhu této doby. Dále je také nutné se zaměřit na realizaci navržených úprav, ovšem v případě, že k nějaké realizaci vůbec došlo.

Po setkání s pracovníky International Automotive Components Group Přeštice a následném projednání současného stavu, jsem učinila závěr, že stav, který v organizaci v době zpracovávání dotazníku připravenosti podniku ke vstupu do znalostního managementu byl, je shodný se současným. Organizační struktura, procesní řízení, motivační program, oblast podpory sdílení znalostí to vše a i další faktory zůstaly nezměněny. Minimální změna nastala v počtu zaměstnanců, který se nepatrně zmenšil, nicméně toto snížení stavu pracovníků nebylo pod přímým vlivem znalostního managementu, ale čistě z rozhodnutí společnosti. Kompletní dotazník připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu byl tedy aplikován na společnost znovu a bylo dosaženo stejných závěrů jako v rámci bakalářské práce.[85] Co se týče navržených úprav, společnost se nechtěla sama pouštět do investic nepodložených finančními ukazateli.

[84] ŠILHÁNKOVÁ, Andrea. *Bakalářská práce: Zavádění znalostního managementu do podniku,* 2010
[85] ŠILHÁNKOVÁ, Andrea. *Bakalářská práce: Zavádění znalostního managementu do podniku,* 2010

Navržené úpravy byly sice managementem firmy zhodnoceny jako opodstatněné, ale nikoliv jako aktuálně nutné. Proto se nyní pokusím o zpracování studie proveditelnosti navržených úprav a zavádění znalostního managementu do podniku, ve které by měli být zobrazeny veškeré finanční náklady této investice a nejen náklady, ale i potenciální hrozby a rizika, která by mohla mít negativní vliv na realizaci implementace znalostního managementu do podniku. Na základě této zpracované studie proveditelnosti by mělo být pro společnost rozhodování o tom, zda začít s realizací implementace znalostního managementu či nikoliv, mnohem snazší a argumentovatelné.

Praktická část – Studie proveditelnosti

Nyní můžeme přejít již k vlastnímu zpracování studie proveditelnosti, kterou jsem nazvala „Zajištění vhodného prostředí ve společnosti pro zavedení znalostního managementu do podniku“. Studie proveditelnosti tohoto projektu budu zpracovávat dle metodické příručky pro zpracování studie proveditelnosti vydané autorem Patrikem Siebrem z roku 2004.[86]

Studie proveditelnosti slouží nejen k posoužení realizovatelnosti projektu, ale z hlediska finančního i k hodnocení efektivnosti využití potenciálně vložených prostředků. Jde tedy o ověření smysluplnosti projektu. Účelem této studie je zhodnotit všechny realizační alternativy a poskytnout veškeré podklady pro samotné investiční rozhodnutí.

Tato studie se zpracovává vždy ve fázi předinvestiční. V rámci této fáze je jakýmsi materiálem, který hraje roli vedoucí k investičnímu rozhodnutí, na straně druhé je to materiál sloužící jako základní nástroj pozdějšího projektového managementu ve fázi investiční resp. fázi provozní. Role, jakou hraje studie proveditelnosti v jednotlivých etapách realizace projektu, je znázorněna na obrázku č. 14.

Obrázek 15: Role studie proveditelnosti v jednotlivých fázích realizace projektu

Zdroj: zpracováno autorem

Nyní již přejdeme k vlastnímu zpracování studie proveditelnosti. Některé údaje již byly v diplomové práci uvedeny, ale zde budou uvedeny opětovně tak, aby byla studie proveditelnosti kompletní a měla plnou vypovídací schopnost.

[86] SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti – metodická příručka, 2004*

13 Studie proveditelnosti projektu „Zajištění vhodného prostředí ve společnosti pro zavedení znalostního managementu do podniku - Úvodní informace

Cílem této studie proveditelnosti je posoudit realizovatelnost a smysluplnost projektu, zhodnocení a zdůvodnění investice do projektu z ekonomického a technického hlediska. Jde tedy i o to prokázat, zda byly přesně odhadnuty potřebné finanční prostředky na výstavbu a prokázat trvalou udržitelnost investice a identifikovat rizika.

Obsahem projektu, ke kterému se studie proveditelnosti vztahuje, jsou navržené změny v oblasti organizační struktury, procesního řízení, stylu řízení zaměstnanců, motivačního programu.

Každá studie proveditelnosti má svého zadavatele. Pro nás jím tedy bude společnost International Automotive Components Group Přeštice.

Informace o zadavateli

Zadavatelem projektu je společnost IAC Group, jejíž činnost je provozována od roku 1993. Hlavní podnikatelskou činností je výroba automobilových komponent. V současnosti společnost zaměstnává 430 zaměstnanců.

Zadavatel projekt je současně i investorem, který bude zajišťovat financování v rámci všech fází projektu a kompletní dohled nad činnostmi, dodržování veškerých předpisů a norem.

Identifikační údaje zadavatele

Obchodní jméno: International Automotive Components Group s. r. o.
Sídlo: Přeštice, Hlávkova 1254, okres Plzeň-jih, PSČ 334 01
Kontaktní osoba: Čížková Jaroslava

Charakteristika žadatele:

- **Předmět podnikání:**
  - → Velkoobchod
  - → Specializovaný maloobchod
  - → Výroba plastových výrobků a pryžových výrobků
  - → Výroba čalounických výrobků

→ Testování, měření a analýzy

→ Příprava a vypracování technických návrhů

→ Výroba strojů a zařízení pro určitá hospodářská odvětví

Tímto jsme stručně charakterizovali zadavatele projektu, jeho předmět podnikání a základní faktory určující jeho charakter. Nyní již můžeme přejít ke konkrétnímu představení projektu a zpracování jeho studie proveditelnosti.

14 Představení projektu a jeho stručný popis

Předmětem této studie proveditelnosti je projekt Zajištění vhodného prostředí pro implementaci znalostního managementu do podniku. Studie proveditelnosti je zpracovávána z důvodu posouzení ekonomické, socioekonomické rentability, dopadu a smysluplnosti projektu. Management podniku se bez těchto informací neobejde při důležitých rozhodováních ohledně realizace a implementace znalostního managementu do podniku. V rámci studie budou identifikovány i rizika projektu.

Obecná charakteristika projektu

Cílem projektu je zajištění vhodného prostředí v organizaci - IAC Group Přeštice, které by umožňovalo efektivní implementaci znalostního managementu do podniku. Předmětem projektu jsou tedy změny ve stylu řízení, motivaci zaměstnanců a jejich vzdělávání, organizační struktuře podniku a dosavadního smýšlení všech zaměstnanců IACG. Projekt vyplývá ze zpracované analýzy připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu, viz Praktická část – kapitola 12.3.

Záměr a cíl projektu

Cílem tohoto projektu je navození vhodného prostředí pro zavedení znalostního managementu do podniku. Tímto ovšem projekt nekončí. Dalším krokem bude vlastní zavedení znalostního managementu do podniku, čímž dojde ke vzniku společnosti plně využívající moderní styly řízení. Organizace očekává díky řízení znalostí přínosy ve formě zvýšené konkurenceschopnosti firmy, růstu inovativní kapacity firmy, růstu flexibility výroby, zlepšení orientace na zákazníka, dále zlepšení dodavatelské sítě a růstu tzv. vnitřní kvality, která v sobě zahrnuje procesní inovativnost, provozní efektivitu a pracovní morálku. Tyto přínosy jsou zdrojem růstu hodnoty firmy, jejího zisku a tržního podílu.

14.1 Podrobný popis projektu

Nyní porovnáme současný stav organizace se stavem, který by měl nastat po realizaci projektu, a identifikujeme realizované změny.

Charakteristika stávajícího stavu organizace

Nyní vlastně pouze shrneme to, co bylo zjištěno v rámci použité metody pro zjištění stavu připravenosti organizace.[87] Organizace se hlásí k procesnímu řízení, nicméně je nutné tuto oblast zlepšit. Organizační struktura je typem liniové struktury. Tento typ organizační struktury ovšem není vhodný pro znalostní společnost. Je žádoucí provést úpravu, která bude plně v kooperaci s procesním typem organizační struktury zobrazující veškeré procesy, které se v organizaci nacházejí i s jejich vlastníky.

Oblast informačních technologií je celopodnikově implementována. Týmová práce se v organizaci vyskytuje v minimální míře. Je zapotřebí tento fakt změnit a plně využívat výhod týmové práce. K tomu je nutné i delegovat na pracovníky potřebné pravomoci k výkonu jejich práce.

Oblast lidských zdrojů je v této společnosti charakteristická neadekvátnímu chování nadřízených s podřízenými. Dochází k nerovnému jednání mezi nadřízenými a podřízenými. Společnost disponuje motivačním programem, který by měl zaměstnance dostatečně motivovat k práci nejen kvalitní, ale i ke snaze zvýšit jejich produktivitu práce. Nicméně je zapotřebí tento motivační program sladit i s hlediskem znalostního managementu, a to tedy tak, aby byla pracovníkům poskytována odměna za sdílení znalostí.

Organizace se snaží vést pro své zaměstnance i „kulturní“ život tím, že pořádá různé firemní akce a večírky, avšak pouze pro zaměstnance na vedoucích pozicích. Nicméně je nutné dbát i na ostatní pracovníky, neboť představují převážnou část z celkového počtu zaměstnanců.

Charakteristika nového stavu organizace

Nový stav, který by měl být v organizaci po realizaci projektu, je charakteristický efektivním zrealizováním navržených změn. Žádoucím výchozím stavem je tedy organizace plně využívající procesní řízení s procesní organizační strukturou a celopodnikově implementovanými informačními technologiemi podporujícími sdílení znalostí, motivovaní zaměstnanci nejen k lepším výkonům, ale i ke sdílení držených vlastností a taktéž vrcholoví manažeři jednající se svými podřízenými jako se sobě rovnými. Dále také celopodnikově využívaná týmová práce a systém soustavného

[87] ŠILHÁNKOVÁ, Andrea. *Bakalářská práce: Zavádění znalostního managementu do podniku,* 2010

zvyšování kvalifikovanosti zaměstnanců firmy. Tento stav by měl být vhodný pro implementaci znalostního managementu. Tabulka č. 6 znázorňuje srovnání současného a budoucího stavu organizace.

Tabulka 6: Srovnání současného a budoucího stavu

	Současný stav	**Budoucí stav**
Procesní řízení	nevyužíváno	plně implementováno
Motivace	motivace na výkon	motivace na výkon, sdílení znalostí
Organizační struktura	funkcionální struktura	procesní struktura
Týmová práce	v malé míře	týmová práce skrze celý podnik
Školení zaměstnanců	nesoustavné	soustavné
Informační systémy	kvalitní informační systém pro podporu výroby a řízení	kvalitní IS nejen pro podporu výroby a řízení, ale i pro podporu sdílení znalostí

Pramen: zpracováno autorem

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že společnost bude muset projít řadou změn a to v různých oblastech. Teď jsme si tedy upřesnili, k jakým změnám ve společnosti dojde. Dalším krokem bude stanovení technického popisu řešení projektu.

15 Technický popis řešení projektu

Investiční řešení projektu

Vzhledem k charakteru projektu není nutné žádné časové zdržení z hlediska čekání na vydání určitého povolení. Nedojde téměř k žádné hmotné změně, proto nejsou nutná žádná stavební povolení či jiná další. Předmětem jsou změny v chodu organizace a jeho zaměstnancích. Podnik tedy nepodléhá ani žádnému ohlášení určitým úřadům.

Není vyžadován ani zkušební provoz po dokončení navržených změn. Organizace bude tedy ihned po skončení projektu schopna přistoupit k dalším krokům v samotném procesu implementace znalostního managementu do podniku.

Neinvestiční řešení projektu

Neinvestiční řešení projektu zahrnuje v podstatě veškeré náklady tohoto projektu. Jedná se tedy o náklady na školení zaměstnanců. Konkrétně se jedná o školení v oblasti komunikace a jednání s podřízenými, kterých se účastní všichni vrcholoví manažeři. Dále také školení v oblasti procesního řízení, neboť pokud má organizace plně využívat procesního řízení, je zapotřebí schopným a vzdělaných lidí v této oblasti. Dalšími náklady na školení jsou školení v oblasti týmové práce, a to formou teambuildingu. V případě zjištěných nedostatků zahrneme i náklady na změnu motivačního programu organizace.

Z hlediska informačních technologií dojde ke vzniku nákladů ve formě vytvoření diskusních fór a informačních center, kde budou zaměstnanci sdílet informace a znalosti, tedy vyhledávat potřebné informace a dále si je mezi sebou předávat.

Vzhledem k nejasnostem z hlediska procesního řízení bych společnosti doporučila nechat provést implementaci procesního řízení do podniku specializovanou firmou na tuto problematiku. Proto zde bude předpokládat náklady na tuto činnost i v souvislosti se změnou organizační struktury.

Další nákladovou položkou tohoto projektu je zjištění zájmů zaměstnanců a určení druhu firemních akcí, které bude podnik každoročně uskutečňovat s cílem zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti.

Je dobré také podotknout, že projekt nikterak nebude zvyšovat energetickou či materiálovou náročnost výroby. Ba naopak. Jeho cílem je motivovat zaměstnance k neustálému kontinuálnímu zkvalitňování výrobního procesu a jeho urychlení.

