

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní**

**Znalostní podpora řešení rozhodovacích problémů manažerů v podniku
ZVU POTEZ, a.s.**

Zuzana Němcová

**Bakalářská práce
2011**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Zuzana NĚMCOVÁ**
Osobní číslo: **E08668**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku - Manažerská etika**
Název tématu: **Znalostní podpora řešení rozhodovacích problémů
manažerů v podniku ZVU POTEZ, a.s.**
Zadávající katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

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

Stanovení cílů práce

1. Charakteristika a principy znalostního managementu
2. Rozhodovací procesy manažerů a možnosti jejich podpory
3. Profil podniku ZVU POTEZ, a.s.
4. Aplikace nástrojů znalostního managementu při řešení rozhodovacích problémů v podniku ZVU POTEZ, a.s.
5. Zhodnocení systému podpory řešení rozhodovacích problémů v podniku, doporučení pro další rozvoj
6. Formulace závěrů

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:


- DOSTÁL, Petr; RAIS, Karel; SOJKA, Zdeněk. Pokročilé metody manažerského rozhodování. Praha : Grada, 2005. 166 s. ISBN 80-247-1338-1.**
FOTR, Jiří. Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje. Praha : Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9.
ROBBINS, Stephen; DECENZO, David. Fundamentals of management : essential concepts and applications : international edition. Upper Saddle River : Pearson Education, 2008. 454 s. ISBN 978-0-13-503171-1.
TRUNEČEK, Jan. Management znalostí. Praha : C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
TRUNEČEK, Jan. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha : Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga. Moderní management v teorii a praxi. Praha : Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Aleš Horčíčka**
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **22. listopadu 2010**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2011**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 22. listopadu 2010

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 30. 4. 2011

Zuzana Němcová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala společnosti ZVU POTEZ, a.s., zejména panu Ing. Zdeňku Kupsovi za poskytnuté informace a věnovaný čas.

Dále děkuji panu Ing. Aleši Horčíčkovi za připomínky a odborné vedení této bakalářské práce.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá znalostní podporou při řešení rozhodovacích problémů manažerů v podniku ZVU POTEZ, a.s. V první kapitole je definován význam znalostní podpory, základní pojmy a prostředí související s managementem znalostí. Následující kapitola se věnuje rozhodováním manažerů a charakterizuje modely a přístupy podporující rozhodování. Další kapitoly podávají informace o vybraném podniku. Zabývají se rozhodováním, znalostmi a dále dotazníkovému šetření, které zjišťuje přístup k datům, informacím a znalostem v podniku. V poslední kapitole je vyhodnoceno dotazníkové šetření a navržena zlepšení v nakládání s daty, informacemi a znalostmi v podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

intelektuální kapitál, management znalostí, data, informace, znalosti, znalostní pracovník, rozhodování, ZVU POTEZ, a.s.

TITLE

Knowledge Support in Solving Managerial Decision-making Problems in the Company ZVU POTEZ, Inc.

ANNOTATION

This bachelor work deals with knowledge-based decision support in solving decision-making problems of managers in the company ZVU POTEZ, Inc. The first chapter defines the meaning of knowledge support, environment and basic concepts related to knowledge management. The following chapter examines the characteristics of managerial decision-making and describes models and approaches to decision-making support. The next chapter provides with information about the selected company. The chapter deals with decision-making and knowledge and a questionnaire survey, which determines access to data, information and knowledge in the company. The questionnaire is in the last chapter and the improvements are suggested in data, information and knowledge in the company.

KEYWORDS

intellectual capital, knowledge management, data, information, knowledge, knowledge worker, decision, ZVU POTEZ, Inc.

OBSAH

Úvod.....	8
1 Charakteristika a principy znalostního managementu.....	10
1.1 Význam managementu znalostí v současnosti	10
1.1.1 Integrace činností v podniku	10
1.1.2 Intelektuální kapitál a znalostní společnost.....	11
1.2 Charakteristika znalostí a managementu znalostí	13
1.2.1 Znalosti v průběhu historie a vývoji společnosti.....	13
1.2.2 Definice managementu znalostí	14
1.2.3 Data, informace, znalosti	15
1.2.4 Specifické vlastnosti znalostí a model SECI.....	17
1.2.5 Znalostní pracovník	19
1.3 Principy efektivní práce se znalostmi	19
1.3.1 Podmínky fungování managementu znalostí	20
1.3.2 Praktické příklady přístupů k managementu znalostí.....	21
1.3.3 Vzdělávání v současné praxi.....	22
1.3.4 Organizační struktury.....	23
1.3.5 Budování znalostní podnikové kultury	24
2 Rozhodovací procesy manažerů a možnosti jejich podpory.....	27
2.1 Rozhodování manažerů	27
2.1.1 Struktura rozhodovacích procesů.....	27
2.1.2 Rozhodovací problémy	29
2.1.3 Rozhodování v podmínkách jistoty, rizika a nejistoty	31
2.2 Rozhodovací modely a přístupy.....	32
3 Profil podniku ZVU POTEZ, a.s.....	34
3.1 Základní charakteristika podniku	34
3.2 Historie podniku.....	35
3.3 Současnost podniku	35
3.4 Výrobní program	37
4 Aplikace nástrojů znalostního managementu při řešení rozhodovacích problémů v podniku ZVU POTEZ, a.s.	38

4.1	<i>Analýza systému rozhodování a odpovědnosti v podniku</i>	38
4.2	<i>Podnikové znalosti a rozhodování</i>	41
4.3	<i>Nástroje podpory řešení rozhodovacích problémů v podniku</i>	43
4.4	<i>Dotazníkové šetření o zjištění efektivního nakládání manažerů s daty, informacemi a znalostmi v podniku ZVU POTEZ, a.s.</i>	45
5	Zhodnocení systému podpory řešení rozhodovacích problémů v podniku, doporučení pro další rozvoj	47
5.1	<i>Vyhodnocení dotazníkového šetření</i>	47
5.2	<i>Doporučení pro další rozvoj</i>	53
	Závěr	55
	Seznam literatury	57
	Seznam obrázků	60
	Seznam tabulek	61
	Seznam příloh	62

Úvod

Po druhé světové válce docházelo ke změnám v oblastech sociálních, ekonomických, technologických, technických a v mnoha dalších. Podstatou této přeměny je vývoj od průmyslové ke znalostní společnosti. Tato skutečnost proniká i do manažerského myšlení a chování.

V současné době se setkává člověk s nerovnoměrnými změnami v ekonomickém prostředí. Tento fakt podnik podněcuje k neustálému zlepšování. Pro efektivní provoz podniku jsou nutné cenné a vhodně řízené znalosti, které zajistí podniku konkurenční výhodu a jsou účinným nástrojem konkurenčního boje. Nevyužité znalosti jsou pouze informacemi, pokud nejsou využity v činnosti.

Státy, které si uvědomují důležitost znalostí a dovedností v podnikání, se řadí k nejbohatším zemím.

Je nutné vnímat rozdíl mezi managementem znalostí a znalostním managementem. Management znalostí je základem znalostního managementu, pracuje s konkrétními znalostmi a zároveň s metodami a nástroji pro manažery. Znalostní management využívá produkty a výstupy managementu znalostí a souvisí s organizační úrovní.

Zahájení efektivního plánování, vymezení cílů, zaměření se na zákazníka, personální zabezpečení podnikových procesů, vedení lidí a kontrola pomohou stanovit způsob dalšího rozvoje a manažery směřovat k efektivnosti a excelentnosti.

Předmětem této bakalářské práce je znalostní podpora při řešení rozhodovacích problémů. Práce se věnuje významu a charakteristice znalostí, managementu znalostí a principům efektivní práce se znalostmi. Zároveň se práce zabývá rozhodováním manažerů a rozhodovacími modely a přístupy. Poskytuje také obecné informace i informace o rozhodování a znalostech v podniku ZVU POTEZ, a.s. Dále bylo v podniku provedeno dotazníkové šetření o efektivním nakládání manažerů s daty, informacemi a znalostmi, které poslouží k zmapování této oblasti. V závěru práce jsou navrženy postupy pro zlepšení v oblasti přístupu k datům, informacím a znalostem v podniku. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že podnik by měl zlepšit přístup k datům, informacím a znalostem.

Cílem této práce je přiblížit a charakterizovat management znalostí jako soubor nástrojů pro podporu rozhodování manažerů. Dalším cílem je na základě dotazníkového šetření zmapovat možné způsoby zlepšení nakládání s daty, informacemi a znalostmi v podniku ZVU POTEZ, a.s.

Informace uvedené v této práci byly získány z dostupné odborné české a zahraniční literatury, internetu, konzultací s pověřeným pracovníkem ve společnosti ZVU POTEZ, a.s. a z dotazníkového šetření provedeného v této společnosti.

1 Charakteristika a principy znalostního managementu

Management znalostí je v současnosti velmi používaným pojmem, a proto naprosto oprávněně musí znalost v soudobém turbulentním tržním prostředí předstihnout aktuální potřeby trhu [17].

Management znalostí je hybridním oborem. Nejedná se o vědu ani o dovednost. Ale spojuje oblast vzdělávání a rozvoj podniku, řízení lidských zdrojů a informační systémy [2].

1.1 Význam managementu znalostí v současnosti

V současnosti se stává podmínkou úspěšnosti úroveň znalostí a dovedností lidí jak na národní tak i mezinárodní úrovni [11].

1.1.1 Integrace činností v podniku

V dnešní době je mnoho modelů a přístupů, jak řídit nebo vést organizaci, a mnoho doporučení není funkčních a účinných. V současném globalizovaném světě je těžké najít univerzální přístup k vytvoření zdravé a konkurenceschopné organizace.

Pouze pracovníci disponující příslušnými znalostmi mohou provádět činnosti související s úspěšnými procesy podnikového řízení a rozluštit tak některé vnitřní podnikové problémy. Prostřednictvím účinného znalostního řízení můžeme úspěšně transformovat cíle uvedených podnikových procesů na reálné výstupy. Znalosti systémového přístupu předpokládají, že nejen výstupy, ale i poznatky a zkušenosti získané z určitých projektů budou sloužit jako zpětná vazba pro neustálé zdokonalování.

Podstatou dlouhodobé konkurenceschopnosti je neustálé učení se, rozvíjení znalostí a dovedností, také trvalá kultivace kreativity, emoční inteligence, etiky, morálky, poctivosti v podnikání a motivace k rozvoji vlastního potenciálu a výkonu [11].

Novodobý podnik produkuje nejen výrobky a služby, ale i sebe. Proto je třeba, aby podnik vytvořil zprvu sám sebe a poté vyráběl. Musí tedy vytvořit, inovovat, zdokonalovat a ovládat znalostní podnik, aby mohl vyrábět [16].

Rozvoj v oblasti kvality, životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci vede k tvorbě integrovaných systémů managementu. Poradenské organizace reagují na trendy a jsou schopny poskytnout službu kombinovaných prověrek podle novely ISO 9001:2008 a ISO 19011:2002. V této oblasti se směřuje stále dál a zpracovávají se nová hlediska jako systém řízení znalostí, systém řízení ochrany dat, systém řízení rizik atd. [11].

Integrace jednotlivých funkcí v jeden komplex byla vždy respektována. Doposavad se však soustředilo na vysokou kvalitu jednotlivých funkcí. Moderní myšlení a jednání manažera, však staví potřebu spolupráce na první pozici. Synergický efekt je považován za zásadní základ podnikové prosperity. Je nezbytná ucelenost integrovaného systému řízení, který zaručí efektivitu dlouhodobého i krátkodobého rozvoje firmy. Celopodnikový systém řízení vyžaduje vysokou míru osobní kvality a využití napříč celé firmy znalostí a zkušeností [11], [16].

V rámci podnikového řízení je spolupráce v rámci integrovaných systémů významnou rolí. Jednostrannost a izolovanost v organizaci může vést k znehodnocení výsledků i toho nejpocitivějšího a nejusilovnějšího snažení organizace. Prvotřídní organizace si uvědomují, že zavedení integrovaného systému řízení nestačí. Je důležité zvládat a zavést další souhrnná schémata řízení, kde hraje jednoznačnou roli management znalostí.

Zaměstnanec je původce a zdrojem všech ostatních kvalit. Jen jeho osobní kvalita, znalost a dovednosti zajistí další zlepšování. Vysoký stupeň osobní kvality vede k vysoké úrovni jednotlivých týmů. Výrobky a služby dokonalé kvality tvoří týmy s vysokým stupněm kvality. Spokojený zákazník přinese lepší finanční výsledek, lepší pověst, efektivnost, prosperitu a konkurenceschopnost organizace [11].

1.1.2 Intelektuální kapitál a znalostní společnost

V poslední době se zájem přesouvá z nejmodernějších technologií na oblasti lidského, intelektuálního kapitálu [16].

Pod intelektuálním kapitálem se skrývá člověk a jeho kreativita, osobité tvůrčí myšlení a objevování nových podob přidávání hodnot [11].

Intelektuální kapitál znamená souhrn znalostí, které podnik ve skutečnosti používá a má je k dispozici [10].

Každý pracovník však neposkytuje svému podniku intelektuální kapitál. Skupině pracovníků je schopnost intelektuálního kapitálu vlastní a umí ji nanejvýš inteligentně využívat. Druhá skupina pracovníků si však tyto schopnosti neosvojí [16].

Ekonomika v poslední době pozměňuje závislost z hmotných zdrojů na znalostní a intelektuální kapitál. Intelektuální kapitál má tři skupiny a to lidský, strukturální neboli organizační a vztahový neboli zákaznický kapitál, viz následující tabulka [16], [10].

Tabulka 1 - Intelektuální kapitál - základní skupiny

Lidský kapitál	Strukturální kapitál	Vztahový/zákaznický kapitál
<p>Potenciál pro budoucí úspěch, mj.:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Schopnosti • Kompetence • Zkušenosti • Expertiza • Angažovanost • Motivace 	<p>Organizační rutina, jako:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Metody • Koncepce • Procesy • Kultura • Infrastruktura • IT • Patenty/značky 	<p>Stabilizované vnější vztahy k:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zákazníkům • Dodavatelům • Výzkumným institucím • Investorům • Společnosti • Ostatním stakeholderům

Zdroj: PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí*. 2010, s. 106

V podnicích se stává, že dílčí části intelektuálního kapitálu jsou odděleny a vazby mezi nimi chybí. Tato překážka je způsobena organizačním rozčleněním odpovědných útvarů a silné hranice omezují komunikaci mezi útvary. Uvádět cílevědomě do souladu rozvoj a intelektuální kapitál má zodpovídat člověk, který pracuje v top managementu a má za úkol učení organizace, poté i zavedení znalostního managementu, díky kterému může proběhnout proměna podniku na společnost znalostí.

Znalostní podnik znamená organizace vybudovaná na znalostech za předpokladu znalostní společnosti. Uplatňuje kladný rozvoj ověřených trendů a už zavedených trendů světové kategorie [16].

Znalostní podnik je takový podnik, který umí dobře řídit a využívat znalosti, lze ho poznat na základě těchto charakteristik:

- Znalostní souhrn schopností podniku se nejlépe využívá a prvotřídní znalosti jsou dosažitelné v kterémkoliv místě a čase.
- Trh znalostí v podniku co nejlépe pracuje, včetně jeho budovatele a uživatelů.
- Důležité znalosti se akumulují do podoby procesů, struktur, návrhů a patentů.
- Znalosti se používají při rozvoji nových produktů, služeb a procesů.
- Vlastní poznatky se sdílejí formou znalostí všem pracovníkům, kteří je použijí.
- V podniku se zavádí soustava školení a vzdělávání s prvotřídními novinkami.
- Rizika objevující se z hlavních znalostí se odhalují dopředu.
- Dlouhodobý záměr podniku je ve shodě s politikou řízení znalostí [20].

V „neznalostním“ podniku neumí pracovníci řídit, sdílet a využívat znalosti. Oběh znalostí je neorganizovaný nebo není vůbec zavedený. Znalosti podniku se nepoužívají při inovacích a nesoustředí se na vzdělávání svých zaměstnanců. Rizika ze znalostí se zjišťují pozdě a vize podniku se neshoduje s řízením znalostí.

