

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: N 2301 Strojní inženýrství  
Studijní zaměření: 2301T007 Průmyslové inženýrství a management

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Uplatňování znalostního managementu  
v průmyslových podnicích

Autor: **Bc. Libor DAVÍDEK**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Jan HOREJC, Ph.D.**

Akademický rok 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Libor DAVÍDEK**  
Osobní číslo: **S14N0003K**  
Studijní program: **N2301 Strojní inženýrství**  
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství a management**  
Název tématu: **Uplatňování znalostního managementu v průmyslových  
podnicích**  
Zadávací katedra: **Katedra průmyslového inženýrství a managementu**

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

1. Znalostní management jeho struktura a význam pro řízení podniku
2. Charakteristika vybraného průmyslového podniku
3. Analýza stávajícího stavu uplatňování znalostního managementu ve vybraném průmyslovém podniku
4. Návrh zavedení prvků a nástrojů znalostního managementu ve vybraném podniku
5. Vyhodnocení předpokládaných přínosů návrhu

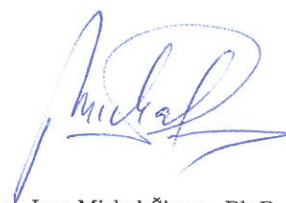
Rozsah grafických prací: 0 výkresů  
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná  
Seznam odborné literatury:

1. BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8
2. MLÁDKOVÁ, L. Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalosti a jak je řídit. Praha: C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8
3. PETŘÍKOVÁ, R. a kol. Moderní management znalostí. Principy, procesy, příklady dobré praxe. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9
4. HOREJC, J., FRIEDEL, L. VYZTYMDP: Znalostní management a DP, e-book. Plzeň: ZČU-KPV, 2012. ISBN 978-80-87539-06-4
5. VACEK, J., KOPECKÝ, M. ŽIVDIG: Znalostní management a inovace, e-book. Plzeň: ZČU-KPV, 2013. ISBN 978-80-87539-24-8
6. Podniková dokumentace

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Jan Horejc, Ph.D.**  
Katedra průmyslového inženýrství a managementu  
Konzultant diplomové práce: **Ing. Marek Bárdy**  
Katedra průmyslového inženýrství a managementu  
Datum zadání diplomové práce: **22. září 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **22. května 2015**



Doc. Ing. Milan Edl, Ph.D.  
děkan



Doc. Ing. Michal Šimon, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. září 2014

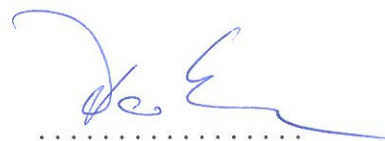
## Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě diplomovou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této diplomové práce.

V Plzni dne: .....

*1. května 2015*



.....  
podpis autora

## **Poděkování**

Mé poděkování patří všem pedagogickým pracovníkům Západočeské univerzity, kteří mě během studia vedli a předávali mi své znalosti a cenné zkušenosti. Rád bych především poděkoval mému vedoucímu diplomové práce Doc. Ing. Janu Horejcovi, Ph.D. za cenné rady, podněty, připomínky a trpělivost v celém průběhu zpracování diplomové práce. Poděkování patří mému konzultantovi Ing. Markovi Bárdymu a zástupci průmyslového podniku Lincoln CZ, s.r.o. Ing. Jaroslavu Rejchovi za poskytnutí potřebných informací. Poděkování samozřejmě patří i mé rodině, za vytvoření optimálních podmínek pro tvůrčí práci.

## ANOTAČNÍ LIST DIPLOMOVÉ PRÁCE

<b>AUTOR</b>	<b>Příjmení</b> Bc. Davídek	<b>Jméno</b> Libor	
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	2301T007 „Průmyslové inženýrství a management“		
<b>VEDOUcí PRÁCE</b>	<b>Příjmení (včetně titulů)</b> Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	<b>Jméno</b> Jan	
<b>PRACOVIŠTĚ</b>	ZČU - FST - KPV		
<b>DRUH PRÁCE</b>	<b>DIPLOMOVÁ</b>	<b>BAKALÁŘSKÁ</b>	<b>Nehodící se škrtněte</b>
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Uplatňování znalostního managementu v průmyslových podnicích		

<b>FAKULTA</b>	strojní	<b>KATEDRA</b>	KPV	<b>ROK ODEVZD.</b>	2015
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

### POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

<b>CELKEM</b>	71	<b>TEXTOVÁ ČÁST</b>	67	<b>GRAFICKÁ ČÁST</b>	0
---------------	----	---------------------	----	----------------------	---

<b>STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK)</b> <b>ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY</b>	<p>Tato diplomová práce se zabývá problematikou znalostního managementu a jeho zaváděním do podniku Lincoln CZ, s.r.o.</p> <p>Teoretická část je věnována představení problematiky znalostního managementu a zavedení základních pojmů.</p> <p>V praktické části je provedena analýza současné situace podniku a za pomoci postupů metodiky KM-Beat_It navržen model znalostního managementu s posouzením teoretických i praktických přínosů navržených změn.</p>
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b> <b>ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE</b>	<p>znalost, informace, znalostní management, intelektuální kapitál, sdílení, analýza znalostí, zavádění znalostního managementu.</p>

## SUMMARY OF DIPLOMA SHEET

<b>AUTHOR</b>	<b>Surname</b> Bc. Davídek	<b>Name</b> Libor
<b>FIELD OF STUDY</b>	2301T007 "Industrial Engineering and Management"	
<b>SUPERVISOR</b>	<b>Surname (Inclusive of Degrees)</b> Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	<b>Name</b> Jan
<b>INSTITUTION</b>	ZČU - FST - KPV	
<b>TYPE OF WORK</b>	<b>DIPLOMA</b>	<b>BACHELOR</b> <b>Delete when not applicable</b>
<b>TITLE OF THE WORK</b>	The application of knowledge management in enterprises	

<b>FACULTY</b>	Mechanical Engineering	<b>DEPARTMENT</b>	KPV	<b>SUBMITTED IN</b>	2015
----------------	------------------------	-------------------	-----	---------------------	------

### NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

<b>TOTALLY</b>	71	<b>TEXT PART</b>	67	<b>GRAPHICAL PART</b>	0
----------------	----	------------------	----	-----------------------	---

<b>BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS</b>	<p>This thesis deals with the subject of knowledge management and its implementation into the company Lincoln CZ, s.r.o.</p> <p>The theoretical part is devoted to introduce the subject of knowledge management and the introduction of basic concepts.</p> <p>In the practical part is an analysis of the current situation of the company and by using procedures from methodology KM-Beat_It there was designed a model of knowledge management with an assessment of theoretical and practical benefits of the proposed changes.</p>
<b>KEY WORDS</b>	<p>knowledge, information, knowledge management, intellectual capital, sharing, analysis of knowledge, implementation of knowledge management.</p>

## Obsah

1	Úvod.....	3
2	Znalostní management – jeho struktura a význam pro řízení podniku .....	3
2.1	Význam a přínosy znalostního managementu pro podnik.....	4
2.2	Vymezení základních pojmů znalostního managementu .....	4
2.2.1	Data .....	4
2.2.2	Informace .....	5
2.2.3	Znalost.....	5
2.2.4	Znalostní management .....	6
2.2.5	Typy znalostí a jejich specifikace .....	7
2.2.6	Dovednost, znalost a expertíza.....	8
2.2.7	Proces vytváření nových znalostí.....	8
2.2.8	Intelektuální kapitál podniku.....	9
2.3	Znalostní pracovníci a jejich řízení .....	10
2.4	Systémy znalostního managementu a jejich zavádění.....	11
2.4.1	KM Toolkit A. Tiwany.....	11
2.4.2	Stavební bloky K. Wiiga .....	12
2.4.3	Metodika Nabla Per Parties .....	12
2.4.4	Metodika KM-Beat-IT .....	12
2.5	Nástroje a dokumentace znalostního managementu.....	12
2.5.1	Nástroje znalostního managementu .....	12
2.5.2	Dokumentace znalostního managementu.....	13
3	Charakteristika vybraného průmyslového podniku.....	14
3.1	Základní atributy podniku .....	14
3.2	Výrobní program podniku .....	14
3.3	Organizační struktura a řízení podniku .....	14
3.4	Popis výrobků .....	16
3.5	Pracovní síly .....	18
3.6	Ekonomická charakteristika -hospodářský výsledek.....	18
3.6.1	Výnosy .....	18
3.6.2	Náklady .....	18
3.7	Jiné aspekty – hybné síly .....	19
4	Analýza stávajícího stavu uplatňování znalostního managementu ve vybraném průmyslovém podniku.....	19



4.1	Normativní vymezení znalostního managementu .....	19
4.2	Prvky a nástroje znalostního managementu využívané v podniku.....	20
4.3	Znalostní pracovníci a jejich řízení .....	21
4.4	Dokumentace znalostního managementu využívaná v podniku.....	21
4.5	Systém řízení znalostního managementu .....	23
5	Návrh zavedení prvků a nástrojů znalostního managementu ve vybraném podniku.....	24
5.1	Jmenování členů realizačního týmu .....	28
5.2	Navrhnout cíle znalostního managementu a jejich měření.....	29
5.3	Vytvořit znalostní strategii, podporující podnikovou strategii.....	33
5.3.1	Tvorba seznamu znalostních zdrojů, zde jsou zmapovány zdroje. ....	34
5.3.2	Identifikace znalostí obsažených ve znalostních zdrojích.....	35
5.3.3	Identifikace klíčových znalostních pracovníků.....	35
5.3.4	Identifikace znalostních procesů důležitých pro podnik .....	35
5.3.5	Popsat skutečný stav znalostních procesů v podniku.....	36
5.3.6	Popsat stav podnikových procesů v podniku. ....	36
5.3.7	Popsat současný stav organizační kultury .....	38
5.3.8	Propojení výše uvedených výstupů a výsledků, jejich kombinatorika s cílem získat ucelenou informaci pro představu o současném stavu a k tvorbě znalostní strategie. ....	38
5.3.9	Analýza silných a slabých stránek současného stavu v podniku .....	38
5.3.10	Zjištění výchozího stavu v podniku. ....	39
5.3.11	Definovat požadovaný cílový stav a stanovit dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé cíle znalostního managementu. ....	40
5.3.12	Provést srovnání požadovaného stavu se současným, zde nalézt a popsat podstatné rozdíly .....	41
5.3.13	Vytvořit seznam všech možných aktivit znalostního managementu .....	43
5.3.14	Stanovit metriky znalostního managementu .....	48
5.3.15	Tvorba znalostní strategie .....	50
5.4	Změna organizační struktury .....	50
5.5	Obsadit pracovní místa managementu znalostí (pravomoci a zodpovědnosti) .....	53
5.6	Vytvořit klima a prostředí pro znalostní management. ....	54
5.7	Zabezpečit prostředky a nástroje pro práci s explicitními i tacitními znalostmi a jejich řízení. ....	54
5.8	Ekonomická rozvaha .....	59
5.8.1	Oblast nákladů.....	59

5.8.2	Oblast výnosů .....	60
5.8.3	Finanční úspory .....	60
5.8.4	Odhad návratnosti investice .....	60
6	Vyhodnocení předpokládaných přínosů návrhu.....	60
6.1	Teoretické přínosy práce .....	60
6.2	Praktické přínosy práce .....	61
7	Závěr: .....	62
8	Seznam příloh:.....	64
9	Seznam obrázků: .....	64
10	Seznam tabulek .....	65
11	Použitá literatura: .....	65

Tato práce vychází z předdiplomního projektu, kde jsem došel k názoru, že znalostní management je jednou z disciplín, která v současnosti není dostatečně využívána firmami, ale je velmi důležitou pro úspěch každé firmy či společnosti. V současnosti se znalost stává důležitým aktivem, a proto je důležité najít co nejlepší způsob jak s ním pracovat a jak ho řídit.

Obsahem práce je uplatnění znalostního managementu v průmyslovém podniku Lincoln CZ, s.r.o., sídlem Vintířovská 1084, 357 35 Chodov, IČO: 63505231, v Chodově. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, první část je zaměřena na terminologii, kterou se znalostní management vyznačuje, jaké jsou jeho cíle a možné přínosy. Obsahem druhé části je stručný návrh k zavedení znalostního managementu do výše uvedeného podniku, kde je snaha analyzovat současný stav v souvislosti s návrhem k zavedení systému znalostního managementu.

## 1 Úvod

Konkurenční výhody se stávají stabilními, pokud jsme kreativní a schopní, mnoho záleží na dovednostech, zlepšování a inovacích. Zdroje hledíme ve výchově, vzdělávání a následném rozvíjení a využívání získaných schopností a znalostí. Znalost je jedním ze základních zdrojů jak uspět v konkurenčním prostředí, máme pak větší možnost vzniku nových znalostí, nových technologií, inovací, zapracovaných do produktů výroby s bonusem kratších cyklů.

V konkurenčním prostředí začíná hrát velkou roli výběr nejlepších lidí, kteří se dovedou neustále sebevzdělávat a to i bez vnějších vlivů s tím, že znalosti takto získané budou uplatňovat vně i uvnitř firem [1]. Moderní firma je jako živoucí organismus, jehož buňky a jejich aktivity jsou protkány znalostmi [2]. Schopnost znalosti vytěžit, získávat, přenášet, sdílet a využívat jsou zásadní pro život organismu. V jaké kvalitě s nimi bude nakládáno, v takové kvalitě se bude úspěšnost firmy nacházet. Kvalitně nastavený znalostní management ve firmě je jedním z nejzákladnějších předpokladů úspěchu firmy. Je třeba ho do firem implementovat systematicky, což ne všechny firmy dělají a využívají.

Je mnoho podniků, firem, institucí, které využívají různé metody a postupy znalostního managementu nebo pouze jejich části bez hlubších znalostí, pak mohou být pro jejich firemní podmínky v rozporu s ostatními subsystemy systému řízení a jeho nasazení je málo produktivní, ba i může být škodlivé. Systematické propojení znalostního managementu s organizační strukturou organizace je jedna ze základních metod implementace. Organizační struktura tvoří kostru firmy a tím předdefinuje možnosti, které firma má. Zvolí-li firma nekompatibilní způsob řízení znalostí s její organizační strukturou, nepovede se jí ho zdárně implementovat a dále účelně využívat.

## 2 Znalostní management – jeho struktura a význam pro řízení podniku

Znalostní management je poměrně mladá disciplína specializovaná na znalosti. Je pravdou, že lidstvo si předávalo nabyté zkušenosti již od pradávna. Systematizace znalostí se začala objevovat v minulém století. Analýzou lze zjistit, že se ubírá třemi základními směry, jimiž je japonský směr, zaměřený na kreativitu a inovace, švédský směr, zaměřený na strategii a v poslední řadě americký směr, zaměřený na umělou inteligenci a technologie [1].

## 2.1 Význam a přínosy znalostního managementu pro podnik

Základní přínosy, které lze získat pro podnik při zavedení znalostního managementu jsou et sequentes:

- Rychlá a pružná komunikace s tím související vytváření komunikační infrastruktury a její intenzivní používání.
- Vysoká efektivita využívání všech dostupných zdrojů, informací, nacházet je a intenzivně s nimi pracovat (aktivace zdrojů).
- Systematické, pravidelné, objektivní a efektivní hodnocení podniku při jakékoliv činnosti v porovnání s konkurencí, kontroly stanovených cílů.
- Kooperace uvnitř podniku jako například tok informací a tím vylepšený systém propustnosti potřebných informací.
- Inovace, které získáváme vlivem dobré informovanosti a transparentnosti o dění uvnitř podniku na všech úrovních.
- Zvýšení efektivity v řízení podniku, odstranění redundantních činností. Vrcholový management má přehled o dění v celém podniku, pak může efektivněji řídit podnik s nižšími náklady.

Další možné přínosy jsou exempli gratia:

- Hospodaření s časem.
- Efektivnější učení.
- Reflexe vlastní činnosti a její hodnocení.
- Logická provázanost, organizování znalosti (myšlenkové mapy, znalostní strom).
- Rozvoj kreativního myšlení (hledání nečekaných spojení mezi jednotlivými daty, informacemi, znalostmi).

## 2.2 Vymezení základních pojmů znalostního managementu

Problémem při studiu odborné literatury týkající se znalostního managementu je veliké množství odborné literatury, které je na téma znalostní management zpracováno. Při studiu odborné literatury bylo zjištěno, že znalostní management je jednotlivými autory vnímán rozlišně, v odborné literatuře existuje mnoho definic i odlišné překlady, které ale mají společný zdroj. Velice důležité je ujednotit formulaci pojmů a zavést v oblasti znalostního managementu společnou terminologii. Pojmy jako data, informace, znalosti, atd. jsou literatuře hojně používány a ne vždy přesně definovány. Rozdílný pohled mimo jiné také záleží na zkoumaných oborech činností. Pro účel práce je potřeba sjednotit používanou terminologii tak, abychom si vzájemně porozuměli.

### 2.2.1 Data

Data jsou základním elementem vědění. Za data považujeme, vše co dokážeme vnímat našimi smysly. Data mohou být vyjádřena a zaznamenávána různými způsoby. Podstatné je abychom data zaznamenali tak, abychom jsme je dokázali smysluplně přečíst. Obecně lze konstatovat, že data mají nulovou vypovídající schopnost. Jsou bez souvislostí v čase i prostoru, takže vlastně beze smyslu.

Data hodnotíme jak kvalitativně, tak i kvantitativně. Hodnocení kvalitativní musí splňovat přesně definované nároky, které od dat očekáváme, dle [3] rozdělujeme na:

- Disponibilita – zda k nim máme přístup, kdykoliv a kdekoliv, jednoduše řečeno, zda máme přístup k datům, když je potřebujeme.
- Korespondence – soulad s nároky neboli co od nich očekáváme.
- Readabilita – snadnost, rychlost vnímání, porozumění etc.

Hodnocení kvantitativní musí splňovat nároky na čas, který je potřebný k jejich získání, náklady na vynaložení k získání atd. Data mají objektivní charakter, existují samy o sobě. Přímá úměra mezi kvalitou rozhodování a objemu dat, které má firma k dispozici, není rozhodující [2]. Data dle [3] mohou být strukturovaná jak výše uvedeno a je možné je hodnotit z hlediska:

- Nákladů – vynaložení prostředků k jejich získávání.
- Rychlosti – čas k jejich získávání.
- Kapacity – objem dat k dispozici.

### 2.2.2 Informace

Informace jsou data, které již mají určitou důležitost a význam, a dále mají určitý vztah k jeho potřebám a požadavkům. Lze také říci, že jde o relevantní data obsahující účel. Informace jsou rozlišovány pomocí tvrdých (technologických) a měkkých (lidských) sítí, a je to právě oprávněný uživatel, který se rozhoduje, zda informace, kterou získal je právě informací v daném slova smyslu [2].

Informace, tak jako data hodnotíme také kvalitativně, tak i kvantitativně. Kvalitativní hodnocení měří užitečnost, kvantitativní se týkají převážně konektivity a transakcí.

Dle [3] pochopení podstaty informace umožňuje sémiotická interpretace, která zkoumá vztahy mezi znaky. Strukturní vztahy vyjadřuje syntaktika, vztahy mezi označením a smyslem sémantika a vztahy mezi znakem a uživatelem zkoumá pragmatika.

V současnosti se nacházíme v situaci, že máme k dispozici nadmíru informací, ale k tomu, abychom z velkého množství informací vybrali relevantní a především vhodnou prostě jedním slovem „správnou“, potřebujeme znalost [2].

### 2.2.3 Znalost

Znalost může být definovaná z různých hledisek, přesná definice by pravděpodobně nevystihla tyto hlediska jako celek. Znalost má v odlišných kontextech různý význam i hodnotu. Proto uvádím více definic od více autorů:

- „Znalost je měnící se systém zahrnující interakce mezi zkušenostmi, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významem“. Pomocí pojmu informace můžeme znalost definovat tak, že „znalost je informace plus to, s čím informace v lidském mozku interaguje, naše předchozí znalosti a dovednosti, zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty, principy, podle kterých žijeme, to v co věříme atd. Znalost má vždy úzkou vazbu na činnost a emoce. Je vázána na lidskou mysl[4].
- „Znalost je schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci“ [5].
- „Znalost je organizovaná informace využitelná k řešení problémů.“
- „Znalost je informace, která je organizována a analyzována, aby se stala srozumitelnou a použitelnou k řešení problémů nebo rozhodování.“

- „Znalost obsahuje pravdy a přesvědčení, perspektivy a koncepty, úsudky a očekávání, metodologie a know-how.“
- „Znalost je množina vhledů, zkušeností a procedur, kterou jsou považovány za správné a pravdivé a které tím řídí myšlenky, chování a komunikaci mezi lidmi.“
- „Znalost je uvažování nad daty a informacemi za účelem aktivního umožnění výkonu, řešení problémů, rozhodování, učení a výuky“ [6].

Velice stručně můžeme konstatovat, že znalost je vytvářena v mysli jednotlivce, kvalita a význam znalosti jsou pak zúročeny pomocí činnosti. Spojení mezi znalostmi a činnostmi je nepředvídatelné, je velice obtížné ho odhalit a navíc nějakým způsobem zdokumentovat. Znalost nelze skladovat ani přenášet za pomoci moderní technologie. Systémy řízení znalostí je proto založeno na lidech ne na informačních systémech.

Zpočátku znalostního managementu v západní kultuře byly tendence, které kladly důraz na využívání technologií pro shromažďování, distribuci a opětné využívání různě zakódovaných informací a znalostí. Aplikace znalostního managementu ve východní kultuře, například v Japonsku kladou větší důraz na sdílení tacitních (skrytých) znalostí. Odrážejí tak japonskou kulturu, která se snaží o vytváření nových znalostí prostřednictvím postupných než obsáhlých radikálních změn. Tvorba znalostí je chápána jako sociální proces a sdílení skrytých znalostí je dominantním tématem [7].

Pro představu uvádím v níže uvedených bodech, jak se vytvářejí znalosti z informací, podle [8] je to za pomoci:

- Srovnávání, kde srovnáváme nové informace, s tím co již známe z podobných nebo jiných situací.
- Souvislostí, kde hodnotíme význam informace pro budoucí rozhodování a následnou činnost.
- Spojování, kde hledáme vztahovou souvislost ke znalostem, které již my nebo jiní lidé mají.
- Konverzace, kde zjišťujeme a dále hledáme, co si jiní lidé o informaci myslí.

#### 2.2.4 Znalostní management

Vymezení pojmu znalostní management je značně obsáhlé, existuje mnoho definic, záleží na přístupu a vnímání pojmu znalost u odborníků zabývajících se problematikou znalostního managementu. Justin Hibbard stručně a výstižně definoval znalostní management, jako chytání kolektivní podnikové odbornosti [9]. Owen Wilson znalostní management definoval tak, že jde o formulaci podnikové strategie pro rozvoj a aplikaci znalostí, které přispějí ke zlepšení podnikových procesů a schopnosti reakce na podnikové okolí [9]. Thomas H. Davenport, zas jako systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu [9]. Podpora znalostí zaměstnanců, kteří jsou schopni jejich využíváním vytvářet nové nápady znamenající jedinečnou konkurenční výhodu, takto definoval znalostní management V. Truneček ve své publikaci [9].

Ze skromného výběru definic vyplývá, že smyslem znalostního managementu je zajistit, aby správní lidé disponovali ve správný čas a na správném místě správnými znalostmi [3]. Znalostní management je do určité míry propojen či svázán s informačními systémy, ale pouze implementace informačních systémů pro podporu znalostního managementu, či řízení znalostí je málo, protože ne všechny znalosti se dají zaznamenat, viz výše.

Informační systémy pro podporu znalostního managementu mají smysl v propojení lidského potenciálu se strategickým pohledem. Znalosti jsou vázány na jejich vlastníky, a proto nelze řídit znalosti pouze pomocí informačních systémů. Zavádění managementu znalostí do podniků by mělo zajistit systém, který podnikům bude umožňovat získávat, vyhledávat, vytvářet, distribuovat, a užívat znalosti efektivním způsobem s úkolem spojit lidský potenciál s procesy a technologiemi v jeden vzájemně propojený celek.

Když výše uvedené shrneme, zjistíme, že znalostní management se zabývá řízením znalostí, od zjišťování, tvorby, ukládání, formalizování, šíření, sdílení, rozvoje, hodnocení znalostí atd. A to vše za podpory vzájemné komunikace, vytváření přátelského nekonkurenčního prostředí pro sdílení znalosti, odstranění bariér, motivaci, zapojení lidí do kolektivu atd., s cílem mít k dispozici správné znalosti ve správný okamžik pro správné lidi, které je potřebují. To vyžaduje vytvoření systému, který spojí lidi, jejich zkušenosti, procedury, data, procesy a technologie, know-how v jeden vzájemně propojený organizmus ve kterém bude umožněno čerpat to co je potřeba bez záludnosti a jiných bariér [7].

Cílem znalostního managementu je efektivita řízení, zpracování, sdílení znalostí ve firmě a dále jejího využívání a následném zúročení. Účelem je zajistit, aby zaměstnanec firmy, který znalost skutečně potřebuje, měl znalosti, měl je v potřebnou dobu, tzn. kdykoliv a kdekoliv kdy ji potřebuje.

Důvodem pro zavádění principů znalostního managementu je snaha získat konkurenční výhodu za pomoci maximálního využití intelektuálního kapitálu. Výkonnost podniku, zvýšení kvality procesů, zrychlení reakcí na vzniklé problémy, růst inovativního potenciálu, identifikace znalostních pracovníků, zefektivnění komunikačního toku atd., to jsou jen některé plody systematicky zavedeného znalostního managementu v podniku.