16 Etapy projektu

16.1 Předinvestiční fáze

Předinvestiční fáze projektu zahrnuje vypracování studie proveditelnosti, která potvrdí či vyvrátí vhodnost implementace znalostního managementu do podniku. V této fázi dochází k podrobnému identifikování specifik projektu. Obsahem studie proveditelnosti jsou i stanovená rizika projektu. Dále jsou v této fázi provedeny analýzy trhu, poptávky a marketingové strategie. V této fázi projektu dochází tedy k sestavení studie proveditelnosti, ustanovení projektového týmu a výběru dodavatelů projektu. Jednotlivé činnosti, které probíhají v předinvestiční fázi a jejich harmonogram, je znázorněno v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Činnosti probíhající v předinvestiční fázi

Činnost	**Harmonogram**
Zpracování studie proveditelnosti	04/2012
Sestavení projektového týmu	05/2012
Výběr dodavatelů projektu - školících agentur, specializované společnosti pro zavedení procesního řízení	05/2012

Pramen: zpracováno autorem

16.2 Investiční fáze

Investiční fáze projektu je charakteristická realizací přeměny současného stavu v podniku na stav požadovaný, budoucí. Tento proces a jeho podstatu znázorňuje tabulka č. 5 uvedená již výše. Souběžně s realizací těchto přeměn bude zhotovena i veškerá projektová dokumentace a zajištěny personální zdroje projektu. Zakončení této fáze bude provedeno předáním projektu do provozu.

Realizací projektových změn nedojde v podniku k žádné hmotné změně, nedojde k žádné výstavbě nových výrobních hal či výrobního zařízení. Předmětem nejsou tvrdé hmotné změny, nýbrž změny z hlediska personální oblasti.

Zadavatel projektu bude mít plně v režii dohled nad dodržováním a uskutečněním všech plánovaných činností vzhledem ke stanovenému harmonogramu činností a i

plánovaných nákladů na činnosti. Tabulka č. 8 znázorňuje plánované činnosti, které jsou obsahem investiční fáze, specifikované nejen časovým faktorem ale i náklady. Z tabulky je možné vidět, že platby školícím agenturám budou uskutečňovány bezhotovostními měsíčními platbami v rozmezí několika měsíců.

Tabulka 8: Plán činností investiční fáze projektu a nákladů připadajícím jednotlivým činnostem

Činnost	**Harmonogram**	**Náklady**
Personální zajištění projektu (projektový tým, projekt manažer - mzdy)	09/2012 – 10/2012	90 000 Kč
Implementace procesního řízení, sestavení procesní organizační struktury	09/2012	100 000 Kč
Sestavení týmů v organizaci	09/2012	-
Školení zaměstnanců	09/2012 – 10/2012	140 000 Kč
Změna motivačních kritérií	10/2012	-
Zavedení informačních technologií pro podporu sdílení znalostí	10/2012	180 000 Kč
Zahájení provozní fáze	10/2012	-
náklady celkem		*510 000 Kč*

Pramen: zpracováno autorem

Příjmy plynoucí z projektu

Vzhledem k charakteru projektu je zřejmé, že v průběhu realizace projektu nepoplynou organizaci z realizace žádné peněžně vyjádřitelné příjmy. Taktéž tomu bude i ihned po realizaci plánovaných změn. Nemůže tedy počítat s radikálními přírůstky tržeb ihned po skončení investiční fáze. Realizací změn dojde ke vzniku vhodného prostředí ve společnosti, které bude vhodné k implementaci znalostního managementu. Nejdůležitějším krokem zde je však změnit smýšlení zaměstnanců a zajistit jejich

ochotu sdílet znalosti. Toto může trvat i poměrně dlouhou dobu, neboť změnit prostředí uvnitř organizace je mnohem snazší než změnit dosavadní smýšlení pracovníků. Přínosy z řízení znalostí, tedy možné zvýšení konkurenceschopnosti společnosti a soustavné zvyšování výrobního potenciálu společnosti se předpokládají až v delším časovém horizontu. Což ovšem nepopírá podstatu významnosti implementace znalostního managementu nyní.

16.3 Provozní fáze

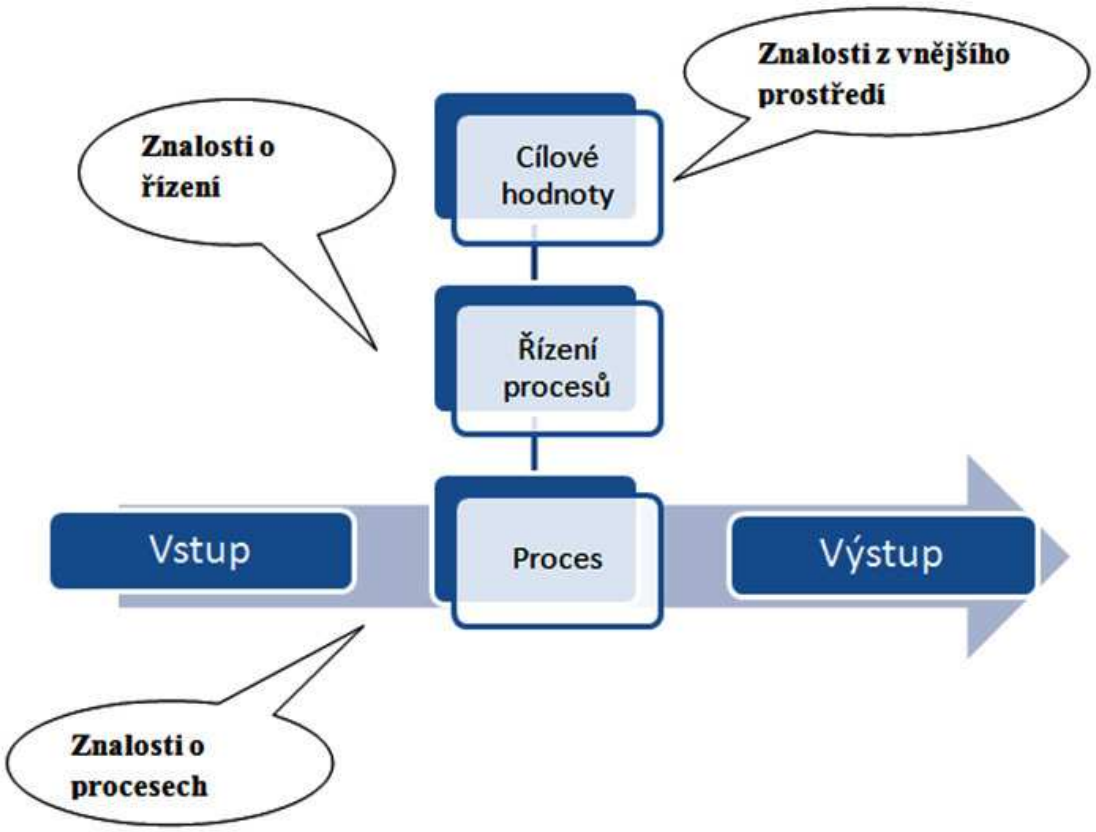
Provozní fáze je charakteristická tím, že jsou již plně využívány všechny plánované aktivity. Předpokládaný objem investice je ve výši 420 000 Kč. V této sumě jsou zahrnuty veškeré náklady, které bude muset společnost vynaložit za poskytnutí služeb externími firmami, dodavateli projektu. Podnik ovšem musí počítat i s náklady personálními, tedy mzdovými náklady zaměstnanců podílejících se na realizace projektu. Tato výše byla odhadnuta na 90 000 Kč. Celkem se suma předpokládaných nákladů „vyšplhá“ na úroveň 510 000 Kč.

16.4 Komplexní struktura projektu

Projekt zajištění vhodného prostředí pro zavedení znalostního managementu do podniku je ve shodě se současným trendem, kdy zaměstnanci hrají ve společnosti významnou roli. Do popředí se tedy dostává lidský kapitál. Lidský kapitál je složkou zajišťující společnosti trvale udržitelný rozvoj a zajištění konkurenceschopnosti podniku. Realizací tohoto projektu bude možné přistoupit k vlastnímu kroku implementace znalostního managementu. Zaměstnanci budou motivovaní k práci i ke sdílení znalostí, bude jim umožněna seberealizace při práci.

Studie proveditelnosti je zpracována ve třech variantách možných vývojů peněžních toků z projektu. Jedná se tedy o realistickou, pesimistickou a optimistickou variantu. Předmět projektu je zlepšení procesního řízení. Budou stanoveny nejen jednotlivé procesy a jejich vlastníci, ale i potřebné znalosti nutné pro výkon jednotlivých procesů. Znalosti a jejich struktura v rámci jednotlivých oblastí a procesů je znázorněna na obrázku č. 16.

Obrázek 16: Struktura znalostí potřebných pro chod společnosti



Pramen: zpracováno autorem

Výše uvedený obrázek znázorňuje znalosti z jednotlivých oblastí, které budou významné pro řízení společnosti. Jedná se tedy o znalosti nejen o procesech, ale pokud půjdeme směrem k vrcholu v organizačních úrovních, poté budou zapotřebí i znalosti o řízení, díky nimž budeme schopni řídit, a dále i znalosti z vnějšího prostředí, které nám blíže specifikují cílové hodnoty společnosti a udávají nám směr, jakým se budeme dále zabývat.

Tímto jsme popsali jednotlivé etapy projektu a jejich náplň. Následující kapitola se bude týkat analýzy trhu, odhadu poptávky a marketingové strategie.

17 Analýza trhu a odhad poptávky, marketingová strategie

17.1 Analýza nabídky

Projekt a jeho předmět nebude mít žádný vliv na rozvoj nabídky služeb a výrobků společnosti. Samotnou realizací projektu se předpokládá růst kvality výrobků a služeb, nikoliv růst produktového portfolia, které v současnosti firma nabízí na trhu. Společnost tedy bude konkurovat kvalitou a rychlostí výroby produktů.

17.2 Analýza poptávky

Management znalostí představuje moderní disciplínu, která v současné době není na území České republiky ve velké míře využívána. Rozdílná situace je v zahraničí, kde se dostalo znalostnímu managementu již většímu uznání než v Čechách. Řada zahraničních společností výhody plynoucí z řízení znalostí již rozpoznala a využívá tedy této disciplíny ke zlepšení své pozice na trhu. Firmy si sice uvědomují trend růstu významnosti lidského kapitálu ve firmě, tedy zároveň růstu znalostního potenciálu firmy, ovšem je zapotřebí tento druh kapitálu společnosti také patřičně řídit, což už si ale společnosti mnohdy nepřipouští. Jaký ale může mít vzat znalostní management a vývoj poptávky. Implementace znalostního managementu do podniku může a představuje pro firmu řadu výhod, a to nejen formu výhody konkurenční. Proto můžeme předpokládat i zvýšení poptávky po produkci firmy, neboť společnost by měla být schopna pružně reagovat na požadavky zákazníka s co největší kvalitou provedení zakázky.

17.3 Marketingová strategie

Prvotní myšlenkou projektu je nastolení vhodného prostředí pro implementaci managementu znalostí do podniku. Poté bude již možno přistoupit k následnému kroku vlastní implementace. Výsledným efektem se předpokládá pozitivní vliv na společnost v důsledku řízení znalostí.

Marketingová strategie, jak již vyplývá ze samotného slova strategie, musí hledět i do budoucna. V tabulce č. 9 je znázorněna analýza SWOT, která vystihuje silné a slabé stránky organizace a zároveň i hrozby a příležitosti, které mohou podnik potkat, a to v době po realizaci projektu, tedy před vlastní implementací znalostního managementu.

Tabulka 9: Analýza SWOT (provedená po realizaci projektu)

S – strenghts – silné stránky	**W – weakness – slabé stránky**
• kvalifikovaný personál • kvalitní IS • plně užívané procesní řízení • zvýšení výkonnosti, pružnosti a kvality výroby	• možnost výskytu problémů s nově instalovanými informačními technologiemi • nepochopení cíle projektu zaměstnanci firmy a jejich neochota ke sdílení znalostí
O – opportunities - příležitosti	**T – threats – hrozby**
• zajištění či zvýšení konkurenceschopnosti firmy • možnost získání nových odběratelů a zakázek	• vývoj měnového kurzu • konkurence zahraničních firem

Pramen: zpracováno autorem

17.4 Marketingový mix

Produkt

Produkt projektu zajištění vhodného prostředí pro zavedení znalostního managementu nebude jeden, nýbrž jich bude několik. Jedná se o školené, kvalifikované zaměstnance, nový informační systém zaměřený na podporu sdílení a uchovávání informací a znalostí zaměstnanců. V další řadě bude produktem projektu procesní řízení plně implementované a užívané při řízení společnosti a jemu přizpůsobená organizační struktura.

Cena

Nyní na tomto místě by se měla uvést cena produktu projektu. Nicméně vzhledem k samotnému charakteru projektu, potažmo i produktu projektu není toto možné. Produktem nejsou žádné výrobky či služby, které by společnost nabízela a prodávala a byla jim tedy umožněna schopnost přiřazení jejich hodnoty a ceny. Produktem jsou činnosti neměnící druh výrobních produktů, činnosti měnící řízení společnosti tak, jak předpokládá znalostní management. Proto není možné ani smyslné cenu stanovovat.

Propagace, distribuce

Z hlediska propagace a distribuce jsme u stejného problému, jako byl zmíněn u problematiky stanovení ceny produktu. Není nutné ani účelné stanovovat způsoby propagace či distribuce produktu, neboť samotný produkt nebude nikdy propagován a už vůbec ne distribuován. Jediné jak může dojít k propagaci produktu, je možnost, kdy společnost po vlastní implementaci znalostního managementu bude tento fakt uvádět v rámci výročních zpráv, v různých referencích či prezentacích společnosti.

Shrnutí

V rámci analýzy poptávky byl konstatován možný nárůst poptávky po statcích společností nabízených, a to v důsledku schopnosti pružně reagovat na požadavky zákazníka s co největší kvalitou provedení zakázky. Matice SWOT odkryla nejen předpokládané hrozby a příležitosti společnosti uvažované po realizaci projektu, ale zároveň i silné a slabé stránky, se kterými je nutné uvažovat. Při charakterizování marketingového mixu projektu byl odkryt zvláštní charakter našeho projektu, kdy se vlastně nejedná o klasický projekt s jedním produktem a jeho cenou. Předmětem projektu je vhodné prostředí pro implementaci projektu, a proto je zde velmi složité stanovit nejen konkrétní produkt, ale zároveň i jeho cenu, neboť produkt projektu nebude dále nikterak prodáván či nabízen. Stejně je tomu i u propagace a distribuce produktu.