Znalostní bohatství podniku zahrnuje technické výrobní prostředky, firemní know how, lidské znalosti a dovednosti, nejvýznamnější podobou kapitálu organizace je však znalost. Ostatní kapitály jako budovy, peníze, stroje atd. jsou znalostnímu kapitálu podřazeny [23], [11].

1.2 Charakteristika znalostí a managementu znalostí

Management znalostí se rychle rozvíjí, jeho úkolem je zaznamenat co nejvíce metod a nástrojů a dále je zlepšovat a poskytnout je manažerům [10].

1.2.1 Znalosti v průběhu historie a vývoji společnosti

Management znalostí je mladou disciplínou, avšak lidé si předávali zkušenosti už od pradávna. Nutné znalosti našich předků se týkaly věcí, které potřeboval člověk znát pro přežití. Lidé si předávali zkušenosti z člověka na člověka, ke staré znalosti připojovali znalosti nové. Znalosti se předávaly mytologií, vyprávěním příběhů, ze syna na otce atd. [15].

V Antice byly znalosti rozvíjeny systematictěji. Vznikaly první školy a rozvíjely se obory jako je matematika, geometrie, medicína, logika, filozofie, apod. Co bylo objektivně podložené, bylo považováno za znalost. Znalosti se uchovávaly v písemné podobě ve svatyních, knihovnách, muzeích, školách [11], [15].

Ve středověku veškeré dění stanovovala církev. Znalosti se zaznamenávaly ručním opisováním textů a knih. Tento proces urychlil vynález knihtisku, a tak se znalosti lépe zpřístupnily [15].

Koncem 16. století se změnil pohled na chápání znalostí a započal se dávat důraz na praktický význam. Byl postaven základ k počátku vědecké společnosti a začaly vznikat první encyklopedie [15], [1].

V 18. století byly první pokusy o členění znalostí. A v 19. století byly vytvořeny první encyklopedie, které je možné považovat z pohledu znalostního managementu za základní znalostní bázi [11].

Objev obecné zákonitosti v zemědělství vynesl lidstvu postup přetváření přírodních zdrojů v bohatství. Tento objev vzbudil „první vlnu“ civilizačních změn. Průmyslová revoluce podnítila „druhou vlnu“, která vedla k hromadné výrobě, k úsilí utvořit velké trhy. „Třetí vlna“, ve které základním činitelem nového systému tvorby bohatství budou znalosti, je začátkem nové podnikatelské existence v předpokladu chaosu a turbulence. Třetí vlna se objevuje v prenatalním stadiu a není intelektuální oblast, která by spojovala teorii vedení a ekonomii [15].

1.2.2 Definice managementu znalostí

Management znalostí je formulován jako systematický a sjednocující postup řízení a optimální spolupráce rozsáhlé skladby aktivit podniku. Znamená to tedy nabytí, produkování, uchování, sdílení, splynutí, rozvíjení a upotřebení znalostí lidí i skupin, aby docílili větší efektivity podniku.

V tomto kontextu znalost představuje produktivní vtělenou inteligenci, dosaženou na základě vzdělání a učení se. Skrze tyto činnosti získá pracovník mnoho znalostí, které mu zajistí orientovat se, zaujímat postoj, rozšiřovat analytické a logické schopnosti a dojít k syntéze, pro potřeby organizace [11].

Je mnoho definic pro management znalostí. Jiné vymezení představuje management znalostí jako souhrn metod a postupů, které dovolují manažerům ovládat znalosti v podniku. Nejedná se pouze o formalizované informace, ale také neformalizované znalosti, které vlastní lidé jako zkušenosti či intuice.

Oba typy znalostí působí na organizaci. Ve vysokém konkurenčním a měnícím se prostředí dokážou uspět jen organizace, které umí náležitě využít explicitní a tacitní znalosti své organizace. K tomu lze dospět uvědomělým řízením těchto dvou složek. Management znalostí nám dává metody a nástroje vhodné pro tuto funkci [10].

Management znalostí je systematický proces řízení znalostí a s tím související spolupráce všech oddělení v podniku.

V managementu znalostí se používá i pojem znalostní management. Může se zdát, že se jedná o tentýž pojem, ale je však odlišný. Znalostní management je nadstavba nad management znalostí, využívá výstupů činností na úrovni managementu znalostí ke svým aktivitám a k dopracování se svých záměrů [1].

Mezi hlavní členy prosperujícího managementu znalostí patří sdílení znalostí pomocí hromadné technologické infrastruktury, sdružování zaměstnanců, kteří jsou nositeli znalostí a spolupracují s podnikem, a uplatnění procesů pro práci se znalostmi [2].

Lidé si pod pojmem management znalostí představují oblast patřící do informačních technologií. Systém řízení znalostí pouze používá informační technologie. Mezi ně patří např.:

- Vnitřní počítačová síť, kde zaměstnanci sdílí soubory a webové stránky podniku.
- Systém pro samočinné řízení elektronických dokumentů.
- Webové vyhledavače jako např. Google.
- Helpdesk, kde má možnost zákazník si nechat poradit.
- E-learning napomáhající při učení.

Tyto technologie by měly pracovat jako komplet. Ani jedna technologie neuspokojí nároky na celý systém řízení znalostí [20].

1.2.3 Data, informace, znalosti

V podniku je mnoho dat a informací, avšak těch potřebných je málo, nebo chybí úplně.

Dnešní prosperující podniky mají na vědomí, že se musí začít soustředit na znalosti, na jejich vznik, změnu, uložení, zpracování, aplikování, posuzování vynaložených nákladů a další rozvoj [11].

Je nutné znát rozdíl mezi daty, informacemi a znalostmi, jelikož znalosti se řídí odlišně od informací. Základní potřebou managementu znalostí je rozlišovat pojem data, informace, znalost a jejich vztahy.

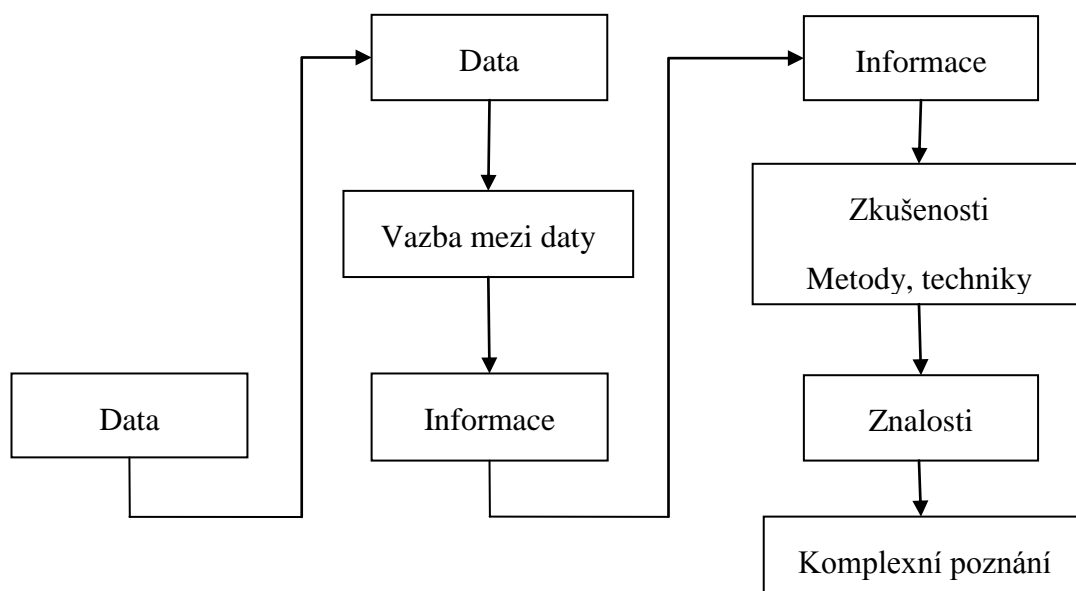
Data je všechno, co vnímáme smysly nebo co je vyjádřeno symboly. Samy o sobě nedávají smysl.

Informace představují funkční zpracování dat, kdy uživatel přisuzuje v objasňování jistý význam. Dává nám odpověď na otázky kdo?, co?, kde?, kdy? Význam získává informace až propojením dat. Informace má podobu zprávy nebo příběhu [15], [10].

Znalost představuje kolekci zkušeností, hodnot, souvislostí informací. Vymezuje pravidla pro posouzení a zaříd'uje čerstvé zkušenosti a informace [15].

Znalost má subjektivní charakter, nedá se podchytit, proto nemůže být skladována, přenášena a formulována pomocí technologie. Z tohoto důvodu se nedají řídit znalosti pomocí IS/IT jako u dat a informací, ale pomocí uvědomělé práce nositelů a vlastníků znalostí, tedy lidí [10].

Následující obrázek č. 1 zobrazuje vztahy mezi daty, informacemi a znalostmi.



Obrázek 1 - Vztah mezi daty, informacemi, znalostmi; zdroj: [11]

Současný podnik vyžaduje znalosti, méně však data a informace. Na předcházejícím obrázku je vidět racionální proces od zpracování dat až po dnešní systémy řízení znalostí. Avšak význam podnikových procesů, rozhodnutí a projektů se strategicky vyvíjí naopak. Klíčové je znát proč, poté co a nakonec jak [11].

1.2.4 Specifické vlastnosti znalostí a model SECI

Existuje spousta typů znalostí a je důležité, je rozlišovat. Mezi hlavními druhy znalostí patří dovednost, znalost a odbornost.

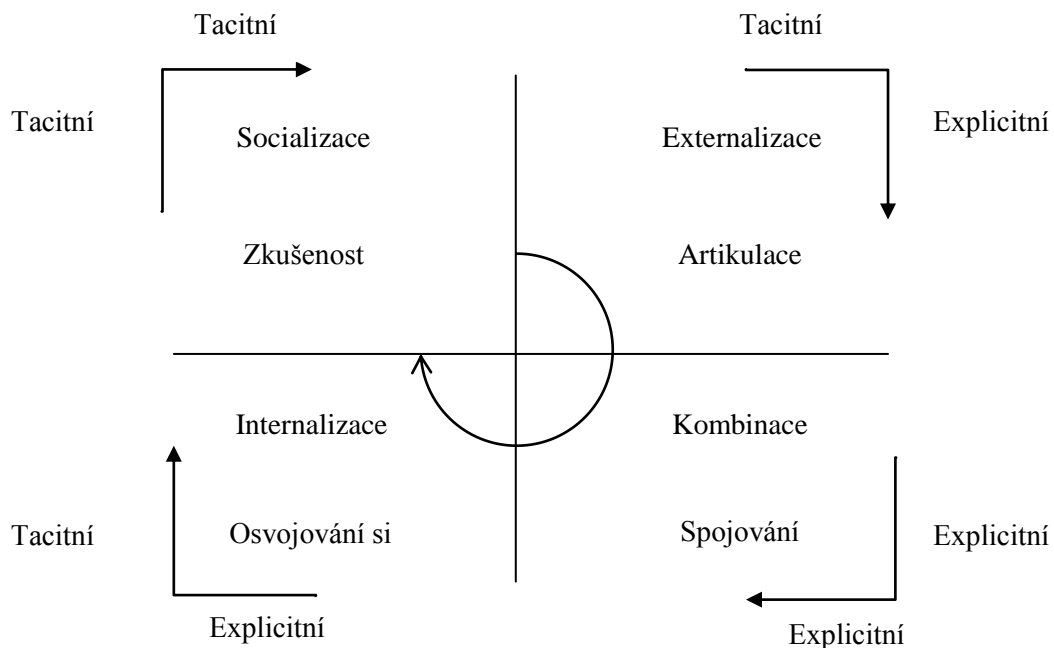
Dovednosti a znalosti spolu vhodně spolupracují. Avšak pravidla spolupráce těchto dvou znalostí jsou duševní a sebehodnotící. Společenství, intuice, profesionalita prokazují opravdovou znalost.

Nejvyšší forma znalostí se nazývá odbornost a expertiza. Odborník, který pochopí pravidla koordinace akce tak, že dosáhne způsobilosti a kompetence mít vliv na pravidla a změnit je, získal odborné znalosti [11].

Další forma znalostí se nazývá explicitní a tacitní. Explicitní znalost jde napsat, nakreslit nebo nějak vyobrazit. Snadno se formalizuje a lze ji sdílet. Jde např. o plány, procedury, software, dokumenty apod. Zjednodušeně jde říci, že explicitní znalost je vlastně informace. Tacitní znalost se spojuje s osobností člověka a je obtížné ji formulovat a přenášet. Je vyjadřována jako skrytá znalost, která vzniká učením jedince. Jedná se např. o zkušenosti, náhledy, expertízy, know how, obchodní tajemství apod. Tacitní znalost má velký smysl pro organizaci [11], [15], [10].

Uvedené dělení znalosti nejde použít na veškeré znalosti, jelikož spousta znalostí vykazuje znak obou dvou. Navíc znalosti se vyvíjí a mění se z explicitních na tacitní a obráceně. Pro tyto případy se používá model SECI, viz obrázek č. 2. Pro tento model existuje také český název SEKI, který je složen ze slov socializace, externalizace, kombinace a internalizace [11], [10].

Socializace reprezentuje zdroj nové tacitní znalosti z dosavadních tacitních znalostí či tacitních znalostí někoho druhého. Charakteristickým vzorem je učňovství. Učeň se nejprve teoreticky vzdělává a odkoukává od mistra praktické záležitosti. Poté začíná s mistrem pracovat od jednoduchých po složitější činnosti, při tom získává tacitní znalosti od svého mistra [10].



Obrázek 2 - Znalostní spirála; zdroj: [15]

Fáze externalizace představuje vytvoření explicitní znalosti z tacitní znalosti. Tato fáze je podstatou pro vytvoření nových znalostí. Důvod převodu na explicitní znalost je věcný, neboť se znalostí v explicitní podobě se běžně pracuje a jde ji sdílet mezi lidmi. Prostřednictvím metafor, analogií a modelů se mění tacitní znalost na explicitní. Tacitní znalost je velice osobní a je těžké ji vystihnout, při přepisu dochází pokaždé k částečné ztrátě znalosti. Pro externalizaci je pomocnou činností vyprávění příběhů.

Kombinace znamená vznik nové explicitní znalosti z dosavadních explicitních znalostí. Nejedná se o zvýšení znalostí organizace, ale o propojení explicitních znalostí. Znalost jde spojovat prostřednictvím dokumentů, schůzek, telefonických hovorů, osobních schůzek a různých setkání. Tato fáze se rozděluje do třech procesů, nejdříve sbíráme, spojujeme explicitní znalosti a produkujeme novou znalost. Poté tuto znalost šíříme až do celé organizace [15], [10].

Internalizace představuje přeměnu explicitní znalosti na tacitní. Je stavěna na učení se při akci. V této fázi se vytvářejí mentální modely a různé druhy know how. Jelikož mohou pracovníci udělat z jedné explicitní znalosti dvě odlišné tacitní znalosti, je nutné v této fázi dohlížet na výsledek [10].

1.2.5 Znalostní pracovník

Pokud chceme účinně zavádět management znalostí, musíme znát představu o nositelích znalostí, jelikož jsou objektem i subjektem vedení znalostního podniku [11].

Znalostním pracovníkem můžeme označit špičkového lékaře, právníka, učitele, pilota i meteorologa. Po dokončení vzdělání se musí neustále vzdělávat a sledovat novinky ve svém oboru i v souvisejících oborech.

Znalostní pracovník vlastní znalost, která je klíčová v organizaci. Mnohdy má tuto znalost jediný pracovník. Musí umět prakticky používat znalost a často pracují duševně. Pracovník nemusí vědět o své znalosti nebo jí nepřikládá důležitost. Zaměstnanci i majitelé firem mají omezený přístup ke znalosti znalostního pracovníka, buď se ji nedokážou naučit, nebo ji nemohou používat [10].

Chceme-li v podniku pracovat s každým nositelem znalostí utříděně a odlišně, je nutné vnímat znalostního pracovníka širě. Mezi tyto pracovníky pak zahrneme duševně pracující i pracující, kteří střídají duševní a fyzickou práci. Mnoho majitelů a ředitelů podniků museli dlouhý čas pracovat fyzicky ve svém odvětví, aby získali znalostní základnu a stali se klíčovou osobou firmy.