### 2.2.5 Typy znalostí a jejich specifikace

Co se týče rozdělení znalostí, záleží na jednotlivých autorech, nicméně rozdělení znalostí existuje mnoho. Při studiu odborné literatury bylo zjištěno, že nejdůležitější, ale také nejzákladnější dělení znalostí je na skryté „tacit knowledge“ a na explicitní „explicit knowledge“.

#### ➤ Tacitní a explicitní znalosti

- „Tacit knowledge“ jsou charakterizovány svojí subjektivitou. Obsahují osobní zkušenosti lidského potenciálu, jejich intuice při řešení problémů, úkolů spojených s činností firmy. Tacitní znalosti někdy označované jako nevyslovené jsou velice důležité a nezbytné pro řešení jakéhokoliv úkolu, či jakékoliv činnosti. Přisuzuje se jim velký podíl na tom, jaký máme úspěch v osobním životě, a pro firmu mají veliký potenciál.
- „Explicit knowledge“ lze vyjádřit formou textů, grafů, skic, obrázků apod. Explicitní znalost můžeme skladovat v informačních systémech, databázích, kartotékách apod., lze ji přenášet, předávat, sdílet a dále s ní efektivně pracovat. Takto skladované explicitní znalosti, lze lehce kombinovat a vytvářet tak novou znalost.

Dle odborné literatury [1] [16] uvažujeme další podrobnější dělení na znalosti procedurální, jako jsou různé pracovní postupy a deklarativní znalosti, které spočívají v konstatování stavů,

vlastností nebo vzájemných vztahů o objektech ze kterých můžeme odvozovat další podobné činnosti.

Efektivita znalostního management znamená využívat všechny formy znalostí. Jaké další členění průmyslové podniky použijí, je pouze na nich, ale je důležité, aby podnik byl obohacen znalostmi, a až po důkladné znalostní analýze se vrcholový management rozhodl. Patříčnou analýzu a následný výběr by měl směřovat na stávající, či budoucí práci se znalostmi. Podnik nesmí být zaměřen pouze na jednu složku znalostí, ale musí být orientován jak na explicitní, tak i na tacitní znalosti.

### 2.2.6 Dovednost, znalost a expertíza

Dalšími základními typy znalostí jsou dovednost „skill“, znalost „knowledge“ a odbornost „expertise“.

Dovednost můžeme definovat jako účelovou koordinaci akce, kde lidský potenciál uplatňuje své pravidla, zkušenosti, deklaruje svoji dovednost a umí ji sebehodnotit. „Umím japonský jazyk“, deklaruji to, protože to vyhovuje mým vlastním pravidlům hodnocení kvality. Dovednost může nabývat různých kvalit, záleží na sebekritice a náročnosti člověka. Dovednost je učením získaná dispozice k určité činnosti, jde vlastně o vlastnost člověka, která vyjadřuje jeho schopnosti“ [1] [16].

Společnost jako taková, podniky, instituce, atd. učí, proškolují, potvrzují a osvědčují společensky použitelnou znalost, ne individuální dovednost. Dovednost pak přerůstá ve znalost v kontextu společenského „oprávnění“ [1] [16].

Expertíza je vyšší forma znalostí. Expert ve smyslu své odbornosti, který zvládne pravidla koordinace akce tak, že získá schopnost a oprávnění tato pravidla ovlivňovat a měnit, dosáhl odborné znalosti. Na této úrovni odborné znalosti lze dále znalostem učit, a měnit existující systém pravidel a kritérií, které určují kvalitu procesu a výsledku [1] [16].

### 2.2.7 Proces vytváření nových znalostí

V praxi dochází neustále k přeměně tacitních znalostí na znalosti explicitní a naopak. Proces vytváření znalostí můžeme rozložit do čtyř forem, kterými mohou jednotlivé formy znalostí procházet. Na základě japonských studií pod vedením I. Nonaky a Takeuchiho byly zformulovány čtyři základní způsoby, jak vytvořit nové znalosti. Proces vytváření nových znalostí nazýváme modelem SEKI – socializace, externalizace, kombinace, internalizace.

Procesy socializace a internalizace představují vytváření znalostí, kdy dochází ke vzniku nové tacitní znalosti, ale každý z procesů vychází z jiných znalostí. Socializace ze znalostí tacitních, internalizace ze znalostí explicitních. Podobně je tomu procesů externalizace a kombinace, kde nám vzniká nová explicitní znalost. Externalizace má zdroj ve znalostech tacitních a kombinace má zdroj ve znalostech explicitních.

Pro lepší pochopení viz níže:

- Socializace je fáze v modelu SEKI, kde tvorba tacitních znalostí je založena na základě jiných tacitních znalostí, které se předávají v rámci různých činností a praktického učení. Zde je klíčovým aspektem zkušenost, komunikace celý proces může urychlit. Jednotlivec získává novou tacitní znalost na základě svých vnitřních tacitních znalostí, kde je předpoklad dosažení určitých explicitních znalostí [1] [7] [10] a zde bych rád pro zpestření uvedl čínské přísloví:



*Letnímu vánku o bouři, studniční žábě o moři a polovzdělanci o tom, co nikdy ve škole neslyšel, nevyprávěj. Čínské přísloví [17].*

- Externalizace je konverze, kdy získáváme explicitní znalost, na základě zažité tacitní znalosti. V této externalizaci je velmi důležitá možnost zachycení ve formě psaného slova či zprostředkována jinou osobou. Pokud mají lidé stejné zájmy, podobné zkušenosti a profese je proces externalizace snazší [1] [7] [10].
- Fáze kombinace znalostí je proces spojování explicitních znalostí do znalosti nové, která je po-té ucelená. Zjednodušeně řečeno systematicky ucelenou explicitní znalost získáváme sběrem, kombinací jednotlivých explicitních znalostí, které následně zpracujeme, editujeme a sdílíme s ostatními uživateli. K výše uvedené fázi používáme především informační systémy, které nám práci usnadňují [7] [10].
- Ve fázi internalizace vytváříme tacitní znalost ze znalosti explicitní. Tvorba znalostí je založena na učení se při činnosti. Přiblížit si tento proces internalizace můžeme představit ve firmě předáváním tacitních znalostí a zkušeností při práci mistrem či předákem svým spolupracovníkům za podmínek vzájemné náklonnosti a důvěry [7] [10].

### 2.2.8 Intelektuální kapitál podniku

Intelektuální kapitál tvoří zásoby a toky znalostí v podniku. O rozvoj intelektuálního kapitálu se zaměřuje znalostní management. Podnik s využitím systematicky nastaveného znalostního managementu ho využívá k vytváření zisku či bohatství. Podle některých autorů představuje intelektuální kapitál značnou část tržní hodnoty některých podniků [11].



*Zdroj: Hope, J., Fraser, R.: Beyond Budgeting... Breaking Through the Barrier to the Third Wave*

Obrázek 1: Rozdíl mezi účetní a skutečnou hodnotou podniku[11].

Intelektuální kapitál podniku zahrnuje: lidský kapitál, organizační kapitál a sociální kapitál. [18].



Obrázek 2: Pojetí intelektuálního kapitálu dle Karl Erik Sveiby [18].

Jiná pojetí intelektuálního kapitálu zahrnuje: lidský kapitál, strukturální kapitál a vztahový kapitál, kde pojem lidský kapitál je definován jako souhrn všech pracovníků podniku a jejich momentálních a případně i potencionálních schopností, které mohou uplatnit při realizaci úkolů i budoucím rozvoji podniku. Lidský kapitál je běžně zahrnován mezi základní formy kapitálu. Strukturální kapitál pro účel práce definujeme jako systematické uspořádání podniku, který v sobě zahrnuje informace a formalizované znalosti uložené v databázích, Know-how, znalosti nápomocné k řešení problémů, používané postupy a metody, uspořádání procesů, jejich efektivnost, bohatost i využití informačních technologií, zkušenosti organizace, apod. Jde o znalosti užívané při provozu i rozvoji organizace.

Vztahový kapitál představuje množství a kvalitu vztahů zaměstnanců podniku k významným skupinám v okolí podniku, například vlastníci, nadřízené řídicí orgány, dodavatelé a odběratelé podniku, pracovníci orgánů státní a regionální správy apod.[7].

V podnicích se převážně v praxi budují dimenze intelektuálního kapitálu odděleně, ale důležité je vzájemná synergie [18].

### 2.3 Znalostní pracovníci a jejich řízení

Myslitel Peter Drucker považoval za znalostního pracovníka člověka, který má znalost, která je pro podnik důležitá, věřil, že většinou je jediným, kdo ji v podniku má a dokáže tuto znalost prakticky využít. Znalost znalostního pracovníka může být částečně podvědomá, a nemusí o ní vědět nebo jí přisuzovat nějaký zvláštní význam. Znalostní pracovníci často pracují duševně, ale není to pravidlem [12] [19].

Za znalostního pracovníka ve znalostním managementu je považován každý, kdo pracuje za podpory nehmotných vstupů a vytváří nehmotné výstupy. Stručně a jednoduše řečeno, při práci přemýšlí a zpracovává tak potřebná data a informace v souvislosti s jeho prací. Za znalostního pracovníka je považován také ten, kdo vykonává práci, jejíž výsledek má materiální povahu při které využívají něčím specifickou či jedinečnou znalost. Také si znalostního pracovníka můžeme představit jako zaměstnance, kteří vytvářejí hodnoty převážně na základě svých znalostí. Ve větší míře to jsou velmi kvalifikovaní lidé, ale nemusí tomu tak být. Charakteristika znalostního pracovníka se různí, ale převážná většina autorů v návaznosti na své definice charakterizují znalostního pracovníka:

- Který má jako hlavní pracovní nástroj svůj mozek, ztráta znalosti tohoto pracovníka je i ztráta pro podnik.
- Který má emoční a akční potenciál.
- Který používá znalosti ve své práci, tím že tvoří, distribuuje, aplikuje atd.
- Jeho pracovní pozice vyžaduje nepřetržité učení a zlepšování.
- Který jde svoji cestou, který nemá rád, když se mu říká, jak postupovat.
- Jeho produktivita a kvalita práce je obtížně měřitelná [1] [6].

Pracovníci firem, které je možné nazývat znalostními, existovali již v minulosti. V posledních letech či desetiletí ve vyspělých zemích došlo k velkému nárůstu jejich podílu na celkovém počtu pracovníků. Znalostní pracovníci zajišťují firmám či podnikům růst a prosperitu. Postup tvorby hodnot u znalostního pracovníka souvisí pouze s jejich myšlením a je z části podvědomý. Problém nastává u jeho řízení, protože nadřízení ho nemohou bezprostředně kontrolovat a z tohoto důvodu při snaze o řízení znalostních pracovníků selhávají již zaběhnuté a vytvořené metody a nástroje pro direktivní přímé řízení. To může mít za následek různé problémy jako například snížení produktivity [19] [6]. Role nadřízeného, je například podporovat vznik neformálních skupin a týmů, přátelského kolektivu a tím upevňovat podnikovou kulturu, kde sdílení znalostí, předávání znalostí bude automaticky zakořeněné. Dalším úkolem nadřízeného bude například udržet znalostního pracovníka v podniku, rozvíjet jeho schopnosti, dovednosti za podpory motivačních balíčků. Nadřízený musí jít příkladem, transparentně informovat zaměstnance o cílech, procesech, atd., umět přesvědčit zaměstnance a strhnout je na svoji stranu, být přirozenou autoritou, motivovat zaměstnance ke sdílení znalostí. Budování dobrých vztahů mezi zaměstnanci, vytváření nekonkurenčního prostředí, odstranění bariér, jsou dalšími nutnými činnostmi, které musí nadřízený řešit.

## 2.4 Systémy znalostního managementu a jejich zavádění

Systém znalostního managementu je soubor nástrojů, metod a postupů, které jsou ve firmě používány pro její řízení. Nástroje, metody a postupy musí být používány jako ucelený systém s vybalancovanými podsystémy. V systému znalostního managementu jsou manažerské činnosti v podniku rozčleněny do šesti podsystémů, kterými jsou strategie, podnikové procesy, podniková kultura, IT architektura, organizační struktura a lidský kapitál. Na firmě je, výše uvedené podsystémy optimalizovat tak, aby vytvořily synergický efekt [9].

Zavádění znalostního managementu je časově a finančně náročné, za účasti mnoho odborníků z různých oblastí. Důležité je použít systematický přístup s vymezenými rozfázovanými postupy. Efektivitu zavedení znalostního managementu by měly zajistit metodiky. Metodik existuje celá řada, ale je pravdou, že ne každá se hodí k efektivnímu využití. Pro představu je uvedeno několik metodik k zavádění znalostního managementu [6].

### 2.4.1 KM Toolkit A. Tiwany

Metodika je rozdělena do deseti základních kroků o čtyřech fázích, kterými jsou:

- Ohodnocení infrastruktury.
- Analýza, návrh a vývoj systému.
- Nasazení.
- Ohodnocení.

### 2.4.2 Stavební bloky K. Wiiga

Způsob zavádění je založen na „stavebních blocích“, které jsou vlastně aktivity, činnosti, etc. Tyto činnosti, lze uskupit viz níže:

- Získání vrcholového managementu pro znalostní management.
- Zmapování existujících znalostí v podniku.
- Plánování strategie znalostního managementu.
- Definice alternativ znalostního managementu.
- Provedení analýzy nákladů, přínosů a rizik.
- Stanovení priorit.
- Vytvoření programu pro přenos znalostí.
- Vytvoření systému stimulů a motivací.

### 2.4.3 Metodika Nabla Per Partes

Tato metodika je založena na procesním přístupu ke znalostnímu managementu. Zásadní principy, na kterých je postup založen jsou:

- Propojení informací.
- Informace a znalosti v podnikových procesech s kontextem.
- Rozhodovací body procesů, kumulace znalostí.
- Znalosti vedoucí k akci.

### 2.4.4 Metodika KM-Beat-IT

Tato metodika je rozdělena do několika fází a činností uspořádaných do cyklů. Fázemi jsou:

- Sestavení realizačního týmu.
- Analýza výchozího stavu.
- Tvorba znalostní strategie.
- Realizace znalostních aktivit.

Dalšími metodikami jsou: On-To-Knowledge, Prorad, Corma, Know IT a další. Jaká metodika bude použita k zavedení znalostního managementu záleží na mnoha kritériích, jako je požadovaný cílový stav v podniku, komplexnost, vyváženost, zaměření, ekonomické možnosti podniku, dostupnost metodiky, etc.

## 2.5 Nástroje a dokumentace znalostního managementu

### 2.5.1 Nástroje znalostního managementu

Knowware, tak se nazývají nástroje pro podporu znalostního managementu v podniku. Jsou to nástroje, které zahrnují podporu pro spolupráci, různé software, znalostní portály a servery, informační systémy pro správu elektronických dokumentů, systémy v XML apod. Většinou uvedené systémy obsahují dalších potřebných nástrojů, jež jsou pro efektivní fungování nezbytné, e. g. dle [7]:

- Groupware, jsou nástroje pro podporu spolupráce, jsou postaveny na užívání pro podporu sdílení a přenosu explicitních znalostí uvnitř podniku.
- Help desk, databáze žádostí, problémů, odpovědí s následným řešením.
- Intranet jako vnitřní informační síť podniku, pro sdílení souborů, dat, informací, etc.

- Systém pro správu obsahu v databázi.
- Znalostní servery, jsou konstruovány pro zpřístupnění a práci se znalostmi, informacemi a daty, kde využíváme datové sklady, kde jsou k dispozici obě formy, explicitní i tacitní.
- Podnikové znalostní portály jsou základem pro vytváření profilu uživatele, je určen pro sběr dat a následnému poskytování potřebných informací.
- Systém pro správu elektronických dokumentů slouží ke spolupráci na dokumentech, vytváření revizí, editací apod.
- Systémy založené na technologii XML automatizují procesy, spojují obchodní partnery s dodavatelskými řetězci a tím zefektivňují spolupráci. Dále standardizují, sjednocují datové struktury pro další zjednodušené a přehledné zpracování dat. Technologie XML zlepšuje komunikaci s tím, že požadavky se ihned promítají do výroby a následně do produktů výroby.
- Produkty konzultantských firem v oblasti znalostního managementu, které jsou již odzkoušené a dále nabízené na trhu.
- E-commerce, aplikace poskytované pro znalostní management formu outsourcingu prostřednictvím internetu, až po komplexní službu od zavedení znalostního managementu, až po implementaci.
- E-learningové aplikace, pro podporu výuky.
- Workflow technologie, které slouží ke sledování a koordinaci definovaných procesů.
- Webové vyhledávače internetu.
- Dataminig, což je technologie vyhledávání, modelování, atd.
- Datové sklady, což je databáze optimalizována pro dotazy, tvorbu sestav a její integraci do jednotné datové základny.
- Nástroje znalostního managementu pomáhají při sběru znalostí, např. analýzu e-mailů, dokumentů, vizualizace znalostních map, apod.
- Nové příležitosti v oblasti znalostního managementu jsou virtuální 3D prostory. Vývoj technologií hardwaru a softwaru se tyto virtuální 3D prostory stávají efektivnější, výkonnější a žádanější ze strany podniků.
- Sociální sítě.
- Komunity lidí s obdobnými zájmy.
- Komunitní platforma.
- Etc.

### 2.5.2 Dokumentace znalostního managementu

Organizační, spisové řády, podnikové směrnice, vyhlášky, pracovní postupy, pokyny, rozhodnutí, příkazy vrcholového managementu, jsou základními typy dokumentů k efektivnímu řízení a rozvíjení znalostních procesů v podniku. Dokumentací je znalostní management zakotven v podniku. Výše uvedené dokumenty stanovují práva i povinnosti všech zaměstnanců při práci s daty a informacemi. Zde je řešena otázka převážně explicitních znalostí, ale i efektivita práce. Výše uvedená dokumentace je dále rozpracována na další normy získávání jednotlivých druhů informací, jak s nimi pracovat, sdílet, ukládat a následně s nimi i opakovaně pracovat. Jde například o:

- Znalostní účty – které jsou orientačními přehledy o speciálních znalostech jednotlivých zaměstnanců podniku, které by měly sloužit především ke sledování

ekonomiky práce se znalostmi v podniku. Je potřebné znalostní účty provázat na podnikové účetnictví, jinak by sloužily pouze k analytické evidenci znalostí.

- Karty znalostních pracovníků, slouží se znalostními účty k sestavování znalostních map podniku, které jsou analogické klasickým myšlenkovým mapám.
- A další jako jsou mapy znalostních pracovníků, dále dokumentace podnikových procesů či podnikových informačních systémů, dokumentace ochrany duševního vlastnictví podniku apod.

### 3 Charakteristika vybraného průmyslového podniku

#### 3.1 Základní atributy podniku

Lincoln CZ, s.r.o., se sídlem Vintířovská 1084, 357 35 Chodov, IČO: 63505231, v Chodově, je průmyslový podnik který byl založen v roce 1995. Koncem roku 2010 byla společnost koupena a tudíž koncern



Obrázek 3: Model výrobní haly Lincoln CZ, s.r.o.

Lincoln Industrial  
spadá pod koncern

SKF AB, se sídlem ve švédském Göteborgu jako součást tzv. Lubrication Business Unit. Firma je certifikována na ISO 9001, ISO 14001 a OHSAS 18001, dále dle LEED (úroveň Platinum). SKF má 140 výrobních závodů v 28 zemích světa, obrat v roce 2012: cca 187 mld. Kč. S celkovým počtem zaměstnanců 47 000.

Průmyslový podnik Lincoln CZ, s.r.o. v Chodově je členěn na čtyři úseky, a to na obrobnu, která zajišťuje výrobu v obráběcích procesech, montáže, kde podnik zajišťuje montážní procesy, úsek logistiky, který zajišťuje tok materiálu do podniku a z podniku, včetně vnitřních materiálových toků a podpůrné útvary jako jsou finance personalistika, IT, nákup a další.

#### 3.2 Výrobní program podniku

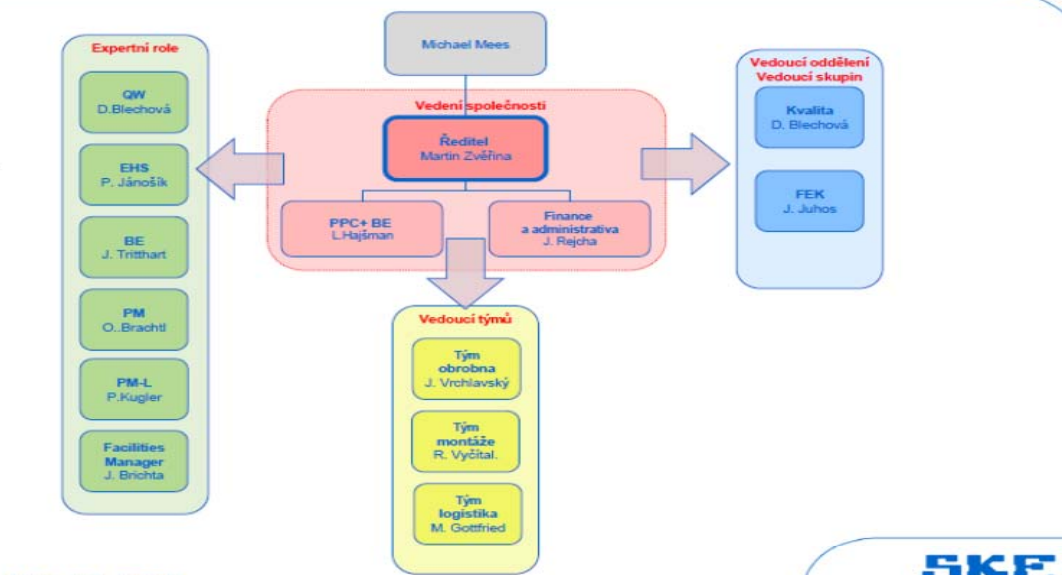
Výrobní program průmyslového podniku v Chodově spočívá ve výrobě centrálních mazacích systémů, které mají široké použití v různých odvětvích průmyslu od těžarství, stavebnictví, energetický, zpracovatelský průmysl. Cílem SKF je vyšší efektivnost technologických zařízení. Spolehlivost, funkčnost, kvalita a efektivnost – to jsou pojmy, které u SKF nepozbývají platnosti v žádné době. SKF na nich staví svou existenci již více než 100 let.

#### 3.3 Organizační struktura a řízení podniku

Průmyslový podnik Lincoln CZ, s.r.o., má tři jednatele a řízení podniku směřují na prokuristu, další řízení podniku, je uvedeno ad coulos níže.

## Schéma řízení společnosti Lincoln

15.4.2014

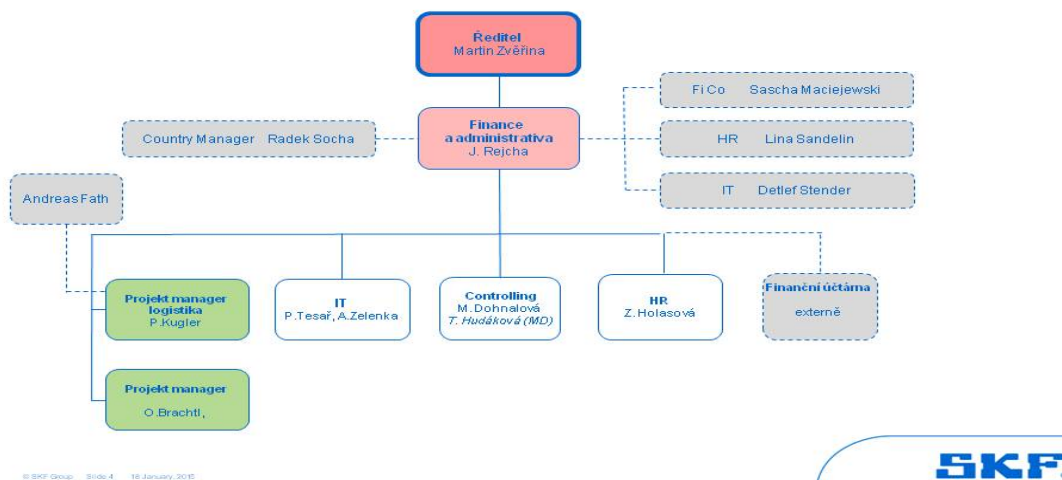


Obrázek 4: Organizační schéma podniku Lincoln CZ, s.r.o. [13].

Pokud se jedná o řízení jednotlivých oddělení, jako systém řízení ISO 9001:2009 a EHS, finance a administrativa, TPV, TVI, sériový nákup a MTZ, oddělení kvality, řízení výroby obrobna a montáže, řízení logistiky a FEK CZ je dále členěn viz organizační schéma, které je s využitím [13] prezentováno níže.

## Finance a administrativa

15.4.2014

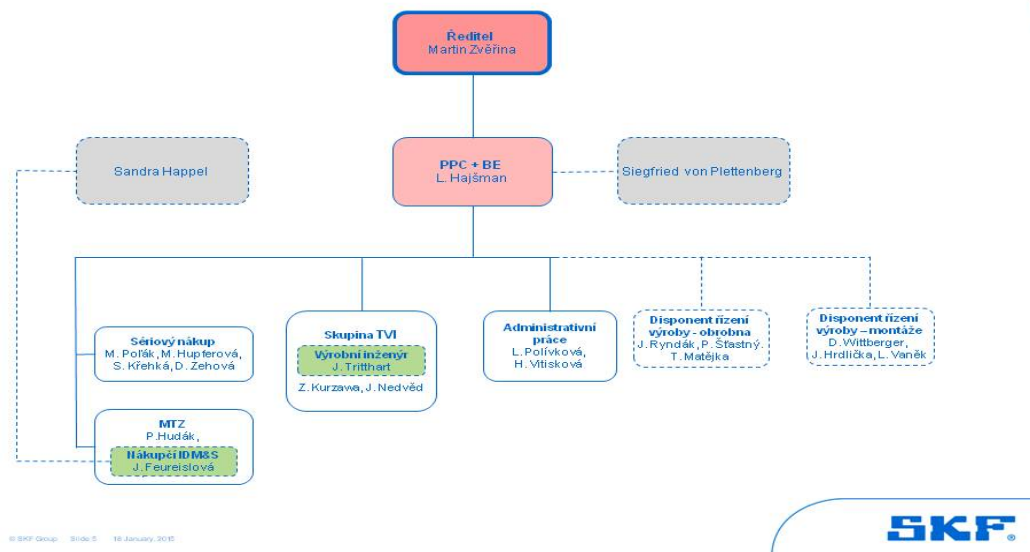


Obrázek 5: Organizační schéma podniku Lincoln CZ, s.r.o. [13].



