

**UNIVERZITA PARDUBICE**

**FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

**IMPLEMENTACE ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU V PODNIKU**

**LEONA KVASNIČKOVÁ**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2014**



## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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. 2014

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce panu Ing. Alešovi Horčíčkovi za odbornou pomoc a rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Ráda bych poděkovala i podniku Haniš srubové domy, s.r.o., který byl velice ochotný mi poskytnout požadované materiály a informace, které obohatily mou práci. Zároveň chci i přímo poděkovat řediteli Pavlovi Hanišovi za vstřícnost a ochotu mi, co nejvíce pomoci při zpracování bakalářské práce.

## **ANOTACE**

*Bakalářská práce se zabývá znalostním managementem a jeho uplatněním v podniku. Analyzují se zde znalosti a jejich využívání v podniku jako důležitý zdroj existence a konkurence. Na základě vyhodnocení analýzy se provádí doporučení pro podnik ke zlepšení současného stavu.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Znalostní management, znalosti, klasifikace znalostí, znalostní strategie, znalostní pracovník*

## **TITLE**

*The Implementation of Knowledge Management into a Company*

## **ANNOTATION**

*This thesis focuses knowledge management in the company. In the thesis are analyzed knowledge and their utilization in the company as important part of existence and competition. On the basis of analyze is drawn up recommendation to improve the current situation.*

## **KEYWORDS**

*Knowledge management, knowledge, classification of knowledge, knowledge strategy, knowledge worker*

## OBSAH

Úvod.....	1
1    Obecná charakteristika znalostního managementu.....	3
1.1    Znalosti a jejich historie.....	3
1.2    Podstata znalostního managementu .....	4
1.3    Pojmy související se znalostním managementem.....	5
1.3.1.    Intelektuální kapitál .....	5
1.3.2    Učící se organizace.....	6
1.3.3    Znalostní pracovník .....	7
1.4    Strategie znalostního managementu .....	9
1.4.1    Kodifikační strategie .....	9
1.4.2    Personalizační strategie .....	9
1.5    Kontroverze znalostního managementu s jeho okolím.....	10
1.5.1    Nejčastější problémy .....	10
1.5.2    Znalostní šum .....	11
1.6    Práce se znalostmi a jejich posouzení.....	11
1.6.1    Systémová analýza .....	12
1.6.2    Implementace znalostního managementu do podniku .....	13
2    Prvky znalostního managementu .....	16
2.1    Data.....	16
2.2    Informace .....	17
2.3    Znalosti .....	17
2.4    Ostatní prvky.....	18
3    Znalost jako důležitý prvek znalostního managementu.....	20
3.1    Vznik znalostí .....	20
3.2    Klasifikace znalostí.....	21
3.2.1    Explicitní znalosti.....	21
3.2.2    Tacitní znalosti .....	21
3.2.3    Vztah tacitních a explicitních znalostí.....	22
3.3    Důležitost a rozvoj znalostí v podniku .....	24
3.4    Řízení znalostí.....	25
4    Profil podniku .....	26

4.1	Základní informace o podniku .....	26
4.2	Historie podniku .....	26
4.3	Organizační struktura podniku.....	27
4.4	Výrobní činnost podniku .....	28
4.5	Dokumentace při výstavbě dřevostavby .....	30
4.6	Ochrana životního prostředí.....	31
4.7	Současný stav na trhu s dřevostavbami .....	32
4.8	Úspěchy podniku .....	34
5	Analýza současné úrovně práce se znalostmi v podniku .....	35
5.1	Systémová analýza znalostí v podniku .....	36
5.1.1	Vymezení problému Haniš srubové domy, s.r.o. ....	36
5.1.2	Definování systému a jeho okolí .....	37
5.2	Znalostní management v podniku.....	41
5.3	Dotazníkové šetření .....	44
5.3.1	Výsledná data .....	44
5.3.2	Vyhodnocení dat.....	46
6	Zhodnocení současného stavu podniku a návrh na změny v oblasti znalostí.....	47
6.1	Doporučení pro Haniš srubové domy, s.r.o. ....	50
	Závěr .....	53
	Literatura.....	55
	Přílohy.....	58

## SEZNAM ILUSTRACÍ

<b>Obrázek 1:</b> Členění intelektuálního kapitálu .....	5
<b>Obrázek 2:</b> Řetězec práce se znalostmi v podniku .....	11
<b>Obrázek 3:</b> Model SECI .....	23
<b>Obrázek 4:</b> Organizační schéma Haniš srubové domy.....	28
<b>Obrázek 5:</b> Výrobní technologie „W“ a dřívější technologie .....	30
<b>Obrázek 6:</b> Obrat Haniš srubové domy za posledních 8let .....	33
<b>Obrázek 7:</b> Dřevostavby roku .....	34
<b>Obrázek 8:</b> Znárodnění systému jako podniku s jeho okolím .....	37
<b>Obrázek 9:</b> Vzdělanost v oboru při výstavbě dřevostavby.....	45
<b>Obrázek 10:</b> Způsob získávání nových technologií .....	46
<b>Obrázek 11:</b> Určení strategie SWOT .....	49

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Podíl na trhu dřevostaveb v ČR .....	32
<b>Tabulka 2:</b> SWOT analýza nejdůležitějších faktorů podniku haniš srubové domy, s.r.o. ....	48



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ČR – Česká republika

SA – systémová analýza

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

UV – ultrafialové záření

ZM – Znalostní management

## ÚVOD

Znalostní management byl získán z anglického sousloví „Knowledge management“. Při následném přeložení vzniklo více překladů, které jsou používány v literatuře a v obchodním světě. Jako správné překlady mohou být považovány „správa znalostí“ a více používaný pojem „řízení znalostí“. Tyto pojmy jsou stejné, takže při záměně znalostního managementu s pojmem „řízení znalostí“, se nestane žádná chyba. Více problematický překlad je „management znalostí“, který zní zcela stejně, ale bohužel se od sebe z hlediska obsahu výrazně liší. Jejich odlišnost spočívá v jejich obsahu. Znalostní management obsahuje management znalostí, který je základem znalostního managementu a nejnižší úrovní práce se znalostmi. Zde byl řečen rozdíl mezi znalostním managementem a managementem znalostí. Tato práce se zabývá znalostním managementem jako celkem.

V dnešních dobách již podniky pochopily důležitost tohoto druhu managementu. Začaly si osvojovat znalosti z důvodu větší konkurenceschopnosti, rychlejší výroby, upevnění bohatství podniku, upevnění pozice na trhu, inovace výrobku, zajištění zdrojů, kterými podnik disponuje. Ve světě už velké množství podniků řídí své znalosti a některé z nich vytvořily ze svých znalostí zboží. Znalosti začínají mít velice významnou hodnotu. Podniky si je z tohoto důvodu čím dál více osvojují. Snaží se, co nejvíce získat, vytvořit znalosti, které by zajistily bezpečí pro podnik a následně je rozvinout do dalších úrovní. Jsou strategickým nástrojem pro podnik, který udržují na trhu. Podle toho jak dobré a propracované jsou znalosti, tím více se podniku daří na trhu.

Znalosti jsou uloženy v každém z nás. Lidé své znalosti neustále rozšiřují s chutí učit se, poznávat něco nového. Některé podniky nedbají na rozvíjení svých pracovníků a spíše využijí jejich základní znalosti. Lidská kreaace je velice důležitá při budování znalostí. Existuje jistý druh pracovníků, kteří měli to štěstí, a podnik podporoval jejich znalostní rozvoj. Jsou to „znalostní pracovníci“ jejichž objevení je podstatnou výhodou pro podnik. Tento druh pracovníků určuje profesionalitu podniku a udržují jeho konkurenční výhodu na trhu. Tyto pracovníky by měl podnik, co nejvíce udržovat a samozřejmě se snažit vytvořit další.

Tento druh managementu je důležitý pro každý podnik. Nejvíce důležitý je proces řízení a správné implementace. Největší chybou jednotlivých podniků bývá v lehkovážnosti při nasazování znalostního managementu. Myslí si, že stačí určitý program, který vše udělá za ně. Implementace musí být vždy promyšlená a správně zavedena. Zavedení znalostního

managementu musí odpovídat organizační struktuře, firemní kultuře, cílům a samotné strategii podniku. Podle těchto prvků se určuje způsob zavedení a strategie znalostního managementu. Jako v každém odvětví i management má řadu bariér, kterým musí denně čelit a pokoušet se je, co nejrychleji odstranit. Nejzávažnější překážkou, která může nastat, je zastarání znalostí a jejich navrstvení. Podniky, které přijímají znalostní management, se musí naučit aktualizovat své znalostní zdroje a nechávat si pouze ty důležité pro chod podniku.

Cíle bakalářské práce:

- : Shrnutí nejdůležitějších poznatků o znalostním managementu jako konkurenční výhoda a zdroj podniku.
- : Shrnutí současné situace práce se znalostmi v podniku pomocí dostupných analýz.
- : Zhodnocení současné situace podniku a následné doporučení na zlepšení určitých věcí.

Metodika použita na této práci je především rešerše české a zahraniční literatury a konzultace v podniku. Dále zde jsou použity elektronické informační zdroje, informace z konferencí týkající se tématu bakalářské práce a v praktické části je využito empirické šetření v podobě dotazníku, který bude směřovat na názor potřeb a důležitosti znalostí pro podnik, a jsou zde použity i analýzy, jako systémová analýza, PEST analýza či SWOT analýza, pro určení a zhodnocení současného stavu podniku.

Znalostní management se rozšiřuje postupně i v České republice. České podniky si uvědomily potřeby a výhody tohoto managementu, které jsou potřeba pro jejich budoucnost. Při zavádění podniky zjistí, že mají jisté rezervy jako je nepřipravená technologie, nepotřebné znalosti, nesdílení znalostí. Souhrnně může být řečeno, že znalostní management představuje neustálé učení se, vzdělávání se organizace a jejich zaměstnanců. Většina podniků si nemusí být ani vědoma, že znalosti svým způsobem již řídí, jen je stačí více usměrnit.

# 1 OBECNÁ CHARAKTERISTIKA ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

Znalostní management je pro podniky jistou konkurenční výhodou. Především to je nejdůležitější prvek znalostního managementu znalosti. Díky znalostem se mohou organizace od sebe efektivně lišit. Každá organizace, která existuje na trhu, může využívat znalostního managementu, poněvadž ten není závislý na hlavním předmětu činnosti. Znalostní management se snaží podporovat, pomáhat existujícím manažerským aktivitám, aby byly efektivnější. Znalosti v organizaci by měly být využity tak, aby se co nejefektivněji dosahovalo podnikových cílů.

Znalostní management od svého vývoje ovlivňoval vývoj strategického managementu. ZM je obecným druhem managementu a je od počátku propojen se strategickým managementem, poněvadž oba druhy managementu mají společný cíl – zvyšovat prosperitu podniku.[29]

## 1.1 ZNALOSTI A JEJICH HISTORIE

Někteří se mohou domnívat, že znalosti vznikly nedávno a člověk s nimi začal pracovat a využívat je až v modernější době za pomoci technologie. Pravda je ovšem jiná.

Znalosti mezi lidmi existují už od počátku lidstva, aniž by si to pořádně uvědomovali. Dřívější znalosti patřily především k přírodě, což znamená, že lidé měli skvělý přehled o zvířatech, rostlinách, počasí, kmenových pravidlech a zvycích. Lidé si je předávali ústně ve formě příběhů, mýtů, poněvadž si je takto lépe zapamatovali. Samozřejmě, že další generace si tyto příběhy, mýty rozšiřovaly o vlastní poznatky a zas je předávaly dále svým dětem.[5]

V 16. a 17. století začal být důležitější praktický význam znalostí. Začaly se čím dál více používat experimenty, aby se pochopila realita. Znalosti, které se získaly, se začaly sbírat a pak podle oboru třídit. Díky tomu vznikly encyklopedie, které byly považovány za uložisko znalostí. Jednotlivé univerzity, vědecké instituce se výrazně rozvíjely a vznikla nová odvětví. J. A. Komenský zdůrazňuje, že je třeba se neustále vzdělávat i po vystudování školy. Byl toho názoru, že člověk má na vše přijít pomocí svého rozumu, pokusy a pozorováním.[2;5]

Ve 20. století se mohlo pomalu se znalostmi pracovat na organizační úrovni. Ve ZM jsou tři hlavní proudy, které jsou nejčastěji využívány. Je to americký proud, který se převážně zabývá umělou inteligencí a technologiemi, japonský proud, který řeší kreativitu a inovaci, a poslední je švédský proud, který se zabývá strategií.[2;5]

V roce 1988 upozornil Drucker, že ZM se stává velikou novinkou v obchodování a neustále se rozvíjí. Po celém světě začínají vznikat konference na téma ZM a začínají se vytvářet odborné časopisy, odborníci ve ZM. Veliké společnosti mají různé druhy projektů ZM. Jejich výdaje na dobrý projekt jsou obrovské.[10]

## 1.2 PODSTATA ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

Existuje celá řada definic pro ZM, poněvadž má široký vliv a působí v řadě odvětví ve světě. Někteří autoři definic popisují ZM jako výkon specifických znalostních procesů, spojují ho s organizačními cíli nebo procesy, práce s intelektuálním kapitálem, spojují ho s informačními a komunikačními technologiemi, pokouší se soustředit ZM na nějaký efekt jako je například míra inovace, konkurenceschopnost, produktivita atd.[5]

První definice o ZM, kterou použil Karl Wiig roku 1997 byla *„Znalostní management je systematické, explicitní a uvážlivé sestrojování, obnovování a používání znalostí za účelem maximalizace podnikové efektivnosti, s níž organizace provádí na znalostech založené činnosti, a výnosů z jejich znalostních aktiv.“*[5; str. 62]

Další definice, které například mohou být uvedeny, jsou:

- : Beckman 1997 - *„Znalostní management je formalizace přístupu ke zkušenostem, znalostem a expertízám, která vede k vytvoření nových schopností, k umožnění vyšší výkonnosti, k podpoře inovací a ke zvýšení hodnoty pro zákazníky.“*[5; str. 62]
- : O'Dell 1996 - *„Znalostní management se soustředí na systematické přístupy k vyhledávání, pochopení a používání znalostí za účelem tvorby hodnoty.“* [5; str. 62]
- : Petrash 1996 - *„Znalostní management je o poskytnutí správných znalostí správným lidem ve správný čas tak, aby mohli co nejlépe rozhodnout.“*[5; str. 63]

Zde jsou uvedeny některé definice, které existují v řadě knih. Uvedli je lidé z různých okruhů vnímání znalostního managementu, ale vždy zůstává podstata stejná.