U znalostních pracovníků nejsou důležité jen znalosti, ale také emoční (sebehodnocení, motivace, sociální dovednosti, sebeřízení, empatie) a akční potenciál. U některých znalostí je potřeba přehnaná přesnost, u ostatních vyžadujeme kreativní řešení. Je účelné znalostní vývoj zvolených pracovníků doplňovat vývojem emočních znaků.

Názor na význam emoční inteligence je různý a přináší důkladné účelové definování na základě konkrétního požadavku podniku při zlepšení znalostního managementu [11].

1.3 Principy efektivní práce se znalostmi

Je důležité vybudovat v podniku prostředí, které bude pro management znalostí prospěšné. To znamená vybudovat hromadnou infrastrukturu a iniciativní podnik, používat jednotné modely, procesy a nástroje, zaměstnanci umí pracovat se znalostmi a dobře řídit vzdělávání [2].

1.3.1 Podmínky fungování managementu znalostí

„Management znalostí není a nemůže být novou a jinou metodou řízení, nemůže bortit organizační struktury ani vytvářet nová systémová řešení, jde jen o důsledné dotažení každého přístupu do poctivého a úspěšného konce.“¹

Znalostní ekonomika naznačuje hodně spekulací, jak se podceňuje hodnota práce, pracovní prostředky a finanční kapitál krizí tradiční ekonomiky [11].

Mezi nároky na činnost znalostního podniku patří:

- Strategie a efektivnost organizace není jen pozorována peněžními modely, ale také nepeněžními měřítky.
- Požadavky zákazníka musí být vyslyšeny.
- Zaměření na procesy je zastoupené funkční organizací.
- S procesním řízením souvisí skupinová práce.
- Důležitostí je spolupráce kreativního prosazení znalostí a inteligence.
- Firemní hodnoty pronikají do strategických cílů.

Z těchto předpokladů lze odvodit šest zásad pro fungování znalostního podniku a to orientace na strategii, zákazníka, procesy, znalosti, týmy a hodnoty [16].

Budoucnost předvídat nelze, a proto se musí podnik zaměřit na to, co má k dispozici a na co může použít známé nástroje. Jsou to tyto skutečnosti:

- Minula nás prudká změna informačních technologií.
- Lidé se stali prvořadým faktorem prospěchu podniku.
- Úspěšný management je takový, který umí se svými zaměstnanci a jejich schopnostmi vytvářet myšlenky, které využije. Management znalostí je tedy použití schopností pracovníků a jejich využívání [11].

¹ PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí*. 1. vyd. Příbram : Professional Publishing, 2010. s. 127.

1.3.2 Praktické příklady přístupů k managementu znalostí

Manažerské porady tvoří trvalý zdroj znalostí. Zde je doba pro definování a představení výsledků analýzy nových znalostí pro dosažení vytýčených cílů. Málo porad způsobuje neinformovanost v podniku. Z porady se dělá zápis z jednání a výstupem bývají explicitní znalosti. Porada patří k účelné formě testování znalostí zúčastněných. Porada je nenahraditelná v použití managementu znalostí v podnikové praxi. Aby byla porada účelná, je důležité, jak člověk na poradě komunikuje, a proto musí uvažovat nad tím, jakou má řeč náplň a záměr. Vědět, co chtít, aby se událo. Vztít na vědomí, ke komu mluvit. Pozorovat, jak ostatní berou na vědomí, co se oznamuje. Hledět i na verbální projevy zúčastněných. Vnímat, jak ostatní chápou. Odpovídat na obsahové poznámky. Umožňovat zpětnou vazbu. Vyvarovat se informacím osobní i soukromé povahy a nenechat se podnítit k nerozvážným reakcím [11], [7].

Dalším příkladem jsou řešitelské týmy. Kladem těchto týmů je sdílení znalostí. Pracovníci vyžadují nabývat další znalosti praktickou formou. Být součástí řešitelského týmu je prospěšné pro získání nových znalostí a jejich uplatnění. Šéf řešitelského týmu musí najít nedostatky ve znalostech, které umožní najít východisko. Každý v týmu dostane svoji roli, všichni studují či rozebírají různé interní a externí znalosti. Jestliže budou všichni dobře sdílet znalosti, skupina se tak dostane dříve k řešení. A znalci očekávají nové myšlenky nováčků. Jestliže tým došel k dobrým výsledkům, budou členové předpokládat, že budou jednat podobně. Členové týmu tak získají novou tacitní znalost [11].

Další ukázkou je rotace práce. Vzdělávaný zaměstnanec je na určitý čas přerazován na různá pracoviště, kde plní pracovní úlohy a osvojuje si rozsáhlejší znalosti a dovednosti. Nadřízený si při tom ověřuje jeho schopnosti. Tato technika stupňuje přizpůsobivost zaměstnance a firmy. Zaměstnanec však nemusí zvládnout práci na každém pracovišti [8].

Provozní workshopy jsou základem pro okamžité sdílení znalostí, místem pro rozbor chyb, vymezení projektů a jejich uskutečnění. Pracovní skupina má schůzky v pravidelných intervalech. Jsou zde požadovány znalosti, je o nich diskutováno a nedostatky jsou rozluštěny. Ze schůze se píše krátký zápis, tak zvaný explicitní dokument, který je základem pro zjištění nových znalostí. Tyto workshopy upevňují autonomnost skupiny. Je tedy nutností zaměřovat a ukládat nejkvalitnější postupy a zároveň předávat vyzkoušené praktiky.

Vzdělávací workshopy jsou seskupením vzdělání a praktického pojetí k vyřešení problému. Workshop může mít dva cíle a to rozřešení reálných problémů na workshopu, nebo zřetelně vymezit nedostatky ve znalostech a doplnit je. Do činnosti je zapojen každý příslušník workshopu. Ve skupině je poskytován větší prostor pro činnější a iniciativnější, aby řídili práci. Odkoukávají vzájemně od sebe přístupy a používají ty, které přináší kladné výsledky [11].

Generování znalostí se týká znalostí, které nebyly požadovány a nebyly získány z interních nebo externích zdrojů. Vznikly používáním systému managementu znalostí a z manažerských zkušeností a znalostí, které se dosáhly tímto používáním [19].

1.3.3 Vzdělávání v současné praxi

Firemní vzdělávání zažívá zřejmou přeměnu. Člověk se může vzdělávat v jakémkoliv věku, místě a času. Firmy se seznamují a učí pomocí realizovaných změn a přizpůsobování [11].

„Učícími se organizacemi se rozumí organizace, kde lidé soustavně rozvíjejí svoji schopnost tvořit skutečně požadované výsledky, kde jsou živeny nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se otvírají brány kolektivním aspiracím a kde se lidé průběžně učí jak se společně učit.“²

V dnešní době je e-learning a b-learning vzdělávacím a inovačním prostředkem pro tvoření hodnot jedince i celé organizace. E-learning je použití informačních technologií při rozvoji, distribuci a postupu vzdělávání v organizaci. B-learning znamená použití mnoho technik výuky pro dosažení cílového výsledku. Další znalosti a nové vzdělávání je základem pro budoucí úspěch rozvoje [11], [26].

Místo zabývání se přístupů k vyřešení úkolu na základě různé technologie, by se měl přehodnotit vzdělávací proces a zauvažovat nad novým pojetím vzdělávání.

Současné technologie dovolují najít informace okamžitě, členit je, zařazovat, vyhodnotit. Nové technologie dovolují učit se při práci skutečně to, co se potřebuje.

² TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha : Professional Publishing, 2004. s. 178.

Učení představuje nové formy, ale se shodným významem. Člověk se vzdělává, když ho něco zajímá a potřebuje dořešit problém.

Výhodou podniku jsou vytvořené explicitní znalosti zaměřené přímo na daný podnik. Mají podobu manuálů a zahrnují manažerské techniky, nástroje. Externí odborníci vytvářejí manuály s interními pracovníky. Přínosem takto zpracovaných znalostí je uchování v aktuálním stavu, doplňování o další poznatky a vymazání nepotřebného [11].

V dnešní znalostní společnosti jsou na manažery kladeny jiné předpoklady než dříve. Proto by se měla přehodnotit příprava manažerů. Ve vychovávání manažerů částečně chybí souhrnný pohled na organizaci.

Není vyloučené, že budou podniky brzy soupeřit o nejschopnějšího zaměstnance. Jejich náklonnost bude na vybírání nejlepších pracovníků, kteří se neustále vzdělávají [16].

Člověk se v životě setkává s frázemi, jako např. člověk si zodpovídá za všechno sám. Z životní praxe vyplývá, že člověk se sám učí, sám naplánuje, sám realizuje, ovšem při sklizení úspěšného výsledku přechází úspěch i na ostatní, při neúspěchu se zas hledá provinilec.

Učení se ze své praxe, z vlastních i ostatních omylů a ze zkušeností dochází k vytváření a šíření nové znalosti [11].

1.3.4 Organizační struktury

Každý podnik musí zacházet s explicitními a tacitními znalostmi. Podnik by měl napomáhat ke sdílení znalostí a sdělování mezi zaměstnanci atd. Je důležité vybudovat pro řízení znalostí přijatelné prostředí.

K vytváření přijatelného prostředí pro účinné uplatnění managementu znalostí, jsou tři základní východiska. První je vyhovující organizační struktura přispívající k řízení, dále výstižný typ podnikové kultury a za poslední určitý způsob práce se znalostmi [15].

Organizační struktura patří mezi základní prostředky řízení znalostí, jelikož má vliv na práci se znalostmi, aplikaci prostředků na řízení znalostí a jejich výkonnost. Všechny podniky jsou jedinečné, tudíž každý podnik by měl mít vyřešenou organizační strukturu a řízení znalostí přímo na svůj podnik [24].

První organizační strukturou je struktura shora dolů. Náleží sem klasické hierarchické organizační struktury vytvořené na dělbě práce. Podnik je veden vrcholovými manažery, kteří člení úkoly mezi podřízené. Zaměstnanec musí precizně plnit úkoly a manažeři dohlížejí na jejich splnění.

Tato struktura má ohraničené schopnosti ze strany managementu znalostí. Explicitní znalosti postupují od shora dolů, tedy kooperace je omezená. Postoupení znalostí zdola nahoru skoro není možné, jelikož cestou bývají znehodnoceny. V organizační struktuře dominují vertikální vztahy. Konkrétně sem patří organizační struktura liniová, liniově štábní, struktura funkcionální, divizní atd. [10].

Další organizační struktura se jmenuje zdola nahoru. Tyto organizační struktury fungují na podstatě procesního řízení. Podnik je založen na samostatnosti zaměstnanců, na nižších úrovních, kteří kolektivně spolupracují. Tacitní a explicitní znalosti se vyskytují ve středních a nižších úrovních organizační struktury. Vrcholový management se zabývá strategickým řízením, ostatní tvoří a dělí se o znalosti v rámci skupin.

V této struktuře převažují horizontální vztahy. Konkrétním představitelem je procesní organizační struktura. Tato struktura je výhodnější než struktura shora dolů, avšak není ještě dokonalá [15], [10].

Poslední organizační struktura je hypertextová organizační struktura. Tato organizační struktura vznikla z nedokonalosti organizační struktury shora dolů a zdola nahoru. Nonaka a Takeuchi navrhli nový model ze středu nahoru a pak dolů. Vrcholový management si stanoví znalostní představu, střední management vytvoří konkrétní plán a uskuteční to, za co ručí. Střední management kontroluje produkci a užití znalostí.

Hypertextová struktura má tři roviny, které spolu spolupracují. Jako první sem patří projektové skupiny produkující znalosti, druhá rovina je aplikování znalostí a třetí je základna, znalosti seskupuje a dělí se s nimi [15].

1.3.5 Budování znalostní podnikové kultury

Podniková kultura je jevem komplikovaným, nicméně podstatně působí na dlouholetou prosperitu podniku. Podniku přináší zdroj moci a konkurenční přínos.

Podniková kultura znamená všeobecně sdílené a pevné postoje, názory a hodnoty, které se uplatňují v podniku. Kultura vymezuje postup rozhodování a řešení otázek, působí na cíle, nástroje, stylu chování [9].

Kultura podniku vzniká souhrnem zvyklostí, tradic, pravidel a hodnot. Jedná se o spojení kolektivní historie, nepsaných pravidel a sociálních zvyků, které působí na práci zaměstnanců [15].

V současnosti konkurence stoupá, zaměření na zákazníka a kvalitu je nutností. Podniky se musí přizpůsobovat, proto se stupňuje role podnikové kultury v souvislosti s výkonností podniku [9].

Z pohledu řízení znalostí je významné formulovat znalostní kulturu, ve které by se vytvářely, přenášely a sdílely nápady, postupy, metody a techniky.

Problémem v hierarchických podnikových strukturách je neprůchodnost informací a znalostí, jelikož informace přináší sílu člověka.

Podniková kultura může být silná nebo slabá. Silná kultura znamená, že zaměstnanci jsou seznámeni s firemními úmysly a prioritami, kterými se řídí. Slabá kultura se označuje nepřesnými hodnotami a cíli, opakovanými přeměnami v rozhodování a chaosem.

Má se vybudovat taková znalostní kultura, ve které se bude spolupracovat a odstraňovat obvyklé soupeření mezi zaměstnanci. Což požaduje součinnost zaměstnanců, řešení podnikových problémů pomocí přístupů a oboustranné naslouchání.

Změna podnikové kultury vyhovující znalostnímu řízení záleží na těchto principech:

- Zaměstnanci se hodljají vzdělávat od spolupracovníků, kterým důvěřují a váží si jich. A ti co je učí, jsou rádi, že jejich znalosti a zkušenosti jsou užívány.
- Management má být vzorem, jak ukázat zaměstnancům, aby důvěřovali stanoveným představám.
- Je nezbytné v podniku decentralizovat, jelikož je tak vyzdvížena odpovědnost, která je nezbytná u znalostí, a vybudovat vnitropodnikový trh, kde budou zaměstnanci mít přístup ke znalostem.

- Spolupráce zaměstnanců je důležitá, neboť tak mohou být přenášeny neformální znalosti. Proto je důležité mít místo pro neformální shledání jako např. kuchyňka, kantýna.
- Neustále informovat zaměstnance o jejich odpovědnosti za vytváření, podílení se a používání znalosti.
- Sdílení znalostí musí být podněcováno podnikovou strategií. Znalosti musí být ve spojitosti k cílům a záměrům podniku [15].

2 Rozhodovací procesy manažerů a možnosti jejich podpory

Rozhodování patří mezi hlavní manažerské činnosti, je funkcí průběžnou, která prolíná sekvenční manažerské funkce. Jedná se o volbu mezi dvěma a více variantami a nejvíce se používá v plánování. Význam rozhodování závisí na míře zdrojů, o kterých se rozhoduje. Dále závisí i na kvalitě a výsledcích strategického rozhodování, které působí na efektivnost práce a úspěch organizace [5], [17].

2.1 Rozhodování manažerů

V současnosti se nazývá společnost jako znalostní nebo informační a vnáší do rozhodování pozitiva a negativa. Manažeři mají možnost si rychle opatřit velké množství informací s nízkými náklady. Ale velké množství informací může znemožnit efektivní rozhodování. Pro manažery je podstatné využívat při rozhodování správné informace a dojít k rozhodnutí včas [3].

2.1.1 Struktura rozhodovacích procesů

Rozhodovací proces představuje soubor osmi kroků, které zahrnují identifikaci problému, vybrání vhodného řešení a zhodnocení efektivity řešení [12].

Podstatou rozhodování jsou rozhodovací procesy. Rozhodovacími procesy rozumíme procesy řešení rozhodovacích problémů, tedy problémů s nejméně dvěma variantami řešení [5], [18].