## TPV, TVI, Sériový nákup, MTZ

15.4.2014



Obrázek 6: Organizační schéma podniku Lincoln CZ, s.r.o. [13].

Handy (1985) jako autor klasifikací typů organizační kultury, uvádí, že organizační struktury a kultury jsou velice úzce spjaté a jsou výsledkem komplexní interakce mezi řadou proměnných, jako je historie a vlastnictví, velikost, technologie, cíle a záměry, lidé. Rozeznává čtyři typy kultury: kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob (podpory)[14].

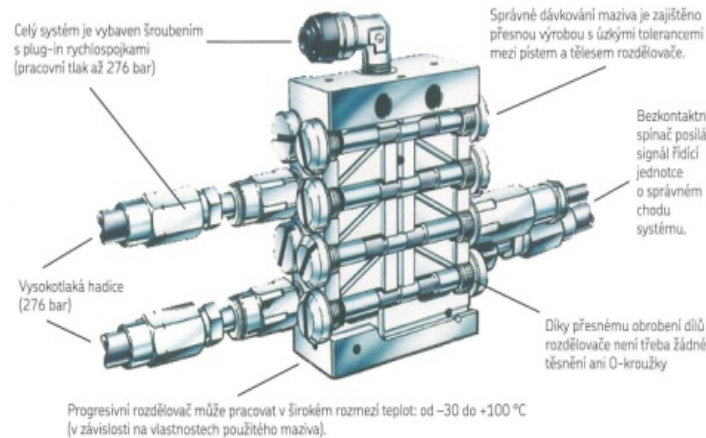
Průmyslový podnik Lincoln CZ, s.r.o., dle hierarchického maticového řízení, funkcionálního a centralizovaného uspořádání a řízení, kde organizačními principy jsou logika a racionalita, cíle, strategie a politika jsou definovány dominantní elitou, která má výkonnou moc. Dle rozdělení Handyho je řazena do typu kultury rolí. Kultura rolí je vysoce specializovaná, role, pracovní funkce, stanovené úkoly a stanovené odpovědnosti jsou jasně vytyčeny[14].

### 3.4 Popis výrobků

Jak již výše uvedeno, sortimentem průmyslového podniku jsou mazací systémy. Jedná se o jednopotrubní mazací systémy, dvoupotrubní, progresivní, vícepruhové, systémy mazání s nuceným oběhem oleje a mazací systémy olej + vzduch.

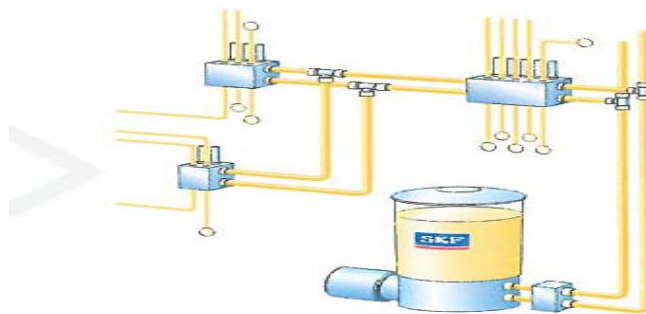


## Schéma progresivního rozdělovače



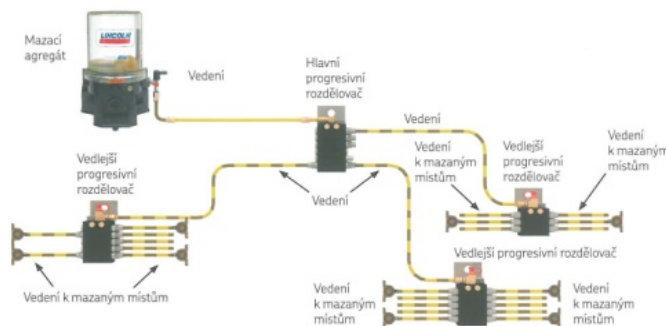
Obrázek 7: Schéma progresivního rozdělovače [13].

Centrální mazací systémy jsou určeny pro oleje, tekutá plastická maziva a plastická maziva. Uplatnění sortimentu výroby je široký. Například progresivní mazací systémy, lze použít v polygrafickém průmyslu, u stavebních strojů, průmyslových lisech, větrných turbínách. Přívodní čerpadlo nebo omezovač průtoku, rozděluje mazivo přesně v definovaném množství určený výstup, kdy těchto výstupů může být až 150. Víceokruhové mazací systémy, jsou určeny pro domazávání, jsou určeny například pro obráběcí stroje, pro ropný, plynárenský a těžký průmysl.



Obrázek 8: Dvoupotrubní mazací systém [13].

Schéma systému Quickclub



Obrázek 9: Schéma systému Quickclub [13].

### 3.5 Pracovní síly

Počet zaměstnanců ve firmě Lincoln CZ, s.r.o., v Chodově je 417 v kategoriích, junior v zaučení, junior, senior, expert, parták a manažer, kde junior v zaučení je tzv. operátor ve zkušební době, junior již musí zvládat základní pracovní úkony spojené s kvalifikační maticí. Senior je operátor po jednoleté praxi ve firmě, který zvládá samostatně minimálně dvě montážní pracoviště, dle kvalifikační matice, expert musí zvládat samostatně tři a více montážních pracovišť se schopností zaučování předešlých kategorií. Konečně parták je nejnižší manažerský stupeň, který musí splňovat požadavky na experta plus zvládat organizaci práce a vedení zaměstnanců. Odměňování zaměstnanců vychází z kompetenčního modelu, kde se hodnotí produktivita, kvalita, loajalita, schopnost učit se, schopnost učit a v poslední řadě disciplína. Manažerská pozice se hodnotí dle kompetencí například: ochota nést riziko a rozhodnost, schopnost řešit konflikty, schopnost spolupráce, motivace etc.[13].

### 3.6 Ekonomická charakteristika -hospodářský výsledek

#### 3.6.1 Výnosy

Celková výše výnosů v roce 2013 činila 232 276 tis. Kč ( v roce 2012 byla výše výnosů 202 530 tis. Kč). Jedná se o nárůst cca 14,7 %. Největší objem výnosů tvořily výnosy za služby – práce pro společnost ve skupině ve výši 225 970 tis. Kč. Ostatní výnosy byly tvořeny jednak prodejem nepotřebného materiálu, prodejem šrotu, předfakturací, pojistným plněním, kurzovými zisky. Ostatní výnosy představovaly částku 6 306 tis. Kč [13].

#### 3.6.2 Náklady

Celková výše nákladů za účetní období představovala 219 021 tis. Kč. ( v roce 2012 byla výše nákladů 196 324 tis. Kč). Jedná se o nárůst 11,6 %. Mezi nejvýznamější nákladové položky patřily osobní náklady. Proti roku 2012 došlo k nárůstu o 8 537 tis. Kč. Výkonová spotřeba se zvýšila proti roku 2012 o 9 769 tis. Kč, z toho nárůst u spotřeby materiálu a energie je 3 081 tis. Kč, což je dáno především růstem cen energií, ale i nárůstem výroby. Náklady u služeb představují proti roku 2012 nárůst o 6 688 tis. Kč.

Odpisy dlouhodobého majetku činily 16 522 tis. Kč [13].

### **3.7 Jiné aspekty – hybné síly**

Hodnoty podniku jsou výrazem dlouhodobé firemní kultury, hybné síly podniku jako výkonnost, jakost, inovace, rychlost a udržitelný rozvoj. Podnik se soustřeďuje na slazení hybných sil s potřebami konkrétních zákazníků [13].

## **4 Analýza stávajícího stavu uplatňování znalostního managementu ve vybraném průmyslovém podniku**

### **4.1 Normativní vymezení znalostního managementu**

Mezinárodní organizace pro standardizaci, která navrhuje a vydává normy ISO, které jsou přebírány do národních standardizačních systémů, včetně českých verzí například ČSN vydává spoustu norem, které se zabývají velmi dobrých doporučení, jako je doporučení směřovaná k učení se a rozvoji znalostí zaměstnanců. Zatím nejkompaktnější a nejkvalitnější doporučení, jak v podniku dosahovat dlouhodobého úspěchu s tím spojené budování a rozvíjení systému managementu je nová norma ISO 9004:2009, která má s porovnáním s normou ISO 9001:2005 mnohem větší a širší záběr. Tato norma navíc myslí na potřeby a očekávání s doporučením na zvyšování výkonnosti. V ISO 9004 můžeme najít mnoho doporučení, které vychází ze zobecnění nejlepší světové praxe a zkušeností. V článku 4. 2. se uvádí, že prostředí, ve kterém se dnešní podnik nachází, je velmi nejisté a neustále se měnící, dosažení trvalého úspěchu v těchto podmínkách znamená, že vrcholové vedení by mělo kromě jiného klást důraz na rozvoj znalostí zaměstnanců, v kapitole 6, norma zdůrazňuje, že lidé jsou nejcennějším kapitálem všech organizací, zdůrazňuje dále, že je potřeba se věnovat rozvoji kompetencí, odborné způsobilosti s cílem plnění dlouhodobých i krátkodobých cílů podniku. Dále v článku 6. 7. se doporučuje, aby podnik při získávání znalostí svých zaměstnanců, využíval všech vhodných interních a externích zdrojů. Norma také uvádí několik možností, jako je například: učení se z chyb i úspěchů, zadržování a ochrana všech znalostí a zkušeností v organizaci, shromažďování znalostí od jiných zainteresovaných stran, například zákazníků, partnerů, dodavatelů, apd., zabezpečení systematické a efektivní komunikace obsahu informací, řízení dat a záznamů.

Další kapitoly se věnují a kladou důraz na benchmarking, interní audit, sebehodnocení, analýzu dat, dále na učení lidí ve smyslu učících se podniků. Integrace individuálního chování do celkové strategie podniku, skloubení učení jednotlivců a skupin, rozvíjení systému vzájemného sdílení informací a znalostí, podpora tvořivosti je v porovnání se všemi dosud vydanými mezinárodními normami v oblasti managementu je tato norma, která věnuje výše uvedenému tématu největší pozornost a je v této oblasti nejpropracovanější.

Znalostní audit někdy označovaný jako „Mapování znalostí“ je vlastně systematický průzkum znalostních aktiv v podniku a dalších souvisejících systémů podporujících znalostní management.

Mapování znalostí je třeba brát za průběžný úkol, ani po zavedení či implementování znalostního managementu do podniku, nelze mapování znalostí ukončit. Jedná se o neustálé hledání znalostních komponent a s tím spojené místa jejich uložení, vlastnictví, a celého životního cyklu znalostí, etc.

Tak aby bylo mapování znalostí objektivní, měla by ho provádět znalá externí firma. Pro moji práci se pokusím velice stručně zmapovat znalosti v podniku sám.

Smyslem mapování znalostí v podniku je zjistit jaká je odborná kvalifikace zaměstnanců, týmů a po-té stanovit možné rizikové dopady odchodu zaměstnanců na intelektuální kapitál podniku. Dalším důvodem provádění mapování znalostí je, že většina znalostí je skrytá, některé studie uvádí až 70 %.

## 4.2 Prvky a nástroje znalostního managementu využívané v podniku

V podniku Lincoln CZ, s.r.o., najdeme nástroje pro podporu znalostního managementu jako je:

Podnikový informační systém SAP, který je snadno použitelný. Informační systém SAP zabezpečuje kontrolu a řízení všech důležitých procesů v podniku.

Je zde využíván jako hlavní podnikový informační systém typu ERP, který umožňuje snadnou integraci s dalšími aplikacemi nebo moduly, prostřednictvím vlastních rozhraní a integračních nástrojů. Pro přehled uvádím vybrané základní funkcionality SAP Business One:

- Z oblasti personální jsou to evidence, správa uživatelských účtů, personální evidence, kalendáře a činnosti uživatelů.
- Z oblasti obchodu a logistiky, jsou to sklady a skladové položky, řízený sklad - hierarchické uspořádání skladových lokací, katalogová čísla obchodních partnerů a čárové kódy, sériová čísla a šarže, inventura zásob, ceníky - řízení cenových hladin a slev etc.
- Oblast řízení výroby – kusovníky, technologické postupy, výrobní zakázky, plánování materiálových potřeb – MRP, plánování a řízení výroby - Ganttův diagram, kalkulace, zdroje etc.

Další prvky a nástroje využívané v podniku jsou:

- Intranet jako vnitřní informační systém pro správu dat.
- Webové vyhledávače internetu.
- Plány školení zaměstnanců (zákonem stanovené školení, profesní způsobilost, externě i interně, rozvoj a zvyšování kvalifikace).
- Help desk, databáze žádostí, problémů, odpovědí s následným řešením.
- Kvalifikační matice, kompetenční model zaměstnance.
- Karty pracovní pozice.
- Checkliste pro nové nástupy.
- Výstupní listy.
- Databáze zaměstnanců.
- Kniha úrazů.
- Docházkový systém.
- Personální politika, organizační směrnice k zajištění dostatečných personálních zdrojů z hlediska potřeby vzhledem k rozsahu a charakteru jednotlivých procesů.
- Komunikační software, jako prostředek procesu řízení (komunikační postupy jak interní, tak i externí především se zákazníkem Lubrication Systems Germany AG.) - standardy, základní postupy, které jsou využívány jako vzory i pro řešení dalších podobných situací.
- Komunikace osobní, písemná, zprostředkovaná přes telefon, video, internet, apod.
- Komunikace za pomoci přiměřených prostředků, jako jsou osobní schůzky, telefonické rozhovory, videokonference, pravidelné a nepravidelné porady, písemné zprávy a informace zasílané poštou a speciální software SAP, etc.

- Uložiště dat a informací v informačním systému podniku.

Interní komunikací se rozumí přenos dat a informací mezi pracovníky podniku, realizace řídicích procesů podniku (úkoly a informace o jejich plnění), projednávání konkrétní problematiky s cílem seznámit se vzájemně se stanovisky a najít nejvhodnější postup řešení.

Komunikace externí je obdoba interní komunikace s rozdílem, že komunikace probíhá s partnery, kteří nejsou zaměstnanci podniku.

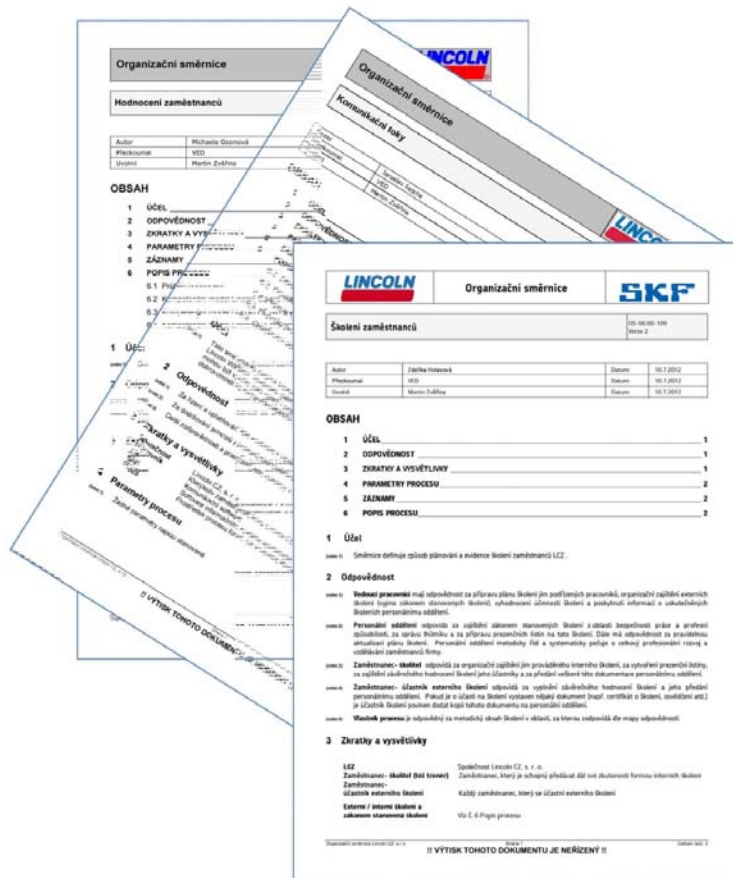
Oba typy komunikací probíhají na základě jednotlivých organizačních schémat závodu.

### **4.3 Znalostní pracovníci a jejich řízení**

Znalostní pracovník není v podniku přímo definován, ani označen ve vnitřních směrnících. Je možné vycházet ze Systému hodnocení zaměstnanců v Lincoln CZ, kde jsou uvedeny kompetenční modely pro operátory, pro THP a pro management. Systém hodnocení dále obsahuje kvalifikační matici, která je aktualizována na základě absolvovaného školení, absolvovaných kurzů, včetně zhodnocení účinnosti školení. Obecně lze z výše uvedeného analyzovat, že znalostní pracovník je již pracovní pozice operátor senior, expert a parták a dále všechny pozice specialistů THP a management v podniku. Senior je operátor po jednoleté praxi ve firmě, který zvládá samostatně minimálně dvě montážní pracoviště, dle kvalifikační matice, expert musí zvládat samostatně tři a více montážních pracovišť se schopností zaučování předešlých kategorií. Konečně parták je nejnižší manažerský stupeň, obsahující požadavky na experta plus zvládající organizaci práce a vedení zaměstnanců.

### **4.4 Dokumentace znalostního managementu využívaná v podniku**

V podniku Lincoln CZ, s.r.o., najdeme organizační řád, spisový řád, příručku kvality, podnikové organizační směrnice jako jsou komunikační toky, personalistika, školení zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, viz obr. 10, apod. Systém hodnocení zaměstnanců v Lincoln CZ, je rovněž nedílnou součástí dokumentace.



Obrázek 10: Podnikové organizační směrnice Podniku Lincoln CZ, s.r.o. [13].

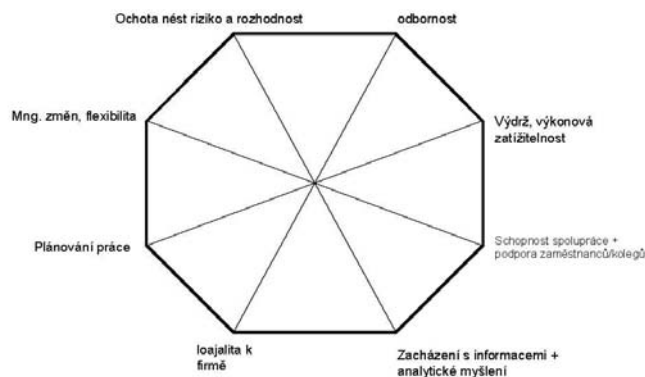
V podniku můžeme najít další dokumenty, které stanovují práva i povinnosti všech zaměstnanců a další normy získávání jednotlivých druhů informací, jak s nimi pracovat, sdílet, ukládat a následně s nimi i opakovaně pracovat. Jde exempli gratia o:

- Karty pracovní pozice.
- Kompetenční matice.
- Dokumentace podnikových procesů či podnikových informačních systémů.

Pro názornost je níže uveden kompetenční model příslušný pro hodnocení pozic (operátor, specialista, manažer).

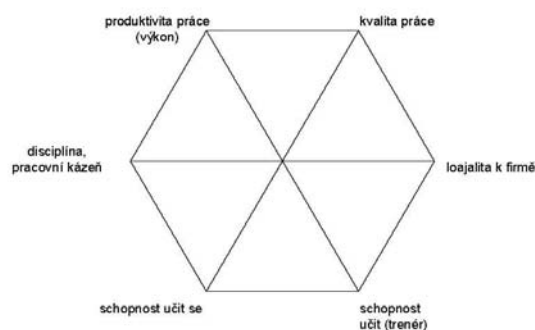
### 6.3 Kompetenční model Lincoln CZ pro specialisty THP

## Kompetenční model Lincoln CZ pro specialisty THP



### 6.4 Kompetenční model Lincoln CZ pro operátory výroby a logistiky

## Kompetenční model Lincoln CZ pro operátory výroby a logistiky



Obrázek 11: Kompetenční model pro hodnocení příslušných pozic [13].

Znalostní management není v podniku zaveden, a podrobnější dokumentace není pořízená.

## 4.5 Systém řízení znalostního managementu

V podniku Lincoln CZ, s.r.o., není zaveden systém znalostního managementu, je zde klasický. Níže uvedená tabulka č. 1 ze zdroje [20] přibližuje pro názornost rozdílné znaky klasického a znalostního podniku.



Tabulka 1: Srovnání industriálního a znalostního podniku [20].

	Industriální společnost	Znalostní společnost
Zadávání úkolů	Úkoly jsou zadávány nadřízenými a je striktně dohlíženo na jejich plnění, pracovník nemá možnost projevit svůj názor.	Nadřízení pracovníci očekávají připomínky a názory pracovníka, jakékoliv nové názory jsou vítány a zváženy.
Vnímání pracovníků	Pracovník je chápán jako stroj, postupně jako bytost, která má své potřeby.	Pracovník je chápán jako zdroj lidského kapitálu. Je nositelem znalostí, zkušeností, které jsou pro podnik důležité.
Vzdělání a předpoklady	Pracovníci jsou vyučeni ve svém oboru. Omezené kvalifikační předpoklady.	Pracovníci jsou spíše lidé středoškolsky či vysokoškolsky vzdělání. Jsou u nich vyžadovány kvalifikační předpoklady a nepřetržité učení.
Dovednosti	Manuální zručnost.	Manuální i duševní znalosti.
Úroveň odpovědnosti	Ve vztahu podřízenosti.	Znalostní pracovník disponuje přirozenou autoritou.
Faktor výroby	Kapitál, půda a práce.	Znalosti, vědomosti, informace.

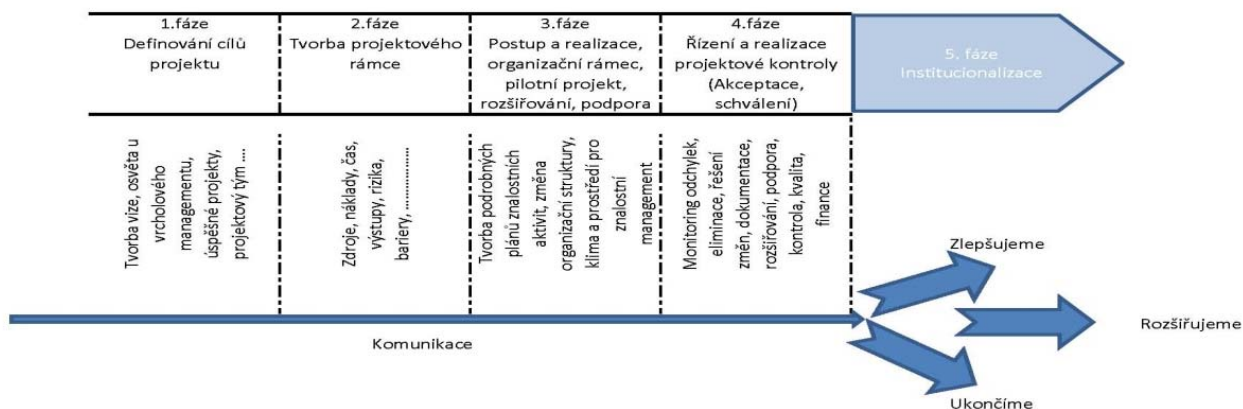
## 5 Návrh zavedení prvků a nástrojů znalostního managementu ve vybraném podniku

Do podniku Lincoln CZ, s.r.o. byl navržen zavést znalostní management z důvodů snížení rizik, které souvisejí s klíčovými znalostmi pro podnik a jejich nositeli. Jde o to, neohrozit vlastní podnikatelskou činnost podniku při náhlém odchodu zaměstnanců z důvodu např. generační výměny, ztráty znalostních pracovníků odchodem za vyššími platy do zahraničí, omezených zkušeností a znalostí při skokovém navýšení kapacit, rostoucích požadavků na efektivnost, na bezpečnost, přizpůsobení se změnám apod. Dalšími důvody jsou konkurenceschopnost, zvýšení zisku, kvalita, inovace etc.

Vzhledem k tomu, že zavedení systému znalostního managementu do podniku je spojeno s nezanedbatelnými náklady, musí být provedeno buď systematicky po částech, nebo co nejrychleji jednorázově. V každém případě zavedení tohoto systému nebo jeho významné části musí přinést podniku významný posun z hlediska efektivity výstupu či jejich kvality, která se pak musí skokově projevit v celkových výsledcích podniku, zejména ve výkonnosti podniku či růstu jeho hodnoty.

Pro zavedení znalostního managementu do podniku Lincoln CZ, s.r.o., je navrženo zavádění systému znalostního managementu po částech a to nejprve do oblasti výroby a montáže a po-té systém implementovat do celého podniku. K výše uvedenému je doporučeno použít projektového přístupu viz obr. 12 a postup níže:





Obrázek 12: Fáze zavádění znalostního managementu do podniku. Zdroj vlastní zpracování.

