

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Management znalostí a jeho přínos pro
organizaci**

**Knowledge management and its contribution
to the organization**

Matěj Čapek

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „*Management znalostí a jeho přínos pro organizaci*“ vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 24.4.2023

v. r. *Matěj Čapek*

Zásady pro vypracování práce

1. Charakterizujte pojem znalostní management a související pojmy.
2. Charakterizujte zvolený podnikatelský subjekt.
3. Analyzujte současný stav managementu subjektu v kontextu znalostního managementu.
4. Vyhodnoťte přínosy implementace zvolených metod znalostního managementu

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu bakalářské práce Ing. Adamu Faifrovi za jeho cenné rady, připomínky a čas věnovaný konzultacím.

Obsah

Obsah.....	4
Úvod.....	6
1. Data, informace, znalosti.....	7
1.1. Data	7
1.2. Informace	8
1.3. Znalost.....	9
1.4. Typy a vlastnosti znalostí.....	10
2. Management znalostí.....	11
2.1. Znalostní řetězec	14
2.2. Aktivity managementu znalostí.....	16
2.3. Přínosy managementu znalostí.....	17
3. Znalostní management	20
3.1 Znalostní management a jeho zavádění v podniku	20
3.2 Rozdíly mezi managementem znalostí a znalostním managementem	22
4. Proces implementace managementu znalostí.....	24
4.1 Intelektuální kapitál.....	25
4.2 Zavádění managementu znalostí	27
4.3 Přístupy k implementaci managementu znalostí.....	30
4.3.1 Jak začít s managementem znalostí.....	30
4.3.2 Pětifázový způsob zavádění	32

4.3.3 Modely implementace	35
4.4 Hrozby při implementaci managementu znalostí.....	37
5. Praktická část.....	39
5.1 Charakteristika zvoleného podniku	39
5.2 Současný stav managementu.....	41
5.3 Rozbor pozic ve firmě	41
5.4 Školení a kurzy ve firmě	46
5.4.1 Školení řidičů – efektivní jízda	47
5.5 Vyhodnocení navrhovaných řešení	60
Závěr.....	63
Seznam použitých zdrojů.....	64
Seznam tabulek.....	65
Seznam obrázků	66
Seznam zkratk	67
Seznam příloh	68

Abstrakt

Abstrakt

Úvod

Management znalostí není tak známý pojem, ale v dnešní době se jedná o jednu z nejdůležitějších součástí každého podniku, který chce být na trhu konkurenceschopný. V dnešní době se prolíná v podniku téměř do všech odvětví. Ať už se jedná o udržení nejmodernějších trendů, které lákají neustále nové a nové zákazníky, o modernizaci celkového dojmu podniku, nebo o udržování stávající úrovně, která by udržovala současné klienty.

Úvod teoretické části je zaměřen na několik zásadních pojmů, mezi které patří například data, informace a znalosti, které jsou nezbytně nutné k pochopení dané problematiky. Jednou z prvních kapitol je také charakteristika samotného managementu znalostí nebo rozdíl mezi tímto managementem a znalostním managementem, což jsou pojmy, které se na první pohled můžou zdát totožné, ale není tomu tak. Teoretická část obsahuje také popis implementace managementu znalostí.

Cílem bakalářské práce je analýza jednoho konkrétního podniku a jeho pracovních pozic. Daná analýza by měla odhalit, kteří pracovníci uplatňují spíše naučené věci a pracují podle jasně daného plánu a kteří zaměstnanci těží primárně ze svých znalostí a musí se často uchylovat k improvizaci. Analýza pracovních pozic bude také nutná k tomu, aby bylo jasné, které pozice jsou případně lépe a které hůře nahraditelné. Dále bude potřebné zjistit, pomocí komunikace s vedením a zaměstnancem firmy, kde jsou případné nedostatky v komunikaci mezi zaměstnanci, šíření informací a předávání znalostí. V případě nalezení nedostatků, bude následovat návrh řešení, které by firmě mohli pomoci jak v šíření znalostí, komunikaci mezi zaměstnanci, případně pak k uspořené finančních prostředků. K vyřešení těchto nedostatků budou aplikovány metody managementu znalostí, jejichž implementací by se nedostatky mohly anulovat. Závěr praktické části obsahuje celkové zhodnocení všech variant řešení.

1. Data, informace, znalosti

Vzájemnou závislost mezi daty, informacemi a znalostmi lze chápat tím způsobem, že data jako shodně vyjádřené symboly představují tzv. „výrobní surovinu“, která se dále mění na informaci. Znalosti poté vymezují základní rámec pro kognitivní (myšlenkové) procesy interpretace dat a informací. (Petříková et al. 2010)

Kognitivní procesy jsou děje, díky nimž člověk poznává sám sebe i okolní svět. Do celkového souboru těchto procesů spadá vnímání, představivost, paměť, myšlení, učení, pozornost a řeč.

Bez bližšího poznání těchto pojmů, by následný obsah práce pochopili čtenáři opravdu velmi obtížně, jelikož z nich vychází téměř vše, co se o managementu znalostí dozvíme, z čehož vypovídá i samotný název. Součástí této kapitoly tedy bude i bližší popis a vymezení výše uvedených pojmů.

1.1 Data

Všechno, co lze monitorovat pomocí smyslů, považujeme za data. To znamená, všechno, co můžeme chutnat, cítit, slyšet a vidět. Data lze také definovat jako objektivní fakta o událostech nebo posloupnost znaků. Často jsou data dobře strukturována a vázána na nějakou technologii. Je možné je **kvantitativně** hodnotit pomocí:

nákladů – prostředků, které se musí vynaložit k jejich získání

rychlosti – jak rychle je lze získat

kapacity – jak velké množství dat je v danou chvíli k dispozici

Dále lze data hodnotit také pomocí **kvalitativních** ukazatelů. V takovém případě je důležité sledovat zda:

je k datům přístup, když je to potřeba.

splňují data nároky, které na ně jsou kladeny.

je zpráva, která je v nich zakódována, srozumitelná. (Mládková, 2005a)

Z fyzikálního hlediska se data chápou jako posloupnost znaků (signálů), která přímo odráží zkoumanou skutečnost. Samy o sobě však nemají význam, pouze popisují objektivní realitu a určité události bez vazby na okolní události. Data lze dělit na

užitečná a neužitečná. Soubory dat, které jsou účelově uspořádané, se nazývají databáze nebo datové zdroje. (Truneček, 2004)

1.2 Informace

Informace jsou data, kterým byl dán význam prostřednictvím kontextu. Dobrý příklad může být výkaz zisku a ztrát vaší firmy. Je to stále seznam čísel, ale nyní má relevantního kontextu. (Groff & Jones, 2012)

Poskytují odpovědi na otázky kdo?, co?, kde?, kdy? Význam informace vzniká až vzájemným propojením dat. (Truneček, 2004)

Lze také říci, že informace představuje určitý typ zprávy nebo příběhu. Rozhodnutí, zda zpráva, kterou uživatel dostal, je skutečně informace, závisí na něm. (Mládková, 2005a)

V užším slova smyslu se jako informace rozumí takový údaj, který je užitečný vzhledem k potřebám uživatele, ať už jsou skryté nebo projevené. Informace může být údaj, fakt, zpráva nebo sdělení, které obohacuje příjemcovu poznání. Pro to, aby se jednalo o informaci, musí být pro příjemce nová. (Vymětal et al. 2006)

Lze také říci, že se jedná o relevantní data, která obsahují účel. Uživatel musí být schopen tomuto účelu porozumět, jinak informace nevznikne a data zůstanou pouze daty. (Mládková, 2004)

Informace je možno také ohodnocovat pomocí kvantitativních a kvalitativních ukazatelů. Kvantitativní ukazatele se týkají především konektivity a transakcí, například kolik e-mailů přijde a odejde za den z e-mailové adresy nebo kolik dopisů obdrží člověk za týden. Kvalitativní ukazatele měří užitečnost, to znamená, do jaké míry je daná informace pro uživatele skutečně relevantní. (Mládková, 2005a)

Informace jsou vytvářeny z dat:

kontextualizací – uživatel ví, ke kterému účelu byla data shromážděna

klasifikací – uživatel ví, do které kategorie data patří

kalkulací – data jsou analyzována pomocí matematických a statistických metodik

korekcí – data jsou opravena a chyby odstraněny

kondenzací – uživatel sumarizuje data.

Hodnota informace závisí na dvou následujících faktorech:
ceně, kterou musel člověk zaplatit, aby informaci získal
osobním vztahu, který k ní daný člověk má. (Mládková, 2005a)

1.3 Znalost

Jak definice, tak význam pojmu znalost podléhají různým výkladům. Tato rozdílnost vyplývá především z různých pohledů v rámci jednotlivých disciplín, ve kterých se o znalostech diskutuje. (Šimková & Hoffmannová, 2022)

„Znalost je nehmotný fenomén, umožňující pochopení podstaty jevů, procesů a chování objektů reálného světa, úspěšné zvládnutí různých činností a volbu orientace pro úspěšné překonání překážek, bránících dosažení zvoleného cíle.“ (Pitra et al. 2015, s. 22)

Znalost je vytvářena z informace pomocí:

srovnávání – srovnávání nové informace s tím, co už uživatel zná (znalosti) z podobných či jiných situací

souvislosti – uživatel hodnotí význam informace pro rozhodování a činnost

spojování – hledání vztahu ke znalostem, které již daný uživatel, nebo někdo jiný, má

konverzace – uživatel zjišťuje, co si jiní lidé o informaci myslí. (Mládková, 2005a)

Za zdroje znalostí v podniku lze považovat zaměstnance, management, majitele, zákazníky, ale také procesy, výrobky, služby, databáze znalostí atd. Znalost je účelová koordinace akce, schopnost něco uskutečnit. Rozdíl mezi informacemi a znalostmi spočívá právě v této akci. Informace pouze popisuje akci, zatímco znalost je konkrétní čin. Znalosti musí být použitelné a použité. Nepoužitelné a nepoužité znalosti zůstávají informacemi tak dlouho, dokud nejsou transformovány v akci. (Truneček, 2004)

1.4 Typy a vlastnosti znalostí

Tato část bude zaměřena na rozlišení a popis jednotlivých typů a vlastností znalostí. Důležitý je také způsob jejich získávání, podle kterého se dále znalosti dělí, což je v této části také vysvětleno.

Základní typy znalostí jsou dovednost (zručnost, um), znalost (schopnost) a odbornost (expertiza).

Dovednost, stejně jako každá jiná znalost, je účelová koordinace akce. Pravidla této koordinace jsou vnitřní, sebedeklarovaná a sebehodnotící. Člověk umí psát, číst a řídit podnik, protože koordinace této akce vyhovuje jeho vlastním pravidlům ohledně hodnocení kvality. Dovednost může být též vysoké kvality, zejména je-li subjekt (nositel) náročný a sebekritický. Nicméně, kromě toho, že dokáže být člověk zručný a dovedný v dosahování osobních výsledků, je nutné, aby dovednost byla zhodnocena společností a institucemi.

Znalost (v pravém slova smyslu) spočívá v koordinaci akce a výsledků, která vyhovuje vnějším pravidlům daným společností, institucemi, řemeslem a profesionalitou. Skutečnou znalost potvrzují a osvědčují právě tyto společenské faktory, nikoliv pouze dovednost samotná. Profesionál se umí podřídit pravidlům a kritériím své profese, což je výrazem jeho profesionality, zatímco laik nebo samouk nejsou schopni tento standard splnit. Dovednost může přerůst ve znalost pouze tehdy, pokud je provázána s kontextem společenského „oprávnění“. Podřízení se pravidlům a standardům je nezbytným prvkem profesionality, nikoliv nedostatkem.

Odbornost a expertiza jsou nejvyššími formami znalostí. Profesionál, který zvládne pravidla koordinace akce tak, že získá schopnost a oprávnění tato pravidla ovlivňovat a měnit, dosáhl odborné znalosti. Pouze na této úrovni jsou znalosti schopné "učit" (ve smyslu měnit) i systém pravidel a kritérií, určujících kvalitu procesu a konečného výsledku. Expert definuje, mění a vymezuje pravidla své odbornosti. (Petříková et al. 2010)

Znalosti dále dělíme dle způsobu jejich získávání na implicitní (tacitní) a explicitní. Zásadní rozdíl je v tom, že první jmenované jsou osobní znalosti daného člověka, které vycházejí ze zkušeností, učení, netradičních dovedností apod. Obtížně se předávají a vysvětlují. Oproti tomu explicitní znalosti představují různé plány,

dokumenty apod. Snadno se předávají a jejich forma umožňuje distribuci i bez přímého osobního kontaktu.

Implicitní (tacitní) znalosti jsou tzv. personalizované znalosti, které vycházejí ze zkušeností, jsou neverbalizované, intuitivní a skryté v lidské mysli. Jsou rozhodující podnikovou silou tvořící základ znalostního managementu.

Explicitní znalosti lze vyjádřit formálním jazykem a také snadno přenášet mezi jednotlivci.

Vyjadřují se v číslech, slovech nebo pravidlech. (Šimková & Hoffmannová, 2022)

2. Management znalostí

Následující kapitola se zabývá managementem znalostí, což je, jak vypovídá již název této BP, stěžejní téma. Základem Managementu znalostí je šíření znalostí v organizaci mezi zaměstnanci. Posléze stojí na vedení dané firmy, co udělá, aby se zaměstnanci rozvíjeli a případně si vzájemně pomáhali v seberozvoji.

„Být konkurenceschopný, to dnes více než kdy jindy znamená být kreativní a schopný, hodně záleží na expertíze a dovednostech, zlepšování a inovacích. Všechny tyto atributy mají své zdroje ve výchově, vzdělávání a následné kultivaci a využití získaných schopností a znalostí.“ (Petříková et al. 2010, s. 105)

Management znalostí se týká získávání, tvoření, sdílení a používání znalostí. Tyto znalosti zahrnují jak explicitní, tak implicitní znalosti. Znalostmi nemáme na mysli pouze know-how vědět jak, ale také vědět kdo, vědět proč a vědět kdy. Nejedná se pouze o moudré knihy a nejlepší postupy, ale spíše o lidi – pracovní komunity, které udržují určité znalosti a sdílejí je, aby je mohli upravit a přizpůsobit pro své vlastní potřeby. Management znalostí tak není pouhým výtahem z toho, co je známo v určitém časovém okamžiku, ale vyvíjejícím se souborem znalostí udržovaných v aktuální podobě lidmi, kteří je pravidelně používají. (Collison & Parcel, 2005)

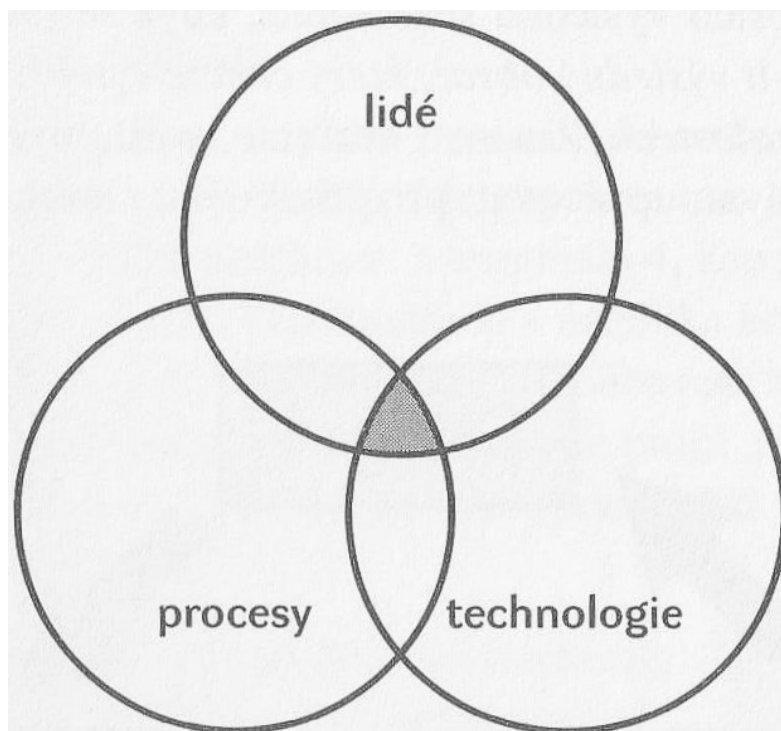
Management znalostí může být definován jako systematický a integrovaný proces řízení a koordinace širokého portfolia, které zahrnuje aktivity společnosti, tj. získávání, vytváření, ukládání, sdílení, fúzování, vyvíjení, rozvíjení a využívání znalostí jednotlivců a skupin s cílem dosažení vyšší podnikové výkonnosti. (Petříková et al. 2010)

Při řízení znalostí by se manažeři měli orientovat na řízení obou typů znalostí, tzn. jak explicitních, tak i tacitních a samozřejmě také na optimalizaci jejich vztahu. Měli by si uvědomit, že pokud řídí explicitní znalosti, řídí obvykle technologie. Řídí-li tacitní znalosti, řídí lidi. Vzhledem k tacitní složce a vztahu mezi tacitní a explicitní znalostí nelze znalosti jako celek řídit direktivně, ale organizace se o to přesto snaží. Když se jim to nedaří, soustředí se pouze na řízení explicitních znalostí a přehlížejí řízení znalostí tacitních a vztahu mezi tacitními a explicitními znalostmi. (Mládková, 2005a)