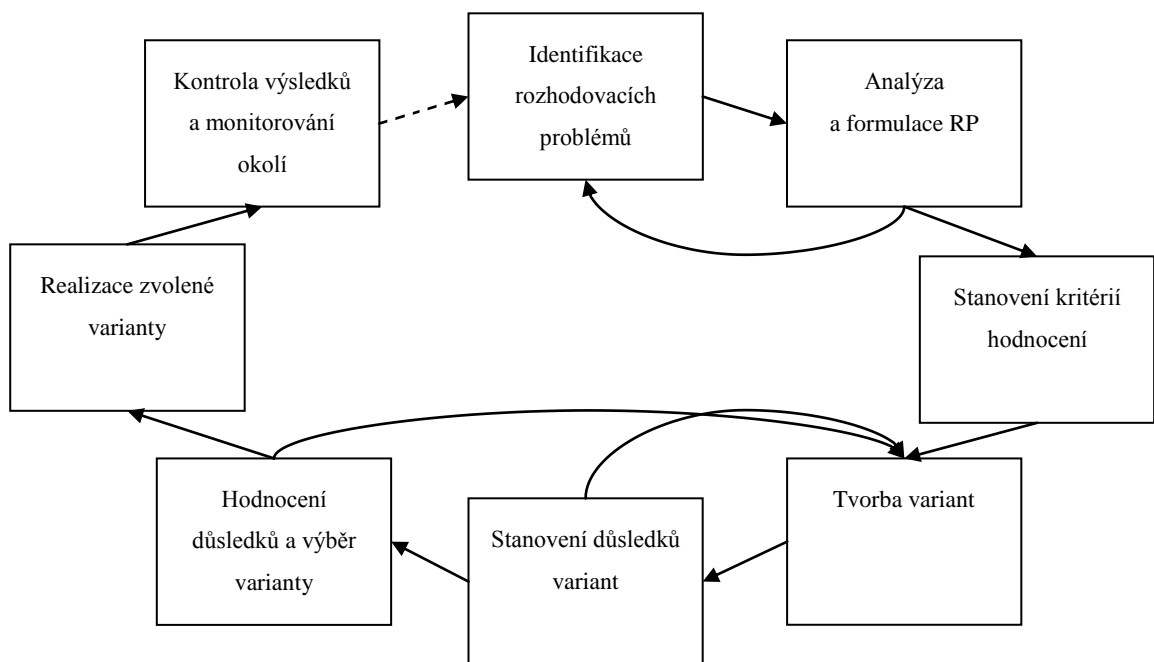
Vzájemně nesamostatné a napojené činnosti, které vytvářejí obsah rozhodovacích procesů, je možno rozdělit do určitých etap a to mnoha způsoby.

Nejdetailnější dělení rozeznává tyto kroky rozhodovacích procesů:

- identifikování rozhodovacích problémů – Sehnání, analýza a posouzení informací o podniku a okolí. (Podnik zabývající se výrobou sušenek zaostává za konkurencí a musí se vyrovnat s konkurencí, aby mohl prosperovat.),
- analýza a vyjádření rozhodovacích problémů – Jedná se o větší rozpoznání problému. (Problémem podniku jsou zahraniční konkurenti, kteří se prosazují na českém trhu.),
- vymezení kritérií a vyhodnocení variant (Podnik musí zahájit kroky, jak se vyrovnat konkurenci.),

- vytvoření variant řešení rozhodovacích problémů (Podnik se musí zaměřit na české tradiční sušenky i novou recepturu, marketingovou podporu, spolupráci s jiným podnikem.),
- určení dopadů variant rozhodování (Prodej sušenek se zvýší nebo sníží, podle toho jak budou zákazníkům sušenky chutnat.),
- posuzování důsledků variant rozhodování a volba realizované varianty (Prosazení se na domácím trhu a zaměřit se na sušenky pro děti i dospělé.),
- provedení zvolené varianty rozhodování (Provádění ochutnávek a zavedení marketingové podpory.),
- dohlídnutí na výsledky realizované varianty (Podnik zjišťuje odchylky skutečného a požadovaného výsledku v prosazení se na domácím trhu.) [5], [12].

Rozhodovací procesy nepostupují přímočaře po jednotlivých etapách, ale vývoj má většinou opakující se charakter. Viz následující obrázek č. 3 [5].



Obrázek 3 - Cyklický charakter rozhodovacího procesu; zdroj: [18]

Mezi hlavní prvky rozhodovacích procesů se řadí:

- záměr rozhodování – určitá firemní situace, ke které se má řešením rozhodovacích problémů dospět,

- kritéria vyhodnocení – stanovisko vybrané rozhodujícím člověkem, které zhodnocuje prospěšnost variant rozhodování z pohledu docílení,
- subjekt rozhodování – činitel, který rozhoduje o variantě,
- varianty rozhodování a jejich následky,
- stavy světa – pozdější oboustranně se eliminující stavy, které mohou vzniknout po uskutečnění variant rozhodování a působící na důsledky těchto variant [5], [4].

Na rozhodování a proces rozhodování má vliv řada okolností, patří sem:

- rozhodovací problémy,
- podmínky pro rozhodování,
- osobnost rozhodovatele [18].

2.1.2 Rozhodovací problémy

Problém se dá definovat jako neshoda mezi existujícím a požadovaným stavem [12].

Dělení rozhodovacích problémů na dobře a špatně strukturované rozhodovací problémy z pohledu komplikovanosti a schopnosti vyřešit úlohy pomocí návodů či postupů tvoří hlavní hodnocení [5].

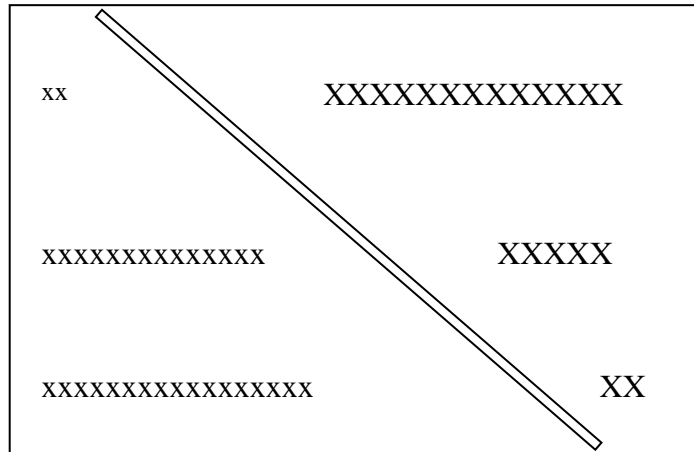
Dobře strukturované rozhodovací procesy se řeší na operativní rovině vedení a vyskytují se u nich zaběhlé způsoby řešení. Proměnné, které se objevují pro tyto problémy, lze měřit a mají jedno měřitelné kritérium hodnocení. Správně strukturované problémy jsou např. rozhodování o vytížení výrobní linky, stanovení velikosti objednávky materiálu [5], [18].

Špatně strukturované rozhodovací problémy jsou takové problémy, které se týkají řízení na vyšších úrovních. Problémy se vyskytují částečně nové a neopakovatelné. Vyřešení problémů potřebuje kreativní přístup, zužitkování obsáhlých znalostí, zkušeností a intuice. Jako špatně strukturované rozhodovací problémy se vyskytuje např. rozhodování o vybudování kolektivního podniku, rozhodování o výrobních inovacích. Druhy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení je možno znázornit jako na obrázku č. 4 [5], [4].

Vrcholové řízení:
(složitě, nestrukturované problémy)

Střední úroveň:
(strukturované i nestrukturované problémy)

Operativní úroveň:
(dobře strukturované problémy)



xxxx – dobře strukturované problémy

XXXX – špatně strukturované problémy

Obrázek 4 - Typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení; zdroj: [4]

Kvalita při rozhodování patří k podstatným pojmům teorie rozhodování. Kvalita rozhodování v širším pojetí znamená kvalitu celého rozhodovacího procesu.

Někdy se v hospodářské praxi hodnotí kvalita rozhodování podle reálně získaných výsledků realizace vybrané varianty. Velká kvalita rozhodování se nemusí projevit v dlouhodobém čase v dobrých hospodářských výsledcích. Kvalitu rozhodování není dobré hodnotit podle jednotlivých výsledků rozhodovacích procesů, nýbrž podle stanovených charakteristik rozhodovacích procesů tak, aby dobré rozhodování mířilo k prospěšnějším hospodářským výsledkům [5], [3].

Na kvalitu rozhodovacích procesů působí:

- vymezené cíle řešení rozhodovacího problému a výše jejich shody s cíli a hodnotami organizace,
- počet a kvalita informací potřebné k řešení rozhodovacího problému,
- množství použitých nástrojů a poznatků teorie rozhodování při řešení rozhodovacích problémů,
- kvalita projektů vylučování rozhodovacího problému,
- množství a plánovaná rozdílnost zpracovaných variant rozhodování,

- kvalita vedení rozhodovacího procesu.

Představené charakteristiky je možno považovat za základ pro určení požadavků na kvalitu rozhodovacích procesů a na posuzování kvality rozhodovacích procesů [5].

Informace jsou zásadní úlohou v rozhodovacích procesech. Mnohdy se pod slovem rozhodovací procesy rozumí procesy sehnání a přeměna počátečních informací do konečných informací. Velkou roli v těchto procesech hraje rozhodující člověk, který musí mít znalosti, zkušenosti a úsudek pro zabezpečení účinného sbírání informací, vytýčení přiměřené velikosti informací a vhodnou prezentaci dobytých informací.

Efektivnost získávání a hromadění informací pro řešení rozhodovacích problémů mohou snižovat jisté mezery. Nepodstatné údaje, které nelze použít, jelikož se vztahují k jiným problémům. Nevhodné nebo nepřesné údaje, které se neshodují se skutečností, a také nejasné údaje, které zesilují nesnadnost jejich vysvětlení.

Přibývání množství informací je většinou prospěšné, ale s nárůstem informací klesá mezní užitek. Zjišťováním dodatečných informací klesá pravděpodobnost načerpání nových informací [5], [3].

2.1.3 Rozhodování v podmínkách jistoty, rizika a nejistoty

Na základě podmínek, ve kterých rozhodování uskutečňujeme, rozlišujeme:

- rozhodování za jistoty,
- rozhodování za rizika,
- rozhodování za nejistoty [3].

Je potřebné, aby se dělal stanovený odhad, prognózu pravděpodobnosti, s jakou se předpokládá, že se daný soubor činitelů objeví. Před tím než se vykoná vlastní rozhodnutí, protože tyto veličiny mohou do značné výše účinkovat a nakonec i mít vliv na výsledek [13].

Jistotou jsou na mysli podmínky, při kterých pro jakékoliv rozhodnutí může být jen jedna varianta. Člověk, který se rozhoduje o volbě vhodné varianty, je schopen spočítat náklady a výnosy kteréhokoliv rozhodnutí a zná výstupy veškerých případných rozhodnutí. Neznamena to však, že rozhodnutí musí být v tomto případě jednoduchou otázkou.

Riziko nadchází v případech, kdy s každou variantou řešení jsou spojeny různé výsledky, jejichž docílení není jistotou, ale jakousi pravděpodobností. Jedinec, který se rozhoduje, může vypočítat náklady a výnosy každé varianty. Avšak s jistotou neví, která možnost nastane.

Nejistota se značně přibližuje ke skutečnému světu. Rozhodující člověk nezná, která varianta nastane. Neznáme výsledky jednotlivých variant ani výsledek ohodnocení. Patří sem rozhodnutí dlouhodobé povahy [3], [13].

Pracovníci mohou konat každý den velký počet rozhodnutí. Některá rozhodnutí je možno vyličit předem, naproti tomu některá jsou nová a zvláštní, že se vyličit předem nedají.

Ve spojitosti s komplikovaností těchto rozhodnutí rozeznáváme:

- rutinní rozhodování – Rozhodování, které je uskutečňované prostřednictvím určených procedur a pravidel.
- adaptivní rozhodování – Rozhodování, které potřebuje lidské hodnocení, ale je vytvořeno na zřejmých kritériích a mohou být na ně používány základní kvantitativní nástroje rozhodování.
- inovativní rozhodování – Nové problémy, u kterých se nevyskytují šablony, podle nichž by bylo možné rozhodnutí uskutečnit. Inovativní rozhodování je charakteristické pro top management [3].

2.2 Rozhodovací modely a přístupy

Rozlišuje se model racionálně-ekonomický a administrativní model rozhodování.

Racionálně-ekonomický model představuje rozhodování, které maximalizuje získání určitých záměrů. Ekonomicky racionální subjekt usiluje o uspořádané zjištění prvotřídních řešení problémů a současně maximalizování zisku. Tento model je modelem normativním a představuje, jak mají rozhodující jedinci jednat. Do vlastností ekonomicky racionálního jedince se řadí:

- znalost veškerých variant vedoucích k docílení vymezených záměrů,
- znalost veškerých následků uvedených variant,
- schopnost posuzovat číselně všechny varianty,
- výběr prvotřídní varianty s největším prospěchem.

Model administrativní zobrazuje skutečného rozhodujícího jedince v podniku. Charakteristické vlastnosti pro administrativního člověka představuje:

- omezený počet informací k dispozici,
- ohraničené schopnosti vyřešit rozhodovací problémy,
- vedoucí nevymezuje všechny varianty k získání cílů a následků,
- nevyhledává nejvhodnější variantu, ale vybírá tu, která je postačující.

Málo času a omezenost pramenů znemožňují vyhledání veškerých variant a jejich posouzení. Naznačuje, jak se doopravdy rozhodující jedinci chovají a jak postupují skutečné rozhodovací procesy v podniku [5].

Při práci s manažerskými funkcemi se rozeznávají dva zásadní přístupy k rozhodování a v manažerské praxi se odehrávají oba přístupy najednou:

- normativní přístup,
- popisný přístup.

Při normativním přístupu se snaží uživatel stvořit přijatelný model jak rozhodovat. Je důležité přikládat důraz na požadované vlastnosti a k tomu shodnou volbu metod i následujících aparátů řešení. Jedná se o přístup, který se používá na podporu manažerského jednání a je vytvořen na logické analýze rozhodovací situace. Častokrát užívají tento přístup linioví vedoucí.

U popisného přístupu se jedná o úmysl uživatele stvořit poznávací model, který by vystihoval a očekával chování lidí, na které působí rozhodovací proces. Důraz se dává na objasnění myšlení a jednání lidí podílejících se na rozhodovacím procesu a podmíněk, které ho ovlivňují [17].

3 Profil podniku ZVU POTEZ, a.s.

Podnik ZVU POTEZ, a.s. sídlí v Hradci Králové a byl založen 1. 4. 1997 jako dceřiná společnost ZVU, a.s. Tyto firmy mají dlouhou tradici v dodávkách pro potravinářský a chemický průmysl a pro energetiku. V prosinci roku 2001 byla společnost ZVU POTEZ, a.s. zprivatizována a majetkově se osamostatnila od skupiny ZVU [29].

3.1 Základní charakteristika podniku

Hlavní dodavatelský a výrobní program ZVU POTEZ, a.s. zahrnuje:

- speciální aparáty pro farmaceutický, energetický, chemický, petrochemický průmysl,
- pivovary s referencemi více než 200 kompletních pivovarů a 50 minipivovarů,
- cukrovary s referencemi více než 220 cukrovarů po celém světě [27].

Předmětem podnikání ZVU POTEZ, a.s. je:

- projektová činnost ve výstavbě,
- zámečnictví,
- kovoobráběčství,
- nástrojařství,
- galvanizérství,
- kovářství,
- stavba strojů s mechanickým pohonem,
- montážní činnost v oblasti strojírenství,
- povrchové úpravy kovových i nekovových materiálů,
- příprava svářečů a ostatních dělnických profesí,
- zprostředkování obchodní činnosti,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- poradenská a konzultační činnost v oblasti strojírenství,
- výroba, montáž, opravy, rekonstrukce, revize a zkoušky vyhrazených tlakových zařízení, kotlů a tlakových nádob, periodické zkoušky nádob a plyny,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence.

Základní kapitál firmy činí 192 500 000 Kč tvořený z akcií. Kmenové akcie jsou na majitele a jedna akcie má hodnotu 2 750 Kč, počet vydaných akcií je 69 300 ks. Další kmenové akcie jsou v hodnotě 55 000 Kč a vydaných je 35 ks.

Statutárním orgánem je představenstvo, které jménem společnosti navenek jedná vůči třetím osobám. Představenstvo společnosti se skládá z předsedy, místopředsedy a dvou členů představenstva. Dozorčí radu tvoří předseda dozorčí rady a dva členové dozorčí rady [22].