18 Management projektu a řízení lidských zdrojů

Nyní je na místě objasnit složení projektového týmu. Hlavním manažerem projektu bude vedoucí manažer úseku technologického rozvoje podniku. Dalšími členy budou projektoví manažeři taktéž z oddělení technologického rozvoje. Dalšími členy budou jednotliví manažeři zaujímající post top manažerů jednotlivých úseků organizace. Celkem bude mít projektový tým 12 členů. Jednotliví členi týmu budou přímo podřízeni hlavnímu manažeru projektu.

Aby byla realizace projektu úspěšná, je zapotřebí, aby tito pracovníci v rámci projektového týmu měli představu o předmětu a významnosti projektu zajištění vhodného prostředí pro implementaci znalostního managementu do podniku. Je důležité, aby rozuměli veškerým krokům a chápali smysl realizace projektu. Tento fakt bude podpořen úvodním seminářem, který poskytne jednotlivým členům projektu základní poznatky z oblasti znalostního managementu a vysvětlí podstatu navržených opatření v rámci realizace projektu. Pro realizaci projektu společnost vyčlení příslušné pracovníky, kteří budou plnit jim přiřazené úkoly.

Vzhledem k postavení pracovníků vybraných pro tento projekt je jasné, že nelze jejich činnost vyhranit pouze na úkony týkající se realizace projektu. Je nutné, aby byli schopni plnit své povinnosti v organizaci nejen v rámci projektu, ale i ohledně jejich pracovního zařazení. Proto je stanovena procentní sazba z celkového měsíčního časového fondu pracovníka připadající na realizaci projektu. Počítá se zhruba, že pracovníci budou 30 % svého pracovního času věnovat realizaci projektu. Tato sazba není limitní, počítá se i s možnými přesčasy vyžadující si realizaci projektu. Společnost nechce ohrozit dosavadní chod společnosti ani jeho zpomalení či zastavení přetížením pracovníků podílejících se na realizaci projektu, tedy pracovníky projektového týmu, a proto předpokládá maximální 3 hodinovou dotaci zaměstnanců společnosti na realizaci projektu denně v rámci pracovní doby. Pokud si bude ovšem projekt vyžadovat vyšší časovou náročnost, bude toto řešeno formou přesčasových hodin. Předpokládané vytížení jednotlivých zaměstnanců společnosti související s realizací projektu je znázorněno v příloze C.

Realizací projektu ani při samotné realizaci nedojde k žádné změně struktury pracovníků. Bude nadále zachována jako v současném stavu. Vzhledem k potřebě zvyšování kvalifikace zaměstnanců a jejich školení je nutné vybrat vhodného

„dodavatele“ pro tuto činnosti. Dodavatelsky budou řešeny oblasti školení a dále také zavedení nového IS a procesního řízení. Ostatní činnosti budou plně v kompetenci projektového týmu.

Dohled nad realizací projektu bude mít v rukou manažer projektu a zadavatel projektu. Vlastníkem a provozovatelem projektu je tatáž osoba, společnost IAC Group s. r. o., Přeštice.

19 Vliv projektu na životní prostředí

Realizace projektu nebude mít žádný vliv ani pozitivní ani negativní na úroveň životního prostředí a to ve všech jednotlivých etapách projektu. Předmětem projektu jsou organizační nehmotné změny ovlivňující především konkurenceschopnost podniku z hlediska znalostního kapitálu, nikoliv úroveň životního prostředí.

20 Zajištění investičního majetku

Pod pojmem zajištění investičního majetku rozumíme pořízení dlouhodobého majetku, hmotného a nehmotného. V našem projektu toto splňuje investice do informačních technologií. Ostatní činnosti v rámci projektu budou mít vliv na úroveň nákladů za služby, nikoliv nebudou zvyšovat hodnotu hmotného majetku společnosti. Investice do informačních technologií bude zprostředkována dodavatelskou firmou, která bude vybrána v průběhu přípravné fáze projektu. Předpokládaná výše této investice do IT je ve výši 180 000 Kč. Externí firmou budou řešeny i rekvalifikace a školení zaměstnanců. Proces výběru těchto firem bude probíhat dle následujícího postupu. Nejdříve se provede analýza nabídky jednotlivých společností zabývajících se informačními systémy a školícími agenturami. Dále se porovná jejich nabídka ze všech možných úhlů pohledu, tedy z hlediska jména společnosti, nákladovosti, reputace společnosti atd. Konečný výběr dodavatelů bude realizován v průběhu přípravné fáze projektu.

Investice v rámci projektu budou hrazeny částečně z vlastních zdrojů společnosti a částečně ze zdrojů cizích. Na úhradu části celkové investice společnost použije finanční položku nerozděleného zisku z minulých let. Tato částka bude ve výši 270 000 Kč. Zbytková část hodnoty investice, tedy 240 000 Kč, bude uhrazena prostřednictvím bankovní půjčky. Společnost požádá o možnost využít čerpání dotací poskytnutých podnikům z Evropské unie. Mzdové náklady zaměstnanců společnosti, kteří se mohou částečně také podílet na realizaci činností souvisejících s projektem, zde neuvažujeme. Mzdové náklady zahrneme pouze ve výši, která náleží zaměstnancům zvolených do projektového týmu. V tabulce č. 10 je znázorněn poměr zdrojů, v jakém bude organizace hradit celkovou výši investice.

Tabulka 10: Čerpání zdrojů projektu

Zdroje	**Částka**
Vlastní	270 000 Kč
Cizí	240 000 Kč
Celkem	*510 000 Kč*

Pramen: zpracováno autorem

Dalším krokem po zajištění investičního majetku je sestavení finančního plánu projektu.

21 Finanční plán a analýza projektu

Finanční analýza má za cíl zhodnotit na základě finančních ukazatelů a propočtů finanční proveditelnost a ekonomickou životaschopnost projektu a také jeho bezproblémový provoz. A to vše na základě stanovených investičních výdajů a prognózy výdajů a příjmů v provozní fázi projektu.

21.1 Základní kalkulace a analýza bodu zvratu

Kalkulace

Hlavním úkolem kalkulace je spočítání vlastních nákladů na kalkulační jednici. Abychom byli schopni kalkulovat úplné náklady na jednotku výkonu, musíme být schopni oddělit náklady fixní od nákladů variabilních resp. přímé náklady od režijních.

Kalkulační náklady můžeme tedy členit na:

- Přím a nepřímé
- Fixní a variabilní

Tato členění bývají opodstatněná a nezbytná u výrobních či obdobných projektů, kde je možné jasně definovat jednotku výkonu, a tudíž posléze určit zda a v jaké výši či vztahu se kalkulované náklady vztahují na jednotku výkonu. Pro nás tedy tato kalkulace nemá příliš význam, neboť náš projekt není z oblasti výroby.

21.2 Finanční plán

Obsahem finančního plánu jsou plány nákladů a výnosů. Realizací projektu a zavedením znalostního managementu do podniku očekává organizace přínosy ve formě zvýšené konkurenceschopnosti podniku, růstu inovativní kapacity firmy, růstu reakce schopnosti, zlepšení orientace firmy na zákazníka, dále zlepšení dodavatelské sítě a růstu tzv. vnitřní kvality, která v sobě zahrnuje procesní inovativnost, provozní efektivitu a pracovní morálku. Takto bychom mohli vyjádřit přínosy společnosti, které jsou zdrojem růstu hodnoty firmy, jejího zisku a tržního podílu.

Finanční plán má za úkol stanovit tyto příjmy a náklady v měřitelné podobě. Finanční plán se sestavuje vzhledem k jednotlivým etapám projektu. Budou tedy rozlišeny fáze investiční a provozní. Plán nákladů je sestaven již ve fázi investiční (viz tabulka č. 11), neboť již dochází k vynaložení peněžních částek na realizaci projektu. Naopak výnosy

se v této fázi neuvažují, viz tabulka č. 12. Uvažují se až ve fázi provozní. V provozní fázi projektu je předvídán pozvolným tempem růst tržeb zapříčiněný využitím znalostního managementu v podniku, tedy zajištěním konkurenceschopnosti firmy, zvýšením znalostního potenciálu firmy, urychlováním a zkvalitňováním výroby. Náklady budou nejvyšší v investiční fázi, dále již projekt v provozní fázi nebude finančně tak nákladný.

Tabulka 11: Plánované náklady projektu v investiční fázi

Náklady	**září 2012**	**říjen 2012**	**celkem**
náklady za školení zaměstnanců	*80 000 Kč*	*60 000 Kč*	*140 000 Kč*
náklady za najmutí společnosti pro zavedení procesního řízení	*100 000 Kč*	-	*100 000 Kč*
náklady za zavedení nových IS	-	*180 000 Kč*	*180 000 Kč*
náklady za služby – suma	180 000 Kč	240 000 Kč	420 000 Kč
mzdové náklady	50 000 Kč	40 000 Kč	90 000 Kč
celkem	230 000 Kč	280 000 Kč	510 000 Kč

Pramen: zpracováno autorem

Z tabulky odhadovaných nákladů je vidět, že předpokládaná výše celkové investice je 510 000 Kč. V této částce jsou zahrnuty nejen náklady za služby a jejich celková suma, ale i náklady mzdové.

Tabulka 12: Plánované výnosy projektu v investiční fázi

Výnosy	**září 2012**	**říjen 2012**	**celkem**
výnosy v investiční fázi projektu	0 Kč	0 Kč	0 Kč

Pramen: zpracováno autorem

Tento projekt sám o sobě nepředpokládá růst výnosů společnosti. Růst hodnoty a tržeb společnosti je předpokládán až následným zavedením znalostního managementu do podniku a jeho plnému využívání. Proto zde v rámci investiční fáze projektu uvádím nulové výnosy.

Do provozní fáze projektu zahrnujeme již to časové období, kdy jsou provedeny veškeré plánované činnosti a změny a projekt se dostává do etapy plného zavedení znalostního managementu a čerpání výhod tímto krokem. V provozní fázi projektu se již nepředpokládá „rapidní“ navýšení nákladů společnosti. Jediným nákladem v této etapě jsou uvažovány úroky z poskytnutého úvěru, energie a v minimální výši mzdy zaměstnanců. Úrokové náklady jsou předpokládány ve dvou variantách. V první variantě podnik nepočítá s žádnou poskytnutou dotací, a proto představují dle propočtů celkové úrokové náklady výši 33 576 Kč. Pokud by ovšem podnik získal dotaci na realizaci tohoto projektu, předpokládáme ve výši 100 000 Kč, poté by byly náklady úvěru v hodnotě 20 056, neboť by se snížila celková hodnota úvěru na hodnotu 140 000 Kč. Společnost se rozhodla čerpat úvěr, a to z toho důvodu, aby nebyla narušena likvidita společnosti, neboť investiční náklady budou vynaloženy v celkem krátké době. V tabulce č. 13 a 14 jsou znázorněny jednotlivé varianty úrokových nákladů v provozní fázi.

Tabulka 13: Plánované úvěrové náklady projektu v provozní fázi bez poskytnuté dotace

Náklady	**listopad 2012 -**	**celkem**
náklady v provozní fázi projektu – úroky z úvěru	33 576 Kč	33 576 Kč

Pramen: zpracováno autorem

Tabulka 14: Plánované úvěrové náklady projektu v provozní fázi se zahrnutím poskytnuté dotace

Náklady	**listopad 2012 -**	**celkem**
náklady v provozní fázi projektu – úroky z úvěru	20 056 Kč	20 056 Kč

Pramen: zpracováno autorem

Zvýšení konkurenceschopnosti, zkvalitnění a urychlení výroby, pružné reagování na přání zákazníka, to vše společnost sleduje zavedením znalostního managementu do podniku. Toto vše je podmíněno kvalifikovaným a vzdělaným personálem, ale nejen jejich kvalifikací ale ochotou poskytnou své znalosti druhým a jít tak ku prospěchu organizace jako celku. Znalostní management tyto problémy řeší. Nyní je naším úkolem

stanovit z hlediska finančního přínosy tohoto řízení znalostí. V roce plánované investice se prozatím nepředpokládají žádné zisky plynoucí z realizace investice. Hlavní úkolem v tomto roce bude přeměna chování zaměstnanců a zajištění jejich vzájemné spolupráce a kooperace. Jde o odstranění pohledu zaměstnance jako jedince. Tento problém bude jedním z nejtěžších v rámci celého projetu. Finanční přínosy, které jsou uvažované zavedením znalostního managementu, jsou navrženy ve třech variantách, a to ve variantě optimistické, pesimistické a reálné. Jednotlivé finanční ukazatele jsou zpracovány a uvažovány pro budoucí období až do roku 2015, což ale neznamená, že dále znalostní management nebude mít pro společnost žádný vliv a účinek. Toto období bylo zvoleno tak dlouhé, aby bylo možné spatřit již účinky řízení znalostí, naopak ne příliš dlouhé, aby nebyly zkresleny finanční ukazatele. Je totiž také účelem zjistit, jak dlouho bude trvat návratnost investičních nákladů.

Nejdříve se budeme zabývat optimistickou variantou. Ta předpokládá bezproblémový průběh realizace projektu a i následné bezproblémové zavedení znalostního managementu a čerpání jeho výhod v budoucnu. Jak již bylo řečeno, v roce realizace nepředpokládáme žádný růst tržeb podniku pod vlivem znalostního managementu, neboť proces implementace a následně jeho užívání je procesem dlouhodobým a složitým. Procentní růst tržeb v jednotlivých letech pod vlivem managementu znalostí znázorňuje tabulka č. 15.

Tabulka 15: Plánované tržby projektu v provozní fázi pro roky 2012 – 2015 v Kč a v procentech v optimistické variantě

Tržby	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
tržby v investiční fázi projektu v procentech	0 %	0,02 %	0,035 %	0,05 %
tržby v provozní fázi projektu v korunách	0 Kč	347 704 Kč	608 483 Kč	869 262 Kč

Pramen: zpracováno autorem

Další varianta zpracování je pesimistická. Tato naopak předpovídá problémy při realizaci projektu. Proto v následujícím roce po realizaci projektu nepředpokládá takový růst tržeb, jako tomu bylo ve variantě optimistické. Počítáme zde s jistými problémy u zaměstnanců společnosti z hlediska sdílení znalostí a jejich ochotou spolupracovat.