Rozdíl mezi zmíněnými explicitními a tacitními znalostmi je uveden v kapitole: *1. Data, informace, znalosti*

Management znalostí je hybridní disciplína. Nejedná se čistě o vědu, ani o určitou dovednost. Z hlediska funkce propojuje oblasti učení a rozvoje organizace, řízení lidských zdrojů a IT (informační systémy). Tento způsob překrytí se obvykle znázorňuje pomocí tří kruhů, přičemž management znalostí je oblast, kde se všechny tyto kruhy překrývají. (Collison & Parcel, 2005)

Obr. 1 – Schéma – lidé, procesy, technologie



Zdroj: Collison & Parcel (2005, s. 21)

Z uvedeného schématu vyplývá řada důležitých poznatků. Především to, že základními prvky úspěšného managementu znalostí jsou:

spolehlivě fungující společná technologická infrastruktura, která umožní sdílení znalostí,

lidé, kteří jsou propojeni, disponují znalostmi a jsou ochotni je sdílet, ptát se a naslouchat,

zavedené procesy pro jednodušší sdílení, ověřování a extrakci znalostí. (Collison & Parcel, 2005)

2.1 Znalostní řetězec

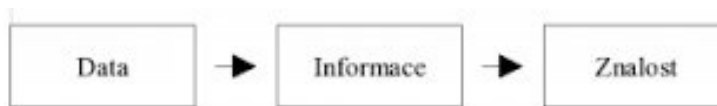
V obecné rovině lze říci, že management znalostí představuje systematický přístup k tvorbě, získávání, uchovávání, šíření, sdílení a aktivnímu využívání znalostí s cílem zvýšit výkon organizace. Pouhé shromažďování dat, informací a znalostí samo o sobě nemá pro podnik velký význam. Klíčové je využití znalostí při úspěšné realizaci konkrétních akcí, které jsou pro danou organizaci důležité. (Truneček, 2004)

Hierarchický řetězec, který znázorňuje vznik znalostí, se většinou zobrazuje pomocí schématu: data – informace – znalosti. V teorii i praxi existuje celá řada rozdílných interpretací těchto pojmů. Zejména pojem informace má v různých oblastech, jako je kybernetika, biologie, management a informační management, odlišný význam. V oblasti managementu znalostí se význam těchto pojmů zvolna stabilizuje, i když ne vždy jsou vysvětlovány jednotně. Zejména obsahový význam pojmů znalost a informace se často liší. Tento řetězec se ještě rozšiřuje o pojem vědomost a moudrost. (Truneček, 2004)

Data, informace, vědomosti a částečně i znalosti se týkají toho, co je již známo a tím pádem se vztahují k minulosti. Moudrost vychází z minulosti i současnosti, ale týká se také budoucnosti a schopnosti předvídat určité situace. (Truneček, 2004)

Je nutné si uvědomit, že jednotlivé články daného řetězce nejsou vytvářeny tzv. "vzestupnou sumarizací", neboť není pravidlem, že soubor dat bude automaticky tvořit informace, soubor informací znalosti a tak dále. (Truneček, 2004)

Obr. 2 – Znalostní řetězec D – I - Z



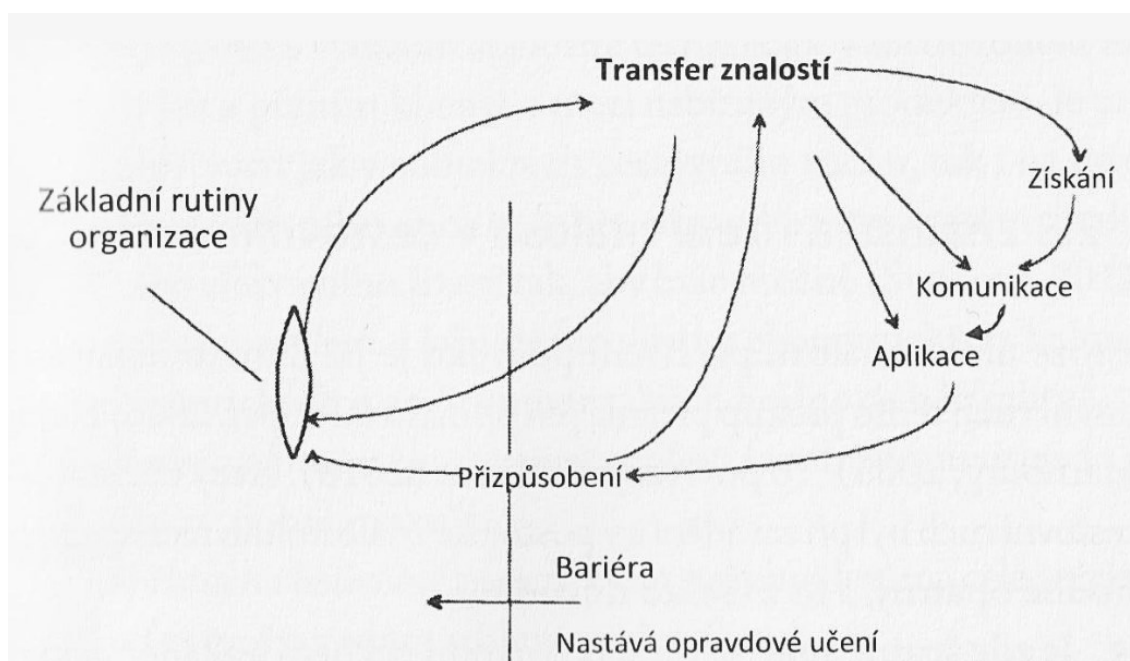
Zdroj: Truneček (2004, s. 14)

Na konci hierarchického řetězce (obr. 2 – Řetězec znalostí) jsou tedy znalosti. Znalosti je ovšem nutno dále řídit, přenášet a sdílet. Zjednodušeně řečeno, na tomto principu funguje management znalostí.

Definici řízení znalostí uvádí Limpopo (2017, s. 5) jako „*schopnost organizace využívat své kolektivní znalosti prostřednictvím procesu vytváření, sdílení a využívání znalostí, jež prostřednictvím technologie umožňuje dosažení cílů.*“ (Šimková & Hoffmannová, 2022, s. 36)

„Podle Liyanage et al. (2009) transfer znalostí nebo také přenos znalostí znamená identifikaci dostupných znalostí, které již existují, jejich získání a následnou aplikaci těchto znalostí využitelných k rozvoji nových nápadů nebo k vylepšení existujících za účelem zrychlení a zlepšení celého procesu. Při přenosu znalostí nejde jen o využívání dostupných znalostí, ale také o to, jak je dobře získat, a především efektivně využívat. Přenos znalostí je založen podle autorů také na spolupráci a komunikaci mezi zdrojem (odesílatelem znalostí) a příjemcem znalostí.“ (Šimková & Hoffmannová, 2022, s. 37)

Obr. 3 – Konceptní rámec přenosu znalostí



Zdroj: Šimková & Hoffmannová (2022, s. 37)

„Sdílení znalostí lze podle Paulin & Suneson (2012) chápat jako proces, v němž dochází k výměně znalostí mezi jednotlivými subjekty. Tato výměna znalostí obvykle nemá jasný cíl. Je však třeba upozornit na to, že znalosti nelze nikdy zcela absolutně sdílet, protože vždy existují v osobním kontextu a příjemce je obvykle interpretuje vzhledem ke svému znalostnímu základu.“ (Šimková & Hoffmannová, 2022, s. 38)

Aby si čtenář dokázal představit využívání znalostí o něco lépe, je zde uveden i názorný příklad toho, že se nejedná pouze o vrcholové pozice ve firmě, kde se dá management znalostí využít.

Mezi znalostní pracovníky lze zařadit i jednu nejmenovanou uklízečku, která se stará o úklid v provozu, který je neobvykle náročný na čistotu. Vzhledem k vysokému standardu, který firma požaduje, musí mít tato dáma nejen široký přehled o čistících prostředcích na trhu, ale také musí znát jejich vzájemnou kompatibilitu, potenciální účinky na různé materiály a na kvalitu ovzduší. Z toho vyplývá, že za úklid provozu nemůže být zodpovědný kdokoliv, ale právě tato dáma, která díky svým znalostem a zkušenostem dokáže nejlépe plnit přísné standardy. (Mládková, 2004)

2.2 Aktivity managementu znalostí

Na trhu je široká nabídka produktů a nástrojů pro odvětví managementu znalostí. Softwarové firmy poskytují moderní nástroje pro spolupráci a vyhledávání informací, konzultační firmy realizují vzdělávací programy a techniky, a novináři nabízejí své služby pro zpracování historie podniku.

(Collison & Parcel, 2005, s. 22)

Nejzásadnější aktivity managementu znalostí jsou následující:

Vytvoření, objevení, zachycení

Přijetí, přizpůsobení, převedení, aplikování

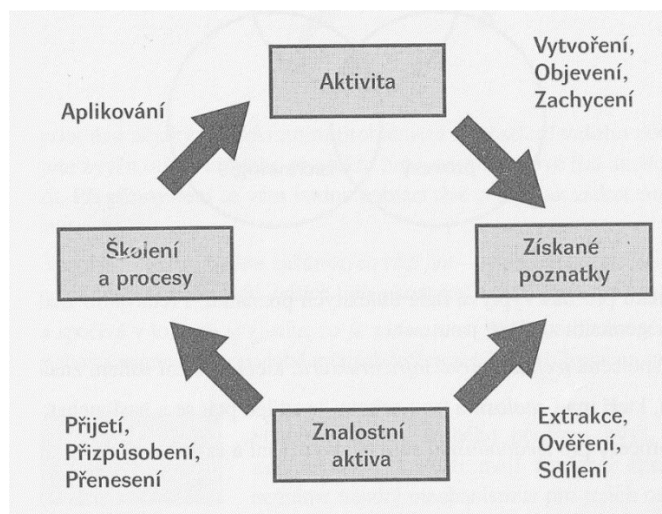
Tyto komponenty mohou být užitečné i samy o sobě, ovšem těch nejlepších výsledků se může dosáhnout až tehdy, když se jednotlivé dílky puzzle spojí a navzájem doplňují. Znalosti můžeme tvořit, objevovat, zachycovat, sdílet, extrahovat, ověřovat, předávat, upravovat, přizpůsobovat a aplikovat. (Collison & Parcel, 2005)

Extrahování, ověření, sdílení

Když se začíná s obchodní aktivitou, je důležité si v prvním kroku zhodnotit, co se doposud událo a formulovat, co už člověk ví - jaké poznatky získal. I když je skvělé tyto poznatky zachytit v kompletní podobě, velká databáze může být nezajímavá a těžko se v ní bude orientovat. (Collison & Parcel, 2005)

Pro lepší představu je celý koloběh znázorněn na následujícím schématu:

Obr. 4 – Aktivity managementu znalostí



Zdroj: Collison & Parcel (2005, s. 22)

2.3 Přínosy managementu znalostí

Obsahem této podkapitoly bude popis jednotlivých přínosů, které přináší správná implementace managementu znalostí. Je velmi časté, že člověk začne výhody managementu znalostí skutečně vnímat až tehdy, jedná-li se o jeho konkrétní problém, který musí řešit.

Růst inovativní kapacity firmy

Díky lepšímu využívání znalostí svých pracovníků firma získává nové dovednosti, což jí umožňuje vytvářet nové produkty a služby a zvyšovat tak kvalitu.

Růst reakceschopnosti firmy

Projevuje se především růstem flexibility, rychlosti a správnosti rozhodování, větším sdílením tacitních znalostí, snížením geografických bariér a zlepšením organizačního učení.

Zlepšuje se orientace firmy na zákazníka

Firma lépe udržuje zákazníky a zároveň lépe získává nové. Je schopna rychleji reagovat na změny požadavků na výrobky a zlepšovat jejich kvalitu.

Zlepšují se dodavatelské sítě

Efektivita dodavatelských řetězců firmy roste, logistika je lépe integrována a vztahy s dodavateli i odběrateli jsou utužovány, což vede k udržitelnějším trhům.

Růst tzv. vnitřní kvality

Procesní inovativnost, provozní efektivita a pracovní morálka firmy rostou. (Mládková, 2004)

Ve vysoce konkurenčním a neustále se měnícím prostředí uspějí organizace, které dokáží správně využít potenciál explicitních i tacitních znalostí ve své organizaci. Toho lze dosáhnout pouze prostřednictvím uvědomělého řízení obou složek. Management znalostí poskytuje metody a nástroje vhodné pro tento úkol. (Mládková, 2004)

Management znalostí nabízí svým, nejen manažerům, několik zásadních výhod, které jim dokáží zlepšit efektivitu práce.

Definice znalostí umožní manažerům si uvědomit, co znamená pojem "znalost" a otevře tak dveře k jejímu řízení.

Pomůže **identifikovat klíčové znalostní pracovníky** dříve, než o ně organizace přijde a až pozdě zjistí, proč pro ni byli důležití. To, zda pracovník je klíčovým znalostním pracovníkem, nemusí mít nic společného s jeho postavením v hierarchickém žebříčku ani s jeho vzděláním.

Pomůže **identifikovat, kde se ve firmě nacházejí důležité znalosti**. V případě, že pak manažeři řeší nějaký problém, například rozhodovací, nemusí je pracně hledat.

Pomůže **zprůchodnit komunikační a znalostní kanály**.

Poskytne **nástroje pro řízení** a kontrolu znalostí a intelektuálního kapitálu v organizaci. (Mládková, 2004)

Management znalostí **poskytuje návody**, podle kterých lze zlepšit práci se znalostmi a tím i zlepšit a zefektivnit práci celé organizace. Některé nástroje a metody jsou velmi jednoduché a jejich realizace nevyžaduje velké prostředky. Je však nutno zdůraznit, že pokud chceme v praxi jakýkoliv nástroj či metodu využít, musí být v souladu se systémem řízení konkrétní organizace. (Mládková, 2004)

Nepostradatelnou součástí managementu znalostí jsou, jak už název naznačuje, znalosti. Následující odstavce jsou tedy zaměřeny právě na znalosti a jejich přínos.

Znalosti jsou faktorem, který umožňuje vhodnou orientaci v chaosu turbulentního vývoje dnešního globálního světa a zajišťuje udržitelný rozvoj naší společnosti. Udržitelný rozvoj zajišťuje soulad mezi zvyšováním ekonomické výkonnosti společnosti, jejím sociálním vývojem při uspokojivé životní úrovni všech členů společnosti a plnohodnotným zachováním kvality životního prostředí pro příští generace. (Pitra et al. 2015)

V dnešní době mohou organizace zakládat své konkurenční výhody na účelném transferu znalostí v interním prostředí a zároveň bránit externímu transferu klíčových znalostí ke konkurenci. Chování pracovníků v rámci organizace má podobné rysy, což umožňuje šíření znalostí uvnitř organizace. Přitom jejich únik do jiných organizací brání i to, že interakce mezi pracovníky jsou v jiných organizacích odlišné. To je překážkou pro transfer specifických znalostí do vnějšího prostředí. Jednoduchým procesem dokáže organizace zefektivnit šíření informací a zároveň zabránit jejich úniku do okolí. (Pitra et al. 2015)

3. Znalostní management

Obsahem této kapitoly je objasnění výše zmíněného pojmu a následně i popis jeho zavádění do organizace. Na první pohled se může zdát, že pojmy "znalostní management" a "management znalostí" jsou totožné, ale ve skutečnosti se jedná o dva odlišné termíny.

Jelikož se jedná o dva rozdílné pojmy, tato kapitola bude zahrnovat také porovnání obou zmíněných pojmů, konkrétně v čem se liší a co mají případně společného.