V první fázi, tzv. přípravné je nutné přesvědčit vrcholový management v kladný efekt zavedení cíleného řízení znalostí do podniku. V přípravné fázi je potřebné definovat cíle projektu a zajistit dostatečnou podporu vrcholového managementu. Dále je potřebné zdůvodnit proč se podnik rozhodl zavést systém znalostního managementu, jaké výhody z toho plynou a jaké přínosy se očekávají. K osvětě zavádění je vhodné využít prostoru pro školení, přednášky, semináře apod., za účasti odborníků, kteří mají zkušenosti v této oblasti. Cílem této fáze je rozhodnutí vrcholového managementu o pokračování či ukončení zavedení systému znalostního managementu, v kladném rozhodnutí je potřebné jmenovat členy realizačního týmu, s ohledem na organizační uspořádání, obsazení pracovních pozic, nastavení odpovědnosti, pravidla koordinace, apod., dále je potřebné stanovit cíle zavedení znalostního managementu a jeho měření.

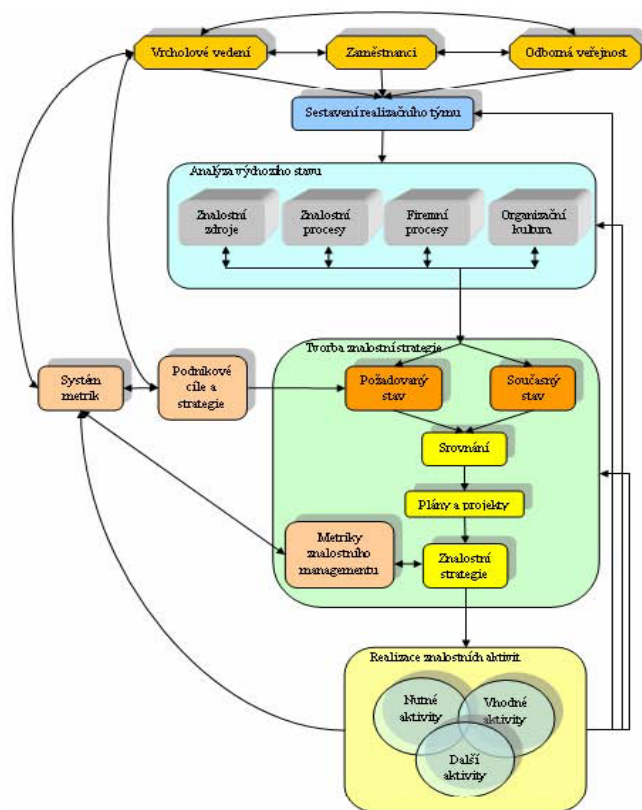
Ve druhé fázi, tzv. poznávací, je potřeba vytvořit znalostní strategii, která bude podporovat podnikovou strategii. Před tvorbou znalostní strategie je nezbytné zanalyzovat výchozí stav v podniku po oblastech znalostní zdroje, znalostní procesy, podnikové procesy a organizační struktura a vytvořit projektový rámec s ohledem na zdroje, náklady, čas, výstupy, rizika apod. V této fázi je vhodné, aby vznikaly mezioborové skupiny, týmy, komunity, které se budou dále zabývat dohledem, kontrolou, osvětou nad zaváděním znalostního managementu v pilotním projektu. V této fázi je navržen lokální pilotní projekt v oblasti výroby a montáže, z důvodu menšího rizika z neúspěchu. Zde je potřebná podpora vrcholového vedení podniku, určení zdrojů, nákladů a časové osy projektu. Důležité je v této fázi mimo jiné stanovit odpovědnou osobu za projekt s definovanými kompetencemi.

Třetí fáze (pilotní projekt), zde by měl pilotní projekt splnit stanovené cíle, jako například poučení podniku, identifikování chyb. Zde je potřebné vytvořit seznam aktivit znalostního managementu, jako například jmenování znalostního manažera, vytvořit nové pracovní místa, vytvořit motivační program, zavedení nových forem školení, systému záchytu znalostí, pod. K těmto aktivitám je potřeba zpracovat podrobné metodiky, plány či jiné podnikové dokumentace s ohledem na odhady pracnosti, optimalizaci z hledisek čas, náklady a zdroje. Další změny, které jsou potřeba v podniku provést je změna organizační struktury a vytvořit vhodné klíma a prostředí pro znalostní management.

Fáze čtyři slouží k řízení a realizaci projektové kontroly a kvality projektu s ohledem na ekonomiku a úspěšnost projektu. Zde je potřeba monitorovat odchylky projektu k jejich eliminaci a řešení případných změn. Po úspěšném pilotním projektu, jeho kontrole a případným změnám se zavedení systému znalostního managementu stává celopodnikovou záležitostí. Jedná se o rozšiřování a podporu k implementaci na celý podnik. Zde je potřeba důsledně naplňovat znalostní strategii, dbát na zadané postupy, úkoly, školení, apod. Pokud se stane práce se znalostmi běžnou každodenní součástí pracovního dne v podniku, lze přejít do fáze institucionalizace managementu znalostí.

V páté fázi, tzv. industrializaci dochází k soustavnému zlepšování a adaptaci s tím, že je potřeba udržovat vybalancovaný stav mezi potřebami jednotlivých částí podniku a rámcem znalostního managementu.

V projektovém přístupu k tomuto účelu je vhodné využít některou z metodik k zavádění znalostního managementu, tak aby zavedení bylo systematické a v závěru efektivní. Analýzou přístupných metodik a na základě kritérií jako obecnosti, cílového stavu a komplexnosti dle [6] bylo rozhodnuto použít k implementaci metodiku KM-Beat-It. S využitím zdroje [21] je uveden stručný postup činností, který je znázorněn na obr. 13.



Obrázek 13: Stručný postup činností, dle metodiky KM-Beat-It s využitím zdroje [21].

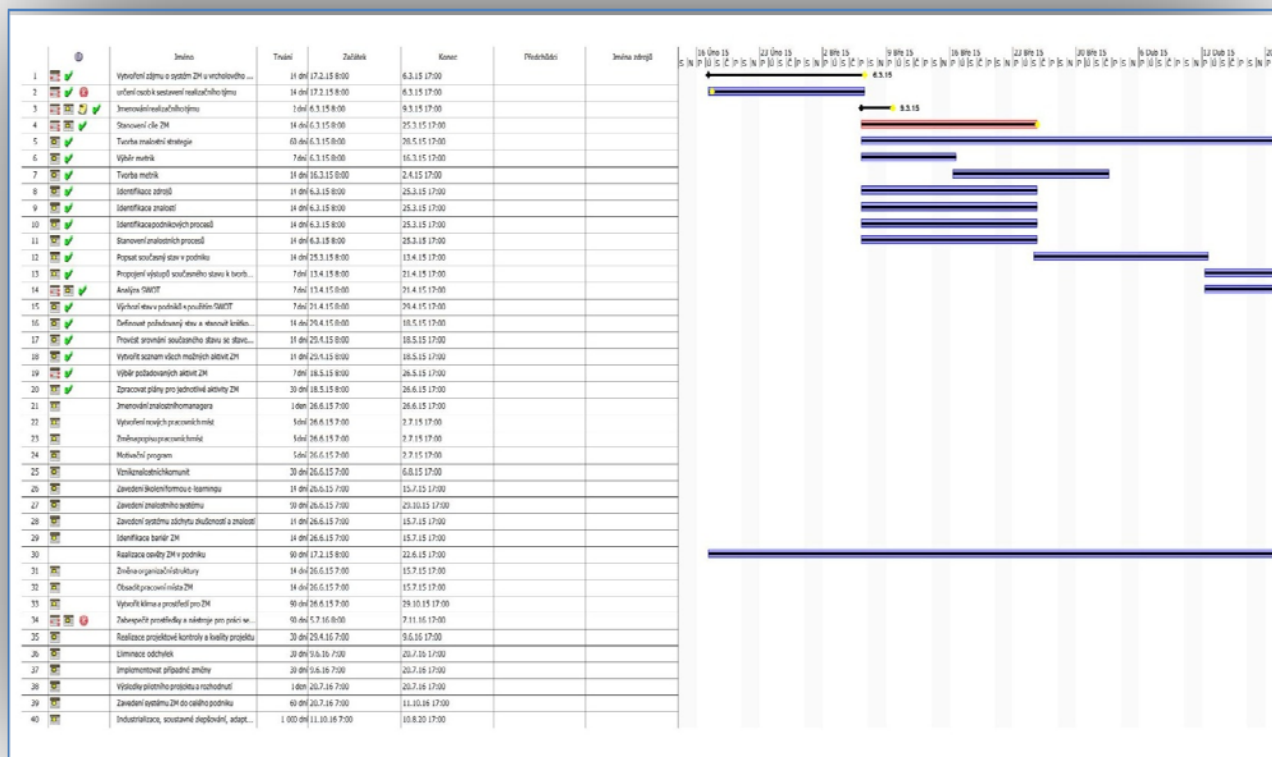
Pokud by byla použita k implementaci jiná metodika, je žádoucí co nejnvhodnějším způsobem skloubit základní faktory přístupů, kterými jsou procesní, projektový, týmový, technologický, systémový, interdisciplinární.

Vzhledem k zadání byla práce zpracovaná do třetí fáze projektu k zavedení systému znalostního managementu, ostatní fáze jsou nad rámec zadání.

Za předpokladu, že vlastníci a vrcholové vedení podniku Lincoln CZ, s.r.o., se rozhodli řídit své znalosti a využívat systém znalostního managementu ke zlepšení svých výkonů, je potřeba zajistit níže uvedené:

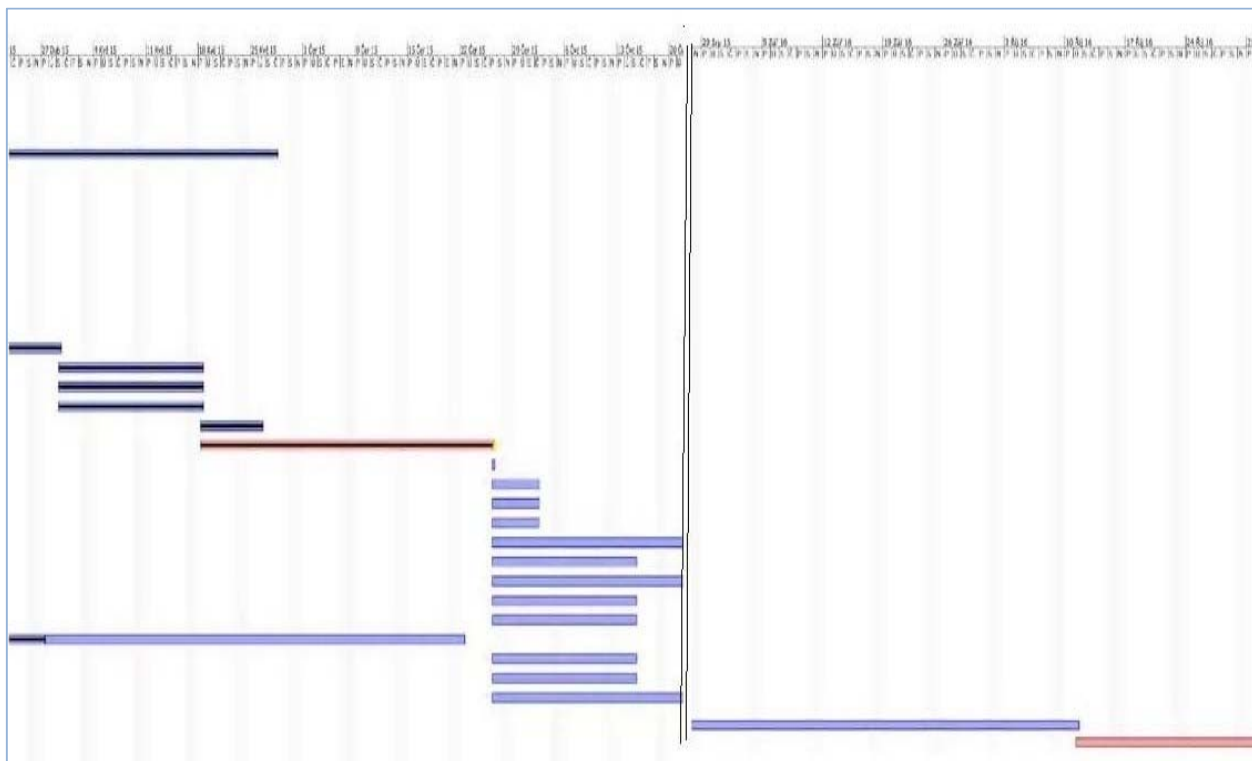
- Jmenovat členy realizačního týmu.
- Navrhnout cíle znalostního managementu a jejich měření.
- Vytvořit znalostní strategii, podporující podnikovou strategii.
- Určit v jaké úrovni se nachází znalostní management v podniku.
- Změnu organizační struktury.
- Obsadit pracovní místa managementu znalostí (pravomoci a zodpovědnosti).
- Vytvořit klima a prostředí pro znalostní management.
- Zabezpečit prostředky a nástroje pro práci s explicitními i tacitními znalostmi a jejich řízení.

Pro názornost je návrh zavedení znalostního managementu vizualizován v aplikaci ProjectLibre po jednotlivých činnostech.



Obrázek 14: Grafické znázornění činností k zavedení znalostního systému do podniku s využitím software ProjectLibre.

Zdroj: Vlastní zpracování



Obrázek 15: Grafické znázornění činností k zavedení znalostního systému do podniku s využitím software ProjectLibre.

Zdroj: Vlastní zpracování

## 5.1 Jmenování členů realizačního týmu

Jako první je podstatné přistoupit k určení osob z řad zaměstnanců a vrcholového managementu k sestavení a následného jmenování realizačního týmu, který samozřejmě jmenuje vrcholové vedení podniku. Realizační tým k zavedení znalostního managementu musí být tvořen z určených členů vrcholového vedení podniku, z výkonné složky podniku a externích konzultantů. Realizační tým musí mezi sebou intenzivně komunikovat, sdílet informace, znalosti, názory, postoje a cíle. Předpokladem pro úspěšný proces zavedení znalostního managementu je podpora realizačního týmu vrcholovým vedením v jeho aktivitě ve všech jeho činnostech.

Vrcholový management a jeho účast v realizačním týmu je nezastupitelná z důvodu prosazování změn a disponováním zdrojů, jako jsou například finance. Proto je navrženo, že do realizačního týmu budou určeni a dále jmenováni:

Z vrcholového vedení:

- Ředitel.
- Finance a administrativa.
- PPC+BE.

Z výkonné složky podniku, kterou musí rovnoměrně zastupovat zaměstnanci dle platné organizační struktury:

- Disponent řízení výroby – obrobna
- Disponent řízení výroby – montáže.
- Vedoucí MTZ.
- Vedoucí oddělení (kvalita).
- Vedoucí týmu obrobna.
- Mistři obrobny, údržby.
- Logistika.
- Technolog.
- Technik řízení jakosti.
- Vedoucí týmu logistika.
- Vedoucí skladu.
- Expedice.
- Distribuce.
- Vedoucí týmu montáže.
- Mistři montáží, technik řízení jakosti, disponenti řízení výroby, logistika.
- Expertní role (QW, EHS, BE, Project manager, Project manager-logistika, IT manager, Facilities manager).
- Vedoucí konstrukce a vývoj.
- Z každého týmu 4 operátoři na pozici junior, senior, expert a parťák. Junior v zaučení do týmu není zařazen, z důvodu krátké tříměsíční doby zaučení. Tuto kategorii nahradí operátor junior a operátor senior. Celkem je potřeba jmenovat 12 operátorů ze třech týmů, kteří budou určeni vedoucími týmů.

Externími konzultanty jsou navrženy z řad odborné veřejnosti a především z koncernu SKF CZ, a.s. se sídlem v Praze. Do procesu je navržena jejich účast minimální z důvodu finančních možností podniku. Jejich poměr ke členům týmu z řad podniku bude také minimální z důvodu již rozsáhlým zkušenostem a znalostem zaměstnanců podniku Lincoln CZ, s.r.o.

Návrh na účast jednotlivých členů v realizačním týmu musí být zdůvodněna ve vedení podniku a po jmenování jsou členům stanoveny jejich role v týmu. Dále bude stanoven úvazek na práci v týmu a rozsah v jakém členové týmu budou zapojeni. Důležité je co nejméně omezit běžnou pracovní činnost.

Efektivita týmu je závislá na kultuře jednání a atmosféře porozumění a důvěry v celém podniku. Velice důležité je nastavení pravidel při komunikaci, rozhodování, odpovědnosti apod. Aspekty jako jsou rozdělování úkolů, rolí, efektivita porad, kontrola, hodnocení, vystupování týmu jako celku tvoří základní stavební kameny.

Stanovení realizačního týmu musí být završeno písemným rozhodnutím vrcholového managementu o zavedení systému znalostního managementu do podniku a tím se zahájí proces dalších aktivit, viz výše.

## 5.2 Navrhnout cíle znalostního managementu a jejich měření

Vize koncernu SKF, CZ a.s. pod kterou je začleněn podnik Lincoln CZ, s.r.o. je dle [22]: Poskytnout světu znalosti SKF s posláním „Stát se preferovanou společností...“,

- Pro zákazníky, distributory a dodavatele: dodávat špičkové výrobky s přidanou hodnotou, služby s řešením založená na znalostech.

- Pro zaměstnance: vytvářet příznivé pracovní podmínky, v nichž je oceňována snaha, nápady jsou vysoce hodnoceny a jsou respektována práva jednotlivců.
- Pro akcionáře: poskytovat akcionářskou hodnotu prostřednictvím udržitelného růstu příjmů.

Hnací síla je ziskovost, kvalita, inovace, rychlost a udržitelnost

Hodnoty podniku jsou vysoká etika, posilování schopností, otevřenost a týmová spolupráce.

Na základě výše uvedeného byly navrženy následující obecné cíle podniku v oblasti znalostního managementu.

- Využitím znalostí přispět ke zvýšení hodnot a konkurenceschopnosti podniku.
- Přispět k inovacím v podniku.
- Podpora při rozhodování managementu.
- Zajistit nástupnictví a zástupnictví.
- Zvýšit efektivitu práce se znalostmi.
- Vytvořit personální databázi o nositelích unikátních znalostí.
- Systémově zajistit dlouhodobé udržování a sdílení znalostí.
- Více motivovat zaměstnance podniku.
- Neztratit know-how.
- Přípravenost na krizové situace.
- Rozvoj podnikání s využitím nových příležitostí.
- Přispívat k vyšším ziskům.

Dále musí být stanoveny priority významnosti uvedených cílů. Vzhledem k tomu, že cílem práce není specifikovat a stanovit priority významnosti, což by bylo i obsahově náročné, není tato oblast dále v práci řešena.

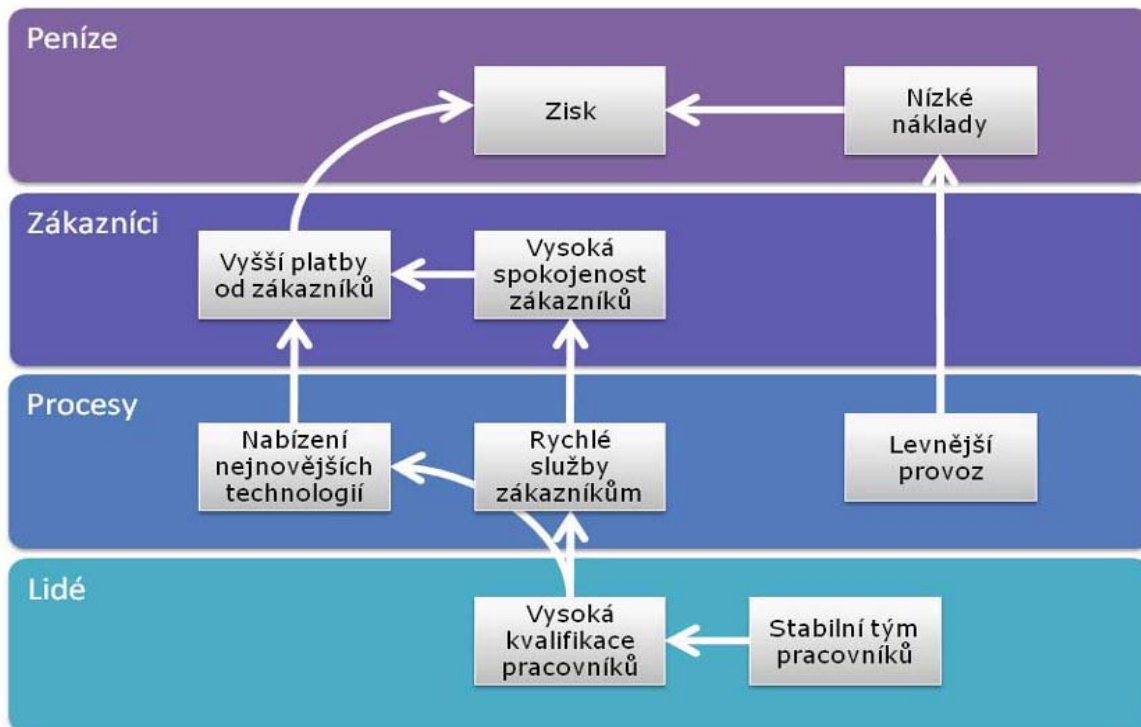
Implementovaný znalostní management v podniku představuje jednu ze základních schopností podniku k zajištění budoucích zisků. Otázkou je, jak tento znalostní kapitál můžeme a budeme měřit. Na měření hodnoty znalostního kapitálu je třeba klást velký důraz, protože nás může směřovat pro tvorbu strategie a dalšího rozvoje lidských zdrojů s následným hodnocením efektivitu. Je důležité mít kontrolu nad tím, co zaměstnanci v podniku dělají. Kontrola je klíčovým faktorem, pro splnění jak krátkodobých tak i střednědobých plánů podniku. Dalším důvodem je hodnocení prostředků vynaložených na znalostní management, tak aby byly investice do znalostí smysluplné.

Měření hodnot znalostního managementu jako jsou znalosti, hodnoty intelektuálního nehmotného kapitálu lze měřit nepřebírným množstvím metod, jako je například: Balanced Scorecard, Scandia Navigator, Value Chain Scorecard, Total Value Creation, Account for Future, WM Data (monitoring nehmotných aktiv), účetnictví intelektuálního kapitálu podle Rennie atd. Při výběru metod je potřeba brát v úvahu, že neexistuje jednoznačný postup jak finančně stoprocentně ohodnotit, to co je pro podnik často jedna z významných hodnot, jako je znalostní kapitál.

Pro analýzu a hodnocení oblasti znalostního kapitálu v podniku je navržen strategický systém měření výkonnosti podniku Balanced Scorecard (dále jen „BSC“), který představuje manažerský nástroj, který vznikl na základě výzkumné studie. Systém BSC vzájemně propojuje firemní strategii s operativními aktivitami s důrazem na měření a řízení těchto aktivit, byl formulován v devadesátých letech Davidem P. Nortonom a Robertem S. Kaplanem.

BSC vychází z vize a strategie podniku a je souborem měřítek, vycházejících z předpokladu, že pouhé finanční ukazatele nestačí při analýze funkčnosti podnikových procesů. Výkonnost podniku prostřednictvím BSC jsou měřeny ze 4 perspektiv [23] [24] viz. obr. 16, kterými jsou:

- Finanční,
- zákaznické,
- procesní (tj. interních procesů),
- potenciálů (prvotně uváděno jako učení a růstu).



Obrázek 16: Strategická mapa, zdroj [23].

BSC nahlíží na strategii jako na komplex výše uvedených vyvážených perspektiv. Perspektivy BSC jsou v systému propojeny do logického hierarchického modelu, který akceptuje přístup „shora dolů“ (Top Down), který dekomponuje BSC až na úroveň oddělení a zaměstnanců. Výstupem bude možné zjistit rozdíly mezi současností a budoucností, například ve schopnostech zaměstnanců, v systémech, v procedurách atd., tím zjistíme, co je třeba ještě udělat k dosažení efektivní investice do zdokonalení podnikových procedur, postupů, rekvalifikace zaměstnanců, efektivnímu informačnímu systému, či technologií, apod., které jsou nezbytné pro zvyšování výkonnosti podniku [23].