- : Spojením těchto definic se získá nová definice, která může být interpretována takto. *„Znalostní management sbírá, třídí, ukládá, znovu využívá znalosti, které lidé potřebují pro svou práci a správné rozhodnutí. Vznikl za účelem urychlit a zlepšit procesy v podnicích a zvýšit spokojenost zákazníka. Znalosti se musí neustále aktualizovat, aby podnik mohl včas reagovat na změny ve svém okolí.“*

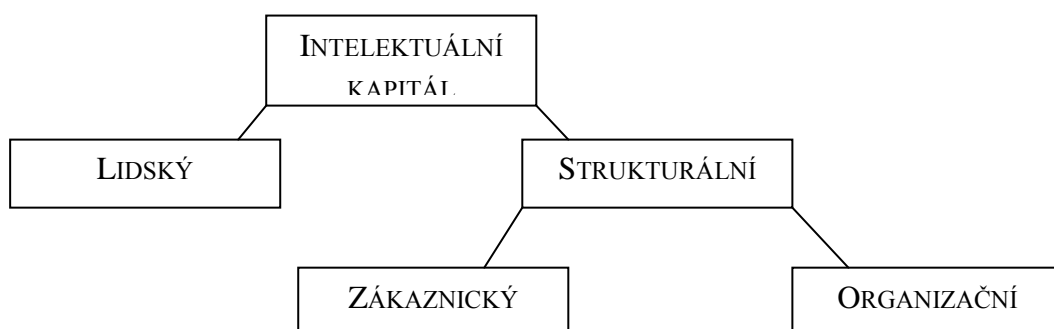
### 1.3 POJMY SOUVISEJÍCÍ SE ZNALOSTNÍM MANAGEMENTEM

Nejdůležitějším pojmem i prvkem ZM jsou znalosti. Pro trh i podnik znamenají znalosti jedinou jistotu a nejdůležitější zdroj pro existenci, neustálý vývoj. Znalosti znamenají výhody v podobě nové technologie, výrobky se obnovují ve stále kratších cyklech, vytvářejí se nové znalosti, které se rozšiřují po celém podniku, vkládají se do nových výrobků a tím vzniká inovace výrobku. Z tohoto důvodu se musí neustále znalosti aktualizovat. [13]

Kromě znalostí souvisí se ZM řada dalších pojmů, které se používají v publikacích a samozřejmě i v praxi. Některé podniky používají velkou část těchto pojmů a snaží se je co nejlépe zahrnout do své existence. Často se můžou slyšet pojmy „intelektuální kapitál, učící se organizace, znalostní pracovník“. Tyto pojmy budou podrobněji rozebrány, aby bylo zřetelné, co si pod nimi představit a proč je pro podnik dobré, aby tyto pojmy zahrnoval ve své existenci.

#### 1.3.1. INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL

ZM je závislá na jedné velice důležité složce a to jsou lidé. Znalost by nemohla nikdy vzniknout, kdyby nebylo lidí. Lidé se v této době považují za nejcennější součást organizací. Podnik, který vlastní největší finanční kapitál nemusí být na tolik úspěšný jako podnik, který dbá o své zaměstnance a rozvíjí jejich potenciál. Proto je velice důležité, aby zaměstnavatel upevňoval vztah mezi podnikem a zaměstnanci a aby byli zaměstnanci ochotni sami od sebe poskytnout nejlepší znalosti, nápady pro efektivní růst podniku. V dnešní době význam intelektuálního kapitálu neustále roste.[2;5]



Obrázek 1: Členění intelektuálního kapitálu

*zdroj: upraveno podle [5]*

Obrázek stanovuje základní členění intelektuálního kapitálu na důležité složky, které je třeba znát.

- : **Lidský kapitál** – Je tvořen zaměstnanci podniku a jejich znalostmi. Znalosti lidí jsou pro podnik životně důležité a měl by se snažit o jejich využití a rozšiřování. Pro zaměstnance je důležité prostředí podniku, vztahy mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem, správná motivace.[2;5]
- : **Strukturální kapitál** – oproti lidskému kapitálu je stabilní, proto tvoří hlavní součást intelektuálního kapitálu. Jsou to institucionalizované znalosti podniku, jako je např. pracovní postup, pracovní náplň, organizační struktura, databáze obchodních partnerů, manuály, technologie, značky. Je zaměřen na zákazníky a informace, které se od nich získávají, jsou využity obchodními zástupci. Investice do informačních technologií slouží právě ke zlepšení tohoto kapitálu.[17]
- : **Zákaznický kapitál** – tvořen veškerými informacemi o zákaznících. Podnik si do tohoto kapitálu ukládá základní informace o zákaznících, o jejich vzájemných vztazích, jejich potřeby, očekávání od daného produktu nebo služby, přání. Každý podnik dnes před uvedením výrobku na trh vytváří analýzy přes své potenciální zákazníky. Může se tedy říci, že tento druh kapitálu vykazuje základní kritérium úspěšnosti podniku.[2;5]
- : **Organizační kapitál** – Zahrnují znalosti, které jsou v podniku ukládány a zpětně využívány při běžném provozu a samozřejmě i růstu podniku. Jsou to znalosti, které v podniku navždy zůstanou, i když ho zaměstnanci opustí. Jsou to např. databáze, technologie, vynálezy, organizační a procesní uspořádání.[2;5]

### 1.3.2 UČÍCÍ SE ORGANIZACE

V procesu učení se rozeznávají tři úrovně učení[16]:

- a) **Základní úroveň** – První reakce podniku, která vznikne na základě určité informace. Následně je tato informace vstřebána, ale nedochází k žádným závěrům. Nebo tento závěr může být nechán na příslušných zaměstnancích, aby s informací naložili podle svých potřeb.
- b) **Vyšší úroveň** – Podnik se zde snaží nalézt určitá vysvětlení, proč naskytanou určité jevy v daném prostředí. Vytvoří se podrobná analýza a vznikne poučení předcházet těmto nedostatkům.
- c) **Nejvyšší úroveň** – Chování podniku, ve kterém se zkoumá externí prostředí i interní. Důvodem je produkování nejlepších možných produktů.

Učící se organizace existují v lidském světě z velmi prostého důvodu. Tímto důvodem jsou sami lidé. Každý má v sobě zakořeněnou zvědavost, objevování něčeho nového, chuť učit se. Došlo k zásadní změně v pojetí pracovníka při vzniku učící se organizace[16]. Pracovník nyní není chápán jako náklad pro společnost, ale jako investor intelektuálního kapitálu[16]. Podstata tkví v tom, že se lidé snaží změnit své myšlení. Učící se organizace je velice důležitá pro podniky. Díky ní podniky objevují nové poznatky, jak být lepší než jejich konkurence a neustále se dostávat dopředu.[14]

Na učící se organizaci a znalostní podnik existují dva úhly pohledu autorů zabývajících se problematikou ZM. Velká řada lidí je bere za totožný pojem, ale po hlubokém prozkoumání se zjistí, že to je opakem. Ani jeden úhel pohledu není špatný, poněvadž problematika učící se organizace je novodobá a neustále se řeší a rozvíjí.

- a) **První úhel pohledu** - často se v literatuře nachází pojmy „společnost vědění, znalostní společnost“ a jen málokdo si dokáže tyto pojmy spojit s učící se organizací. Je to úplně to samé. Ve všech případech jde o to, získat co nejvíce znalostí a umět s nimi co nejlépe naložit, aby vzniklo co nejefektivnější rozhodnutí. Cílem učící se organizace je lidem vnuknout pocit a chuť k neustálému učení se, vzdělávání se. Při této problematice se bere rozdíl mezi učením se a vzděláváním se. Veškeré znalosti, které akumulují, vstřebávají a vytvářejí, poté využijí jako konkurenční výhodu.[2]
- b) **Druhý úhel pohledu** – rozdíl mezi znalostním podnikem a učící se organizací spočívá v postavení. Znalostní podnik je nadřazen učící se organizaci. Učící se organizace je organizace, která vytváří základ pro vznik znalostního podniku. Učící se organizace tedy vytváří, shromažďuje, analyzuje a učí se pracovat, využívat znalosti ve prospěch společnosti a její efektivnosti, konkurenční výhody. Jakmile si osvojí tyto činnosti, tak se stává znalostním podnikem. Což je podnik, který je založen na znalostech a na principech fungování, které jsou zaměřeny na strategie, zákazníka, procesy, znalosti, týmy a hodnoty.[16]

### **1.3.3 ZNALOSTNÍ PRACOVNÍK**

Znalostní pracovníci mohou být charakterizováni jako pracovníci, kteří jsou pro podnik životně důležití. Disponují s ohromným počtem znalostí, které se snaží neustále rozšiřovat a využívat při svém výkonu práce. V podniku jsou jediní, kteří vlastní určité specializované znalosti. Pokud tedy odejdou, tak s nimi odcházejí i důležité znalosti. Podnik o ně musí



pečovat, aby přinášeli kreativitu, efektivnost. Znalostní pracovníci určují, zda firma bude úspěšná či nikoliv. Tento druh pracovníků dokáže navázat vztahy s ostatními zaměstnanci a následně s nimi spolupracovat, ale nejraději znalostní pracovníci pracují samostatně a řeší si problémy po svém. Je zcela nemožné tyto pracovníky kontrolovat v zadané práci a okamžité výsledky nejsou na první pohled viditelné. Znalostní pracovník je svým pánem a svůj pracovní čas, organizaci, postup práce si řídí tedy sám. U práce znalostního pracovníka je znám až konečný výsledek, ke kterému došel pomocí svých znalostí, ať už jsou naučené nebo podvědomé. Znalostní pracovníci jsou nosiči tacitních znalostí.[11;12]

Každý podnik by si měl uvědomit, že disponuje s různými druhy znalostních pracovníků. Každý úsek v organizaci má své znalostní pracovníky, kteří vedou chod. Manažeři si musí tedy uvědomit, že každá skupina znalostních pracovníků potřebuje jiné potřeby, zázemí, technologie. Podnik si tedy musí vytvořit klasifikaci znalostních pracovníků, která mu pomůže[11]:

- : identifikovat základní skupiny znalostních pracovníků,
- : určí z každé této skupiny klíčového pracovníka,
- : pomůže to manažerům najít vhodné způsoby, jak tyto pracovníky řídit v závislosti na důležitost pro podnik
- : využít kapacitu těchto pracovníků na maximum a zvyšovat jejich produktivitu práce.

Existuje řada způsobů klasifikace znalostních pracovníků. V této práci budou ukázány dva základní, které se nejčastěji vyskytují v organizacích a které každého napadnou z logického myšlení.[11]:

- : ***Podle významu pro hlavní činnost podniku*** – používají podniky, které umí rozlišit pracovníky podle důležitosti pro podnik. Umějí říci, kteří pracovníci jsou pro ně důležití a kteří nikoliv. Za nejdůležitější pracovníky jsou považováni ti, kteří dokážou vytvořit nejvyšší hodnotu pro externí zákazníky nebo bez kterých nemohou být splněny základní cíle organizace. Nevýhoda této klasifikace je ve správném ohodnocování pracovníků.
- : ***Podle hodnocení kolegů*** – Podnik použije své zaměstnance k tomu, aby našel znalostní pracovníky. Tento způsob dokáže odhalit znalostní pracovníky, kteří jsou

důležití pro interní zákazníky. Tito pracovníci mohou mít pro podnik podstatný význam a jejich ztráta může znamenat bolestivou a drahou ztrátu.

Samozřejmě i důležitým typem zaměstnance je vedoucí, poněvadž pokud není efektivní, tak nemůže ani efektivně vést své podřízené. Efektivní vedoucí si musí určit základní otázky, podle kterých se bude nadále řídit. Nejdůležitější otázkou je „Co je třeba udělat?“, aby to bylo výhodné pro podnik. Otázky jsou tvořeny pro přínos potřebných znalostí, přeměnu znalostí na efektivní jednání.[9]

## **1.4 STRATEGIE ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU**

Strategie organizace svým způsobem ovlivňuje právě ZM. Spočívá to v určení znalostí, které potřebují zaměstnanci podniku pro výkon své práce, a jaký bude způsob zacházení a práce se znalostmi. Znalostní strategie se nachází na stejné úrovni, jako jsou např. finanční strategie, marketingové, personální atd.[29]

Existují dva druhy strategie pro ZM. Tyto dva druhy se člení na základě druhu znalostí v podniku. Tedy jak je podnik získává a jak jsou pro něj důležité z hlediska jeho výroby. V podniku existují explicitní a tacitní znalosti, díky kterým si podnik vybere svou strategii a to buď kodifikační, a nebo personalizační. Strategie mají pro podnik zásadní význam. Pomáhají zaměstnancům podniku k lepšímu rozhodnutí a usnadňují jim práci.[2]

### **1.4.1 KODIFIKAČNÍ STRATEGIE**

Tento druh strategie vychází z explicitních znalostí, jinak řečeno ze systémových znalostí. Tyto znalosti se tvoří v databázích, které hrají nejdůležitější roli v této strategii. Proto se v této strategii potřebuje nejlepší úroveň IS/IT a pracovníky, kteří umí vyhledávat a použít znalosti, které jsou uloženy v informačních technologiích. Zaměstnanci mají samozřejmě přístup k znalostem podle jejich postavení, odbornosti, zručnosti.[2]

Tato strategie je uplatňována v podnicích, které mají standardní produkci. To znamená, že jejich výroba je neustále stejná a jen málokdy se pozmění od daných předpisů. Jsou to např. výrobky, služba denní spotřeby, jejichž produkce bude vždy stejná. [2]

### **1.4.2 PERSONALIZAČNÍ STRATEGIE**

Naopak tato strategie se zabývá tacitními znalostmi, jinak nazývané lidskými znalostmi. Tyto znalosti jsou tvořeny lidmi a jsou pro podnik důležité z hlediska jejich jedinečnosti. Pro zázemí této strategie je důležité prostředí v podniku, vztahy mezi zaměstnanci a jejich

komunikace, vedení lidí, firemní kultura. Zde je nejdůležitější chuť neustále se učit, poněvadž v této strategii se znalosti neustále mění, rozvíjí. Zde není důležitá tolik úroveň IS/IT.[2]

Uplatňování strategie je v podnicích, které dbají na originalitu, kreativitu a přistupují ke všem zákazníkům individuálně. Pro podnik jsou důležité zaměstnanci, o kterých může být řečeno, že jsou experti ve svém oboru. Proto je pro podnik důležité si tyto experty udržet a „hýčkat si“ je. Snaží se získat samozřejmě i další experty.[2]

## **1.5 KONTROVERZE ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU S JEHO OKOLÍM**

Veškeré problémy, které se naskytou při ZM, se musí pochopit, poznat a samozřejmě nejdůležitější věcí je jejich odstraňování. Právě díky odstraňování a předcházení problémům se zvyšuje znalostní potenciál, produktivita a efektivita.[7]

Při zavádění ZM nastává v organizaci řada změn a přizpůsobování. Právě z daného podniku se musí stát znalostní a jeho pracovníci musí splňovat vyšší požadavky. [7]

Každý podnik by rád sdílel určité znalosti, které potřebuje ke svému provozu, jenže se naskytá řada faktorů, která právě brání v tomto sdílení. Patří sem např.[7]:

- : rivalita, která se nachází mezi zaměstnanci
- : pracovníci, kteří jsou zdrojem znalostí, nejsou dostatečně oceňováni
- : někteří, co mají znalosti, si myslí, že to je důkaz moci a snaží se tuto moc uplatnit nad ostatními