3.1 Znalostní management a jeho zavádění v podniku

„Znalostní management je způsob manažerského přístupu k vedení organizace, tvorby prostředí v organizaci a dosahování podnikových cílů, spočívající ve sladění organizačních procesů s procesy znalostními, a to prostřednictvím znalostních zdrojů a pomocí vhodných metod, technik a nástrojů.“ (Bureš, 2007, s. 64)

Význam znalostního managementu je zřejmý zejména na organizační úrovni, což znamená, že může být aplikován v jakékoliv organizaci, bez ohledu na její hlavní poslání nebo předmět činnosti. Znalostní management není omezen pouze na obchodní organizace nebo výrobní podniky, ale může být zaveden také v rámci vzdělávacích institucí, orgánů veřejné správy a jiných organizací. (Bureš, 2007)

Díky znalostnímu managementu mohou organizace budovat svou životaschopnost a konkurenční výhodu, například tím, že se zaměří na znalosti, zahrnující postupy používané v organizaci, nebo na znalostech, které představují nejnovější pokrok v rozvoji domény, ve které daná organizace působí. (Bureš, 2007)

„Jedná se o systematické získávání, analýzu, syntézu a sdílení znalostí, názorů na podstatu problémů i zkušeností, které ve svém souhrnu umožňují snížit riziko při rozhodování. V širším pojetí lze řízení znalostí definovat jako proces podporující a umožňující integrovaný přístup a využití všech informačních aktivit a zdrojů při určování, sdílení a řízení všech fází informačního procesu – to vše za současného využívání vědomostí i zkušeností ze vzdělávacího procesu a za využívání mimosmyslového vnímání (intuice, kvalifikovaný odhad apod.).“ (Vymětal et al. 2006, s. 207)

Informace, databáze, patenty, technologické postupy, know-how a podobné prvky jsou vlastnictvím organizace, zatímco znalosti jsou vlastnictvím jednotlivých lidí. Proto bude řízení znalostí spočívat především v optimalizaci řízení lidí, kteří tyto znalosti vlastní. Přejít do fáze znalostní společnosti staví do popředí znalostního pracovníka, nebo-li specialistu. Jedná se o nový typ osobnosti v organizaci, hned vedle vůdce a manažera. V organizaci je nutné vytvořit vhodné podmínky, aby daný specialista mohl a chtěl maximálně využít svých znalostí a schopností ve prospěch organizace. (Vymětal et al. 2006)

Další část této kapitoly je zaměřena na zavádění znalostního managementu v podniku. Je zde zmíněno, jaké požadavky musí být splněny.

Zavádění znalostního managementu může být velmi náročné, jak z hlediska času, tak z hlediska finančního. Do tohoto procesu se zapojuje mnoho specialistů z různých oblastí. Aby bylo zavádění znalostního managementu efektivní, je nutné použít systematický přístup, který jasně vymezuje postup a obsah jednotlivých fází implementace. Z tohoto důvodu jsou využívány metodiky, které by měly zajistit tuto efektivitu. (Bureš, 2007)

Při správném využití by měla metodika splňovat řadu základních požadavků, které byly stanoveny autorem pro metodiku vývoje softwarových řešení. Tyto požadavky lze zobecnit a využít je pro stanovení obecných požadavků pro jakoukoli metodiku.

Metodika musí splňovat řadu základních požadavků, aby mohla být považována za efektivně využitelnou. Požadavky byly autorem původně stanoveny pro metodiku vývoje softwarových řešení. Tyto požadavky ovšem lze zobecnit a využít je pro stanovení obecných požadavků pro jakoukoli metodiku. Požadavky jsou následující:

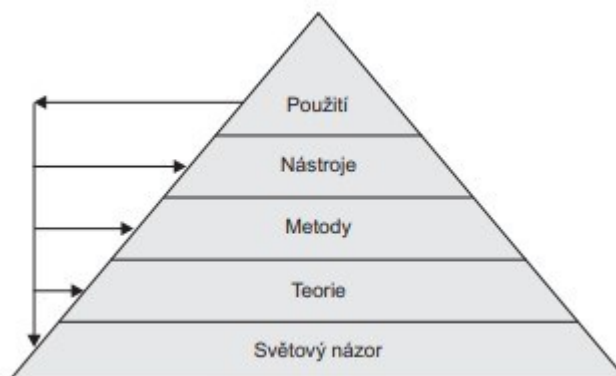
musí jasně deklarovat soubor hodnot, na nichž je založena, respektive kterých chce dosáhnout, jako jsou např. minimální náklady, co nejkratší doba řešení, zahrnutí sociálního aspektu atd.,

musí jasně určit postup řešení, aby bylo možné plánovat celý proces zavádění znalostního managementu, zahrnující lidi, čas, finance atd musí určovat priority řešení, aby bylo jasné, co je důležité a kdy,

měla by doporučovat metody, techniky a nástroje, které je vhodné použít v každé jednotlivé fázi řešení. (Bureš, 2007)

R. de Hoog a R. van der Spek ve své práci (Hoog 1999) navrhují následující metodickou pyramidu, která znázorňuje danou problematiku.

Obr. 5 – Metodologická pyramida



Zdroj: Bureš (2007, s. 97)

3.2 Rozdíly mezi managementem znalostí a znalostním managementem

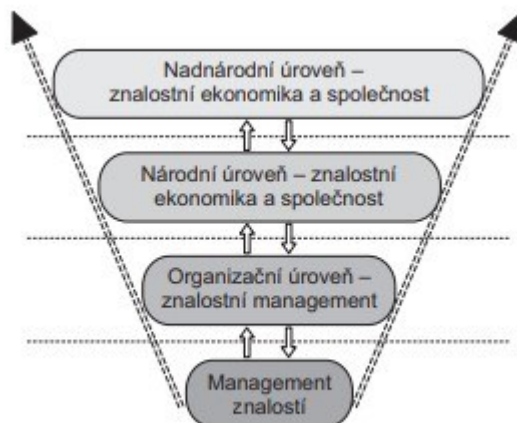
Jak bylo již zmíněno výše, tak každý z těchto pojmů, i když jsou si dle názvu velmi podobné, vyjadřuje něco jiného. Je tedy důležité zmínit, jaké jsou hlavní odlišnosti těchto pojmů.

Oba tyto pojmy lze přeložit z již zmíněného anglického spojení „knowledge management“, z čehož také může vyplynout, že anglicky mluvící země nijak nerozlišují tyto dva pojmy. V ČR je to ovšem něco jiného. V několika zdrojích, mezi které patří např. *Vladimír Bureš - Znalostní management a proces jeho zavádění*, jsou tyto dva pojmy rozlišovány.

Stručně řečeno, znalostní management je více zaměřen na řízení organizace se zdůrazněním úlohy znalostí, zatímco management znalostí je vše, co souvisí s péčí o znalosti v organizaci.

Součástí kapitoly o znalostním managementu je tzv. organizační úroveň. Tato úroveň je ovšem pouze jedna ze čtyř takovýchto úrovní. Na následujícím schématu jsou zobrazeny všechny stupně těchto úrovní, což může napomoci k pochopení rozdílu mezi danými pojmy.

Obr. 6 – Jednotlivé úrovně, na nichž je věnována pozornost znalostem



Zdroj: Bureš (2007, s. 22)

Je tedy zřejmé, že vše vychází z managementu znalostí a lze na to pohlížet tak, že management znalostí je základem znalostního managementu. Lze také říci, že čím vyšší je úroveň, tím vyšší je míra obecnosti.

Na úrovni managementu znalostí se pracuje s konkrétními znalostmi a vytvářejí se prostředky a postupy, jak tyto znalosti získávat, zpracovávat, zpřístupňovat a nadále využívat. Oproti tomu na organizační úrovni je možné se setkat s názory některých autorů, kteří uvádějí, že zde již není možné pracovat přímo s jednotlivými znalostmi, nýbrž se může pouze vytvářet vhodné prostředí pro jejich vytváření, sdílení, rozvoj a následné využívání. (Bureš, 2007)

Na národní a nadnárodní úrovni již konkrétní znalosti téměř nehrají žádnou roli. Základním úkolem a cílem všech aktivit je vytvoření prostředí a také základního rámce, v němž se budou nižší úrovně pohybovat. Pokud jde o základní rámec, jedná se například o ekonomický, politický, legislativní atd.

4. Proces implementace managementu znalostí

Cílem projektu zavádění managementu znalostí je vytvořit systém, který organizacím umožní vytvářet, vyhledávat, získávat, přenášet a využívat znalosti efektivním způsobem. Management znalostí bývá zaváděn v celé organizaci najednou a proto je nezbytné, aby dostal aktivní a důslednou podporu ze strany vrcholového vedení. Zahraniční zdroje uvádějí, že až 80 procent organizací začíná řídit své znalosti bez předem jasně stanoveného a formálně zpracovaného plánu. (Mládková, 2004)

Úspěch firmy je závislý na sebevzdělávání, vytváření, sdílení a zhodnocení znalostí. Velká část toho, co se děje ve firmě, je založeno na důvěře a spolupráci mezi lidmi. Zároveň, činnosti jako je učení se, sdílení znalostí, kreativita, vytrvalost, radost z práce a nadšení pro změny, stojí a padá s lidmi, kteří se na nich podílejí. (Petříková et al. 2010)

Dnešní klasický manažer staví na infrastrukturním potenciálu, zatímco moudrý manažer uznale pokyvuje hlavou a hodnotí konkurenceschopnost svého intelektuálního potenciálu. Infrastruktura je sice předpokladem stabilní a efektivní výroby nebo poskytování služeb, avšak bez nových technologií nelze dosáhnout požadované přesnosti, spolehlivosti a bezpečnosti produktů. Stinnou stránkou moderních technologií ovšem je, že jsou poměrně snadno dostupné a navíc je lze přemístit do jiné země, dokonce i na jiný kontinent, za účelem získání levnějších zdrojů, do daňově příznivějších oblastí, k dosažení místního sociálního klidu. (Petříková et al. 2010)

Oproti tomu intelektuální kapitál již dávno překonal hranice zemí a kontinentů. Bez něj nemohou vznikat inovované výrobky, dokonalé podnikové procesy ani realizované obchodní příležitosti. Bez intelektuálního kapitálu nelze zamířit do tzv. modrého oceánu. Strategie modrého oceánu popisuje prostor na trhu, který ještě není známý. To znamená, že podnik se odlišuje od konkurence a nezaměřuje se na konkurenci. Namísto toho, by se podnik vystavil nelítostnému boji v rudém oceánu. Do strategie rudého oceánu spadá např. tržní konfrontace, boj o umístění v regálech, cenová válka a přetahování o zákazníka. Rizikem intelektuálního potenciálu je stagnace, podcenění rozvoje, nedostatečná péče o talenty a nevyužití znalostí vlastních zaměstnanců. (Petříková et al. 2010)

4.1 Intelektuální kapitál

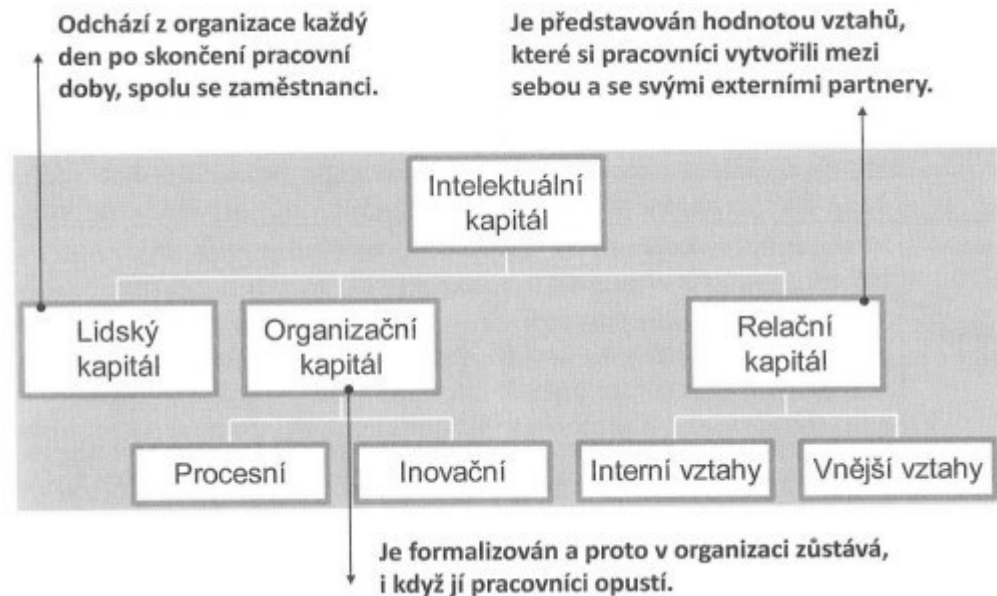
V první řadě je nutné si blíže přiblížit, co to vlastně je intelektuální kapitál. V souvislosti s managementem znalostí nebo znalostech obecně, se jedná o jeden ze základních pojmů.

Velké množství organizací pracuje s pojmem intelektuální kapitál. Pokud se v organizaci řídí znalosti, tak je třeba počítat s aktivitami týkajícími se intelektuálního kapitálu a také věnovat pozornost hledání vazeb mezi aktivitami, které se týkají intelektuálního kapitálu a znalostí. (Mládková, 2005a)

„Intelektuální kapitál je množinou nehmotných aktiv, kterými organizace disponuje a může je využít při uskutečňování účelových změn svého podnikatelského chování, jejichž prostřednictvím dosahuje potřebné implementace svých inovačních záměrů. Intelektuální kapitál organizace proto představuje pouhý potenciální efekt, který až ve spojení s hmotnými aktivy vede k přidané hodnotě a zvýšené konkurenceschopnosti organizací nabízejících inovační řešení.“ (Pitra et al. 2015, s. 32)

Hodnotu intelektuálního kapitálu organizace, tedy nehmotných aktiv, lze obvykle odhadnout z výše rozdílu mezi její tržní a účetní (hodnota hmotných aktiv) hodnotou. U některých organizací, především u firem, které se zabývají tvorbou programového vybavení pro prostředky ICT nebo u poradenských společností, tvoří intelektuální kapitál více než 90 % z jejich tržní hodnoty. (Pitra et al. 2015)

Obr. 7 – Skladba intelektuálního kapitálu organizace



Zdroj: Pitra et al. (2015, s. 33)

Intelektuální kapitál organizace, jak je zřejmé ze schématu představeného na *obr. 7 – Skladba intelektuálního kapitálu organizace*, tvoří tři základní složky: lidský kapitál, organizační kapitál a relační kapitál:

Lidský kapitál je tvořen souborem znalostí, dovedností a schopností jednotlivých pracovníků a je vázán na individualitu každého z nich. Při odchodu pracovníků z organizace s nimi odchází i jejich lidský kapitál.

Organizační kapitál tvoří formalizovaná nehmotná aktiva, která jsou představovaná účelovým provázáním obsahu báze dat a báze znalostí organizace. Představuje složku intelektuálního kapitálu, která v organizaci zůstává i po odchodu těch pracovníků, kteří se zasloužili o její vytvoření.

Relační kapitál představuje soubor vztahů, které si pracovníci organizace vytvořili s partnery uvnitř organizace i s partnery působícími mimo organizaci. Po odchodu pracovníků zůstává v organizaci pouze formalizovaná složka relačního kapitálu, zatímco tacitní složka opouští organizaci spolu s osobami, které tyto znalosti měly. (Pitra et al. 2015)

V organizacích je často problém s tím, že jednotlivé složky intelektuálního kapitálu jsou řízeny odděleně a neexistují mezi nimi vazby. Tento problém často vzniká v důsledku organizačního oddělení odpovědných útvarů a nedostatečné komunikace mezi nimi. Tyto problémy je výhodné řešit na organizační úrovni nadřazené těmto útvarům, které jsou zodpovědné za jednotlivé složky intelektuálního kapitálu. Za koordinaci rozvoje a využití intelektuálního kapitálu může být odpovědná osoba na úrovni top managementu, která má na starosti management znalostí. Nicméně, je třeba si uvědomit, že komunikaci a spolupráci nelze nařídit. (Mládková, 2005a)

4.2 Zavádění managementu znalostí

Kromě samotných znalostí je důležité také ideální prostředí. V následující části budou popsány konkrétní používané nástroje a poznatky dvou vedoucích odborníků pracujících ve společnosti British Petroleum (BP), kteří se zabývají touto problematikou. Popis jednotlivých postupů je zaměřen na firmu BP, ale principy by byly totožné u kterékoliv jiné podobné organizace.

Odstranění bariér sdílení informací

Technologická bariéra

Technologická bariéra může zahrnovat například problém, když dva kolegové nepoužívají stejný software, nebo má jeden z nich novější verzi softwaru a dokument mu nejde otevřít. Může se jednat i o drobnost, jako když jeden z kolegů špatně zadá e-mailovou adresu a dokument druhému kolegovi vůbec nedojde.

Bariéra organizace práce

I v rámci jedné kanceláře může dojít k problému, že zaměstnanec bude mít problém sdílet informace nebo znalosti, které by mohly být užitečné pro jiné oddělení, protože se plně soustředí na úkoly, které má oddělení dokončit do stanoveného termínu. Úkoly, které mají pracovníci přiděleny, je kolikrát staví do přímého soutěžení s ostatními útvary podniku.

Bariéra lidského chování

Jednoduše řečeno, lidé by si mezi sebou měli pomáhat a neměli by se bát požádat o pomoc někoho z kolegů. Samozřejmě, pokud by některý z méně zkušených kolegů přišel za někým zkušenějším pro radu, měl by se zkušenější kolega maximálně snažit, aby si na něj našel čas.

S každou ze zmíněných bariér se lze vypořádat samostatně, pokud ale bude organizace schopná odstranit všechny tři dohromady, určitě tím zajistí vytvoření příznivého prostředí pro sdílení znalostí. (Collison & Parcel, 2005)

Společné operační prostředí

V následující části jsou popsány přínosy společného operačního prostředí. Důležitá myšlenka společného operačního prostředí je taková, že společný je důležitější, než nejnovější.