3.2 Historie podniku

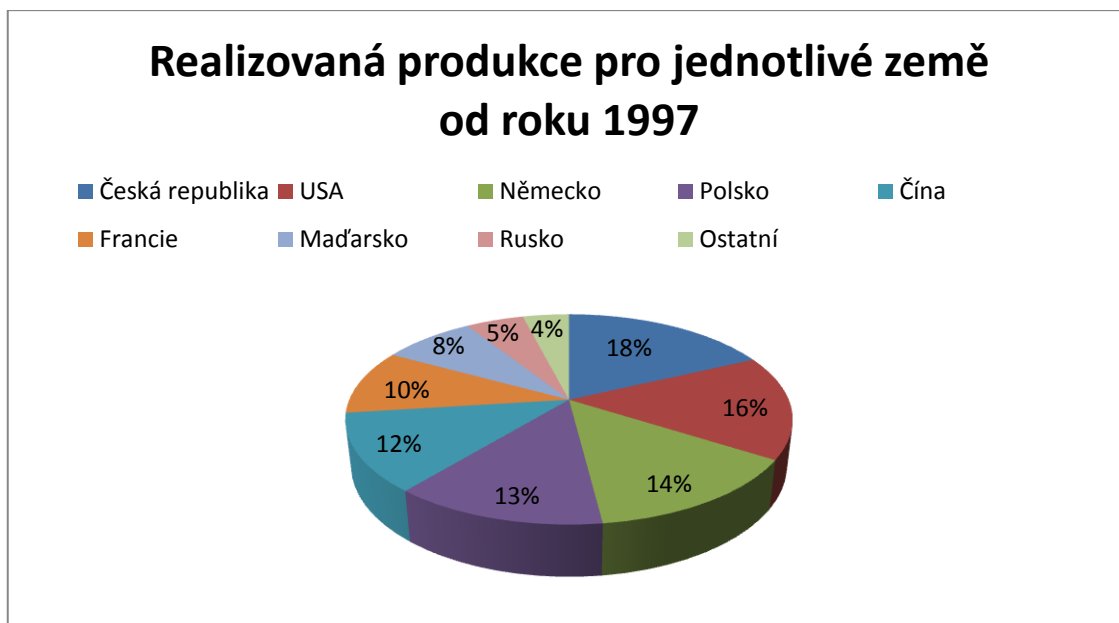
Historie společnosti ZVU POTEZ, a.s. začala v Hradci Králové v roce 1869 pod názvem První česká akciová strojírna. V této době především vyráběla parní kotle a zařízení pro cukrovary. Rozvoj společnosti začal až po první světové válce, když se podnik stal součástí Škodových závodů. Výrobní program byl rozšířen o dodávky do pivovarů, lihovarů, plynáren a zařízení do chemických továren. Po druhé světové válce byla společnost znárodněna a pod jménem ZVU vyráběla stroje především pro země bývalého východního bloku, ale také do Blízkého východu, Jugoslávie, Číny, Pákistánu a Jižní Ameriky. Po roce 1989 se stala soukromou společností. Společnost ZVU POTEZ, a.s. byla založena v roce 1997 jako dceřiná společnost ZVU, a.s. [29].

3.3 Současnost podniku

ZVU POTEZ, a.s. je dodavatelem jednotlivých zařízení, ale také investičních a provozních celků. Podnik dodává do pivovarů, cukrovarů a speciální aparáty pro farmaceutický, energetický, chemický a petrochemický průmysl. Akciová společnost má úspěch jak na místním trhu, tak i na trzích v Evropě, v Asii a v Africe. Podnik se snaží rozšiřovat se po celém světě. Produkty jsou určeny buď pro konečné uživatele, nebo pro strojní organizace.

Podnik se ztotožňuje s touto vizí: „Být úspěšný a efektivní tuzemský výrobce a dodavatel zařízení pro potravinářský, chemický průmysl a energetiku.“

Na následujícím obrázku č. 5 jsou znázorněny zrealizované výroby pro jednotlivé země.



Obrázek 5 - Realizovaná produkce pro jednotlivé země; zdroj: [29]

Podnik je zaměřen na spokojeného zákazníka, který se bude vracet a reaguje na výrobní, servisní a poradenské potřeby.

Podnik má certifikovaný systém řízení jakosti, ověřený certifikační organizací dle mezinárodní normy EN ISO 9001:2000. Dále vlastní spoustu certifikátů a licencí, které zajišťují vysokou kvalitu a bezpečnost výrobků. Celková výrobní plocha je přibližně 21 990 m².

V současné době v podniku ZVU POTEZ, a.s. pracuje 421 vlastních a 100 agenturních zahraničních zaměstnanců. V podniku je zaměstnáno 370 mužů a 51 žen. Průměrný věk v podniku je 47,35 let. Průměrný věk mužů činí 47,36 a průměrný věk ženy je 47,25 let [29], [27].

Výrobní prostory jsou přizpůsobeny strojírenské výrobě investičních celků. ZVU POTEZ, a.s. zahrnuje tři výrobní provozy, které jsou umístěny ve dvou výrobních halách.

Provoz kotlárný je určen pro montáž větších celků sestávajících zejména z plášťů a příslušných klenutých nebo kuželových den. Strojní vybavení provozu se skládá ze zakružovacích válců, lisů, ohýbaček, strojních nůžek, hoblovek, svářeček, brusek a zařízení na navíjení vinutých duplikátorů. K provozu kotlárný přísluší budova elektrochemického leštění a moření, kde se například upravují vnitřní i vnější povrchy pivovarských tanků. Firma má bohaté zkušenosti se zpracováním širokého sortimentu běžných konstrukčních ocelí a zejména austenitických nerezavějících ocelí, slitin niklu, barevných a lehkých kovů včetně titanu. Obrobna je určena pro třískové obrábění dílů a pro montáž menších celků. Strojní vybavení tvoří soustruhy hrotové a svislé, hoblovky, horizontální vyvrtávačky, obrážečky, frézky, stroje na výrobu ozubení a brusky.

Provoz, výroba a montáž zahrnuje zámečnickou výrobu včetně svařování, broušení, montáž náročných strojařských výrobků – odstředivek, dále výrobu kompenzátorů, povrchové úpravy [29].

3.4 Výrobní program

ZVU POTEZ, a.s. vyrábí potravinářské zařízení pro výrobu piva, cukru z řepy a třtiny a pro rafinaci surového cukru.

Chemická zařízení vyrábí pro výrobu tlakového plynu, pro chemickou část koksovny, pro čištění plynů, pro využití odpadního tepla z chemických procesů, nízkoteplotní zařízení pro zpracování a skladování zemního plynu.

Dále se zabývá ekologickými systémy. Vyrábí zařízení pro spalovny průmyslového odpadu, zařízení pro zneškodňování emisí NO_x, odstředivá separační zařízení.

Do výrobního programu patří také energetické systémy, které slouží k odsíření tepelných elektráren a zařízení pro využití odpadního tepla.

Podnik vyrábí i biotechnologická zařízení, které slouží pro výrobu aminokyselin, kyseliny citronové, enzymů, bioinsekticidů a dalších bioproduktů.

Společnost ještě vyrábí speciální aparáty a zařízení, které slouží pro vybrané polymerační procesy, pro vulkanizaci pryže, pro výrobu síry ze sirovodíku, pro membránové separace, odpařovací stanice se splývajícím filmem, aparáty pro výměnu tepla, separátory nečistot ze zemního plynu a odstředivá separační zařízení [29].

4 Aplikace nástrojů znalostního managementu při řešení rozhodovacích problémů v podniku ZVU POTEZ, a.s.

K dobrému rozhodnutí je zapotřebí mít správná data, informace i znalosti. Management znalostí zajistí správné nakládání s nimi a poté následuje rozhodnutí, které závisí na rozhodovateli. Rozhodnutí nastává reakcí na určitou událost nebo při plánování do budoucnosti.

4.1 Analýza systému rozhodování a odpovědnosti v podniku

Vrcholový management stojí v čele společnosti. Mezi vrcholové vedení podniku patří:

- generální ředitel,
- finanční ředitel,
- obchodní ředitelé pro prodej chemie, energetiky a potravin,
- technický ředitel,
- výrobní ředitel,
- personální ředitel,
- vedoucí odboru zásobování,
- vedoucí odboru řízení jakosti,
- vedoucí oddělení techniky řízení [29].

Každý úsek má svého vlastního ředitele, který se zabývá svojí oblastí.

Úsek představuje organizační útvar se souhrnným řízením celistvého souboru aktivit. Odbor je organizační útvar zabezpečující výkon aktivit propojených s realizací jedné nebo více primární funkcí podniku. Oddělení je organizační útvar zajišťující určitou celistvou agendu, která je orientována k jednomu předmětu činnosti [3].

Organizační a řídicí normy jsou akty vnitřní legislativy společnosti, které závazně upravují činnosti jejich zaměstnanců při zajišťování úkolů. Do soustavy organizačních a řídicích norem akciové společnosti náleží tyto druhy vnitropodnikových organizačních a řídicích norem:

- Organizační řád a.s.,
- Organizační schéma a.s.,
- Pracovní řád,

- Soubor popisů pracovních funkcí,
- Organizační směrnice,
- Rozhodnutí,
- Pokyny odborných vedoucích,
- Věstník,
- Příručka řízení jakosti podle ISO 9001:2000,
- Směrnice systému jakosti,
- Pracovní postupy, kontrolní postupy.

Vedoucí zaměstnanci na všech stupních řízení odpovídají za uplatnění soustavy organizačních a řídicích norem při zabezpečování činností v rámci své působnosti.

Generální ředitel jmenuje a odvolává představenstvo, odpovídá za svou činnost představenstvu, je oprávněn řídit výkon běžných činností společnosti. Přísluší mu zejména vykonávat usnesení orgánů společnosti a pokyny představenstva, vykonávat působnost, kterou na něj přeneslo představenstvo, předkládat návrhy představenstvu, zabezpečovat operativní obchodní a provozní vedení společnosti, zajišťovat řádné vedení předepsané evidence, účetnictví, obchodních knih a dalších dokladů společnosti. Generální ředitel rozhoduje o zaměstnaneckých záležitostech společnosti a je mu přímo podřízen představitel managementu pro jakost, sekretariát generálního ředitele, obchodní zástupce Praha, finanční ředitel, ředitelé úseků prodeje, technický ředitel, výrobní ředitel, personální ředitel, vedoucí odboru zásobování, vedoucí odboru řízení jakosti a vedoucí oddělení organizace techniky řízení.

Vedoucím zaměstnancem je každý zaměstnanec, který řídí útvar. Vedoucí zaměstnanec má rozhodovací pravomoc v rámci působnosti řízeného útvaru a rozhodování je jeho povinností. Vedoucí zaměstnanec je zodpovědný za činnost a výsledky řízeného útvaru, za rozvoj a úroveň profesionálních schopností zaměstnanců, jejich úkolování a hodnocení. Základní povinnosti vedoucích zaměstnanců jsou stanoveny závaznými obecně platnými právními předpisy, především zákoníkem práce. Tyto povinnosti vedoucích zaměstnanců navazují na základní povinnosti, práva a odpovědnosti zaměstnanců stanovené v zákoníku práce, povinnosti zaměstnanců stanovené v pracovním řádu společnosti. Kromě uvedených povinností, práv a odpovědností má každý vedoucí zaměstnanec společnosti zejména tyto další povinnosti, práva a odpovědnosti:

- řídit, organizovat, plánovat práci podřízených útvarů a zaměstnanců a navrhovat jejich organizaci,
- chránit obchodní tajemství a majetek společnosti,
- odpovídat za průběžné zajišťování plnění norem ISO v souladu s příručkou jakosti a souvisejícími předpisy a za jakost výstupů práce podřízených zaměstnanců a řízeného útvaru,
- odpovídat za udržování majetku a.s. v užitelném stavu a ochranu před jeho zničením, poškozením, zneužitím a rozkrádáním,
- odpovídat za provádění inventarizací hospodářských prostředků,
- kontrolovat věcnou správnost dokladů a výkazů, na jejichž základě dochází k vyplácení hotových peněz nebo k vydání jiného majetku a činit opatření, aby bylo zabráněno jakémukoli zneužití,
- odpovídat za výsledky řízeného útvaru s cílem poskytovat maximální služby a výkony při minimálních nákladech a maximálním zisku,
- odpovídat za plnění úkolů na úseku požární ochrany v útvaru,
- navrhovat mzdové zařazení podřízených zaměstnanců dle platného mzdového předpisu a hodnotit splněné úkoly,
- vymezovat povinnosti, odpovědnost a práva podřízených zaměstnanců vypracováním popisu pracovní funkce,
- odpovídat za vypracování strategie rozvoje svého útvaru včetně návrhu vnitřní organizační struktury řízeného útvaru,
- odpovídat za vytváření materiálních pracovních podmínek pro bezpečnou práci a ochranu zdraví zaměstnanců,
- zajišťovat správnost a aktualizaci dat podnikového informačního systému včetně návrhu nových řešení a inovací úloh,
- odpovídat za dodržování pravidel ekologie a likvidace odpadů,
- pečovat o zvyšování odborné kvalifikace podřízených zaměstnanců a provádět výběr zaměstnanců pro kurzy a školení,
- sledovat vydávání obecných právních předpisů a předpisů dalších oprávněných orgánů, které mají vztah k řízené oblasti činností a v případech vyžadujících jejich konkrétní rozpracování na podmínky a.s., zpracovávat včasné, obsahově a formálně správné návrhy na organizační a řídicí normy, zabezpečovat dodržování všech platných vnitropodnikových organizačních a řídicích norem,

- zodpovídat za vymáhání pohledávek v souladu s platnými organizačními a řídicími normami a.s.,
- provádět hodnocení zaměstnanců a seznamovat je s výsledky.

Každý zaměstnanec je přímo podřízen jen jednomu vedoucímu, od něhož přijímá příkazy a jemuž odpovídá za splnění úkolů.

Vedoucí kteréhokoliv útvaru společnosti může ve zdůvodněných případech delegovat část rozhodovací pravomoci na své podřízené. Nezbujuje se tím celkové odpovědnosti vůči nadřízenému. Zaměstnanec, na kterého byla část pravomocí vedoucího převedena, jedná samostatně s vlastní zodpovědností a v rozsahu vymezeném mu příslušným vedoucím. O delegování pravomocí může zaměstnanec požádat vedoucího zejména při řešení mimořádně obtížných úkolů.

Organizační schéma podniku vymezuje organizační útvary a vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Organizační útvary jsou začleněny do jednotlivých hospodářských a nákladových středisek. Hospodářské středisko je relativně samostatně hospodařící útvar, jehož vedoucí odpovídá za výsledky jeho hospodaření. Vedoucí úseků odpovídají za celkové výsledky svých úseků [28].

4.2 Podnikové znalosti a rozhodování

Vývoj podniků v soudobém tvrdém konkurenčním prostředí informační společnosti záleží z části na schopnostech zaměstnanců sdílet a používat znalosti pracovníků veškerých podnikových úrovní lépe a rychleji než konkurence. Jedná se o zajištění konkurenční výhody, základní předpoklad úspěšnosti podniku.

Podnik, který neumí zužitkovat své informační a znalostní schopnosti může mít velké problémy. Zatímco účelné sdílení informací a znalostí mezi pracovníky má směřovat k zvýšení a vylepšení znalostní základny v podnikové praxi [11].

V podniku ZVU POTEZ, a.s. se konají různé druhy porad. Jedná se o poradu vedení, poradu zakázkovou a poradu jednotlivých úseku. Sekretariát podniku připravuje a svolává porady dle pokynů generálního ředitele, vyhotovuje zápisy z porad a sleduje splnění uložených úkolů.

Porada vedení v podniku probíhá jednou týdně. Poradu řídí generální ředitel a z porady se vyhotovuje zápis. Na poradě se diskutují informace ohledně řízení podniku. Dále si každý vedoucí úseku dělá svoji poradu, kde zadává podřízeným úkoly, které jsou potřeba učinit.

Dalším typem porady v podniku je poradní zakázková. Koná se jednou týdně. Řeší se zde nabídky na zakázky, jejich efektivnost, kapacitní vytížení podniku a možnost přijetí.

V dnešní době má podnik mnoho dat a informací, které využívá pro práci a rozhodování, a stále se jejich počet zvyšuje. Internet a intranet poskytuje nenáročný přístup k informacím. Informace jsou aktuální a dostupné v požadovaném čase [21].