### **1.5.1 NEJČASTĚJŠÍ PROBLÉMY**

Mezi nejčastější problém, který se nachází v každém odvětví, je převedení nahromaděných poznatků z teorie do praxe. Bohužel někdy jsou teoretické poznatky natolik neužitečné a do praxe nepoužitelné. Samozřejmě, že když naskytne při lidské činnosti nějaký přínos k jejich zlepšení, tak to má následně i nějaký náklad. Pojem „znalostní pracovník“, který je pro ZM velice důležitý skrývá problém. Nevznikla totiž metoda nebo nástroje, které by umožnily řídit tento druh pracovníků. Existuje i problém v neustálém vzdělávání a rozšiřování poznatků. Právě díky těmto 2 procesům vzniká zároveň zastarávání, opoždování nebo dokonce ztráta znalostí. Veškeré znalosti určitého druhu nebo oboru, které obklopují lidi, jsou různě rozptýlené ve veřejných či neveřejných dokumentech, elektronických zařízeních nebo mluvené formě. Když je potřeba nalézt určitou znalost, tak se musí prostudovat řada

publikací, aby bylo zjištěno o dané znalosti co nejvíce, poněvadž publikace v oboru většinou řekne pouze základní informace.[7]

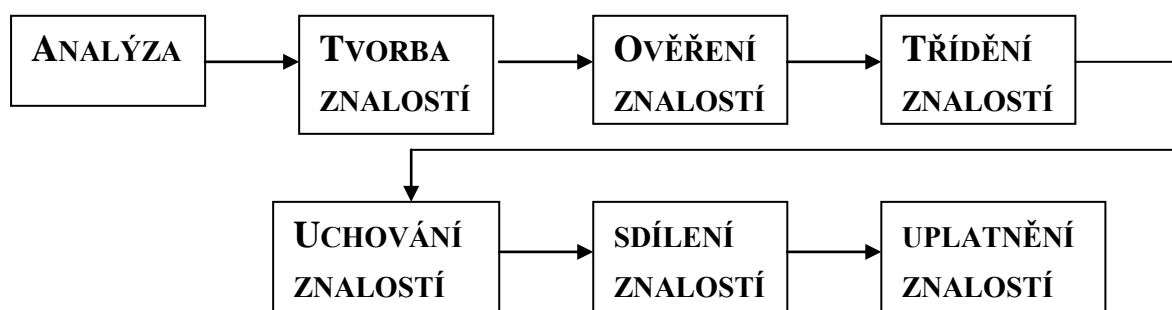
### 1.5.2 ZNALOSTNÍ ŠUM

Považuje se za negativum pro člověka, poněvadž díky němu se získávají zkreslené, neurčité znalosti a nemůže se na ně tolik spolehnout bez jeho vlastního ověření. Cílem je co nejvíce minimalizovat nebo úplně odstranit tento znalostní šum tím, že se zdokonalí lidské nedostatky a problémy, které se vyskytují v řadě odvětví, směrů. Minimalizace šumu podporuje zvyšování produktivnosti a efektivnosti.[7]

V sociální sféře znamená znalostní šum pro každého jedince něco nového. Každý poznává jinak a pro někoho daná informace může být znalostí, poněvadž ji slyší poprvé a nějak ji využije, ale pro někoho to je pouze šum. V této sféře bude šum vždy stát vedle znalosti a budou se neustále propojovat. Šum v odborné sféře je představován jako problém, překážka, porucha při předávání znalostí. [7]

### 1.6 PRÁCE SE ZNALOSTMI A JEJICH POSOUZENÍ

Dříve než začne podnik vyrábět výrobky a služby pro své odběratele, musí vyrobit sám sebe tedy sebevýroba. Sebevýroba nevzniká za pomoci strojů a mechanismů, ale díky lidské vlastnosti. Z tohoto důvodu je sebevýroba výrobou znalostí podniku. Jakmile vznikne znalost podniku, může podnik vyrábět své výrobky, služby. Znalost je dynamickou akcí. Každá informace, která se transformuje do akce, je pro podnik bohatstvím. S touto znalostí totiž může podnik pracovat a vytvářet na jejím základě nové inovace.[16]



Obrázek 2: Řetězec práce se znalostmi v podniku

*zdroj:[13]*

Z daného obrázku vyplývá, jak nejčastěji podniky postupují se znalostmi ve svém podniku.

### 1.6.1 SYSTÉMOVÁ ANALÝZA

Prvním krokem před zavedením ZM do podniku se musí vytvořit analýza. Analýza poskytuje základní informace o směru pozornosti, proč, s kým, v jakém rozsahu, koho zapojit od začátku a koho až později. Zde je cílem analýzy vytvořit základ pro tvorbu nové znalosti a jak tuto znalost v podniku vytvořit.[13]

Důvod existence systémových věd je v potřebě zobecnění nashromážděných poznatků z různých vědních oborů a snahy o nalezení souvislostí a podobností. Mezi systémové vědy patří systémová analýza.[18]

Pomocí systémové analýzy se zkoumají složité objekty s rozpoznatelnými vlastnostmi. Tyto objekty musí mít určité systémové vlastnosti jako, jsou celistvost objektu, rozložitelnost na části, existence vazeb, interakce objektů s okolím, dynamičnost. SA používá různé metody – vlastní či převzaté.[18]

- a) Vlastní metody (úlohy) – úlohy o celku objektu, o podmínkách existence (schopnosti), o vývoji objektu, o dimenzi a složitosti objektu
- b) Převzaté metody - Matematické, operační výzkum

Cílem této analýzy je získat takové prostředky, které vytvoří objekt s určitými systémovými vlastnostmi, jeho řízení, následně zjistí a zabezpečí systémové vlastnosti objektu. Samozřejmě cílem je i zlepšit postavení rozhodovatele, který se musí rozhodnout v závažných otázkách. SA mu může poskytnout znalost pro správné vybrání nejúčelnějšího řešení. SA nemůže být založena již na formulovaném problému. Musí to být problémová situace, která existuje nebo je očekávána.[18]

Pojmy související se SA[18]:

- : **Objekt** – realita, ze které může být definován systém
- : **System** – je celek jednotlivých podsystémů, prvků a jejich vzájemnými vazbami. System vzniká z reálného objektu na základě posouzení lidí tohoto objektu.
- : **Prvek systému** – základní, počáteční bod systému. Prvky se nedají dále dělit. Je to nejnižší úroveň.
- : **Vazby** – vzájemné vztahy mezi 2 i více prvky systému. Vazby mohou být i s prvky v blízkém okolí systému.

- : **Okolí** – vnější i vnitřní prostředí. Zde hrají roli hraniční prvky, které mají vztahy s blízkým okolím. Vytváří vstupy z okolí a výstupy do okolí.
- : **Struktura systému** – množina prvků a vazeb daného systému
- : **Chování systému** – reakce systému na podněty z okolí. Chování vychází i z vlastností systému.

Existují úlohy související se strukturou systému. Tyto úlohy analyzují potenciální schopnosti dané struktury a možnosti, důsledky strukturálních změn. Pomocí těchto úloh se může stanovit efektivnost systému, jeho správnost, přesné vymezení systému a jeho okolí. Mezi úlohy mohou patřit[18]:

- : Úlohy o společném rozhraní
- : Úlohy o cestách
- : Úlohy o předchůdcích a následnících
- : Úlohy o zpětné vazbě
- : Úlohy kapacitní
- : Úlohy strukturální
- : Úlohy o cílech
- : Úlohy o chování

System může být dělen podle své neurčitosti na tvrdé a měkké systémy. Tvrdost a měkkost systému se určuje podle míry objektivního rozpoznání a popsání formalizovanými prostředky. Tvrdý systém je jasně rozpoznatelný a má explicitně vyjádřenou strukturu, což měkký systém je obtížně rozpoznatelný a má nerozpoznatelnou strukturu. Neurčitost se naskytne při nedostatku informací o samotném systému a jeho okolí. Proto musí být jasně určena struktura. Pomocí analýzy SWOT se určují měkké systémy, aby se jasně vymezily jejich potřeby. Dále může tato analýza zároveň sloužit i pro určení vnitřního a vnějšího okolí systému (podniku). System musí být jednoznačně určen.[18]

### **1.6.2 IMPLEMENTACE ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU DO PODNIKU**

Zavedení znalostí do podniku je velice důležité pro jeho existenci. Celý proces spojený se znalostmi je založen na jednom důležitém prvku a to na lidech. Z toho vyplývá, že na základě intelektuálního kapitálu vznikají inovované výrobky, dokonalé podnikové procesy,

realizované obchodní příležitosti. Jakmile nebude mít podnik intelektuální kapitál, skončí v rudém oceánu. To pro něho znamená válku o umístění v regálech, cenovou válku, válku o zákazníka. Intelektuální kapitál se nesmí podceňovat, ale neustále rozvíjet, pečovat o něj.[6;13]

Před tvorbou znalosti si podnik musí určit, zda chce vytvářet podnikovou znalost či znalost, která bude pro zaměstnance. V podstatě se jedná o totéž, poněvadž při vytváření znalosti pro zaměstnance budou sice nositelé zaměstnanci, ale znalostní výhodu bude mít podnik. V každém podniku existují zaměstnanci, kteří mají na starost sledování rozvoje vědy či techniky. Sledují například nové možnosti v materiálu, nové typy technologií, nový design, nové služby atd.[13]

Je třeba soustředit v podniku pozornost na znalosti, které jsou pro podnik důležité a přináší hlavní konkurenční výhodu. Při vytváření znalostí je třeba vždy dokázat sjednotit technologie, lidský faktor, organizační strukturu, podnikovou kulturu. Cílem zavedení ZM do podniku je vybudovat systém, který umožní vytvářet, vyhledat, získat, využívat a opakovaně využívat efektivním způsobem znalosti. Vždy musí zavádění ZM přicházet ze shora, tedy od vlastníků nebo od vrcholového managementu, a zároveň musí vždy existovat plán řízení znalostí.[15]

Existují určité fáze, podle kterých se může obecně implementovat ZM do podniku. Jsou to[15]:

- : **Přípravná fáze** – je obtížná kvůli podceňování, skepticizmu, nedorozumění. Proto se musí tato fáze řídit se shora a vedoucí pracovník musí mít respekt, moc v podniku i podporu vlastníka. Základem je probudit zájem u rozhodujících pracovníků pro ZM. Pracovníci se získají vysvětlením výhod, které budou plynout ze zavádění ZM. V tuto chvíli je dobré školení, otevřené diskuse, konference, přednášky osob, které mají praxi v zavádění. Musí se zde vysvětlit, definovat znalost, stanovit zásady a výhody implementace, zdůraznit proč se rozhodlo pro řízení znalostí, jaké budou přínosy, zveřejnit i bariéry, problémy při zavádění. Konec této fáze nastane při rozhodnutí, zda ZM zavést či nikoliv.
- : **Poznávací fáze** – musí se zde stanovit strategie ZM, která je v souladu s celkovou strategií podniku. Tedy řízení znalostí musí vyhovovat a být v souladu s kompletním systémem řízení podniku. Dále se vybere skupina lidí, kteří mají zkušenosti se ZM a mají kvalifikaci na plnění konkrétních úkolů při zavádění. Tyto týmy jsou velice důležité a jejich úkolem je připravovat, řídit a propagovat pilotní

projekty. Pilotní projekt je buď strategický – tvorba nového výrobku, značně rizikový, nebo malého lokálního typu – méně rizikové, výhoda jako výukové projekty. Projekty musí vždy souviset s podnikáním daného podniku, schváleny vrcholovým managementem. Tato fáze končí nastartováním pilotního projektu.

- : **Pilotní projekty** – Zde se začínají znalosti řídit, projekty začínají pracovat a rozvíjí se základní metodologie ZM. Musí se zde nově zpracovat mapu znalostí, kterými disponuje podniku a získat informace o neformálních komunitách. Mapa nejzásadnějších znalostí se vytvoří při sledování zásadních oblastech, kde působí funkční komunity. Mělo by dojít k přesvědčení zaměstnanců, že řízení znalostí je pro ně výhodou i pro podnik. Tato fáze končí rozhodnutím buď vytvořit strategii a přidělit aktivitám zdroje, nebo celý projekt utlumit a opustit od všeho. Takové rozhodnutí musí být oficiální, jednoznačné.
- : **Rozšiřování, podpora** – ZM se zde stává celopodnikovou záležitostí a většina pracovníků ho již využívá. Podnik se v této fázi ujistuje, že o řízení znalostí je zájem a ZM se postupně rozrůstá do celého podniku. Na vedení podniku je, aby stanovil veškerá pravidla, která se týkají znalostí. V této fázi se podnik především zabývá svou znalostní strategií, kterou se snaží prosazovat, rozšiřovat a také rozpracovává její konkrétní úkoly. Podnik se zároveň musí starat o neustálé proškolení zaměstnanců a zároveň musí být připraven i na konflikty, které mohou nastat při zavádění a okamžitě tyto krizové situace řešit. Veliký podnik, který má pobočky po zahraničí, se v plno věcech liší. Tyto odlišnosti se odstraňují za pomoci schůzek, prezentací, diskusí. Tato fáze je časově náročná a končí ve chvíli, kdy se práce se znalostmi stane každodenní činností.
- : **Institucionalizace** – Tato fáze je závěrečná a zde si zaměstnanci podniku osvojili každodenní práci se znalostmi. Podstatou této fáze je vytvořit a udržet rovnováhu mezi základními řídicími aktivitami podniku a potřebami řízení znalostí. Práce se znalostmi obsahuje vlastní speciální rozpočet a projekt je institucionalizován. Tím pádem se vytváří malé či větší změny v organizační struktuře podniku, aby se znalostním aktivitám přiřadila určitá váha.



## 2 PRVKY ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU

Do základních prvků ZM jsou zahrnuta data, informace a znalosti, které tvoří jistý řetěz vzniku znalostí. Jsou to velice důležité prvky, které je třeba od sebe rozlišovat a neplést si je, aby byl ZM správně pochopen a i samozřejmě zaveden.

Každý se každodenně setkává s daty, informacemi i znalostmi a to jak v pracovním životě, tak i v soukromém. Každý člověk získává odlišné znalosti, informace a data, protože má různé úrovně ve vzdělanosti, praxi, schopnostech a odbornostech. Pro každého mají data, informace a znalosti jinou váhu, poněvadž je každý jinak potřebuje.

### 2.1 DATA

Data jsou pro uživatele údaje (výsledky), které jim vyjadřují popis nějakého jevu nebo vlastnosti zkoumaného objektu. Zjednodušeně může být řečeno, že data neobsahují žádnou informaci, protože to jsou pouhá čísla, písmena nebo znaky, které se vytváří lidskou činností. Jako je měření, vážení, pozorování různých oblastí (trendy, analýzy, procesy, činnosti atd.). Prvotní data jsou získávána i z vrozených receptorů jako jsou čichové, sluchové, hmatové, chuťové.[2;8]

Data jsou tvořena tak, aby lidé byli schopni je přenášet a zpracovávat. Data jsou hlavním zdrojem pro tvorbu informací.

**Například:** slovo „prase“ jsou data, ale když bude řečeno, že toto prase je na šetření peněz na letní dovolenou, tak se to stává pro skupinu už informací.