Všichni jsou připojeni, z čehož vyplývá, že mohou efektivně sdílet dokumenty a informace po celém světě, jelikož všichni mají stejný standardní software, hardware a konvence pro názvy. Připojit se do podnikové sítě mohou z kterékoliv pobočky BP na světě. Tím pádem mají přístup ke své elektronické poště, osobním i sdíleným dokumentům. Všichni se mohou samozřejmě připojovat i z domu nebo například z letiště, či z hotelového pokoje. Připojit se tedy mohou prakticky odkudkoliv, kde se právě nachází.

Je nutné, aby se zaměstnanci BP vzdali určité míry nezávislosti, aby mohli využívat uvedených výhod. Mají podobný hardware, stejný software a také stejnou verzi tohoto softwaru. Z tohoto důvodu nelze přecházet na novější verze tak, jak si každý zaměstnanec usmyslí. (Collison & Parcel, 2005)

Procesy pro sdílení znalostí

Efektivní správa know-how a znalostí je klíčovou podmínkou pro dosažení současných hospodářských výsledků a pro budoucí úspěch společnosti. Klíčem k úspěchu při budování efektivního managementu znalostí je způsob, jakým jsou lidé organizováni, a také zavedené modely chování. Zkušenosti ukázaly, že organizace založená na seskupení samostatných obchodních jednotek je sice velmi úspěšná z hlediska dosahování finančních výsledků, ale není ideální z hlediska přenosu know-how v rámci společnosti. Z tohoto důvodu byla v BP zavedena řada tzv. peer procesů,

což jsou procesy mezi pracovníky organizace s podobným zařazením. Následující část je věnována konkrétním příkladům těchto procesů.

Peer skupiny

Jedná se o sdílení znalostí mezi jednotlivými manažery oddělení, ohledně portfolia a přiřazování zdrojů.

Peer kontrolní schůze

Na těchto schůzkách jsou jednotlivé obchodní aktivity a projekty posuzovány zkušenými odborníky a vedoucími pracovníky, kteří již v minulosti úspěšně realizovali podobné aktivity nebo projekty.

Peer asistence

Tento proces umožňuje zkušenějším kolegům poskytnout své znalosti ostatním členům týmu. Cílem je zajistit, aby se správné znalosti dostaly ve správnou dobu na správné místo. (Collison & Parcel, 2005)

Správné chování

Zaměstnanci jsou často vedeni k tomu, aby si své problémy vyřešili sami, pokud je to možné. Často je bráno jako výzva, když dostanou za úkol vyřešit problém, se kterým se doposud nesetkali. Zároveň je často považováno za známku slabosti, když si v této situaci řeknou o radu nebo pomoc. Nicméně je obdivuhodné, jak jsou lidé ochotni obětovat svůj čas, pokud jsou požádáni o radu. Žadatel získá takovou podporu, že ve většině případů dokáže daný úkol splnit mnohem lépe, než kdyby si o radu neřekl a snažil se ho zvládnout sám. (Collison & Parcel, 2005)

Sdílení znalostí a aktivní naslouchání

Ať sdílíme znalosti s někým, koho známe, nebo s neznámou osobou, vždy je lepší používat metodu aktivního naslouchání. Podle definice aktivní naslouchání znamená, že člověk věnuje čas tomu, aby pochopil, co ten druhý má na mysli, a poté jeho názor zopakuje vlastními slovy, což jednak zkontroluje, zda ho správně pochopil, a jednak mu poskytne nástupní můstek pro vyslovení svého stanoviska - zda s ním souhlasí a proč.

Zkušenosti společnosti BP ukazují, že nejlepší vedoucí schopnosti prokazují ti lidé, kteří dokážou aktivně naslouchat, ověřovat si, zda věci správně pochopili a uznat, že se od svých kolegů něco naučili. (Collison & Parcel, 2005)

Vznášení a přijímání námitek

Jedná se o model lidského chování, který je při sdílení znalostí velmi důležitý. Zpochybňování něčích domněnek nebo pevných přesvědčení vyžaduje určité úsilí, stejně jako přijímání takových námitek. (Collison & Parcel, 2005)

4.3 Přístupy k implementaci managementu znalostí

Přístupy k implementaci managementu znalostí jsou alternativní. Následující část je zaměřena na to, jak začít se zaváděním managementu znalostí a následně obsahuje různé způsoby, kterými se můžou lidé inspirovat při zavádění daného managementu.

4.3.1 Jak začít s managementem znalostí

Jelikož se bakalářská práce zabývá managementem znalostí a jeho implementací do firmy, následující část obsahuje nejdůležitější věci pro začátek a způsoby, jak zahájit proces implementace managementu znalostí do libovolného podniku nebo firmy.

V úvodu si musí každá organizace, která se zajímá o management znalostí, samozřejmě uvědomit, co tento typ managementu obnáší. Velké množství firem se totiž potýká s myšlenkou, že management znalostí je pouze další výmysl, za který by měly obětovat své finanční prostředky. Avšak následné důvody tuto myšlenku vyvracejí.

Management znalostí je založen na kontinuálním učení, což znamená, že jednotlivci neustále získávají nové znalosti a zkušenosti po celý život. Z toho vyplývá, že organizace se nemohou vyvíjet bez kontinuálního učení, neboť by to znamenalo používat neustále tutéž strategii.

Druhý důležitý důvod je ten, že management znalostí **vychází z praxe** a úzce souvisí s praktickými činnostmi. To znamená, že se nejedná pouze o hypotetické domněnky, které by následně nebylo možné využít v praxi.

Jedná se o práci s lidmi, jelikož jsou znalosti uloženy v hlavách jednotlivců. Z toho vyplývá, že management znalostí **není závislý na technologiích**. Samozřejmě,

technologie mohou při práci se znalostmi pomoci, ale primárně je tento typ managementu stavěn na pracovnících samotných.

Posledním důležitým důvodem je to, že **management znalostí je v souladu s vývojem požadavků na uspořádání a řízení organizací**. Pyramidální organizační struktury, které jsou charakteristické velkým množstvím organizačních úrovní, jsou nahrazovány plošnějšími a flexibilnějšími strukturami. V těchto strukturách je klíčem k úspěchu především týmová práce, z čehož plyne, že znalosti jsou v těchto strukturách naprosto zásadním prvkem. (Mládková, 2004)

Následující segment obsahuje úryvek z knihy: *Collison & Parcel – Knowledge management*, kde je začátek s managementem znalostí přirovnán ke skládání puzzle.

„Jak postupujete při skládání puzzle? Já normálně začínám tak, že najdu čtyři rohové dílky a krajové dílky (ty s jednou rovnou stranou), tyto dílky spojím, aby vytvořily rámeček obrázku, a od kraje pak postupuji směrem do středu. Moje sestra zase postupuje tak, že si nejdřív vytrídí dílky zhruba stejných barev.

„Skládali jste někdy puzzle tak, že byste si sedli a dívali se na předlohu a na jednotlivé dílky tak dlouho, dokud byste nepřišli na to, jak všechny do sebe zapadají? Pochybují. Na to, abyste mohli všechny dílky v hlavě „srovnat“ najednou, jich je příliš mnoho. A přesně tak je to i s managementem znalostí.“ (Collison & Parcel, 2005, s. 55)

Z tohoto úryvku je patrné, že neexistuje pouze jedna správná metoda, jak začít s managementem znalostí. Každému může vyhovovat něco jiného, ale nejdůležitějším krokem v celém procesu je prostě a jednoduše začít. Velmi důležitá věc je také to, že mnoho firem neví, co přesně pojem management znalostí znamená. Firmy se sice zaměřují na své podnikání, ale je velmi užitečné sledovat a studovat, jak si s podobnými problémy poradili již dříve jiní.

Důležité je správně si rozvrhnout jednotlivé kroky vedoucí k implementaci managementu znalostí. V knize *Collison & Parcel – Knowledge management* jsou uvedeny příklady těchto kroků, které jsou prezentovány tak, aby byly srozumitelné i pro čtenáře, kteří se neorientují v této problematice. Samozřejmě se mohou lišit podle konkrétní situace, jak bylo představeno v předchozí ukázce s porovnáním sestavování puzzle.

Začněte tím, co je klíčové pro vaše podnikání

Ve firmě na to vymysleli výstižný slogan: „Udělejte si čas ušetřit čas.“ Tento slogan znamená, že pokud firma něčemu „obětuje“ čas okamžitě, nejlépe na úplném začátku celé operace, může jí to ušetřit několikanásobně větší množství času v budoucnu, kdy už bude daná operace rozběhlá. Tím se firma vyhne mrtvému bodu a ušetří si čas.

Udělejte něco jednoduchého

Podnikání není založeno na získávání sebelepších teoretických poznatků. Nejdůležitější je prostě začít. Ideálně s něčím jednodušším, protože není potřeba kolem managementu znalostí vytvářet zbytečné nejasnosti. (Collison & Parcel, 2005)

Zrevidujte, co se udělalo a stanovte další krok

Je nutné, aby součástí řešení jednotlivých projektů byly také týmové schůzky a meetingy. Je překvapivé, kolik se v nich může odhalit jen díky položení otázek členům týmu. Tyto dotazy mohou vyvolat další debaty, při kterých často začnou volně proudit znalosti, které dosud nebyly zaznamenány (implicitní znalosti). (Collison & Parcel, 2005)

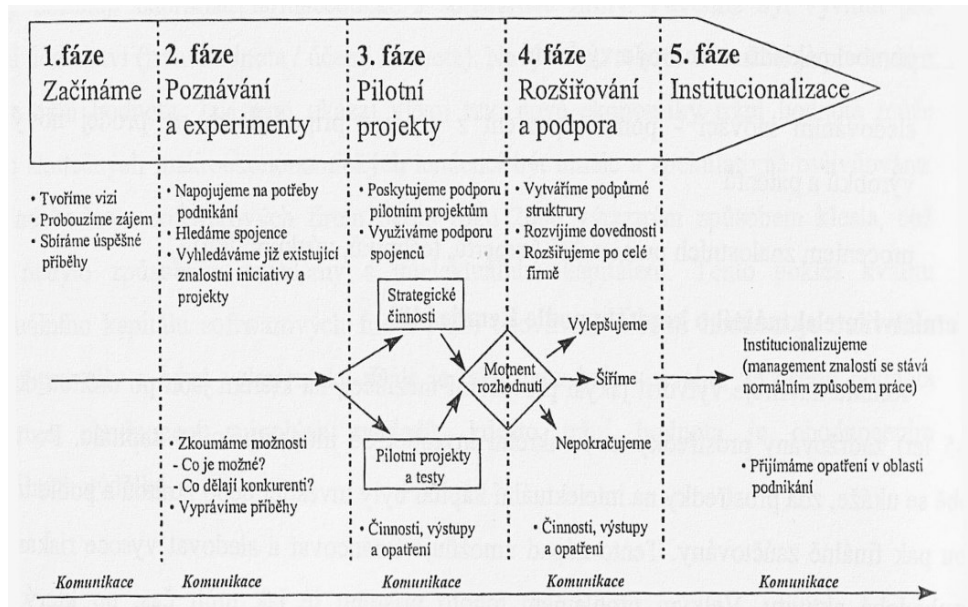
Shrnutí

Klíčem k úspěchu je udržovat systém jednoduchý, stručný a efektivní. Není nezbytně nutné, aby týmové schůzky trvaly déle než 15 minut, jelikož po delší době zaměstnanci ztrácejí pozornost a schůzka tím ztrácí svou efektivnost. Stejně by tomu mělo být i u týdenních shrnutí, které by také neměli být zbytečně dlouhé a obsahovat pouze nezbytné informace. (Collison & Parcel, 2005)

4.3.2 Pětifázový způsob zavádění

Následné fáze byly ověřeny v praxi u různých organizací, které zavádějí management znalostí. Nejedná se o pouhý teoretický koncept, ale o koncept ověřený v praxi. V reálném životě se jednotlivé fáze prolínají. Je možné, že různé části organizace se nacházejí v různých fázích a z toho důvodu je nutné být opatrný, aby se organizace nesnažila přeskočit některou z fází nebo urychlit vývoj nepřirozenými prostředky. (Mládková, 2005a)

Obr. 8 – Fáze úspěšné implementace managementu znalostí



Zdroj: Mládková (2005a, s. 146)

Fáze 1 - Začátek

Zahajovacím úkolem fáze 1 je definovat, co je znalost a stanovit hlavní zásady managementu znalostí způsobem, který pracovníci pochopí. Je nutné vysvětlit, proč se organizace rozhodla řídit znalostí a jaké přínosy od toho očekává. Vysvětlení na obecné úrovni nestačí, výhody managementu znalostí je nutné demonstrovat na reálných problémech, se kterými se potýkají lidé v praxi. Zaměstnanci si díky tomu dokáží realističtěji představit, jaké pro ně může management znalostí představovat výhody.

Fáze 2 - Poznávání a experimenty

Cílem druhé fáze je ještě více konkretizovat, jak by mohl management znalostí fungovat v organizaci, a vyzkoušet si to pomocí pilotních projektů v praxi. Prvním krokem je formulovat strategii tohoto managementu. Je potřeba, aby strategie managementu znalostí vycházela ze strategie organizace a také musí být v souladu se způsobem práce a podnikání konkrétní organizace.

Organizace, které se dostanou do fáze 2, se mohou potýkat s tím, že nemají jasně definovanou strategii. Nejasnosti ohledně strategie mohou mít tři příčiny: buď organizace strategii skutečně nemá a je nejvyšší čas se jí začít zabývat, nebo

pracovníci, kteří vytvářejí znalostní strategii, tuto strategii neznají a měli by se právě oni zamyslet. Třetím důvodem může být nefunkčnost strategie, jako například v případech, kdy organizace má strategii, ale je nedostatečně kvalitní nebo se jí nikdo neřídí.

Fáze 3 – Pilotní projekty a implementace iniciativ managementu znalostí

Organizace, které se nacházejí ve třetí fázi, již skutečně řídí znalosti. Během této fáze by se měla hodnota znalostí a jejich řízení pro organizaci prokázat pomocí pilotních projektů. Organizace by se z těchto projektů měla poučit, identifikovat chyby a to, co se povedlo, vytvořit základní metodu managementu znalostí a poté se rozhodnout, jak bude postupovat dál.

Fáze 3 je vhodná k tomu, aby organizace zmapovala své znalosti. Mnohé organizace se však dopouštějí velké chyby, protože mapují své znalosti na základě informací o zaměstnancích. Ne vždy jsou tyto informace pravdivé, často jsou zastaralé, nepravdivé nebo neúplné. Informace o neformálních komunitách a jejich členech jsou zcela opomíjeny. Tomuto riziku se lze vyhnout tak, že namísto plošného mapování se bude organizace věnovat prioritně oblastem, kde fungují funkční komunity. Tím lze získat aktuální a funkční mapu nejdůležitějších znalostí. Tato metoda ovšem nemusí být vhodná pro struktury, které řídí shora dolů.

Fáze 4 – Rozšiřování a podpora managementu znalostí v organizaci

Mezi hlavní úkoly této fáze patří jasná artikulace znalostní strategie a její rozšíření na celou organizaci. Kromě strategie je potřeba si také rozpracovat každodenní taktiky. Organizace, které se dostaly až sem, vytvářejí technické nástroje znalostní infrastrukturu a trhu znalostí.

Rozšiřování managementu znalostí na celou organizaci může působit určité problémy velkým organizacím a organizacím, které podnikají globálně. Jednotlivé části organizace totiž nemívají jednotný IS/IT a mohou mít různou kulturu a způsob komunikace, jiný jazyk a odlišný přístup k tacitním znalostem. Tyto problémy lze do určité míry překonat pomocí komunikace, například pravidelnými schůzkami skupin a komunit, prezentacemi a diskuzemi. Může se také uspořádat celoorganizační trh znalostí, který lidem umožní se navzájem poznat a diskutovat o svých zkušenostech a problémech. V tomto kontextu je nutné zajistit, aby pracovníci opravdu četli brožury a letáky.

Fáze 5 – Institucionalizace managementu znalostí

K institucionalizaci managementu znalostí dochází v okamžiku, kdy se práce se znalostmi stává přirozenou součástí každodenních aktivit pracovníků a začíná být integrována do podnikání a podnikatelského modelu organizace. Aktivity v oblasti znalostí jsou tak důležité, že organizace na ně vyčleňuje speciální rozpočet. Často dochází ke změnám organizační struktury organizace, aby více vyhovovala požadavkům managementu znalostí. Zároveň vzniká odpovídající systém odměňování a motivace.