Intranet zvyšuje výkon podniku, snižuje riziko zkrácení informací, standardizuje firemní procesy a vnitřní směrnice, umožňuje sdílet know how mezi pracovníky. Díky regulaci nastavení uživatelských práv má zaměstnanec přístup jenom k potřebným informacím.

Intranet slučuje důležité informace, kontakty, formuláře, interní předpisy, popis firemních procesů, know how, manuály, návody, atd. na jedno místo. Intranet pro podnik slouží jako soukromé webové stránky, které si upravují, doplňují a třídí. Publikování dat a informací na intranetu poskytuje rychlou a efektivní komunikaci [25].

V podniku ZVU POTEZ, a.s. využívá ke sdílení informací intranet, dále mají přístup k informacím na internetu.

Na intranetu podnik sdílí vnitřní předpisy a dokumenty, ostatní vnitřní informace, informace o jakosti, obchodně-ekonomické informace, výrobní informace, formuláře, návody, docházkový a přístupový systém, výroční zprávy, užitečné odkazy a jídelní lístek ze závodní kantýny.

Ve složce Vnitřní předpisy a dokumenty je uveden Pracovní řád, Organizační řád, Kolektivní smlouva, Dokumenty systému jakosti a Organizační dokumenty. V ostatních vnitřních informacích podnik sdílí Telefonní seznam, Adresy elektronické pošty, Návody k obsluze telefonů a Směrnice. V informacích o jakosti jsou sdíleny informace o Hlášení zmetků a Reklamace. Mezi obchodně ekonomické informace patří Nabídkové kalkulace, Zakázková komise a Kontraktace, Záznamy ze služebních cest, Ceník hlavních materiálů a Dodavatelské faktury. Ve výrobních informacích podnik sdílí Výrobní plány, prováděné Projekty a Zásoby materiálu. Jako formuláře jsou na intranetu uvedeny Objednávky, Inventarizace, Záznam

o úrazu, Posudek o bolestném, Vyúčtování a Drobný prodej. V návodech se nalezne návod na použití různých přístrojů v podniku. V Docházkovém a přístupovém systému je uvedena docházka zaměstnanců, používání snímače při vstupu do podniku a ovládání. Mezi užitečné odkazy patří Sbírký zákonů, Obchodní rejstřík ČR a SR, Slovník různých jazyků, Slovník cizích slov, Jízdní řády a www stránky internetu.

Přístupy v intranetu jsou omezené podle kompetencí zaměstnance. Neomezený přístup mají pouze vedoucí útvarů. V podniku je omezený přístup na internet, aby zaměstnanci měli přístup pouze na potřebné stránky ke své práci.

Oddělení informační soustavy v podniku ZVU POTEZ, a.s. odpovídá za budování informačního systému v oblasti ekonomických informací, za zajištění předepsaných účetních výkazů ve vymezeném rozsahu [28].

4.3 Nástroje podpory řešení rozhodovacích problémů v podniku

Mezi nástroje podpory rozhodovacích problémů patří např. brainstorming, brainwriting, delfská technika a technika nominální skupiny.

Brainstorming je skupinová tvůrčí technika. Cílem je vytvořit v krátkém čase mnoho originálních nápadů.

Podstatou brainstormingu je:

- více nápadů, přístupů a myšlenek vede k získání lepšího řešení,
- lidé jako skupina vymyslí více v krátkém čase s novými nápady než jednotlivci,
- tvůrčí myšlení nemá být ovlivněno kritickým myšlením.

Při používání metody brainstorming nemá být překročeno deset účastníků, ale zároveň nemá být méně než sedm účastníků. Účastníci by měli být z odlišných oborů. Doporučená struktura je 50% odborníci z daného oblasti, 30% odborníci z příbuzných oblastí a 20% lidé, kteří nemají žádný vztah s danou oblastí.

Vedoucí brainstormingu nemá být nadřízeným účastníků a odborník na dané téma. Účastníci nemají být seznámeni s problémem, postačí pouze definovat oblast.

V rámci brainstormingu jsou stanoveny určité zásady:

- v průběhu tvoření nápadů není dovolena kritika,
- všichni účastníci mají zapojit fantazii,
- každý má usilovat o podporu nápadů druhých a rozvíjet je,
- účastníci se mají podílet na vytvoření mnoha nápadů,
- při diskusi nesmí fungovat podřízené a nadřízené vztahy.

Brainstorming má čtyři části. První část se zabývá seznámením se zásadami brainstormingu. V další části dochází k seznámení s problémem a diskuse k zadanému tématu. Třetí část představuje rozcvička, která má naladit účastníky na kreativní myšlení. Poté přichází brainstormingová diskuse. A nakonec se zpracovávají výsledky.

Brainwriting je skupinová kreativní technika, která vychází z podoby brainstormingu. Rozlišuje se tím, že se koná v písemné formě. Brainwriting neumožňuje kritiku a dovoluje lepší uplatnění jedincům, kterým dělá problém ústní komunikace. Není zde zapotřebí tak zkušeného moderátora jako u brainstormingu. Tato technika se používá v situacích, kdy je potřeba otevřeně analyzovat důvody neúspěchů, mezilidských problémů a problémů řízení. Zabezpečuje účastníkům anonymitu názorů a námětů.

Delfská technika poslouží k analyzování a odhadu budoucího rozvoje klíčového faktoru úspěchu na trhu, oboru, odvětví, trhu nebo celé společnosti. Dlouhodobé odhadování analyzuje, co se přihodí, jestliže se podstatně nepřepracuje současná strategie. Delfská technika má mnoho forem. Základem však je zasílání řady dotazníků, které mají stejný soubor otázek a jsou kladeny skupině odborníků, kteří svobodně a neovlivněně odpovídají. Odpovědi jsou složeny a s dalšími vyžadovanými informacemi opět zaslány odborníkům. Založeno na myšlence, že shoda názorů se dosáhne až při vhodném řešení. Tato etapa se několikrát opakuje, než se docílí přiblížení názorů odborníků. Technika má anonymní podobu a povzbuzuje k vytvoření jedinečných myšlenek. Jedná se o časově náročnou techniku, nemožnost motivace a ústní vysvětlení otázek.

Nominální skupinová technika má úlohu stimulovat kreativitu při upřesnění problémů, formulování nápadů a docílení zlepšení rozhodnutí. Tato technika střídá neverbální a verbální komunikaci. Tvoří strukturovanou týmovou poradou 7 až 10 členů, která postupuje těmito kroky:

- Členové týmu sedí u jednoho stolu, nemluví spolu a základní náměty si pouze zapisují.

- Po 5 minutách samostatné práce si členové týmu představují své myšlenky a návrhy. Určený člen zaznamenává myšlenky a návrhy, aby je všichni viděli.
- Po představení všech návrhů se o každém diskutuje, vysvětlují se a odůvodňují.
- Po diskusi všichni členové týmu samostatně uspořádají návrhy od nejlepšího k nejhoršímu.
- Prostřednictvím jednotlivých individuálních pořadí se matematicky určí celkové pořadí námětů.

Nominální skupinová technika a Delfská technika jsou produktivnější než brainstorming [14].

Management podniku ZVU POTEZ, a.s. využívá metodu brainstorming při řešení určitého problému. Problémy se mohou týkat technických, obchodních či zakázkových oblastí. Na brainstormingovou poradu jsou zváni zaměstnanci, kteří se týkají daného problému.

4.4 Dotazníkové šetření o zjištění efektivního nakládání manažerů s daty, informacemi a znalostmi v podniku ZVU POTEZ, a.s.

Pro zjištění efektivnosti oběhu dat, informací a znalostí autorka využila výzkumnou metodu a to dotazník, ve kterém se dotazuje vedoucích pracovníků podniku ZVU POTEZ, a.s.

Dotazník patří mezi nejpoužívanější metodu zjišťování údajů. Dotazník je metoda pokládání otázek a získávání odpovědí. Skládá se ze tří částí a to části vstupní, která obsahuje jméno autora dotazníku, vysvětlení smyslu průvodního dopisu a cíle dotazníku. Smyslem průvodního dopisu je vysvětlit důležitost respondentových odpovědí a tím motivovat respondenty k svědomitému vyplňování dotazníku i jeho navrácení. V druhé části jsou zařazeny vlastní otázky. V poslední části se děkuje respondentům za spolupráci.

V dotazníku rozlišujeme otázky podle míry otevřenosti na otázky uzavřené, polouzavřené a otevřené. Uzavřené otázky nabízejí připravené alternativní odpovědi. Tato otázka nedává příliš možností na vyjádření názorů. Otevřené otázky poskytují svobodu v odpovědi, nestanovuje se alternativní odpověď. Polouzavřené otázky dávají alternativní odpověď a poté požadují vysvětlení nebo objasnění [6].

Dotazník poslouží pro zjištění efektivního nakládání manažerů s daty, informacemi a znalostmi pro podporu jejich rozhodování v podniku a navrhnutí zlepšení pro další rozvoj. Výzkum proběhnul v únoru roku 2011 v podniku ZVU POTEZ, a.s. Dotazník byl anonymní a v elektronické podobě. Ředitel personálního útvaru podniku ZVU POTEZ, a.s. autorce zařídil rozeslání dotazníků střednímu a vrcholovému článku podniku a zpětné navrácení vyplněných dotazníků.

Dotazník byl předložen v elektronické podobě dvaceti zaměstnancům středního a vrcholového článku podniku a vyplnilo ho všech dvacet manažerů. Respondenti měli na výběr alternativní odpovědi, ano, spíše ano, nevím, spíše ne a ne, a poté možnost vysvětlení odpovědi. Dotazník je složen z třinácti vlastních otázek a dvou faktografických otázek, v dotazníku se dále nalézají průvodní dopis, ve kterém autorka vysvětluje účel dotazníku. V příloze 2 je uveden příslušný dotazník, který byl předložen v podniku ZVU POTEZ, a.s.

5 Zhodnocení systému podpory řešení rozhodovacích problémů v podniku, doporučení pro další rozvoj

Dotazník vyplnilo 20 respondentů středního a vrcholového managementu podniku ZVU POTEZ, a.s. Z toho bylo 19 mužů a 1 žena, to naznačuje mužskou převahu v řídicích funkcích v podniku.

5.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Údaje získané z dotazníkového šetření byly shrnuty a pomocí grafů vyjádřeny.

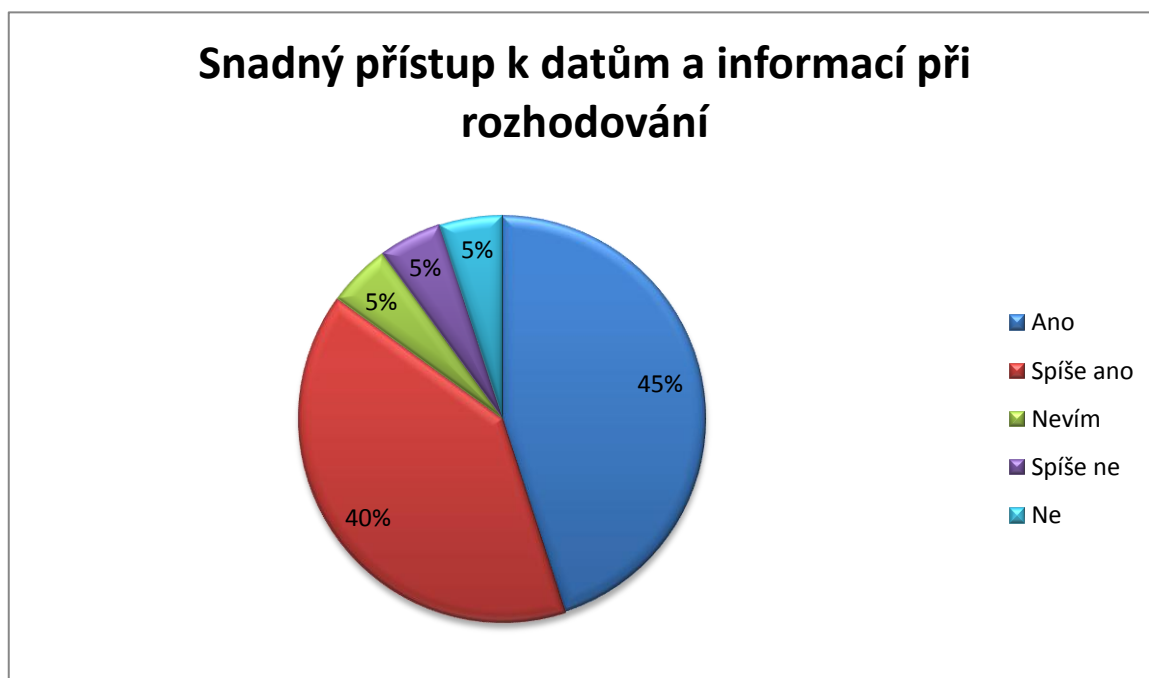
Pohlaví a věková struktura manažerů v podniku ZVU POTEZ, a.s. je znázorněna v následující tabulce č. 2.

Tabulka 2 - Pohlaví a věková struktura manažerů

Věk	Pohlaví		Součet
	Muž	Žena	
25 – 35	2	0	2
36 – 45	4	1	5
46 – 55	6	0	6
56 a více	7	0	7
Součet	19	1	20

Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

První otázka se zabývala snadností přístupů k datům a informacím při rozhodování manažerů.



Obrázek 6 - Přístup k datům a informacím; zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Manažeři hodnotí data a informace k rozhodování za dostatečné nebo spíše dostatečné. Kladně nehodnotí toto tvrzení 15% manažerů. To ukazuje, že je nutné přístupnost k datům a informacím zlepšit. V poznámce k odpovědím manažeři uváděli nepřístupnost ekonomických dat, nesnadná dostupnost k detailnějším informacím, některá data nejsou uložena v žádném systému, chybí databázový systém s logickým naváděním k informacím a složitý přístup k obecným informacím podléhající nejprve schvalovacímu řízení k povolení přístupu.

Druhá otázka se věnovala sdílením znalostí a zkušeností mezi manažery.



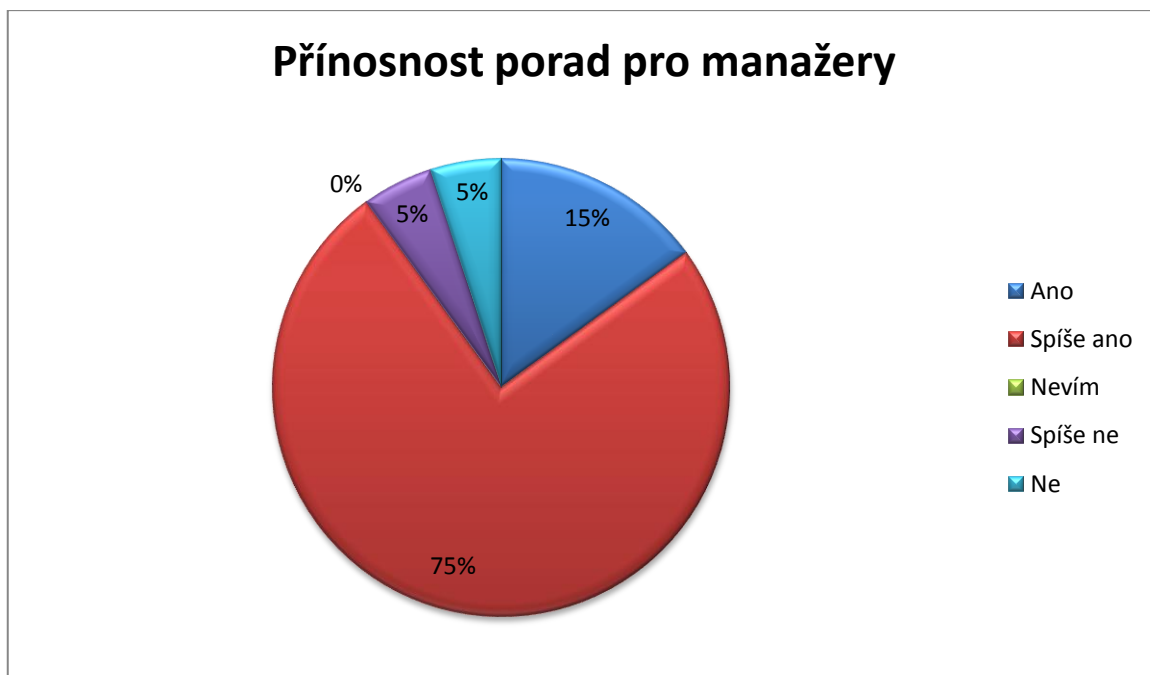
Obrázek 7 - Sdílení znalostí a zkušeností, zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Se sdílením znalostí a zkušeností mezi manažery není v podniku žádný problém, jelikož nikdo z respondentů neodpověděl na otázku záporně. Je vidět, že si manažeři uvědomují důležitost a nezbytnost sdílet si znalosti a zkušenosti mezi sebou. V poznámkách k odpovědi se vyskytovala odpověď, že si manažeři sdílí znalosti a zkušenosti přímo v oddělení i mimo něj, v rámci porad a každodenního řešení problémů.

