



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Řízení znalosti – účel, význam, systémy

Knowledge management – objective, importance, systems

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Anhelina Halay

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Anhelina Halay

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Řízení znalosti – účel, význam, systémy

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Knowledge management – objective, importance, systems

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav problematiky řízení znalostí
- Proveďte rozbor a průzkum řízení znalostí v konkrétním podniku
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná průzkumem, vyhodnoťte výsledky
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu nebo s praktickými přístupy
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zlepšení systému řízení znalostí v konkrétní firmě
- Shrňte významné poznatky a doporučení, ke kterým se v průběhu práce dospělo

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

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


MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2005a, 191 s. ISBN 80-245-0878-8.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí: průvodce pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2003, 75 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-245-0474-X.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí: průvodce pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 80-717-9884-3.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:

.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

.....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.

.....

Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:

.....

Vzor citačního záznamu

HALAY, Anhelina. *Řízení znalosti – účel, význam, systémy*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Rád(a) bych touto cestou vyjádřil(a) poděkování vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za poskytnutí odborných rad, věcné připomínky, ochotu a vstřícný přístup během zpracování této práce.

Abstrakt

Cílem této práce je provést průzkum systému řízení znalostí v konkrétním podniku a jeho zhodnocení. První část je zaměřena na teoretické vymezení základních pojmů v této oblasti: data, informace, znalosti, tvorba znalostí, práce se znalostmi a intelektuální kapitál. V praktické části je proveden průzkum současné situace systému řízení znalostí v podniku, jeho zhodnocení a návrh na zlepšení.

Klíčová slova

Znalost, řízení znalostí, data, informace, intelektuální kapitál.

Abstract

Aim of this thesis is to analyze system of knowledge management in a specific company and to evaluate it. First part is focused on the theoretical definition of the basis terms in this area: data, information, knowledge, knowledge creation and intellectual capital. Second part is about analyze a status quo of knowledge management in the enterprise, done the evaluation and suggestions for improvement.

Key words

Knowledge, knowledge management, data, information, intellectual capital.

Obsah

Úvod.....	7
1. Knowledge management.....	9
1.1 Historie vývoje práce se znalostmi	10
1.2 Základní pojmy.....	12
1.3 Klasifikace znalostí.....	15
1.4 Proces konverze a tvorby znalostí	16
1.5 Intelektuální kapitál	17
1.6 Měření intelektuálního kapitálu.....	20
2. Práce se znalostmi.....	24
2.1 Práce s explicitními znalostmi.....	24
2.2 Práce s tichými znalostmi.....	25
2.3 Práce se znalostmi na úrovni organizace	26
3. Prostředí podporující efektivní práci se znalostmi.....	28
3.1 Organizační struktura.....	28
3.2 Podniková kultura	30
3.3 Specifický způsob práce se znalostmi.....	31
4. Praktická část.....	32
4.1 Společnost XY a.s.....	32
4.2 Organizační struktura.....	34
4.3 Podniková kultura	36
5. Průběh řízení znalostí ve Společnosti XY a.s.	38
5.1 Dotazníkové šetření	38
6. Měření intelektuálního kapitálu.....	47
6.1 Balanced Scorecard.....	47
6.2 Pavouk.....	49
7. Zhodnocení výsledku výzkumu	51
Závěr	53
Seznam použité literatury.....	55
Seznam použitých tabulek, obrázků a grafů.....	59
Seznam příloh	60
Seznam zkratk.....	61

Úvod

V celém průběhu dějin lidstva, byly znalosti nejdůležitějším faktorem v jejich ekonomickém a intelektuálním rozvoji. Dnes jsou důležitým strategickým typem aktiv organizace. Úspěšnost každého podniku záleží na schopnosti získávat, vytvářet, ukládat a šířit znalosti uvnitř organizace. Jedním ze základních směrů činnosti organizace je zpracování procesů pro objevení, předávání, doplňování a výměnu znalosti.

Organizace by měla systematicky aktivně řídit své znalosti. Toto efektivní řízení se nazývá „Řízení znalostí“ nebo „Knowledge management“. Je to poměrně nová disciplína. Jejím cílem je zajistit tvorbu a sdílení znalostí v podniku. Pro efektivnost knowledge managementu a přínos vnitřní kvality, flexibility, produktivity a zisku, by měla mít organizace vhodně vytvořené prostředí. Proto je potřeba vytvářet kvalitní organizační strukturu a podnikovou kulturu. Dalším důležitým faktorem je, aby práce se znalostí podporovala tvorbu, využívání a jejich sdílení.

Většina společností věnuje pozornost řízení znalostí, s cílem najít nové konkurenční výhody a být úspěšnější na trhu.

V současné době je učení pro firmy nejen prostředkem předávání nové dovednosti zaměstnancům, ale také faktorem pro zvýšení intelektuálního potenciálu společnosti. Proto nemůžeme nesouhlasit s tím, že řízení znalostí je strategicky významnou činností organizace, která má za cíl najít a použít ve svůj prospěch, veškeré dostupné informace, zkušenosti a kvalifikace zaměstnanců. Což může vést ke zlepšení kvality služeb zákazníkům a rychlosti reakce na změny podmínek na trhu.

Cílem této práce je provést průzkum řízení znalostí v konkrétním podniku a následné vyhodnocení a navržení doporučení, které pomůže organizaci ke zlepšení systému řízení znalostí.

Při psaní této práce bylo vycházeno především z knižních publikací, internetových zdrojů Společnosti XY a.s.. Také byly využité znalosti získané během studia na střední a vysoké škole. Pro průzkum řízení znalostí, který proběhl ve Společnosti XY a.s., byl použit dotazník (viz. příloha č. 1), který byl zpracován dle Trunečka (2004b, s. 26) a doplněn vlastním zpracováním. Průzkum byl zaměřen na následující oblasti: osobní údaje, strategické řízení, podnikovou kulturu, organizační strukturu, motivaci a knowledge management. Na základě studia odborné literatury, byly z těchto oblastí v praktické části, formulovány konkrétní výzkumné předpoklady:

Předpoklad č. 1: Lze předpokládat, že podniková kultura společnosti je silná a efektivně podporuje systém řízení znalostí ve firmě.

Předpoklad č. 2: Lze předpokládat, že mezi pracovníky organizace, je výborná komunikace a v kolektivu převládá týmová spolupráce.

Předpoklad č. 3: Lze předpokládat, že společnost má kvalitní informační systém, potřebný pro výkonnou práci.

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, část předpokladu byla potvrzena a druhá část vyvrácená.

1. Knowledge management

Hlavním tématem této práce je řízení znalostí. Termín "řízení znalostí" nebo také "management znalostí" vznikl překladem původního anglického výrazu "knowledge management". Je to populární a poměrně nový koncept v managementu. Tento moderní koncept tu byl vždycky, i když se tak nenazýval. Existoval ve středověku a ještě daleko dříve, když si lidé po večerech dělili o své zkušenosti, vyprávěli různé legendy, z otce na syna si předávali hlavně to, co není na první pohled patrné či snadno sdělitelné. Oblast dnešního knowledge managementu je hodně široká a intenzivně propracovávaná. Za zakladatele knowledge managementu je považován Nonaka, a za duchovního otce však lze považovat Druckera (Hroník, 2007, s. 75).

Knowledge management je zaměřen na shromažďování, uchovávání a předávání znalostí využívaných v organizaci, které se týkají jejich činností a metod. Znalosti jsou chápány jako rozhodující zdroj a jsou mnohostranné a složité, protože jsou explicitní i implicitní, konkrétní i abstraktní, fyzické i duševní, statické i rozvíjející se, zakódované i srozumitelné (Armstrong, 2007, s. 161).

Armstrong (2007, s. 161) dále také dle Scarborough a kol. (1999) definuje řízení znalostí jako proces vytváření, získávání, sdílení a využívání znalostí, pomocí kterých se zlepší proces učení a výkon organizace. Řízení znalostí je zaměřeno na vytváření a rozvoj osobitých znalostí a dovedností organizace. Tyto znalosti jsou výsledkem učení, které probíhá ve firmě.

Dvořáková (2007, s. 311) uvádí, že řízení znalostí představuje získávání, uchovávání a sdílení znalostí tak, aby člověk mohl lépe vykonávat svou práci, a také směřuje k tomu, aby každý proces ve firmě vytvářel přidanou hodnotu. Jeho základním principem jsou poznatky, že organizace vlastní aktiva, které nejsou zachycená v účetnictví, však mohou mít větší hodnotu než ta která se tam vyskytují. Tyto aktiva se organizace snaží nějakým způsobem řídit.

Úkolem řízení znalostí je získávání znalostí od lidí, které je mají, a předávání těchto znalostí těm, které je potřebují. Znalosti jsou zpravidla uchovávány v databázích, prezentacích, příručkách, zprávách, knihovnách a pohybují se po organizaci prostřednictvím informačních systémů a pomocí metod, jako jsou semináře, publikace, videa a porady (Kocianová, 2012, s. 65).

Problémem řízení znalostí je přeměna tacitních znalostí (znalosti získané osobními zkušenostmi, které jsou v myslích lidí a jsou obtížně vyjádřitelné v písemné formě) na znalosti explicitní (systematicky utříděné a zaznamenané). Znalostní banky organizace jsou založené na neformálních vědomostech, které byly získané na pracovišti a proto tacitní znalosti jsou klíčové pro řízení znalostí (Kocianová, 2012, s. 65).

1.1 Historie vývoje práce se znalostmi

Doba kamenná

V době kamenné byl život našich předků úzce spjat s přírodou, tedy s prostředím, ve kterém žili. Živili se hlavně lovem, sběrem a primitivním zemědělstvím, proto se jejich znalosti týkaly především zvířat a jejich zvyků, rostlin, dřeva, prvních kovových materiálů, počasí a kmenových pravidel. Tyto znalosti byly nezbytné pro přežití a byly předávány ústně z generace na generaci převážně v tiché formě. Každá generace přidala k původní znalosti své nové zkušenosti a nápady, a to pomocí vyprávění příběhů, mytologie, symboliky a učňovství (Mládková, 2003 s. 10).

Antika

V antice doznaly znalosti systematického rozvoje. Velký význam pro knowledge management má Řecko, kde byly rozvíjeny obory – matematika, geometrie, astronomie, filosofie, logika a medicína. Řečtí filosofové považovali za znalost jen to, co bylo možné logicky dokázat. Římané většinu znalostí převzali od Řeků a vznikem nových se příliš nezabývali. Zde bylo rozvíjeno především vojenství, logistika a architektura.

Znalosti v písemné formě byly uchovávané v knihovnách, svatyních, muzeích a školách (Mládková, 2003 s. 10-11).

Středověk

Významným tématem středověku bylo téma náboženství, ale také architektury, zemědělství, politiky a vojenství. Jelikož veškeré dění této doby určovalo náboženství a církve, tak proto jazykem vědy byla latina, a centrem znalostí po dlouhou dobu byly kláštery. V těchto kláštrech pracovalo několik mnichů, jejichž hlavním úkolem bylo opisování latinských knih a textů. S vynálezem knihtisku se tento proces urychlil a ulehčil, a díky tomu se knihy staly více dostupnými.

Ve 13. století začaly vznikat univerzity, které poskytovaly nejen vzdělávání, ale snažily se také o výzkum. Na univerzitách se mohli vzdělávat kněží, právníci, později lékaři. Vědci prosazovali názor, že člověk dostal od Boha určitý soubor znalostí, a jejich snahou bylo najít a sloučit tyto znalosti a vytvořit původní znalost. Základním nástrojem pro sdílení znalostí se stala diskuze (Bureš, 2007, s. 37).

Vědecká společnost

Koncem 16. století se změnil pohled na chápání znalostí a důraz se začal klást na využívání znalostí v praxi. Byly vytvořeny základy tzv. vědecké společnosti. Jejimi hlavními představiteli jsou René Descartes, Galileo Galilei a Isaac Newton. Zájmem je zkoumání reality a experimenty, které ověřují kvalitu znalostí, a to všechno vedlo k empirickému výzkumu. Znalosti začaly být systematicky tříděny, a tak začínají vznikat první encyklopedie. Z hlediska knowledge management lze encyklopedie považovat za znalostní bázi.

Kolem roku 1800 vzniká nový účinnější systém tvorby znalostí, který zahrnoval univerzity, výzkumné instituce a také soukromý podnikatelský sektor. Komunity vědeckých pracovníků si osobovaly určovat, co je věda a co ne. Z důvodu velkého množství znalostí vznikají nová odvětví, a to způsobilo rozpad původně homogenního souboru znalostí (Mládková, 2005, s. 23).

Současnost

Tvorba znalostí a jejich rozvoj se uskutečňuje jak v teoretické, tak i praktické rovině. Velké množství znalostí už nevzniká v tradičních centrech výzkumu, ale ve výzkumných centrech organizací. Znalosti se staly v podstatě produktem. Role experta a nositele znalostí se mění. Dříve experti bývali elitou proto, že byli nositelé speciálních informací a znalostí. V současné době jsou elitou z důvodu, že jejich práce je přínosem hlavně z ekonomického hlediska a přináší ohromnou přidanou hodnotu. Cílevědomá práce se znalostí se stává jednou ze složek našeho všedního života.

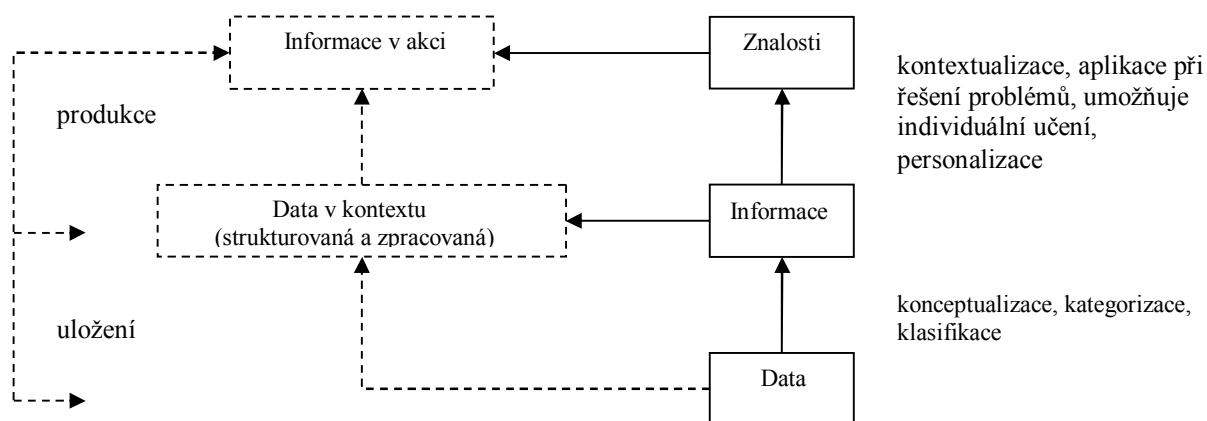
Dnešní způsob rozvíjení znalostí a práce s nimi má dopad na organizaci a dělbu práce. Vzniká nový typ dělby práce. Manažeři řídí a musí se orientovat v různých typech duševní práce, avšak v mnoha případech jsou do značné míry ovlivněni historií a tak občas je pro ně dost složité reagovat na nové nástroje a využití znalostí (Bureš, 2007, s. 38).