Tím ale práce nekončí, neboť jak se mění všechno ostatní, mění se i organizace řízená pomocí znalostí. Je tedy třeba monitorovat a analyzovat její vývoj a provádět případné korekce. (Mládková, 2005a)

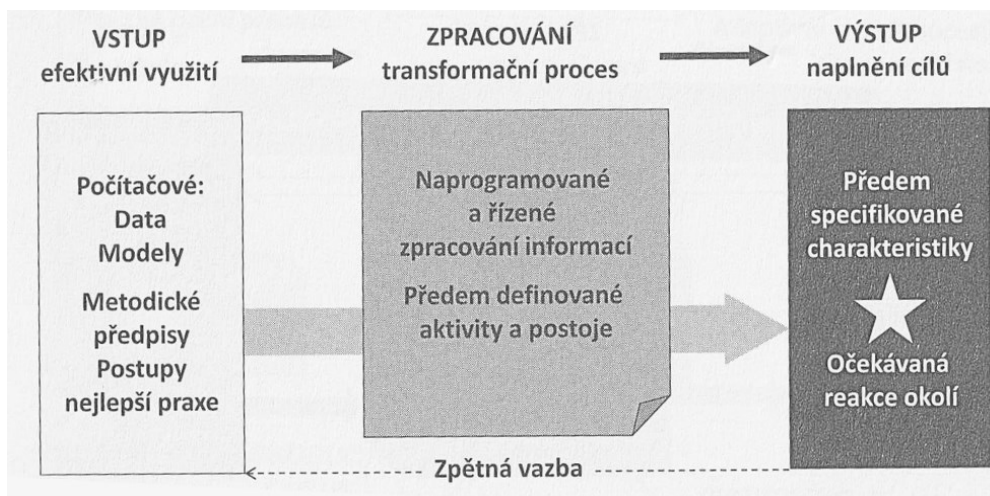
4.3.3 Modely implementace

Kromě „klasického“ způsobu implementace lze také využít jiných způsobů, tzv. modelů. V organizaci existují dva základní modely managementu znalostí, které představují dva krajní body kontinua transferu znalostí ve vnitřním prostředí organizace.

Model transferu řízeného vstupními požadavky na podnikatelské kompetence, který umožňuje efektivní využití znalostí, které jsou již známé, k tomu, aby byly posíleny a rozšířeny profesní kompetence pracovníků, nezbytných k účelnému využití nové technologie. (Pitra et al. 2015)

„Je zaměřen na upevnění souladu stavu intelektuálního kapitálu organizace s požadavky na fungování interních procesů při reakci organizace na aktuální vývoj v jejím okolí. Jeho uplatnění je efektivní v prostředí jednoduché zpětné vazby. Pozornost se zaměřuje na uplatnění metod „nejlepší praxe“, na výcvik pracovníků, na podporu sociálního klimatu podporujícího zvyšování kvality, na intenzitu interní spolupráce a na autonomii rozvojových iniciativ.“ (Pitra et al. 2015, s. 74)

Obr. 9 – Model transferu znalostí řízeného vstupními požadavky

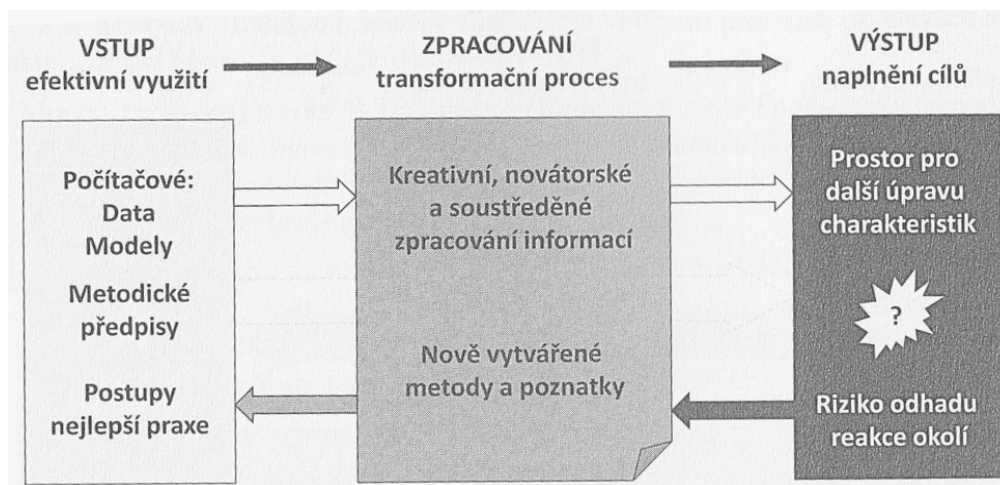


Zdroj: Pitra et al. (2015, s. 75)

Model transferu řízeného potřebou nových kompetencí podněcuje generování nových znalostí pracovníky organizace, kteří musí zajistit soulad nabízených výstupů organizace s očekávanými zákazníků vzhledem k hodnotě společenského prospěchu, který pořízením těchto výstupů získají.

Zaměřuje se na připravenost intelektuálního kapitálu organizace na provedení změn v jejím podnikatelském chování. Tyto změny jsou reakcí na očekávané změny stavu jejího okolí. Jeho uplatnění je dominantní v prostředí dvojité zpětné vazby. (Pitra et al. 2015)

Obr. 10 – Model transferu znalostí řízeného potřebou nových kompetencí



Zdroj: Pitra et al. (2015, s. 76)

4.4 Hrozby při implementaci managementu znalostí

Existuje mnoho kritických faktorů, které mohou ohrozit úspěšnost při implementaci managementu znalostí. Jako příklady lze uvést: angažovanost a důvěryhodnost manažerů, motivace a schopnost inspirovat, konzistentní strategie a vize, vhodný způsob práce s odporem a především efektivní komunikace.

Zavádění managementu znalostí do organizace může být ohroženo mnoha překážkami a obtížemi. Jako příklady lze uvést: vnitropodnikové politikaření, nedostatek podpory ze strany manažerů, nedostatek zdrojů, konkurenční tlak na zaměstnance (v prostředí vnitropodnikové konkurence znamenají znalosti moc a pracovníci a útvary nemají zájem o spolupráci), negativní vztah pracovníků ke změnám, špatné pochopení pojmu znalost a významu znalostí pro firmu, špatně formulovanou podnikovou strategií atd. (Mládková, 2004)

S těmito překážkami a kritickými faktory se lidé setkávají téměř denně, a proto je nutné je postupně překonávat, aby zavádění managementu znalostí do organizace nebylo ohroženo. Při implementaci managementu znalostí je samozřejmě nutné pracovat s tacitními znalostmi. Následující faktory ovlivňují tuto schopnost a je třeba jim také věnovat patřičnou pozornost.

Osobnost pracovníka

I přes to, že jsou osobnostní rysy často považovány za hlavní determinanty chování člověka, v praxi je nutné být opatrný a nezapomenout, že chování je ovlivňováno i jinými faktory, například situací. Z hlediska sdílení znalostí, zejména tacitních, je osobnost pracovníků velmi důležitá. Tacitní znalosti jsou spojeny s osobností jednotlivce a vlastník těchto znalostí jim dává smysl a význam.

Mentální modely

Tyto modely jsou hlavním důvodem, proč lidé odmítají přijmout nové myšlenky, měnit se a adaptovat, a také ovlivňují naši schopnost spolupracovat a učit se. Jedná se o nedílnou součást tacitních znalostí. Mentální modely předurčují, zda lidé dokáží vytvářet nové tacitní znalosti nebo zda dokáží sdílet tacitní znalosti někoho jiného.

Kódování

Jedná se o proces, který ovlivní, zda člověk považuje soubor dat (zprávu) za informaci a zda bude schopen z této informace vytvořit znalost. Lidé prakticky trojím způsobem přijímají zprávy a na jejich základě vytvářejí informace a znalosti (učí se) - vizuálně, poslechem nebo pomocí aktivity. Člověk pravděpodobně nebude zcela vyhraněný, ale intuitivně v různých situacích používá určitou kombinaci těchto tří způsobů. Pokud je však z nějakého důvodu nebo z neznalosti nucen ke způsobu, který je pro něj nepřirozený, výrazně je tím omezována jeho šance něco se naučit nebo pochopit, tedy přijmout zprávu, na jejímž základě vytvoří informaci a znalost.

Pozornost

Pro úspěšné řízení znalostí je nezbytné získat pozornost spolupracovníků a podřízených. Bez jejich dobrovolné pozornosti není možné dosáhnout cíle. Deficit pozornosti v rámci znalostní společnosti vede k tomu, že pracovníci i manažeři, kteří nedokážou získat potřebnou pozornost, musí pracovat déle. Tento jev je způsoben specifickým charakterem pozornosti. (Mládková, 2005b)

5. Praktická část

Cílem praktické části bude analýza jednoho konkrétního podniku a jeho pracovních pozic. Analýza pracovních pozic by měla odhalit, na jaké pozici by firma měla zapracovat z hlediska šíření znalostí, neboť je důležité zjistit, kteří pracovníci využívají spíše tacitní a kteří spíše explicitní znalosti.

Další část bude zaměřena na komunikaci s vedením firmy a jedním konkrétním zaměstnancem. Z této komunikace by měly vyplynout případné nedostatky v podobě komunikace mezi zaměstnanci a šíření znalostí. Po nalezení konkrétních nedostatků bude následovat návrh řešení, které by mohlo situaci ve firmě zlepšit a pomoci jí jak v oblasti šíření znalostí, tak finančně. K vyřešení těchto nedostatků budou aplikovány metody managementu znalostí, jejichž implementací by se nedostatky mohly eliminovat. Závěr praktické části bude obsahovat celkové zhodnocení všech variant řešení.

Veškeré informace ohledně jednotlivých pracovních pozic, platů zaměstnanců, aktuálního stavu managementu nebo kurzů ve firmě jsou čerpány z osobních rozhovorů s jednatelem firmy a jedním ze zaměstnanců podniku.

5.1 Charakteristika zvoleného podniku

Obr. 11 – Logo CN Cargo



Zdroj: webové stránky CN Cargo (n.d.)

Pro praktickou část bakalářské práce byla zvolena logistická firma CN Cargo spol. s.r.o, která sídlí ve městě Vodňany. CN Cargo spol. s.r.o působí v odvětví logistiky a zabývá se především mezinárodní i vnitrostátní dopravou. Mimo to se zaměřuje také na skladování, prodej pohonných hmot (PHM) a mazadel nebo také zasilatelství a spediční činnost.

Firma byla založena roku 1996, tehdy byla založena Radkem Cinádrem a Miloslavem Neužilem, kteří jsou ve vedení dodnes. Jak již bylo zmíněno v předchozí části, kromě

hlavního zaměření, což je mezinárodní a vnitrostátní doprava, tak poskytuje i jiné služby, mezi které patří skladování materiálu, prodej PHM nebo zasilatelství a spedice. Firma, dle evropské definice mikropodniků a malých a středních podniků (MSP)¹, spadá do kategorie středně velkých podniků, neboť zaměstnává celkem 65 zaměstnanců, z nichž je celkem 55 řidičů. Neodmyslitelnou součástí je také vozový park firmy, který obsahuje celkem 40 automobilů, konkrétně 3 soupravy, 4 mrazicí vozy, 4 klasické návěsy a 29 tzv. low-decků, což je plachtový návěs, který má výšku 3m a používá se většinou pro automobilový průmysl. Co se týče přepravovaných produktů, tak bylo obtížné vybrat pouze jeden konkrétní hlavní produkt, jelikož seznam zboží je opravdu rozmanitý.

Obr. 12 – Areál CN Cargo



Zdroj: webové stránky CN Cargo (n.d.)

¹ Střední podniky jsou definovány jako podniky, které zaměstnávají 50 až 250 osob a mají buď roční obrat, který nepřesahuje 50 milionů EUR, nebo bilanční sumu roční rozvahy nepřesahující 43 milionů EUR.

5.2 Současný stav managementu

Management firmy funguje na principu jednoduchého rozdělení práce. O chod firmy se starají její dva majitelé, tedy Radek Cinádr a Miloslav Neužil. Každý z nich má na starosti jiné firemní odvětví. Radek Cinádr se stará o obchodní část firmy, to znamená, že zodpovídá za další 3 dispečery (on je 4. dispečer) a 2 disponenty. Dispečeři zajišťují práci pro vlastní řidiče, zatímco disponenti se starají o řidiče cizích firem.

Miloslav Neužil má na starosti technickou část, což znamená, že zodpovídá za jednoho technika a dva pracovníky v dílně, kteří jsou zároveň skladníky. Tato část se týká řešení způsobilosti a oprav automobilů a pohybu materiálu ve skladu.

Po rozhovoru s jedním z majitelů firmy byly identifikovány oblasti, kde vedení společnosti vidí prostor pro zlepšení nebo na kterých by se určitě dalo zapracovat. Bariérou zavádění nových opatření ve firmě je přístup zaměstnanců. Problémem firmy je nedostatek zaměstnanců, z toho mnohdy vyplývá i více tolerantní přístup, kterým se musí vedení firmy prezentovat. V dalších podkapitolách budou jednotlivé části, které byly s majitelem identifikovány.

5.3 Rozbor pozic ve firmě

Následující kapitola bude zaměřena na rozbor vybraných pracovních pozic. Je tím myšleno, zda se na dané pozici jedná o využívání explicitních znalostí, nebo se daná pozice opírá spíše o znalosti tacitní. Zjednodušeně řečeno se jedná o problematiku, kdy s odchodem zaměstnance z podniku, odejde i daná znalost, nebo zda je na danou pozici vystaven konkrétní návod, jak na ni fungovat. Součástí každého daného rozboru, je také řešení situace v případě, že daná pozice je velmi silně vázána na tacitní znalosti, které samozřejmě vyplývají ze znalostí daného pracovníka.

Řidič

Ve firmě v současné době pracuje celkem 55 řidičů. Na první pohled by se tedy mohlo zdát, že o zaměstnance na danou pozici není ve firmě nouze, ovšem i přes relativně velký počet se CN Cargo potýká s nedostatkem řidičů. Oproti předchozím pozicím se řidiči mohou opřít o celkem jasně daný „návod“, jak svou práci vykonávat. Samozřejmě i zde se objevují znalosti tacitní, ale primárně se zde pracuje s explicitními znalostmi.

I na této pozici je samozřejmě důležité předávání znalostí. Zkušenější řidiči mohou svými zkušenostmi obohacovat nově příchozí nebo méně zkušené řidiče, čímž je například mohou připravit na některé méně předvídatelné situace. Šíření znalostí mezi zaměstnanci může v tomto případě probíhat pomocí, již zmíněných, sdílených platforem, neboť jsou řidiči neustále na cestách.

Dispečer

U logistické firmy se samozřejmě jedná o jednu ze stěžejních pracovních pozic. Dispečer je pracovník, který zodpovídá za zajištění dispečinku (= forma ústředního operativního řízení a organizace složitějšího technologického celku) pro různé pobočky a zákazníky. Dále také zodpovídá za distribuci zboží a vede přesnou evidenci. Plánuje a tiskne příkazy, rozděluje náklady pro rozvoz a plánuje nejvhodnější trasy. Musí komunikovat jak s vlastními řidiči, tak s externími dopravci. Zodpovídá za efektivní využití a koordinaci pohybu všech vozidel. Musí být schopen okamžitě řešit i nestandardní situace.

Dispečer funguje vůči řidičům také jako kontrolní pracovník, tzn. že kontroluje práci samotných řidičů a stav vozidel. Pokud zjistí nedostatky, musí je umět okamžitě vyřešit.

Ve firmě CN Cargo je samozřejmě daný plán, jakou by měl dispečer mít náplň práce. Tento plán je ovšem velmi obecný a velkou roli zde hrají znalosti. Velkou roli zde hrají tacitní znalosti. Zkušenější dispečer si samozřejmě prošel větším množstvím krizových a nepředvídatelných situací. Tyto zkušenosti jsou pro budoucí výkon práce velmi důležité a nelze je získat pouze na teoretické úrovni.

Šíření znalostí mezi spolupracovníky (dispečery) na této pozici je tedy velmi důležité, neboť zkušenější zaměstnanci mohou těm méně zkušeným předávat různé informace, ať už o krizových nebo i o obecnějších situacích. Důležitá je tedy komunikace na

pracovišti. Je nutno říci, že kvalitní dispečer tedy oplývá převážně tacitními znalostmi a při jeho odchodu z firmy, s ním tedy „odejdou“ i dané znalosti.

Z tohoto důvodu by měla firma zajistit, aby se o své zkušenosti dokázal podělit, s co možná nejvíce kolegy. Klíčem této situace může být například sdílený disk, kam by mohl nahrávat některé své poznatky z krizovějších situací a případně by tam mohli i méně zkušenější kolegové klást dotazy, ohledně některého vzniklého problému (pokud by zrovna nebyla možná osobní komunikace).

Školící technik

Daná pozice je velmi specifická, jelikož ve firmě pracuje pouze jeden pracovník na této pozici. Jedná se o technika, jehož náplní práce je školení řidičů (efektivní jízda), školení ohledně přepravy nebezpečného zboží (ADR), do kterého mohou spadat například výbušné látky, plyny, hořlavé kapaliny apod. a v neposlední řadě také pravidelná kontrola automobilů.

Opět, ve firmě je postupný návod, jak na dané pozici fungovat, ale i v tomto případě se jedná o pracovníka, který z větší části těží z tacitních znalostí, které nasbíral v průběhu let. S jeho odchodem by samozřejmě společnost o tyto znalosti přišla. Jak již bylo řečeno, ve firmě je pouze jeden pracovník na této pozici, proto je s šířením jednotlivých znalostí trochu problém, neboť je daný zaměstnanec nemá komu předat. Vedení firmy tedy bude muset novému technikovi vysvětlovat různé postupy, jak si představuje jeho práci apod.