Data můžeme hodnotit i z různých kvantitativních hledisek[2]:

- : **Náklady** – to jsou prostředky, které byly potřeba vynaložit k získání potřebných dat.
- : **Rychlost** – je to čas, který je nezbytný pro získání těchto dat
- : **Kapacita** – velikost, počet dat, které jsou k dispozici

A samozřejmě je lze hodnotit i z kvalitativních hledisek[2]:

- : **Disponibilita** – jsou to data, ke kterým je přístup v potřebný čas a na určitém místě.
- : **Korespondence** – shoda s lidskými nároky, které na ně jsou, a s očekáváním od nich

- : **Readabilita** – snadnost, výstižnost, rychlost vnímání a i porozumění datům, která jsou k dispozici

## 2.2 INFORMACE

Informace jsou pro lidstvo širokým a mnohoznačným pojmem, který se používá v různých významech. Jsou to data, kterým se při výkladu, hovoru přiřazuje určitá důležitost a význam. Někdo může určité informace chápat jako data, ale ten kdo je opravdu potřebuje a chápe, co se právě sděluje, tak pro něho to jsou velice užitečné a důležité informace. Informace se šíří hromadnými sdělovacími prostředky jako noviny, televize, rádio, internet, knihy, ale též se šíří od člověka k člověku. Díky informacím se mohou rozuzlit určité lidské problémy, rozhodnutí. Každý den mají lidé před sebou řadu rozhodnutí a právě dobré a potřebné informace jim pomáhají se správně rozhodnout. Proto každý den se dozvídají nové a nové informace. Za pomoci lidského mozku a myšlení se dokážou přeměnit data na informace, které mají určitou hodnotu. Informace jsou tedy chápány jako dosti individuální, poněvadž ne všichni potřebují stejná data, aby si z nich vytvořili informaci.[8]

Informace mohou být chápány buď jako **potencionální**, které se naleznou v knihách, na internetu, v novinách, v paměti mozku a zatím jsou nevyužité a čekají na svoji chvíli, anebo to mohou být **aktuální** informace, které ožíví lidskou paměť, převedou její obsah do lidského vědomí a poté ji využijí v jejich jednání. [2]

## 2.3 ZNALOSTI

Znalost je opět obtížně překládaný pojem, poněvadž se získává z pojmu „knowledge“. Řada lidí chce tento pojem přeložit jako „znalosti a dovednosti“, což je obvykle naučený pojem, který se používá na většině vysokých, vyšších školách. Další problém, který se nachází u znalostí, je jejich definice. Opět jako u ZM neexistuje jednotná definice, na které by se všichni shodli. Každý odborník si znalost vysvětluje tak, aby se mu co nejlépe hodila do jeho záměru, procesu.[4]

Pár definic, které se uvádí, jsou:

- : „Znalost je organizovaná informace využitelná k řešení problémů.“[4, str. 4]
- : „Znalost je informace, která prošla uspořádáním a analýzou, aby se stala srozumitelnou a použitelnou k řešení problému nebo k rozhodování.“[4; str. 4]

- : „Znalost spočívá v uvažování o informacích a datech za účelem umožnění aktivního jednání, řešení problémů, rozhodování, učení se a využívání.“[4; str. 4]
- : Souhrnem z těchto definic může být uvedeno, že „Znalost je přetransformovaná informace do využitelné podoby, kterou je potřeba v pravý čas, na pravém místě, tak aby byla efektivně využita pro správné vyřešení problémů, urychlení výroby (procesů) a pro okamžitou odezvu na danou změnu. “

Znalost může být chápána jako informace, která byla zušlechtěna předchozími zkušenostmi, dovednostmi, vztahy, hodnotami, principy, mentálními modely a uschopněnou a způsobilou k využití[2].

Znalosti se v současné době stávají hlavním tahounem podniku a představují nehmotný kapitál v podnicích. Kvalitní ZM potřebuje správné ohodnocení a zmapování znalostí. Způsob uchovávání, rozšiřování a sdílení znalostí je podmínkou kvalitního rozhodovacího procesu v podniku a tím konkurenceschopnosti podniků. Produktem může být i znalost, která lze přenášet, hodnotit, prodávat, ukládat, vyhledávat. Proces jako znalost je vázaná na osobu nebo umělou inteligenci, která sdílení znalostí zprostředkovává.[12]

V oblastech jako je provozní, taktická, strategická je potřeba, aby se jejich pracovníci neustále vzdělávali. Rozvíjeli své schopnosti, inteligenci jak individuálně, tak i kolektivně. Je důležité pochopit závažné problémy, které se vyskytnou a ty rozdělit ještě dle důležitosti. Pracovníci se musí vždy zabývat těmi největšími problémy, které nastanou nebo mohou nastat. V provozní, taktické, strategické oblasti vznikají nové nástroje, postupy, způsoby přemýšlení na podporu činnosti podnikání, ekonomiky, společnosti. Všichni mohou přispět a všichni mohou patřičné znalosti využít dle svého. V tomto je spatřena budoucnost znalostí.[1]

## 2.4 OSTATNÍ PRVKY

Zde byly řečeny prvky ZM, které se uvádí v každé odborné literatuře zabývající se právě tímto druhem managementu. Z praxe neboli z každodenního života mohou být určeny i další prvky znalostního managementu, za které mohou být považováni lidé, schopnost a potřeba.

Aby vůbec mohl vzniknout ZM, je k tomu potřeba **lidská složka**. Kdyby nebylo lidí, nebyly by žádné znalosti. Plno znalostí se udrželo po celá staletí jen díky lidem a jejich příběhům, které byly zapamatovány. Lidé získávají data, která na základě procesů přetváří na informace a následně na znalosti.

Dalším prvkem byla zmíněná **potřeba**. Bez potřeby učit se, rozvíjet své znalosti by nebyl svět v takové fázi jaký je. Potřeba zajišťuje vznik nových znalostí a jejich rozvoj mezi větší skupiny lidí. Každý má chuť=potřebu získávat nové znalosti, obohacovat se, aby byla zajištěna dokonalost daného člověka. Díky potřebě se rozšiřuje řada uplatnění, které mohou být využity právě s narůstajícím počtem nových znalostí, které se týkají různých problémů.

V neposlední řadě může být považován za prvek ZM **schopnost** učit se nebo schopnost dokázat využít informace pro tvorbu znalosti. Ne každému je dána schopnost učit se a dokázat využít nabitě informace pro své využití. Sice se říká, že vysokou školu může studovat každý, ale ne každý ji taky dodělá, poněvadž nemá schopnost dokázat se naučit určité informace, které pak využije jako znalosti. Stejně to funguje i v podnikání. Ne každý člověk může podnikat, poněvadž nemá schopnost využít své znalosti nebo schopnost dokázat si je vytvořit pro své podnikání.

### **3 ZNALOST JAKO DŮLEŽITÝ PRVEK ZNALOSTNÍHO MANAGEMENTU**

Znalosti jsou pro podnik velice významným prvkem. Znalosti, jak už bylo zmíněno, udržují podnik ve správném chodu a zvyšují jeho konkurenceschopnost. Každý podnik si potrpí na správnou úschovu znalostí a samozřejmě i na jejich utajení. Znalosti, které jsou pro podnik životně důležité, budou mít určitou míru zabezpečení, aby nemohly uniknout snadno na veřejnost a být zneužity proti nim.

#### **3.1 VZNIK ZNALOSTÍ**

Znalosti vznikají v hlavách lidí narozením nebo učením se v průběhu jejich života. Už malé dítě má vrozené znalosti, které si časem rozvíjí. Například takovou znalostí může být považováno spálení o žárovku. Dítě nevědělo, co to je a chtělo to osahat, zkusit co daná věc bude v jeho ručkách dělat. Při uchopení žárovky zjistilo, že to pálí. Získalo zkušenost, že se má této věci vyvarovat a už na ni nikdy nesahat. S narůstajícím věkem se tato zkušenost (znalost) v jeho hlavě udržela a svým způsobem i rozvíjela. Po určité době od zhasnutí světla už daná žárovka pálí méně a méně. V procesu učení se získávají znalosti, které jsou potřebné pro lidský život a samozřejmě i ty, které část lidí nikdy nevyužije.

Znalosti tedy mají určitý svůj cyklus, který neustále probíhá a aktualizuje se. Bude tedy nekonečný. Základem znalostí je jejich samotný vznik, který bude buď o objevení existující znalosti (vrozené), nebo o objevení naučené znalosti. Poté bude následovat jejich zpracování. Toto bývá nejdůležitější bod cyklu, poněvadž znalosti musí být[12;15]:

- : správně upraveny do podoby, kterou pochopí i jiní lidé,
- : popřípadě opraveny, pokud naskytne nějaký nedostatek,
- : rozšířeny o další poznatky
- : neustále aktualizovány, což je u znalosti nejdůležitější.

Po zpracování znalosti musí být určité uložení znalosti, aby se k ní dalo i zpětně vracet. Poslední bod může být chápán i jako výstup, tedy likvidace zastaralé znalosti. V podstatě nejde znalost nikdy zlikvidovat úplně. To může být vidět právě u malého dítě. Každý člověk staví své další znalosti na těch, které získal v dětství. Staré znalosti jsou tak částečně odrazovým můstkem pro tvorbu nových znalostí.[12;15]

## 3.2 KLASIFIKACE ZNALOSTÍ

Znalosti, jak už bylo zmíněno při vzniku, jsou dvojího typu. Vrozené a přiučené, které si vytváří každý sám po celý svůj život. U znalostí bývá nejčastější problém při jejich zacházení. Mnoho podniků si myslí, že všechny znalosti mohou uložit do jednoho systému ve stejném formátu a pak je kdykoliv použít. Tímto způsobem vzniká problém, že některé znalosti, pak nejdou zpětně využít nebo nejsou pochopeny správně, poněvadž člověk, který je vytvořil, už z podniku odešel. Znalosti se tedy liší při zpracovávání, uložení a dalším využití nebo předáním znalosti dále. Každá znalost totiž potřebuje jiný přístup a způsob rozvíjení.

### 3.2.1 EXPLICITNÍ ZNALOSTI

Tento druh znalostí je nejlehčí, co člověka může v životě, v zaměstnání potkat. Tomuto druhu znalosti rozumí každý a může je kdykoliv získat, využít.

Tyto znalosti se budou nacházet v objektivním, racionálním, technickém charakteru. Budou mít tedy například formu plánů, dokumentů, softwarů[4]. Jsou to znalosti, které si lidé mohou mezi sebou předat verbálně a tímto způsobem mohou být i dále šířeny. Dalším způsobem šíření může být psaná a kreslená forma. Mohou být šířeny za pomoci informačních technologií. Svým způsobem lidé v dnešní době využívají převážně informační technologie ke komunikaci mezi sebou a to v práci nebo i v osobním životě. Další ještě velice častou technologií bývá využíván mobilní telefon.[19]

Explicitní znalosti nepotřebují osobní kontakt při jejich předání. Mají výhodu, že se dají uložit, určitý čas skladovat, přenášet, zpětně využít a lidé pochopí, co bylo danou znalostí myšleno. Skladuje se v informačních systémech, což představuje databázi nebo obyčejný díář, ve formě dat. Mají i svou nevýhodu a to v podobě krádeže.[19]

### 3.2.2 TACITNÍ ZNALOSTI

Tyto znalosti bývají v literatuře ještě označovány jako „neformulované, nevyslovené, tiché znalosti“[5]. Z toho vyplývá, že člověk o nich může vědět, že jimi disponuje nebo si ani on sám není vědom, že tyto znalosti vlastní. Mohou vyplynout až při řešení nějakého úkolu či problému.

*„Tacitní znalost je soubor dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí. Je vždy propojena s činnostmi, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi jedince či skupiny.“*[19]

Tacitní znalosti máme díky přírodě. Jsou to v podstatě spoje mezi lidskými neurony, které si předávají signál při vzniku tacitní znalosti. Než se znalost zažije, tak její průběh mezi neurony je velice pomalý, ale po následném zažití se neurony přeskakují a výsledný signál je velice rychlý. Proto lidé mohou díky tacitním znalostem rychle reagovat na měnící se prostředí a využívat je v praxi. V podniku jsou díky tomuto rychlému procesu velice důležité. Určují, zda podnik bude ve svém oboru úspěšný či nikoliv. Podnik, který si co nejlépe osvojí správné využití tacitních znalostí, bude mít větší šanci přežít v dnešním měnícím se prostředí.[11]

Tyto znalosti nelze oproti explicitním předávat, tak snadno. Jsou to znalosti, které jsou hluboce v lidském mozku uložené a i nositelé mají většinou problém slovně je vyjádřit. Pokud je dokážou slovně vyjádřit, tak se tu může naskytnout riziko, že tacitní znalost bude zničena, díky neúplnému, nesprávnému vyjádření nositele[12].

Vznik tacitních znalostí pochází z výkladu explicitních. Lidé vyslechnou znalost v explicitní podobě a na základě svých předchozích zkušeností, priorit, osobních dovedností a předpokladů si vytvoří tacitní znalost. Posluchači, kteří vyslechlí stejnou explicitní znalost, si mohou vytvořit rozdílnou znalost než ostatní, poněvadž tacitní znalosti jsou velice individuální a jejich tvorba trvá každému jedinci jinou dobu.[12]

Díky špatnému formulování tacitních znalostí byl zaveden nový druh znalostí. Nazývají se implicitní znalosti, které jsou též uloženy v hlavách nositelů. Mají jednu obrovskou výhodu, kterou právě tacitní znalosti postrádají, a to v jejich transformaci na explicitní znalosti.

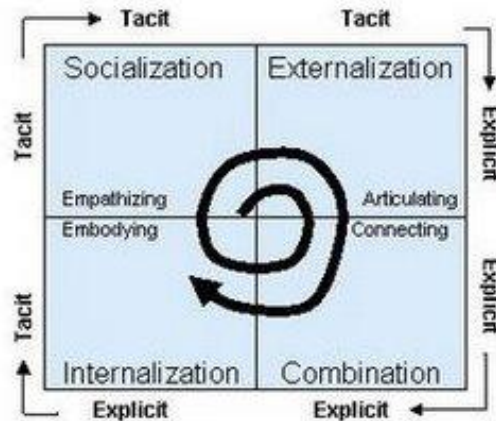
### **3.2.3 VZTAH TACITNÍCH A EXPLICITNÍCH ZNALOSTÍ**

Pro správné pochopení dynamické povahy vytváření znalostí vytvořil Nonaka a Takeuchi model SECI. Tento model byl vytvořen na základě neustálé propojenosti mezi tacitními a explicitními znalostmi. Smyslem má být vytvoření nové znalosti, ke které dojde v případě, že nositel znalosti poskytne tuto znalost dalším nositelům, kteří ji rozšíří o své zkušenosti.[21]

Model SECI zahrnuje[5]:

- : Dva druhy znalostí – tacitní a explicitní znalosti
- : Vzájemné dynamické působení více činitelů - přenos
- : 3 stupně sociální agregace – individuální, skupinová, kontextová
- : 4 postupy vytváření znalostí – socializace, externalizaci, kombinace, internalizace

Figure1: SECI Model (Nonaka and Takeuchi)



Source: Nonaka and Takeuchi (1999)

Obrázek 3: Model SECI

zdroj: [21]

Spirála uprostřed modelu znázorňuje neustálou propojenost, spolupráci mezi tacitními a explicitními znalostmi. V průběhu se opakujících procesů spirála narůstá na své velikosti.[5]

Vzájemné působení mezi 2 druhy znalostí se nazývá znalostní konverze. Během konverze se znalosti rozšiřují z pohledu kvantity i kvality. V tomto modelu máme 4typy znalostní konverze a to[5]:

- : **Socializace** – je to přenos, který se snaží nově získané tacitní znalosti sdílet s ostatními. Díky této konverzi můžeme získat tacitní znalosti, i když jsou obvykle závislé na času a prostoru. Socializace se objevuje i mimo podnik, poněvadž nejlépe se tyto znalosti předávají na neformálních schůzkách, častým pobýváním s daným nositelem jako určitý pohled na svět.
- : **Externalizace** – je proces převodu z tacitní znalosti na explicitní, což je velice obtížné. Tento převod je umožněn pomocí přirovnání, metafor, analogií, příběhů, modelů, díky kterým ostatní nositelé mohou sdílet tuto znalost. Riziko při této konverzi spočívá ve ztrátě určité části tacitní znalosti.[2]
- : **Kombinace** - je proces, ve kterém je usilováno o propojení samostatných explicitních znalostí do jednoho celku, který vytvoří novou explicitní znalost. Nová znalost vzniká z procesu sbírání znalostí z interního nebo externího prostředí podniku, pak jsou následně kombinovány, editovány a zpracovány.