Účinnost znalostního managementu by tak byla dosti snížena. Předpokládaná výše tržeb projektu v provozní fázi znázorňuje tabulka č. 16.

Tabulka 16: Plánované tržby projektu v provozní fázi pro roky 2012 – 2015 v Kč a v procentech v pesimistické variantě

Tržby	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
tržby v investiční fázi projektu v procentech	0 %	0,01 %	0,015 %	0,02 %
tržby v provozní fázi projektu v korunách	0 Kč	173 852 Kč	260 778 Kč	347 704 Kč

Pramen: zpracováno autorem

Třetí varianta – realistická, je jakýmsi kompromisem mezi variantou pesimistickou a optimistickou. Z počátku se předpokládá neochota zaměstnanců sdílet své znalosti, ale časem se tento problém překoná a zaměstnanci pod vlivem správně nastaveného motivačního programu a jeho kritérií změní svůj postoj a začnou spolupracovat. Dojde tedy k efektivnímu využití znalostního managementu v organizaci. Procentní sazby růstu tržeb, které jsou v této variantě předpokládány, zobrazuje tabulka č. 17.

Tabulka 17: Plánované tržby projektu v provozní fázi pro roky 2012 – 2015 v Kč a v procentech v realistické variantě

Tržby	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
tržby v investiční fázi projektu v procentech	0 %	0,015 %	0,025 %	0,04 %
tržby v provozní fázi projektu v korunách	0 Kč	260 778 Kč	434 630 Kč	695 409 Kč

Pramen: zpracováno autorem

Nyní sestavíme přepokládaný Cash-flow projektu v závislosti na jednotlivých variantách. Předpokládáme poskytnutý úvěr bankou a jeho splácení, proto budou v jednotlivých letech provozní fáze projektu zahrnuty finanční náklady ve formě úrokových nákladů. Dále předpokládáme ve všech variantách odepisování investice do

nehmotného majetku, kdy budeme uvažovat odpisy lineární po dobu 10 let. V tabulkách č. 18 – 20 je zobrazen přírůstek Cash-flow projektu v jednotlivých variantách.

Tabulka 18: Přírůstek Cash–flow projektu v realistické variantě v Kč

Položka	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Tržby provozní	**0**	**260 778**	**434 630**	**695 409**
Náklady na materiál, energii	180 000	25 000	25 000	25 000
Náklady na služby	240 000	0	0	0
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	90 000	20 000	20 000	20 000
Finanční náklady	0	16 788	16 788	0
Odpisy	0	18 000	18 000	18 000
NÁKLADY CELKEM provozní	**510 000**	**79 788**	**79 788**	**63 000**
HV provozní, hrubý	-510 000	180 990	354 842	632 409
Daň z příjmu	0	36 198	70 968	126 482
HV provozní, čistý	-510 000	144 792	283 874	505 927
PROVOZNÍ CASH FLOW	-510 000	162 792	301 874	523 927
Diskontované CASH FLOW	-510 000	147 993	249 483	393 634

Pramen: zpracováno autorem

Tabulka 19: Přírůstek Cash–flow projektu v optimistické variantě v Kč

Položka	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Tržby provozní	**0**	**347 704**	**608 483**	**869 262**
Náklady na materiál, energii	180 000	25 000	25 000	25 000
Náklady na služby	240 000	0	0	0
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	90 000	20 000	20 000	20 000
Finanční náklady	0	16 788	16 788	0
Odpisy	0	18 000	18 000	18 000
NÁKLADY CELKEM provozní	**510 000**	**79 788**	**79 788**	**63 000**

HV provozní, hrubý	-510 000	267 916	528 695	806 262
Daň z příjmu	0	53 583	105 739	161 252
HV provozní, čistý	-510 000	214 333	422 956	645 010
PROVOZNÍ CASH FLOW	-510 000	232 333	440 956	663 010
Diskontované CASH FLOW	-510 000	211 218	364 426	498 129

Pramen: zpracováno autorem

Tabulka 20: Přírůstek Cash–flow projektu v pesimistické variantě v Kč

Položka	**2012**	**2013**	**2014**	**2015**
Tržby provozní	**0**	**173 852**	**260 778**	**347 704**
Náklady na materiál, energii	180 000	25 000	25 000	25 000
Náklady na služby	240 000	0	0	0
Osobní náklady (mzdy+soc.zab.)	90 000	20 000	20 000	20 000
Finanční náklady	0	16 788	16 788	0
Odpisy	0	18 000	18 000	18 000
NÁKLADY CELKEM provozní	**510 000**	**79 788**	**79 788**	**63 000**
HV provozní, hrubý	-510 000	94 064	180 990	284 704
Daň z příjmu	0	18 813	36 198	56 941
HV provozní, čistý	-510 000	75 251	144 792	227 763
PROVOZNÍ CASH FLOW	-510 000	93 251	162 792	245 763
Diskontované CASH FLOW	-510 000	84 774	134 539	184 645

Pramen: zpracováno autorem

Nyní jsme tedy ukázali a odkryli nákladové položky projektu nejen ve fázi investiční, ale i pravděpodobné náklady plynoucí z projektu ve fázi provozní, a to v jednotlivých variantách zpracování. Teď je naším úkolem stanovit, jak bude společnost tyto náklady hradit, jde tedy o to určit zdroje krytí investice.

21.3 Plánované zdroje krytí investice a stavy majetku v jednotlivých fázích projektu

V investiční fázi počítáme s určitou výší nákladů, konkrétně s hodnotou 510 000 Kč. V provozní fázi se ovšem nepředpokládají náklady pod vlivem projektu „Zajištění vhodného prostředí pro zavedení znalostního managementu do podniku“, ale náklady plynoucí již z implementovaného managementu znalostí. Nebudeme se tedy zabývat zdroji krytí těchto nákladů plynoucích z řízení znalostí, ale pouze náklady v investiční fázi projektu. Je tedy nutné určit zdroje, z kterých bude firma tytu výdaje hradit.

Zdroje krytí můžeme členit na vlastní a cizí. Společnost bude žádat o poskytnutí dotace z fondů Evropské unie na podporu podnikání malých středních podniků za účelem finanční podpory na realizaci tohoto projektu. Tuto volbu společnost učinila již dříve pozitivních zkušeností s dotacemi z EU spojenými se školením a rozvojem zaměstnanců. Maximální výše, se kterou uvažujeme v případě poskytnutí, je částka 100 000 Kč. Samozřejmě je společnost připravena tuto částku uhradit jiným způsobem, pokud by dotaci nezískala.

Celkové náklady projektu jsou uvažovány ve výši 510 000 Kč i se zahrnutím mzdových nákladů. Společnost bude tuto výši hradit částečně z vlastních zdrojů, konkrétní využije položky nerozdělených zisků z minulých let, zbylou část uhradí z bankovního úvěru či případně z poskytnuté dotace. V tabulce č. 21 – 22 jsou znázorněny zdroje krytí projektových nákladů v investiční fázi projektu se zahrnutím a bez zahrnutí poskytnuté dotace.

Tabulka 21: Zdroje krytí projektových nákladů v investiční fázi projektu se zahrnutím poskytnuté dotace

Zdroje krytí v investiční fázi projektu		**Částka**
Vlastní (nerozdělený zisk z minulých let)		270 000 Kč
Cizí	bankovní úvěr	140 000 Kč
	dotace	100 000 Kč
Celkem		510 000 Kč

Pramen: zpracováno autorem

Tabulka 22: Zdroje krytí projektových nákladů v investiční fázi projektu bez poskytnuté dotace

Zdroje krytí v investiční fázi projektu	**Částka**
Vlastní (nerozdělený zisk z minulých let)	270 000 Kč
Cizí (bankovní úvěr)	240 000 Kč
Celkem	510 000 Kč

Pramen: zpracováno autorem

Stanovením zdrojů krytí projektu jsme de facto definovali stranu pasiv rozvahy. Nyní musíme taktéž stanovit stranu aktiv. Jedná se tedy o jiný pohled na investiční projekt. Aktiva potřebná v investiční fázi projektu představují především finanční položky. Realizace projektu bude tedy prostřednictvím finančního majetku firmy. K realizaci projektu není vyžadován žádný hmotný ani nehmotný majetek. Nebude tedy docházet k opotřebení tohoto majetku, pouze se bude snižovat hodnota majetku oběžného. Tabulka č. 23 - 25 znázorňuje hodnotu úbytku aktiv a pasiv na konci investiční fáze projektu s přihlédnutím k možnosti poskytnuté dotace.

Tabulka 23: Stav úbytku aktiv na konci investiční fáze projektu

Aktiva	**Hodnota úbytku aktiv na konci jednotlivých období investiční fáze projektu**	
	září 2012	**říjen 2012**
Peníze	90 000 Kč	70 000 Kč
Účty v bankách	140 000 Kč	210 000 Kč
Celkem	230 000 Kč	280 000 Kč

Pramen: zpracováno autorem

Tabulka 24: Stav úbytku pasiv na konci investiční fáze projektu se započítáním poskytnuté dotace

Pasiva	**Hodnota úbytku pasiv na konci jednotlivých období investiční fáze projektu**	
	září 2012	**říjen 2012**
Nerozdělený zisk z minulých let	130 000 Kč	140 000 Kč
Poskytnuté dotace	10 000 Kč	90 000 Kč
Bankovní úvěr	90 000 Kč	50 000 Kč
Celkem	230 000 Kč	280 000 Kč

Pramen: zpracováno autorem

Tabulka 25: Stav úbytku pasiv na konci investiční fáze projektu bez zahrnutí dotace

Pasiva	**Hodnota úbytku pasiv na konci jednotlivých období investiční fáze projektu**	
	září 2012	**říjen 2012**
Nerozdělený zisk z minulých let	70 000 Kč	100 000 Kč
Bankovní úvěr	160 000 Kč	180 000 Kč
Celkem	230 000 Kč	280 000 Kč

Pramen: zpracováno autorem

Shrnutí

V rámci finančního plánu jsme stanovili plánované náklady a výnosy z projektu. Co se týče výnosů, tak jsou uvažovány tři varianty provedení, a to pesimistická, realistická a optimistická. Finanční plán - Cash-flow projektu, je sestaven v závislosti právě na těchto uvažovaných variantách plynoucích výnosů z projektu.

22 Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu

K rozhodnutí o efektivitě a udržitelnosti projektu můžeme využít řadu kritérií, jako jsou například kritérium čisté současné hodnoty (ČSH), doba návratnosti projektu, vnitřní výnosové procento (IRR) a řada dalších. Nyní se pokusíme na základě těchto kritérií zhodnotit náš projekt.

22.1 Čistá současná hodnota

Čistá současná hodnota představuje rozdíl mezi současnou hodnotou všech budoucích příjmů plynoucích z investice a hotovostním tokem v nultém roce, tedy částkou, kterou musí společnost na začátku projektu investovat.

$$\text{ČSH} = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1 + i)^t} - I$$

Kde:

- ČSH je čistá současná hodnota investice
- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t
- i je diskontní sazba
- t je období (rok) od 0 do n
- I představuje hodnotu investičního výdaje v roce 0

Čistá současná hodnota je vypočítána pro všechny uvažované varianty plánovaných výnosů z projektu. Náklady projektu u všech těchto variant předpokládáme bez poskytnuté dotace z fondu EU, tedy za předpokladu čerpání úvěru v plné výši 240 000 Kč. Diskontní sazba a její výše je stanovena na základě kategorie investice ve výši 10 %. Tato sazba je srovnatelná normálnímu riziku, kdy se do firmy implementují nové přístupy řízení. V tabulce č. 26 jsou zobrazeny jednotlivé výše čisté současné hodnoty pro uvažované varianty vývoje výnosů.

Tabulka 26: Výpočet čisté současné hodnoty projektu

Jednotlivé varianty plánovaných toků	Čistá současná hodnota
Optimistická varianta	563 773
Pesimistická varianta	-106 042
Realistická varianta	281 110

Pramen: zpracováno autorem

Při rozhodování na základě čisté současné hodnoty je požadováno, aby tato hodnota byla vyšší než nula. Z tabulky č. 26 je možné vidět, že tuto podmínku splňují varianty optimistická a realistická.

22.2 Vnitřní výnosové procento (IRR)

Vnitřní výnosové procentu představuje takovou výši diskontní sazby, kdy je čistá současná hodnota projektu rovna nule.

$$0 = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - \text{ČSH}$$

Kde:

- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t
- IRR je diskontní sazba, díky níž je ČSH rovna 0
- t je období (rok) od 0 do n
- ČSH je čistá současná hodnota

Takto spočtené vnitřní výnosové procento se dále porovná s danou úrovní diskontní sazby, v našem případě 10 %. Pokud bude hodnota vnitřního výnosového procenta tuto sazbu převyšovat, můžeme učinit závěr, že je projekt proveditelný. V tabulce č. 27 jsou uvedena jednotlivá vnitřní výnosová procenta spočtená opět pro všechny uvažované varianty toků z investice.

Tabulka 27: Výpočet vnitřního výnosového procenta pro jednotlivé uvažované varianty toků z projektu

Varianta	**IRR**	**Srovnání s diskontní sazbou 10 %**
optimistická	55,2 %	IRR > i
pesimistická	0 %	IRR < i
realistická	33,68 %	IRR > i

Pramen: zpracováno autorem

Z tabulky tedy vyplývá, že projekt můžeme přijmout za proveditelný opět ve variantách optimistické a realistické, kdy IRR > i (10 %).