1.2 Základní pojmy

Při řízení znalostí se pracuje se základními pojmy, jako jsou data, informace a znalosti. Každý z pojmů má jiný význam a rozdíl mezi nimi je zobrazený v literatuře pomocí schémat u různých autorů. Bureš (2007, s. 25) uvádí jedno z následujících rozdělení, na kterém se shoduje více autorů:

- Data: fakta, obrázky
- Informace: formátovaná, filtrovaná a sumarizovaná data
- Znalosti: ideje, instinkty, pravidla, která vedou akce a rozhodnutí

Dle Bureše (2007, s. 25) vztah mezi těmito složkami je velmi dobře načrtnut na obrázku (viz. obrázek č. 1), který je převzat a upraven z Vasconcelos (2001).



Obrázek č. 1 - Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi

Zdroj: Bureš, 2007, s. 25

Data

Dle Sklenáka (2001, s. 2) data lze vyložit jako něco daného, jsou používána jako označení pro čísla, zvuk, obraz a také pro jiné smyslové vjemy. Jsou to objektivní fakta o událostech nebo to může být posloupnost znaků. Data mohou být užitečná a neúžitečná. Rozlišujeme strukturovaná a nestrukturovaná data. Strukturovaná jsou ta, která zachycují fakta, objekty, atributy apod. Významným faktorem je existence určitých elementů dat. Například v databázových systémech, se kterými se pracuje, se obvykle používá hierarchie elementů pole > záznam > relace > databáze. Potom je možno snadno a rychle vybírat jen ta data, která potřebujeme. Nestrukturovaná data jsou vyjádřena jako „tok bytů“ bez dalšího rozlišení a proto neumožňují jednoduché a snadné vyhledávání. Například se může jednat o videozáznamy, zvukové nahrávky, obrázky a také textové dokumenty.

Vymětal a kol. (2005, s. 12) popisuje další charakteristiky dat a definuje data jako něco, co v praxi lze získat experimentem, měřením, pozorováním nebo šetřením. Nezávisle na našem vědomí, data objektivně zobrazují stavy nebo vlastnosti objektu v reálném prostředí kolem nás. Jejich základem jsou znaky (čísllice, písmena a symboly). Uvádí, že data také lze pokládat za jednoduché reprezentační nástroje, které mají jednorozměrný a jedinečný význam.

Dle Mládkové (2003, s. 13) data můžeme ohodnocovat, a to pomocí kvantitativních a kvalitativních ukazatelů. Kvantitativně lze ohodnocovat pomocí nákladů, rychlosti a kapacity. Náklady jsou ty, které vynaložíme na pořízení dat. Rychlosti je myšleno jak rychle jsou data získatelné a kapacita je jejich objem. Při kvalitativních ukazatelích sledujeme přístup k datům, nároky, které na ně máme a správné porozumění zprávě, která je v nich zakódována.

Informace

Drucker (1995) říká: *"Informace jsou data obohacená o relevantnost a účelnost"* (Truneček, 2004, s. 13).

Informace jsou dalším důležitým pojmem a jsou základní stavební jednotkou znalostí, jsou srozumitelná a použitelná data, která mají určitý vztah k potřebám uživatele. Informace jsou data, kterým uživatel při interpretaci přiřazuje nějaký význam a důležitost na základě poznatků, vědomostí a zkušeností (Barták, 2008, s. 22).

Aby bylo možné informaci úspěšně použít, musí splňovat tato kritéria: přístupnost, úplnost, pravdivost, srozumitelnost, objektivnost, přesnost, příznivou cenu atd.

Dle Častorála (2010, s. 96) informace mají tyto společné vlastnosti: možnost definování pouze u příjemců, omezenou životnost (závisí na určitém časovém úseku), nemusí být nezbytně fyzicky zaznamenány (uloženy), snižují nejistotu u příjemce (když se jedná o procesy, jevy nebo prvky reálného systému) a jejich hodnotu posuzuje uživatel.

Hodnota informace závisí na ceně a osobním vztahu k ní. Vytváření informace z dat probíhá pomocí ohodnocení relevantnosti. Informace vznikne v momentě, kdy je pochopen její účel, když se to nestane, zůstávají data opět jenom daty a informace nevzniká.

Mládková (2003, s. 14) uvádí způsoby vytváření informace z dat:

- kontextualizací - účelový sběr dat
- klasifikací - zařazení dat do kategorie
- kalkulací - analyzování dat matematickými a statistickými metodami
- korekcí - oprava dat a odstranění jejich chyb
- kondenzací - sumarizace dat

Znalosti

Pojem znalost je vnímána různými autory jinak, ve své knize Bureš (2007, s. 27) uvádí definice některých z nich. Podle Woolfa (1990) znalost lze považovat za organizovanou informaci, která je využitelná k řešení problémů. Turban (1992) znalost definuje jako informaci, která je analyzována a organizována, aby mohla být použitelná k rozhodování a řešení problému. Spek (1997) považuje znalost za jakousi množinou vhladů, zkušeností a procedur, které jsou pokládány za správné a pravdivé a které tím řídí lidské chování a komunikaci mezi nimi. Další zajímavou definici uvádí Beckman (1997):

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

Znalosti mají vlastnosti, které nemají jiné podnikové zdroje. Některé z nich popisuje ve své publikace Bureš (2007, s.28), které jsou převzaty od K. Wiig (1997), a to že znalosti jsou nehmotné a těžko měřitelné, pomíjivé, po delší době jsou součástí určitých agentů a vůlí, nemožnost jejich zakoupení na trhu, v procesech nejsou spotřebovány a nejsou konkurenční (mohou být ve stejný čas využívány různými procesy).

Vymětal a kol. (2005, s. 13) uvádějí, že znalosti vznikají odvozením z informací, a to pomocí konkrétní posloupnosti formálních pravidel. K těmto pravidlům patří třídění, analyticko - syntetické vyhodnocování, ověřování, prověřování informací atd. Také popisují fáze, ze kterých se skládá proces vytváření znalostí z informací, a ty jsou následující:

- srovnávání nových informací s tím, co už je známo
- souvislosti - hodnocení významu informace pro rozhodování a činnost
- spojování - hledání vztahu ke znalostem
- konverzace - hledání toho, co ostatní informací myslí

Když mluvíme o podniku, tak zdrojem znalostí zde jsou zaměstnanci, management, zákazníci, ale také procesy, výrobky, služby atd. Znalost je schopnost něco uskutečnit, a tím se liší od informace, která jenom popisuje nějakou činnost. Znalosti musí být použitelné, ty které nejsou, zůstávají informacemi (Truneček, 2004, s. 17).

J. Truneček (2004, s. 14 - 16) pro lepší pochopení, ve své knize uvádí některé praktické příklady těchto jednotlivých pojmů: data, informace a znalosti. Podkladem pro vznik informací jsou data. Data 312865497, Uhřetěves, 6. 7. 2003, Domostyl, Pupendo, Alfa - představují nějakou realitu, ale bez dalšího popisu nedávají skoro žádný smysl. Ovšem když jsou uspořádána do dvou databází 312865497, Domostyl, Uhřetěves a 6. 7. 2003, Alfa, Pupendo, tak jsou to už informace, kde v prvním případě jde o telefonní číslo firmy Domostyl, která sídlí v Uhřetěvsi. Ve druhém případě je to oznámení o tom, že 6. 7. 2003 se v

kině Alfa bude hrát film Pupendo. Teď už se jedná o informace, které mají hodnotu. Dalším předpokladem je, že firma Domostyl své informace zakóduje a informace o místě a čase uvedení filmu bude znázorněna pomocí čínských znaků. Pro porozumění těchto informací je nutná znalost příslušného kódu a znalost čínského písma.

1.3 Klasifikace znalostí

Klasifikací znalostí můžeme nalézt u mnoha autorů různé typy. Jednou z nejznámějších je klasifikace na explicitní a tacitní znalosti.

Explicitní znalost je často definovaná jako znalost, kterou můžeme vyjádřit formálním a systematickým jazykem (Mladková, 2003, s.17). Je to znalost, kterou můžeme vyjádřit, napsat nebo nakreslit. Můžeme ji přenášet a předávat mezi sebou, a tak se stává sdílenou. Řada autorů se domnívá, že explicitní znalost je vlastně informace, kterou můžeme stejně jako informaci vyjádřit pomocí dat. Tyto znalosti jsou skladovány v informačních systémech, kterými může být jak databáze, tak i obyčejná kartotéka nebo diář. Člověk umí s explicitními znalostmi dobře pracovat, protože se to učí již od základní školy (Janišová, Křivánek, 2013, s. 118). Collison (2005, s.19) také ve své publikaci připomínají, že explicitní znalosti lze skladovat a prozkoumávat. Uvádějí navíc, že tyto znalosti mají vlastnosti tzv. katalizátoru pro komunikaci a spojení lidí.

Tacitní (tiché) znalosti jsou souborem zkušeností, dovedností, intuice, principů a osobních představ jednoho člověka nebo skupiny lidí. Mají vysoce osobní charakter a jsou úzce propojené s jejich nositelem. Tyto znalosti mají subjektivní charakter a je velmi obtížné je vyjádřit a přenášet. Člověk, který je nositelem tacitních znalostí, nemusí o jejich existenci vědět, protože jejich velké množství je schováno v podvědomí lidí, ale jejich význam je velmi důležitý pro společnost. Právě v tichých znalostech mají organizace velký potenciál, protože jsou obtížné napodobitelné (Janišová, Křivánek, 2013, s. 118). Dle Marešové (2012, s. 12) tacitní znalosti vytváří hodnoty a rozhodují o výkonech organizaci.

Ve své publikaci Mladková (2005b, s. 15) uvádí fakta o tacitní znalosti převzaté od D.Schona (1983):

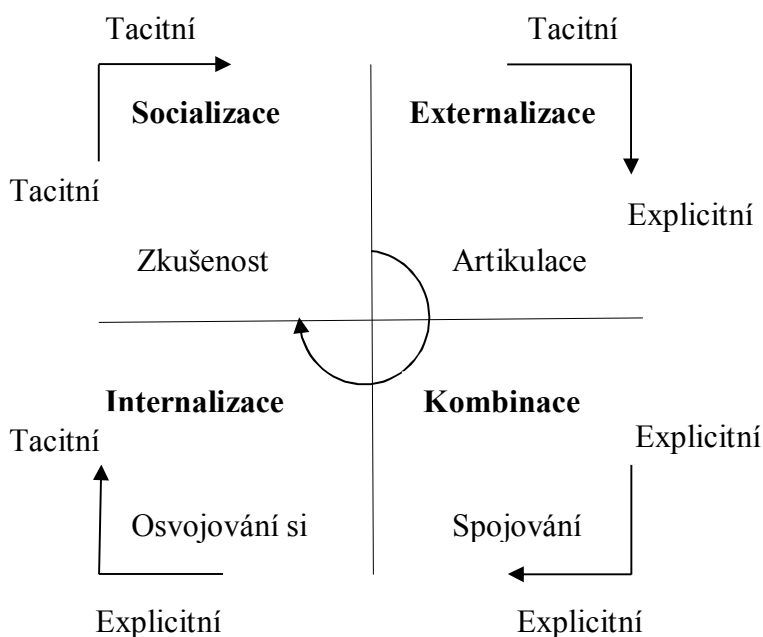
"Tacitní znalost je hluboce zakořeněna v činnostech, postupech, rutinách, angažovanosti, nápadech, hodnotách a emocích. Proto existují činnosti, pozorování a hodnocení, která používáme spontánně, aniž bychom předtím, než je použijeme, o nich přemýšleli, obvykle vůbec nevíme, že jsme se tyto věci naučili, prostě je děláme, v některých

případech jsme někdy v dřívější době určitou činnost dělali uvědoměle, v některých případech ne."

1.4 Proces konverze a tvorby znalostí

Při tvorbě znalostí jsou základními surovinami informace, potom znalosti explicitní a znalosti v nestrukturované, implicitní formě, které již pracovník má. Pomocí činností jsou tyto znalosti potom transformovány na nové znalosti.

Podle Nonaky a Takeuchiho (1995) tvorba znalostí může probíhat čtyřmi způsoby – socializací, externalizací, internalizací a kombinací (tzv. model SECI). Mladková (2005b, s. 19) tento model tvorby znalosti demonstuje pomocí schématu (viz. obrázek č. 2).



Obrázek č. 2 - Tvorba znalostí

Zdroj: Mladková, 2005, s. 19

Socializace je proces převodu nových tacitních znalostí pomocí sdílené zkušenosti. Protože tacitní znalosti je velmi obtížné formalizovat, získat je můžeme pouze pomocí této konverze. Realizovat je můžeme pomocí nějaké společné činnosti, například společným trávením času nebo pobýváním ve stejném prostředí. Typickým příkladem socializace je učňovství, kde učeň se nejprve učí řemeslu prostřednictvím textu v učebnici, slov a praxe, osvojuje si základní terminologii a pozoruje mistra. Časem se začíná účastnit mistrov

činnosti, nejdřív pomáhá s nesložitými činnostmi a postupně přechází na ty složitější, a tak během společné práce začíná přebírat od mistra jeho tichou znalost. Socializace se také může vyskytovat v neformálních schůzkách mimo pracoviště, například automat na kávu, chodba, kuchyňka či oddechový kout. Velmi složité a komplikované je řídit socializaci. Základním předpokladem je důvěra, osobní zkušenost s nějakou činností a přátelské vztahy mezi pracovníky organizace (Mládková, 2003, s. 23).

Externalizace je proces artikulace tacitní znalosti do explicitní. Snahou je tichou znalost nějakým způsobem formalizovat a vyjádřit. Pokud se tak stane, je potom daleko jednodušší se znalostí v explicitní formě pracovat a je možno ji sdílet s ostatními. Převod tacitní znalosti do explicitní je možný pomocí metafor, analogií a modelů. Externalizace je jednodušší, pokud ti, kteří se o ni pokoušejí, mají nějakou společnou platformu, mohou to být obdobné zkušenosti, zájmy atd. Proto je skvělým pomocným nástrojem externalizace vyprávění příběhu (HubPages, 2011, online).

Kombinace je proces přeměny oddělených explicitních znalosti do nových, širších, systematictějších souborů explicitních znalosti. Sbírají se explicitní znalosti z interního nebo externího prostředí organizace, potom jsou kombinovány, editovány a zpracovány s cílem vytváření nových znalostí. Následně tyto nové explicitní znalosti jsou rozšířeny mezi členy organizace. Pomocí kreativního použití počítačových komunikačních sítí a databázi lze tento způsob znalosti konverze zjednodušit (Bureš, 2007, s. 48).

Internalizace je proces tvorby tiché znalosti z explicitní, který probíhá na individuální úrovni, a má přínos pro jednotlivce. Ale na znalostní základnu organizace nemá bezprostřední dopad. Tento proces je založen na učení se při činnosti. Provádí se internalizace pomocí praktické činnosti nebo simulace praktické činnosti pomocí modelů. Internalizace je způsob, jak vznikají mentální modely a rozšiřují se subjektivní vlastnosti (Mládková, 2003, s. 24).