Návrh řešení - řidiči

V části: *5.4.1 Školení řidičů – efektivní jízda*, je nastíněno řešení v podobě sdíleného disku, který by mohl, jako vhodný nástroj pro šíření znalostí fungovat.

Návrh řešení - dispečeri

Stejně jako je tomu u řidičů (část: *5.4.1 Školení řidičů – efektivní jízda*), tak i v tomto odvětví by k šíření znalostí mohl pomoci sdílený disk. Jelikož dispečeri jsou ve firmě pouze 4, bylo by nepravděpodobné, že by byl disk zahlcen velkým množstvím nepodstatného materiálu. (Všeobecné možnosti, které sdílený disk nabízí, jsou popsány v kapitole: *5.4.1 Školení řidičů – efektivní jízda*.)

Jelikož se jedná o profesi, kde velkou roli hrají právě tacitní znalosti, je důležité, aby co nejvíce zkušeností a znalostí pochytily méně zkušenější kolegové. Z toho důvodu by

na disk mohli přidávat poznatky všichni čtyři dispečeri. Při vzniku a následném vyřešení některé z krizovějších a nepředvídatelných situací by zkušenější z dispečerů, který danou situaci řešil, mohl nahrát krátký popis toho, jak se v dané situaci chovat a jak jí co nejlépe předcházet. Méně zkušení kolegové by naopak mohli klást různé dotazy prostřednictvím tohoto disku, neboť to pro někoho může být příjemnější způsob komunikace než obyčejný rozhovor. Výhodou je také to, že příspěvek s dotazem nebo odpověď mohou dispečeri přidat prakticky odkudkoliv. Na disk lze nahrávat příspěvky v různých formátech (Word, PDF, Excel, fotky, videa), takže možností, jak sdílet znalosti, je opravdu hodně.

Důležitou součástí je také správa samotného disku. Jelikož bude disk přístupný pouze pro 4 zaměstnance, neměl by s případnou revizí souboru být až takový problém. I tak je ale nutné, aby si vedení firmy zvolilo, kdo za tuto činnost bude zodpovědný. V ideálním případě by to měl být jeden ze zkušenějších dispečerů, který lépe rozezná, které informace jsou relevantní a které nikoliv.

Při zavádění tohoto způsobu šíření znalostí musíme také klást důraz na ideální prostředí, které je popsáno v kapitole: *4.2 Zavádění managementu znalostí*.

V první řadě je nutné odstranění bariér sdílení informací. Technologická bariéra by v tomto případě představovala různé drobnosti, jako například špatně zadané přihlašovací údaje. Znamenalo by to, že se dotyčný nebude moci na disk přihlásit, což už by samozřejmě byl problém. Bariéra organizace práce je velmi podstatná pro daný způsob šíření znalostí, jelikož je nutné, aby se zaměstnanci nesoustředili pouze na své úkoly a „nesoutěžili“ s ostatními, ale aby se zaměřili také na předávání důležitých informací. Poslední bariéra se týká lidského chování. Spolupracovníci by se neměli bát požádat o pomoc někoho z kolegů. A v opačném případě, pokud by některý z méně zkušených kolegů přišel ke zkušenějšímu pro radu, měl by si zkušenější zaměstnanec udělat čas a svého spolupracovníka vyslechnout.

Dalším důležitým aspektem je společné operační prostředí. V tomto případě je jasné, že všichni zaměstnanci musí využívat tentýž sdílený disk. Je pochopitelné, že některému nemusí zvolený disk vyhovovat, ale v tomto případě se musí zaměstnanci vzdát nezávislosti a přizpůsobit se. Je dobré říci, že společný je důležitější, než nejnovější, což vystihuje danou situaci.

U zkušenějších kolegů je samozřejmě nutné, aby svým méně zkušeným kolegům obětovali čas, což je hlavní myšlenka tohoto způsobu předávání znalostí. Komunikace je tedy v tomto směru velmi podstatná a je užitečné se při sdílení znalostí zaměřit na aktivní naslouchání. Dotyčný tak pozná, že ho jeho kolega opravdu poslouchá a vnímá. Méně zkušení kolegové by se také neměli bát vznést případné námitky nebo různé poznámky, iniciativa by měla přicházet také z jejich strany.

Je důležité, aby tomuto způsobu předávání znalostí byli nakloněni všichni zúčastnění, což znamená všichni 4 dispečeri.

Návrh řešení – školící technik

Ideální řešení by bylo, kdyby (v případě odchodu) daný pracovník ve výpovědní lhůtě, mohl předávat načerpané znalosti novému technikovi, který by nastoupil později na jeho místo. Znamenalo by to ovšem, že během této doby by byli ve firmě zaměstnáni dva technici, namísto jednoho. Jelikož by se ale jednalo o několikaměsíční záležitost a je v zájmu firmy, aby byl jeho nástupce schopný později samostatně fungovat, mohlo by dané řešení firmě vyhovovat. V případě bezproblémové komunikace, by případně mohl nově nastupující technik, v daném „školícím“ období, pobírat nižší plat, ale to je samozřejmě už na vedení firmy, jak se rozhodne zachovat.

Je tu ovšem také možná situace, že daný technik bude dlouhodobě nepřítomen (nemocenská atd.), v takovém případě, výše uvedené řešení, tedy není možné. Ideální by tedy bylo, aby technik zaznamenával své úkony, na které by později mohl jeho nástupce navázat a inspirovat se. Daná situace je názorná ukázka toho, jak fungují složky intelektuálního kapitálu. V této situaci se jedná o tzv. lidský kapitál, což je soubor znalostí, dovedností a schopností daného technika, které ovšem při jeho odchodu odejdou z firmy s ním. Vedení firmy by samozřejmě chtělo, aby se co nejvíce z technických znalostí dalo „uchovat“ a vytvořili tzv. organizační kapitál, který v organizaci zůstane i po jeho odchodu.

Jednou z možných variant řešení by určitě mohlo být sepsání příruček daným technikem, která by byla psána na míru dané firmě. Nově příchozí technik by tedy mohl čerpat z daných znalostí a vedení firmy by se nemuselo bát případného snížení efektivity.

Bylo by ovšem nutné, aby současný technik měl zájem věnovat svůj čas pro sepisování daného materiálu. V kapitole: *4.2 Zavádění managementu znalostí* je zdůrazněno, že klíčem k úspěchu v odvětví managementu znalostí je správné lidské chování a pomoc méně zkušeným kolegům. V tomto případě je situace ještě lehce odlišná v tom, že současný technik by pracovníkům (kteří ho v budoucnu nahradí) předával znalosti a zkušenosti formou příručky, což by mohlo být samozřejmě pro někoho příjemnější, neboť je jasné, že každému vyhovuje jiný způsob komunikace a předávání znalostí.

Ve firmách je běžnou praxí, že se pořádají pravidelné meetingy, kde zaměstnanci sdílejí názory a společně se snaží dojít k určitému cíli. Na podobném principu by to mohlo fungovat i v této firmě, ovšem s tím rozdílem, že technik by dané meetingy mohl využívat k sepisování důležitých informací z oboru. Samozřejmě se nemusí jednat o nikterak dlouhý soupis postupů, neboť se počítá s tím, že nově přichozí technik určité znalosti už mít bude.

Klíčem k úspěchu, v tomto způsobu předávání znalostí, bude tedy vzájemná komunikace mezi vedením firmy a technikem. Vedení firmy by to určitě uspořilo určitý čas, který by musela obětovat při školení nového technika a současný technik by se nemusel zdráhat, kdyby na psaní měl vyhrazený určitý čas, který by firma obětovala, neboť je to hlavně v jejím zájmu, aby byla efektivita co nejvyšší. Variantou je i psaní ve volném čase, kdy se lze bavit o různých finančních bonusech nebo jiných způsobech motivace.

5.4 Školení a kurzy ve firmě

Jednou z oblastí je oblast vzdělávání zaměstnanců a rozvoj jejich znalostí. Vedení firmy neustále pracuje na rozvoji svých zaměstnanců, ať už se jedná o řidiče, nebo například o dispečery. Co se dispečerů týče, tak vedení nabízí kurzy cizích jazyků, jelikož ze současných 4 dispečerů pouze 2 ovládají mimo angličtiny i další cizí jazyk.

Co se týče řidičů, tak vedení nabízí také školení na tzv. efektivní jízdu, jelikož firma má 4 různé značky nákladních automobilů (Scania, Volvo, MAN, DAF) a technik, který provádí dané školení, má za úkol všechny řidiče ve firmě, ať už nově přichozí, nebo stávající, poučit o tom, jak by se k jednotlivým automobilům měli chovat, a to po všech stránkách.

Tentýž technik provádí také školení ohledně ADR, což je převoz nebezpečného nákladu, může se jednat např. o výbušné látky, plyny, hořlavé kapaliny apod. Toto školení je ovšem specifické v tom, že každý pracovník si jím musí projít každých 5 let a jedná se o 3denní kurz. V této práci ho nebudeme nikterak do detailů rozebírat, neboť jak již bylo zmíněno, jedná se o povinné školení a není tam tedy tím pádem problém se špatnou docházkou zaměstnanců.

Zprvu se může zdát, že dané kurzy jsou zajímavé a mezi zaměstnanci o ně bude zájem, ovšem realita je jiná. Zhruba 70% řidičů se kurzů vůbec neúčastní (s výjimkou školení ADR, které je povinné). Pozitivní může být alespoň to, že zaměstnanci, kteří se školení účastní jsou s ním spokojeni a je u nich vidět zlepšení.

5.4.1 Školení řidičů – efektivní jízda

Popis daného kurzu

Na úvod je důležité přiblížit, co si vlastně pod kurzem na tzv. „efektivní jízdu“ představit. Jedná se o školení, ve kterém se řidiči učí, jak nejlépe řídit firemní automobily, aby spotřeba paliva u jejich vozu nebyla zbytečně vysoká a tím pádem zaměstnavateli ušetřili nějaké finance za PHM. Tímto školením řidiči procházejí při výměně vozidel, která probíhá v hlavním areálu firmy. Nejedná se tedy o volnočasové kurzy, neboť je podstupují v běžné pracovní době. Školení je označováno jako dobrovolné (ačkoliv je samozřejmě v zájmu vedení firmy, aby se zaměstnanci rozvíjeli), takže záleží pouze na jednotlivých zaměstnancích (řidičích), zda se chtějí dále rozvíjet, či nikoliv. Kurz provádí technik, který je ve firmě zaměstnaný, tím pádem neřešíme žádné poplatky za externí služby. Náklady jsou v tomto případě rovny platu daného technika.

Právě z důvodu toho, že kurz je čistě dobrovolný, nepřichází ze strany zaměstnanců takový zájem, jak by si zaměstnavatelé představovali, neboť účast na daných kurzech je zhruba 30% řidičů.

Prospěch pro firmu

Dle firemních statistik mají řidiči, mají absolventi těchto kurzů, **průměrně o 2 litry/100 km nižší spotřebu** (standardně je spotřeba 35 litrů/100 km, po absolvování je to 33 litrů/100 km), což by v případě nárůstu zájmu a seberozyvoje řidičů, mohlo vést k ušetření financí za PHM. Z tohoto důvodu je zarážející, že školení je vedeno pouze jako dobrovolné.

Rozhovor se zaměstnancem

Tato část bude zaměřena na rozhovor s jedním konkrétním zaměstnancem ve firmě, který bude ve zbylém průběhu práce jmenován jako „řidič A“.

„Řidič A“ na dané kurzy nechodí z několika důvodů.

První důvod je předpokládaná nízká atraktivita. V tom může mít „řidič A“ pravdu pouze v případě, že se řidiči na dané školení chodí pouze „vysedět“ a neberou dané kurzy jako příležitost naučit se něco nového.

Druhý důvod je ten, že „řidiče A“ dané školení jednoduše nezajímá, což může být častý problém, když firma dané školení označí jako dobrovolné. Zaměstnanci (v tomto případě řidiči) si o dané problematice nezjistí žádné informace a dále to již neřeší.

Řešení tohoto problému je ovšem ještě o něco složitější, než na jiných pracovních pozicích. Řidiči jsou totiž neustále na cestách a prakticky se s nikým jiným z firmy nepotkávají, tím pádem ani s těmi řidiči, kteří dané kurzy navštěvují. Díky dnešní moderní době by se ovšem dalo uvažovat také o distančních kurzech, které by vyřešily tento problém.

„Řidič A“ by neměl problém na kurzy docházet, kdyby se to nějak projevilo na jeho finančním ohodnocení, což je na jednu stranu logické, jelikož ale školení probíhá v pracovní době, je to o něco komplikovanější, neboť firmě by se pak nemuselo dané školení vůbec vyplatit. Jelikož peníze, které by případně ušetřila na PHM, by musela vyplácet danému řidiči. V další části je uvedena kalkulace, která přibližuje celou situaci.

Kalkulace

Následující kalkulace je zaměřena na spotřebu PHM u jednotlivých řidičů. Tyto výpočty mají ukázat, kolik by firma mohla ušetřit, kdyby se jí podařilo rozšířit mezi řidiči potřebné znalosti ohledně efektivní jízdy. První část vystupuje s tím, že na školení nebude docházet nikdo. Následná část je aktuální situace ve firmě, tudíž na kurzy dochází 30% zaměstnanců. Třetí výpočet je také aktuální firemní situace, ovšem z opačného pohledu, tudíž jaká je spotřeba u zbylých řidičů, kteří na kurzy nedocházejí. Následný výpočet vychází z toho, že všech 55 řidičů se zúčastní kurzů efektivní jízdy. Na závěr je konečné vyhodnocení toho, jak by se situace ve firmě zlepšila za předpokladu, že by místo nynějších 30% docházelo na kurzy 100% zaměstnanců.

Tab. 1: 0% dochází na školení

1 řidič ujede měsíčně	Průměrná spotřeba na 100 km	Cena 1L nafty
10 000 km	35 L	33,90 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

$3500 \text{ L} = 10\,000 \text{ km} = 33,90 \text{ Kč} * 3500 \text{ L} = 118\,650 \text{ Kč/měsíčně}$ za naftu pro jednoho řidiče Celkem řidičů = 55

$55 * 118\,650 = 6\,525\,750 \text{ Kč}$

30% z 55 = 17 řidičů (30% = docházejí na kurzy)

Jak je uvedeno v předchozí části, tak řidiči, kteří docházejí na školení, mají průměrně o 2 litry nižší spotřebu, než ostatní.

Tab. 2: 30% řidičů dochází na školení (17 řidičů)

1 řidič ujede měsíčně	Průměrná spotřeba na 100 km	Cena 1L nafty
10 000 km	33 L	33,90 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

$3300 \text{ L} = 10\,000 \text{ km} = 33,90 \text{ Kč} * 3300 \text{ L} = 111\,870 \text{ Kč/měsíčně}$ za naftu pro jednoho řidiče Celkem řidičů = 17

$17 * 111\,870 = 1\,901\,790 \text{ Kč/měsíčně}$ za naftu pro všech 17

Tab. 3: 70% řidičů nedochází na školení (38 řidičů)

1 řidič ujede měsíčně	Průměrná spotřeba na 100 km	Cena 1L nafty
10 000 km	35 L	33,90 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

$3500 \text{ L} = 10\,000 \text{ km} = 33,90 * 3500 = 118\,650 \text{ Kč/měsíčně}$ za naftu pro jednoho

Celkem řidičů = 38

$38 * 118\,650 = 4\,508\,700 \text{ Kč/měsíčně}$ za naftu pro všech 38

Celkově – současná situace ve firmě (30% chodí)

Když 30% řidičů má spotřebu o 2 L nižší, než je průměrná, je finální částka měsíčně za naftu:

$4\,508\,700 \text{ (38 řidičů)} + 1\,901\,790 \text{ (17 řidičů)} = 6\,410\,490 \text{ Kč}$

Když by na školení nechodil nikdo: $6\,525\,750 \text{ Kč}$

Rozdíl: $6\,525\,750 - 6\,410\,490 = 115\,260 \text{ Kč/měsíčně}$ za naftu

Firma ušetří měsíčně $115\,260 \text{ Kč}$ za naftu, pokud na školení dochází 30% zaměstnanců

Firma ušetří ročně: $115\,260 * 12 = 1\,383\,120 \text{ Kč}$

V současné situaci dané kurzy ušetří firmě zhruba 1 383 120 Kč za rok, když v potaz není brán měsíční plat technika. Plat technika (35 000 Kč/měsíčně) není brán v potaz, protože firma ho zaměstnává z důvodu nutnosti jiných kurzů, které jsou povinné, takže od konečné hodnoty (1 383 120 Kč) se už nic dalšího neodečítá.