22.3 Index rentability

Tento index pracuje na principu porovnávání čisté současné hodnoty toků z investice s čistou současnou hodnotou nákladů projektu. Žádoucí je, aby hodnota tohoto indexu byla větší než 1, nebo 100 při uvažování v procentních jednotkách. Tabulka č. 28 znázorňuje jednotlivé spočtené indexy rentability vzhledem k uvažovaným variantám toků z investice.

$$IR = \frac{\check{C}SH\ p\check{r}\acute{i}jmov\acute{y}ch\ tok\mathring{u}}{I} = \frac{\sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+i)^t}}{(-CF)_0}$$

Kde:

- IR je index rentability
- ČSH je čistá současná hodnota
- I je hodnota investice
- CF_t je hotovostní tok plynoucí z investice v období t
- i je diskontní sazba
- t je období (rok) od 0 do n

Tabulka 28: Výpočet indexu rentability pro jednotlivé varianty plánovaných toků z projektu

Varianta	**Index rentability ČSH/I**
optimistická	210,54 %
pesimistická	79,21 %
realistická	155,12 %

Pramen: zpracováno autorem

Opět můžeme učinit závěr o výhodnosti projektu za předpokladu optimistické a realistické varianty.

22.4 Diskontovaná doba návratnosti investice

Diskontovaná doba návratnosti investice udává časový horizont, ve kterém bude pokryta hodnota investice z kladných toků projektu. Jinými slovy je diskontovaná doba návratnosti počet let, které jsou zapotřebí k tomu, aby se kumulované současné prognózované hotovostní toky vyrovnaly počáteční investici. Tabulka č. 29 zobrazuje tyto diskontované doby návratnosti investice v jednotlivých variantách příjmových toků projektu.

Tabulka 29: Diskontovaná doba návratnosti investice v jednotlivých variantách toků z projektu

Varianta	**Doba návratnosti**
optimistická	1,82 roku
pesimistická	3,41 roku
realistická	2,29 roku

Pramen: zpracováno autorem

Na základě výše uvedených a spočtených ukazatelů hodnocení efektivnosti projektu je možné učinit závěr o výhodnosti a realizovatelnosti projektu. Studie proveditelnosti ovšem obsahuje ještě další aspekty, které bere v úvahu při rozhodování o proveditelnosti projektu, jako je například analýza rizik. Závěrečné shrnutí o proveditelnosti projektu bude tedy učiněno až v závěrečné kapitole shrnující charakter projektu.

23 Analýza rizik projektu

Analýza rizik projektu je nedílnou součástí každé studie proveditelnosti. Rizika projektu musíme hodnotit ze dvou hledisek, a to zaprvé z hlediska pravděpodobnosti vzniku riziku a zadruhé z hlediska dopadu rizika na projekt a společnost celkově. Rizika můžeme také členit dle jednotlivých oblastí, kterých se týkají, například se může jednat o rizika obchodní, technologická, dodavatelská, odběratelská atd. Já se dále budu držet základního členění. Určíme tedy jednotlivá rizika, jejich pravděpodobnost a dopad na projekt.

Použitou stupnici pravděpodobností výskytu rizik znázorňuje tabulka č. 30.

Tabulka 30: Pravděpodobnost výskytu rizika

Pravděpodobnost výskytu rizika	**Bližší charakteristika pravděpodobnosti výskytu**
Nepatrná pravděpodobnost výskytu rizika (0% - 20%)	k události by mohlo dojít za velmi výjimečných okolností (je překvapivá)
Nepravděpodobný výskyt rizika (20% - 40%)	k události by mohlo dojít za určitých okolností (je připustitelná)
Pravděpodobný výskyt rizika (40% - 60%)	k události by mělo za jistých okolností dojít (je reálná)
Vysoká pravděpodobnost výskytu rizika (60% - 80%)	k události při předpokládaném vývoji dojde (je očekávatelná).
Jistý výskyt rizika (80% - 99%)	k události nejpravděpodobněji dojde (je téměř jistá).

Pramen: zpracováno autorem

Druhým faktorem je dopad rizika. Jaké rozlišujeme dopady rizika, znázorňuje tabulka č. 31.

Tabulka 31: Dopad rizika

Dopad rizika
Bezvýznamný dopad rizika
Malý dopad rizika
Střední dopad rizika
Velký dopad rizika
Kritický dopad rizika

Pramen: zpracováno autorem

Je zřejmé, že každému riziku musíme přiřadit nejen jeho pravděpodobnost vzniku, ale musíme ho ohodnotit i z hlediska dopadu na projekt. Přistupujeme tedy jednotlivě ke všem rizikům. Rizika s vysokou pravděpodobností a významným až kritickým dopadem na projekt musí být určitým způsobem v projektu již ošetřena. Musí se zajistit ochrana proti jejich vzniku, či nákladům, které mohou vzniknout v případě, že riziko se stane realitou. Opakem jsou rizika s nízkou pravděpodobností vzniku a bezvýznamným dopadem na projekt. Tyto rizika se nikterak neošetřují. Řeší se až při jejich samotném vzniku. Ostatní rizika, která nezahrneme ani do jedné ze zmíněných kategorií, jsou taková rizika, ke kterým se musí vytvářet tzv. akční scénáře, ve kterých se stanoví činnosti a akce, kterými společnost plánuje případné riziko ošetřit.

V rámci projektu jsem stanovila jednotlivá rizika a ohodnotila dle uvedených faktorů (pravděpodobnost, dopad). Tyto rizika jsou znázorněny v tabulce č. 32. Zároveň je součástí tabulky i stanovené opatření pro tato rizika.

Tabulka 32: Analýza rizik projektu

Označení	**Riziko**	**Pravděpodobnost**	**Dopad**	**Opatření**
1	Skutečně vynaložené náklady investice převýší hodnotu plánovaných nákladů	Nepravděpodobné	Velký	Tvorba finančních rezerv
2	Skutečné doby trvání činností převýší	Nepravděpodobné	Střední	Předem počítat u veškerých činností

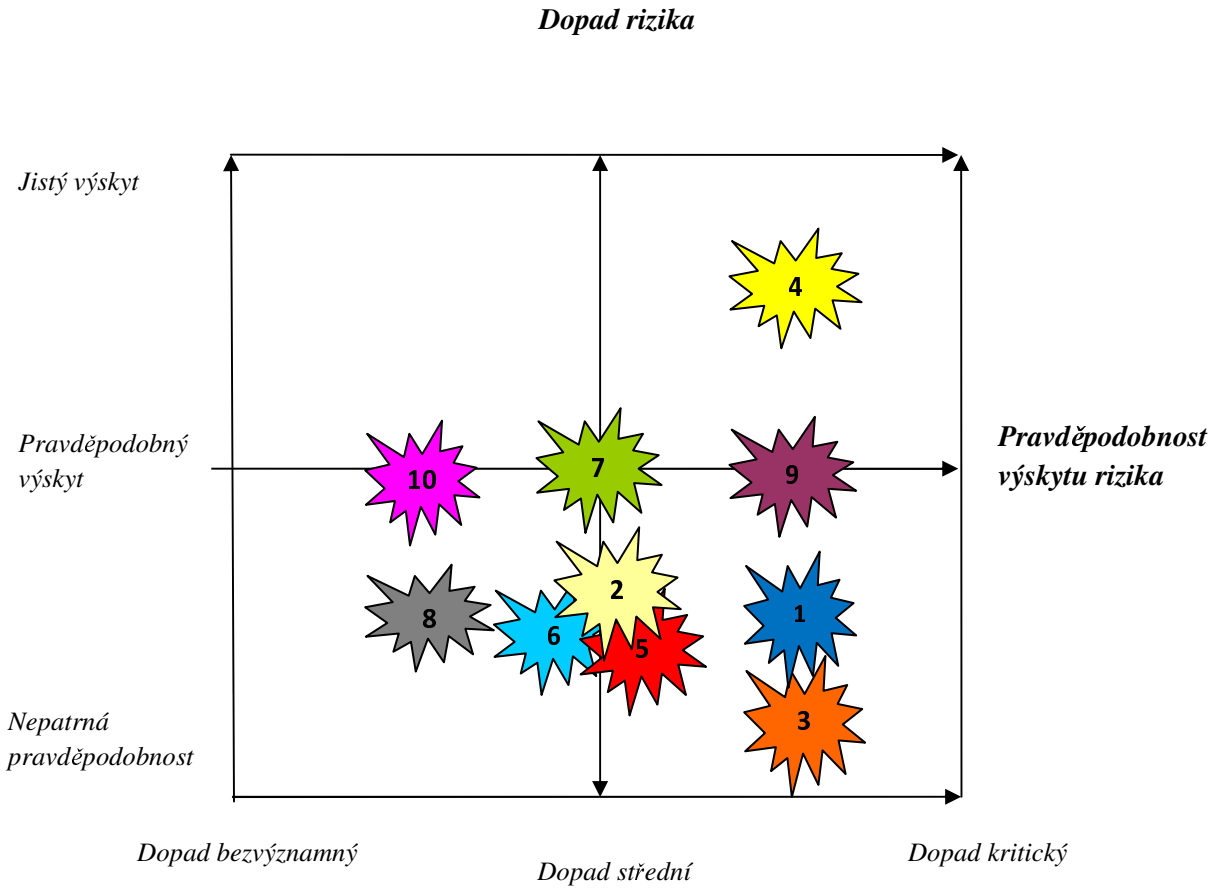
	plánované doby realizace			s časovou rezervou pro případ zpoždění činnosti, klást důraz na reálnost a proveditelnost
3	Špatně stanovené procesy a procesní struktura	Nepatrná pravděpodobnost	Velký	Postupovat systematicky, provést školení pracovníků projektového týmu v oblasti procesního řízení, nepodcenit výběr kvalifikované firmy specializující se na projektové řízení
4	Neochota zaměstnanců sdílet znalosti	Vysoká pravděpodobnost	Velký	Zajistit motivační kritéria práce a sdílení znalostí, sdílení znalostí patřičně ohodnotit
5	Výpadek dodavatele projektu	Nepravděpodobné	Střední	Při výběru společnosti vytvářející IS a technologie mít v zásobě další firmu pro případ výpadku vybrané organizace, taktéž u firmy specializující se na procesní řízení
6	Nefunkčnost stanovených pracovních týmů	Nepravděpodobné	Střední	Správný výběr a zařazení zaměstnanců do pracovních týmů
7	Nezdravá rivalita mezi zaměstnanci	Pravděpodobné	Střední	Spravedlivé hodnocení jednotlivých pracovníků na základě vykonané práce a pracovního nasazení

8	Neochota zaměstnanců firmy vzdělávání sebe sama	Nepravděpodobné	Malý	Zavést vzdělávání zaměstnanců firmy jako souvztažný a nekončící proces
9	Nižší přínosy z realizace projektu než byly plánovány (tržby)	Pravděpodobné	Velký	Potřeba zaměstnancům sdělit cíl projektu, zajistit pochopení cíle projektu všemi zaměstnanci firmy, seznámit zaměstnance s výhodami znalostního managementu a vysvětlit jim potřebnost sdílení znalostí mezi pracovníky firmy a nezadržování jich před ostatními
10	Neposkytnutí dotace na tento projekt z fondu EU	Pravděpodobné	Malý	Kvalitně zpracovaná žádost o poskytnutí dotace z fondu EU

Pramen: zpracováno autorem

Z tabulky Analýzy rizik projektu můžeme vidět, že za největší riziko je považována neochota sdílet znalosti mezi zaměstnanci. Zde je největší hrozba projektu, neboť veškeré plánované činnosti potřebné pro konečnou implementaci znalostního managementu a jeho užívání dokáže společnost zařídit vlastními silami a zdroji. Ovšem chování zaměstnanců není plně v jejich rukou. Proto je nejdůležitějším úkolem společnosti, aby zajistila ochotu zaměstnanců poskytovat a sdílet své znalosti s druhými. Pokud by tomu tak nebylo, byla by celá investice do znalostního managementu bezpředmětná. Grafické znázornění jednotlivých rizik a jejich přiřazení k pravděpodobnosti a dopadu znázorňuje obrázek č. 17.

Obrázek 17: Analýza rizik projektu



Pramen: zpracováno autorem

Z grafického znázornění rizik projektu je jasné, že se pohybujeme s pravděpodobností rizik spíše v jejich rozmezí nepravděpodobném až pravděpodobném. Co se týče dopadu rizika na úspěšnost projektu, pohybujeme se v rozmezí malého až velkého dopadu. Jedno z uvažovaných rizik, které je velmi pravděpodobné a zároveň má i téměř kritický dopad na projekt, je riziko neochoty sdílení znalostí zaměstnanci. Toto riziko můžeme tedy stanovit jako nejvýznamnější. Je zapotřebí odstranit podněty, které by mohly vést ke vzniku tohoto rizika.

24 Harmonogram – časový plán projektu

Příprava projektu

Příprava projektu spolu s jeho schválením se předpokládá na dobu 6 týdnů. Činnosti související s projektem začínají samotným zpracování studie proveditelnosti projektu. Tato studie je zpracovávána v průběhu 4. měsíce roku 2012. Po dokončení této studie se tento dokument předá zadavateli projektu, který na jeho základě může a i rozhodne o následujících krocích. Samotné vypracování studie proveditelnosti není jednoduchým úkolem, a to ani z hlediska časového. Předpokládáme zde tedy širší časové období pro vypracování tohoto dokumentu. Dále také zahrneme časovou rezervu na prostudování sestavené studie proveditelnosti zadavatelem projektu. Pokud by byly zadavatelem projektu zjištěny jisté nesrovnalosti, je možné provést různé úpravy, což opět ale prodlouží čas strávený u této etapy, tedy přípravy projektu. V přípravné fázi bude také stanoven projektový tým.

Realizace projektu

Samotná realizace projektu bude probíhat s časovým odstupem od fáze přípravné. První úkony spojené se samotnou realizací projektu jsou uvažovány od počátku září roku 2012.

- Prvním krokem realizace projektu je **stanovení procesů probíhajících v organizaci a sestavení procesní organizační struktury odpovídající zjištěným procesům**. Na tuto činnosti společnost najímá specializovanou firmu. Předpokládá se počátek činnosti v prvním týdnu 9. měsíce 2012. Předpokládaný čas pro stanovení procesů v organizaci probíhajících je stanoven na 3 dny, konec této činnosti je tedy plánován v tomtéž týdnu jako počátek této činnosti.
    - Následující krok po stanovení procesů v organizaci, je **určit vstupy a výstupy jednotlivých procesů a přiřadit jim konkrétního vlastníka a zákazníka**. Tyto činnosti budou realizovány projektovým týmem během následujícího dne po určení procesů a procesní organizační struktury. Předpokládaný termín ukončen této činnosti je taktéž v prvním týdnu 9. měsíce 2012.