Všechny čtyři fáze modelu SECI v praxi probíhají postupně i najednou. SECI může probíhat na různých úrovních, a to na úrovni jednotlivce, skupiny, organizace nebo oddělení. Správné řízení tohoto procesu zvyšuje kvalitu pracovníků a iniciuje spirálu kontinuálního učení (Mládková, 2003, s. 24).

1.5 Intelektuální kapitál

"Intelektuální kapitál jsou organizované znalosti využívané k tvorbě bohatství podniku. Představují ho například patenty a chráněné technologie. Jde o schopnost transformovat znalosti a nehmotná aktiva do zdrojů bohatství" (Vodák a Kucharčíková, 2011, s. 21).

Kromě samotných znalosti zahrnuje také schopnost a ochotu tyto znalosti používat při práci ve prospěch organizace. Intelektuální kapitál představuje potenciální efekt, který se obvykle projevuje až po spojení s hmotnými aktivy. Pomocí něho se zvyšuje konkurenceschopnost firem a také přispívá ke zvyšování inovační způsobilosti firmy. Hodnotu intelektuálního kapitálu organizace není snadno změřit, lze však ji přibližně stanovit například jako rozdíl mezi tržní a účetní hodnotou (Pitra, 2009, online).

Existuje různé členění intelektuálního kapitálu. Kocianová (2012, s. 63) podle Amstronga (2007) intelektuální kapitál člení do tří forem – lidský, organizační a zákaznický.

Lidský kapitál

Lidé jsou nejcennějším zdrojem každého podniku. Nevystačí, aby podnik měl jen kvalitní technické prostředky a technologie. Přidanou hodnotu organizace vytvářejí právě lidé jako nositelé lidského kapitálu, který patří mezi nejdůležitější aktiva.

Lidský kapitál je ústřední a nejdůležitější složkou intelektuálního kapitálu. Bláha (2005, s. 20) ve své knize uvádí definici lidského kapitálu, kterou v roce 1999 rozšířili Bontis, Dragonetti, Jacobsen a Roos:

"Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci: je to kombinace inteligence a dalších vrozených schopností, dovedností, osvojených znalostí a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což - je-li řádně motivováno - zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace."

Podobnou definici lidského kapitálu uvádí Ochrana a kol. (2010, s. 112), která vymezuje lidský kapitál jako znalosti, dovednosti, zkušenosti a iniciativu, které vlastní jedinec. Tento typ kapitálu je představován dovednostmi jednotlivce, ke kterým se zařazují např. jeho základní pracovní schopnosti, které lze získat v nejrůznějších formách. Základní formy vzdělávání jsou výuka a školení nebo také zkušenosti neboli sledování těch, kteří vlastní hlubší zásobu lidského kapitálu. Lidský kapitál je tvořen mnoha způsoby. Jedna se hlavně o formální vzdělání, pracovní praxi a učení se v ostatních životních činnostech.

Organizační kapitál

Kocianová (2012, s. 64) uvádí, že organizační kapitál obsahuje znalosti a dovednosti, které vlastní organizace. Tyto znalosti jsou označovány jako institucionalizované a jsou uloženy v databázích, manuálech apod. Koubek (2011, s. 208) doplňuje, že někdy se pro organizační kapitál používá i označení strukturální kapitál, ale mnozí autoři používají spíše

organizační kapitál, jelikož jasněji sděluje, že se jedná o znalosti a dovednosti, které organizace opravdu vlastní. Strukturním kapitálem dle Bureša (2007, s. 3) rozumíme organizační strukturu, firemní kulturu, databáze, software nebo patenty. Měl by zaručovat včasné poskytování kvalitních informací správným pracovníkům. U strukturního kapitálu si také dohlédneme na návratnost investic do jednotlivých složek. Tento kapitál představuje vlastně to, co zůstává, když pracovníci z firmy odejdou.

Zákaznický kapitál

Zákaznický kapitál je spojen s vnějšími vztahy organizace, může jít o vztahy k zákazníkům, odběratelům, dodavatelům, investorům atd. Jako příklad mohou sloužit dobré vztahy s obchodními partnery, loajalita zákazníků, věrnost firemní značce apod. (Mládková, 2004, s. 80).

Všechny tři dimenze intelektuálního kapitálu fungují ve vzájemné interakci, ale existuje i přístup, kde jednotlivé dimenze jsou řízeny odděleně a nemají mezi sebou žádné vazby. Způsobeno je to ve většině případů organizačním oddělením odpovědných útvarů. Díky pevným hranicím mezi útvary komunikace je blokována. Tyto problémy by měl řešit člověk z top managementu, který je odpovědný za znalostní management. Je na podniku jaké prostředí v organizaci zajistit. Vzájemná podpora těchto tří dimenzi jejich význam a vliv umocňuje (Bartak, 2008, s. 50).

Mládková (2004, s. 80) interakci jednotlivých složek intelektuálního kapitálu znázorňuje pomocí dvojrozměrného modelu (viz. tabulka č.1).

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

Tabulka č. 1 - Interakce jednotlivých dimenzí

Zdroj: Mladková, 2004, s. 80

1.6 Měření intelektuálního kapitálu

Znalosti jsou ve společnosti velmi těžce měřitelné, ale existují metody, které umožňují hodnoty intelektuálního kapitálu aspoň přibližně určit.

Dvořáková (2007, s. 379) metody měření intelektuálního kapitálu rozděluje do dvou skupin dle jejich zaměření, a to interní přístupy a externí. Cílem interních je poskytování informace pro podporu řízení a rozhodování. Do této skupiny jsou zařazeny metody, jako např. Balanced Scorecard, Intangible Assets Monitor a Skandia Navigator. Externí přístupy mají účel umožnit externím subjektům (akcionářům, investorům atd.) stanovit ekonomickou hodnotu organizace a jejich nehmotných aktiv. Patří sem například Tobinův ukazatel Q atd.

Mezi nejznámější metody měření intelektuálního kapitálu patří: Balanced Scorecard, Scandia Navigator a Pavouk.

Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BBC) je manažerský nástroj, který byl formulovaný v devadesátých letech D. P. Nortonem a R. S. Kaplanem. Tento nástroj vzájemně propojuje firemní strategii s operativními aktivitami s důrazem na měření a řízení těchto aktivit (Fotr, 2012, s. 111).

Podle Vodáka a Kuchařikové (2011, s. 27) Balanced Scorecard je strategickým systémem řízení a významným komunikačním nástrojem, který sleduje výkonnost podniku ve čtyřech perspektivách: finanční, zákaznické, interních procesů, učení a růstu.

Finanční perspektiva

Cílem finanční perspektivy dle Kislingerové (2007, s. 83-85) je zvyšování hodnoty společnosti. Finanční cíle se zpravidla týkají ziskovosti, která je měřená propracovanými systémy oceňování. Například pomocí:

- rentability aktiv (ROA)

$$\text{ROA} = \text{Provozní zisk} / \text{Aktivita}$$

- rentability vlastního kapitálu (ROE)

$$\text{ROE} = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$$

- rentability investovaného kapitálu (ROCE)

$$\text{ROCE} = \text{Provozní zisk} / \text{Vlastní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Bankovní úvěry dlouhodobé}$$

Finančními cíli mohou být i růsty prodeje nebo tvorby cash flow.

Zákaznická perspektiva

U zákaznické perspektivy klíčová výstupní měřítka jsou spokojenost zákazníků, jejich loajalita, získání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích.

"Zákaznická perspektiva umožňuje formulovat strategii orientovanou na zákazníka a trh a do budoucna zajistí vysokou finanční návratnost" (Truneček, 2004, s. 47).

Tomek a Vávrová (2014, s. 341) doplňuje, že úspěšnost v získávání a udržení zákazníků především určuje cena, kvalita a čas. Zákazník se zajímá o kvalitu výrobku, jeho náklady, rychlost dodávky a také důležitým pro ně je hodnota, kterou produkt přinese.

Perspektiva interních procesů

Dle Trunečka (2004, s. 47) v perspektivě interních procesů jsou charakterizovány a měřeny ty kritické procesy, které jsou velmi důležité pro dosažení zákaznických a

akcionářských cílů. Na tuto perspektivu se musí dívat ze dvou hledisek. Za první cílem je poskytnout takové výhody zákazníkům, které je zaujmou a pomohou organizaci si je udržet. Za druhé schopnost naplnění finančního očekávání akcionářů.

Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu bývá také označována jako potenciály rozvoje. Vychází ze základních zdrojů, tj. lidí, systémů a podnikových procedur. Tato perspektiva zdůrazňuje potřebu investování do budoucnosti, do zaměstnanců, systémů a procesů takovým způsobem, aby bylo možné dosáhnout žádoucích výsledků a zlepšení v ostatních perspektivách. Při efektivně prosazené a provedené investici dojde ke zvýšení výkonnosti. Tři základní oblasti této perspektivy jsou schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému, motivace, delegování pravomocí a angažovanost (Kaplan, 2005, s. 112).

Scandia Navigator

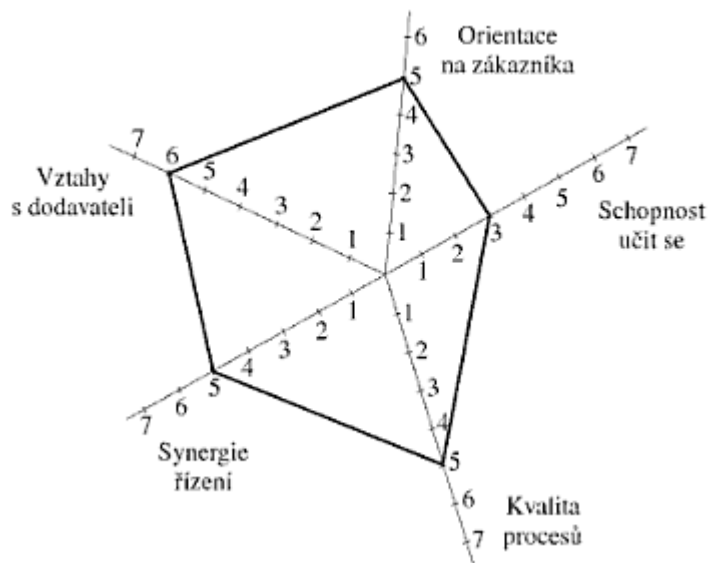
Metoda Scandia Navigator je založena na obdobných principech jako BSC. Její hlavní činností je sledování výkonnosti v pěti oblastech:

- finanční
- zákaznické
- pracovníků
- procesů
- obnovy a rozvoje

Scandia Navigator zjišťuje, jak jsou jednotlivé části intelektuálního kapitálu používány v reálných procesech a jak pomáhají k tvorbě hodnot. Tvorba ukazatelů se provádí s využitím numerických dat, a to především z návratnosti nehmotných zdrojů ROIR (Return on Intangible Resources). Tato metoda poskytuje jak finanční tak i nefinanční informace (Truneček, 2004, s. 48).

Pavouk

Jedná se o metodu, která pomocí paprskovitého grafu sleduje vývoj více ukazatelů najednou (viz. Obrázek č. 3). Výhodou této metody je jednoduchost a možnost sledování jednotlivých ukazatelů v různých obdobích (Truneček, 2004, s. 43).



Obrázek č. 3 - Pavouk

Zdroj: Truneček, 2004, s. 43

2. Práce se znalostmi

Práce se znalostmi je členěná na práce s explicitními znalostmi a na práce s tichými znalostmi.

2.1 Práce s explicitními znalostmi

Dle Mladkové (2003, s. 35) práce s explicitními znalostmi je jednoduchá a nečiní problémy, protože tato znalost je formalizovaná, lze ji přenášet a jednoduše s ní pracovat. Jelikož tento pojem je blízký pojmu informace, bude se proto s explicitní znalostí pracovat podobně jako s informacemi.

Z pohledů SECI je pro organizace nejméně problematický proces spojování oddělených explicitních znalostí do nové explicitní znalosti. Problematictější je internalizace, což je proces tvorby tiché znalosti z explicitní. Důležité při tomto procesu je, s jakým typem znalostí, dovedností, zkušeností a mentálních modelů explicitní znalost v mozku jedince interaguje. Jednu explicitní znalost mohou dva různí lidé zpracovat odlišným způsobem, i když se jejich původní znalosti a dovednosti příliš neliší. Větší problém nastává při externalizaci, kdy se snažíme tichou znalost vyjádřit pomocí znalosti explicitní.

Nonaka a Takeuchi (1995, s. 70) doporučuje následující postup, který má tři kroky.

1. krok - popis tiché znalosti pomocí metafor. V tomto kroku je snahou najít vhodnou metaforu objasňující konkrétní znalost.
2. krok - integrace metafory s analogiemi. Metafory nestačí a snahou je najít co nejvíce analogií, které pomohou přiblížit tichou znalost.
3. krok - modelování a simulování výsledku kroku 2. Cílem kroku je nalezení podobných rysů mezi jednotlivými analogiemi a vytvoření alespoň jednoho přibližného obrazu tiché znalosti.

Mladková (2003, s. 35) uvádí, že tento postup Nonaky a Takeuchiho byl vypracován pro japonského prostředí, které se liší od evropského a amerického prostředí. Pro Japonce jsou nejdůležitějšími znalostmi tiché a způsoby organizace japonských organizací a pracovní zvyklosti jsou jiné, a proto je velmi složité tento postup praktikovat v našich podmínkách.

Metoda Forda a Stermana

Mladková (2003, s. 35) popisuje metodu, cílem které bylo pomoci mapovat skryté vztahy a vazby v sociálních systémech a která se může použít k externalizaci tiché znalosti, byla vytvořena Fordem a Stermanem. Metoda má tři fáze.

1. fáze - popis situace

Cílem je formulovat kontext znalosti. Prvním krokem této fáze je určení kontextu. Během tohoto kroku získáváme pozornost experta a proto je velmi důležitý. Dalším krokem je popis důležitých vazeb a vztahů, kde se musíme soustředit na důležité vazby a vztahy a každému z nich se věnovat samostatně. Závěrečným krokem je vysvětlení expertovi, jaké nástroje použijeme pro specifikaci jeho tiché znalosti.

2. fáze - popis

V této fázi je cílem popsat expertem svou znalost čtyřmi způsoby, a to vizuálně, slovně, psaným textem a graficky. Při vizuálním popisu má expert zavřené oči a ve své mysli si představuje způsob vykonávání své činnosti. U slovního popisu expert vypráví příběh o své práci. Psaním textu expert zachycuje svůj příběh v písemné formě. U grafického popisu se snaží zachytit svůj příběh graficky.

3. fáze - diskuze

Hlavním cílem fáze je testování, pochopení a zlepšení popisu experta. Testování je lepší provádět na více pracovnících, kteří se zabývají jednou činností. Výhodou je například společná terminologie, a také možnost zjištění více podrobností o činnosti.

2.2 Práce s tichými znalostmi

Tiché znalosti se dají předávat tzv. sdílet, a to je možnost vyhnout se externalizaci tiché znalosti. Tichou znalost dle Mladkové (2005b, s. 24) lze sdílet pomocí vyprávění příběhu, učňovství a komunit. A jednotlivé způsoby sdělení jsou charakterizovány následně.