Tab. 4: 100% řidičů dochází na školení (55 řidičů)

1 řidič ujede měsíčně	Průměrná spotřeba na 100 km	Cena 1L nafty
10 000 km	33 L	33,90 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

$3300 \text{ L} = 10\,000 \text{ km} = 33,90 \text{ Kč} * 3300\text{L} = 111\,870 \text{ Kč/měsíčně}$ za naftu pro jednoho řidiče Celkem řidičů = 55

$55 * 111\,870 = 6\,152\,850 \text{ Kč/měsíčně}$ za naftu pro všech 55 řidičů

$6\,525\,750 \text{ Kč}$ (na školení by chodilo 0% řidičů) - $6\,152\,850 \text{ Kč}$ (na školení by chodilo 100% řidičů)

= $372\,900 \text{ Kč/měsíčně}$ za naftu pro všechny

$372\,900 * 12 = 4\,474\,800 \text{ Kč/ročně}$ za naftu pro všechny řidiče

Jaký by mohl být rozdíl, oproti nynější situaci, kdyby na školení chodili všichni řidiči

$4\,474\,800 \text{ Kč}$ (ročně za naftu, když dochází 100% řidičů na kurzy) - $1\,383\,120 \text{ Kč}$ (ročně za naftu, když dochází 30% řidičů na kurzy) = $3\,091\,680 \text{ Kč}$

Firma by si v případě 100% docházky mohla oproti současné situaci polepšit o $3\,091\,680 \text{ Kč}$ za rok.

Výsledek kalkulace

V tomto školení je určitě vidět velký potenciál, neboť už 30% řidičů ušetřilo firmě přes 1 milion korun ročně. Jako motivaci pro větší docházku na kurzy, by určitě nebylo od věci navrhnout dny dovolené navíc.

Řidiči mají nyní ročně k dispozici 20 dní dovolené

Firmu vyjde každý řidič na 60 000 Kč – 70 000 Kč/měsíčně (záleží také na počtu pracovních dní v měsíci)

Pokud by to bylo bráno průměrně, tak hodinová sazba u řidičů je 275 Kč (66 000 Kč/měsíčně)

$275 \text{ Kč} * 8 \text{ hodin} = 2\,200 \text{ Kč} * 1,34$ (34% = sociální + zdravotní pojištění) = 2 948 Kč

Pokud by tedy bylo bráno, že jeden zaměstnanec stojí firmu za jeden den v práci 2 948 Kč, bylo by možné uvažovat o dnech dovolené navíc, které by mohli případně zaměstnance zdravě motivovat v seberozvoji. Firma by ročně ušetřila přibližně 4 474 800 Kč, kdyby na kurzy chodilo 100%, měsíčně se jedná o 372 900 Kč.

Pokud by to bylo bráno tak, že jeden den na dovolené bude firmu stát 2 948 Kč, což stojí jeden pracovní den, tak měsíčně to bude pro všech 55 zaměstnanců 162 140 Kč. Pokud bude školení probíhat v pracovní době, není to taková oběť za jeden den dovolené navíc.

Je nutno také zmínit, že daný den, kdy bude mít jeden ze zaměstnanců dovolenou, je nutné ho v práci zastoupit, jinak by firma přicházela o zakázky. Znamenalo by to tedy další výdaje, tentokrát za další den v práci navíc, pro jiného z řidičů. Částka by byla stejná, konkrétně 2 948 Kč/denně. Je jasné, že k této situaci by pravděpodobně došlo v každém z případů, kdy by si vzal některý z řidičů dovolenou.

Pro firmu už nebude problém dohledat, kolik daný kamion ujel km a jakou měl spotřebu PHM. Dovolenou by udělovala samozřejmě pouze v případě, když vyjde najevo určitý progres (například už zmíněné snížení o 2 litry). Celý konkrétní návrh řešení je samozřejmě na vedení firmy. Od výsledného množství dnů dovolené navíc se poté bude odvíjet i „ztráta“ z uspořené částky. Jelikož celková roční ušetřená částka by mohla být 4 474 800 Kč, tak i přes „ztrátu“ v podobě platů navíc, se to určitě dá považovat za úspěch. Takovýto propočet samozřejmě platí pouze v případě, že by se „polepšili“ všichni řidiči. Odhadovaná roční „ztráta“ by se mohla pohybovat maximálně v řádech statisíců, až 1 milionu.

Pro lepší představu: pokud by firma udělovala například 4 dny dovolené navíc každému zaměstnanci ročně (vyhodnocovala by jízdu každé 3 měsíce) = 162 140 Kč * 4 = 648 560 Kč.

Je nutné ještě přičíst plat zaměstnance, který bude daný den nahrazovat svého kolegu. Částka by ročně vycházela stejně, jelikož by k tomuto nahrazení došlo pravděpodobně ve všech případech. Tzn. $648\,560 * 2 = 1\,297\,120$ Kč/ročně

Při tomto případě řešení, by firma mohla ušetřit 3 177 680 Kč/ročně (4 474 800 Kč - 1 297 120 Kč = 3 177 680 Kč).

Návrh řešení – školení na efektivní jízdu

Zmíněná kalkulace ukázala, že pro firmu by školení bylo samozřejmě velmi výhodné, pokud by se ho účastnila větší část zaměstnanců, než zmíněných 30%. Při motivaci, v podobě dnů dovolené navíc, by určitě mohl nastat zvýšený zájem, neboť právě šíření znalostí je to, o co v těchto kurzech jde. Hlavní prioritou je samozřejmě zvýšená komunikace mezi zaměstnanci a sdílení informací a předávání znalostí.

Jelikož jsou řidiči neustále na cestách je jednou z variant i zavedení kurzů online formou. Zaměstnanci by se mohli odkudkoliv připojit na daný kurz a další postup už by mohl probíhat stejně, tedy vyhodnocení každé 3 měsíce a následné dny dovolené navíc.

Hlavním účelem je samozřejmě šíření znalostí mezi zaměstnanci. Z tohoto důvodu by mohl být velkým přínosem například sdílený disk, firemní wiki, nebo podobné sdílené platformy. Zaměstnanci by mezi sebou mohli sdílet své poznatky, ať už z daných kurzů nebo z vlastních zkušeností. Dalším pozitivem tohoto způsobu šíření znalostí je to, že si je zaměstnanci mohou mezi sebou předávat prakticky odkudkoliv.

Jak již bylo zmíněno, je na vedení firmy, jak se k celé situaci postaví, ale sdílený disk, by určitě mohl být velkým přínosem pro zaměstnance, kteří nejsou prakticky v kontaktu s ostatními pracovníky.

Začátek s managementem znalostí znamená udělat několik důležitých kroků (které jsou zmíněny v kapitole: *5.3.1 Jak začít s managementem znalostí*), které odstartují celý proces implementace.

V úvodu je nutné začít s tím, co je klíčové pro vaše podnikání. V tomto případě se na danou situaci dá pohlížet tak, že pro firmu je v tuto chvíli důležité, aby řidiči byli obeznámeni se správným „chováním“ k automobilům, jelikož v tom případě ušetří větší finanční obnos na PHM. Znalosti jsou tedy důležité ve všech odvětvích firmy a aby se vůbec nějaké informace dostaly k řidičům, kteří tráví téměř celý čas na

cestách, je nutno se zaměřit na modernizaci právě v šíření informací. V dnešní době není samozřejmě žádný problém založit jakoukoliv sdílenou webovou stránku, přes kterou by mohli řidiči nejen komunikovat, ale také si vyměňovat patřičné a důležité poznatky a informace, které následně povedou i k získávání znalostí. Informace, které by se dále mohly přeměňovat na znalosti, by se takto mohli šířit rychleji, než na klasických prezenčních kurzech.

Příkladem této sdílené stránky by mohl být právě již zmíněný sdílený disk na Googlu, na který lze přidávat, kromě klasických word souborů, také prezentace, tabulky v excelu, Google formuláře nebo různé fotky a videa. Výhodou je samozřejmě také to, že v případě, že si některý ze zaměstnanců nebude jistý v některém z úkonů a nebude mu příjemné se vyptávat na radu někoho u kolegů, může odpověď na svou otázku najít právě tady, jelikož je pravděpodobné, že se již s podobným problémem setkal někdo před ním a na disk nahrál návod, jak se se situací vypořádat. Některým zaměstnancům může být takovýto způsob komunikace příjemnější, než klasický rozhovor z očí do očí. To jsou ovšem už pouze domněnky. Součástí disku je samozřejmě také kalendář, díky kterému by zaměstnanci mohli dostávat upomínky na různé meetingy, kurzy apod, což by ušetřilo čas i vedení firmy, které by nemuselo zaměstnance obepisovat a stačilo by pouze vytvořit událost v tomto kalendáři.

Celkovou správou disku by měl být pověřený některý z dispečerů, případně všichni 4, neboť jsou to právě dispečeri, kteří zajišťují práci pro řidiče dané firmy. Jelikož je jedním z dispečerů i majitel firmy, Radek Cinádr, bylo by na něm, kterého z dispečerů pověří, případně sám sebe. Správa disku by měla být pravidelnou součástí, aby se firma vyvarovala zbytečnému zahlcování disku nepotřebnými informacemi (které se někomu samozřejmě mohou zdát užitečné, ale ve výsledku by to tak nebylo).

Obsahem disku by měly být důležité poznatky z kurzů o efektivní jízdě nebo ADR. Což by mohli nahrávat, jak dispečeri, tak řidiči samotní, kteří se daných školení účastní. Dále je také možnost sdílení technických informací ohledně automobilů, což by opět byla práce pro dispečery, samozřejmě po konzultaci s technickým oddělením firmy. Řidičům se také určitě bude hodit, když jim některý z kolegů, sdělí informace o některé z konkrétních tras, kterou již v minulosti absolvoval. Například pomocí krátkých poznámek, které s ostatními může sdílet právě na daném disku. Řidiči mohou takto snáze přebírat znalosti od svých kolegů.

V dalším kroku při zavádění je nutné udělat něco jednoduchého. Přestat pouze teoreticky uvažovat a začít konat. Založit sdílený disk je tedy ten správný krok, neboť firma nemusí obětovat žádné náklady a celému fungování to může jenom prospět. Není třeba si lámat hlavu se zdlouhavými a komplikovanými procesy.

Po uplynutí určitého období bude nutné si zrevidovat, zda došlo v komunikaci a šíření znalostí obecně, k určitému zlepšení. Nebylo by tedy od věci uspořádat meeting, kde by se zhodnotily dosažené výsledky, aby celý proces nezakrněl. Opět se nemusí jednat o nikterak zdlouhavou schůzku, důležité je shrnout nejdůležitější body.

Rizika implementace

Součástí implementace jsou samozřejmě také rizika. Rizika, která jsou součástí této implementace, úzce souvisí s kapitolou: *5.4 Hrozby při implementaci managementu znalostí*. Důraz musí být kladen na osobnost pracovníka, neboť zaměstnanec nemusí být vždy v komfortní situaci a v takovém případě by velmi obtížně přijímal některou informaci. Není dobré tedy v každé situaci příliš tlačit na pilu. Osobnost je při sdílení znalostí, obzvláště pak tacitních, velmi důležitá.

Dalším z rizik jsou tzv. mentální modely, které vznikají v našich myslích už od útlého mládí. Jsou ovlivňovány určitou situací, osobní zkušeností nebo od vychovatelů (rodičů). Stejně tak tomu je i v organizacích. Zaměstnanci by neměli mít pocit, že sdílený disk je jen dalším způsobem kontroly, nebo povinnou součástí jejich zaměstnání, nebo ho budou odmítat, jako tomu bylo v případě kurzů.

Důležité je také, aby každý zaměstnanec přijímal informace, jak uzná za vhodné. Když bude některý z pracovníků nucen do, pro něj nepřírozeného přijímání informací, bude to výrazným způsobem limitovat jeho šanci něco se naučit nebo pochopit, tedy přijmout zprávu a na jejím základě vytvořit informaci a znalost. To je výhodou sdíleného disku, že každý zaměstnanec si může vzít, co je pro něj nejpříjemnější.

Nejdůležitější je udržet celý systém zavádění poznatků co nejjednodušší, aby tento proces co nejvíce zefektivnil práci a nestal se jen zbytečnou součástí práce.

5.4.2 Školení dispečerů – cizí jazyk

Popis daného kurzu

Jedná se o dobrovolný kurz německého jazyka, který je určen pro dispečery. Do firmy dochází externí učitel a školení probíhá 1x za 2 týdny. Tím, že školení je dobrovolné, není docházka úplně taková, jakou by si vedení představovalo, neboť na kurzy někdy dochází jeden, někdy 2 dispečeri. Ideální by bylo, kdyby se kurzů účastnili všichni 4 zaměstnanci na dané pozici, včetně těch, kteří už německý jazyk ovládají. Je jasné, že by samozřejmě probírali pokročilejší látku. V současné době pracují ve firmě 4 dispečeri, ze kterých pouze 2 ovládají německý jazyk.

Prospěch pro firmu

V oblasti dispečerů je jazyková bariéra samozřejmě jeden z největších problémů a v ideálním případě by k ní nemělo vůbec docházet. Všichni 4 dispečeri ve firmě ovládá anglický jazyk, ale důležitý pro komunikaci s některými dodavateli a zákazníky je samozřejmě i německý jazyk. Jak bylo zmíněno, ten ovládají pouze 2 ze 4 dispečerů a pokud by došlo ke zlepšení v této oblasti, firmě by se samozřejmě mohla zvednout efektivita a tím pádem i celkový výdělek.

Definice problému

Je samozřejmě logické, že některým lidem cizí jazyky budou dělat větší problém, než jiným. Ovšem při zaměstnání jako je dispečer v logistické firmě, by neměla být mezi problémy jazyková bariéra. Problém je v tomto případě naprosto evidentní, jelikož cizojazyčné kurzy jsou dobrovolné a firma na dispečery neklade až takové požadavky, jelikož jak bylo řečeno, tak 2 ze 4 německý jazyk ovládají a proto nejsou další příliš potřeba. Kromě toho tyto kurzy probíhají pouze 1x za 2 týdny, což taky není úplně ideální. Právě z tohoto potom vyplívá i problém č. 1, což je zastoupení dispečerů v případě nemoci apod.

Návrh řešení – cizojazyčné kurzy

Nejjednodušším a pravděpodobně i nejefektivnějším řešením by bylo navýšení platu pro zaměstnance, kteří by dané znalosti měli. To se ovšem úplně neschází s tematikou managementu znalostí. Proto jsou v následující části navržena jiná případná východiska této situace.

Zavést kurzy povinně v pracovní době, 1 hodina týdně pro polovinu dispečerů

Jelikož je německý jazyk pro firmu důležitý, bylo by v tomto případě ideální, aby byly kurzy na cizí jazyky povinné a rozhodně více pravidelné, jelikož se jedná o jednu z nejdůležitějších pozic ve firmě a zaměstnanci by měli mít tím pádem dostatečnou kvalifikaci. Některým ze zaměstnanců se učení cizího jazyka mimo pracovní dobu nemusí zamlouvat. Dobrou variantou by mohl být kurz, který by probíhal jednou týdně v pracovní době, 1 hodinu. Kurz by byl pro jednoho, či 2 dispečery a jiný den pro druhou polovinu. 1-2 dispečeri z toho důvodu, že 2 ze 4 už německý jazyk ovládají, ale určitě by nebylo do věci, aby na hodiny docházeli i dva zmínění, kteří jazyk ovládají a případně se nadále zlepšovali, aby nemusel externí učitel docházet na kurzy pouze pro jednoho ze zaměstnanců. Jelikož se jedná o jednu z nejdůležitějších pozic ve firmě, určitě nebude firma proti, aby platila kurzy i zaměstnancům, kteří už jsou v nějakém směru vzdělání a mohli se případně posunout ještě dál.

Firmě se to určitě nemusí z počátku pozdávat, jelikož cena bude 4x vyšší než doposud, neboť by se jednalo o 4 kurzy za dva týdny namísto jednoho, ale s odstupem času, kdy budou dispečeri schopni samostatně fungovat, určitě uvítají zvýšení produktivity. Je zde samozřejmě také šance, že se společností, která „dodává“ učitele na tyto kurzy, by se dalo domluvit na nějakém „paušálu“, který by mohl být výhodnější, než jednorázové školení.

Jelikož by kurzy probíhaly v pracovní době, musela by se firma 2x v týdnu, vždy jednu hodinu, obejít bez 1-2 dispečerů (jedna polovina ze 4, když vezmeme v potaz, že 2 dispečeri už německý jazyk ovládají, ale samozřejmě by se mohli ještě zdokonalovat, aby nemusel externí učitel docházet na hodiny pouze s jedním zaměstnancem), což není úplně neřešitelný problém, když se může brát v potaz také to, že v práci jindy nejsou celý den až týden, když jsou například nemocní nebo mají dovolenou.

Samozřejmě je ve hře i fakt, že některým lidem mohou cizí jazyky dělat větší problém, než jiným. Ale to už je potom jiná věc a je na vedení, které zaměstnance ve firmě hodlá na této pozici mít. Vzhledem k tomu, že všichni ovládají anglický jazyk, nemělo by pro ně učení dalšího jazyka představovat problém.

Kalkulace

Cena kurzů v současné době (1x za 2 týdny) je 350 Kč, což by znamenalo, že v případě 4 kurzů za dva týdny, by se jednalo o 1400 Kč. Samozřejmě pokud by si firma nedohodla výhodnější „paušál“.