- Následujícím krokem je **delegování pravomocí a přiřazení úkolů** jednotlivým útvarům vzniklých na základě vytvoření procesní organizační struktury. Předpokládaný konec této činnosti je stanoven taktéž na první týden v měsíci září 2012.
- Po implementaci procesního řízení do chodu firmy je možné přistoupit k dalším krokům. Sestavit v organizaci strukturu zaměstnanců tak, aby vytvářeli **týmy napříč celým podnikem**. Doba potřebná pro sestavení týmů v organizaci, přidělení odpovědností vytvořeným týmům a delegování jim potřebné pravomoci je předpokládána v rozsahu 4 dnů. Předpokládané ukončené této činnosti je v druhém týdnu v září 2012.
- Po rozvrstvení pracovníků do jednotlivých týmů, je možné přistoupit ke **školení v oblasti týmové práce**. Vzhledem k tomu, že není možné proškolit všechny pracovníky naráz, je na tuto činnost vyhrazeno delší časové rozmezí, a to 4 týdny. Plánovaný začátek této činnosti je v polovině září 2012.
- Vedoucí manažery je dále nutné **proškolit v oblasti komunikace a jednání s podřízenými**. Taktéž pro tuto činnost se počítá s delším časovým intervalem, než budou proškoleni veškeří vedoucí manažeři, a to 3 týdny. Předpokládaný konec činnosti je na začátku října 2012.
- Současně při realizaci projektu spolu se zajišťováním procesního řízení v organizaci budou ve firmě **vytvořena informační centra**, kde budou moci zaměstnanci získávat potřebné informace a znalosti a ty si mezi sebou předávat. Předpokládaná doba stanovená na dobu realizace informačních center jsou 4 dny. V této časové lhůtě je zahrnut i čas na zkušební provoz informačních center a čas na jejich implementaci. Realizace bude v kompetenci najaté specializované firmy. Předpokládaný termín uvedení do provozu těchto center je plánováno do konce druhého týdne v říjnu 2012.
- Aby byla zajištěna efektivnost vytvoření a zavedení informačních center, je zapotřebí se zaměstnanci nejprve provést **seminář, kde**

bude vyjasněn smysl těchto informačních center. Předpokládaný konec této činnosti je plánován na začátku října 2012.

- Dalším úkolem je zjistit zájmy zaměstnanců, a to prostřednictvím dotazníkové formy a na základě vyhodnocení tohoto dotazníku **určit druh firemních akcí**, které bude organizace provádět s cílem sjednotit pracovní kolektiv a zajistit dobré mezilidské vztahy na pracovišti. Doba potřebná pro stanovení druhu firemních akcií je plánována na 5 dní. Konec této činnosti je plánován ve třetím týdnu v září 2012.
- V době, kdy budou probíhat školení manažerů, se přistoupí k **analyzování stavu motivovanosti zaměstnanců** v podniku **a dostupnosti informací** potřebných k výkonu jejich práce. Na základě vyhodnocení stavu se bude postupovat dále. Pokud bude zjištěn stav nízké či negativní motivovanosti, budou stanoveny stimuly **(změna motivačních kritérií)**, které zajistí vyšší motivovanost zaměstnanců k práci. Vzhledem k tomu, že není předem jasné, zda jsou pracovníci dostatečně motivovaní či ne, je zapotřebí počítat s časovou rezervou pro případ, že motivovanost nebude na požadované úrovni a budou potřeba nové stimuly pro zvýšení motivace. Pro tento případ se předpokládá doba strávená s těmito činnostmi na 4 dny. Předpokládaný konec této činnosti je v třetím týdnu října 2012. Dále budou v případě změn motivačních kritérií **zavedeny odměny** zaměstnancům **za sdílení znalostí**.

- Předpokládaný konec investiční fáze projektu je stanovena na třetí týden měsíce října 2012.

Tabulka č. 33 znázorňuje časový průběh celého projektu s přihlédnutím k přípravné a realizační fázi projektu.

Tabulka 33: Časový průběh celého projektu

Aktivita	duben - listopad 2012 (týdenní harmonogram)													
	duben - polovina května 2012						září - říjen 2012							
	týden													
	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	7	8
Zadání a vypracování studie proveditelnosti														
Zhodnocení a konečné rozhodnutí														
Sestavení projektového týmu														
Výběr dodavatelů														
Stanovení procesů v organizaci (procesní řízení)														
Sestavení procesní organizační struktury														
Určení vstupů a výstupů procesů a přiřazení jejich vlastníků														
Sestavení týmů v organizaci														
Školení zaměstnanců – týmová práce														
Školení zaměstnanců – komunikace a jednání s podřízenými														
Určení druhu firemních akcí konaných pro sjednocení pracovního kolektivu														
Seminář pro zaměstnance k ujasnění smyslu informačních center														
Vytvoření informačních center														
Zjištění motivovanosti zaměstnanců a následná změna motivačních kritérií (odměny za sdílení znalostí)														
Zahájení provozní fáze														
	Přípravná fáze projektu						**Investiční fáze projektu**							**Provozní**

Pramen: zpracováno autorem

Na realizaci projektu se podílí jednotliví účastníci projektu, jako je zadavatel projektu, projektový tým, projektový manažer a jednotliví dodavatelé projektu. Tabulka č. 34 znázorňuje, jak se tito účastníci projektu podílí na jednotlivých aktivitách realizace projektu.

Tabulka 34: Přehled aktivit jednotlivých účastníků projektu

Aktivita	**Účastník projektu**			
	Zadavatel	Projektový tým	Externí firma	Projektový manažer
Zadání a vypracování studie proveditelnosti			X	
Zhodnocení a konečné rozhodnutí	X			
Sestavení projektového týmu				X
Výběr dodavatelů				X
Stanovení procesů v organizaci (procesní řízení)			X	
Sestavení procesní organizační struktury			X	
Určení vstupů a výstupů procesů a přiřazení jejich vlastníků		X		
Sestavení týmů v organizaci		X		
Školení zaměstnanců – týmová práce			X	
Školení zaměstnanců – komunikace a jednání s podřízenými			X	
Zjištění motivovanosti zaměstnanců a následná změna motivačních kritérií (odměny za sdílení znalostí)		X		
Vytvoření informačních center			X	
Seminář pro zaměstnance k ujasnění smyslu informačních center		X		
Určení druhu firemních akcí konaných pro sjednocení pracovního kolektivu		X		
Zahájení provozní fáze				X

Pramen: zpracováno autorem

Zpracováním časového průběhu projektu a sestavením přehledu aktivit jeho účastníků je naplněn obsah studie proveditelnosti. Nyní může dojít k závěrečnému shrnutí projektu.

25 Závěrečné shrnující hodnocení projektu

Projekt „Zajištění vhodného prostředí pro zavedení znalostního managementu“ byl ve studii proveditelnosti hodnocen z několika úhlů pohledu, finančního, environmentálního a organizačního.

Hlavním cílem tohoto projektu je zajištění vhodného prostředí v organizaci, které umožní zavedení znalostního managementu a jeho následné efektivní užívání. Realizací projektu a následným zavedením znalostního managementu se očekávají přínosy ve formě zvýšené konkurenceschopnosti podniku, růstu inovativní kapacity firmy, růstu reakce schopnosti, zlepšení orientace firmy na zákazníka, dále zlepšení dodavatelské sítě a růstu tzv. vnitřní kvality, která v sobě zahrnuje procesní inovativnost, provozní efektivitu a pracovní morálku. Tyto přínosy pro firmu znamenají nejen zdroj růstu hodnoty firmy, ale i tržního podílu a tržeb společnosti.

V rámci investiční fáze projektu dojde k naplnění předmětu projektu, tedy k realizaci plánovaných činností, které jsou částečně v rukou společnosti, tedy v rukou projektového týmu, a částečně jsou řešeny externími dodavateli. Tito dodavatelé budou vybráni a schváleni v předinvestiční fázi zadavatelem projektu.

Předmětem investiční fáze projektu je zavedení procesního řízení, sestavení procesní organizační struktury, sestavení zaměstnanců společnosti do autonomních týmů, delegování pravomocí týmům, zavedení nového IS, školení zaměstnanců, zvýšení motivačních kritérií.

Co se týče peněžní stránky projektu, bude projekt hrazen částečně z vlastních zdrojů společnosti a částečně z cizích zdrojů formou bankovního úvěru. Podnik v rámci projektu také žádá o poskytnutí dotace na realizaci změn ve společnosti z fondu Evropské unie.

Projekt nikterak neovlivňuje, jak v záporném či kladném slova smyslu, životní prostředí. Z provedené analýzy rizik vyplynula řada faktorů mající menší či větší vliv na realizaci projektu. Největším rizikem bylo stanoveno riziko neochoty zaměstnanců sdílet znalosti s ostatními.

Z pozice zadavatele projektu je důležitá otázka přijatelnosti projektu. Z provedené finanční analýzy projektu vyplynula přijatelnost projektu. Jeho realizovatelnost je podpořena výpočty finančních ukazatelů vypovídajících o návratnosti investice

v uvažovaném časovém horizontu. Uvažované varianty optimistická a realistická splňují kritéria finančních ukazatelů informujících o návratnosti investice. Opak je ovšem u varianty pesimistické, kde tyto ukazatele nesplňují požadovaná kritéria. Nicméně za nejpravděpodobnější scénář lze považovat variantu realistickou, která počítá s jistými riziky a problémy při realizaci projektu, ale zároveň nenadhodnocuje své očekávání z implementace znalostního managementu a jeho užívání. U této varianty jsou finanční ukazatele pozitivní, a proto byl tedy učiněn závěr o realizovatelnosti a návratnosti této investice.

Závěr

Přínosy managementu znalostí pro společnost jsou značné. Nejenže řízením znalostí můžeme docílit růstu inovativní kapacity firmy, růstu reakceschopnosti podniku, zlepšit orientaci firmy na zákazníka, ale i zlepšit dodavatelské sítě a zvýšit tzv. vnitřní kvalitu, která v sobě zahrnuje provozní efektivitu, procesní inovativnost a pracovní morálku. Toto nejsou jediné přínosy, které může řízením znalostí organizace získat, ale jsou nejčastěji uváděny literaturou. Efektivním řízením znalostí můžeme docílit i růstu znalostního potenciálu firmy.

Cílem této práce bylo nejen seznámit se se znalostním managementem a jeho implementací do podniku, ale i jeho následná aplikace v praxi. Tedy zhodnotit stav dané organizace k připravenosti ke vstupu do znalostního managementu a vypracovat studii proveditelnosti vypovídající o realizovatelnosti projektu „Zajištění vhodného prostředí v organizaci pro vstup do znalostního managementu“.

Při hodnocení současného stavu organizace ve vztahu ke znalostnímu managementu jsem učinila závěr, že společnost nevyužívá svůj znalostní potenciál maximálním možným způsobem. Byly navrženy konkrétní úpravy, kterými by společnost musela projít, aby se mohla stát znalostní organizací. Tyto navržené jednotlivé úkony jsou předmětem projektu „Zajištění vhodného prostředí v organizaci ke vstupu do znalostního managementu“, k němuž byla zpracována studie proveditelnosti. Po zpracování studie proveditelnosti tohoto projektu jsem dospěla k názoru, že projekt je realizovatelný. Tyto závěry jsou podloženy finančními ukazateli zpracovanými v rámci studie proveditelnosti, kdy projekt za předpokladu realistické varianty splňuje veškerá finanční kritéria.

V rámci studie proveditelnosti došlo ke zpracování projektu ve třech variantách provedení, a to v realistické, pesimistické a optimistické. Optimistická i realistická varianta potvrdila návratnost projektu v uvažovaném časovém horizontu. Opakem je ale varianta pesimistická, která veškeré finanční kritéria neobhájila. Největším rizikem, které bylo pro tento projektu zjištěno, je neochota sdílení znalostí zaměstnanců s ostatními. Pesimistická varianta s tímto rizikem počítá jako s jistým dopadem na projekt a předpokládá na tomto základě neúspěch projektu. Proto nejsou naplněna finanční kritéria u této varianty.

Organizace ovšem musí s tímto rizikem počítat a snažit se předejít negativním dopadům z jeho existence. Pokud by byli sami manažeři v této organizaci skeptičtí vzhledem k danému riziku a nesnažili se nijak zabránit jeho reálnému propuknutí, je pravděpodobné, že by toto riziko nastalo a mělo velký vliv na úspěšnost projektu. Nicméně s neochotou sdílení znalostí mezi zaměstnanci můžeme, ba i musíme počítat. Ale dále také musíme zajistit různé motivační stimuly, které budou toto riziko eliminovat a naopak podporovat zaměstnance ve sdílení znalostí.