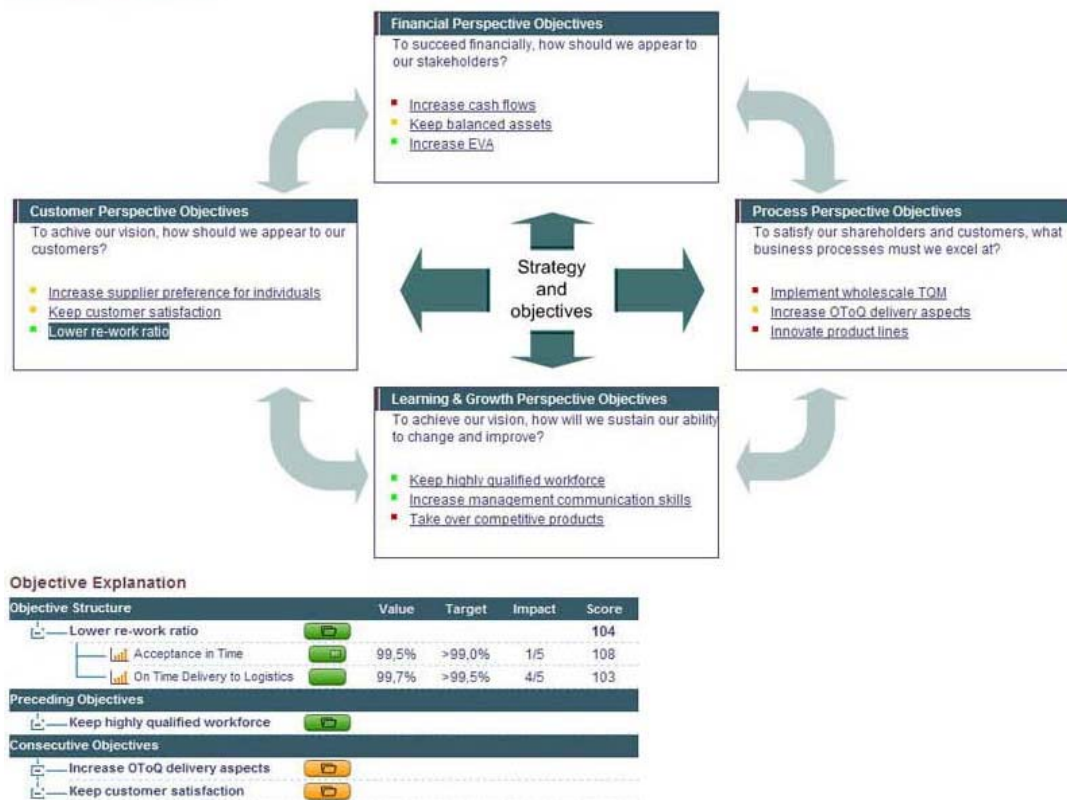
K rozdílu mezi současností a budoucností v každé perspektivě jsou nutné reakce odpovědných konkrétních zaměstnanců, které povedou k zajištění a dosažení cílů. Odpovědnost zaměstnanců musí být přesně definovaná a termínovaná ke zdárnému dokončení úkolu.



K výše uvedenému je navrženo pořídit moderní informační systém, k tomu využít příslušných výzev k podávání žádosti o dotace z fondů Evropské unie, a dále postupovat podle pravidel uvedených v příslušných směrnících.

Pořídit je možné například informační systém Performance Management System společnosti AMBICA, s.r.o., využívající tzv. strategických map, které převádí původní systém měření výkonnosti na strategické řízení podniku. Pro názornost na obr. 17 je prezentován dashboard, což je interaktivní řídicí panel informačního systému.

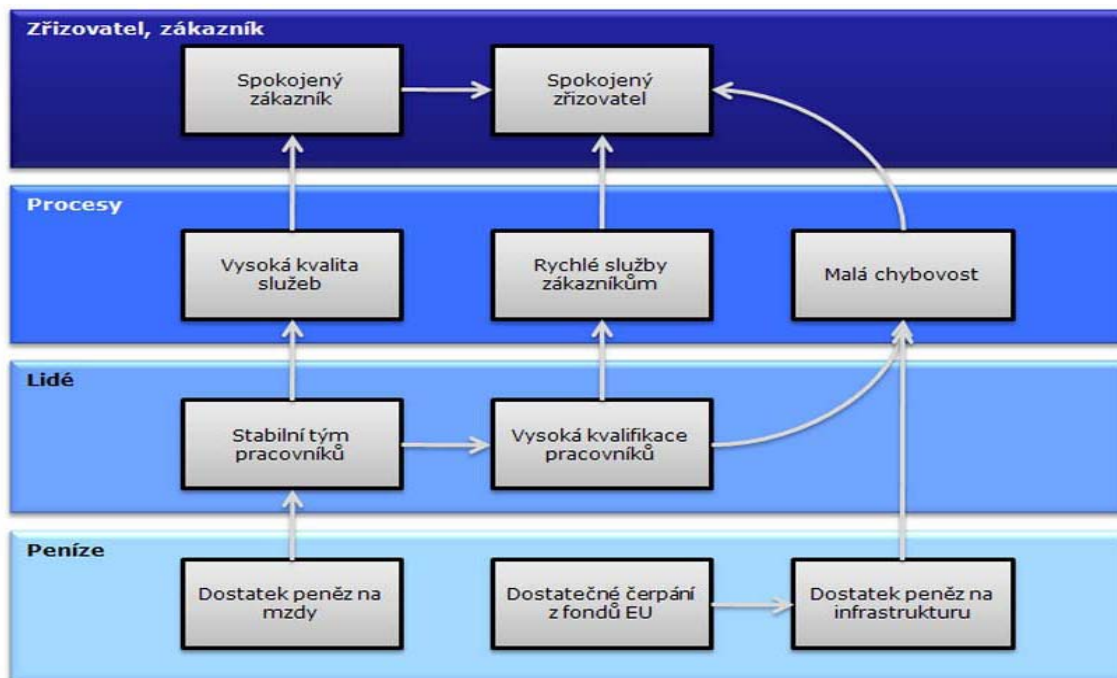
Strategic Dashboard



Obrázek 17: interaktivní řídicí panel "Dashboard"[23].

Dashboard obsahuje několik typů objektů, u kterých je možné nastavit jejich vlastnosti např.: filtry, scorecardy, analytické grafy, atd. Přímou v prostředí řídicího panelu bude možné provádět analýzy dat, vizualizovat data, informace, strategické mapy viz obr. 18, k celkovému a rychlému servisu relevantních informací.





Obrázek 18: Strategická mapa zobrazená prostřednictvím tzv. strategického dashboardu [23].

### 5.3 Vytvořit znalostní strategii, podporující podnikovou strategii.

Před tvorbou znalostní strategie je nezbytné zanalyzovat výchozí stav v podniku po níže uvedených oblastech:

- Znalostní zdroje.
- Znalostní procesy.
- Firemní procesy.
- Organizační kultura.

Jednoduše řečeno zmapovat a získat přehled o celkovém rozsahu znalostí v podniku, zjistit jejich procesní uspořádání, najít znalosti, které jsou potřebné, kde je jejich zdroj. Zde je nutné soustředění se na možné mezery v existenci znalostí či přesunu znalostí v procesech. Vhodné je, aby výstupem bylo grafické znázornění toku jednotlivých znalostí spojených s konkrétními zaměstnanci či jejich pracovními pozicemi. Při mapování znalostí v podniku je dále nutné zmapovat znalosti, jejich přesun či tok v procesech a jejich přesun rozšířit i na ostatní vhodné pracovní místa, či řešit i jiná existující omezení. Tato činnost je jedna z nejnáročnějších, jelikož každý zaměstnanec v podniku vlastní určitý druh znalostí. K této činnosti je vhodné využít rozpětí znalostního aktiva navrhovaného K. Wiigem, viz níže přiložená tabulka popisných úrovní znalostních aktiv.

Znalostní rozpětí	Příklad
Znalostní doména	Interní lékařství
Znalostní region	Urologie
Znalostní sekce	Choroby ledvin
Znalostní segment	Diagnóza chorob ledvin
Znalostní prvek	Diagnostické strategie jako “Při úvahách o možné chorobě nejdříve shromáždí všechny symptomy, poté se pokus vysvětlit co nejvíce z nich pomocí jedné choroby“.
Znalostní fragment	“Pokud je symptomem nesnesitelná bolest, potom uvažuj o ledvinových kamenech“.
Znalostní atom	“Nesnesitelná bolest je symptom“.

*Zdroj: Wiig, K., de Hoog, R., van der Spek, R.: Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques*

Obrázek 19: Popisné úrovně pro znalostní aktiva [11]

Dle K. Wiiga je pro zmapování jednotlivých znalostí nejvhodnější znalostní rozpětí (znalostí sekce – znalostní segment). Ostatní rozpětí je buď velice obecné či naopak velice stručné. Vzhledem k tomu, že mapování a sběr znalostí byl prováděn ve výrobním podniku, kde každý zaměstnanec nemá k dispozici počítač, tak aby byl ochoten vyplnit dotazník, který by obsahoval strukturované otázky ke sběru znalostí jak explicitních tak především tacitních, bylo přistoupeno v rámci předdiplomní praxe v podniku k tzv. dotazování, kde byly informace průběžně zaznamenávány. Vzhledem k objemu získaných dat bylo vhodné rozdělit znalosti přehledně dle organizačního zařazení zaměstnanců, jako například znalosti v oblasti výroby, logistiky, atd. Výčet a identifikace znalostí je uveden v příloze č. 1.

Postup činností k mapování znalostí je náročná až analytická práce, kde je potřeba spolupráce jmenovaného realizačního týmu s vedoucími úseků, a jednotlivými zaměstnanci, kteří pracují se znalostními zdroji. K tomuto účelu je potřeba, aby realizační tým mimo jiné využíval podnikovou dokumentaci, např.: popis pracovních a funkčních míst, organizační strukturu, seznam všech zaměstnanců, dokumentace k technologiím, projektům etc.

Další činnosti, které jsou v omezené míře v podniku provedeny, viz níže.

### 5.3.1 Tvorba seznamu znalostních zdrojů, zde jsou zmapovány zdroje.

Osobní dotazováním v podniku s ohledem na pracovní vytíženost zaměstnanců a s ohledem na časové hranice jsou zmapovány zdroje jako:

- Specifické centrum informací a znalostí, které představuje informační systém SAP Business One s již uvedenými moduly v bodě 4.2.
- Datové sklady a nástroje dolování v datech.
- Internet, help-desk.
- Veřejně dostupné databáze.
- Komunikační software.
- Softwarové nástroje.

- E- mail.
- Studium odborné literatury.
- Odborné kurzy pořádané zaměstnavatelem.
- Odborné kurzy externí.
- Porady, schůzky.
- Odborné konference.
- Výstavy a veletrhy.
- Praxe, stáže.
- Školení.
- „Mozek“ znalostního pracovníka.
- Zkušenosti zaměstnanců.
- Externí partneři.
- Spolupráce s vysokými a středními školami.
- Etc.

### 5.3.2 Identifikace znalostí obsažených ve znalostních zdrojích

Znalosti využívané v průmyslovém podniku jsou velmi široké. Aby je bylo možné dále řídit a zavést nástroje i mechanismy umožňující jejich ukládání, shromažďování, sdílení, výběr a využití bylo nutné nejdříve tyto znalosti identifikovat. Jedna z možností rozdělení znalostí vznikajících v podniku Lincoln CZ, s.r.o., je rozdělení dle organizační struktury. Osobním dotazováním v podniku s ohledem na pracovní vytíženost zaměstnanců a s ohledem na časové hranice jsou zmapovány znalosti, viz příloha č. 1.

### 5.3.3 Identifikace klíčových znalostních pracovníků

Na základě klíčových znalostních potřeb podniku Lincoln CZ, s.r.o., je velice důležité identifikovat klíčové znalostní pracovníky. Pro tuto práci je stav zobrazen na takovou úroveň, že znalostními pracovníky jsou určeny některé pozice experta, partáka na kterých již úspěšně řeší složité a specifické pracovní problémy na základě svých znalostí a zkušeností a dále někteří manažeři v podniku.

V praxi je potřeba při identifikaci znalostních pracovníků úzká součinnost personálního oddělení s odborníky na danou oblast zájmu, jde o to zmapovat u zaměstnanců mimo vzdělání i skutečnosti, které vedou k identifikaci potřebných klíčových znalostí, např. profesní zájmy, čím se v současnosti pracovník zabývá, podrobná profesní minulost, jaké odborné knihy a časopisy pravidelně čte, jakými činnostmi již prošel, co již konkrétně vytvořil, jaké konference se účastní, příspěvky, apod.

### 5.3.4 Identifikace znalostních procesů důležitých pro podnik

viz seznam znalostních procesů:

- Proces identifikace znalostí.
- Proces sběr znalostí.
- Proces adaptace znalostí.
- Proces systémového uspořádání znalostí.
- Proces využití a aplikace znalostí.
- Proces sdílení znalostí.
- Proces vytváření nových znalostí.

Další specifické znalostní procesy:

- Proces znalostních auditů.
- Proces tvorby znalostní strategie a její aktualizace.
- Proces sdílení explicitních znalostí z databází.
- Proces učení zaměstnanců sdílet znalosti.
- Proces propojení zaměstnanců ke sdílení tacitních znalostí.
- Etc.

### 5.3.5 Popsat skutečný stav znalostních procesů v podniku

Znalostní procesy v podniku nejsou přímo nastaveny, jsou popsány v omezené míře v organizačních a řídicích normách jako je organizační řád, spisový řád, dále jsou znalostní procesy zapracovány v podnikových směrnících, pracovních pokynech, technologických postupech, rozhodnutích, příkazech. Výše uvedená dokumentace zevrubně popisuje procesy znalostního managementu. Tato klasická dokumentace stanovuje mimo jiné také povinnosti jak specializovaných zaměstnanců či podnikových útvarů, tak i povinnosti všech zaměstnanců při práci s informacemi. V této klasické dokumentaci jsou řešeny převážně tzv. explicitní znalosti s popisem, kde a jakým způsobem informace získávat a jak s nimi nakládat.

Aby znalostní procesy v podniku bylo možno efektivněji řídit i dále rozvíjet, je doporučen jejich zevrubný popis v nově vytvořených podnikových organizačních normách, kterými jsou navrženy tzv. znalostní účty, karty znalostních pracovníků, znalostní mapy pracovníků, dokumentace ochrany duševního vlastnictví podniku apod. Zde je doporučeno dbát na bezpečnost a ochranu informací a nastavit pravidla pro oprávnění a manipulaci s dokumentací.

### 5.3.6 Popsat stav podnikových procesů v podniku.

Na základě stanovených cílů procesů a kategorie zákazníků byly v podniku zmapovány podnikové procesy, děleny na:

- Řídicí procesy, které jsou spojené se strategickými cíly podniku, operativním plánováním, zpětnou kontrolou, odměňování etc.
- Hlavní procesy jako činnosti spojené s vytvářením produktu výroby.
- Vedlejší procesy, které jsou obdobou hlavních procesů, ale nejsou tak důležité.
- Podpůrné procesy, které podporují tvorbu hlavních procesů a jsou přidanou hodnotou např. kontrola jakosti.
- Sdílené procesy vytvářející podmínky pro funkci podnikových procesů.

V podniku je nutné najít existující procesy pro pochopení vzájemných vazeb mezi nimi a názorně je zaznamenat. Pro účely práce jsou v podniku identifikovány pouze řídicí a hlavní procesy, viz níže:

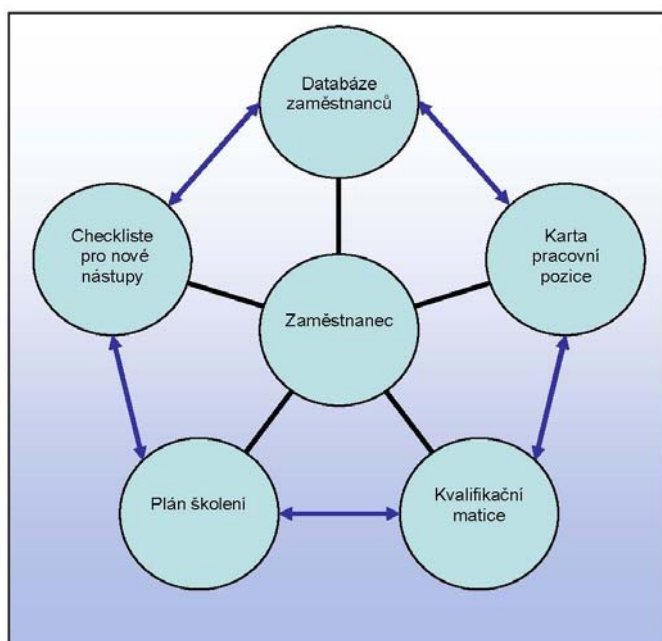
- Řízení podniku.
- Obchod.
- Marketing.
- Výroba.
- Montáž.
- Logistika.
- Kvalita.

- Finance.
- Personalistika.
- Konstrukce a vývoj.

Podnikové procesy jsou podrobněji popsány v organizačních a řídicích normách podniku a dále jsou specifikovány v procesních mapách. S využitím zdroje [13] proces personalistika má podprocesy:

- Nástup zaměstnance, kde jednotlivé odpovědnosti a postupy se řídí formulářem Checkliste pro nové nástupy.
- Výstup zaměstnance se řídí se Směrnicí pro výstup zaměstnance.
- Databáze zaměstnanců je spravována personálním oddělením a přístup do ní je dán organizační strukturou firmy, kde všichni vedoucí pracovníci mají právo do databáze nahlížet.
- Katalog pracovních pozic je provázán s databází zaměstnanců, pracovní pozici stanovuje nadřízený vedoucí pracovník.
- Katalog pozic spravuje personální oddělení a je využíván i jako standard při komunikaci s úřady práce a personálními agenturami.
- Kvalifikační matice slouží k pravidelnému monitorování stavu kvalifikace personálu a zároveň jako podklad pro plány školení.
- Matici vyplňují přímí nadřízení spolu s dotyčnými zaměstnanci, kde jsou seznámeni s informacemi, které se o jeho kvalifikaci a potřebách dalšího vzdělávání evidují.
- Plán školení vzniká na základě vyplněné kvalifikační matice, nebo individuálních požadavků zaměstnanců, nebo jejich nadřízených. Plán školení spravuje personální oddělení, aktualizace se provádí jednou za pololetí.

Pro názornost je každý proces prezentován v podnikových směrnících, viz schéma procesu na obr. č. 20.



Obrázek 20: schéma procesu[13].

### 5.3.7 Popsat současný stav organizační kultury

Kultura v podniku je formálně upravena vnitřními podnikovými předpisy a etickým kodexem. Podniková kultura je cíleně a účelně řízena managementem podniku. Vedení podniku definovalo a stanovilo cíle, kterých je třeba dosáhnout, způsob dosažení cílů je ponechán na zaměstnancích. Jednou z podmínek zavedení znalostního managementu do podniku je jeho stupeň vyspělosti. V podniku Lincoln CZ, s.r.o. vycházejí základní principy kultury z podnikové strategie. V podniku jsou již historicky vytvořeny a neustále upevňovány vhodné podmínky pro činnosti jednotlivých zaměstnanců i týmů. V rámci předdiplomní praxe bylo zjištěno na základě rozhovorů se zaměstnanci, že názory i kritika zaměstnanců není potlačována, ale stala se jedním z prostředků pro hledání konstruktivních řešení. Vztahy na pracovištích podniku mezi zaměstnanci jsou na vysoké úrovni, stejně tak jako komunikace, sdílení informací s ostatními zaměstnanci. Management podniku neustále vytváří prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti.

### 5.3.8 Propojení výše uvedených výstupů a výsledků, jejich kombinatorika s cílem získat ucelenou informaci pro představu o současném stavu a k tvorbě znalostní strategie.

Podnik Lincoln CZ, s.r.o. má vytvořenou podnikovou strategii, která již podporuje zavedení systému znalostního managementu. Podniková dokumentace je standardně zpracovaná, a je potřeba jí doplnit o specifickou. Organizační struktura shora dolů, nevyhovuje cílům zavedení systému a je potřeba jí změnit. Podniková kultura podporuje zavedení systému a je potřeba jí dále rozvíjet a upevňovat.

### 5.3.9 Analýza silných a slabých stránek současného stavu v podniku

V podniku byly za pomoci velice stručné SWOT analýzy definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby současného stavu, které vyplývají z výstupů předchozích činností. SWOT analýza byla provedena pouze na základě dostupných velice omezených informací a poznatků.

Silné stránky:

- Silné postavení na trhu.
- Konkurenceschopnost.
- Finanční stabilita.
- Dlouhodobý růst tržeb.
- Poskytování služeb dle požadavků zákazníků.
- Vyjednávací síla vůči dodavatelům.
- Profesionální přístup v oblasti komunikace se zákazníky.
- Image profesionální firmy.
- Podniková kultura.
- Informační systém SAP.

Slabé stránky:

- Nedostatek technicky kvalifikovaných zaměstnanců.
- Omezený výběr a nábor zaměstnanců vybavených jazykovou dovedností (NJ, AJ).
- Nedostatečné sdílení a využití tacitních znalostí.
- Chybí systémovost k nástupnictví.
- Chybí komplexní řešení v oblasti znalostního managementu.

Příležitosti:

- Využitím znalostí přispět ke zvýšení hodnot a konkurenceschopnosti podniku.
- Udržení stávajícího vysokého podílu zavádění nových produktů.
- Přispět k inovacím v podniku.
- Podpora při rozhodování managementu.
- Zajistit nástupnictví a zástupnictví.
- Zvýšit efektivitu práce se znalostmi (kratší doba řešení problémů, rychlejší výsledky, rychlejší dodávky, apod.).
- Systémově zajistit dlouhodobé udržování a sdílení znalostí.
- Více motivovat zaměstnance podniku.
- Neztratit know-how.
- Přípravenost na krizové situace a na změny.
- Rozvoj podnikání s využitím nových příležitostí.
- Přispívat k vyšším ziskům.
- Zvýšit přidanou hodnotu produktům založených na znalostech.

Hrozby:

- Náhlý propad poptávky v důsledku světové hospodářské krize (propad cen paliv, vliv politické situace na Ukrajině, vliv sankcí na Rusko, apod.).
- Platební neschopnost věřitelů z různých příčin.
- Hrozba zavedení nových regulací a zvyšování daňové zátěže.
- Ztráta znalostí a zkušeností vlivem generační výměny zaměstnanců.
- Vysoký výdělek v zahraničí v oblasti strojírenství.
- Ztráta znalostí a zkušeností (know-how), vlivem odlivu kvalifikovaných zaměstnanců do zahraničí.
- Časově omezený přenos znalostí a zkušeností při akceleraci výroby s navýšením zaměstnanců.
- Hrozba náhlé změny vlivem globalizace.
- Bariery znalostního managementu.

### 5.3.10 Zjištění výchozího stavu v podniku.

Výhodou podniku Lincoln CZ, s.r.o. je, že již léta pracuje se znalostmi jako takovými, podniková strategie podporuje znalostní management, z části jsou identifikované zdroje znalostí a pro koho jsou určené, jsou identifikovány potřebné znalosti, které jsou potřeba pro podnikání, plány rozvoje zaměstnanců jsou pravidelně aktualizovány a důsledně plněny, apod. Podniková dokumentace je zpracovaná, ale je potřeba vytvořit dokumentaci, která bude podporou aktivit znalostního managementu. Podniková kultura je na vysoké úrovni a iniciativa zaměstnanců je značná, je třeba jí důsledně podpořit ze strany vrcholového managementu.

Příkladem je iniciativa zaměstnance z podniku, zaměstnanec vytvořil na základě svých znalostí či zkušeností kvalifikační matici v programu Microsoft office Excel, která může být stavebním kamenem znalostního účtu zaměstnance, viz obr. 21. Na příkladu je vidět, že zaměstnanci mohou disponovat znalostmi, které nejsou v podniku zmapovány a je potřeba je identifikovat, pro zaměstnance vytvořit podmínky pro vytváření, vyhledávání, získávání, sdílení a uplatnění a znovuuplatnění znalostí efektivním způsobem.

1		Kvalifikační matice - F-PER-6.0.103																			
2		Datum: 2.11.2015																			
3		<span style="color:red">x</span> potřeba proškollt <span style="color:green">o</span> Znalosti požadovány a k dispozici <span style="color:green">v</span> Znalosti k dispozici ale nepožadovány <span style="color:blue">n</span> není požadováno <span style="color:blue">t</span> Znalosti může škollt																			
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
19																					
20																					
21																					
22																					
23																					
24																					
25																					
26																					
27																					
28																					
29																					

Obrázek 21: Kvalifikační matice, ukázka iniciativy zaměstnance [13].

### 5.3.11 Definovat požadovaný cílový stav a stanovit dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé cíle znalostního managementu.

Tvorba navrhované znalostní strategie podporuje zavedení změn znalostního managementu a plně odpovídá strategii podniku, strategická mezera je minimální a proto je akceptovatelná, není nutno měnit podnikovou strategii.

V podniku Lincoln CZ, s.r.o., je v první řadě potřeba vytvořit svou znalostní strategii a zjistit, do které skupiny organizačních struktur patří její struktura. Tyto zásadní kroky výrazně ovlivní způsob řízení znalostí v organizaci.

Cílem zavedení znalostního managementu do podniku je vytvořit systém, který podniku umožní vytvářet, vyhledat, získávat, sdílet, přenášet a užívat znalosti a znalostní procesy efektivním způsobem. Požadovaný cílový stav v podniku je systematicky zachycovat znalosti a zkušenosti, především, u kterých hrozí nějaké riziko ztráty. Součástí cílového stavu je podpora a zajištění systému zástupu a udržení klíčových znalostí a zkušenosti a vytvořit jednotný koncepční systém znalostního managementu v podniku. Požadovaný cílový stav je dále níže specifikován:

Do krátkodobého cíle je navrženo:

- Identifikovat významné znalosti, zkušenosti a jejich nositele.
- Vytvořit personální databázi o nositelích unikátních znalostí.
- Vytvořit jednotný koncepční systém k udržení klíčových znalostí.
- Vytvořit sklad a prostředí znalostí.
- Spravování znalostí jako aktiva.
- Jednodušší přístup ke znalostem.
- Neztratit znalosti a zkušenosti vlivem generační výměny zaměstnanců.
- Implementovat systém znalostního managementu do oblastí výroby a montáže.
- Zaznamenat, sdílet a uplatnit znalosti pro zlepšení procesů.
- Podpora při rozhodování managementu.
- Zajistit nástupnictví a zástupnictví.



- Zvýšit efektivitu práce se znalostmi.
- Systémově zajistit dlouhodobé udržování a sdílení znalostí.
- Více motivovat zaměstnance podniku.
- Neztratit know-how.