Firma by měsíčně za dané kurzy zaplatila 2800 Kč (4 týdny), nemuselo by to pro ni být až tak ovlivňující, když například z předchozího kurzu (efektivní jízda) ušetřila určité množství financí a mohla by je tedy investovat pro rozvoj zaměstnanců i na jiných pozicích.

Toto řešení je jedna z variant, jak se vypořádat s nevzdělaností některých zaměstnanců v odvětví cizích jazyků a pomoci jim v dalším seberozvoji, který bude prospěšný jak pro firmu, tak bezesporu i pro ně samotné.

Dobrovolné kurzy mimo pracovní dobu (dny dovolené navíc)

Pokud by firma nechtěla v pracovní době „přicházet“ o dispečery z důvodu kurzů, tak se nabízí varianta, že by domluvila tytéž kurzy mimo pracovní dobu. Pro zaměstnance by to samozřejmě byl čas obětovaný navíc, z toho důvodu by jim případnou odměnou mohly být (kromě sebezdokonalování v oblasti cizích jazyků) dny dovolené navíc. Tato varianta je podobná variantě u řidičů a školení na efektivní jízdu.

Kalkulace

Následné výpočty mají ukázat, jaké by firma měla náklady v případě, že by se vedení rozhodlo více investovat do cizojazyčných kurzů a následně by svým zaměstnancům přidávalo dny dovolené navíc.

Každý dispečer stojí firmu 1 570 Kč za den. Jak bylo zmíněno, tak školení (bez nějakého případného zvýhodnění – paušál atd.) vyjde na 700 Kč/týdně – tzn. 350 Kč/týdně na jednoho zaměstnance – tzn. 1400 Kč/měsíčně za jednoho zaměstnance.

Tab. 5: Plat dispečerů

Plat dispečerů měsíčně	35 000 Kč
Odpovídá na den	1 570 Kč (1 170 * 1,34)

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 6: Cena školení

Školení na jednoho zaměstnance - týdně	350 Kč
Školení na jednoho zaměstnance - měsíčně	1 400 Kč
Školení na jednoho zaměstnance - ročně	16 800 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto případě je samozřejmě těžké vyvodit nějaký konkrétní výsledek při pokroku zaměstnanců, neboť není přesně jasné, jak moc by se zvedla efektivita firmy. Logicky by to mohlo být 50%, ale tak to samozřejmě nefunguje. Lze na to ale pohlížet tak, že by si firma mohla vést určité statistiky a dispečery případně “zkoušet“ jako ve škole a v případě zlepšení daného zaměstnance odměnit nějakým dnem dovolené navíc. Přezkoumávání nějakého progresu by mohlo probíhat například každé 2 měsíce a danému zaměstnanci by to mohlo vynést až 6 dní dovolené navíc, což není tak hrozné, když mimo pracovní dobu stráví na kurzech 4 hodiny měsíčně (48 hodin ročně). Samozřejmě musí mít zaměstnanci o seberozvoj svůj vlastní zájem, což by bylo zásadní, ale motivace v podobě většího množství dovolené, by určitě mohla fungovat. 2 ze 4 dispečerů už německý jazyk ovládají a pro ně by samozřejmě případně testy byly na vyšší úrovni, aby se také posouvali vpřed a nebyli nikterak “zvýhodnění“ oproti zbývajícím kolegům.

1 dispečer stojí firmu za den v práci – 1 570 Kč – tzn. 6 dnů dovolené navíc 9 420 Kč/ročně a když by byli úspěšní všichni 4 dispečeri, tak 37 680 Kč/ročně.

Tab. 7: Propočet dovolené

Dispečer za jeden den v práci	1 570 Kč
6 dní dovolené navíc pro jednoho za rok	9 420 Kč
6 dní dovolené pro všechny za rok	37 680 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 8: Náklady za kurzy

1 kurz	350 Kč
Týdně (2 kurzy)	700 Kč
Měsíčně (8 kurzů)	2 800 Kč
Ročně (96 kurzů)	33 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady:

Pokud by tedy všichni 4 dispečeri zaznamenali nějaký posun, jednalo by se ročně o náklady ve výši 71 280 Kč (37 680 Kč + 33 600 Kč).

Nejedná se o nikterak astronomickou částku, když by určité zlepšení a soběstačnost dispečerů mohla firmě „přinést“ výrazné zlepšení efektivity. Předchozí školení (na efektivní jízdu řidičů) by firmě uspořilo finance, které by vedení mohlo využít pro rozvoj jiných zaměstnanců.

Podstatné je opět šíření znalostí, takže i v tomto případě by určitě bylo přínosem, zavést sdílený disk, firemní wiki, nebo jiné sdílené platformy. I v tomto případě by si mezi sebou mohli zaměstnanci vyměňovat různé informace a poznatky z kurzů, které by ostatním nemuseli být hned na první pohled zřejmé.

5.5 Vyhodnocení navrhovaných řešení

Následující podkapitola obsahuje kompletní souhrn řešených problémů a následné návrhy na zlepšení. Součástí je samozřejmě také případný přínos, který by firma získala implementací této metody, a také částka, kterou by firma musela "obětovat" pro zavedení dané metody.

Řidič

Problémy na této pozici

U řidičů byly hlavní problémy takové, že pracovníci mezi sebou nekomunikovali, neměli zájem o sebevzdělávání a celkově mezi sebou nesdíleli informace a znalosti.

Řešení

Problémy s komunikací by bylo možné vyřešit sdíleným diskem, přes který by si řidiči mohli vyměňovat informace a znalosti získané jak z kurzů ve firmě, tak z osobních zkušeností. Zájem o dané kurzy by mohl také narůst, pokud by mezi sebou pracovníci na této pozici více komunikovali a 30% řidičů, kteří na kurzy dochází, by se s ostatními dělili o pozitivní zkušenosti z těchto školení. Kalkulace prokázala, že vyšší účast na kurzech by firmě ušetřila určité množství finančních prostředků, ovšem za předpokladu, že by dané kurzy řidiči skutečně absolvovali a získali patřičné znalosti. Firmu by takovýto způsob řešení nestál ani korunu, neboť základní verze sdíleného disku je volně přístupná a kurzy jsou placeny stejně pro 30% i pro 100% zaměstnanců. Pokud jde o kurzy samotné, je možná varianta, že by probíhaly distanční formou, neboť řidiči jsou neustále na cestách a takováto varianta by pro ně mohla být příznivější. V případě motivace, v podobě dnů dovolené navíc, by řidiči mohli mít i vyšší zájem o absolvování těchto kurzů a firma by tak ušetřila, v případě uvedeném v této práci, 3 177 680 Kč za rok.

Dispečeri

Problémy na této pozici

Hlavní problémy na této pozici byly: nezájem o cizojazyčné kurzy a nedostatečné sdílení znalostí mezi pracovníky. Na této pozici hrají velkou roli tacitní znalosti a právě z tohoto důvodu by mělo být sdílení znalostí neodmyslitelnou součástí této pracovní pozice.

Řešení

Problém se sdílením znalostí by bylo možné vyřešit zavedením sdíleného disku. Na tento disk by mohli zkušenější dispečeri nahrávat patřičné návody k řešení složitějších a nepředvídatelných situací. Oproti tomu méně zkušení kolegové by mohli klást dotazy prostřednictvím zpráv na tento disk, což může být pro někoho příznivější způsob komunikace. Samozřejmě by se komunikace mohla týkat i cizojazyčných kurzů. Zaměstnanci, kteří na dané školení docházejí, by se mohli o své pozitivní zkušenosti podělit s ostatními, což by mohlo pozvednout zájem.

Problém s nezájmem o kurzy by bylo možné vyřešit také jinými způsoby, konkrétně zavedením povinných školení v pracovní době. Jednalo by se o jednu hodinu týdně,

přičemž na školení by docházela první polovina dispečerů v jednom dni a druhá polovina v jiný den. Druhým řešením by bylo zavést kurzy dobrovolně mimo pracovní dobu, kde by jako motivace sloužily, stejně jako u řidičů, dny dovolené navíc.

Implementace sdíleného disku by firmu nestála ani korunu, neboť základní verze je volně přístupná.

Opatření ohledně školení by firmu vyšlo na 33 600 Kč (1. varianta - povinné kurzy) resp. 71 280 Kč (2. varianta – dobrovolné kurzy). Jako lepší řešení jednoznačně vyplývá 1. varianta, tedy zavést kurzy povinně v pracovní době. Když vezmeme v potaz, že firma by ušetřila určité finanční prostředky na jiných školeních, určitě by nebylo od věci tyto prostředky investovat do rozvoje pracovníků v jiném odvětví firmy.

Školící technik

Problémy na této pozici

Tento problém spočíval v tom, že ve firmě je pouze jeden člověk na této pozici. Navíc se jedná o pracovníka, který primárně těží z tacitních znalostí, tudíž by vedení firmy muselo nově příchozího technika školit o různých postupech a tím by se snížila efektivita v tomto odvětví.

Řešení

Ideálním řešením by v tomto případě bylo, kdyby současný technik sepisoval různé postupy a znalosti, ze kterých by v budoucnu mohli čerpat jeho nástupci. Vedení firmy by tím pádem nemuselo v budoucnu obětovat čas ke školení nově příchozího technika, neboť se počítá s tím, že už by měl určité znalosti a veškeré nejasnosti by měl sepsány od svého předchůdce. Samozřejmě by se nemuselo jednat o nikterak obsáhlý popis každého úkonu. Záleželo by tedy hlavně na domluvě mezi vedením firmy a současným technikem, ale v případě ideální domluvy by nemusela firma za tento způsob předávání znalostí utratit ani korunu.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo objasnit, co je to management znalostí, analyzovat stav managementu jednoho konkrétního podniku a následně implementovat metody managementu znalostí. První část práce byla zaměřena na teoretické objasnění problematiky managementu znalostí, která je nutná k pochopení podstaty problému.

Praktická část byla zaměřena na představení podniku CN Cargo, aktuální situaci managementu, rozboru pracovních pozic ve firmě, analýze konkrétních kurzů a v neposlední řadě také na konkrétní místa, kde by bylo možné uplatnit metody managementu znalostí a zvýšil by se tak tok znalostí v podniku.

Při rozboru pracovních pozic ve firmě se řešila problematika explicitních a tacitních znalostí. Tento rozbor byl důležitý, aby si dokázal čtenář představit, který z pracovníků je více „závislý“ na tacitních znalostech, a který využívá spíše znalosti explicitní.

U každé z pozic byla provedena analýza a následný návrh řešení, který by mohl pomoci s šířením znalostí a vyřešil i případný problém s „odchodem“ znalostí s daným pracovníkem. Analýza byla provedena i u 2 konkrétních kurzů, které nejsou natolik efektivní, jak by si vedení firmy představovalo. Z následných výpočtů bylo zřejmé, že nárůst znalostí, které by zaměstnanci získávali na jednotlivých kurzech, může firmě ušetřit určité množství finančních prostředků. I u těchto kurzů bylo navrženo řešení, které by dané školení mohlo zefektivnit. V závěru praktické části je celkové zhodnocení veškerých navržených řešení.

V současné době lze považovat intelektuální kapitál za jednu z největších konkurenčních výhod, z čehož plyne, že by podniky měly investovat do šíření znalostí tak, jak to bude jen možné. Neudržení konkurenceschopnosti by pro daný podnik mohlo být až devastující, a proto by to měla být jedna z hlavních priorit každé společnosti.

Seznam použitých zdrojů

- Bureš, V. (2007). *Znalostní management a proces jeho zavádění* (1. vyd.). Grada Publishing.
- Collison, Ch., & Parcel, G. (2005). *Knowledge management* (1. vyd.). Computer Press a.s.
- CN Cargo s.r.o. (n.d.). *Doprava a logistic*. Dostupné 24. 4. 2023 z <http://www.cncargo.cz/index.php/cs/>
- Groff, T., & Jones, T. (2003). *Introduction of knowledge management* (1. vyd.). ButterworthHeinemann.
- Mládková, L. (2004). *Management znalostí v praxi* (1. vyd.). Professional Publishing.
- Mládková, L. (2005a). *Management znalostí* (1. vyd.). Oeconomica.
- Mládková, L. (2005b). *Moderní přístupy k managementu* (1. vyd.). C. H. Beck
- Mládková, L. (2008). *Management znalostních pracovníků* (1. vyd.). C. H. Beck.
- Petříková, R., Drábová, D., Krbcová, H., Nenadál, J., Roman, M., Švarcová, J., Vápeníček, A., & Zelený, M. (2010). *Moderní management znalostí* (1. vyd.). Professional Publishing.
- Pitra, Z., Mohelská, H., Ansorge, J., Bachmann, P., Janeček, J., Sokolová, M., Strnadová, V., & Zubr, V. (2015). *Management transferu znalostí* (1. vyd.). Professional Publishing.
- Šimková, E., & Hoffmannová, M. (2022). *Znalostní management v cestovním ruchu* (1. vyd.). Nakladatelství Pavel Mervart.
- Truneček, J. (2004). *Management znalostí* (1. vyd.). C. H. Beck.
- Vymětal, J., Diačiková, A., & Váchová, M. (2006). *Informační a znalostní management v praxi* (1. vyd.). LexisNexis CZ s.r.o.

Seznam tabulek

Tab. 1: 0% dochází na školení.....	49
Tab. 2: 30% řidičů dochází na školení (17 řidičů).....	50
Tab. 3: 70% řidičů nedochází na školení (38 řidičů).....	50
Tab. 4: 100% řidičů dochází na školení (55 řidičů).....	51
Tab. 5: Plat dispečerů.....	58
Tab. 6: Cena školení.....	59
Tab. 7: Propočet dovolené.....	59
Tab. 8: Náklady za kurzy.....	60

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Schéma – lidé, procesy, technologie.....	13
Obr. č. 2: Znalostní řetězec D – I - Z.....	14
Obr. č. 3: Konceptní rámec přenosu znalostí.....	15
Obr. č. 4: Aktivity managementu znalostí.....	17
Obr. č. 5: Metodologická pyramida.....	22
Obr. č. 6: Jednotlivé úrovně, na nichž je věnována pozornost znalostem.....	23
Obr. č. 7: Skladba intelektuálního kapitálu organizace.....	26
Obr. č. 8: Fáze úspěšné implementace managementu znalostí.....	33
Obr. č. 9: Model transferu znalostí řízeného vstupními požadavky.....	36
Obr. č. 10: Model transferu znalostí řízeného potřebou nových kompetencí.....	37
Obr. č. 11: Logo CN Cargo.....	39
Obr. č. 12: Areál CN Cargo.....	40

Seznam zkratek

ADR - Accord Dangereuses Route (Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí)

PHM – Pohonné hmoty

MSP - Evropská definice mikropodniků a malých a středních podniků

Seznam příloh

Abstrakt

Čapek, M. (2023). *Management znalostí a jeho přínos pro organizaci* [Bakalářská práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: management znalostí, znalosti, informace, implementace, organizace, data

Tato bakalářská práce je zaměřena na implementaci managementu znalostí do konkrétního podniku. Hlavní cíl práce je odhalení mezer v aktuálním stavu managementu podniku a následně vymyslet vhodná řešení, která by firmě mohla pomoci, jak v šíření znalostí uvnitř podniku, tak případně i po finanční stránce. Práce se skládá z teoretické a praktické části. V úvodu teoretické části jsou objasněny základní pojmy, které úzce souvisí s managementem znalostí, následně je vysvětlena problematika managementu znalostí, jeho přínosy pro organizaci a způsoby implementace do podniku. V této části jsou také vysvětleny rozdíly mezi tímto managementem a znalostním managementem, neboť se nejedná o dva totožné pojmy. Praktická část je zaměřena na analýzu jednotlivých pracovních pozic ve firmě CN Cargo s.r.o., dále také na analýzu vybraných kurzů, které slouží k seberozvoji interních zaměstnanců. Závěr práce obsahuje kompletní vyhodnocení zvolených metod, konkrétně všechna navrhovaná řešení, jejich přínos pro firmu a v neposlední řadě také náklady.

Abstract

Čapek, M. (2023). *Knowledge management and its contribution to the organization* [Bachelor Thesis, University of West Bohemia].

Key words: knowledge management, knowledge, information, implementation, organization, data

This bachelor thesis focuses on the implementation of knowledge management in a specific company. The main objective of the thesis is to identify the gaps in the current state of the company's management and then to come up with suitable solutions that could help the company, both in terms of knowledge dissemination within the company and possibly also financially. The thesis consists of a theoretical and a practical part. In the introduction of the theoretical part, the basic concepts that are closely related to knowledge management are explained, followed by an explanation of knowledge management, its benefits for the organization and ways of implementation in the enterprise. The differences between knowledge management and knowledge management are also explained in this part, as they are not two identical concepts. The practical part focuses on the analysis of individual job positions in CN Cargo Ltd., as well as on the analysis of selected courses used for the self-development of internal employees. The conclusion of the thesis contains a complete evaluation of the chosen methods, specifically all the proposed solutions, their benefits for the company and, last but not least, the costs.