Závěrem tedy můžeme říci, že projekt je realizovatelný i po finanční stránce, ovšem konečné rozhodnutí, zda bude projekt realizován, je zcela v rukou zadavatele projektu, tedy vrcholového managementu společnosti IACG Přeštice.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Vztah mezi hodnotou a možností sdílet data, informace a znalosti 14
Obrázek 2: Proces tvorby znalosti 16
Obrázek 3: SECI model 18
Obrázek 4: Schopnost vhodné reakce v tradičním prostředí a v prostředí znalostního managementu 23
Obrázek 5: Transformační model 29
Obrázek 6: Pavouk 35
Obrázek 7: Interakce v rámci komponentů BSC 36
Obrázek 8: Návratnost nehmotných zdrojů 38
Obrázek 9: Metodologická pyramida 50
Obrázek 10: Fáze implementace znalostního managementu 52
Obrázek 11: Fáze životního cyklu projektu 56
Obrázek 12: Základny projektového managementu 57
Obrázek 13: Systém podnikového řízení 63
Obrázek 14: Hlavní procesy probíhající v rámci organizace 65
Obrázek 15: Role studie proveditelnosti v jednotlivých fázích realizace projektu 68
Obrázek 16: Struktura znalostí potřebných pro chod společnosti 79
Obrázek 17: Analýza rizik projektu 105

Seznam tabulek

Tabulka 1: Porovnání kodifikační a personalizační strategie organizace 26
Tabulka 2: Obsah jednotlivých dimenzí intelektuálního kapitálu 28
Tabulka 3: Model interakce dimenzí intelektuálního kapitálu 32
Tabulka 4: Srovnání výše uvedených skupin organizačních struktur 46
Tabulka 5: Shrnutí stavu připravenosti firmy k zavedení znalostního managementu 64
Tabulka 6: Srovnání současného a budoucího stavu 73
Tabulka 7: Činnosti probíhající v předinvestiční fázi 76
Tabulka 8: Plán činností investiční fáze projektu a nákladů připadajícím jednotlivým činnostem 77
Tabulka 9: Analýza SWOT (provedená po realizaci projektu) 81
Tabulka 10: Čerpání zdrojů projektu 86
Tabulka 11: Plánované náklady projektu v investiční fázi 88
Tabulka 12: Plánované výnosy projektu v investiční fázi 88
Tabulka 13: Plánované úvěrové náklady projektu v provozní fázi bez poskytnuté dotace 89
Tabulka 14: Plánované úvěrové náklady projektu v provozní fázi se zahrnutím poskytnuté dotace 89
Tabulka 15: Plánované tržby projektu v provozní fázi pro roky 2012 – 2015 v Kč a v procentech v optimistické variantě 90
Tabulka 16: Plánované tržby projektu v provozní fázi pro roky 2012 – 2015 v Kč a v procentech v pesimistické variantě 91
Tabulka 17: Plánované tržby projektu v provozní fázi pro roky 2012 – 2015 v Kč a v procentech v realistické variantě 91
Tabulka 18: Přírůstek Cash–flow projektu v realistické variantě v Kč 92
Tabulka 19: Přírůstek Cash–flow projektu v optimistické variantě v Kč 92
Tabulka 20: Přírůstek Cash–flow projektu v pesimistické variantě v Kč 93
Tabulka 21: Zdroje krytí projektových nákladů v investiční fázi projektu se zahrnutím poskytnuté dotace 94
Tabulka 22: Zdroje krytí projektových nákladů v investiční fázi projektu bez poskytnuté dotace 95
Tabulka 23: Stav úbytku aktiv na konci investiční fáze projektu 95

Tabulka 24: Stav úbytku pasiv na konci investiční fáze projektu se započítáním poskytnuté dotace 96
Tabulka 25: Stav úbytku pasiv na konci investiční fáze projektu bez zahrnutí dotace .. 96
Tabulka 26: Výpočet čisté současné hodnoty projektu 98
Tabulka 27: Výpočet vnitřního výnosového procenta pro jednotlivé uvažované varianty toků z projektu 99
Tabulka 28: Výpočet indexu rentability pro jednotlivé varianty plánovaných toků z projektu 100
Tabulka 29: Diskontovaná doba návratnosti investice v jednotlivých variantách toků z projektu 100
Tabulka 30: Pravděpodobnost výskytu rizika..... 101
Tabulka 31: Dopad rizika 102
Tabulka 32: Analýza rizik projektu 102
Tabulka 33: Časový průběh celého projektu 109
Tabulka 34: Přehled aktivit jednotlivých účastníků projektu 110

Seznam použitých zkratek

Ba – prostor pro aktivaci znalostí

BSC - Balanced Scorecard

ČSH – čistá současná hodnota

IAC Group – International Automotive Components Group

IRR – vnitřní výnosové procento

ROIR – Return on Intangible recources

SECI – socializace, externalizace, kombinace, internalizace

3 S – sebeřízení, sebekontrola a sebeorganizace

Seznam literatury

1. BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5.
2. BĚLOHLÁVEK, František. *Management*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-0396-X.
3. BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
4. COLLISON, Chris., PARCEL, Geoff. *Knowledge management: Praktický management znalostní z prostředí předních světových učících se organizací.* 1. vydání. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.
5. ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. ISBN 978-80-86754-99-4.
6. MIKULECKÝ, Petr., BUREŠ, Vladimír. *Management znalostí a eLearning,* Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. ISBN 80-7041-222-4
7. MIKULECKÝ, Petr., HYNEK, Josef. *Znalostní management: Tvorba, organizace a využití znalostí.* Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. ISBN 80-7041-220-8.
8. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0878-8.
9. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.
10. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostních pracovníků.* Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3.
11. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu znalostí: Tacitní znalost a jak ji řídit.* Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
12. SCHWARTZ, D., HERSHEY. E, *Encyclopedia of Knowledge Management*. Pennsylvania: Idea Group Reference, 2006. ISBN 1-59140-573-4.
13. STŘÍŽ, Pavel. *Mapping and Solving Marketing-Informatics Challenges of Forthcoming Knowledge-Based Society Efficieently*, Bučovice: Martin Stříž Publishing2007. ISBN 978-80-87106-05-1
14. STÝBLO, Jiří. *Lidský kapitál v nové ekonomice*. Praha: Professional Publishing, 2001. ISBN 80-86419-12-6.
15. SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management.* Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1501-5
16. ŠULÁK, Milan. *Teze k přednáškám předmětu rozbor výkonnosti firem,* Plzeň: Západočeská univerzita, 2006. ISBN 978-80-7043-612-7
17. ŠVARCOVÁ, Jena. *Best practices: Sdílení znalostí firem.* 1. vydání. CEED Zlín. 2008. ISBN 978-80-903433-5-1.
18. TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*, 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
19. TRUNEČEK, Jan. a kol. *Projekt synergie: Podnik tažený znalostmi v českém prostředí 2002 – 2005*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0670-X.

20. TRUNEČEK, Jan. a kol. *Případové studie k předmětu Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí.* Praze: Vysoká škola ekonomická, Fakulta podnikohospodářská, 2001. ISBN 80-245-0247-X.

21. TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vydání. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN-80-86419-35-5.

22. VODÁK, Josef., KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců.* Praha: Grada2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

23. VYMĚTAL, J. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: Lexis Nexis CZ, 2005. ISBN 80-86920-01-1.

24. BUREŠ, Vladimír. *Řízení intelektuálního kapitálu.* [online] E+M Ekonomie a Management, Liberec, 2003. ISSN 1212-3609, [cit 2010-03-25], Dostupné z www:<http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/buresvl1/publications/IntellectualCapital.pdf>.

25. BUREŠ, Vladimír. *Klasifikace znalostí, znalostní strategie a styly znalostního managementu*. E+M Ekonomie a Management, Liberec, 2004. ISSN 1212-3609 [cit 2010-03-25], Dostupné z www:<http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/buresvl1/publications/ClassificationStrategyStyles.pdf>.

26. KATOLICKÝ, Arnošt. *Knowledge management* [online], [cit 2010-03-17], Dostupné z www:<http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celek1.htm>.

27. Metody řízení: Lidský kapitál. [online] [cit 2010-03-25] Dostupné z www:<http://www.metodyrizeni.cz/index.php/personalistika-lidske-zdroje/42-ostatni/72-lidsky-kapital>.

28. SIEBER, Patrik. *Studie proveditelnosti – metodická příručka* [online], [cit 2012-03-20] Dostupné z www: <http://www.strukturalni-fondy.cz/Upload/Rizeni-fondu-EU/Metodika-zpracovani-studie-proveditelnosti>.

29. ŠILHÁNKOVÁ, Andrea. *Bakalářská práce: Zavádění znalostního managementu do podniku,* 2010

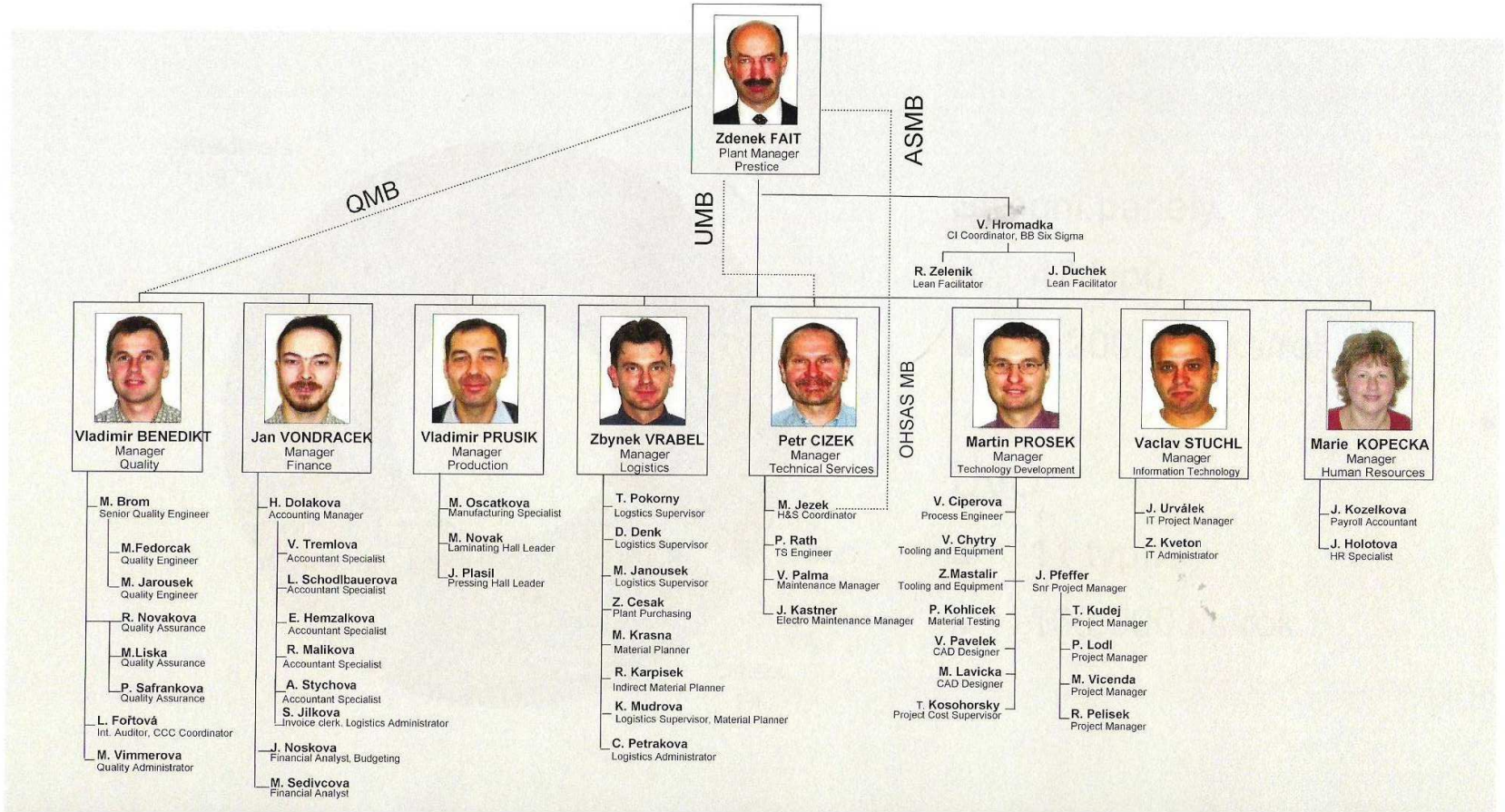
Seznam příloh

Příloha A – Organigram IAC Group Přeštice

Příloha B – Dotazník připravenosti organizace na zavedení znalostního managementu

Příloha C - Předpokládané časové vytížení jednotlivých účastníků projektu v hodinách a jednotlivých měsících realizace projektu

Organigram firmy



Příloha B Dotazník připravenosti organizace k zavedení znalostního managementu

Co budeme u firmy pozorovat:

1) charakteristika podniku
2) strategie
3) procesy
4) firemní kulturu
5) zjištění úrovně IS a IS/IT v organizaci
6) organizační struktura
7) lidské zdroje
8) techniky řízení
9) synergie

AD 1) Charakteristika podniku

Název podniku:
Počet zaměstnanců (stav k 1. 1.)
Obrat (výnosy v Kč za rok)
Vlastní zahraniční kapitál nad 50 % ZJ? Ano Ne
Dosažené vzdělání zaměstnanců
(poměr ZŠ / SŠ / VŠ) ZŠ: Vyučen: SŠ: VŠ:
Hlavní obory podnikání
Portfolio výrobků (produktové výrobky, služby)
Podíl exportu na celkových výnosech

AD 2) Strategie:

Koncept celkového chování organizace, dlouhý program a způsob činnosti organizace a alokace zdrojů potřebných k dosažení zamýšlených záměrů.

Existuje ve firmě strategie v definovaném pojetí? Nebo v jiném pojetí?
Jak strategie vzniká?
a) vytvořila ji externí poradenská společnost
b) byla převzata od vlastníka
c) vytvořil ji jedinec (top manager, GŘ)
d) vznikla týmovou prací celého vedení
e) jinak…….

Je strategie sdílena všemi částmi firmy? Označte na stupnici od 1 – 4, kdy:
1 = strategii nosí v hlavě jediný člověk a podle ní řídí firmu
2
3
4 = strategie je známa všem pracovníkům.

Funguje strategie jako systém? (vzniká nejprve celopodniková strategie, která se poté rozpadá na subsystémy jednotlivých útvarů? Jsou všechny části firmy nasměrovány směrem k uskutečnění celopodnikové strategie?) Označte na stupnici 1-4, kdy:
1 = jednotlivé útvary neodvozují své cíle od celopodnikové strategie. Proto často dochází k tomu, že je chování útvarů vzájemně nekoordinované.
2
3
4 = Strategie funguje jako systém takže jednotlivé útvary si své cíle odvozují od cílů nadřazených a celopodnikových. Díky tomu všechny útvary směřují k naplnění celopodnikové strategie.