- : **Internalizace** – je proces, ve kterém se mění explicitní znalosti na tacitní. Explicitní znalosti jsou sdíleny po celém podniku a každý zaměstnanec si z této explicitní znalosti vytvoří svou tacitní, kterou pak bude používat.[5] Internalizace probíhá na základě reálné (pracovní) nebo simulované (modelované) činnosti. Vytvářejí se a využívají se zde nejrůznější mentální modely a know-how.[2]

### **3.3 DŮLEŽITOST A ROZVOJ ZNALOSTÍ V PODNIKU**

V dnešní době se žádný podnik neobejde bez znalostí. Některé podniky mají dokonce své znalosti jako produkt, které prodávají svým zákazníkům. Znalosti v dnešní době jsou velice důležitým nástrojem pro správný rozvoj podniku. Znalosti jim pomáhají k lepší efektivnosti, větší konkurenceschopnosti, udržení na trhu, rychlejší výrobě a řadu dalších procesů, které v podniku probíhají. Z těchto důvodů by měl podnik klást veliký důraz na jejich správné uložení, zpracovávání, aktualizaci a likvidaci zastaralých znalostí.[6]

ZM vlastně vyjadřuje dělání toho, co je potřeba s využitím, co nejvíce zdrojů znalostí. ZM neustále nabírá na významu pro správné fungování podniku. Vzniká tedy éra, kde se rozvíjí průmyslová ekonomika o příchod znalostí spolu se znalostními pracovníky, kteří pomalu začínají nahrazovat běžné pracovníky. Výhody ZM byly již výše zmíněny a jsou tedy zřejmé, ale už nemusí být zřejmé jak spravovat zdroje znalostí.[3]

Nositeli znalostí jsou lidé, kteří své znalosti neustále rozvíjí a popřípadě sdílejí dle potřeby s ostatními. Společnost by měla tedy dbát o své zaměstnance, kteří jsou pro ni velice důležití jako nositelé životně důležitých znalostí. Právě mezi ty nejsilnější nosiče bývají zahrnováni znalostní pracovníci. Pro každý podnik je velice důležité, aby tyto pracovníky mezi svými zaměstnanci objevil a správně je rozvíjel, podporoval v jejich práci. Cílem podniku je vytvořit co nejvíce znalostních pracovníků, kteří budou experti ve svém oboru a podnik se na ně bude moci, kdykoliv spolehnout.

Manažeři znalostních pracovníků, kteří se snaží je objevit, se musí zajímat o zaměstnance ve stylu[11]:

- : Jaké mají koníčky
- : Co je baví v práci a co jim naopak nejde
- : Z čeho mají radost při výkonu práce
- : Co by v práci chtěli zkusit, jaký pracovní úkol je nadchne

Při tomto procesu zkoumání pracovníků se vytváří silné a slabé stránky, které si manažer musí zaznamenávat. V průběhu může zjistit, že pracovníci mají špatné zázemí a znalosti se tedy špatně a málo rozvíjejí než je potřeba. Chybějí technické prostředky pro rozvoj znalostí, které by pomohly podniku. Může též vzniknout zjištění slabé stránky zaměstnance. Zaměstnanec nemá předpoklady k vykonávání dané práce, poněvadž nemůže získat potřebné znalosti nebo mu schází, ale má předpoklad je získat. V poslední řadě to může být i samotným manažerem. Manažer musí umět správně řídit své pracovníky, motivovat je.[11]

### **3.4ŘÍZENÍ ZNALOSTÍ**

V současné době, kdy je v tržním prostředí vysoká konkurence, představují znalosti a jejich řízení kritický faktor úspěchu podniku. Samozřejmě existují i jiné kritické faktory, jako jsou technologie, informace, procesy, ale ty se díky globalizaci, internetu a informačním technologiím stávají volně dostupné. Na trhu se každý podnik snaží být flexibilní, aby se udržel či zvýšil svůj podíl na trhu. K udržení podílu vůči konkurenci mu slouží právě kvalitní řízení znalostí, což způsobuje flexibilitu konverze znalostí. Jak správně sdílet explicitní a tacitní znalosti, přenos a transformace znalostí. Řízení znalostí zastává důležitou součást systému řízení podniků a je k tomu třeba IC technologie, která zprostředkovává komunikaci mezi zaměstnanci v podniku.[24]

Řízení znalostí může být chápáno jako systematický přístup, pomocí něhož se řídí znalosti zaměstnance, skupiny zaměstnanců (oddělení) či celého podniku. Musí být k tomu využity správné prostředky a technologie, kterými podnik disponuje nebo je musí pořídit.[24] Může to být chápáno i jako uložení a předávání znalostí mezi zaměstnanci podniku[23]. Cílem řízení znalostí je zvýšit produktivitu a flexibilitu[24]. Může být tedy tvrzeno, že dnešní konkurenční výhody na trhu určuje správné řízení znalostí.

Pro řízení znalostí vznikly přístupy, kde čtyři typické znějí[23]:

- : nezávislá manažerská disciplína
- : blízký vztah k řízení lidských zdrojů – tacitní znalosti
- : blízký vztah k řízení informací – explicitní znalosti
- : nachází se mezi řízením lidských zdrojů a řízením informací, ICT – syntéza tacitních a explicitních znalostí

## **4 PROFIL PODNIKU**

### **4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O PODNIKU**

Podnik, který je analyzován v práci, se nazývá Haniš srubové domy, s.r.o. Jeho sídlo je v Hradci Králové v ulici Třebízského blízko fotbalového stadionu Bavlna.

Podnik se zabývá masivními dřevostavbami a spokojeností zákazníků. Pod pojmem masivní dřevostavba se chápou domy, které jsou vyrobeny přímo z kmenů stromů. Domy jsou kvalitní a navozují určitý pocit relaxace díky přírodnímu materiálu, kterým je stavba vystavěna.

Dřevostavby můžeme rozdělit do dvou typů - roubenka a srub. V těchto typech je zásadní rozdíl, který může každý vidět už na první pohled.

- : Srub je vystavěn z kulatých trámů.
- : Roubenka z plochých trámů.

### **4.2 HISTORIE PODNIKU**

Podnik vznikl na základě myšlenky postavit něco nového, unikátního, co ještě v Čechách nikdo jen tak nemá. Na internetu narazili na obrázky dřevostaveb a jako dobří pracovníci v oblasti výstavby domů, zjistili, že to není vůbec těžké. Začali přemýšlet o realizaci a způsobu výstavby. Jejich první výstavba dřevostavby byla roku 1999. Podnik byl oficiálně založen třemi osobami v roce 2001. Nynějším ředitelem Pavlem Hanišem a současnými zaměstnanci firmy Zdeňkem Kvasničkou a Petrem Grätzem.

Dřevostavby nalezneme po celém světě, které tu už nějakou řadu let stojí a stát budou dále. Je to díky přírodnímu materiálu, kterým je tato stavba postavena. Tento druh staveb dokáže vydržet v drsných klimatických podmínkách jako například v Kanadě, USA, Novém Zélandu, Finsku, Norsku.

U dřeva je známo, že[25]:

- : dýchá, filtruje a čistí vzduch, působí tak jako přírodní klimatizace
- : dřevo pohlcuje pachy (cigaretový kouř) a nevíří prach
- : dřevo absorbuje škodlivé civilizační produkty a neutralizuje vliv geopatogenních zón, udržuje relativní vlhkost vzduchu mezi 50 – 60 %

: dřevo příjemně voní a je velmi krásné

Podnik Haniš srubové domy se pyšní přes 280 realizovaných staveb a tím pádem i přes 280 spokojených zákazníků, kterým postavil stavbu podle jejich přání. Pyšní se i propracovanou technologií, která je dokonalejší než u jakékoliv jiné konkurence. Technologie spočívá v připravenosti detailů hrubé stavby srubu pro pokračující práce. Mezi tyto detaily je zahrnuto osazení oken a dveří, vnitřních zděných příček, detaily pro instalaci elektrorozvodů, prostupy a křížení jednotlivých segmentů stavby tak, aby nedocházelo k únikům tepla v žádných konstrukčních spojích. Vše je na základě dilatačního systému, který byl vyvinut zaměstnanci podniku.[25]

### **4.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PODNIKU**

Za řízení interní dokumentace a jejich změn zodpovídá jednatel.

Za řízení externí dokumentace a jejich změn zodpovídá jednatel a technicko-obchodní pracovník.

Jednatel – ředitel firmy

Technicko-obchodní pracovník – vytváří studie srubů, roubenek, pracuje s dokumenty, emaily, vystudována Průmyslová škola

Vedoucí výroby = stavbyvedoucí – předává dokumentace očíslování, systém, plán stavby, kontroluje srub, kontroluje správnost celku, nutnost znalosti stavebních projektů, vzdělaný v oboru, kontaktuje vedoucího montážních part elektronickým způsobem a vedoucího montáže papírovým způsobem („stavební bible“).

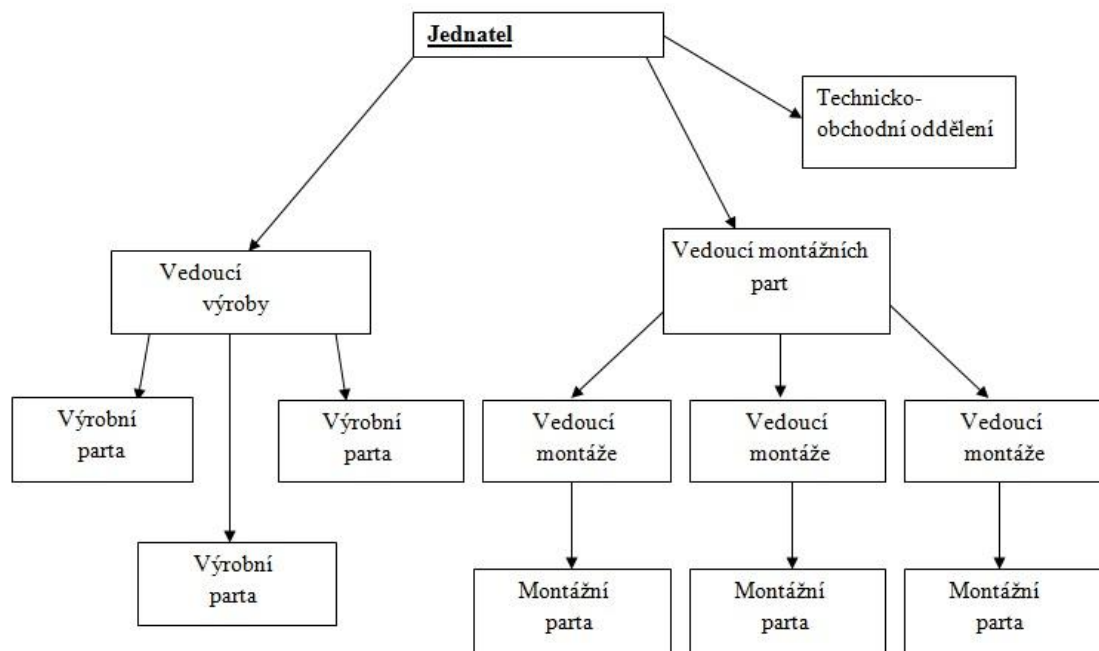
Výrobní parta – složena z 3 mužů, kde je 1 vedoucí a dva „řezáči“. Tito muži a hlavně vedoucí jsou většinou vyučení jako tesaři, truhláři, zedníci. Vedoucí zaučuje nového zaměstnance. Sestavují sruby, čistí stromy od kůry.

Vedoucí montážních part – technický obor, celá organizace je na něm, kontroluje montážní party, dováží jim v případě spotřebování, rozbití materiál, nejvíce komunikuje s montážními partami.

Vedoucí montáže – vedoucí vzniká z party, nejvíce zkušený v oboru stavby srubu, zodpovědnost v místě výstavby, pracuje spolu s montážní partou – 1 tým o 3 mužích.

Montážní parta – plní pokyny vedoucího, skládají na parcele srub dohromady, což je jednodušší práce než práce výrobní party. Tito zaměstnanci jsou vyučení v různých oborech,

poněvadž když se staví srub na klíč, tak je potřeba zaměstnanec s kvalifikací na obkládání koupelen, kamen, WC. Zaměstnanci, kteří si poradí s jakoukoliv podlahou atd. Musí tedy být velice manuálně šikovní. Pracují venku a dá se říci za jakéhokoliv počasí.



Obrázek 4: Organizační schéma Haniš srubové domy

Zdroj: [27]

#### 4.4 VÝROBNÍ ČINNOST PODNIKU

Celý proces výstavby dřevostavby začíná na schůzce zákazníka s ředitelem podniku Pavlem Hanišem, který ovládá řemeslo též jako jeho zaměstnanci a může tedy rovnou říci zákazníkovi, zda jeho představa je realizovatelná či nikoliv. Pokud si ředitel podniku neví rady se specifickým přáním zákazníka, tak si přivolá na pomoc vedoucího výroby, který má na to dostatek kompetencí a může to podrobněji prodiskutovat. Po této schůzce, kdy zákazník sdělí své požadavky, místo stavby a finanční možnosti, vzniká návrh domu, tzn. „studie srubu, roubenky“. Tvoří se v počítačovém programu, který vytváří stavbu v 3D rozlišení a zákazník může lépe vidět nedostatky nebo nádheru jeho snu. Tuto studii tvoří speciálně proškolený pracovník pro tento program. Jeho pozice je v technicko-obchodním oddělení. Toto místo je důležité, poněvadž je vždy při ruce řediteli a pomáhá při uzavírání smluv. Většinou se musí srub vždy poupravit, poněvadž plno věcí, jak si představoval zákazník, udělat nejdu a v tomto momentě nastupuje tým profesionálů, kteří se snaží vymyslet „náhražku“ toho co mělo být a bylo to na první pohled stejné. Tyto „náhražky“ jsou vždy

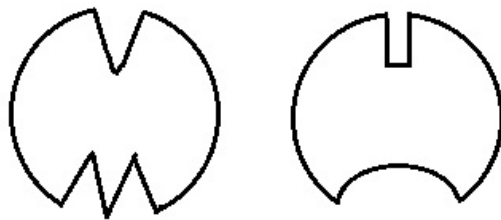
prokonzultovány se zákazníkem, poněvadž podnik Haniš srubové domy, s.r.o. dbá na přímý kontakt se zákazníkem a jejich naprostou spokojenost, důvěru mezi zákazníkem a podnikem. Po těchto úpravách a domluvách se zákazníkem se tvoří smlouva. Zákazník předem zná rozpočet jeho stavby, a buď do toho jde, nebo ne. Zákazník za „studii srubu, roubenky“ neplatí. To jde do nákladů a věnovaného času podniku, poněvadž podnik má za cíl spokojenost zákazníků a dlouhodobé přátelské vztahy.