Dle Mladkové (2005b, s. 24) vyprávění příběhu je velmi starý způsob sdílení znalosti, umožňuje vykreslení reality pomocí analogií a symbolů. Výsledek sdílení znalosti pomocí vyprávění příběhů závisí především na obsahu příběhu, vypravěči (charakteru, typu osobnosti, jazykových schopnostech, schopnosti převyprávět znalost pomocí příběhu) a na posluchači (charakteru, typu osobnosti, vztahu k příběhu a vypravěči, předchozích znalostech atd.).

Učňovství je dalším modelem sdílení znalostí. Dle Trunečka (2004, s. 20) zde jde o vztah mistra a učně, formalizovaného pomocí společenské smlouvy, která je závazná pro oba. Mistr je zavázán předávat učni své znalosti a naopak učně je zavázán, že udělá vše, aby tyto znalosti zachytil a převedl na své vlastní. Učni jsou předávány znalosti explicitní a snahou mistra je po několik let v různých situacích vytvářet a rozvíjet jeho znalosti tiché.

Komunity jsou dle Bureša (2007, s. 75) jsou skupiny lidí určitého společného zájmu nebo skupiny lidí, které sdílejí společnou znalost, zkušenost atd., které používají k řešení

nějakého problému. Vznik komunit je buď přirozený, nebo jsou uměle vytvořeny. Jejich cílem je vyřešit nějaký problém. Efektivní komunity jsou v případě, když jsou dobré mezičlenské vztahy a výborná komunikace.

Sdružení do komunit probíhá také proto, aby byly naplněné emocionální, intelektuální a jiné potřeby. Mezi emocionální potřeby patří: uznání, zvýšené sebevědomí, nové vztahy a jiné. Do intelektuálních potřeb, které pracovníky do komunit vedou, patří: příležitosti a nové perspektivy, vylepšení postavení, zvýšení vlivu, slib vysoké návratnosti námahy atd. Jiné potřeby jsou zlepšení výkonů a vyšší plat (Mladková, 2005b, s. 25).

2.3 Práce se znalostmi na úrovni organizace

Dle Mladkové (2003, s. 48) explicitní a tiché znalosti mají rozlišné požadavky na řízení. Organizace, která se rozhodla znalosti vědomě řídit, se musí zamyslet, který typ znalostí je pro ni zásadní. Každá organizace pracuje jak s explicitními, tak s tichými znalostmi, nicméně pomocí cílů organizace a jejích strategií dokáže určit, který z typů je pro činnost organizace prioritní. Tak lze potom organizace rozdělit do dvou skupin:

- organizace, které pracují s explicitními znalostmi
- organizace, které pracují se znalostmi v tiché formě

Organizace, pracující se znalostmi v explicitní formě, potřebují ke své práci rozsáhlé databáze obsahující velké množství dat, která jsou potom kombinovaná podle potřeb určitého úkolu. Strategie těchto organizací je zaměřená na budování kvalitní IS/IT, která zajišťuje potřebné informace pro zaměstnance. Druhá skupina organizace se orientuje především na budování kultury a klimatu, které podporují důvěru a spolupráci. Její snahou je vytvářet lidské sítě. Do které z těchto skupin patří podnik, záleží na základních cílech, charakteru její činnosti a strategii.

Armstrong (2002, s. 291) podle Hansena a kol. (1999) ve své knize uvádí dva přístupy k řízení znalostí, a to kodifikační a personifikační strategie.

Kodifikační strategie - strategie založená na práci s explicitními znalostmi, které jsou kodifikovány, uloženy v databázích a jsou volně přístupné a jednoduše použitelné pro každého člena organizace. Principem této strategie je oddělení znalostí od lidí, kteří je vytvořili, a jejich utřídění do databáze takovým způsobem, aby následně ve spojení s jinými znalostmi byly použité pro různé účely.

Personifikační strategie - znalost vytvořená osobou je velmi úzce s ní spojena. Ke sdílení znalosti dochází pomocí přímého kontaktu mezi osobami. Je to metoda "od člověka k člověku", a její hlavním cílem je předávání tichých znalostí.

3. Prostředí podporující efektivní práci se znalostmi

Vytvoření a udržování optimálního prostředí v podniku je velmi důležité pro efektivní práci se znalostmi. Truneček (2004, s. 50) uvádí tři základní možnosti ovlivňování prostředí, a to vhodná organizační struktura podporující řízení znalostí, vhodný typ podnikové kultury a specifický způsob práce se znalostmi.

3.1 Organizační struktura

Dle Mladkové (2005, s. 13) velmi důležitá pro práci se znalostmi je volba organizační struktury. Avšak ne všechny struktury podporují tvorbu znalostí, brání jejich volnému toku organizací a efektivnímu využití. Organizační struktura by měla být v souladu se znalostními a informačními potřebami organizace.

Vochozka a kol.(2012, s. 355) doplňuje, že organizační struktury jsou nejčastěji tvořeny cestou shora dolů. Dalšími typy jsou „zdola nahoru“ a „ze středu nahoru a pak dolů“. Z pohledu řízení znalostí tyto skupiny mají různé nedostatky a výhody.

Organizační struktura shora dolů

Do skupiny organizačních struktur shora dolů patří hierarchické organizační struktury založené na dělbě práce, které z hlediska řízení znalostí mají jenom omezené možnosti. Znalosti předávané směrem shora dolů jsou pouze vybrané a jednoduché explicitní. Vrcholové manažeři vytvářejí základní koncepce, cíle a představy, které dále předávají formou příkazů, úkolů směrem dolů na podřízené úrovni. Následně od pracovníků nižších úrovní je vyžadováno jejich důsledné dodržování, které je zároveň zpětně kontrolováno. Znalosti putují zdola nahoru v omezené míře. Cestou po žebříčku až nahoru bývají znalosti znehodnocené a tím ztrácejí kontext, ve kterém vznikly, a každá úroveň, kterou procházejí nahoru, si je vysvětlí a uzpůsobí podle svých potřeb a zájmů. Představitelem organizační struktury shora dolů jsou struktury vycházející z dělby práce. Příkladem může být struktura liniová a liniově štábní, struktura funkcionální, devizní a jiné (Mladková, 2005, s. 132-133).

Organizační struktura zdola nahoru

Znalosti v tomto modelu se nachází ve středních a nižších složkách organizační struktury, která bývá plochá. Vrcholový management se věnuje převážně tvorbě strategických cílů a koordinaci aktivit organizace a pracovníci středních a nižších úrovní mají značné

pravomoci. Tento model organizační struktury je založen na autonomii a týmové práci. Úspěch organizace tak závisí na kreativitě samostatných týmů a jedinců (Truneček, 2004, s. 51).

Organizační struktura ze středu nahoru a pak dolů

Mladková (2005, s. 133) uvádí, že tento model byl navržen dle Nonaka a Takeuchiho. Hlavním cílem bylo odstranění omezení dvou výše uvedených modelů a možnost využití jejich předností. Kombinované struktury umožňují vytváření a využívání velkého množství vztahů mezi středním managementem a vrcholovým managementem a středním managementem a podřízenými složkami. Výjimečnou úlohu v tomto modelu mají střední manažeři, protože dohlížejí na tvorbu a využití znalostí. Úkolem vrcholového managementu je vytvářet znalostní vize a tím určit směr budoucího vývoje. Následně střední manažeři přetransformují tuto vizi do konkrétních konceptů a realizují v té části organizace, za kterou jsou zodpovědní. Střední manažeři jsou zodpovědní za vytváření vazeb a vztahů jak na vertikální, tak i na horizontální úrovni. Typickým představitelem této organizační struktury je tzv. hypertextová organizační struktura.

Hypertextová organizační struktura

Tuto ideální strukturu, kde pro sdílení a šíření znalostí všichni jsou stejně důležité, navrhuje Nonaka a Takeuchi (1995, s. 166-167). Spolupráce je uskutečňována jak po linii vertikální, tak i horizontální. Autoři zdůrazňují důležitost středního managementu jako spojnice mezi výkonnými pracovníky a vrcholovým managementem.

Dle Mladkové (2005, s. 133) hypertextová organizační struktura má tři navzájem prolínající se úrovně:

- projektové týmy, které vytvářejí znalosti
- podnikatelská úroveň, která používá znalosti
- znalostní základna, která akumuluje znalosti a zabezpečuje jejich sdílení

Na spodní úrovni hypertextové organizační struktury se nachází znalostní základna obsahující tiché znalosti, které mají vazbu na kulturu organizace a znalosti explicitní, které jsou ve formě dokumentů, databází, sítí atd. Znalostní základna by měla také obsahovat znalostní historii pracovníků (vzdělání, komunity a týmy ve kterých pracoval).

Druhá úroveň představuje podnikatelské systémy. Tato úroveň může být hierarchicky organizována, například může být členění organizace do divizí nebo funkční rozdělení organizace v oblasti vrcholového managementu.

Další úroveň je úroveň projektových týmů, která je organizována projektově a jejím úkolem je vytváření nových znalostí. Do projektového týmu jsou vybíráni členové z celé organizace v závislosti na konkrétním úkolu. Po splnění úkolu projektový tým zaniká a jeho členové jsou navraceni do první úrovně, kde předají své nově získané znalosti. Následně přechází do druhé úrovně a tam se věnují řídicím nebo administrativním činnostem.

3.2 Podniková kultura

Dalším významným faktorem, ovlivňujícím řízení znalostí, je podniková kultura. Podniková kultura je vlastní každé firmě a velmi důležité je vytvářet vhodnou znalostní kulturu, která by podpořila tvoření, přenášení a sdílení myšlenek, postupů, metod a techniky. Armstrong (2002, s. 199) uvádí definici podnikové kultury:

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce.“

Lukášová (2004, s. 20-21) ukazují dva možné přístupy ve vnímání podnikové kultury, a to interpretativní a objektivistický přístup.

Interpretativní přístup pojímá kulturu jako "něco, čím organizace je". Prvky kultury jsou veškeré rysy organizace, která je považována za systém sdílených významů zprostředkovaných v symbolech. Organizace jako kultura je souhrn idejí, vizí, názorů, hodnot a norem, které umožňují chápat lidskou stránku fungování organizace.

Objektivistický přístup chápe kulturu jako něco "co organizace má", považuje ji za objektivní entitu, za jednu z organizačních proměnných, která ovlivňuje fungování a výkonnost organizace. Více autorů se přiklání k tomuto přístupu k pochopení podnikové kultury.

Lukášová (2004, s. 22) také ve své publikaci zobecňují současné pojetí a definici organizační kultury a konstatují, že organizační kulturu můžeme chápat jako souhrn základních předpokladů, hodnot a norem chování. Sdíleny jsou v rámci organizace a projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace a v materiální a nemateriální povaze výtvorů.

Podniková kultura dle svých projevů může být označována jako slabá nebo silná. Silná podniková kultura je v momentě, kdy větší část zaměstnanců zná firemní cíle a priority. Avšak silná kultura může také posílit nesprávné chování, které může zabránit žádoucím změnám. U slabé podnikové kultury jsou firemní cíle a hodnoty nejasné pro zaměstnance, dochází k častým změnám rozhodování, ke konfliktům, zmatkům a nízké výkonnosti.

Z hlediska řízení znalostí je důležité, aby v podniku byla vytvořena taková znalostní kultura, která by podpořila spolupráci mezi pracovníky a zároveň potlačila rivalitu uvnitř organizace. To vyžaduje hlavně vzájemnou spolupráci lidí a skupin a také velmi efektivní je naslouchání navzájem (Truneček, 2004 s. 58).

3.3 Specifický způsob práce se znalostmi

Truneček (2004, s. 60) ve své knize uvádí dva přístupy ke znalostem. První z nich přistupuje ke znalostem jako ke zboží, které lze kupovat a prodávat. Při tvrzení, že znalosti jsou směňovány, je nutné určení ceny znalosti, která závisí především na nákladech a pořízení na její tvorbu, na hodnotě a dostupnosti znalosti. Prodej a koupení znalosti se uskutečňuje na trhu znalostí. Kupujícím je zde pracovník, který hledá někoho, kdo má určitou znalost, která by mu pomohla pro vyřešení problému. Tato potřebná znalost je pro něj velmi významná a záleží na ní pracovní úspěch a ohodnocení. Prodávající jsou pracovníci, které tuto určitou znalost mají. Dalším klíčovým subjektem na trhu znalostí je zprostředkovatel, který má za úkol zprostředkovat kontakt mezi kupujícím a prodávajícím. Tuto roli by měli plnit manažeři nebo pracovníci, kteří se díky své práci setkávají každý den s velkým množstvím lidí z různých útvarů.

Snahou druhého přístupu je vytvoření určitého fyzického i virtuálního prostoru, v jehož rámci jsou znalosti vytvářeny, sdíleny a transformovány. Mladková (2003, s. 70) doplňuje, že mluvíme o tzv. koncepci ba, kterou lze definovat jako rámeček, ve kterém je znalost aktivována jako zdroj a je to prostor, ve kterém se setkávají jedinec - nositel znalostí a prostředí organizace. Uvádí čtyři druhy ba, které jsou převzaté od Nonaky a Konna a Toyami (1998):

- ba podněcující sdílení (originating)
- ba podněcující dialog (dialoguing)
- ba systemizující (systemizing)
- ba pro nácvik (exercising)

4. Praktická část

Následující část bakalářské práce se zabývá průzkumem systému řízení znalostí ve Společnosti XY a.s.. Cílem této části, je zjistit stav systému řízení znalostí v dané společnosti, prostřednictvím dotazníkového šetření.

Předpoklady pro výzkum byly stanoveny na základě teoretické přípravy a studia literatury v souvislosti s naplněním výzkumného cíle.

Předpoklad č. 1: Lze předpokládat, že podniková kultura společnosti je silná a efektivně podporuje systém řízení znalostí ve firmě.

Předpoklad č. 2: Lze předpokládat, že mezi pracovníky organizace, je výborná komunikace a v kolektivu převládá týmová spolupráce.

Předpoklad č. 3: Lze předpokládat, že společnost má kvalitní informační systém, potřebný pro výkonnou práci.

4.1 Společnost XY a.s.

Společnost XY a.s., byla založena v roce 1991. Sídlo firmy se nachází v Praze. Poskytuje služby drobného, komerčního a investičního bankovníctví na území České republiky.

Řadí se mezi největší banky na území České Republiky a její služby využívá více než pět milionů klientů. A to občané, malé a střední firmy, obce a města. Financuje také velké korporace a poskytuje služby v oblasti finančních trhů. Disponuje nejširší sítí poboček a bankomatů v České republice. Banka byla například jednou z prvních na českém trhu, která začala masivně vydávat bezkontaktní karty a vytvářet síť pro jejich využití.

Společnost XY a.s., nabízí kompletní škálu bankovních produktů a služeb určených pro své klienty.

Kromě toho, obsazuje vedoucí pozice na trhu v mnoha oblastech bankovníctví: spotřebitelské úvěry, platební karty, síť bankomatů, objem poskytnutých hypotéčních úvěrů a správa prostředků klientů.

Dceřiné společnosti nabízí klientům širokou škálu doplňkových finančních služeb v oblasti: stavebního spoření a úvěrů ze stavebního spoření, leasingu, penzijního připojištění a faktoringu.

Ve Společnosti XY a.s., pracuje více než jedenáct tisíc zaměstnanců, kteří jsou klíčovými tvůrci úspěchu firmy.