Do střednědobého cíle je navrženo:

- Přenos znalostí a zkušeností při akceleraci výroby (navýšení zaměstnanců ...).
- Zajistit zastupitelnost při náhlém odlivu zaměstnanců.
- Minimalizovat ztráty při odlivu kvalifikovaných odborníků do zahraničí.
- Využitím znalostí přispět ke zvýšení hodnot a konkurenceschopnosti podniku.
- Přispět k inovacím v podniku.
- Přípravenost na krizové situace.
- Rozvoj podnikání s využitím nových příležitostí.
- Přispívat k vyšším ziskům.
- Zabezpečit vysoké nároky na bezpečnost.
- Zabezpečit vysoké nároky na efektivitu.
- Zabezpečit vysoké nároky na kvalitu.
- Etc.

Do dlouhodobého cíle bylo navrženo:

- Implementovat systém znalostního managementu na celý podnik.
- Neomezovat své znalosti a zkušenosti, praktikovat z celého oboru.
- Využitím znalostí přispět ke zvýšení hodnot a konkurenceschopnosti podniku.
- Přispět k inovacím v podniku.
- Etc.

### **5.3.12 Provést srovnání požadovaného stavu se současným, zde nalézt a popsat podstatné rozdíly**

Požadovaný stav je navržen s tím, že je potřeba implementovat systém znalostního managementu, plně využívat tohoto systému za pomoci nově nastavené hypertextové organizační struktury. Plně využívat nově implementované znalostní aktivity a celopodnikově zavedené rozšířené informační technologie. Systém znalostního managementu bude podporovat navržené znalostní procesy, motivování zaměstnanců k vyšším výkonům a k dobrovolnému sdílení znalostí a zkušeností, týmovou práci a systém zvyšování kvalifikace apod. V tabulce č. 2 je provedeno srovnání požadovaného stavu se současným, ze kterého jsou patrné podstatné rozdíly.

Tabulka 2: Stručné srovnání současného stavu se stavem cílovým (vlastní zpracování)

<b>Stručné srovnání současného stavu se stavem cílovým</b>		
	<b>současný stav</b>	<b>cílový stav</b>
<b>systém znalostního managementu</b>	v podniku není zaveden	implementován
<b>databáze znalostních zdrojů</b>	částečně zavedena pro některé úseky	databáze zavedena
<b>databáze potřebných znalostí</b>	částečně zavedena v kvalifikační matici	databáze zavedena
<b>znalostní strategie</b>	v podniku není zavedena	implementována
<b>podniková strategie podporující sdílení znalostí</b>	ano vytvořena	vytvořena a využita
<b>znalostní procesy</b>	částečně uvedeny v podnikové dokumentaci	implementovány
<b>podnikové procesy</b>	vytvořeny a nastaveny	vytvořeny a nastaveny
<b>motivační program</b>	motivace na výkon	motivace na výkon a sdílení znalostí
<b>organizační struktura</b>	shora dolů + maticová	hypertextová, podporující znalostní management
<b>týmová práce</b>	implementována	implementována v celém podniku
<b>systém školení</b>	nastaven v kvalifikační matici a podnikové dokumentaci	implementován na základě systému
<b>informační systém</b>	základní úroveň	rozsířená základní úroveň
<b>karty znalostních pracovníků</b>	Kvalifikační matice + karty pracovních pozic	zavést pro všechny zaměstnance
<b>znalostní účty</b>	částečně kvalifikační matice	zavést pro všechny zaměstnance
<b>znalostní mapy</b>	nejsou vytvořeny	vytvořit a zavést znalostní mapy
<b>plán rozvoje zaměstnanců</b>	zaveden	podrobnější plán rozvoje na základě karet a účtů zaměstnanců
<b>metriky znalostního systému</b>	nejsou vytvořeny	implementovány
<b>podniková kultura (vhodné klima)</b>	částečně vhodné klima	vhodné klima
<b>prostředky a nástroje pro práci s explicitními znalostmi</b>	ano částečně zavedeny	implementovány
<b>prostředky a nástroje pro práci s implicitními znalostmi</b>	nejsou zavedeny	implementovány

### 5.3.13 Vytvořit seznam všech možných aktivit znalostního managementu

V postupu tvorby znalostní strategie je důležité vytvořit seznam všech možných aktivit, ze kterých následně budou vybrány nejdůležitější pro podnik. Cílem je realizace aktivit, jejichž účelem bude podpora znalostního managementu v podniku Lincoln CZ, s.r.o., kvalitativní a kvantitativní změna ze současného stavu na stav požadovaný, který je definován výše. Aktivit je nepřeberné množství, a proto k určení k jejich zavedení je potřeba využít podpory některých metod, například brainstormingu, kde realizační tým na základě stanovených kritérií, určí aktivity znalostního managementu, které budou v podniku po schválení vrcholovým managementem zavedeny. Pro účel práce jsou navrženy do podniku Lincoln CZ, s.r.o. implementovat níže uvedené aktivity:

- Jmenování znalostního manažera.
- Vytvoření nových pracovních míst.
- Změna popisu pracovních míst.
- Motivační program v podniku.
- Vznik znalostních komunit.
- Zavedení školení formou e-learningu.
- Zavedení znalostního systému.
- Zavedení systému záchytu zkušeností (znalostí).
- Identifikace bariér sdílení znalostí.
- Realizace osvěty znalostního managementu v podniku.

Další možnými aktivitami znalostního managementu, které nebyly pro účel práce navrženy, mohou být aktivity tzv. inovační, zde se jedná především o:

- Monitoring okolí podniku, jako je vývoj ekonomiky, vývoj technologií, apod.
- Hledání příležitosti jako např. vytipování vhodných inovací, stanovení inovačního portfolia, apod.
- Hledání řešení problémů, např. s realizací inovace, apod.
- Hledání efektivity, např. ekonomické analýzy, testování efektivity po fázích, apod.
- Hledání rozvoje, např. hledání celopodnikové orientace, včetně inovačního směřování.

Pro níže vybrané jednotlivé aktivity znalostního managementu je navrženo zpracovat podrobné plány, metodiky, směrnice apod., kompetentními zaměstnanci a manažery. Zde je potřeba, aby tato podniková dokumentace prošla řádným připomínkovým řízením s vypořádáním připomínek a následně byla vrcholovým vedením schválena.

#### ➤ **Jmenování znalostního manažera**

Velice důležité pro implementaci znalostního managementu je navrženo vytvořit systémové znalostní prostředí, podporující získávání, sdílení, vytváření a využívání znalostí. To bude úkolem znalostního týmu, který bude mít v čele ředitele znalostního managementu „knowledge managera“, který bude jmenován vrcholovým managementem. Jmenovaný ředitel by měl zajistit získávání, rozšiřování podnikových znalostí a zajišťování efektivního sdílení znalostí k následnému využití. K uvedenému účelu musí určit strategické priority znalostního managementu, vytvořit znalostní sklad nejlepších znalostí uplatňovaných v podnikových procesech.

#### ➤ **Vytvoření nových pracovních míst**

Úspěšná implementace znalostního managementu je závislá na aktivní spolupráci zaměstnanců, proto je potřeba do systému zapojit odborné skupiny zaměstnanců,

kteří znalosti sdílí, vytváří a používají je. Jedná se vlastně o odborné skupiny zaměstnanců v podniku, kteří mají společné profesní zájmy. Tyto skupiny by měly být odpovědné za přesnost a aktuálnost znalostí.

Další odbornou skupinou či týmem pro rozšiřování znalostí v podniku, kterou je nutné zřídit je skupina, která se bude zabývat tříděním a správou přesných a aktuálních znalostí s využitím informačních technologií. Samozřejmostí je také integrace znalostního systému, se systémem celopodnikovým a dalšími databázemi, které podnik využívá. Výše uvedené skupiny budou spolu úzce spolupracovat a seznamovat ostatní zaměstnance využívat nastavený systém znalostního managementu v podniku.

Dále je navrženo zřídit dvě nové pracovní místa:

- Koordinátora znalostního managementu, který bude spravovat nástroje znalostního managementu a vzorové dokumenty.
- Odborného garanta, který bude za pomoci odborných týmů, garantovat správnost a aktuálnost znalostí, a určovat experty.

### ➤ **Změna pozice a popisu pracovních míst**

Znalostní management ovlivňuje celý systém práce s lidmi v podniku. Účast jednotlivých členů ve jmenovaných odborných skupinách, či týmech musí být zdůvodněna ředitelem znalostního managementu u vedení podniku a následně vedením schválena. Členům musí být písemně stanoveny jejich role v pracovní náplni, stanoven úvazek na práci v odborných skupinách a jejich rozsah. Důležité je co nejméně omezit běžnou pracovní činnost. Vzhledem k časové náročnosti a specifické odbornosti je dále navrženo v podniku vytvářet nové pracovní místa na plný úvazek.

### ➤ **Motivační program v podniku**

Ve znalostním managementu motivační program hraje důležitou roli a má za cíl zajištění motivace zaměstnanců pro podporu splnění podnikových strategických cílů, na základě efektivního řízení osobních nákladů. V případě znalostních pracovníků hodnocení musí zahrnovat kromě výkonu a výstupů dané pracovní pozice i hodnocení aktivity chování zaměstnance v průběhu pracovního procesu. Jedná se především o hodnocení:

- Využívání znalostního potenciálu vlastního či celého podniku.
- Ekonomických efektů znalostního pracovníka.
- Osobních a charakterových rysů apod.

„Správně motivovat a stimulovat“ zaměstnance, není jednoduchou záležitostí. Je třeba mít znalosti, jakým způsobem, vhodně zaměstnance motivovat. Projektovým týmem je potřeba zpracovat návrhy, které budou vycházet z analýz stávajících forem motivací a ze stanovených cílů. Dále je třeba určit stimulační a motivující faktory po jednotlivých oblastech. Nedílnou součástí návrhů, jsou provedené průzkumy motivačních preferencí zaměstnanců, průzkumy spokojenosti, a nastavení programů k identifikaci rozvojových potřeb s následnou tvorbou kariérních plánů. Vlastní sestavení motivačního programu, je nezbytné implementovat do podnikového dokumentu.

V podniku Lincoln CZ, s.r.o., je hodnocení navrženo, jako hlavní nástroj k motivaci zaměstnanců. Dalším důležitým nástrojem je navržen systém odměňování a výhod, který bude přispívat ke zvyšování spokojenosti, k stabilizaci zaměstnanců v podniku a k rozvoji

zaměstnanců. Systém odměňování a výhod, je předpoklad, že zaměstnanci ho budou vnímat jako další stimulační část příjmu.

Do motivačního programu pro podporu znalostního managementu je dále navrženo ocenění pro jednotlivé znalostní pracovníky a vytvořené znalostní týmy. Podnik Lincoln CZ, s.r.o., tím podpoří jak individuální odpovědnost, tak i týmovou odpovědnost, mimořádný přínos k růstu znalostního podniku, zvýšení výkonnosti podniku a efektivity či inovace na základě znalostí. Ocenění je navrženo vyhlášovat každoročně na pracovních či kulturních setkáních, např. ke konci roku. Odměnou může být například zahraniční či tuzemský pobyt, relaxační pobyt, apod. Návrhy na ocenění budou podávat organizační jednotky podniku.

Benefity jsou součástí odměňování každého zaměstnance a mají podobu finančních i nefinančních plnění. Podnik poskytuje zaměstnancům široké portfolio benefitů, např. příspěvky na penzijní připojištění, životní pojištění, závodní stravování, příspěvek na rekreaci, příspěvek na kulturní akce, apod. Benefity je možné dále rozšiřovat i na základě výkonnosti zaměstnanců.

#### ➤ **Vznik znalostních komunit**

Vznik komunit bude pro podnik velkým přínosem a právě proto je potřeba vytvářet podmínky za podpory vrcholového managementu s vlivem středního managementu. Úkolem středního managementu bude vytvářet podmínky pozitivního klima v podniku, navození vhodného chování, důvěry, posilování dovedností, atd. Komunity jsou charakterizovány přátelskými vztahy, a proto jsou velice vhodné ke sdílení a následné tvorby tacitních znalostí. K tomuto účelu je navrženo v podniku Lincoln CZ, s.r.o. zřídit a dát k dispozici dvě společenské místnosti vybavené počítačem s připojením k podnikovému intranetu, kde si zaměstnanci mohou navzájem předávat informace, znalosti či zkušenosti a přitom odpočívat. Komunity většinou vznikají samovolně, ale je možné i založit komunity cíleně.

#### ➤ **Zavedení školení formou e-learningu**

Pro efektivní využívání intelektuálního kapitálu, který má přímý vliv na výkonnost a cíle podniku, je navržen vzdělávací systém e-learningu. O vhodnosti konkrétních vzdělávacích aktivit bude rozhodovat nadřízený, který k tomuto účelu využívá rozvojový plán zaměstnance.

V rámci ušetření nemalých finančních prostředků, je navrženo, zavést do podnikového informačního systému e-learningové kurzy, které budou součástí průběžného profesního vzdělávání a rozvoje v podniku Lincoln CZ, s.r.o.

#### ➤ **Zavedení znalostního systému**

Pro zavedení znalostního managementu do podniku Lincoln CZ, s.r.o., je navrženo, aby systém byl zaveden po částech a to nejprve do oblasti výroby a montáže a po-té systém implementovat do celého podniku. Jak výše uvedeno v kapitole č. 5 bylo doporučeno použít projektového přístupu s využitím metodiky KM-Beat-It k zavádění znalostního managementu, tak aby zavedení bylo systematické a v závěru efektivní.

Zavedení systému je plně v rukou vrcholového vedení podniku, a zavedení se provádí na základě rozhodnutí. Systémem znalostního managementu rozumíme soubor nástrojů, metod a postupů, který bude používán jako ucelený systém s vybalancovanými podsystémy. Těmito podsystémy jsou např. manažerské činnosti v oblasti tvorby znalostní strategie, podnikových procesů, podnikové kultury, IT architektury, organizační struktury

a s nezastupitelnou oblastí lidského kapitálu. Zde je potřebné tyto podsystémy optimalizovat tak, aby vytvářely synergický efekt [9].

### ➤ **Zavedení systému zachytu zkušeností (znalostí)**

Pro efektivní zachyt znalostí je potřeba nastavit systém práce se znalostními pracovníky „s nositeli tacitních znalostí“ tak, že jim budou vytvořeny podmínky pro to, aby znalosti mohly vznikat, mohlo se s nimi pracovat a zejména sdílet i dalšími zaměstnanci podniku.

K tomuto účelu je navrženo realizovat systém zachytu znalostí s využitím:

- **Využíváním příběhů.**

Vyprávění příběhů je prostředek k přenosu informací, efektivita uchování informace závisí především na schopnostech vypravěče, jak dokáže zaujmout, ale i na posluchači jak dokáže vnímat. Příběh má výhodu, že když zaujal posluchače, pak si jej posluchač dobře pamatuje.

- **Využíváním učňovství.**

Učňovství je velmi efektivní a zahrnuje předání teoretických poznatků, praktických zkušeností, všeobecný rozhled a sociálních dovedností formou např.:

- Přímého vedení učně mistrem.
- Koučinku, mentoringu, odborného patronství.
- Spolupráce na zadaných úkolech v podniku.
- Podnikového vzdělávání.
- Různých stáží, praxí, exkurzí.
- Odborných přednášek.
- Workshopů, kurzů, apod.

- **Využíváním komunit**

Komunity jsou využívány především za účelem tvorby a sdílení tacitních znalostí. Je třeba pro ně vytvořit podmínky v rámci podniku, jako např. vytvářet pozitivní prostředí, motivovat členy ke sdílení znalostí, obohacovat potřebné dovednosti s důrazem na podnikové hodnoty.

### ➤ **Dokumentace znalostního managementu**

V této oblasti je navrženo doplnit klasickou dokumentaci vedenou v podniku o dokumentaci podporující znalostní management, jako jsou karty znalostních pracovníků, znalostní účty, mapy znalostních pracovníků a podrobněji rozpracovat plány rozvoje zaměstnanců. V této souvislosti je taktéž potřeba vést dokumentaci ochrany duševního vlastnictví podniku.

- **Karty znalostních pracovníků**

Karty znalostních pracovníků budou mapovat přehled znalostí a speciálních dovedností znalostního pracovníka, které jsou potřebné pro podnik. Dále budou karty sloužit k identifikaci a kategorizaci znalostních pracovníků. Správnost identifikace bude kontrolována přes znalostní účet.

- **Znalostní účty**

Znalostní účty v podniku budou sloužit především k monitorování ekonomiky práce se znalostmi. Metoda spočívá v zavedení stručných formulářů k evidenci znalostních přínosů, které zaměstnanec vymyslí. Tyto znalosti budou ekonomicky svázány a budou zahrnovat

ekonomické hledisko: „Má dáti“ a „Dal“. Tyto účty je potřeba dále provázat na podnikové účetnictví a dostatečně zpracovat metodiku vedení tohoto účtu.

- **Znalostní mapy**

Z výše uvedených karet znalostních pracovníků a ze znalostních účtů je nezbytné v podniku vytvořit znalostní mapy, které budou velice nápomocny se strukturalizací, hledáním budoucích směrů rozvoje intelektuálního kapitálu podniku, hodnocení, apod.

- **Plán rozvoje zaměstnance**

Plán rozvoje zaměstnance, je potřeba podrobněji rozpracovat tak, aby sloužil k prohloubení znalostí a dovedností potřebných k plnění zadaných úkolů. Manažeři v podniku budou identifikovat rozvojové potřeby zaměstnanců na základě hodnocení výkonu, ale také musí brát v úvahu připravenost zaměstnanců k plnění zadaných podnikových úkolů na střednědobé období a krizové situace.

- **Identifikace bariér sdílení znalostí**

V teoretické rovině můžeme v podniku identifikovat při zavádění znalostního managementu dvě kategorie bariér, na straně podniku a na straně zaměstnance.

Bariéry na straně podniku jsou například problém s definováním znalostí, problém spojený se zdroji znalostí a problémy spojené s nefunkčností nastavených systémů.

Bariéry na straně zaměstnance, jsou například dostatečná kvalifikace, vhodné pracovní podmínky, vhodná motivace, dostatečná kapacita, dostatečná podpora managementu.

Nejvýznamnější bariery, které jsou v podniku identifikovány pouze v souvislosti s touto prací jsou: finance, technologická zastaralost, nekompatibilita zařízení, organizační struktura shoradolů, změny v organizaci práce a změny v komunikačních kanálech. Jako nejvýznamnější bariery na straně zaměstnance jsou na základě zkušeností identifikovány: nechuť ke změnám, nespolupráce, zcizování znalostí, komunikace, neochota sdílet znalosti a to především tacitní z důvodu pocitu ohrožení své pozice v podniku.

Výše uvedené bariery jsou pouhý nástin příkladů, proto je žádoucí provést důkladnou analýzu a zjistit typ bariér, které se v podniku nacházejí. Při samotném zavádění znalostního managementu i po jeho zavedení v podniku, je potřebné neustále a nejlépe v pravidelných intervalech odstraňovat existující bariéry jak na straně podniku, tak i na straně jednotlivce.

- **Realizace osvěty znalostního managementu v podniku**

Po stanovení a tvorbě znalostní strategie nastává důležitý úkol vrcholového a středního managementu v podniku, rozšířit tuto strategii v celém podniku. Je potřeba sdělit všem zaměstnancům s jakým cílem je strategie vytvořena, proč podnik rozhodl o řízení znalostí a jaké přínosy očekává. Dále jaká je představa podniku o znalostních potřebách, o rozvoji znalostí a práce s nimi. V souvislosti se šířením strategie je potřeba motivovat zaměstnance tak, aby sdílení podnikových vizí, strategií, cílů bylo zaměstnanci dobrovolně přijato za své. K tomuto účelu je navrženo využít i různé propagační letáky, články, případové studie, recenze apod., pro management využívat účast na konferencích, kde mohou diskutovat s představiteli jiných podniků, kde již znalostní management je implementován.

V podniku je potřeba vytvořit vhodné fyzické prostředí, navrženo je zřídit dvě odpočinkové místnosti vybavené PC s připojením na podnikový intranet. Zde by měly vznikat neformální komunity a měly by se zde prohlubovat vztahy a komunikace mezi zaměstnanci. Neformální

firemní kultura a sociální komunikační síť je pak snadnější využít k zavedení znalostní strategie.

Zaměstnancům je potřeba vysvětlit, že sdílením znalostí nepřijdou o své postavení v podniku, ale naopak, že si upevní svoji pozici a budou náležitě motivovány. Znalosti jsou efektivně sdíleny a používány v podmínkách důvěry a v přátelském klimatu, proto je potřeba tyto podmínky prohlubovat. Vybudováním důvěry u zaměstnanců v počátku si management svoji další práci ulehčí. Zde je potřeba jít příkladem a prosazovat znalostní strategii důsledně.

### 5.3.14 Stanovit metriky znalostního managementu

Pro analýzu a hodnocení oblasti znalostního kapitálu v podniku je navržen strategický systém měření výkonnosti podniku Balanced Scorecard (dále jen „BSC“). Systém BSC vzájemně propojuje firemní strategii s operativními aktivitami s důrazem na měření a řízení těchto aktivit. BSC vychází z vize a strategie podniku a je souborem měřítek, vycházejících z předpokladu, že pouhé finanční ukazatele nestačí při analýze funkčnosti podnikových procesů. Výkonnost podniku prostřednictvím BSC měříme ze 4 úhlů pohledu (perspektiv), kterými jsou [23] [24]:

- Finanční,
- Zákaznické,
- Procesní (tj. interních procesů),
- Potenciálů (prvotně uváděno jako učení a růstu).

Pro úspěšné využívání metody BSC v podniku Lincoln CZ, s.r.o. je potřeba ukazatele a měřítko konkretizovat a mírně modifikovat způsobem, který odpovídá povaze podniku a jeho cílům. Zde byly k jednotlivým perspektivám navrženy ukazatele:

**Tabulka 3: Perspektivy a ukazatele BSC.**

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Perspektivy	Ukazatel	Měřítko	Cíle (střednědobí)
<b>Finanční</b>	Obrat	Propočet porovnávací náklady, propočet porovnávací zisk, propočet rentability (Výkaz zisku a ztráty)	Zvýšit o 5%
	Náklady		Snížit o 5%
	Ziskové marže		Zvýšit o 3%
<b>Zákaznická</b>	Počet stávajících a nových zákazníků	Pravidelné vnitřní audity a kontroly (podnikové plány)	Udržet zákazníky + 5% navýšení
	Vyšší platby od zákazníků na základě přidané hodnoty		Zvýšit o 3%
	Spokojenost zákazníků		95% spokojenost



<b>Procesní</b>	Nové technologie	Existující procesy	5%podíl nárůstu
	zkrácení výrobního cyklu		3%
	Levnější provoz		5%
<b>Potenciálů</b>	Rozvoj zaměstnanců	Plán rozvoje	100% dodržení plánu
	Investice do vzdělávání	Fin. náklady	100% dodržení rozpočtu
	Index spokojenosti	Dotazník	95% spokojenost

U finanční perspektivy byl navržen ukazatel obrat, náklady a ziskové marže s měřítky jako propočet porovnávající náklady, propočet porovnávající zisk, propočet rentability apod. U zákaznické je navržen ukazatel počet stávajících a nových zákazníků, vyšší platby od zákazníků na základě přidané hodnoty a spokojenost zákazníků s měřítky jako audit, kontroly plnění podnikových plánů. Procesní perspektivista bude využívat ukazatele jako nové technologie, zkrácení výrobního cyklu, levnější provoz na základě měřítek, kterými jsou podnikové procesy, apod. U perspektivisty potenciálů jsou navrženy ukazatele rozvoj zaměstnanců, investice do vzdělávání a index spokojenosti. K těmto ukazatelům jsou navrženy měřítka, kterými mohou být plán rozvoje, dotazník spokojenosti, náklady na vzdělávání se, apod.

K odměňování vybraných znalostních pracovníků bylo navrženo použít metodu BSC a tím vytvořit výkonové odměňování formou bonusů, které budou vycházet z hodnotících kritérií členěných v perspektivách. To předpokládá stanovit výkonová kritéria cílové hodnoty. Cílové hodnoty byly navrženy čtvrtletní a u některých manažerských pozic roční.

Dále je potřeba jasně stanovit zásady vyváženého celkového hodnocení s cílem aby podnik dosahoval kvalitních výsledků ve všech perspektivách a proto jsou k ukazatelům přiděleny relativní váhy vyjádřené v procentech. Největší váha je přidělena k finanční perspektivě s tím, že význam nesmí být velmi vysoký, aby nezastínil ostatní ukazatele.

Výše bonusu pro znalostní pracovníky je navržena z cílové částky 100 tis. Kč a je stanovena jako procento cílového bonusu ze součtu procentuálních vah jednotlivých ukazatelů. Viz tabulka č. 4.

Tabulka 4: Návrh odměňování znalostních pracovníků metodou BSC s přímým stanovením vah.

Zdroj: Vlastní zpracování

Perspektivy	Ukazatel	Váha
<b>Finanční</b> celková váha 50%	Obrat	15%
	Náklady	15%
	Ziskové marže	20%
<b>Zákaznická</b> celková váha 20%	Počet stávajících a nových zákazníků	7%
	Vyšší platby od zákazníků na základě přidané hodnoty	5%
	Spokojenost zákazníků	8%
<b>Procesní</b> celková váha 10%	Nové technologie	2%
	zkrácení výrobního cyklu	3%
	Levnější provoz	5%
<b>Potenciálů</b> celková váha 20%	Rozvoj zaměstnanců	5%
	Investice do vzdělávání	5%
	Index spokojenosti	10%

### 5.3.15 Tvorba znalostní strategie

Pro tvorbu znalostí strategie jako souhrnného dokumentu, je navrženo využít výše uvedené návrhy v podkapitole č. 5.3.