Svoji stavbu si může zákazník přijet zkontrolovat do Černilova, který je nedaleko Hradce Králové. Zde má podnik svou stavební základnu. Je zde veliká hala, ve které se sruby, roubenky vytváří. V této budově se musí odloupat ručně kůra ze stromů, vyřezat dřevo podle stavebního plánu srubu a poskládat dohromady pomocí strojů. Tato výroba dřevostavby obvykle trvá 2-3 měsíce. Největší práci právě dá vyřezávání do dřeva, poněvadž spoje musí být na milimetr přesné a musí samozřejmě do sebe správně pasovat. Záleží na tom, o jaký typ budovy se jedná, zda o srub či roubenku, což je základní a důležitý rozdíl a pak zda to je bungalov nebo patrová stavba. Zaměstnanci pracují v jakémkoliv počasí, poněvadž jsou kryti střechou a tím pádem je i dřevo kryto před UV zářením, aby neztmavlo. Ročně se sestaví cca 30 hrubých staveb. Jakmile je hrubá stavba dokončena je popsána abecedou a čísly, aby montážní tým, který sestavuje srub na místě, věděl, jak díly do sebe správně pasují. Dřevo použité na hrubou stavbu je převáženo kamionem na místo stavby, kde ho za pomoci strojů dává montážní tým do kupy. Sestavování je rychlé, ale práce, které se musí dodělávat na místě, jsou zdoluhavé. Většinou to trvá 3 týdny, než se srub může předat zákazníkovi. Montážní tým musí totiž do stěn srubu nandat speciální izolaci a celý srub natřít speciální tekutinou, která udržuje srub zdravý a aby neshořel. Ve srubu se dá díky těmto vymoženostem bydlet celoročně. Samozřejmě, že i namísto se dodělávají různé detaily jako mezery nad okny, zásuvky, mezery na kabely, kuchyň, krby atd. Pokud je srub na klíč, tak se vytváří i obložení koupelen, podlahy po celé stavbě atd.

Zákazníci při zjištění nějakých poruch mohou reklamovat stavbu. Reklamací je 48 měsíců. Zákazník volá řediteli, který vyslechne zákazníka a domluví s ním termín reklamací, a co přesně se stalo. Ředitel kontaktuje vedoucího montážní party, který vezme svůj tým, a jedou za zákazníkem vyřídit reklamací.

Před jistou dobou se Pavel Haniš a jeho kolektiv shodli na nové technologii týkající se spoju dřeva při stavbě srubů. Je to tzn. technologie „W“, kde do klády je vyřezán na spodní straně obrácené W a nahoře je V. Tato technologie je používána do dnes, protože se osvědčila. Důvod tkví v tom, že dřevo postupem času se vysouší a smrskává se. Tím pádem

celá dřevostavba klesá a klády, které tvoří stěny, praskají ve vnitř, ale stavba spadnout nemůže. Právě technologie „W“ pomáhá kládám mít menší nápor, aby nepraskaly v takové síle jako při staré technologii. Nová technologie je i lepší pro izolaci dřevostavby.



Obrázek 5: Výrobní technologie „W“ a dřívější technologie

*Zdroj: upraveno podle[28]*

#### **4.5 DOKUMENTACE PŘI VÝSTAVBĚ DŘEVOSTAVBY**

Základním dokumentem pro podnik a pro určení konečné ceny pro zákazníka je „stavební deník neboli stavební bible“. Je to dokument, který má fyzickou tedy papírenskou podobu. Stavební deník se uschovává řadu let, poněvadž slouží i pro reklamaci a samozřejmě je to nejdůležitější dokument. Deník je založen v sídle podniku, kde na úvodní straně je sepsáno jméno zákazníka, jméno ředitele a další důležité informace. Poté se do deníku zapisují jména výrobní party, která na stavbě dělala, aby bylo vše přehlednější při zádrhelů, které mohou nastat při sestavování srubu na místě. Píší se do něj veškeré informace o srubu. Tyto informace se musí vpisovat každý týden s podpisem vedoucího výrobních part. Jsou v něm informace, co se ten týden stalo při stavbě srubu. Píše se i počasí, teplota, kolik se toho stihlo, kde byl zádrhel, co se muselo řešit, zda něco došlo atd. Slouží pro kontrolu o srubu. Do tohoto dokumentu i zákazník připisuje například svá nová přání, poznatky. Jakmile by mělo dojít ke změně ve výstavbě srubu, tak se tato změna musí odsouhlasit oběma stranami a potvrdit to podpisem ve stavebním deníku. Po skončení sestavování srubu jde deník do rukou ředitele podniku, který tento dokument zkontroluje se smlouvou a s projektem. Pokud nastaly nějaké odchylky, tak se musí navýšit i cena srubu atd. Součástí deníku je i předávací protokol, kde se oficiálně předává srub majiteli. Originální verzi si ponechává podnik a kopii předávají zákazníkovi.

Dalším velice důležitým dokumentem je právě samotný projekt, který se sestavuje se zákazníkem na technicko-obchodním oddělení. Zde pracuje zaměstnanec, který je pro používání s programem vyškolen, a dokáže vytvořit jakýkoliv srub dle představ. Jakmile je

projekt schválen i zákazníkem, tak se předává vedoucímu výroby. Ten samozřejmě může říci svůj názor, poněvadž má vyšší kvalifikaci a tudíž může hned na začátku říci, co půjde udělat a co musí být trochu jinak. Dle tohoto projektu se řídí veškerí zaměstnanci, kteří pracují na daném srubu. Musí se ho pevně držet a samozřejmě ho nijak neponičit, poněvadž se předává v papírenské podobě.

#### **4.6 OCHRANA ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ**

Dříve existovala v České republice asociace Masiv, což byl svaz srubařů a roubenkářů, kteří se scházeli na schůzích a předávali se poznatky, které používali při výstavbách dřevostaveb, ale bohužel bylo špatné vedení a organizace. Tento svaz zaniknul. Svaz měl fungovat proti jistým opatřením, normám, která jsou důležitá při výstavbě srubu. Normy, opatření totiž nejsou schopni dodržovat, poněvadž je vymýšlel člověk, který v životě neviděl, co je zapotřebí pro takový srub. Aspoň takto to bylo sděleno v konverzaci s ředitelem Pavlem Hanišem.

Právě vznik asociace měl pomoci srubařům a roubenkářům, aby neměli problém s poškozováním životního prostředí. Při výstavbě dřevostaveb jsou, jak už bylo zmíněno, srubaři omezeni řadou norem, opatření. Mezi tato omezení patří tepelná izolační norma, kterou nejsou schopni splňovat, pokud se v budoucnu zpřísní. V nynější době určuje tato norma prostup tepla  $30\text{W}/\text{m}^2\text{K}$ . Tuto hodnotu v současné době přesně splňují a lepší hodnotu už nedokážou vytvořit. Při výrobě srubu používají materiál (látky), který zatěžují životní prostředí. Například to jsou kapaliny na natírání srubů proti ohni, UV záření a pak to je samotná izolace, která znečišťuje životní prostředí, ale dávat se tam musí.

Podle ředitele podniku je v ČR velikou chybou, že se neposuzuje energetická náročnost samotné výstavby domu, ale posuzuje se pouze energetická náročnost při užívání srubu. Masivní dřevostavby jsou téměř výhradně stavěny z obnovitelného zdroje. Dále je pro výrobu charakteristické použití ručních nástrojů a nářadí, které minimálně namáhá přírodu a šetří energii i ovzduší. Podle hodnot energie, které jsou potřeba na výrobu cihel či jiného moderního materiálu, jsou výrobci masivních dřevostaveb jednoznačně na nejnižší úrovni spotřeby energie i zatížení prostředí.

Po určitém čase probíhá i kontrola -> audit, při kterém se kontrolují papíry a certifikovaný výrobek. Tento výrobek musí vydržet určitou sílu větru, určitý stupeň požáru a samozřejmě, zda se dodržují technologie a předpisy, které mají fungovat při výstavbě srubů.



## 4.7 SOUČASNÝ STAV NA TRHU S DŘEVOSTAVBAMI

Odvětví zabývající se výstavbou dřevostaveb má v ČR velký potenciál.

**Tabulka 1: Podíl na trhu dřevostaveb v ČR**

Rok	Veškeré rodinné domy ČR (v ks)		Dřevostavby v ČR - rodinné domy (v ks)		Podíl dřevostaveb na trhu RD v ČR (v%)
		(v ks)		(v ks)	
	domy 2*) přepočten	byty 1*) dle ČSÚ	domy 3*) dle ÚRS	byty dle ÚRS	
1998	8 138	8 336	123	126	1,51
1999	8251	9238	92	103	1,11
2000	10 235	10 466	133	136	1,3
2001	10 504	10 693	167	170	1,59
2002	11 499	11 716	159	162	1,38
2003	11 143	11 397	263	269	2,36
2004	12 951	13 302	332	341	2,56
2005	13 231	13 472	384	391	2,9
2006	12 519	13 230	458	484	3,66
2007	16 572	16 988	756	775	4,56
2008	19 211	19 611	1 008	1 029	5,25
2009	18 778	19 124	1 195	1 217	6,36
2010	19 382	19 760	1 332	1 358	6,87
2011	17 025	17 385	1 465	1 496	8,61
2012	17 100	17 442	1 699	1 733	9,94
celkem	206 538	212 160	9 566	9 790	

Zdroje dat:

- 1) Počet dokončených bytů v RD v jednotlivých letech: statistiky ČSÚ
- 2) Počet zahájených rodinných domů: přepočten z bytů koeficientem: 1 rodinný dům = ca 1,024 bytů
- 3) Počet postavených nových dřevostaveb: ÚRS Praha, RNDr. Jan Müller

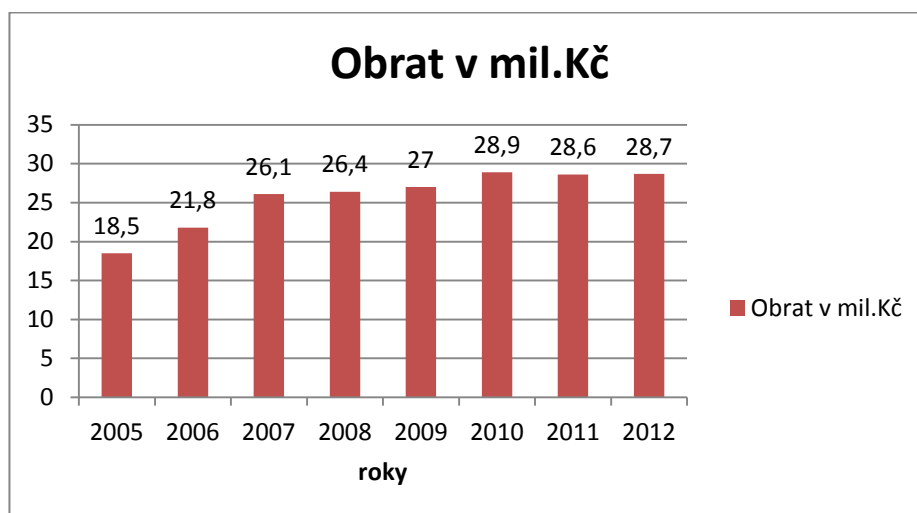
*Zdroj: upraveno podle [20]*

Z této tabulky je opravdu vidět, že počet veškerých dřevostaveb, jak normálních montovacích, tak i masivních neustále v republice vzrůstá. Je to způsobeno právě přírodním materiálem, jeho skvělou tepelnou izolací a rychlostí výstavby.

Je neustálý zájem o sruby či roubenky. Tomu svědčí, že podnik Haniš srubové domy, s.r.o. dokáže vytvořit za rok cca 30 srubů. Je to dáno i tím, že společnost má velice skvělé umístění v republice. Poněvadž Hradec Králové se nachází v oblasti, kde je dostatek materiálu, tedy lesů. Tyto lesy musí být v nadmořské výšce 550 metrů, aby se dalo se stromy pracovat. Je to i způsobeno tím, že podnik je 2. největší v ČR, ale donedávna patřil jako největší v republice. Důvodem je, že podnik Sruby Pacák, s.r.o. se sloučil s dalšími dvěma

menšími podniky v republice. Sruby Pacák, s.r.o. mají podle ředitele Haniš srubové domy, s.r.o. špatnou lokalitu pro výstavbu srubů a i pro získání stavebního materiálu a to byl důvod proč sloučit společnosti do sebe.

Následující graf značí růst poptávky a tím tedy růst obratu podniku Haniš srubové domy, s.r.o. od roku 2005 až po rok 2012. Je vidět, že i tomuto podniku poptávka s obratem každým rokem vzrostla.



**Obrázek 6: Obrat Haniš srubové domy za posledních 8let**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nepatrný pokles v posledních dvou letech je ředitelem Pavlem Hanišem odůvodněn takto: „*To že poslední 3 roky nestoupal náš obrat, není známkou poklesu poptávky, ale dovršením výrobní kapacity naší společnosti. Nyní se soustředíme na zvyšování kvality výroby a vyšší zisku.*”

Každý podnik zabývající se výstavbou dřevostaveb má svoje vlastní technologie a postupy, které využívá ve své činnosti. Je tedy opravdu těžké je skloubit dohromady, pokud dochází ve fůzi. Výrobní postup tedy není nikde psaný, poněvadž je ojedinělý. Pro výstavbu dřevostaveb existuje kniha, která se zabývá výrobními postupy a určitými technologiemi. Samozřejmě je vše psané z teoretického hlediska a každý podnik si to přizpůsobí podle sebe. Jako příklad může být uvedena technologie W, která byla zmíněna v předchozí kapitole. Tato technologie je tedy popsána v dané knize, ale už neříká jak a co. Společnost Haniš srubové domy, s.r.o. se jako první začala zabývat touto technologií a jako první je začala využívat pro výstavbu dřevostaveb. Osvědčila se a je používána podnikem do dnes a přidaly se i další podniky.

Při naskytnutí situace poklesu zájmu o dřevostavby jako srub či roubenka má ředitel podniku v záloze výstavbu normálních montovacích dřevostaveb. Za každou cenu chce zůstat v oboru dřevostaveb, poněvadž ví, že v tom je nejlepší a má na to ten nejdůležitější prvek – pracovitě a zkušené zaměstnance. Při konzultaci s ředitelem podniku bylo i načato téma spojování s jiným podnikem. To ředitel okamžitě zavrhnul a to právě z důvodu ojedinělé podnikové technologie a skvělého umístění na trhu.