Třetí otázka se zabývala využíváním všech dostupných informačních technologií k získání informací. Většina manažerů využívá dostupné informační technologie. Jen 10% manažerů nevyužívá všechny informační technologie. Graf je uveden v příloze č. 3.

Čtvrtá otázka se věnovala přenášení znalostí do procesů, návrhů a patentů. Většina manažerů přenáší znalosti do procesů, návrhů a patentů, na základě kompetencí a odbornosti. Graf je zobrazen v příloze č. 3.

Pátá otázka se týkala porad. Zda jsou rady pro manažery přínosné a dozívají se něco nového.



Obrázek 8 - Přínosnost porad pro manažery; zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Většina manažerů považuje porady jen za spíše přínosné a 10% manažerů hodnotí přínos porad negativně. Toto zjištění by mělo vést k zefektivnění porad. V poznámkách k odpovědím se vyskytovala odpověď, že manažer postrádá odvahu k otevření konfliktních témat a rychlému řešení, jiní si stěžují na zbytečně dlouhé trvání porad.

Šestá otázka se věnuje možnosti neformální diskuse mezi manažery.



Obrázek 9 - Neformální diskuse mezi manažery, zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Téměř všichni manažeři mají možnost neformálně diskutovat se svými spolupracovníky. To je velmi důležité, neboť právě při těchto diskusích vznikají neformální znalosti, které mají stejnou důležitost jako znalosti formální.

Sedmá otázka se zabývala přijmutím rady od svých kolegů. Všichni manažeři si uvědomují důležitost rady ostatních a nechají si od svých kolegů poradit. Graf je zobrazen v příloze č. 3.

Osmá otázka se týkala využití kreativity při práci manažera. Tři čtvrtě manažerů využívá při své práci kreativitu, to je velmi pozitivní. Graf je uveden v příloze č. 3.

Devátá otázka se zabývala prací ve skupinách při řešení problémů. Většina manažerů pracuje při řešení problémů ve skupinách, což vede k rychlejšímu vyřešení problémů a dochází i k přenášení znalostí. Graf je zobrazen v příloze č. 3.

Desátá otázka se věnovala vzdělávání. Zda podnik umožňuje neustálé vzdělávání manažerům ve svém oboru.



Obrázek 10 - Vzdělávání manažerů ve svém oboru; zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Na tuto otázku manažeři reagovali velmi odlišně. Jen 65% manažerů hodnotí neustálé vzdělávání v podniku pozitivně. Ostatním manažerům není umožněno neustálého vzdělávání se ve svém oboru. Podnik vzdělává své manažery jenom v některých oblastech, je nutné vzdělávat všechny zaměstnance. V poznámkách k odpovědi se vyskytovalo, že podnik neinvestuje do vzdělávacích kurzů z důvodu finančního omezení, vzdělávání probíhá výměnou zkušeností se spolupracovníky, některý manažer by uvítal další odborné vzdělávání, někdo vidí problémy se získáním zahraniční odborné literatury.

Jedenáctá otázka se věnovala vzděláváním manažerů, zda mají pozitivní přístup ke vzdělávání.



Obrázek 11 - Pozitivní přístup manažerů ke vzdělávání; zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Tři čtvrtě manažerů má pozitivní nebo spíše pozitivní přístup ke vzdělávání. Jen 20% manažerů má negativní přístup ke vzdělávání. Z toho plyne, že manažeři jsou si vědomi, že součástí jejich práce je i vzdělávání, které jim nedělá ve většině problém.

Dvanáctá otázka se zabývala vzděláváním manažerů i mimo pracovní dobu. Dokonce 80% manažerů je ochotno vzdělávat se i mimo pracovní dobu, což je velmi pozitivní. Graf je uveden v příloze č. 3.

Poslední otázka byla zaměřena tak, aby se mohli manažeři sami vyjádřit k tomu, co by změnili v přístupu k datům, informacím a znalostem v podniku. Většina manažerů hodnotila nedostatečnou přístupnost k datům. Dalším problémem byly nefungující webové stránky, dále sledování zaměstnanců cizími firmami na internetu bez vyhodnocení, co bylo služebně a co osobně, což vede k nepoužívání internetu jako zdroje informací.

Manažeři navrhovali větší přístupnost k datům, zajištění komplexní dostupnosti a zálohování dat a informací v elektronické podobě, vytvoření databází s logickým naváděním, zlepšení systému archivace technické dokumentace, zavést databázi zákazníků a nabídek, sjednocení dat, informací a znalostí do jednoho fungujícího, uživatelsky přátelského programu.

5.2 Doporučení pro další rozvoj

Znalostní podpora pro rozhodování manažerů je pro podnik velmi důležitá, neboť v současnosti se klade důraz na úroveň znalostí a dovedností zaměstnanců.

Podnik ZVU POTEZ, a.s. má nedostatky ve sdílení dat a informací. Proto autorka navrhuje zlepšení přístupnosti k datům a informacím. Všechny potřebné údaje, které jsou nezbytné k výkonu práce, by měly být v elektronické podobě na intranetu, kam má snadný a rychlý přístup každý manažer. Na základě snadného přístupu dosahuje manažer rychlejšího a správného rozhodnutí.

Manažeři by měli využívat všechny dostupné nástroje informační technologie jako zdroj informací při rozhodování. Na intranetu využívat dostupná data a informace pocházející z uvnitř podniku. A nezapomínat i na využití internetu, kde je možnost získat mnoho dat a informací.

Je důležité shromažďovat znalosti do podoby procesů, návrhů a patentů. Neboť co je už v podniku vymyšleno a ověřeno je dobré zaznamenávat a využívat.

V podniku by se mělo dopracovat k zefektivnění porad, aby netrvaly příliš dlouho a nezabíraly čas na jiné pracovní aktivity manažerů. Prioritní je stanovit časový harmonogram porady, podle kterého se bude porada řídit. Předseda porady musí dobře koordinovat poradu a vést všechny účastníky k cílům, které má porada přinést.

Manažeři by měli více zapojit kreativitu do své pracovní činnosti, neboť tímto člověk přidává hodnotu činnosti a vznikají tím nové nápady při řešení problémů i případně usnadnění práce.

Podnik vzdělává manažery jen v některých oblastech. Je však nutné vzdělávat všechny zaměstnance, neboť v dnešní době je důležité, aby podnik stál na znalostech svých zaměstnanců.

Manažeři by měli být srozuměni s tím, že člověk se musí neustále vzdělávat, nejen v zákonech, ale i díky neustálému vývoji zjišťovat jaké jsou nové trendy, metody a přístupy.

Závěr

V dnešní době je předpokladem úspěšnosti míra znalostí, schopností, zkušeností a dovedností lidí, proto podnik musí dávat důraz na znalosti svých zaměstnanců, vzdělávat je a umožňovat sdílení znalostí i mezi zaměstnanci.

Efektivní práce se znalostmi znamená vybudování dobré organizační struktury, kde bude jednoduché řídit a sdílet znalosti, pracovat ve skupinách a řídit efektivně vzdělávání zaměstnanců.

Při uplatňování managementu znalostí je nezbytné vycházet z potřeb dané organizace, neboť organizační struktura každé organizace je jedinečná, tudíž management znalostí stejně tak. Management znalostí umožňuje zlepšení způsobu práce se znalostmi v podniku a musí být zároveň v souladu se systémem řízení daného podniku.

Většina podniků se znalostmi nějakým způsobem zachází, ale bez využití základních principů a pravidel tato práce nesměřuje k jasnému úspěchu. Řídí-li se znalosti, pracuje se zejména s lidmi.

Management znalostí se používá v rozhodovacích a řídicích procesech za podpory informačních a komunikačních technologií. Zabývá se tedy získáváním, zpracováním, ukládáním, vyhledáváním, prezentací, sdílením a distribucí znalostí.

Využívání managementu znalostí umožňuje jednodušší rozhodování, jelikož zajišťuje dobré nakládání s daty, informacemi a znalostmi. Tím umožňuje snadnější a rychlejší rozhodnutí.

Cíle bakalářské práce byly splněny. Přínosem této práce je na základě vyhodnocených dotazníků, navrhnout určitá zlepšení pro podnik ZVU POTEZ, a.s.

Autorka navrhuje následující doporučení využitelná v praxi:

- zlepšit přístupnost k datům a informacím,
- využívat všechny dostupné informačních technologie,
- shromažďovat znalosti do procesů, návrhu a patentů,
- zefektivnit porady,
- zapojit více kreativity při výkonu práce,
- vzdělávat všechny manažery.

Bylo by přínosné zjistit důvod, který manažery vede k nepoužívání všech informačních technologií.

Práci, jejímž záměrem je objasnit znalostní podporu při řešení rozhodovacích problémů, je možno využít pro lepší porozumění, jak je důležitý management znalostí jako soubor nástrojů pro podporu rozhodování.

Seznam literatury

Klasické dokumenty

- [1] BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění : průvodce pro praxi*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8(brož.).
- [2] COLLISON, Chris; PARCELL, Geoff; NEVRLÁ, Eva. *Knowledge management : praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0760-4(brož.).
- [3] DĚDINA, Jiří; ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1(váz.).
- [4] DOSTÁL, Petr; RAIS, Karel; SOJKA, Zdeněk. *Pokročilé metody manažerského rozhodování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 166 s. ISBN 80-247-1338-1(váz.).
- [5] FOTR, Jiří. *Manažerské rozhodování : postupy, metody a nástroje*. vyd. 1. Praha : Ekopress, 2006. 409 s. ISBN 80-86929-15-9(váz.).
- [6] GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno : Paido, 2000. 207 s. ISBN 80-85931-79-6.
- [7] KAŇÁKOVÁ, Eva. *Jak efektivně vést porady*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008, 176 s. ISBN 978-80-247-1625-1.
- [8] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007, 264 s. ISBN 978-80-247-2202-3.
- [9] LUKÁŠOVÁ, Růžena; NOVÝ, Ivan. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [10] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.
- [11] PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí*. 1. vyd. Příbram : Professional Publishing, 2010. 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.
- [12] ROBBINS, Stephen; DECENZO, David. *Fundamentals of management : Essentials concepts and applications : international edition*. Upper Saddle River : Pearson Education, 2008. 454 s. ISBN 978-0-13-503171-1.

- [13] STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2007. 167 s. ISBN 978-80-7179-926-9.
- [14] ŠULEŘ, Oldřich. *100 klíčových manažerských technik : komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování*. Vyd. 1. Brno : Computer Press, 2009. 314 s. ISBN 978-80-251-2173-3(váz.).
- [15] TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Vyd. 1. Praha : C.H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- [16] TRUNEČEK, Jan. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha : Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3(brož.).
- [17] VODÁČEK, Leo; VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha : Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3(váz.).
- [18] VYSKOČIL, Vlastimil. *Management podpůrných procesů*. 1. vyd. Praha : Professional Publishing, 2010. 415 s. ISBN 978-80-7431-022-5(váz.).
- [19] WALKER, Alfred. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8(brož.).

Elektronické dokumenty

- [20] *BusinessInfo.cz* [online]. 2006 [cit. 2010-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://businessworld.cz/aktuality/knowledge-management-jako-novy-zpusob-vyuziti-znalosti-v-obchodnich-procesech-2935>>.
- [21] *Intranet* [online]. 2007 [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://pc-site.owebu.cz/?page=Intranet>>.
- [22] *Justice.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/report?sysinf.vypis.CEK=263229&sysinf.vypis.rozsah=uplny&sysinf.@typ=transformace&sysinf.@strana=report&sysinf.vypis.typ=XHTML&sysinf.vypis.klic=0295fdf3c424456950bcc8c19b6948f4&sysinf.spis.@oddil=B&sysinf.spis.@vlozka=1619&sysinf.spis.@soud=Krajsk%FDm%20soudem%20v%20Hradci%20Kr%E1lov%E9&sysinf.platnost=27.12.2010>>.
- [23] *Let`s make things happen!* [online]. 2007 [cit. 2010-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.silmahsg.cz/clanek-spirala-znalosti.htm>>.

- [24] MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Management znalostí v inovačně náročném prostředí*. [online]. 2006 [cit. 2010-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.svses.cz/skola/akce/konf/inovace06/texty/mladkova.pdf>>.
- [25] *Omega design* [online]. 2008 [cit. 2011-02-20]. Dostupný z WWW: <<http://www.omegadesign.cz/www-firemni-intranet/?gclid=CMillrTA16YCFYMI3wodAIVVGg>>.
- [26] PEJŠA, Jan. *E-learning – trendy, měření efektivity, ROI, případové studie*. [online]. 2003 [cit. 2010-12-01]. Dostupný z WWW: <https://docs.google.com/viewer?url=http://www.e-learn.cz/soubory/e-learning_trends_ROI.pdf>.
- [27] *ZVU POTEZ* [online]. 2010 [cit. 2010-12-01]. Dostupný z WWW: <<http://www.zvupotez.cz>>.

Podnikové dokumenty

- [28] Organizační řád akciové společnosti, ZVU POTEZ, Hradec Králové, 2010.
- [29] Katalog ZVU POTEZ, a.s., Hradec Králové

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Vztah mezi daty, informacemi, znalostmi	16
Obrázek 2 - Znalostní spirála.....	18
Obrázek 3 - Cyklický charakter rozhodovacího procesu	28
Obrázek 4 - Typy rozhodovacích problémů podle úrovně řízení	30
Obrázek 5 - Realizovaná produkce pro jednotlivé země	36
Obrázek 6 - Přístup k datům a informacím.....	48
Obrázek 7 - Sdílení znalostí a zkušeností	49
Obrázek 8 - Přínosnost porad pro manažery.....	50
Obrázek 9 - Neformální diskuse mezi manažery	50
Obrázek 10 - Vzdělávání manažerů ve svém oboru;	51
Obrázek 11 - Pozitivní přístup manažerů ke vzdělávání	52