## 5.4 Změna organizační struktury

Organizační struktury v obecném pohledu dle odborné literatury jsou děleny do třech skupin, jde o organizační struktury shora dolů, zdola nahoru a kombinované. Každá z výše uvedených organizačních struktur umožňuje podnikům použít při zavedeném znalostním managementu odlišné nástroje řízení znalostí. Každá z nich má vzhledem k managementu znalostí odlišné výhody a nevýhody. Struktura shora dolů je vhodnější pro shromažďování a následnou implementaci nových znalostí. Struktura zdola nahoru je vhodná zase z hlediska efektivnějšího vytváření znalostí. Jejich kombinací je umožněno volné šíření informací a znalostí, je podporována podniková komunikace a umožněn rozvoj znalostní báze podniku[15]. Detailnější srovnání výše uvedených organizačních struktur je uvedeno v tabulce č. 5 ze zdroje [15].

Tabulka 5: Srovnání výše uvedených organizačních struktur [15].

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

Způsobem jakým je podnik organizován, značně ovlivňuje chování zaměstnanců, využívání komunikačních kanálů a charakter podnikové kultury. Organizační struktura je jeden ze základních nástrojů řízení znalostí v podniku, kde na základě správně nastavené organizační struktury, lze efektivně pracovat se znalostmi a efektivně využívat ostatní nástroje řízení znalostí. Pro implementovaný znalostní management v podniku je nejvhodnější kombinace prvních dvou typů struktur.

Na základě výše uvedené teorie, je do podniku Lincoln CZ, s.r.o., navržena kombinovaná struktura tzv. hypertextová, která odstraňuje omezení a využívá své přednosti. Hypertextová struktura vychází z předpokladu, že všichni zaměstnanci podniku jsou důležití a spolupracují jak v horizontální, tak i vertikální rovině.

Tuto hypertextovou organizační strukturu popsali Japonci Nonaka a Takeuchi. Hypertextová organizační struktura umožňuje v podniku využívat vztahy mezi:

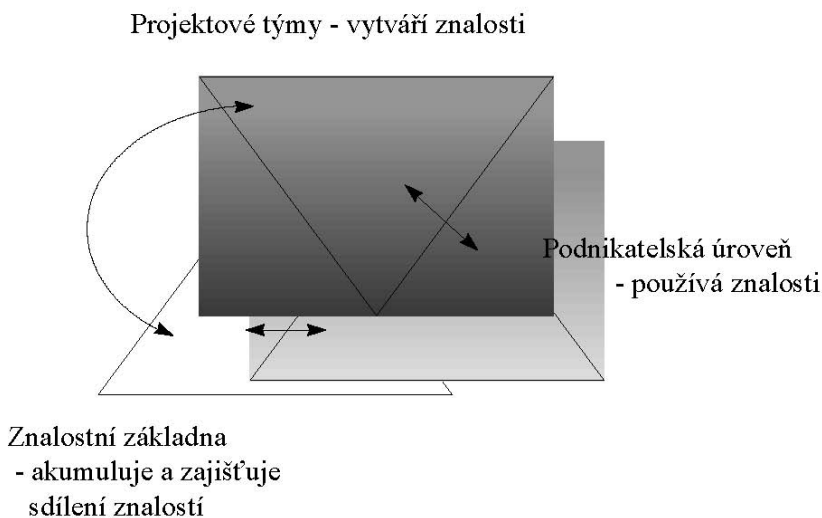
- středním a vrcholovým managementem
- a středním managementem s podřízenými složkami.

Hypertextová organizační struktura v podniku Lincoln CZ, s.r.o. bude dávat větší prostor vrcholovým manažerům pro řešení strategických úkolů a dále bude stanovovat zodpovědnosti středním manažerům, kteří budou ze strategických úkolů vytvářet konkrétní úkoly, o kterých budou sami rozhodovat, jakým způsobem a s jakými zaměstnanci budou úkoly realizovat.

Samotná hypertextová organizační struktura je navržena ve třech úrovních, které se navzájem prolínají, viz obr. 22.

### Hypertextová organizační struktura

Hypertextová organizační struktura má tři úrovně, které se navzájem prolínají:



Obrázek 22: Hypertextová organizační struktura[15].

Spodní úroveň je znalostní základna kde budou uloženy explicitní znalosti například dokumenty, databáze, sítě, atd. Znalostní základna bude obsahovat také tacitní znalosti, které eviduje zprostředkovaně.

Vlastní činnost podniku bude druhá úroveň tzv. podnikatelská, zde budou probíhat rutinní řídicí činnosti. Zde je navrženo zanechat původní hierarchii podniku Lincoln CZ, s.r.o. v platnosti.

Úroveň projektových týmů jako poslední úroveň struktury bude organizována projektově. Členové týmů budou vybíráni z celého podniku v závislosti na konkrétním úkolu. Po splnění úkolů bude tým rozpuštěn a členové týmu budou přesunuty do úrovně znalostní základny, kde budou předávat získané znalosti ať již v explicitní nebo tacitní formě z předešlých konkrétních úkolů. Po předání získaných znalostí budou přecházet do úrovně podnikatelské, kde se budou věnovat řídicím či administrativním činnostem a budou čekat na další projekt [15].

## 5.5 Obsadit pracovní místa managementu znalostí (pravomoci a zodpovědnosti)

Velice důležité pro implementaci znalostního managementu je dále navrženo vytvořit systémové znalostní prostředí, podporující získávání, sdílení, vytváření a využívání znalostí. To bude úkolem znalostního týmu, který bude mít v čele jmenovaného ředitele.

Vzhledem k časové náročnosti a specifické odbornosti je dále navrženo v podniku Lincoln CZ, s.r.o. vytvářet nové pracovní místa na plný úvazek. Jde o dvě, nově zřízené pracovní místa a to:

- koordinátor znalostního managementu, který bude spravovat nástroje znalostního managementu a vzorové dokumenty,
- odborný garant, který bude za pomoci odborných týmů, garantovat správnost a aktuálnost znalostí, a určovat experty.

Úspěšná implementace znalostního managementu je závislá na aktivní spolupráci zaměstnanců, proto je potřeba do systému zapojit odborné skupiny zaměstnanců, kteří znalosti sdílí, vytváří a používají je. Jedná se vlastně o odborné skupiny zaměstnanců v podniku, kteří mají společné profesní zájmy. Tyto skupiny budou odpovědné za přesnost a aktuálnost znalostí. Odborné skupiny budou spolu úzce spolupracovat a seznamovat ostatní zaměstnance využívat nastavený systém znalostního managementu v podniku.

Například odborná skupina pro rozšiřování znalostí v podniku, kterou je nutné zřídit, se bude zabývat tříděním a správou přesných a aktuálních znalostí s využitím informačních technologií. Samozřejmostí bude také integrace znalostního systému se systémem celopodnikovým a dalšími databázemi, které podnik bude využívat.

Znalostní management ovlivňuje celý systém práce se zaměstnanci v podniku. Účast jednotlivých členů v odborných skupinách, či týmech musí být zdůvodněna ředitelem znalostního managementu u vedení podniku Lincoln s.r.o., a následně vedením schválena. Členům musí být písemně stanoveny jejich role v pracovní náplni, stanoven úvazek na práci v odborných skupinách a jejich rozsah. Důležité je co nejméně omezit běžnou pracovní činnost.

K dosahování podnikových cílů je zapotřebí, aby podnik měl své zaměstnance na svých pracovních místech s odpovídajícími znalostmi, schopnostmi i motivací. Umístění zaměstnance na pracovní pozice je navrženo uskutečňovat v součinnosti personálního řízení a středního managementu, na základě nově vytvořené koncepce získávání a výběru zaměstnanců. Koncepce by měla stanovit postupy, hodnocení, výběr uchazečů i následné zapracování na základě podrobné a objektivní analýzy pracovní pozice, včetně kvalifikačních a znalostních nároků. Stručně řečeno, po podrobné a objektivní analýze pracovní pozice, bude zapotřebí vytvořit podnikový dokument s požadavky na pracovní pozice, z něhož se pak jednoznačně vytvoří požadovaný profil zaměstnance s následným podrobným plánem rozvoje a kariérním růstem tohoto zaměstnance v definovaných oblastech.

Samozřejmostí při ustanovení na pracovní pozice je požadovaná odborná způsobilost a specifické znalosti v požadovaném oboru s využitím integrovaného systému pracovních pozic a katalogu prací podle povolání a stupňů.

Dokument pracovní pozice musí obsahovat výčet všech základních činností, procesů, úkolů, odpovědností, pravomocí, atd. konkrétní pozice v podniku. Mimo jiné i důležité skutečnosti

jako vymezení vztahu s ostatními v podniku, soupis požadavků, dovedností a technické požadavky na pracovní pozici.

## **5.6 Vytvořit klima a prostředí pro znalostní management.**

Pro úspěšnou implementaci a rozvoj znalostní managementu v podniku Lincoln CZ, s.r.o. je navrženo vytvořit podmínky. Souhrn těchto podmínek je zapotřebí zahrnout do podnikové kultury. Podniková kultura vyjadřuje stupeň sdílení přesvědčení, chování a názory týkající se podniku a toho, o co podnik usiluje. Do podnikové kultury je vhodné zahrnout morálku zaměstnanců, pocit sounáležitosti zaměstnanců, jednotu společných hodnotových představ, norem, péči o dobré vzájemné vztahy apod.

Důležitým úkolem vrcholového a středního managementu je při procesu řízení kultury rozvíjet podnikovou kulturu s tím, že bude nadále podporovat zejména iniciativu zaměstnanců, kontrolu, identitu, systém odměňování, podporovat toleranci k riziku, směřování a integraci, komunikaci a toleranci ke konfliktům. Dále je důležité, aby se střední management aktivně zapojil do definování cílů podnikové kultury a její principy vštěpoval zaměstnancům s tím, že sami se jimi řídili.

O znalostní kapitál je potřeba neustále pečovat, rozšiřovat ho a vytvářet vhodné prostředí především pro přenos a sdílení znalostí. V podniku je navrženo vytvářet vhodné prostředí i pro podporu týmové práce, jak oborové, tak i mezioborové a celopodnikovou výměnu znalostí. Pro střední a vrcholový management je vhodné vytvářet prostředí i na mezinárodní úrovni, formou např. mezinárodních misí a expertních aktivit.

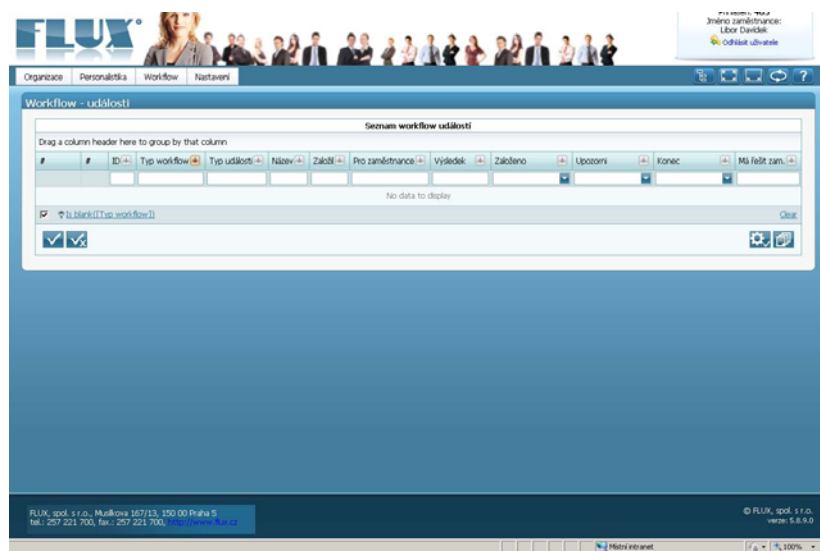
## **5.7 Zabezpečit prostředky a nástroje pro práci s explicitními i tacitními znalostmi a jejich řízení.**

Základním faktorem vhodnosti prostředí pro zavedení znalostního managementu je podniková strategie a na ní navazující strategie znalostí. Do podniku na základě analýzy a zmapování znalostí potřebných pro podnikání je navrženo zvolit vyvážený styl, s tím, že je nutné nalézt rovnováhu mezi systémem orientovaným na explicitní znalosti a na znalosti typu implicitní. To znamená, že znalostní strategie je zaměřena na znalosti explicitní i na implicitní. Explicitní znalosti, můžeme formalizovat, skladovat, přenášet, vyjadřovat pomocí jazyka. Tacitní znalosti podnik musí řídit zprostředkovaně, protože tacitní znalosti jsou v mozcích zaměstnanců (znalostních pracovníků) a proto podnik musí věnovat svoji pozornost zaměstnancům, jejich vzájemné komunikaci, rozvoji znalostí a dovedností.

Z výše uvedeného vyplývá, že podnik Lincoln CZ, s.r.o. musí přistupovat v systému znalostního managementu ve dvou rovinách, a to v rovině technologické, kterou lze chápat jako soubor nástrojů v podobě informačních, komunikačních a znalostních systémů. Druhou rovinu představuje řízení lidských zdrojů.

Informační systémy a technologie velice usnadňují práci se znalostmi, ale při práci s nimi si musíme uvědomovat, že rozhodujícím činitelem je lidský faktor. K zajištění aktivit znalostního managementu jsou využívány různé technologie a je na odborné skupině analýzou zjistit, co je potřeba pro potřeby systému znalostního managementu efektivně implementovat a účelně dále využívat. Je pravdou, že některé níže uvedené technologie se již v podniku Lincoln CZ, s.r.o. uplatňují, ale pro účely práce byly do podniku navrženy tyto technologické prostředky:

- Podnikový informační systém SAP, který je snadno použitelný a který již zabezpečuje kontrolu a řízení všech důležitých procesů v podniku.
- Intranetové systémy, jsou v podniku již zavedené jako interní systémy určené ke sdílení souborů a jejich využívání k pracovní činnosti, jako například pro komunikaci, prezentaci, apod. Intranetové systémy jsou navrženy i s vlastním úložištěm dat, informací a znalostí.
- DMS - Document Management Systems, je potřeba do podniku implementovat jako systém pro správu dokumentů, který se bude využívat pro správu elektronických dokumentů či obrazů. DMS zahrnuje automatizované řízení dokumentů od tvorby až po archivaci. Jde například o systémy podporující práci s digitálními aktivy v binární formě, video, systémy podporující práci s internetovými zdroji a systémy podporující vzdělávací proces.
- CMS - Content Management Systems je nezbytný implementovat do podniku jako systém pro správu obsahu, který bude zajišťovat správu dokumentů, především webového obsahu. Důležitou funkcí u CMS je rozdělení uživatelských funkcí na administrátorské a uživatelské, pro tvorbu, modifikaci a publikaci dokumentů s využitím webového rozhraní. CMS systémy charakterizují, že uchovávají data v databázi odděleně od šablon, což následně usnadňuje vytváření webových stránek. Na trhu je velké množství produktů např. abcSuite, docline, Iproject, další lze vybrat na webových stránkách SystemOnLine, viz [25].
- Webové vyhledávače, jsou již v podniku využívány pro vyhledávání obsahu na internetu.
- Push technologie, lze v podniku využívat pro automatické zprostředkování relevantní informace. Název naznačuje, že jde o jakési tlačení obsahu. Systémy Push jsou prostředky pro dynamickou formu publikování.
- Help Desk, je již v podniku využíván jako systém technické podpory, který představuje místo, kam se uživatelé obrací s technickými požadavky. Do Help Desku můžeme zařadit různé databáze často kladených otázek a odpovědí (FAQ).
- Groupware, je navržen do podniku zavést jako softwarový nástroj, který bude podporovat práci ve skupinách. Groupware bude mít v podniku zásadní význam, protože bude podporovat spolupráci mezi pracovními týmy či skupinami. Groupware podporuje interaktivní komunikaci zaměstnanců v reálném čase a umožňuje formální i neformální komunikaci, tím zásadně přispívá ke sdílení i tacitních znalostí.
- Workflow systémy, jako technologie, které podporují koordinaci a sledování aktivit propojených se znalostmi v procesní rovině. Jsou do podniku navrženy implementovat jako systémy, které usměrňují tok informací uživatelů v jednotlivých úkolech uspořádaných a strukturovaných v zadaných procesech, s cílem urychlit, zefektivnit průběh procesů. Workflow systémy podporují konverzi tacitních znalostí na explicitní (externalizace). Na obr. 23 je znázorněné příjemné uživatelské prostředí Workflow.



Obrázek 23: Náhled na uživatelské prostředí systému Workflow,

Zdroj: vlastní zpracování PrtScr z aplikace FLUX

- Aplikace pro podporu brainstormingu, jsou navrženy jako podpora kreativního myšlení a tím i převod znalostí tacitních na explicitní.
- Datové sklady a nástroje dolování v datech, což jsou zvláštními typy relační databáze, které umožňují analytické dotazování nad obsáhlými soubory dat. Datový sklad má jasnou vnitřní separaci funkčních celků s jasnou strukturou.
- Systémy pro získávání znalostí z databází a dolování v datech, technologie pro vyhledávání, modelování a prezentace informací nebo znalostí či vztahů mezi daty v databázích a datových skladech. Analýzy jsou odvozovány na základě samotného obsahu dat.
- Elektronická pošta, je v podniku využívána jako prostředek pro výměnu informací a znalostí. Výhodou elektronické pošty je, že lze v příloze zasílat elektronické dokumenty.
- Dále využívat webové konference, které slouží k živé komunikaci mezi zaměstnanci, za pomoci internetu. Webové konference zásadním způsobem podporují sdílení tacitních znalostí a šetří čas a finance podniku, například za cestovní výdaje, stravné a nocleh.
- Expertní systémy jsou navrženy do podniku implementovat jako nástroje umělé inteligence, které budou simulovat činnosti odborníka při řešení složitých úloh s cílem podpory a kvality v rozhodování. Expertní systémy strojového učení, zase umožňují generování nových znalostí, apod. Velkou výhodnou systému je, že umožňují rozhodovat i za nepřesných odpovědí, např. (ne, zřejmě ne, asi ne, asi ano, zřejmě ano, ano), odpovědi tohoto typu mají přiřazené číselné hodnoty. Expertní systémy budou obsahovat znalostní báze, odvozovací mechanismus a uživatelské rozhraní.
- Znalostní báze jako speciální druh databáze, bude sloužit ke shromažďování, uchování a rozšiřování znalostí potřebných pro podnikání, napříč podnikem a odkudkoliv. Znalostní báze je navržena zavést již s navrhovanou klasifikační strukturou, formáty obsahu a vyhledávačem. Jádro celého systému bude odvozovací mechanismus a jeho hlavním úkolem bude kombinovat data a bázi znalostí. Na základě kombinace



odvozovat relevantní závěry pro uživatele. Přes uživatelské rozhraní bude možné kontrolovat dialog, zadávat vstupy a získávat výstupy.

- Další technologie, které lze do podniku zavést k podpoře znalostního managementu, jsou např. systémy pro objevování znalostí, pojmové mapy, znalostní báze, systémy pro podporu rozhodování, nástroje na podporu inovací, znalostní portály, e-learning.

Na trhu je mnoho univerzálních programů pro podporu znalostního managementu, např. program TacitKnowledgeMail, program Tacit ActiveNet, Lotus Software, typu GroupWare. Firma IBM software typu Lotus označuje produkty, které složí pro kooperaci, komunikaci, koordinaci pracovních týmů a další podporu znalostního managementu. Například produkty Lotus Workflow, Lotus LearningSpace a expertní systém Lotus Discovery Server viz [26].

Druhou rovinu představuje řízení lidských zdrojů. Tacitní znalosti podnik Lincoln CZ, s.r.o. musí řídit zprostředkovaně, proto svoji pozornost musí věnovat svým zaměstnancům, vytvářet podmínky a prostor pro jejich vzájemnou komunikaci, sdílení znalostí a dovedností s cílem naplnění podnikové a znalostní strategie podniku. V podniku je navrženo využívat a dát prostor pro:

- **Porady na všech stupních řízení**

Porady jsou zdrojem konkrétních znalostí s možným hodnocením, termínováním, apod. Porady dávají prostor pro tvorbu i hodnocení cílů daného organizačního celku v podniku a jsou místem k nalezení nových příležitostí a nápadů. Pro vedoucího je příležitostí, kdy svým podřízeným prezentuje svoji vizi a má možnost získat pro ni jednotlivé zaměstnance. S podřízenými během porady může stanovovat cíle, plánovat, organizovat a kontrolovat jejich realizaci.

- **Tým**

Vznik skupin či týmů je navrženo z důvodu rozšíření kapacity, eliminaci slabých stránek a využití silných stránek zaměstnanců, ke sdílení znalostí, etc.

- **Provozní workshopy**

Provozní workshopy jsou navrženy z důvodu rychlého sdílení znalostí, pro analýzu problémů, či nedostatků a přijetí opatření či nápravy. Zde je potřeba se scházet v pravidelných intervalech, dle náročnosti a objemu práce například jednou denně, dvakrát týdně, etc.

- **Vzdělávací workshopy**

Vzdělávací workshopy jsou navrhovány především pro získávání nových znalostí a praktického zapojení zaměstnanců do pracovních úkolů. Zde je navrženo v pilotním projektu vytvořit heterogenní složení vzdělávací skupiny, která se bude skládat ze zaměstnanců výroby a montáže. Vzdělávací workshopy jsou vhodné k získávání teoretických znalostí s následným analyzováním a podáváním návrhů ke zlepšování.

- **Vznik komunit**

Komunity většinou vznikají samovolně a v podniku mohou být velkým přínosem pro sdílení tacitních znalostí. V podniku Lincoln CZ, s.r.o. je možné i založit komunitu cíleně. Pro podnik jsou velkým přínosem a je potřeba vytvořit podmínky s vlivem středního managementu a využít komunity pro výše uvedený účel. Úkolem středního managementu je vytvořit základ pro vytváření pozitivního klima, navození vhodného chování, posilování dovedností, atd. Komunity jsou charakterizovány přátelskými vztahy, a proto jsou velice

vhodné ke sdílení a následné tvorby tacitních znalostí. K tomuto účelu je navrženo v podniku Lincoln CZ, s.r.o. zřídit a dát k dispozici dvě společenské místnosti vybavené počítačem s připojením k podnikovému intranetu a přístupy na sociální sítě, kde si zaměstnanci mohou navzájem předávat informace, znalosti či zkušenosti a přitom odpočívat.

- **Rotaci zaměstnanců**

S využitím výše navrženého ekonomického účtu zaměstnance propojeného se znalostním účtem zaměstnance můžeme systém rotace řídit efektivněji. V rotaci zaměstnanců, je potřeba uplatnit především systémovost. Je důležité, aby rotovali zaměstnanci k identifikovaným, klíčovým zaměstnancům, kteří jsou nositelé znalostí. Jedná se především o to, aby byla zajištěna zastupitelnost v době nemoci, dovolených či náhlému odlivu těchto zaměstnanců do jiných podniků, či zahraničí. Jde o předání znalostí (převážně tacitních), dovedností, zkušeností včas a nepřijít o know-how. Dalším důvodem je přemístění zaměstnance na jinou práci, či stroj nebo zaučení nových zaměstnanců.

- **Nástupní „adaptační“ proces zaučení**

Nástupní „adaptační“ proces zaučení, je v podniku Lincoln CZ, s.r.o. využíván. Podnik má vytvořen systém a následně plány k zaškolení na konkrétní pozice v podniku, které by měly po zaškolení zajistit bezchybnou samostatnou práci. Zde je potřeba identifikace nositele znalostí, který může a umí vykonávat funkci školitele.

- **Spolupráci se školstvím**

V podniku je navrženo nadále spolupracovat s odbornými učilišti, odbornými středními a vysokými školami a vychovávat si tak nástupce. K udržení své konkurenceschopnosti a zajištění trvalého rozvoje je potřeba zavést rozvojový program a nastartovat tak profesní rozvoj v podniku s cílem připravit si již studenty a učně pro práci v podniku Lincoln CZ, s.r.o. Zde je navrženo motivačně zajistit výuku anglického a německého jazyka.

- **Poradenství v oblasti znalostního managementu**

Zde je potřeba proškolení tým či skupinu ve znalostním managementu, k čemu slouží, jaké má výhody pro podnik i pro samotné zaměstnance a dále neustále šířit informace mezi všechny zaměstnance v podniku.

- **Vzdělávání a učení se**

Podpora ve vzdělávání a učení se různými formami, jako jsou knihy, odborná literatura, a dále využívat nové trendy elektronického vzdělávání či kurzů, kterými jsou e-learning, b-learning, new-learning. Zde je vhodné vybrat informace, znalosti, které lze následně uplatnit do praxe. Nové technologie jsou trendem doby, které umožňují rychlé vyhledání informací, znalostí jejich setřídění, hodnocení, apod. Uživatel elektronického vzdělávání se může zapojit do řešení úloh, ověřit si zda studiu porozuměl, apod. Další velikou výhodou je, že uživatel bude na svém pracovišti, tím ušetří čas i finance pro podnik.

- **Praxi a učení se**

Praxe a učení se z vlastních chyb, ze zkušeností a chyb ostatních, tento přístup je široce uplatnitelný v podniku, jednoduše řečeno školený se učí svoji praxí a tím vzniká proces přirozeného sdílení znalostí. Pro podnik je přínosem přenos informací, znalostí mezi více osob, eliminuje ztrátu při odchodu odborníka, zachování znalosti pro potřebu podniku.