#### 4.8 ÚSPĚCHY PODNIKU

Díky svým zkušenostem a ochotou postavit dřevostavbu snů získal podnik ocenění v soutěži „Nejkrásnější dřevostavba roku 2006 a následně i pro rok 2007“. Nejvíce se pyšní výhrou absolutního vítěze v soutěži „Dřevěná stavba roku 2011“, kde tato stavba byla ohodnocena jak veřejným hlasováním, tak i odbornou porotou. Pro letošní sezonu se pyšní i titulem „Dřevostavba roku 2013“, kterou podnik získal po internetovém hlasování a odborném názoru poroty.

Pavel Haniš komunikuje i se zahraničními podniky, se kterými si poskytují určité informace o stavbě a při vzniklých potížích je společně řeší. Jsou to podniky z Kanady a Nového Zélandu, kde se nejvíce staví právě dřevostavby. Právě zástupce kolektivu stavějící sruby na Novém Zélandě přijel, aby prozkoumal, jak se staví dřevostavby v Čechách. Byl přímo nadšený zkušeností tohoto podniku, že si některé technologie odvezl zpátky domů a začali je tam praktikovat. Byla to technologie týkající se oken a mezery nad okenicemi.



Obrázek 7: Dřevostavby roku

zdroj: [26]

## **5 ANALÝZA SOUČASNÉ ÚROVNĚ PRÁCE SE ZNALOSTMI V PODNIKU**

Před začátkem analýzy je třeba shrnout patřičné informace, kterou jsou známy o podniku. Jsou zaznamenány následně informace o zaměstnancích, dokumentaci při výrobě, zpětné vazbě, komunikaci. Některé z těchto informací jsou pro podnik důležité a zůstávají bez správného řízení. Pomocí analýzy se určí přesné problémy a následně hodnocení s doporučením.

Podnik Haniš srubové domy, s.r.o. je založen na lidech a jejich znalostech. Pro podnik je tedy životně důležité si udržet dané zaměstnance, aby nemusel zaučovat nové. Při zaučování nových pracovníků je velice důležité, aby byli šikovní a ochotni vykonávat fyzicky náročnou práci. Noví pracovníci se zaučují v běžném provozu od vedoucích jednotlivých part, poněvadž u nich se předpokládá, že jsou nejlepší z celé party. Většina zaměstnanců je vystudována na manuální práce a ty vykonávají v podniku. Mají dlouholetou praxi ve svém oboru, takže se může tvrdit, že jsou mistři ve svém oboru. Pro nalezení konkrétní pracovní pozice, která je pro podnik životně důležitá byla řediteli podniku položena konkrétní otázka „Jaký pracovník je pro Váš podnik klíčový? Tedy kterého byste dlouho nahrazoval? “ Ředitel dlouho přemýšlel, poněvadž jak již bylo napsáno, jsou všichni pracovníci velice důležití. Následně vybral pracovní pozice: vedoucí výroby, vedoucí montážních part, technicko-obchodní oddělení a sám sebe. Jak může být spatřeno z organizační struktury, se jedná o všechny vedoucí pozice. Tyto pozice vytváří každodenní chod podniku. Zabývají se dokumentací, komunikací se zákazníky, projekty srubů a roubenek, samotnými zaměstnanci ve svých partách. Vedoucí výroby a vedoucí montážních part pracují velice samostatně a efektivně. Musí dokázat správně zareagovat na přicházející problémy a především je včas odstranit.

Komunikace v podniku probíhá hlavně přes mobilní telefony a počítače. Komunikaci mezi zákazníkem obstarává při uzavírání smlouvy na dřevostavbu sám ředitel nebo technicko-obchodní pracovník. Jakmile je smlouva uzavřena přechází komunikace se zákazníkem na vedoucího výroby. Ten se stará jak o samotnou stavbu, tak i o přání zákazníka. Jediná zpětná vazba, která existuje mezi výstavbou dřevostavby a ředitelem podniku je důvěra a komunikace se zákazníkem. Když má ředitel čas, tak osobně navštěvuje halu Černilov, ale to se nestává často kvůli jeho vytížení. Pokud výstavba srubu probíhá podle plánu, tak ředitel nemá žádné informace. Pokud se naskytne problém, který nedokáže vyřešit sám vedoucí

výrobu, tak se kontaktuje ředitel a s ním se celá záležitost řeší. Kontrolu nad jednotlivými montážními partami nemá téměř žádnou, poněvadž pracují venku a zde by se neměl nacházet již žádný problém při sestavování srubu. Konečná kontrola, kterou má ředitel, je odevzdaný stavební deník, podle kterého zjistí, kdo na něm pracoval, jak probíhala výroba, samotné sestavování.

Z vypsání informací může být tedy řečeno, že veškeré důležité informace jsou v hlavách jednotlivých zaměstnanců a menší část je sepsána v tištěné podobě. Stavební deník má papírovou podobu, ale jak je známo, tak papír bledne, inkoust postupně mizí. Informace by měly být tedy o srubu zaznamenávány i v elektronické podobě, poněvadž by to zrychlilo i komunikaci mezi jednotlivými pracovišti. Je zřejmé, že montážní party jsou v terénu bez elektroniky a internetového připojení.

## **5.1 SYSTÉMOVÁ ANALÝZA ZNALOSTÍ V PODNIKU**

Než se začnou vytvářet znalosti, musí existovat analýza, která zanalyzuje situaci a nasměruje podnik k dalším krokům. Tato práce se bude převážně zabývat systémovou analýzou.

### **5.1.1 VYMEZENÍ PROBLÉMU HANIŠ SRUBOVÉ DOMY, S.R.O.**

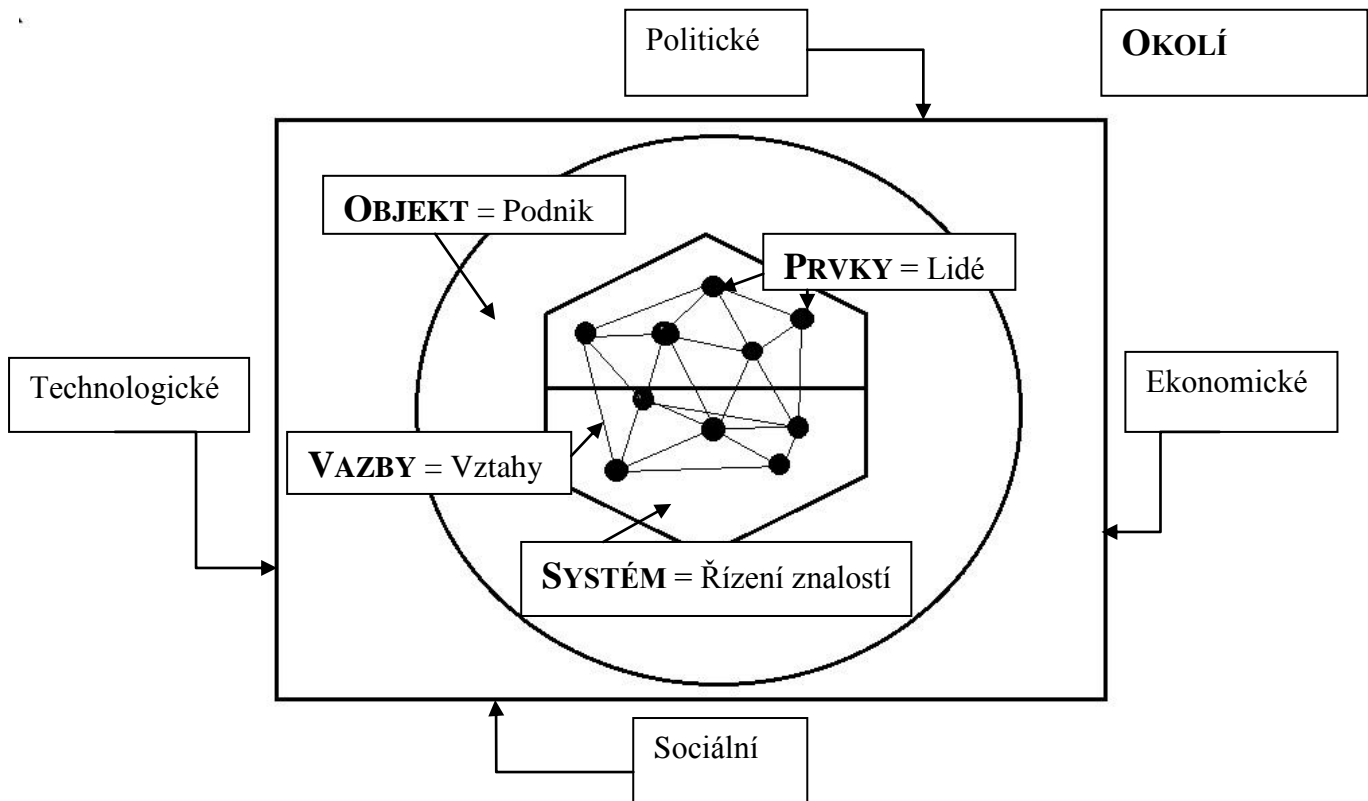
Systémová analýza se zabývá problémy systémů a pomáhá jim je řešit, co nejefektivněji. Nejdůležitějším pravidlem je, aby problémová situace byla pravděpodobná nebo existující. V podniku Haniš srubové domy, s.r.o. se určitě nebude problém týkat konkurence, poněvadž stojí v čele v celém odvětví výstavby s dřevostavbami a ani se neobává z nově vzniklé konkurence, natož zahraniční konkurence. Ve výrobě se nemůže též v nynější době nalézt problém, poněvadž používají nejlepší technologie a sami jsou tvůrci několika technologií. Mají zaměstnance, kteří se věnují svému řemeslu a odvádí ho nejlepším způsobem a za použití nejlepších znalostí, které načerpali za řadu let praxe. Velikým problémem znalostních podniků bývá ve ztrátě zaměstnanců, kteří jsou pro podnik klíčoví.

Může zde být řečeno, že podnik Haniš srubové domy, s.r.o. je znalostním podnikem, poněvadž kdyby odešli zaměstnanci, tak podnik zkrachuje. Bez lidí se šikovnými rukama a patričnými znalostmi nemůže vzniknout dřevostavba. Takže pravděpodobný problém může být, že mohou odejít důležití zaměstnanci z podniku a podnik buď skončí, nebo bude muset zaučovat nové pracovníky, což je pro něj finančně i časově náročné. Největším problémem je tedy závislost na zaměstnancích a jejich znalostech. Další problém se může týkat zpětné

kontroly zaměstnanců a odvedené práce. Případné poničení, ztráta dokumentů při výstavbě dřevostaveb. Neúplné informace o průběhu dřevostavby.

### 5.1.2 DEFINOVÁNÍ SYSTÉMU A JEHO OKOLÍ

Bylo zmíněno v této práci, že musí existovat objekt, který je reálný a musí z něho být definován systém. Objektem této analýzy je samotný podnik, který má řadu subsystémů. Systém, kterým se bude zabývat tato práce, je lidské obsazení a jejich znalosti. Základním prvkem systému jsou tedy zaměstnanci. Ti nemohou být ani dále rozčleněni na další prvky. Mohou však být rozčleněni do skupin na výrobní a montážní, což může být označeno jako skupiny prvků. Vazby mezi prvky systému jsou samotné vztahy mezi zaměstnanci a jejich komunikace při výkonu práce. Komunikace a předávání znalostí je velice důležité, poněvadž na tom stojí celý podnik.



Obrázek 8: Znázornění systému jako podniku s jeho okolím

Zdroj: vlastní zpracování

Okolí systému je velice důležité pro podnik. Podnik musí být připraven reagovat na změny, které plynou z prostředí a musí popřípadě na ně včas vytvořit odezvu. Na podniky v ČR působí řada faktorů. Faktory, zde mohou být definovány pomocí analýzy PEST, která se zabývá vnějšími makroekonomickými faktory. PEST analýza se tvoří za pomoci politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, které mohou vzniknout a působit na podnik.

#### **Politické faktory:**

- : *Daňová politika státu* – jako právnická osoba s formou společnost s ručením omezeným musí podnik odvádět státu daně. Daně musí podnik odvádět z veškerých svých příjmů, které získal svou činností a z nakládání svého majetku. Tím jak se mění daňová politika, musí i podnik přizpůsobit své ceny, aby měl určitý zisk a spolupodílel se na veřejných výdajích státu.
- : *Zahraniční trhy* – podniku tu zde existuje možnost vstoupit na zahraniční trh, poněvadž patří mezi největší v republice a samozřejmě má toto odvětví vysoký potenciál, ale znamenalo by to, že by se musel podnik rozšířit, vydat na to patřičné investice, nabrat nové zaměstnance, které by poslal do zahraničí atd. Z tohoto důvodu se podnik nechce rozšířit do zahraničí. Pouze spolupracuje s řadou podniků v zahraničí.
- : *Legislativa* – různé normy, které jsou nařízeny od státu, velice omezují toto odvětví a ne vždy se podaří dodržet. Největší problém se nachází v normě, která upravuje tepelné izolační vlastnosti rodinného domu. Tato norma určuje, že tepelná hodnota u obvodové stěny musí dosáhnout  $0,30(W/m^2K)$ . Haniš srubové domy, s.r.o. má certifikáty, které dosahují přesně této hodnoty a lepších hodnot neumí dosáhnout. Proto mají obavu z přísnění této normy. Kdyby k tomu došlo, tak musí přestat s výstavbou rodinných domů. Další norma, která omezuje toto podnikání, je v kácení stromů, které jsou stavebním, základním materiálem.

#### **Ekonomické faktory:**

- : *Inflace* – určitě zde může být zahrnuta, poněvadž zvyšuje cenovou hladinu v určitém časovém období. Inflace neustále roste každým měsícem v roce. Takže se zvyšuje i cena dřevostaveb.

- : *Dodavatelé* – musí těžít základní a kvalitní stavební surovinu a to je dřevo. Lesů začíná být čím dál méně, poněvadž se rozrůstá populace a staví se nové domy. Vytváří se z něho papír a řada dalších věcí. Dřevo je velice vzácné, poněvadž klesá jejich kvantita a při zasazení nových stromů se musí čekat řadu let, než vyroste kvalitní a statný kmen. Bohužel jsou i stromy napadány různými škůdci, takže to taky snižuje jeho kvalitu a hlavně počet. Nakažený strom se skácí a jde jako palivo. Proto musí i dodavatelé zvyšovat své ceny. Haniš srubové domy, s.r.o. spolupracuje se 2 stěžejními dodavateli a pak má 2 doplňkové dodavatele.
- : *Tvorba nabídky* – podnik by se měl snažit přizpůsobit přáním a potřebám svých zákazníků. Toto pravidlo skvěle splňuje podnik Haniš srubové domy, s.r.o.. Vytvořil i dřevostavby na klíč, které postaví komplet celé i se zahradou. Stavby na klíč jsou v poslední době velice žádané. Umí se postarat i o design vnitřku srubu.
- : *Nezaměstnanost* – pro podnik to je jak výhodou, tak i nevýhodou. Výhodou ve smyslu, že pokud bude potřebovat nové zaměstnance, tak může vybírat ze širokého výběru uchazečů, kteří musí splnit zadané podmínky. Nevýhodou to je ve smyslu, že lidé ztrácejí práci a mohou odstoupit od projektu dřevostavby, ale ve většině případů se projekty vždy dodrží, poněvadž lidé mají různé úvěry nebo jsou jinak zajištěni.
- : *Konkurence* – konkurenci v Hradci Králové nemají žádnou a v republice to může být pouze jeden velký sloučený podnik Sruby Pacák, s.r.o., ale ten v nynější době podle informací ředitele Haniš srubové domy, s.r.o. řeší problémy vzniklé fúzí a odlišnou technologií. Konkurenční výhodou má Haniš srubové domy, s.r.o. ve svém umístění, vztahem k zákazníkům, promyšlenými technologiemi.