Historie společnosti

Historie společnosti sahá až do 19 století. Byla založena v roce 1825 jako první instituce tohoto typu, na území dnešní České republiky. V roce 1858 byla založena první občanská záložna v Čechách ve Vlašimi. Zahájení činnosti původní instituce se datuje od roku 1875. Dne 27. prosince roku 1991, došlo k založení Společnosti XY a.s., jako akciové společnosti.

Hodnoty společnosti

Spolehlivost

- **Zodpovědnost.** Vnější i vnitřní klienti a obchodní partneři společnosti se na ni mohou bez výhrad spolehnout.
- **Ambicióznost.** Jejím standardem, je být nejlepší ve všem, co dělá.
- **Iniciativnost.** Vyvolává, podporuje a realizuje smysluplné změny.

Vnímavost

- **Proaktivnost.** Umí aktivně naslouchat a hledat optimální řešení.
- **Ohleduplnost.** Váží si práce a času klientů a kolegů.
- **Vnímavost.** Respektuje jedinečnost každého klienta i kolegy.

Vstřícnost & Srozumitelnost

- **Tým profesionálů.** Společnost je ochotná zdravě riskovat a přijímat osobní odpovědnost.
- **Otevřenost.** Vyžaduje a dává konstruktivní zpětnou vazbu.
- **Produktivnost.** Nechá se vést zdravým rozumem. Dělá věci jednoduše, přehledně a prakticky.

Mise společnosti

Společnost XY a.s., je poskytovatelem finančních služeb, které umožňují všem klientům naplňovat jejich jedinečná přání a potřeby. Hlavní mise společnosti: „Být Bankou první volby pro všechny cílové skupiny: klienty, zaměstnance, akcionáře a tuto zemi, společenství, v němž žijeme a pracujeme.“

Aby společnost tohoto cíle dosáhla, musí se nejprve stát bankou první volby i pro své zaměstnance. Uvádí, že jejich úspěch závisí na takových faktorech, jako jsou přístup, loajalita, spokojenost a přesvědčení zaměstnanců.

Vize společnosti

Společnost XY a.s., je Bankou první volby skoro pro všechny skupiny klientů. Prvotřídní výkon zaměstnanců, poskytuje špičkové poradenství, podporu a služby klientům, což zajišťuje nadprůměrné výnosy akcionářům. Díky těmto nadprůměrným výnosům, společnost vytváří podnětné a hodnotné pracovní podmínky pro zaměstnance, kteří následně pomáhají v rozvoji společnosti.

Finanční ukazatele společnosti

Společnost XY a.s., je jednou z největších bank v České republice. Má více než pět mil. klientů. Vydává kolem 500 mld. Kč, prostřednictvím různých úvěrů, půjček apod. Čistý zisk společnosti je 15 mld. Kč. V roce 2014, zaznamenala banka, pokles čistého zisku oproti roku 2013 na 500 mln. Kč (Výročná správa Společnosti XY a.s, 2014).

4.2 Organizační struktura

Společnost XY a.s., má plochou organizační strukturu. Plochá a flexibilní struktura je organizační strukturou zdola nahoru. Zodpovědnost a pravomoci jsou delegovány na pracovníky a týmy středních a nižších úrovní, a to hlavně na ty, které mají bezprostřední vztah k zákazníkovi. Tacitní i explicitní znalosti v tomto modelu, jsou především ve středních a nižších částech organizační struktury. Jelikož struktura je plochá, značné pravomoci mají právě pracovníci středních a nižších úrovní. Organizační struktura společnosti vytvořena vlastním zpracováním, dle výroční zprávy společnosti, je zobrazena na obrázku (viz. obrázek č. 4).

Organizace je rozdělená na několik segmentů, každý segment má svého vedoucího. Ve společnosti je řídicí a výkonné místo, ovlivněné složitým uspořádáním a relativně vysokými požadavky na specializaci pracovního místa, která jsou spojena s detailností pracovního úkolu.

V organizaci je zvolen dualistický systém vnitřní struktury. Orgány společnosti jsou představenstvo, dozorčí rada a výbor pro audit.

Představenstvo

Představenstvo společnosti je pětičlenné a je její statutárním orgánem, který společnost řídí a jedná jejím jménem. Také odpovídá za dlouhodobé strategické směřování a

provozní řízení společnosti. Jeho působnost je vymezena stanovami společnosti, její vnitřními předpisy a právními předpisy České republiky. Vykonává svou působnost s péčí řádného hospodáře a za výkon své činnosti odpovídá v rozsahu stanoveném právními předpisy České republiky. Všichni členové představenstva jsou odborníky na řízení velkých korporací s mezinárodními zkušenostmi a schopností týmové práce. Dbají na dodržování zákonných a etických norem.

Dozorčí rada

Dozorčí rada společnosti má devět členů. V souladu se zákonem jsou v dozorčí radě zastoupeni zástupci zaměstnanců společnosti. Všichni členové dozorčí rady jsou odborníky, kteří jsou zárukou kvalitního zajištění fungování dozorčí rady a mají nezbytné osobnostní i odborné předpoklady pro výkon funkce člena dozorčí rady. Stanovy společnosti určují, že dvě třetiny členů dozorčí rady volí valná hromada a jednu třetinu zaměstnanci společnosti. Délka funkčního období člena dozorčí rady je čtyři roky.

Výbor pro audit

Výbor pro audit je orgánem společnosti, do jehož působnosti náleží činnosti, které zákon nebo stanovy zahrnují do působnosti výboru pro audit. Výboru pro audit přísluší zejména sledovat postup sestavování účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky. Dále hodnotit účinnost vnitřní kontroly společnosti, vnitřního auditu a případně systémů řízení rizik, sledovat proces povinného auditu účetní závěrky a konsolidované účetní závěrky, posuzovat nezávislost statutárního auditora a auditorské společnosti a poskytovat doplňkové služby auditované osobě a doporučovat auditor.

Předseda představenstva a GŘ	Místopředseda představenstva a 1. náměstek GŘ	Člen představenstva a náměstek GŘ	Člen představenstva a náměstek GŘ	Člen představenstva a náměstek GŘ
Kancelář společnosti Firemní komunikace Interní audit Lidské zdroje Marketing Ekonomické a strategické analýzy Řízení klientské zkušenosti a kvality služeb Řízení provozu Zpracování transakcí Správa klientských účtů a schvalování Wholesale Back Office Správa klientských účtů a vymáhání IT a projekty	Účetnictví, kontroling a BI Řízení majetku Řízení bilance finanční skupiny Majetkové účasti a realitní investice Procesní řízení	Investiční bankovnictví Finanční trhy – obchodování a prodej Finanční trhy – Retail Distribution Financování Firemní klientela (regionální korporátní centra) Realitní obchody Komunální financování Group Large Corporates Řízení produktů korporátního bankovnictví Corporate Cash Management a podpora prodeje	Distribuce (regiony, pobočková síť) Přímé bankovnictví Kartové centrum Řízení retailových produktů a procesů Externí prodej a kooperace Řízení retailových segmentů Finanční plánování a analýzy	Právní služby Centrální řízení rizik Řízení úvěrových rizik korporátního bankovnictví Kontroling úvěrového rizika a řízení portfolia Bezpečnost Řízení úvěrových rizik retailového bankovnictví Restrukturalizace a vymáhání Compliance, prevence finanční kriminality a podvodného jednání Podpora

Obrázek č. 4 - Organizační struktura Společnosti XY a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy za rok 2013

4.3 Podniková kultura

Nedílnou součástí života společnosti je mise, vize a hodnoty. Podniková kultura je motivující a oceňuje osobní zaměstnaneckou iniciativu a je založena na potřebách a očekávání klientů. Společnost XY a.s., chce být firmou, která má jasně stanovené cíle a být řízená v souladu s hodnotami, které jsou pro ní prioritní. Splnění těchto cílů vyžaduje především iniciativu ze strany každého jednotlivce, otevřenou komunikaci a motivující prostředí na všech úrovních, které vytvářejí manažeři.

Pro rozvoj podnikové kultury společnost má komplexní a systematický program, který pracuje s nástrojem pro implementaci společných priorit v oblasti firemní kultury napříč celou bankou. Rozvoj podnikové kultury je součástí strategie společnosti.

Hlavní směr vývoje zájmů společnosti je rozvoj a stabilita obchodního prostředí. Podporuje rozvoj podnikání v jednotlivých regionech a je si vědoma dopadu svých rozhodnutí

na různé zainteresované strany. Pro své investory, obchodní partnery, zaměstnance a členy místní komunity se snaží být důvěryhodným a spolehlivým partnerem.

Společnost XY a.s., není jen úspěšnou a ziskovou organizací zaměřující se na transparentní a morální přístup k vlastním klientům a partnerům, ale v rovině společenské odpovědnosti klade důraz na pomoc potřebným. Uvědomuje si tedy i význam společenské odpovědnosti firem. Má zřízenou Nadaci Společnosti XY a.s., která se věnuje charitativním projektům z oblasti sociální, z oblasti společenského rozvoje a vzdělávání.

Organizace má svoje vlastní standardy kvality. Tyto standardy určují normy chování, stylu nebo vzhledu zaměstnanců společnosti, u kterých ví, že nejvíce ovlivňují výsledný dojem vnímaný pocity zákazníku, a to jak vnějších, tak vnitřních. Standardy se týkají všech zaměstnanců společnosti.

5. Průběh řízení znalostí ve Společnosti XY a.s.

Jednou z hlavních priorit Společnosti XY a.s., je rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Pomocí dobře propracovaného systému vzdělávání, zajišťuje profesní připravenost pro plnění úkolů. Tento dobře propracovaný systém také pomáhá rozvíjet potenciál zaměstnanců, motivovat je a otevírat jim možnosti dalšího kariérního růstu.

Potřeba znalostí pro jednotlivé zaměstnance se liší především charakteristikou jejich práce a pracovním zařazením.

Pro nové zaměstnance ve společnosti je zdrojem explicitních znalostí hlavně firemní dokumentace (manuály, vnitřní předpisy a různé další postupy). Cenným zdrojem pro získání tacitních znalostí je nabízena podpora všem novým zaměstnancům, zkušeného kolegy (mentora), který pomáhá ve zorientování se v nové práci a získání základních znalostí.

Kombinace explicitních a tacitních znalostí zde představuje školení a kurzy. Proto má pro nové zaměstnance společnost připravené adaptační školení, které jim podává základní přehled o společnosti. Seznámí je se základní filosofií služeb, standardy kvality, firemní kulturou a strategií firmy. Další školení se odvozují na základě vykonávané pozice a úrovně vstupních znalostí a dovedností.

Společnost má také širokou škálu rozvojových možností, ke kterým patří tradiční kurzy, tréninky nebo vzdělávací programy a také speciální rozvojové aktivity, jako například coaching, 360° zpětná vazba, odborné stáže, stínování na pozici a rotace. Široce využívanými jsou také elektronické kurzy. Podporuje i jazykové vzdělávání, které probíhá buď formou klasické výuky s lektorem nebo prostřednictvím multimediálního elektronického kurzu.

5.1 Dotazníkové šetření

Pro průzkum systému řízení znalostí ve Společnosti XY a.s., bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník byl vypracován na základě publikace od Trunečka (2004, s. 26). Je anonymní a byl rozdělen na šest oblastí: osobní údaje, strategické řízení, podniková kultura, motivace, organizační struktura a know management.

V první oblasti, bylo cílem zjistit, nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců, jakou pracovní pozici zastupují v organizaci, jaká je jejich praxe v oboru a počet odpracovaných let na dané pozici. Tomu odpovídají následující otázky:

Otázka č. 3 – „Nejvyšší dosažené vzdělání“

Otázka č. 5 – „Pracovní pozice“

Otázka č. 6 – „Praxe v oboru“

Otázka č. 7 - „Počet odpracovaných let na dané pozici“

Druhá oblast byla zaměřena na strategické řízení. Cílem bylo především ověřit povědomí o vizi a cílech banky, firemní strategii a její sdílení napříč celou společností. Otázky byly položeny následně:

Otázka č. 8 – „Znáte podnikové vize a cíle podniku?“

Otázka č. 9 – „Znáte firemní strategii?“

Otázka č. 10 – „Máte možnost podílet se na vytváření podnikové strategie prostřednictvím svých návrhů a připomínek?“

Další oblast byla zaměřena na podnikovou kulturu, která je významným faktorem při ovlivnění řízení znalostí. Podniková kultura by měla být silná a cílevědomě řízená. Měla by vzbudit v zaměstnancích iniciativu a kreativitu. Proto bylo cílem zjistit stav podnikové kultury v dané společnosti:

Otázka č. 11 – „Jak hodnotíte podnikovou kulturu ve společnosti?“

Otázka č. 12 – „Jak je podniková kultura řízená?“

Otázka č. 13 – „Jaká je míra Vaší osobní sounáležitosti k firmě?“

Následující oblast se týkala motivace, která většinou stojí za vším, co člověk dělá, tedy i chováním v práci. Otázky:

Otázka č. 14 – „Cítíte osobní přispění k hospodaření směřování společnosti?“

Otázka č. 15 – „Co by Vás motivovalo k vyšší produktivitě v práci?“

Předposlední oblast byla zaměřena na organizační strukturu, jejíž volba je také velmi důležitá pro práci se znalostmi. Jak bylo zmíněno v teoretické části práce, podniková kultura by měla být v souladu se znalostními a informačními potřebami organizace. Otázky v této oblasti byly položeny následovně:

Otázka č.16 – „Jaká je míra delegování pravomocí ve firmě?“

Otázka č. 17 – „V kolektivu převládá týmová nebo individuální práce?“

Otázka č. 18 – „Jakým způsobem se k Vám dostávají informace potřebné pro výkon Vaší práce?“

Otázka č. 19 – „Je mezi pracovníky Vašeho oddělení velmi dobrá vzájemná komunikace a výměna informací a znalostí?“

Poslední oblast dotazníku byla zaměřena na know management. Otázky se týkaly vyhledávání potřebných informací a dokumentací v podniku. Tomu odpovídají následující otázky:

Otázka č. 20 – „Stává se Vám, že v průběhu výkonu své práce nemůžete dohledat potřebnou informaci?“

Otázka č. 21 – „Můžete prosím odhadnout, kolik hodin strávíte nad vyhledáváním informace?“

Otázka č. 22 – „Je průhledný stávající systém?“

Otázka č. 23 – „Máte přehled, které firemní směrnice a dokumenty jsou závazné a kde je najít?“

Otázka č. 24 – „Víte kde hledat základní dokumenty firmy (firemní šablony, závazné dokumenty, aktuálně platné metodiky atd.)?“

Celý dotazník obsahuje 24 otázek. Z velké části jsou otázky s možností výběru odpovědi. Je to především z důvodu rychlosti, aby čas, který respondenti stráví nad vyplněním dotazníku, byl co nejkratší.

Dotazníky byly rozeslány zaměstnancům pomocí elektronického kontaktu. Výzkumu se účastnilo 311 respondentů.

Osobní údaje

Z celkového počtu účastníků výzkumu bylo 60% mužů a 40% žen. Následující tabulka (viz. tabulka č. 2) ukazuje přehled o pohlaví, srovnání věku a dosaženém vzdělání respondentů.