- **Soutěže „Nová řešení a zlepšováký“**

Zde bylo navrženo pokračovat a dále rozšiřovat soutěže pro náměty na zlepšení podnikových procesů a podprocesů v oblasti: výroby, montáže, ergonomie, logistiky, bezpečnosti, kvality apod. Cílem soutěže je zvyšovat úroveň vzdělání se, upevňovat podnikovou kulturu, získávat návrhy ke zlepšování činností, postupů, projektů, apod., které přinesou efektivitu do podniku v oblasti podnikání.

Návrhy budou postoupeny k odborné skupině k posouzení a případně doporučený k realizaci. Zde je třeba nastavit hodnotící kritéria úspěšnosti jako realizovatelnost, přínosy, kvalita, náklady apod. Úspěšné návrhy ke zvýšení efektivit v podnikání budou veřejně oceněny materiálně i nemateriálně při slavnostním galavečeru, vždy ke konci kalendářního roku. Zde je potřeba zavést systém sběru návrhů v elektronické podobě, pod vlastním účtem zaměstnance například v SharePointu, který je uživatelsky srozumitelný pro širokou veřejnost.

Dalšími aktivitami mohou být podnikové kurzy, semináře, stáže, pobyty, konference, veletrhy, tréninky, externí vzdělávání a studium.

## **5.8 Ekonomická rozvaha**

Vzhledem k tomu, že nelze pracovat s interními daty podniku, je přistoupeno k ekonomické rozvaze na základě velmi hrubého odhadu.

### **5.8.1 Oblast nákladů**

Dovybavení informačního systému softwarovými nástroji – jedná se o nákladnou položku, která je závislá od výběru navržených softwarových nástrojů. Zde jsou finanční náklady odhadovány řádově na desítky až stovky tisíc Kč. Je velice obtížné tyto finanční náklady přesněji vyčíslit také z důvodu dodavatele a velikých rozdílů v cenách na trhu. Finanční náklady odhaduji na 250 tis. Kč.

Hardwarové vybavení – zde není potřeba velikých investic, postačuje stávající hardwarová infrastruktura podniku, pouze se jedná o nákup pěti sestav PC, které budou umístěné v odpočinkové místnosti pro zaměstnance a další budou pořízeny v souvislosti s novými pracovními pozicemi. Náklady na nákup hardwarového vybavení budou činit max. do 150 tis. Kč.

K výše uvedenému je navrženo využít příslušných výzev k podávání žádosti o dotace z fondů Evropské unie, a dále postupovat podle pravidel uvedených v příslušných směrnících.

Náklady na personální zajištění – jedná se o čas zaměstnanců, kteří se budou věnovat ve své pracovní době přípravě projektu, mapování znalostí, školení atd., zde se předpokládá, že se ve fázi přípravy budou věnovat určení zaměstnanci cca dvě hodiny denně. V přepočtu věnovaného času na finanční ukazatele se odhadují náklady v řádech desítek tisíc Kč. Náklady budou činit max. do 50 tis. Kč. Dále se v personálním zajištění jedná o vytvoření třech nových pracovních pozic jako je pozice ředitele znalostního managementu, koordinátora znalostního managementu a odborného garanta. Zde budou náklady navíc spojené se zázemím podstatně vysoké. Celkové náklady jsou odhadnuty na částku 1 200 tisíc Kč/ročně.

### 5.8.2 Oblast výnosů

Vzhledem k tomu, že nelze pracovat s interními daty podniku, je přistoupeno k hrubému odhadu. Ve fázích zavádění systému znalostního managementu se neočekávají výnosy. Na základě stanoveného cíle, zvýšit zisk o 3 procenta v průběhu střednědobého plánu byly odhadnuty výnosy ze zavedení systému znalostního managementu na cca 400 tis. Kč/ročně.

K tomuto účelu byl navržen systém metrik v oddílu 5. 3. 14. Zde je potřebné důsledně posoudit, zda vzniklé přínosy znalostního managementu jsou reálné výnosy v důsledku provedených změn v zavedení navrhovaného systému znalostního managementu.

### 5.8.3 Finanční úspory

Mimo výnosy, které plynou přímo se zavedením systému znalostního managementu, lze ušetřit nemalé finanční prostředky, které souvisí s návrhem zavedení školení zaměstnanců formou e-learningu, který bude podnik využívat ke vzdělávacím odborným kurzům v rámci profesního rozvoje. Zde se odhaduje ušetřit minimálně 5 tis. Kč/ročně na zaměstnance, celková roční úspora se tak odhaduje na 1 500 tis. Kč.

Další úspory lze najít v souvislosti s využíváním webové konference, a tím eliminování služebních cest na minimum. Celkové roční úspory na cestovní výdaje, stravné a nocleh se odhadují na 100 tis. Kč.

### 5.8.4 Odhad návratnosti investice

Na základě hrubého odhadu, bez využití interních dat podniku bylo vyčísleno:

Náklady celkem v tis. Kč – 1 600

Výnosy celkem v tis. Kč – 400

Úspora celkem v tis. Kč – 100

Doba návratnosti investic byla stanovena po již zavedeném systému znalostního managementu na tři roky.

## 6 Vyhodnocení předpokládaných přínosů návrhu

### 6.1 Teoretické přínosy práce

Hlavním teoretickým přínosem je zjištění současného stavu znalostního managementu v průmyslovém podniku Lincoln CZ, s.r.o. Během předdiplomní praxe byl proveden v podniku průzkum stavu znalostního managementu tzv. dotazováním u cca 15 zaměstnanců na různých pracovních pozicích a na základě poskytnutých podnikových materiálů byl analyzován současný stav, který je popsán v předchozích kapitolách.

Teoretické přínosy práce jsou spatřovány jako:

- Tvorba teoretického materiálu k problematice znalostního managementu.
- Zmapování nejdůležitějších poznatků z oblasti znalostního managementu.
- Zmapování faktorů, které ovlivňují zavedení znalostního managementu.
- Využití systému znalostního managementu jak z pohledu informačních systémů, tak z pohledu lidských zdrojů.
- Objasnění vlivu organizační struktury podniku k funkčnosti znalostního podniku.

- Návrh implementace systému znalostního systému na základě srovnání současného stavu se stavem budoucím.
- Možnost využití návrhu či jeho částí k zavedení systému znalostního managementu do podniku.
- Možnost využití poznatků v pedagogice.

Pokud seznámení s touto prací přivede osoby, které mají co k dočinění v podnicích s výše uvedenou problematikou k zamyšlení či úvahám, a začnou se problematikou znalostního managementu vážně zabývat, pak tato práce splnila svůj účel.

Zde jsou shrnuty další možné teoretické přínosy ze zavedení systému znalostního managementu do podniku, kterými jsou exempli gratia:

- Vylepšení stavu podnikatelské strategie.
- Zvýšení hodnoty podniku.
- Nárůst tržeb a zisků.
- Snížení celkových nákladů.
- Vylepšení týmovosti v podniku.
- Nacházení nových příležitostí.
- Inovace.
- Efektivita při znovuobjevování a nepoučení se z dřívějších chyb.
- Efektivita při akceschopnosti a rozhodování.
- Zlepšení povědomí při společném podnikání.
- Vyšší informovanost.
- Zvýšení potenciálu lidských zdrojů.
- Vylepšení podnikové kultury s vyšší morálkou, lepšími vztahy apod.
- Efektivní zapojení nových zaměstnanců a zaučení na nové pozice.
- Výhoda připravenosti na krizové situace a změny.
- Nárůst přidané hodnoty produktu..
- Efektivnější využívání zaměstnanců.
- a mnoho dalších přínosů, které se od výše uvedených dále odvíjejí.

Problémem stále zůstává, že většina těchto přínosů jsou velice těžko měřitelné.

## 6.2 Praktické přínosy práce

V práci je uveden návrh na zavedení systému znalostního managementu do podniku Lincoln CZ, s.r.o., kterým je nastíněno, jak je znalostní management důležitý, když je vhodně a systematicky zaveden do podniku. Pokud vrcholový management podniku přistoupí k implementaci systému znalostního managementu a bude jeho další využití důsledně prohlubovat v rámci celého podniku, nepochybně získá veliké výhody ve vyšších podnikových výkonech, v poskytování služeb, v komunikaci mezi zaměstnanci, manažery i vlastníky podniku atd. Díky identifikaci znalostí, znalostních procesů, podnikových procesů, lze v podniku vytipovat tzv. znalostní zaměstnance, kteří jsou díky svým znalostem pro podnik klíčovými zaměstnanci. Tyto klíčové zaměstnanci nemusí být jen manažeři, ale například respektovanými odborníky. S takto vytipovanými klíčovými zaměstnanci z celkového průřezu podniku lze po jejich motivování a seznámení se základy znalostního managementu počítat s jejich aktivním zapojením do pilotního projektu zavádění znalostního managementu. Další praktické přínosy jsou spatřovány také v tom, že lze využít některé navržené metody, nástroje či prvky samostatně a tím optimalizovat některé procesy a podprocesy v podniku.

Stručně řečeno systém znalostního managementu velkou mírou přispěje ke zvýšení hodnot a konkurenceschopnosti podniku.

Podnik Lincoln CZ, s.r.o. má velikou výhodu tím, že podniková strategie podporuje znalostí management a že v podniku jsou již zavedeny některé aktivity, které znalostí management podporuje. Bylo by vhodné je systematicky rozšiřovat a stávající aktivity v podniku prohlubovat. Z části má identifikovány zdroje znalostí a pro koho jsou určené, jsou identifikovány znalosti, které jsou potřeba pro podnikání, disponuje nejmodernější technologií, která podporuje implementaci znalostních software či dalších modulů k informačnímu systému SAP. V podniku existují cenné informace a znalosti, které se dají za pomoci systému znalostního managementu efektivněji využívat a vše pak zúročit v pozitivních výsledcích podniku jako celku, ale je potřeba nastavit metriky, které by vyjádřily přínosy zavedeného systému s orientační informací o návratnosti investice. Zde je důležité mít na vědomí, že zavádění znalostního managementu je spojeno s riziky, jako jsou vysoké finanční náklady, bezpečnostní rizika, negativní přijetí systému zaměstnanci, technická rizika, etc.

Pouhé zavedení znalostního managementu však nestačí, je třeba neustále vytvářet prostředí důvěry, respektu apod., protože znalosti můžeme efektivně využívat a sdílet pouze v přátelském klimatu v podmínkách důvěry.

Pokud by se povedlo přesvědčit vrcholový management podniku, aby do podniku byl zaveden systém znalostního managementu, lze tuto práci použít k postupu zavedení systému znalostního managementu. Pokud by byla použita k implementaci jiná metodika, je žádoucí co nejvhodnějším způsobem skloubit základní faktory přístupů, kterými jsou procesní, projektový, týmový, technologický, systémový a interdisciplinární.

## **7 Závěr:**

Práce je tvořena dvěma základními částmi. V první části tzv. teoretické jsou popsány základní informace o znalostním managementu. Především se jedná o vymezení základních pojmů, jako jsou data, informace, znalost, intelektuální kapitál atd. Jako důležitá část je věnována systému znalostního managementu jeho obsahu a jeho systematického zavádění do podniku za pomoci vybraných metodik.

V druhé části tzv. praktické je popsán návrh na zavedení systému znalostního managementu do podniku Lincoln CZ, s.r.o., s cílem vytvoření systému, který v podniku umožní vytvářet, vyhledávat, získávat, sdílet a užívat i opakovaně znalosti efektivním způsobem. Ad hoc je zde charakterizován podnik s následnou analýzou stávajícího stavu. Předmětem zájmu v této části je návrh zavedení prvků a nástrojů znalostního managementu. Pro zavádění znalostního managementu do podniku Lincoln CZ, s.r.o., je navrženo zavedení systému znalostního managementu po částech a to nejprve do oblasti výroby a montáže a po-té systém implementovat do celého podniku. K návrhu je doporučeno použít projektového přístupu a využití vhodné metodiky k zavádění znalostního managementu, tak aby zavedení bylo systematické a v závěru efektivní. Analýzou přístupných metodik a na základě kritérií jako obecnosti, cílového stavu a komplexnosti dle [6] je v návrhu rozhodnuto použít k implementaci metodiku KM-Beat-It. Vzhledem k zadání je práce zpracovaná do třetí fáze projektu, ostatní fáze jsou nad rámec zadání. V praktické části jsou dále podrobněji popsány jednotlivé činnosti jako např. sestavení realizačního týmu, analýza výchozího stavu s identifikací znalostních zdrojů, znalostních procesů, podnikových procesů, atd., dále tvorba znalostní strategie, tvorba systému metrik, tvorba nové organizační struktury a realizace

znalostních aktivit, kterými by podnik musel projít, aby se mohl stát znalostním podnikem. V praktické části nechybí ani SWOT analýza, která byla provedena na základě dostupných a velice omezených informací, kde jsou definovány silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

V závěru praktické části je uvedeno vyhodnocení předpokládaných návrhů s teoretickými i praktickými přínosy.

## 8 Seznam příloh:

Příloha č. 1 ..... Identifikace klíčových znalostí

## 9 Seznam obrázků:

Obrázek 1: Rozdíl mezi účetní a skutečnou hodnotou podniku[11].	9
Obrázek 2: Pojetí intelektuálního kapitálu dle Karl Erik Sveiby [18].	10
Obrázek 3: Model výrobní haly Lincoln CZ, s.r.o.	14
Obrázek 4: Organizační schéma podniku Lincoln CZ, s.r.o. [13].	15
Obrázek 5: Organizační schéma podniku Lincoln CZ, s.r.o. [13].	15
Obrázek 6: Organizační schéma podniku Lincoln CZ, s.r.o. [13].	16
Obrázek 7: Schéma progresivního rozdělovače [13].	17
Obrázek 8: Dvoupotrubní mazací systém [13].	17
Obrázek 9: Schéma systému Quickclub [13].	18
Obrázek 10: Podnikové organizační směrnice Podniku Lincoln CZ, s.r.o. [13].	22
Obrázek 11: Kompetenční model pro hodnocení příslušných pozic [13].	23
Obrázek 12: Fáze zavádění znalostního managementu do podniku. Zdroj vlastní zpracování.	25
Obrázek 13: Stručný postup činností, dle metodiky KM-Beat-It s využitím zdroje [21].	26
Obrázek 14: Grafické znázornění činností k zavedení znalostního systému do podniku s využitím software ProjectLibre.	27
Obrázek 15: Grafické znázornění činností k zavedení znalostního systému do podniku s využitím software ProjectLibre.	28
Obrázek 16: Strategická mapa, zdroj [23].	31
Obrázek 17: interaktivní řídicí panel "Dashboard"[23].	32
Obrázek 18: Strategická mapa zobrazena prostřednictvím tzv. strategického dashboardu [23].	33
Obrázek 19: Popisné úrovně pro znalostní aktiva [11].	34
Obrázek 20: schéma procesu[13].	37
Obrázek 21: Kvalifikační matice, ukázka iniciativy zaměstnance [13].	40
Obrázek 22: Hypertextová organizační struktura[15].	52
Obrázek 23: Náhled na uživatelské prostředí systému Workflow,	56



## 10 Seznam tabulek

Tabulka 1: Srovnání industriálního a znalostního podniku [20].	24
Tabulka 2: Stručné srovnání současného stavu se stavem cílovým (vlastní zpracování)	42
Tabulka 3: Perspektivy a ukazatele BSC.	48
Tabulka 4: Návrh odměňování znalostních pracovníků metodou BSC s přímým stanovením vah.	50
Tabulka 5: Srovnání výše uvedených organizačních struktur [15].	51

## 11 Použitá literatura:

- [1] PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Moderní management znalostí. Principy, procesy, příklady dobré praxe*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9
- [2] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7
- [3] BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa nakladatelství, s.r.o., 2008. ISBN 978-80-87197-03-5
- [4] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, nakladatelství Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0878-8
- [5] TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C.H.Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3
- [6] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8
- [7] HOREJC, J., FRIEDEL, L.: *Modul „Znalostní management a DP“: Západočeská univerzita v Plzni, vzdělávací CD projektu č. CZ.1.07/2.3.00/09.0163 Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost, Plzeň, 2010*
- [8] VYMĚTAL, J., DIAČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ, 2005. ISBN 80-86920-01-1
- [9] TRUNEČEK, J. *Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí*. 1.vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. ISBN 80 – 245 -0246 – 1

[10] MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. ISBN 978-80-7380-230-1

[11] ZNALOSTI 2006, 5. ročník konference Hradec Králové, Ostrava: VŠB TU, 2006. ISBN 80-248-1001-8

[12] DRUCKER, P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. Butterworth-Heineman Oxford. UK. 1999. ISBN 80-7261-021-X

[13] PODNIKOVÁ DOKUMENTACE

[14] HOFSTEDE, G. *Kultury a organizace. Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha, [překlad Luděk Kolman]: Linde, 2007. ISBN 978-80-86131-70-2

[15] MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H.Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8

*Internetové adresy:*

[16] AKTUALNĚ.CZ: "Informace nejsou znalosti." (Kdo to řekl? Co to znamená?) Milan Zelený [online]. 2014. Dostupné z: <http://blog.aktualne.cz/blogy/milan-zeleny.php?itemid=3539>

[17] OSUD. CZ: *Letnímu vánku o bouři studniční žábě o moři polovzdělanci o tom co nikdy ve škole neslyšel nevyprávěj* [online]. 2014. Dostupné z: <http://www.osud.cz/letnimu-vanku-o-bouri-studnicni-zabe-o-mori-polovzdelanci-o-tom-co-nikdy-ve-skole-neslysel-nevyprave>

[18] BUSINESS ENCYKLOPEDIÉ: *Intelektuální kapitál* [online]. 2014. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/intelektualni-kapital>

[19] HOSPODÁŘSKÉ NOVINY: *Nový fenomén: Znalostní pracovníci*, Ludmila Mládková [online]. 2014. Dostupné z : [http://ihned.cz/c3-20731790-000000\\_d-20731790-000000\\_d-20731790-novy-fenomen-znalostni-pracovnici](http://ihned.cz/c3-20731790-000000_d-20731790-000000_d-20731790-novy-fenomen-znalostni-pracovnici)

[20] DIGITální KNIHOVNA UNIVERZITY PARDUBICE: *Prvky znalostního managementu ve školách manažerského myšlení* [online]. 2014. Dostupné z <http://hdl.handle.net/10195/42680>

- [21] LIDE. UHK. CZ: *Vladimír Bureš/Publikační činnost/publications/časopisy* [online]. 2014. Dostupné z <http://lide.uhk.cz/fim/ucitel/buresv11/publications/KM-Beat-It.pdf>
- [22] SKF ČESKÁ REPUBLIKA: *Vize, poslání, hnací síla a hodnoty* [online]. 2014. Dostupné z: <http://www.skf.com/cz/our-company/skf-commitment/vision-missiondriversvalues/index.html>
- [23] INTER INFORMATICA: *Partner Solutions* [online]. 2014. Dostupné z: <http://balanced-scorecard.cz/strategicka-mapa-obrazek.html>
- [24] MANAGEMENT MANIA: *Balanced Scorecard (BSC)* [online]. 2014. Dostupné z <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>
- [25] SYSTÉM ON LINE: *ECM-přehled IT řešení pro správu dokumentů a obsahu* [online]. 2014. Dostupné z <http://www.systemonline.cz/prehled-informacnich-systemu/sprava-dokumentu-a-obsahu/>
- [26] IBM: *Databázové servery pro nejvyšší nároky a pro zpracování jakýchkoliv typů dat* [online]. 2014. Dostupné z <http://www.intax.cz/sheets/IBM-DataManagementCZ.pdf>

## **PŘÍLOHA č. 1**

### **Identifikace klíčových znalostí**

<b>Klíčové znalosti v oblasti výroby a montáže</b>	
<b>Klíčová znalost</b>	<b>Znalostní pracovník (uvedeno obecně)</b>
němčina – úřední jednání, smlouvy, dohody, technická dokumentace, materiály	vedoucí týmu 001, manažer 001
angličtina – úřední jednání, smlouvy, dohody, technická dokumentace, materiály	vedoucí týmu 002, manažer 003
samostatné odepisování výroby	mistr 001, 002
Microsoft office (MS Word, MS Excell) - lektor	manažer 001, 007, 004
výrobní dokumentace (specifické znalosti a zkušenosti)	mistr 001, expert
celkový proces výroby (znalosti a zkušenosti)	part'ák 002, mistr 002,
nové technologie	part'ák 001,
technologie zpracování	part'ák 001, 002, mistr 001
znalost produktů, materiálu	mistr 002, expert 002, 004
specifické znalosti - příprava a předmontáž	expert 001, 002
specifické znalosti - montáž tělesa	expert 001, 002
specifické znalosti - montáž elektro/tělesa	expert 002, 005
specifické znalosti - konečná montáž/plnění	expert 003, 004
specifické znalosti - tlaková zkouška/konečná	expert 003, 004
problémové balení	expert 004, 005
specifické znalosti – kontrolní/tlakový stůl	expert 005, 006
zaučení - balička	expert 004, 007
specifické znalosti - montáž ventilů	expert 001, 004
zaučení - lis kolíků pro Injektory	expert 005, 002
specifické znalosti - ohýbání trubiček	expert 005, 007
specifické znalosti – pumpy/čerpadla	expert 003, 008
zaučení kontrolní stůl	expert 003, 004
zaučení - osazování	expert 004, 005, 006
používání přípravků,	expert 001, 003
specifické znalosti práce s kity	expert 001, 002,
specifické znalosti plnění trubek a hadic –	expert 003, 005, 006

<b>Klíčová znalost</b>	<b>Znalostní pracovník</b>
specifické znalosti - vysokotlaky	expert 003, 005,
zaučení řezání	expert 006, 005
zaučení ražení	expert 006, 005
specifické znalosti a zaučení- vrtání	expert 006, 005
zaučení - odšponování	expert 006, 005
zaučení - práce na lisu	expert 005, 004, 001
specifické znalosti - měření a kontrola	expert 007, 008, 012
specifické znalosti ultrazvuk + lázeň	expert 007, 008, part'ák 001, 002
zaučení - horizontální (ruční) honovačka	expert 008, 009
specifické znalosti a zaučení CNC (všechny typy)	expert 009, 010, 012, 014, part'ák 001, 002
zaučení - seřizovna nástrojů	expert 010, 015
zaučení - broušení pístů hrubování	expert 011, 007, 012
zaučení - kartáčovací stroj	expert 011, 012
zaučení - lepení a rovnání K - pístů	expert 011
zaučení - soustruh (všechny typy)	expert 010, 001, 012
zaučení - bruska	expert 007, 008, 009
prezentační dovednosti	manager 001, 004, part'ák 001, 002
vedení lidí	expert 010, 011, 007, manažer 001, 002, part'ák 001, 002
time management a plánování práce	expert 010, 011, 007, manažer 001, 002
lean management	part'ák 001, 002, manažer 001, 002
asertivní komunikace	part'ák 001, 002, 007, manažer 001, 002
schopnost řešit konflikty	part'ák 001, 002, 007, manažer 001, 002
řízení VZV ručně vedený (vydávání osvědčení)	expert 005, 004, 008
řízení VZV s pohonem (vydávání osvědčení)	expert 005, 004, 008

<b>Klíčové znalosti v oblasti logistika</b>	
<b>Klíčová znalost</b>	<b>Znalostní pracovník</b>
němčina – úřední jednání, smlouvy, dohody,	vedoucí týmu 003, manažer 003
angličtina – úřední jednání, smlouvy, dohody,	vedoucí týmu 004, manažer 003
požární ochrana (aplikace zákona)	mistr 001, 002
Microsoft office (MS Word, MS Excell, lotus Notes, Power Key) - lektor	manažer 001, 007, 004
problematika paletování	mistr 001, expert 009, 010
problematika vyskladnění	mistr 002, expert 009, 010
Kanban zavedení a dohled ....	expert 009, 010
optimalizace skladu	expert 011, 012
vývoz a principy nakládky	expert 011, 012
problematika kompletace a balení	expert 011, 012, 013
problematika síťových zakázek	expert 014, 015
specifické zakázky	expert 015, parták 005
zpracování analýz ze systému	parták 005,
eliminace odchylek	parták 005, 007
tvorba panelu dodavatelů	expert 001, 004
správa kmenových dat	expert 011, 012
interní audit (ISO ....)	expert 011, 012, 013
prezentační dovednosti	expert 011, 012
vedení lidí	expert 011, 012, 013
time management a plánování práce	expert 014, 015, 016
lean management	parták 005, 007
asertivní komunikace	expert 001, 002,
project management + stakeholders	parták 005, 007
chase management	expert 003, 005,
project management	parták 005, 007
manažerské řízení - štíhlá výroba	parták 005, 007
logistika skladů/skladování	parták 005, 007

<b>Klíčové znalosti v oblasti mistrů</b>	
<b>Klíčová znalost</b>	<b>Znalostní pracovník</b>
němčina – úřední jednání, smlouvy, dohody,	vedoucí týmu 003, manažer 003
angličtina – úřední jednání, smlouvy, dohody,	vedoucí týmu 004, manažer 003
požární ochrana	mistr 001, 002
Microsoft office (MS Word, MS Excell, lotus Notes, Power Key, Access) - lektor	mistr 001, 002, 003, 004
transakce k vydaným zakázkám	mistr 001, 002
IS kvality	mistr 001, 002
interní audit	mistr 003, 004
prezentační dovednosti	mistr 001, 002, 003, 004
vedení lidí	mistr 001, 002, 003, 004
time management a plánování práce	mistr 001, 003, 004
lean management	mistr 002, 004
asertivní komunikace	mistr 001, 002
výrobní dokumentace	mistr 001, 003,
znalost produktů a materiálů	mistr 001, 002, 003,
osouzení parametrů produktu	mistr 001, 003,
operativní plánování výroby	mistr 001, 003