Je strategie pouhým svazkem papíru v šuplíku anebo reálně funguje v praxi? Označte na stupnici 1-4, kdy:
1 = formalizovaná strategie je dokumentem zamčeným v šuplíku, kterým se prakticky nepoužívá.
2
3
4 = strategie je důležitý dokument, na který se navazuje v každodenní činnosti, a zejména je používána při důležitých koncepčních rozhodnutích.

AD 3) Procesy
Jaká je většinová tendence v přístupu k řízení ve firmě? Zaměřuje se hlavně na procesy nebo na spíše jednotlivé operace? Označte na stupnici 1-4, kdy:
1 = úplné zaměření na procesy
2 = hlavní tendence směřuje k řízení procesů, ale významné je i zaměření na operace
3 = hlavní tendence směřuje k řízení operací, ale významné je i zaměření na procesy
4 = naprosté zaměření na operace

Jsou úkoly a cíle manažerů spjaty spíše s řízením pracovníků, kteří mají podobnou funkční specializaci, nebo s řízením skupin pracovníků složené z více profesí tak, aby na konci jejich práce byl konkrétně definovaný výstup? Označte na stupnici 1-4, kdy:
1 = odpovědnost manažerů výhradně za provoz funkčních útvarů
2
3
4 = odpovědnost manažerů zejména za konkrétně definované výstupy

Má každý výstup (polotovar) konkrétně definovaného manažera, který zodpovídá za jeho vyprodukování a kvalitu? Označte na hodnotící stupnici 1-4, kdy:
1 = všechny procesy mají konkrétně definovaného vlastníka.
2 = většina procesů má konkrétně definovaného vlastníka.
3 = menší část procesů má konkrétně definovaného vlastníka.
4 = nejsou definováni vlastníci procesů.

Pro měření výkonnosti jsou využívány zejména údaje o práci jednotlivých zaměstnanců nebo naopak označte údaje o výkonnosti jednotlivých procesů? Označte na hodnotící stupnici 1-4, kdy:
1 = výkonnost procesů je měřena a údaje jsou zásadním podkladem pro řízení.
2
3
4 = výkonnost procesů není měřena.

Jsou procesy zajišťovány interně anebo externě?

	Vnitropodnikový proces	Outsourcing	Nevyužívá se
Výroba			
Marketing			
Obchod			
Finance, účetnictví			
Externí logistika			
Opravárenství			
Personalistika			
Vývoj a výzkum			
Nákup, MTZ			
Další:			

AD 4) Kultura
Jak je podniková kultura silná? Jsou jednotlivé složky podnikové kultury rozšířeny mezi všemi pracovníky a pevně zakotveny v jejich užívání a chování nebo je naopak rozšíření a zakotvení jednotlivých prvků firemní kultury slabé? Označte na hodnotící stupnici 1-4, kdy:
1 = kultura je slabá
2
3
4 = kultura je silná

Je kultura organizace řízena? Má vedení firmy povědomí a snahu o cílevědomé korigování podnikové kultury? Označte na hodnotící stupnici 1-4, kdy:
1 = Management firmy se kulturu nesnaží cílevědomě ovlivňovat.
2 = Vedení si existenci kultury uvědomuje, ale omezuje se maximálně na dílčí zásahy.
3 = management vyvíjí snahu o koncepční řízení kultury, avšak bez znatelných úspěchů.
4 = kultura firmy je systematicky a cílevědomě řízena vedením firmy.

Snažíte se formovat kulturu vaší organizace spíše do podoby rigidní precizně organizované firmy, kde zaměstnanci vykonávají jasně specifikovaná úkoly, nebo budujete prostředí, kde převažuje pocit důvěry a vzájemného respektu, kde je zaměstnancům dán prostor pro generování vlastních nápadů s možností sebeorganizování, samostatného rozhodování a přejímání zodpovědnosti. Označte na hodnotící stupnici 1-4, kdy:
1 = chceme, aby zaměstnanci respektovali vztahy podřízenosti a vykonávali pouze přidělené úkoly.
2
3
4 = vedení společnosti definuje pouze cíle, kterých je třeba dosáhnout. Způsob dosažení těchto cílů však vědomě necháváme na našich zaměstnancích. Iniciativa, kreativita a zdravá konkurence jsou důležitými prvky naší firemní kultury.

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

	Nízká intenzita = 1			Vysoká intenzita = 4
Profesionalita	1	2	3	4
Nadšení pro práci a dosahování cílů	1	2	3	4
Hrdost na firmu, její výsledky a chování	1	2	3	4
Orientace na projekty (práce na nových věcech, dosah. cílů...)	1	2	3	4

AD 5) IS Architektura

Používáte tyto prostředky?	ANO/NE
Počítače	
Sítě	
Sítě propojeny do Intranetu	
Groupware	
Jiné	
Jiné speciální dB	

Jaký je počet používaných osobních počítačů ve firmě? (vč. notebooků, pokud není číslo k dispozici – odhad poměru „počet pracovníků/1 počítač“).
Počet počítačů:
Počet pracovníků ve firmě:

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

V jakých podnikových procesech jsou informační technologie nasazeny? (ohodnoťte a doplňte):

	vůbec = 1			vysoce komplexně = 4
Aplikace/moduly účetnictví a pro řízení finančních toků	1	2	3	4
Pro řízení nákupu a skladového hospodaření	1	2	3	4
Pro řízení a podporu distribuce a prodeje	1	2	3	4
Pro řízení výroby/vnitropodnikových logistických řetězců	1	2	3	4
Pro řízení lidských zdrojů	1	2	3	4
Pro podporu rozhodování (datové velkosklady, EIS apod.)	1	2	3	4
Pro podporu a řízení prodeje	1	2	3	4
Pro řízení údržby/servis	1	2	3	4
Pro řízení projektů	1	2	3	4
Aplikace pro CAD/grafiku	1	2	3	4
Další…				

Jaký je stupeň integrace jednotlivých systémů? (označte na hodnotící stupnici 1-4), kdy:
1 = izolované systémy bez propojení
2
3
4 = propojení systémů je takové, že dohromady fungují jako systém jediný

AD 6) Organizační struktura

Jaký je počet stupňů řízení? ……
Kolik podřízených má v průměru manažer první linie? .....
Útvary vznikají na základě jakého kritéria? Označte:
specializace a kvalifikace pracovníků
pracovní proces a funkce, které je mohou zabezpečit
výrobek, zákazník

Od kolika manažerů dostává podřízený instrukce? ……

Jak intenzivně je využívána týmová práce? Označte na stupnici 1-4, kdy:
1 = týmy nejsou tvořeny vůbec
2
3
4 = týmové uspořádání pracovníků je základem fungování firmy

Jaká je pružnost organizační struktury? Označte na stupnici 1-4, kdy:
1 = úkoly jsou rozděleny na specializované jednovětvové části
2
3
4 = pracovníci spolupracují na společných úkolech

Jaký směr komunikace uvnitř firmy převažuje?
a) převažuje vertikální orientace (tj. po linii nadřízenosti a podřízenosti)
b) převažuje horizontální orientace (tj. po linii kolegů na stejné pracovní úrovni)

Klasifikujte organizační strukturu a popište modifikace (př. z větší části maticová a v menší části firmy liniová).

Úroveň komunikace v organizaci:

	ANO/NE - Vyjádření podniku
Pořádáme pravidelné formální schůzky	
Pořádáme pravidelné neformální schůzky	
Schůzek k řešení problémů se účastní pouze odpovědní pracovníci	
Máme hlavně flexní týmy /nemění se po dobu projektu či fungování procesu/	
Máme hlavně flexibilní týmy /kdokoliv se může zúčastnit/	
Často delegujeme pravomoci	
Pravomoci delegujeme s velkou opatrností	
Pracujeme na principu 3 S – sebeřízení, sebekontrola a sebeorganizace	
Informace si předáváme hlavně písemně	
Informace si předáváme hlavně ústně	

Způsob práce organizace:

	Vyjádření podniku
Pracovníci mají pevně stanovené úkoly či popis práce	
Pracovníci mají volně stanovené úkoly a popis práce a dělají co je třeba	
Pracovníci si sami určují, co budou dělat. Popis prac. činnosti tvoří pouze základní rámec.	
Tok informací a zkušeností organizací není nijak omezen. V organizaci je úplná organiz. otevřenost.	
V organizaci je zcela volná komunikace a volné komunikační kanály.	

AD 7) Lidské zdroje

Jaká je míra delegování pravomocí ve firmě? Označte na stupnici 1-4, kdy:
1 = manažeři si v rukou ponechávají většinu svých pravomocí
2
3
4 = manažeři se snaží předat pravomoci podřízeným vždy, kdy je to možné

Útvar personalistiky a personální práce manažerů ve firmě se zaměřuje především na:
a) tzv. personální administrativu, tj. výpočet výše mezd, dodržování předpisů, apod.
b) urovnání protichůdných zájmů firmy a zaměstnanců, tj. kolektivní vyjednávání, apod.
c) strategický přístup, tj. dlouhodobé plánování potřeby a kapacit, strategie prosazování motivačních nástrojů, apod.

Existuje ve firmě formalizovaný systém povyšování a kariérního růstu? Vytváří se a periodicky se aktualizuje plán další kariéry, povyšování a vzdělávání pro každého pracovníka firmy? Je pro každé důležité pracovní místo zpracován seznam možných nástupů? Označte na stupnici 1-4, kdy:
1 = systém kariérního plánování ve firmě neexistuje vůbec.
2
3
4 = pro každého pracovníka se periodicky zpracovává plán jeho kariérního růstu.

Jaké jsou roční výdaje na vzdělávání pracovníků firmy? Pokud není číslo k dispozici, pokuste se aspoň odhadnout, kolik je ročně vynaloženo v průměru na vzdělávání jednoho pracovníka.
Celkové výdaje na vzdělání (v Kč/rok 2009):
Kolik firma průměrně vydá na vzdělávání 1 pracovníka za rok?:

AD 8) Techniky řízení

Které konkrétní specifické techniky řízení firma využívá a v jaké intenzitě, kdy:
0 = ve firmě je tento pojem neznámý
1 = znalost pojmu a jeho podstaty
2 = plánuje se, že bude v budoucnu využito
3 = technika je využívána nedokonale nebo je v procesu implementace
4 = technika řízení je plně používána

Balanced Scorecard	0	1	2	3	4
Controlling	0	1	2	3	4
Řízení kvality	0	1	2	3	4
Procesní řízení	0	1	2	3	4
Reengineering	0	1	2	3	4
Teorie omezení (Goldratt)	0	1	2	3	4
Open Book Management	0	1	2	3	4
Projektové řízení	0	1	2	3	4
Just In Time	0	1	2	3	4

AD 9) Synergie

Kapitola synergie popisuje součinnost a provázanost jednotlivých subsystémů řízení (tj. např. provázanost IT na podnikové procesy, problémy fungování organizační struktury ve firemní kultuře, atd.). Cílem je popsat soubor subsystémů jako jeden fungující organismus.

Vyjmenujte a popište, kde při součinnosti subsystémů dochází k problémům (poruchy), a naopak, kde vznikají dodatečné hodnoty a přínosy (přednosti).

Přednosti	Poruchy
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-
-	-

Ohodnoťte celkovou synergii subsystémů ve firmě (tj. úroveň součinnosti všech subsystémů řízení podniku jako celku). Označte na hodnotící stupnici 1-4, kdy:

1 = minimální provázanost subsystémů a z toho vyplývající zásadní problémy ve fungování podniku

2

3

4 = vysoká synergie, vysoký stupeň provázanosti subsystémů

Příloha C Předpokládané časové vytížení jednotlivých účastníků projektu v hodinách a jednotlivých měsících realizace projektu

Účastníci projektu	duben – 1. polovina května 2012 – počet odpracovaných hodin		září 2012 – počet odpracovaných hodin		říjen 2012 – počet odpracovaných hodin	
	v rámci pracovní doby	práce přesčas	v rámci pracovní doby	práce přesčas	v rámci pracovní doby	práce přesčas
Manažer projektu	6,3	0,2	0	0	3	5
Manažer kvality	3,9	1	0	0	0	0
Manažer lidských zdrojů	9,3	0,4	20,4	3,6	21	5,8
Manažer informačních technologií	3,9	0,2	0	0	2,4	0
Manažer technických služeb	0,9	0	3	0	0	0
Manažer logistiky	3,9	0,2	0	0	0	0
Manažer výroby	3,9	0,2	3	1	0	0
Manažer financí	9,3	2	0	0	0	0
Projektový manažer 1	3	0	5,6	0	6	0
Projektový manažer 2	3	0	5,6	0	6	0
Projektový manažer 3	3	0	5,6	0	6	0
Projektový manažer 4	3	0	5,6	0	6	0

Abstrakt

ŠILHÁNKOVÁ, Andrea. *Projekt zavádění znalostního managementu do průmyslového podniku*. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 120 s., 2012

Klíčová slova: znalostní management, znalosti, intelektuální kapitál, znalostní strategie, zavádění znalostního managementu, studie proveditelnosti

Předložená práce je zaměřena na oblast znalostního managementu a jeho zavádění do podniku. Práce obsahuje základní charakteristiku znalostního managementu a jeho komponent, problematiku intelektuálního kapitálu a způsobů jeho měření, až po samotný proces implementace znalostního managementu. Praktická část vychází z analýzy připravenosti organizace ke vstupu do znalostního managementu a dále zpracovává studii proveditelnosti projektu zajišťujícího vhodné prostředí pro implementaci managementu znalostí.

Abstract

ŠILHÁNKOVÁ, Andrea. *Project to implement knowledge management into an industrial company*. Pilsen: Faculty of Economics ZČU in Pilsen, 120 p., 2012

Key words: knowledge management, knowledge, intellectual capital, knowledge strategies, implementing knowledge management, feasibility study

Submitted work is focused on the area of knowledge management and its implementation to the enterprise. The work includes basic characteristics of the knowledge management and its components, the issue of the intellectual capital and its measurement methods to the process of implementation of the knowledge management. The practical part is based on the analysis of state of readiness to implement the knowledge management. Thereinafter there is processed the feasibility study of project, which should provide a suitable background for the implementation of the knowledge management.