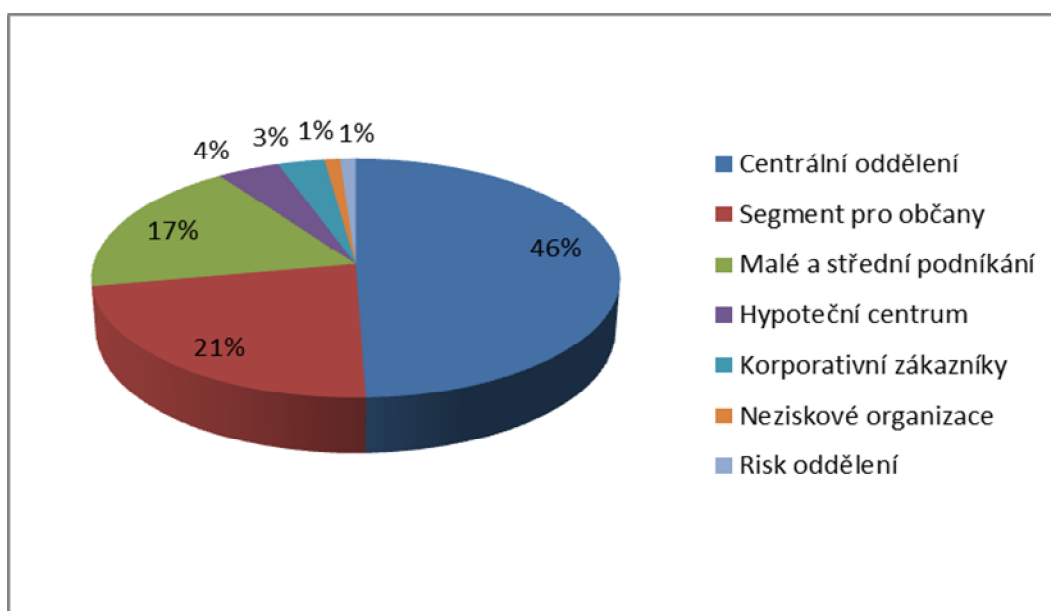
Jak je vidět, ve společnosti jsou kvalifikovaní zaměstnanci. Větší část dotazovaných (90%), má vysokoškolské vzdělání. Z celkového počtu respondentů, kteří pracují ve společnosti, bylo nejvíce mužů ve věku od 36 do 45 let.

Vzdělávání	Věk										Celkem
	do 25 let		od 26 - do 35 let		od 36 - do 45 let		Od 46 do 55 let		Od 56 let		
	muž	žena	muž	žena	muž	žena	muž	žena	muž	žena	
základní	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
střední	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
střední s maturitou	2	1	2	6	2	1	1	0	0	2	17
odborné	0	0	0	0	0	0	1	2	7	2	12
vysokoškolské	10	5	45	34	89	54	23	11	3	7	281
Celkem	12	6	48	40	91	55	25	13	10	11	311

Tabulka č. 2 - Srovnání věku, pohlaví a dosaženého vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

Výzkumu se zúčastnili pracovníci různých oddělení banky. Následující graf (viz. graf č.1) zobrazuje základní segmenty a procenta respondentů. Jak je vidět, nejvíce dotazovaných pochází z centrálního oddělení (46%), dalším je segment pro občany (21%) a třetím je mladé a střední podnikání (17%). Velká část dotázaných, 63%, je na vedoucí pozici a dalších 47% na střední a nižší pracovní pozici.



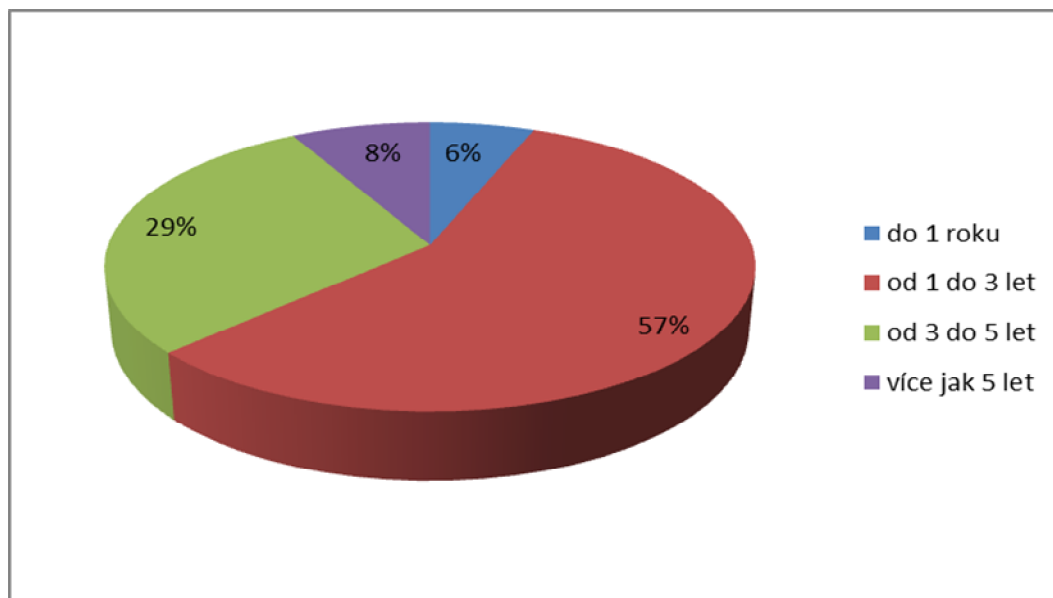
Graf č. 1 - Základní segmenty respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Více jak polovina dotazovaných (68%) uvedla, že mají zkušenost v oboru více než tři roky. Z čehož vyplývá, že zaměstnanci Společnosti XY a.s. jsou dostatečně zkušení ve svém

oboru. Jen malé množství účastníků šetření (5%) uvedlo, že mají praxi v oboru méně než jeden rok.

Otázkou ohledně odpracovaných let na dané pozici, bylo zjištěno, že zaměstnanci zůstávají na stejných místech převážně od 1 do 5 let (viz. graf č. 2).



Graf č. 2 – Počet let na dané pozici

Zdroj: Vlastní zpracování

Strategické řízení

Podstatou otázky vztahující se ke strategickému řízení, bylo především prověřit povědomí o vizi a cílech banky, firemní strategii a její sdílení napříč celou společností. Na otázku, zda znají respondenti podnikovou vizi a cíle společnosti, byla nejčastější odpověď „Vím, že existují a znám jejich obsah, ale nemůžu je formulovat“, kterou označila téměř polovina (61%) účastníků průzkumu.

Ohledně firemní strategie uvedlo větší množství dotazovaných (39%), že ji znají a mohou se ji pokusit formulovat. Další větší část (32%) odpovídala, že firemní strategie existuje a celkem zná její obsah.

Na otázku týkající se vytváření podnikové strategie prostřednictvím svých návrhů, se shodla téměř polovina oslovených pracovníků (54%), že se spíše nepodílí.

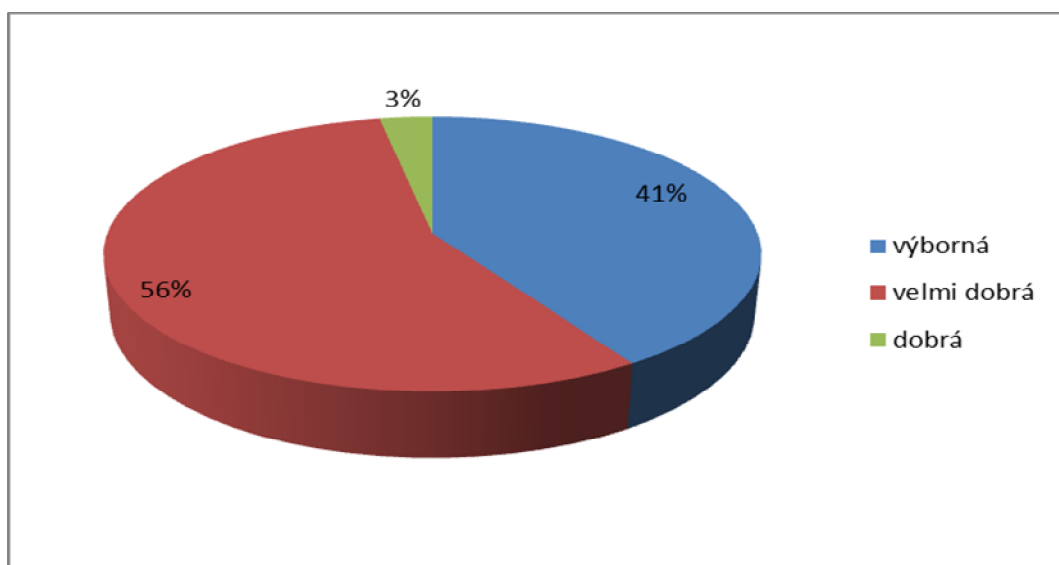
Odpovědi	Vize a cíle podniku	Firemní strategie
Znám a můžu je jasně formulovat	10%	39%
Vím, že existují a znám jejich obsah, ale nemůžu je formulovat	61%	32%
Vím, že existují, obsah neznám, a nemůžu je formulovat	25%	29%
Neznám	4%	0%

Tabulka č. 3 - Srovnání odpovědí o vizi a cílech podniku a jeho firemní strategii

Zdroj: Vlastní zpracování

Podniková kultura

Cílem další oblasti, bylo zjišťování stavu podnikové kultury. Předpoklad č. 1, o silné podnikové kultuře, která efektivně podporuje systém řízení znalostí, byl potvrzen. Jak je vidět na grafu (viz. graf č. 3), zaměstnanci průměrně hodnotí podnikovou kulturu v organizaci výborně (1,45). Jenom malá část dotazovaných (3%) uvedla, že je dobrá. Ostatní odpovědi byly mezi 1 a 2. Skoro všichni respondenti (86%) se shodli, že kultura firmy, je systematicky a cílevědomě řízena vedením firmy. Na otázku č. 12 – „Jaká je míra Vaší osobní sounáležitosti k firmě?“ odpověděla více jak polovina oslovených (60%) „spíše sdílím“. Další větší část (32%) uvedla „plně sdílím“.



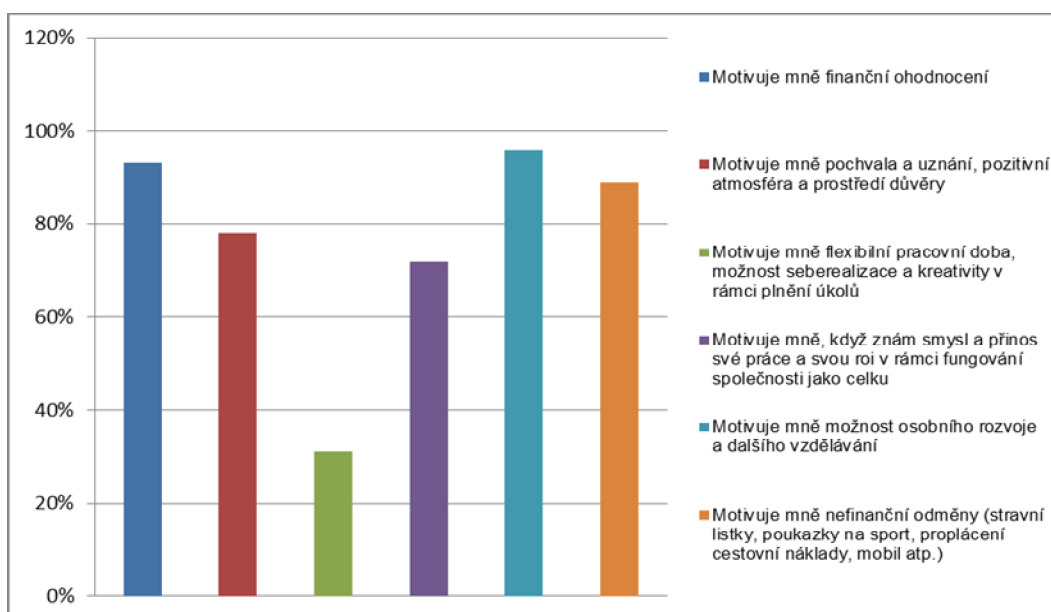
Graf č. 3 – Hodnocení podnikové kultury

Zdroj: Vlastní zpracování

Motivace

Motivace je velmi důležitá, proto je dalším bodem k porovnání výsledků. Z grafu (viz. graf č. 4) je vidět, že hlavní motivací pro respondenty, je možnost osobního rozvoje a dalšího vzdělávání, však na druhém místě je motivace prostřednictvím finančního ohodnocení. Zarážející je, že velká část dotázaných (71%), nepovažuje za motivaci flexibilní pracovní dobu a možnost seberealizace a kreativity v rámci plnění úkolů.

Na otázku týkající se osobního přispění na výsledky celé banky, více jak polovina respondentů (73%) uvedla, že osobní přispění pociťují.



Graf č. 4 - Motivace

Zdroj: Vlastní zpracování

Organizační struktura

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že ve Společnosti XY a.s., je vertikální i horizontální orientace pro předání potřebných informací vyvážená.

Cílem bylo také zjistit, jakým způsobem jsou rozděleny pravomoci. Jestli jsou spíše ponechávány v rukou vedoucích pracovníků nebo jsou předávány podřízeným. Nejvíce dotázaných (41%) se shodlo, že většinu svých pravomocí si vedoucí ponechávají v rukou. Další větší část (27%) se shodla, že se vedoucí snaží předat pravomoci podřízeným vždy, když je to možné.

Jakým způsobem se k Vám dostávají informace potřebné pro výkon Vaší práce?		Jaká je míra delegování pravomocí ve firmě?	
Převažuje vertikální orientace (tj. po linii nadřízenosti a podřízenosti)	33%	Vedoucí si v rukou ponechávají většinu svých pravomocí	41%
Převažuje horizontální orientace (tj. po linii kolegů na stejné pracovní úrovni)	3%	Pravomoci jsou spíše v rukou vedoucích	8%
Vertikální i horizontální orientace je vyvážená	64%	Pravomoci jsou spíše předávány podřízeným	24%
		Vedoucí se snaží předat pravomoci podřízeným vždy, když je to možné	27%

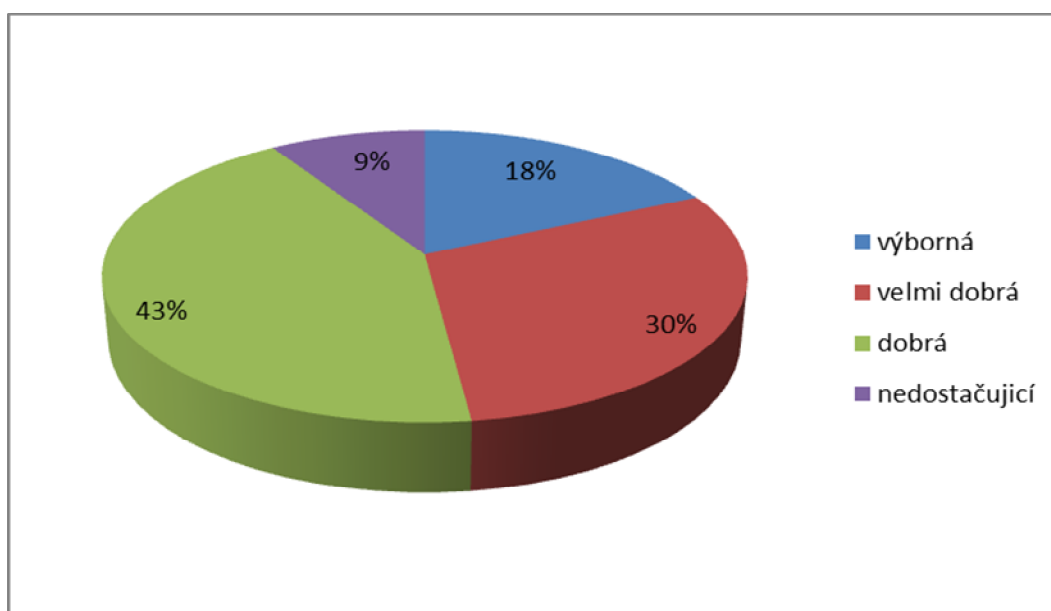
Tabulka č. 4 - Organizační struktura

Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázkou dotazníkového šetření bylo zjištěno, že v kolektivu převládá týmová spolupráce, kde výsledky jedince ovlivňují výsledky celého podniku.