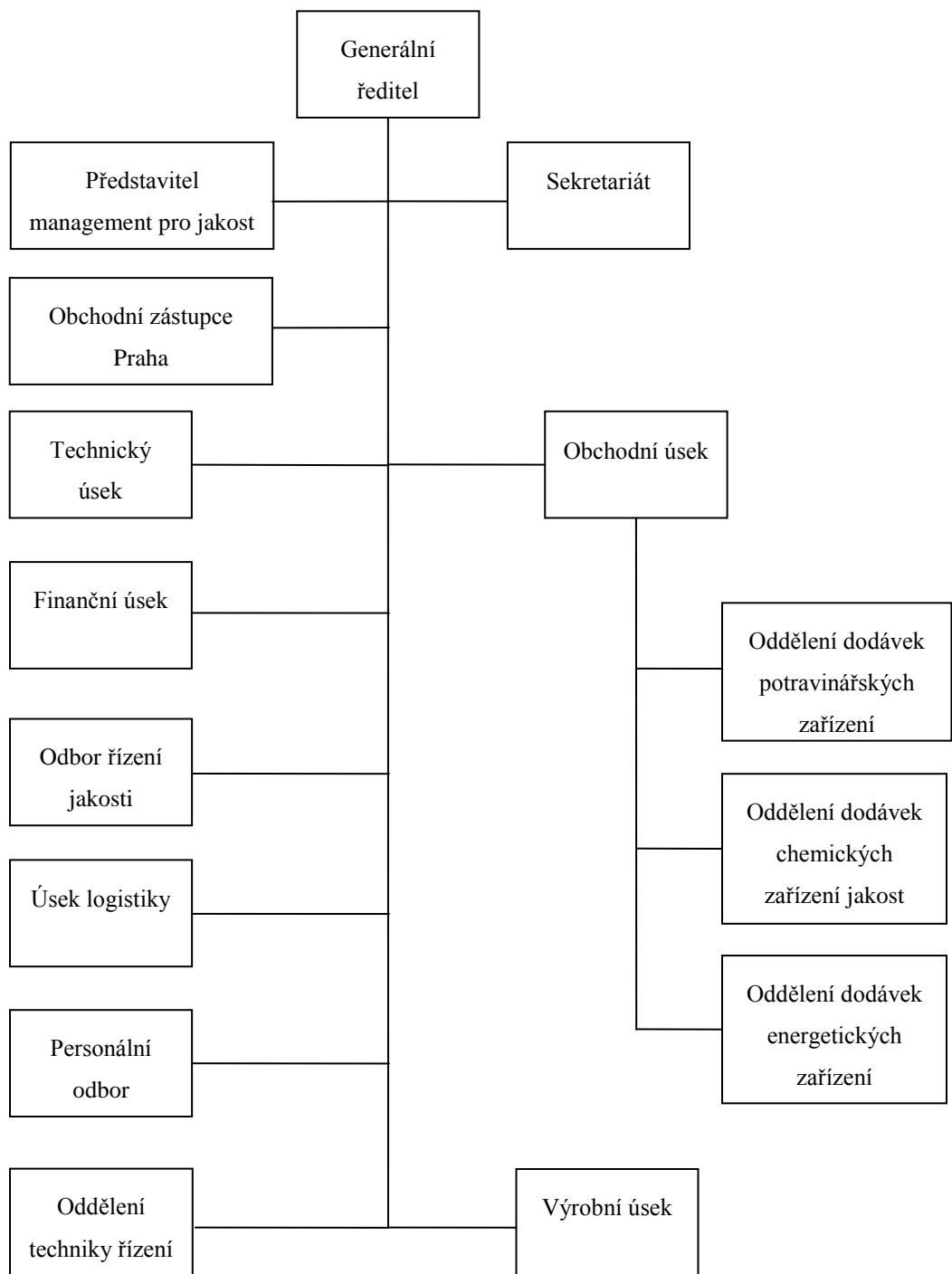
Seznam tabulek

Tabulka 1 - Intelektuální kapitál - základní skupiny	12
Tabulka 2 - Pohlaví a věková struktura manažerů.....	47

Seznam příloh

Příloha 1: Organizační schéma podniku ZVU POTEZ, a.s.	i
Příloha 2: Dotazník o efektivním nakládání manažerů s daty, informacemi a znalostmi	ii
Příloha 3: Vyhodnocení dotazníkového šetření	v

Příloha 1: Organizační schéma podniku ZVU POTEZ, a.s.



Zdroj: vlastní zpracování podle Organizačního řádu ZVU POTEZ, a.s.

Příloha 2: Dotazník o efektivním nakládání manažerů s daty, informacemi a znalostmi

DOTAZNÍK

Vážená paní/ Vážený pane,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro zjištění efektivního nakládání manažerů s daty, informacemi a znalostmi pro podporu jejich rozhodování v podniku ZVU POTEZ. a.s. Dotazník je součástí bakalářské práce a poslouží pro zefektivnění oběhu dat, informací a znalostí ve Vašem podniku. Vyplněný dotazník bude použit pouze pro studijní účely a vyhodnocení dotazníku bude poskytnuto firmě.

Dotazník vyplňte elektronicky a po vyplnění zašlete zpátky.

Děkuji za spolupráci!

Zuzana Němcová

Odpovědi vpisujte do kolonky vpravo a odpovídejte ANO, SPÍŠE ANO, NEVÍM, SPÍŠE NE a NE. a rozveďte odpověď do kolonky pod otázkou.

1. Máte dostatečný přístup k datům a informacím při rozhodování?

Poznámka k odpovědi:

2. Sdílíte si znalosti a zkušenosti s jinými zaměstnanci?

Pozn. k odpovědi:

3. Využíváte všechny dostupné informační technologie k získávání informací?

Pozn. k odpovědi:

4. Přenášíte znalosti do procesů, návrhů a patentů?

Pozn. k odpovědi:

5. Jsou pro Vás porady přínosné? Dozvídáte se něco nového?

Pozn. k odpovědi:

6. Máte možnost neformálně diskutovat se spolupracovníky?

Pozn. k odpovědi:

7. Necháte si poradit od svých kolegů?

Pozn. k odpovědi:

8. Jste kreativní při práci?

Pozn. k odpovědi:

9. Pracujete ve skupinách při řešení problémů?

Pozn. k odpovědi:

10. Umožňuje Vám podnik neustále se vzdělávat ve svém oboru?

Pozn. k odpovědi:

11. Vzděláváte se rádi?

Pozn. k odpovědi:

12. Jste ochotni se vzdělávat i mimo pracovní dobu?

Pozn. k odpovědi:

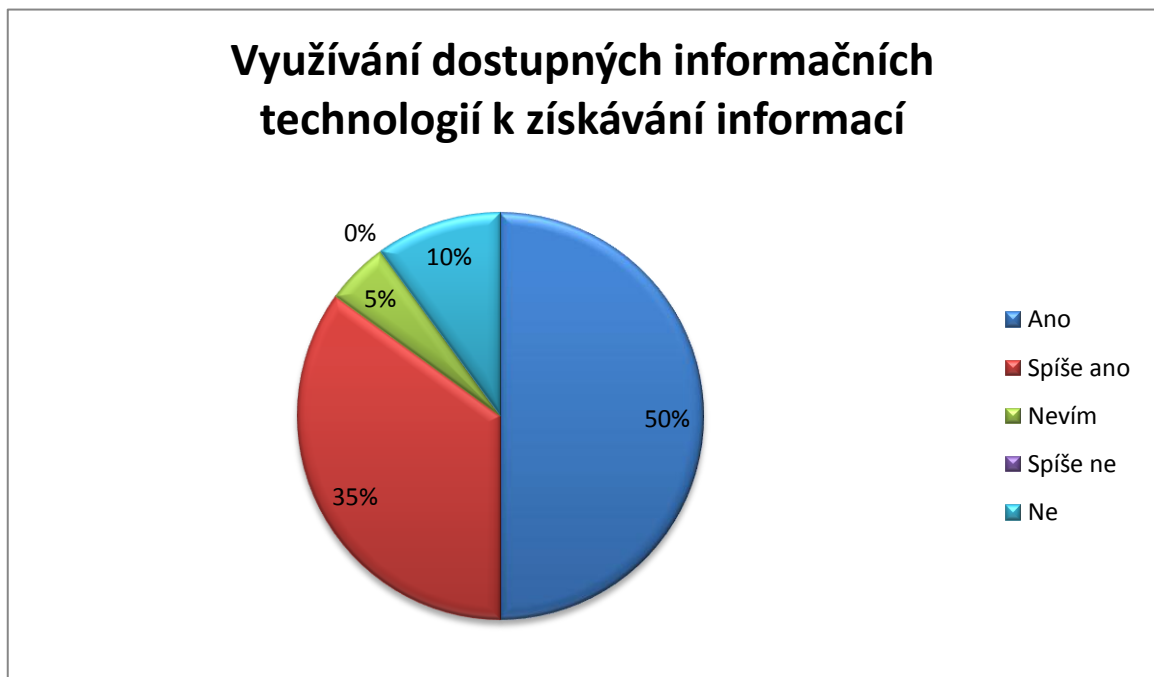
13. Co byste změnili v nakládání s daty, informacemi a znalostmi ve vašem podniku?

Pozn. k odpovědi:

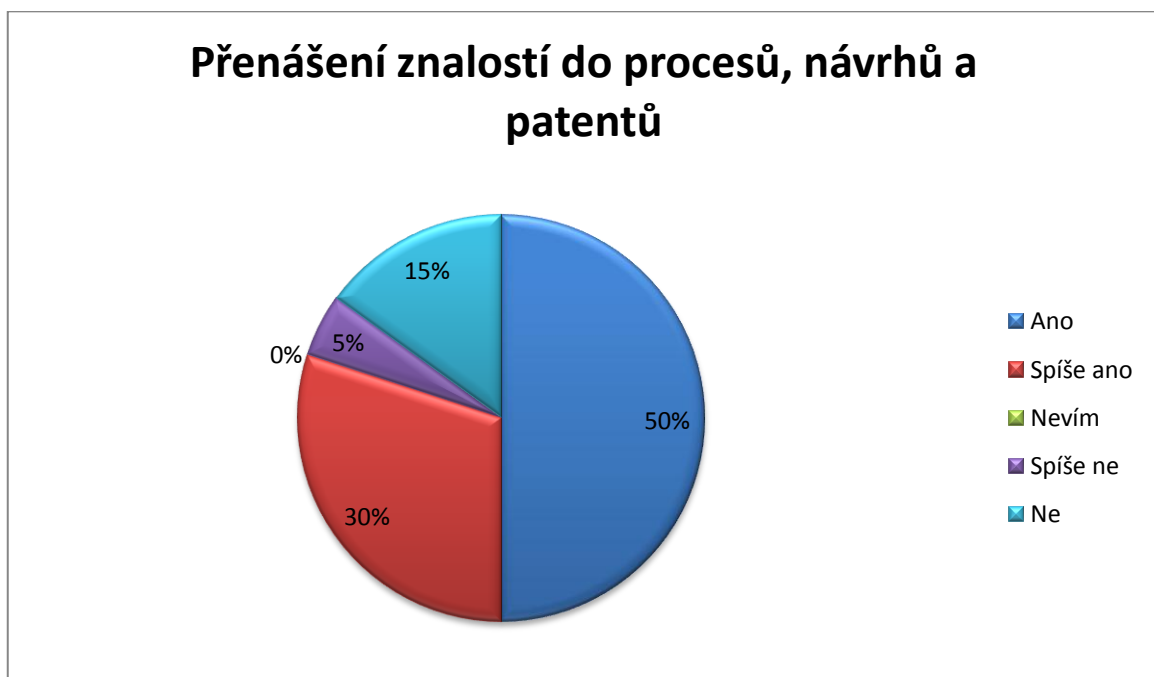
14. Jste muž/žena?

15. Jaký je Váš věk?

Příloha 3: Vyhodnocení dotazníkového šetření

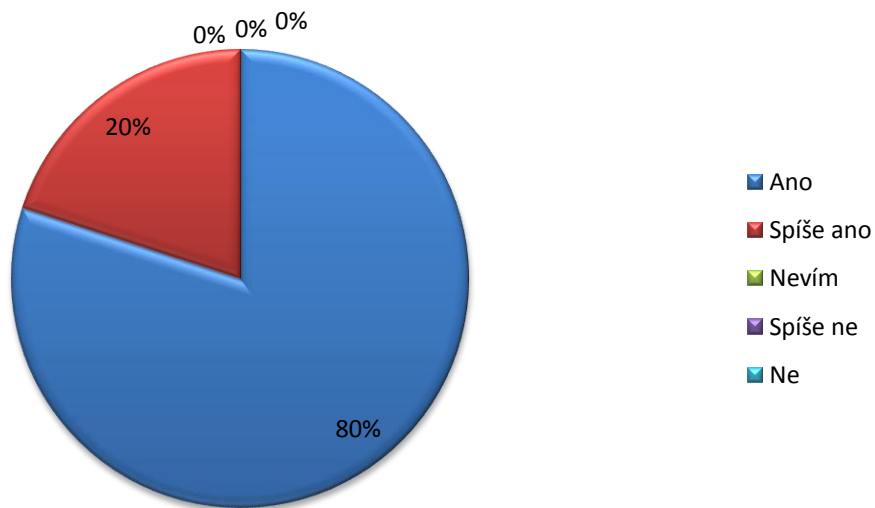


Zdroj: vlastní dotazníkové šetření



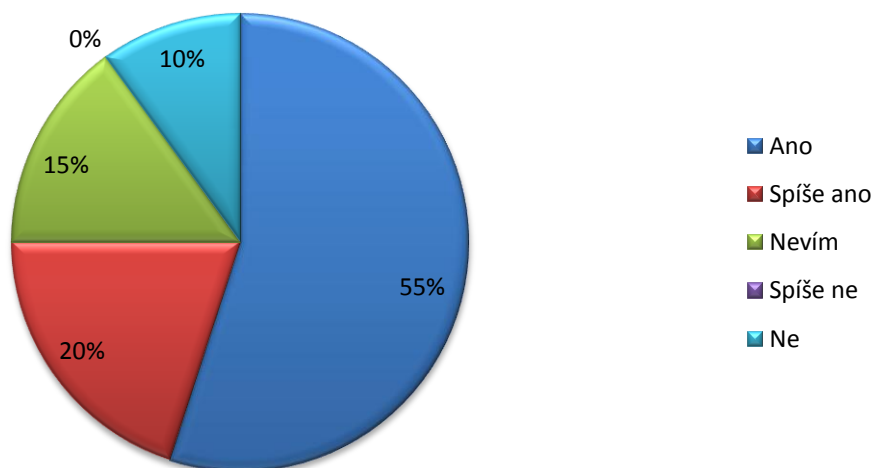
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Přijmutí rady od svých kolegů



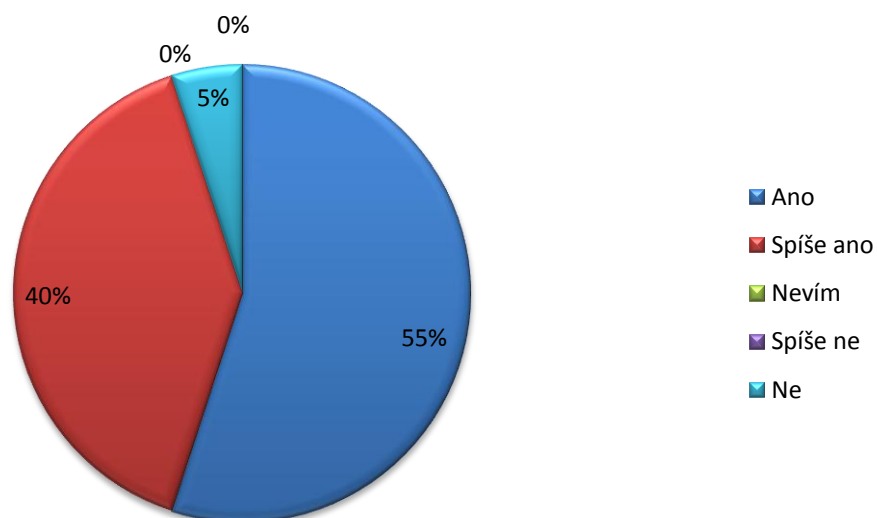
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Využití kreativity při práci manažera



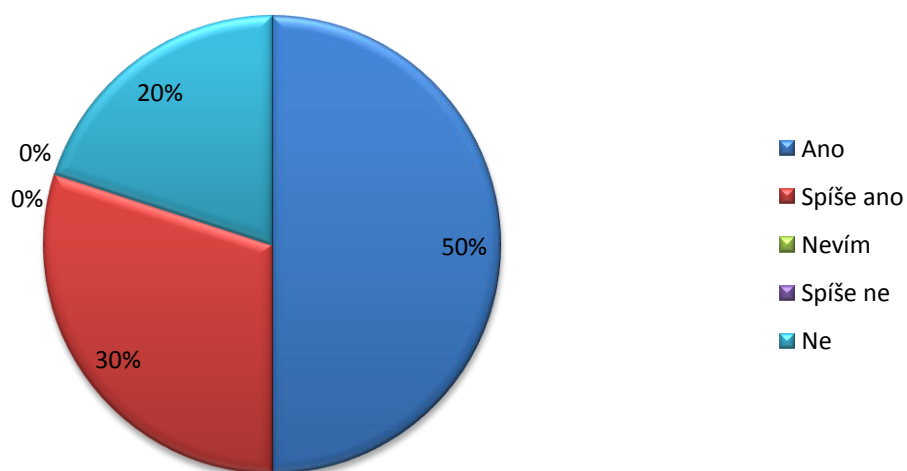
Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Práce ve skupinách při řešení problémů



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření

Ochota vzdělávat se i mimo pracovní dobu



Zdroj: vlastní dotazníkové šetření