V otázce č. 19 (viz. Příloha č. 1) byla komunikace hodnocena, větším množstvím respondentů (43 %), spíše jako dobrá (viz. graf č. 5).

Předpoklad č. 2 byl potvrzen jen z části. V kolektivu převládá týmová spolupráce, ale komunikace mezi pracovníky není nejlepší.

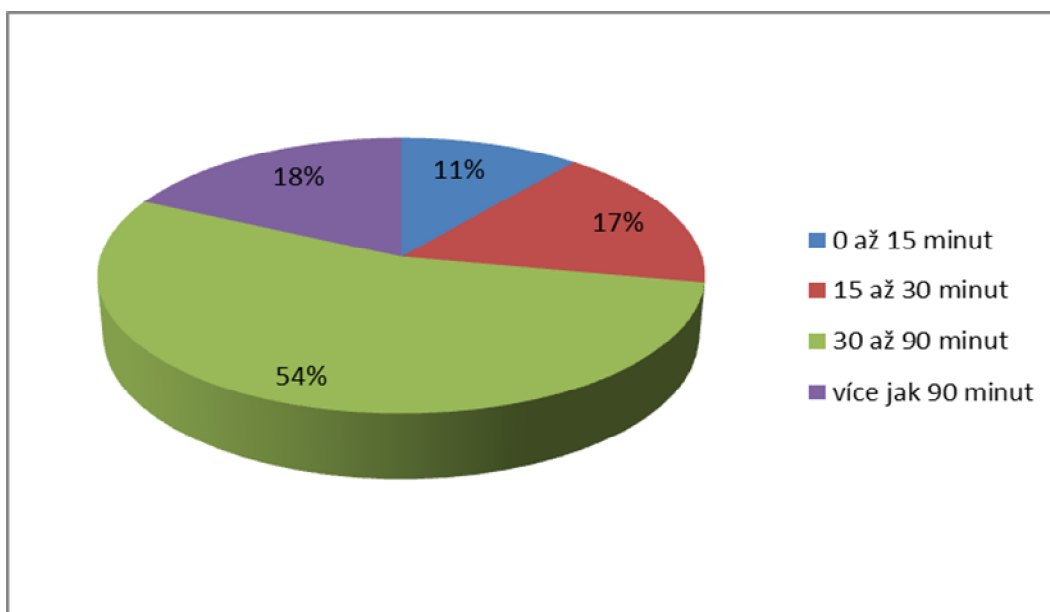


Graf č. 5 – Hodnocení komunikace

Zdroj: Vlastní zpracování

Knowledge Management

Poslední část je věnována knowledge managementu. Jak ukázal průzkum, v podniku existuje problém vyhledávání potřebné informace. Většina (76%) uvedla, že v systémech velmi často nemohou najít potřebnou informaci. V další otázce dotazníkového šetření, jak je vidět na grafu (viz. graf č. 6), část respondentů (54%) uvedla, že nad hledáním potřebné informace ztrácí 30 až 90 minut. Jsou i tací (18%), kteří potřebnou informaci hledají déle než 90 minut.



Graf č. 6 – Hledání informace

Zdroj: Vlastní zpracování

Skoro všichni se shodli, že stávající systém neodpovídá požadavkům a je velmi zastaralý. Dost velká část (53%) ani neví, kde mohou najít některé potřebné dokumenty. Z toho vyplývá, že směrnice a vyhlášky nejsou systematizovány.

Z poslední oblasti dotazníkového šetření vyplývá, že předpoklad č. 3 nebyl potvrzen. Organizace má zastaralý informační systém, který neodpovídá požadavkům.

6. Měření intelektuálního kapitálu

Pro měření intelektuálního kapitálu, byly zvoleny dvě metody. A to Balanced Scorecard a Pavouk.

6.1 Balanced Scorecard

Metoda vychází z finančních i nefinančních hodnot. Dále také ze čtyř perspektiv, které byly uvedeny již v teoretické části: finanční, zákaznické, perspektivy interních podnikových procesů a perspektivy učení se a podle kterých byla Společnost XY a.s. vyhodnocována.

Finanční perspektiva

V tabulce (viz. tabulka č. 5) jsou uvedené finanční cíle, mezi které zařazujeme například zvýšení bilanční sumy, růst tržeb a zvýšení ziskovosti. Pro zvyšování hodnoty firmy je důležitý především zisk, proto by se měl podnik snažit dosáhnout co nejlepších výsledků.

	Měřítko	Cíle
Zvýšení bilanční sumy	Celková aktiva Obrat pohledávek Obrat závazků	Zvyšovat
Růst tržeb	Celkové tržby Celkový obrat	Dosahovat růstu
Růst čistého zisku	Čistý zisk	Zvyšovat

Tabulka č. 5 – Finanční perspektivy

Zdroj: Vlastní zpracování

Zákaznická perspektiva

Z následující tabulky (viz. tabulka č. 6) je patrné, že je pro Společnost XY a.s. nejdůležitějším bodem akvizice nových zákazníků a jejich navýšení na 35%.

Cíle v této perspektivě by měly napomáhat k dosažení cílů ve finanční oblasti. Hlavním cílem je získání nových zákazníků, což je kvůli vysoké konkurenci někdy téměř nemožné. V těchto případech by měl být stanoven cíl – udržení stávajících zákazníků.

	Měřítko	Cíle
Podíl na trhu	Český trh	Udržovat
Získání nových zákazníků	Akvizice	Navýšit na 35 %
Udržení stálých zákazníků	Dotazník	Udržovat
Index spokojeností klientů	Dotazník	Udržovat

Tabulka č. 6 – Zákaznická perspektiva

Zdroj: Vlastní zpracování

Perspektiva interních podnikových procesů

V následující perspektivě (viz. tabulka č. 7) byly vyhodnoceny 2 základní cíle: zvýšení výkonnosti týmu a zvýšení orientace na zákazníka, přičemž zvýšení výkonnosti týmu by se měla navýšit na 35% a orientace na zákazníka by se měla spíše udržovat.

	Měřítko	Cíle
Zvýšit výkonnost týmu	Výkonnost proděj Výkonnost schvalování Výkonnost obsluhy	Navýšit na 35 %
Zvýšení orientace na zákazníka	Dotazník	Udržovat

Tabulka č. 7 - Perspektiva interních podnikových procesů

Zdroj: Vlastní zpracování

Perspektiva učení se

Do této perspektivy jsou zahrnuty cíle týkající se motivace a kvalifikace pracovníků. U motivace je důležité, že občas dochází k fluktuaci zaměstnanců, která by měla mít co nejnižší hodnotu. Proto je cílem snížení stávající hodnoty o 10%. Index spokojenosti se zjišťuje pomocí dotazníkového šetření.

	Měřítko	Cíle
Index spokojenosti zaměstnanců	Dotazník	Udržovat
Motivace zaměstnanců	Míra fluktuace zaměstnanců	Snížit o 10%
Investice do vzdělávání	Podíl nákladů	Udržovat

Tabulka č. 8 – Perspektiva učení se a růstu

Zdroj: Vlastní zpracování

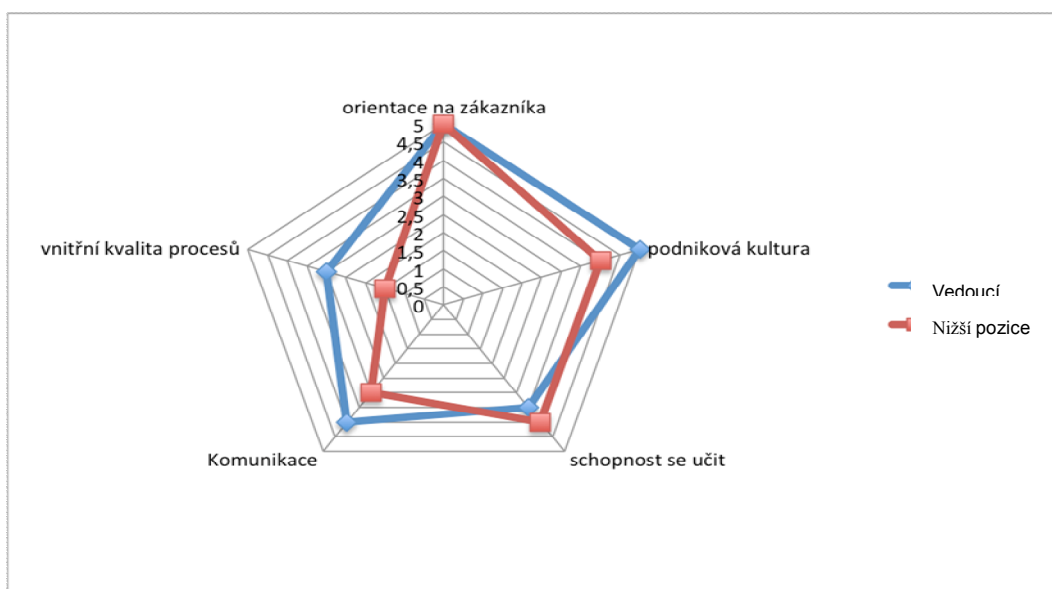
6.2 Pavouk

Celkový pohled na společnost lze zajistit pomocí jednoho z nejjednodušších způsobů tzv. Pavoukem. Tento způsob systematicky naznačí hlavní hodnoty podniku, přičemž lze sledovat více ukazatelů najednou, v různých časových intervalech. Například růst nebo pokles daných ukazatelů. Na podnikové hodnoty společnosti XY a.s., které jsou: orientace na zákazníka, podniková kultura, schopnost učit se, komunikace a vnitřní kvalita procesu bylo pohlíženo ze dvou perspektiv: z perspektivy vedoucích pracovníků a z perspektivy pracovníků středních a nižších úrovní. Pro porovnání jednotlivých ukazatelů, byly použité výsledky dotazníkového šetření a také informace získané od některých vedoucích a zaměstnanců nižších a středních pracovních pozic.

V posouzení jednotlivých ukazatelů, se vedoucí pracovníci a pracovníci středních a nižších úrovní společnosti, shodují pouze v orientaci na zákazníka. Společnost pravidelně měří spokojenost klientů a kvalitu jejich služeb. Cílem je aby klient byl spokojen s produkty, službami a s celkovým přístupem. Na základě podnětů od nich, společnost stále rozvíjí a

zlepšuje produkty a služby. Příkladem jsou víkendové pobočky, depozitní bankomaty a úpravy otevírací doby.

Podniková kultura je podle dotazníkového šetření u nižších a středních pracovních pozic hodnocena jako vynikající, naproti tomu vedoucí pracovníci ji hodnotili jako velmi dobrou. Vnitřní kvalitu procesů vnímají vedoucí pracovníci spíše jako dostačující, naopak schopnost učit se považují za velice dobrou. Zaměstnanci na středních a nižších pozicích, jak je vidět na obrázku, vnímají vnitřní kvalitu procesu velmi špatně, a schopnost se učit za dobrou.



Obrázek č. 5 – Pavouk Společnost XY a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Zhodnocení výsledku výzkumu

Cílem této kapitoly je vyhodnotit výsledky výzkumu a v případě výskytu problému v některé oblasti, se pokusit o možné varianty návrhu na zlepšení.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že společnost má velmi kvalifikované zaměstnance, kteří mají vysokoškolské vzdělání a praxi v oboru více než 3 roky. Většina z nich zůstává na konkrétní pozici od 1 do 5 let. Velká část respondentů pochází z centrálního oddělení a segmentu pro občany.

Jak bylo zjištěno téměř polovina dotázaných ví, že podnikové vize a cíle společnosti existují a dokonce znají jejich obsah, ale nemohou je formulovat. Dále se respondenti shodují, že se na vytváření podnikové strategie pomocí svých návrhů spíše nepodílí.

Dalším souborem otázek bylo zjištěno, že má zkoumaná společnost silnou podnikovou kulturu, ve které panuje týmová spolupráce. Zaměstnanci v průměru hodnotí podnikovou kulturu výborně.

V oblasti motivace vyplynulo, že je pro zaměstnance nejdůležitější možnost osobního rozvoje a dalšího vzdělávání a zároveň také finanční ohodnocení. Za méně motivující považují flexibilní pracovní dobu a možnost seberealizace a kreativity v rámci plnění úkolů.

Oblast organizační struktury měla především za úkol zjistit jakým způsobem jsou rozděleny pravomoci v organizaci. Z dotazníku vyplynulo, že si vedoucí v rukou ponechávají většinu svých pravomocí nebo se snaží předat je podřízeným vždy, když je to možné. Vzájemnou komunikaci mezi pracovníky svého oddělení a výměnu informací a znalostí respondenti hodnotili jako dobrou, ale není výborná, což by podpořilo prospěch firmy více.

Poslední část dotazníku, která byla zaměřena na Know Management ukázala, že má společnost zřejmě problém s vnitřními procesy. Zaměstnanci ztrácí hodně času nad vyhledáváním potřebných informací a dokumentů, protože neví kde přesně je mohou najít. Z toho vyplývá, že informační systém organizace je zastaralý.

Varianty návrhu na zlepšení

Následující varianty návrhu na zlepšení jsou:

- Zřízení nového informačního systému dle požadavků.

Je to z důvodu zastaralé verze informačního systému. Nekvalitní informační systém vede ke snížení kvality a výkonnosti práce různých oddělení. Cílem by mělo být vytvoření takového informačního systému, který by zabezpečil kvalitní zpracování dokumentů a bezproblémovou komunikaci mezi jednotlivými odděleními společnosti. Měl by se dokonale

přizpůsobit firemním procesům a být přehledný, komplexní, stabilní a flexibilní. Zřízení nového informačního systému není na půl roku, ale nejméně na dalších pět a více let. Proto je důležité, aby organizace měla dobře promyšlené, kam se chce posunout, co a jak dělat a do čeho bude investovat. Dalším krokem je vybrat několik vhodných IS, o kterých firma bude uvažovat a následně zvolí jeden, odpovídající požadavkům. Důležité je pro společnost kolik to bude stát. Většinou je cena za licence srovnatelná s cenou za implementace. Například, pokud cena za licenci je 180 000 Kč, měla by firma počítat s tím, že během implementace a následujících 12 měsíců, bude navýšení přibližně o dalších 160 000 Kč. Také by měla vědět i cenu roční podpory, která je kolem 20% z ceny licence.

- Analýza stávajících podnikových procesů.

Dotazníkové šetření poukázalo na problém v oblastí stávajících podnikových procesů. Z tohoto důvodu je nezbytně nutné provést jejich analýzu pro zjištění slabých míst. Touto analýzou rozumíme zmapování všech procesů a jejich kroků, které probíhají ve firmě. Dalé následuje zhodnocení a případné zlepšení. Aby mohla být provedena tato analýza, je nutné seznámit se pečlivě nejen s aktuálním stavem toku procesů ve firmě, ale také i se současnou organizační strukturou, a její strategií, posláním, cíli a záměry. Pro zpracování analýzy existuje několik metod. Jednou z nich je metoda Balanced Scorecard, kterou se autor pokusil aplikovat na Společnost XY a.s. výše v této práci.

- Nastavení lepší komunikace.

Jak ukázalo dotazníkové šetření, v organizaci jsou i menší problémy s komunikací. Pro lepší fungování podniku, zvýšení výkonnosti a dosažení strategických cílů, je důležité mít správně nastavenou komunikaci. Proto by měly vedoucí pracovníci podporovat otevřenou komunikaci, která je zdrojem zpětné vazby. Také by měly být přístupní ke stížnostem a problémům a dbát na informovanost svých podřízených, respektovat jejich názor a na nedostatky upozornit nepřímo.

Závěr

V dnešní době stále více roste zájem podniku o "Řízení znalostí" neboli "Knowledge management". Firmy si uvědomují, že je pro jejich prospěch dobré, naučit se své znalosti správně a efektivně využívat. Z pomoci správného řízení znalosti docílí organizace růstu konkurenceschopnosti, zlepšení orientace na zákazníka, zvýšení vnitřní kvality a hlavně růstu znalostního potenciálu firmy.

Snahou teoretické části bylo zachytit základní a nejdůležitější pojmy, které nejlépe vysvětlují podstatu řízení znalosti. Byly uvedeny definice některých autorů a jejich pohled na Knowledge management. Autor práce se snaží detailně popsat základní pojmy se kterými řízení znalostí pracuje, a to hlavně data, informace a znalosti. Pro lepší pochopení bylo také uvedeno rozdělení znalostí, jejich tvorba a práce s nimi. Další důležitou kapitolou teoretické části je intelektuální kapitál, který kromě samotných znalostí zahrnuje také schopnost a ochotu je používat ve prospěch organizace. Významné místo zaujímá prostředí společnosti s příjemnou atmosférou, které je důležité pro tvorbu, sdílení a využívání znalosti.

Praktická část navazovala na teoretická východiska. Na začátku byly formulovány výzkumné předpoklady, směřující k dosažení cíle bakalářské práce - průzkum současného systému řízení znalostí v konkrétní společnosti a jeho následné zhodnocení. Stav řízení znalostí byl zkoumán pomocí dotazníkového šetření, ze kterého byly zjištěny hlavní skutečnosti. Konkrétně, že má společnost silnou podnikovou kulturu, což znamená, že dochází k souladu ve vnímání a myšlení pracovníků, k jejich vzájemnému porozumění, čímž se snižuje míra konfliktu v podniku. Přesto však byla komunikace hodnocena respondenty spíše jako dobrá. Dotazníkové šetření také poukázalo na problém informačního systému, který je zastaralý a hledání potřebné informace a dokumentů zabírá zaměstnancům hodně času.

Z toho vyplývá, že předpoklad č. 1 byl potvrzen, podniková kultura společnosti je opravdu silná a efektivně podporuje řízení znalostí. Předpoklad č. 2 byl z části vyvrácen, komunikace v podniku byla hodnocena spíše jako dobrá. Předpoklad č. 3 byl zcela vyvrácen. Jak již bylo výše uvedeno, informační systém společnosti je zastaralý, a zaměstnanci ztrácejí hodně času na hledání potřebné informace a dokumentace.

Součástí praktické části bylo také měření intelektuálního kapitálu pomocí zvolených metod, a to Balanced Scorecard a Pavouk.

Další část práce je určená k vyhodnocení provedeného průzkumu a návrhu na zlepšení. Hlavním návrhem bylo zřízení nového informačního systému dle požadavku. Zaměstnanci se tak snadno a rychle dostanou k potřebné informaci, a tím poroste kvalita a výkonnost různých

oddělení. Měla by se také provádět analýza stávajících procesů, a to hlavně pro zvýšení výkonnosti a lepší fungování podniku. Vedoucí pracovníci by měli dbát na správně nastavenou komunikaci ve společnosti.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3..

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

BLÁHA, Jiří. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

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

COLLISON, Chris. *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, xi, 236 s. ISBN 80-251-0760-4.

ČASTORÁL, Zdeněk. 2010. *Strategický management změn a znalostí*. Vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 216 s. ISBN 978-808-6723-945.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 381 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KAPLAN, Robert S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-726-1124-0.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 2. přeprac. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007, xl, 745 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7179-903-0.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012, 149 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

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

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2005, 191 s. ISBN 80-245-0878-8.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005b, xviii, 195 s. ISBN 80-717-9310-8.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí*. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2003, 75 s. ISBN 80-245-0474-X.

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

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

OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 261 s. ISBN 978-80-247-3228-2.

SKLENÁK, Vilém. *Data, informace, znalosti a Internet*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2001, xvii, 507 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9409-0.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 366 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4486-5.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. ISBN 80-717-9884-3.

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

VOCHOZKA, Marek a Petr MULAČ. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

VYMĚTAL, Jan, Anna DIAČIKOVÁ a Miriam VÁCHOVÁ. *Informační a znalostní management v praxi*. Vyd. 1. Praha: LexisNexis CZ, 2005, 399 s. ISBN 80-869-2001-1.

Elektronické zdroje

Hubpages [online]. 2011 [cit. 2011-06-23]. Nonaka and Takeuchi knowledge management cycle. Dostupné z WWW:

<<http://nicosord.hubpages.com/hub/Nonaka-and-Takeuchi-knowledge-management-cycle>>

BusinessInfo.cz [online]. 2009 [cit. 2011-06-23]. Využití intelektuálního kapitálu organizace k rozvoji jejích inovačních aktivit. Dostupné z WWW:

<<http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/intelektualni-kapital-organizace-aktivit-2795.html>>

Seznam použitých tabulek, obrázků a grafů

Seznam tabulek

Tabulka č. 1 - Interakce jednotlivých dimenzí.....	20
Tabulka č. 2 - Srovnání věku, pohlaví a dosaženého vzdělání	41
Tabulka č. 3 - Srovnání odpovědí o vizi a cílech podniku a jeho firemní strategii.....	43
Tabulka č. 4 - Organizační struktura.....	45
Tabulka č. 5 – Finanční perspektivy	47
Tabulka č. 6 – Zákaznická perspektiva.....	48
Tabulka č. 7 - Perspektiva interních podnikových procesů	48
Tabulka č. 8 – Perspektiva učení se a růstu	49

Seznam obrázků

Obrázek č. 1 - Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi	12
Obrázek č. 2 - Tvorba znalosti.....	16
Obrázek č. 3 - Pavouk.....	23
Obrázek č. 4 - Organizační struktura Společnosti XY a.s.....	36
Obrázek č. 5 – Pavouk Společnost XY a.s.....	50

Seznam grafů

Graf č. 1 - Základní segmenty respondentů.....	41
Graf č. 2 – Počet let na dané pozici.....	42
Graf č. 3 – Hodnocení podnikové kultury	43
Graf č. 4 - Motivace.....	44
Graf č. 5 – Hodnocení komunikace	45
Graf č. 6 – Hledání informace	46

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Dotazník.....	62
Příloha č. 2 – Finanční výkaz Společnosti XY a.s. 2013-2014.....	67

Seznam zkratk

ROA - rentabilita aktiv

ROE - rentability vlastního kapitálu

ROCE - rentability investovaného kapitálu

IS - informační systém

Příloha č. 1 – Dotazník

Dotazníkové šetření

Dobrý den, dovoluji si Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce na téma „Řízení znalostí – účel, význam, systémy“. Prosím Vás o upřímné a co možná nejpřesnější zodpovězení všech otázek. Dotazník je anonymní. Velice Vám děkuji za čas a spolupráci.

Anhelina Halay

Osobní údaje

1. Pohlaví
 - a) muž
 - b) žena
2. Do jaké věkové skupiny patříte?
 - a) do 25 let
 - b) od 25 do 35
 - c) od 35 do 45
 - d) od 45 do 55
 - e) více 55 let
3. Nejvyšší dosažené vzdělání.
 - a) základní
 - b) střední
 - c) střední s maturitou
 - d) odborné
 - e) vysokoškolské
4. Pracovní oddělení _____
5. Pracovní pozice _____
6. Praxe v oboru
 - a) do 1 roku
 - b) od 1 do 3 let
 - c) od 3 do 5 let
 - d) více 5 let

7. Počet odpracovaných let na dané pozice.

- a) do 1 roku
- b) od 1 do 3 let
- c) od 3 do 5 let
- d) více 5 let

Strategické řízení

8. Znáte podnikové vize a cíle podniku?

- a) znám a můžu je jasně formulovat
- b) vím, že existují a znám jejich obsah, ale nemůžu je formulovat
- c) vím, že existují, obsah neznám, a nemůžu je formulovat
- d) neznám

9. Znáte firemní strategie?

- a) znám firemní strategie
- b) vím, že existuje a nemůžu ji přesně naformulovat
- c) vím, že existuje a nevím obsah
- d) neznám firemní strategie

10. Máte možnost podílet se na vytváření podnikové strategie prostřednictvím svých návrhů a připomínek?

- a) ano, mám možnost se podílet na vytváření podnikové strategie
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, nemám možnost se podílet na vytváření podnikové strategie

Podniková kultura

11. Jak hodnotíte podnikovou kulturu ve společnosti? (Ohodnoťte ve stupnici hodnocení jak ve škole)

- a) 1 – výborná
- b) 2 – velmi dobrá
- c) 3 – dobrá
- d) 4 – nedostačující
- e) 5 – špatná

12. Jak je podniková kultura řízená?

- a) vedení firmy se kulturu nesnaží cíleně ovlivňovat
- b) vedení firmy si existenci kultury uvědomuje, ale omezuje se maximálně na dílčí zásahy
- c) vedení firmy vyvíjí snahu o koncepční řízení kultury, avšak bez znatelných úspěchů
- d) kultura firmy je systematicky a cílevědomě řízena vedením firmy

13. Jaká je míra Vaší osobní sounáležitosti k firmě?

- a) plně sdílím
- b) spíše sdílím
- c) spíše nesdílím
- d) nesdílím vůbec

Motivace

14. Cítíte osobní přispění k hospodaření / směřování společnosti?

- a) ano
- b) ne

15. Co by Vás motivovalo k vyšší produktivitě v práci? Zařaďte do pořadí dle preference.

- a) motivuje mě finanční ohodnocení (ano/ne)
- b) motivuje mě pochvala a uznání, pozitivní firemní atmosféra a prostředí důvěry (ano/ne)
- c) motivuje mě flexibilní pracovní doba, možnost seberealizace a kreativity v rámci plnění úkolů (ano/ne)
- d) motivuje mě, když znám smysl a přínos své práce a svou roli v rámci fungování společnosti jako celku (ano/ne)
- e) motivuje mě možnost osobního rozvoje a dalšího vzdělávání (ano/ne)
- f) motivují mě nefinanční odměny (stravní lístky, poukázky na sport, proplácené cestovní náklady, mobil atd.) (ano/ne)
- g) jiné

Organizační struktura

16. Jaká je míra delegování pravomocí ve firmě?
- a) vedoucí si v rukou ponechávají většinu svých pravomocí
 - b) pravomoci jsou spíše v rukou vedoucích
 - c) pravomoci jsou spíše předávány podřízeným
 - d) vedoucí se snaží předat pravomoci podřízeným vždy, když je to možné
17. V kolektivu převládá týmová nebo individuální práce?
- a) týmová práce
 - b) smíšený typ práce
 - c) individuální práce
18. Jakým způsobem se k Vám dostávají informace potřebné pro výkon Vaší práce?
- a) převažuje vertikální orientace (tj. po linii nadřízenosti a podřízenosti)
 - b) převažuje horizontální orientace (tj. po linii kolegů na stejné pracovní úrovni)
 - c) vertikální i horizontální orientace je vyvážená
19. Je mezi pracovníky Vašeho oddělení velmi dobrá vzájemná komunikace a výměna informací a znalostí?
- a) 1 – výborná
 - b) 2 – velmi dobrá
 - c) 3 – dobrá
 - d) 4 – nedostačující
 - e) 5 – špatná

Knowledge management

20. Stává se Vám, že v průběhu výkonu své práce nemůžete dohledat potřebnou informace?
- a) ano
 - b) ne
21. Můžete prosím odhadnout kolik hodin strávíte nad vyhledáváním informace?
- a) 0 – 15 minut denně
 - b) 16 – 30 minut denně
 - c) 31 – 90 minut denně
 - d) Více jak 90 minut denně
22. Je průhledný stávající systém?
- a) ano
 - b) ne

23. Máte přehled, které firemní směrnice a dokumenty jsou závazné a kde je najít?
- a) nevím, které jsou závazné a nevím kde je najít
 - b) vím, které jsou závazné, a někdy jsem je četl, nevím však jejich aktuální podobu ani kde je najít
 - c) vím, které to jsou, a rámcově vím, kde je hledat
 - d) vím, znám jejich aktuální podobu a vím kde je hledat
24. Víte kde hledat základní dokumenty firmy (firemní šablony, závazné dokumenty, aktuálně platné metodiky atd.)?
- a) vůbec nevím kde je najít
 - b) vím, kde by jsem asi hledal, ale přesně nevím
 - c) vím přesně kde je hledat

Příloha č. 2 – Finanční výkaz Společnosti XY a.s. 2013-2014

IFRS, konsol.	31.12.2013	31.12.2014
Bilanční suma (v mil. Kč)*	968 723	902 589
Úvěry klientům v čisté hodnotě (v mil. Kč)	489 194	500 039
Vklady klientů* (v mil. Kč)	726 594	680 439
Vlastní kapitál (v mil. Kč)	100 660	107 809
Čistý zisk (v mil. Kč)	15 588	15 071
Počet zaměstnanců	10 454	10 504
Počet poboček	653	644
Počet ATM	1 530	1 561
Počet aktivních platebních karet (v tis. ks)	3 234	3 144
Čistá úroková marže	3,6 %	3,5 %
Náklady/výnosy**	45,0 %	44,3 %
ROAE	16,2 %	14,5 %
ROAA	1,6 %	1,6 %
Kapitálová přiměřenost (2014 podle Basel III)	18,6 %	18,5 %
Úvěry více než 90 dnů po splatnosti / celkové úvěry	4,6 %	4,4 %

Tabulka č. 9 - Finanční výkaz Společnosti XY a.s. 2013-2014

Zdroj: Výroční zprava Společnosti XY a.s.

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne

podpis:

Jméno	Katedra / Pracoviště	Datum	Podpis