#### **Sociální faktory:**

- : *Demografická křivka* – v ČR jako i po celém světě naskytl problém s nízkou porodností. Je čím dál více starých lidí, kteří si při svém důchodu jen těžko dovolí dřevostavbu. Hlavním zákazníkem v této oblasti jsou lidé v produktivním věku.
- : *Životní hodnoty* – každý jedinec, zákazník je ojedinelý a tím pádem má i odlišné hodnoty, potřeby. Mají odlišnou představu o využití srubu jako chaty nebo rodinného domu. Samozřejmě jsou zde i ojedinelá přání, která se snaží podnik splnit ze všech sil. Každý ve svém domě potřebuje jiné věci, jiný počet pokojů atd.



- : *Vzdělanost* – zaměstnanci v podniku musí být vystudovaní aspoň v jednom oboru, který se týká výstavby dřevostaveb. Zbytek se dá podle ředitele podniku doučit od part, které pracují na místě. Předávají si zkušenosti, které mají za svou praxi, a vzájemně si pomáhají. Vzdělanost a chuť pracovat je pro podnik životně důležitá.
- : *Kultura* – v řadě států to může hrát roli, ale v ČR kultura nijak neovlivní výběr zděného nebo dřevěného domu. Již od počátku lidstva byly domy dřevěné, takže se spíše může tvrdit, že dřevostavby připomínají minulost lidstva v modernějším pojetí.

### **Technologické faktory:**

- : *Vývoj materiálu* – jak již bylo zmíněno, tak je stavební prvek velice omezený a cenný. Jeho, dá se říci, čím dál tím méně a tím pádem je s ním i nakládáno. Stát se snaží vytvářet nové lesy, poněvadž to slouží i pro lepší životní prostředí a v tomto směru nového sázení stromků vznikají nové technologie.
- : *Vývoj technologií* – jednotlivé technologie se tvoří v průběhu chodu podniku. Sám si vytváří, co je pro něho efektivnější ve všech směrech a časově méně náročné. Technika výstavby dřevostaveb jde neustále kupředu, poněvadž to je odvětví s velkým potenciálem.
- : *Vývoj výrobních zařízení* – při výstavbě dřevostavby se používají různá zařízení pro vyřezávání patřičných mezer pro sestavení srubu. Většinou jsou používány motorové pily všech druhů a samozřejmě i nějaká těžší technika, která sestavuje srub dohromady a pak samotné nákladní auta, která převážejí kmeny na sestavení. Pro podnik je důležité, aby přeprava byla bezpečná a nic se s kmeny nestalo po cestě. K tomu slouží různé technologie proti poškození kmenů od nákladních aut, UV záření, požáru, dešti atd.
- : *Vývoj know-how* – to jsou znalosti, které vlastní podnik. Je to pro podnik nehmotné bohatství, o které se musí neustále starat, poněvadž jeho zdrojem jsou samotní zaměstnanci podniku. Oni vytváří know-how během své pracovní praxe v oboru a při každodenní práci, poněvadž může vzniknout problém, který se musí vyřešit a jednotlivé party si musí umět poradit. Musí umět předávat část svých znalostí, pokud je třeba, musí umět spolupracovat mezi sebou.

Zde bylo definováno vnější okolí systému. Může být z něho vidět, že největší hrozbu pro něho představuje politický faktor, kde je řada omezení pro výstavbu dřevostavby. S rostoucími cenami dřeva se podnik smířil a dokázal se tomu přizpůsobit, jak nejlépe dovedl.

Pro systém jsou i důležité jeho cíle. Podnik nemá jasně definované cíle. Při konverzaci s ředitelem podniku jich byla vyjmenována spousta, ale všechny byly velice všeobecné. Nejdůležitější cíl, který byl později několikrát zopakován ředitelem podniku, zněl „*zvyšování kvality a zvyšování zisku*“. Poté k němu bylo přidáno „*nesnižovat stavy zaměstnanců, udržet si postavení na trhu, mít dostatek zakázek*“. Může zde být potvrzena i definice SMART, která nám určuje, aby cíle byly stimulované, měřitelné, akceptovatelné, reálné a časově vymezené. Samozřejmě, že by se musely jednotlivé cíle upravit, aby splňovaly jednotlivé položky. Může, zde být použit na úpravu nejdůležitější cíl „*Dbáme na zvyšování kvality dřevostaveb a zvyšování zisku o x% během x let.*“, zde už může být tvrzeno, že to splňuje jednotlivé požadavky SMART definice.

## **5.2 ZNALOSTNÍ MANAGEMENT V PODNIKU**

S jistotou, zde může být řečeno, že podnik hospodaří se znalostmi svých zaměstnanců. Zde platí, že existuje intelektuální kapitál, který podnik může využívat pro svou konkurenční výhodu. Z tohoto důvodu nemůže nikdy skončit v rudém oceánu, poněvadž zaměstnanci podniku budou neustále rozvíjet své znalosti, uplatňovat je v praxi a budou se snažit své určité znalosti naučit další zaměstnance. Jak již bylo zmíněno, tak vedoucí zaměstnanci svých part učí nově najaté zaměstnance. Učí je, jak se vypořádat s řadou problémů, které mohou nastat při výrobě, učí je co nejrychlejší procesům, aby práce nikdy nevázla, a učí je především zacházet se dřevem způsobem, který je šetrný a nezničí jeho kvalitu.

Autorem práce je usuzováno, že se jedná o tvorbu znalosti sloužící pro zaměstnance. Poněvadž zaměstnanci převádí své znalosti na jiné zaměstnance. Pracují v týmech a tím dochází k méně profesionálnímu brainstormingu, poněvadž při problémech, které se vyskytují na dřevostavbách, musí „partáci“ dát hlavy dohromady a najít řešení, které bude nejvhodnější. Ve výsledné podobě má znalostní konkurenční výhodu podnik. Právě podnik vlastní zaměstnance, kteří pro něho využívají své znalosti pro výstavbu nejlepší dřevostavby a snaží se vyhovět v každém směru svým zákazníkům. Díky stále novým zákazníkům a jejich originálním přáním rozvíjejí zaměstnanci své znalosti. Svět se vyvíjí dynamicky a přináší to řadu změn. Znalosti podniku musí na to dostatečně reagovat, aby uspokojili přání, potřeby svých zákazníků. Tuto reakci skvěle zvládá podnik Haniš srubové domy, s.r.o., který má

skvělé vztahy se svými zákazníky, právě díky splněním přáním. To je výsledkem, že podnik Haniš srubové domy, s.r.o. se čtyřikrát stal vítězem dřevostavby roku. Tyto ceny si podnik získal svými znalostmi o výstavbě dřevostaveb.

Zaměstnanci, kteří se starají o nové rozvoje, vývoje ve výrobě je ředitel podniku, technicko-obchodní pracovník a vedoucí výroby. Právě tito tři pracovníci se zabývají sledováním nových trendů, které vzniknou na trhu s dřevostavbami. Sledují taktéž i konkurenci, jaké používá novinky a zda jsou výhodné či nikoliv. Zatím se nestalo, že by podnik Haniš srubové domy, s.r.o. kopíroval něčí styl či technologii. V podniku funguje osobní komunikace nad novými trendy. Neexistuje, že by ředitel řekl, že se zavede ta a ta technologie a že ho nezajímá, co se bude kolem toho dít. Zavedení nové technologie se vytváří hromadnou diskusí zaměstnanců podniku. Ředitel Pavel Haniš svolá své nejlepší pracovníky a to jak vedoucí výroby či montážních part, tak i některé zaměstnance přímo z part, o kterých si je jistý, že rozumí svému řemeslu nejvíce. S nimi diskutuje o nové technologii, jak se tvoří, co je na ní třeba, co by podniku mohla přinést za výhodu, co by představovalo riziko, jak by mohla usnadnit práci samotným zaměstnancům.

Nejdůležitější znalost nemůže být definována, poněvadž v tomto druhu odvětví jich je celá řada, na které se musí dbát během výstavby. Od správného ukládání, zacházení, zpracování se dřevem až po samotné sestavování srubu na místě. Kdyby se měly vybrat aspoň některé důležité znalosti, tak to je nejspíše správná znalost vyřezávání tvarů do dřeva, aby na sebe kulatiny přesně navazovaly, a pak to je odsazení dřeva nad okny či dveřmi, aby nevznikaly zbytečné reklamace. Znalosti, již existující nebo nově vznikající, jsou propojeny s technologiemi, lidským zdrojem, organizační strukturou, cílem podniku. Vše je způsobeno závislostí na lidském faktoru. Právě zaměstnanci podniku vytváří znalosti, na základě těchto znalostí vznikají technologie, organizační struktura vzniká z dovedností a množství znalostí jednotlivých zaměstnanců a samotné cíle podniku jsou založeny na tom, co podnik dokáže vytvořit, protože ví, že to dokážou jeho zaměstnanci.

Je zcela zjevné, že podnik Haniš srubové domy, s.r.o. je závislý na svých zaměstnancích. Je to potvrzeno právě závislostí jednotlivých prvků v podniku na lidském faktoru. Nic by nevzniklo, kdyby zaměstnanci podniku nebyli tak dobří ve svém oboru. Je to zjevné i ukládání znalostí v podniku. Jediným dokumentem, kde jsou uloženy znalosti, je stavební deník, poněvadž do něho píše vedoucí part veškeré události na dřevostavbě. Jinak jsou veškeré znalosti uloženy v hlavách jednotlivých pracovníků. Své znalosti perfektně využívají v práci a snaží se je poskytnout i dalším zaměstnancům, ale každý zaměstnanec vyniká v něčem

jiném. Některé znalosti mají společné, jako je výroba a sestavování srubu, ale další úpravy na dřevostavbě mají už rozděleny a každý dělá to v čem je dobrý. Ředitel o této výhodě ví, a proto dbá o své zaměstnance. Snaží se udržet pracovní prostředí, neustálou práci, zaměstnanecké vztahy. Kdyby se začaly znalosti jednotlivých pracovníků ukládat, ať elektronicky či papírově, tak může dojít k jejich poškození. Sepsáním znalostí může totiž dojít k neúplné interpretaci, při vysvětlování znalosti se do toho může sám zaměstnanec zamotat či sám nebude vědět, jak formulovat svou znalost. Z toho důvodu se noví zaměstnanci zaučují přímo v chodu podniku. Jsou přiřazeni k dané partě a od ní získávají znalosti pro výkon své práce. Učí se to sami, že si zkouší věci přímo na výrobě dřevostavby pod dozorem vedoucího party.

Znalosti, se kterými hospodaří podnik, jsou převážně tacitní. Každý zaměstnanec má v hlavě základní postup, ale ten se upravuje podle schopností každého jedince. Existují zde i explicitní znalosti, které jsou sepsány v příručce pro všechny výrobce dřevostaveb, ale tyto explicitní znalosti jsou upravovány každým podnikem jinak. Poněvadž jak již bylo zmíněno, tak každý podnik má jiné tacitní znalosti a jinak se vyrovnává s problémy při výstavbě dřevostavby. Díky tomu, že podnik je tolik závislý na lidském faktoru, tak zde vzniká personalizační strategie znalostního managementu, která je propojena jak se samotnými zaměstnanci, tak i s organizační strukturou, kulturou podniku, cíly podniku. Znalosti, které se zde vyvinou, jsou jedinečné pro podnik a ostatní výrobci dřevostaveb je nemusí vlastnit. Tyto znalosti se neustále rozvíjí o nové. Podnik zakládá svou komunikaci se zákazníky na osobním setkání a každého zákazníka berou jako jedinečného od ostatních. To je typické právě u personalizační strategie, takže je zde vidět, že je opravdu podnik založen na tomto druhu strategie. Každá dřevostavba je originální podle svého vlastníka, tedy zákazníka. Na každé dřevostavbě se musí vytvářet něco nového, musí se přemýšlet nad novými problémy, nad novým provedením, aby se uspokojily potřeby zákazníka. Mohou vzniknout dva názory. Buď každá dřevostavba je stejná jako ta před tím, nebo každá dřevostavba je originální. Stejná je ve smyslu výrobního postupu. Dřevo se musí od kůry oloupat ručně stejně jako u každé jiné, zpracovat se musí stejně. Technologie, která bude použita na vyřezávání tvarů do kulatiny pro výrobu dřevostavby, bude taky stejná, ale co bude jiného, jsou místa výřezu. Zde se už každá dřevostavba liší, poněvadž se ke každé bude přistupovat individuálně. Už budou jiná místa výřezu, jiné stropy, jinak podpůrné sloupy, jinak usazení oken a dveří, jinak krby, jiný půdorys dřevostavby, patra atd. Právě kvůli tomuto se musí brát každá dřevostavba jako

originální, poněvadž díky těmto odlišnostem vznikají problémy, které musí být schopni zaměstnanci řešit.

### **5.3 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ**

Pomocí dotazníkového šetření se získávají data, která pocházejí přímo z vnitřní činnosti podniku. Tyto data mohou být považována za kvalitní i pravdivá, poněvadž dotazník byl veden anonymní podobou. Nikdo se nemusel bát následků, které by vycházely z odpovědí.

Dotazník byl zaslán do podniku a bylo ponecháno na řediteli, jestli se dotazník bude vyplňovat v elektronické podobě či v papírové. Na základě dohody se stanovil rozsah 20 dotazníků, které budou vyplněny. Ke zpracování dat jich bylo použito pouze 10, což je návratnost 50%. Musí se brát ohled, že většina zaměstnanců pracuje celý týden mimo své domovy, kde nemají přístup k počítači a internetu. Samozřejmě se zde musí brát i ohled na náročnost této práce. Důkazem jsou vyplněné údaje, kde se 4 zaměstnanci hlásí k vyšším pozicím, které kvůli anonymitě, nebyly přesně specifikovány a 6 zaměstnanců se hlásí k manuálním pracím přímo na srubech.

Dotazník byl tvořen 20 otázkami, kde 9 otázek je uzavřených, 5 otevřených a 6 polouzavřených. Dotazník byl tvořen, aby vyplnění bylo velice rychlé, ale i účelné. Na přesný vzor dotazníku může být náhled v příloze A.

#### **5.3.1 VÝSLEDNÁ DATA**

Otázky číslo 4, 5 potvrzují, že se jedná opravdu o náročné povolání, které by nemohl dělat každý. Všechny 6 zaměstnanců se totiž shodlo, že jejich práce je fyzicky náročná a musíte být na ni zruční. Dokonce se k tomuto názoru připojili dva zaměstnanci z vyšších pozic.

Otázka číslo 6, která se zabývá vzděláním v daném oboru, je už ovšem nejednoznačná. Je z ní vidět, že ne všichni zaměstnanci v něm musí mít patřičné vzdělání. Stačí pouze ochota pracovat, mít šikovné ruce a dokázat řešit samostatně problémy. Přehledně to je vyjádřeno grafem.



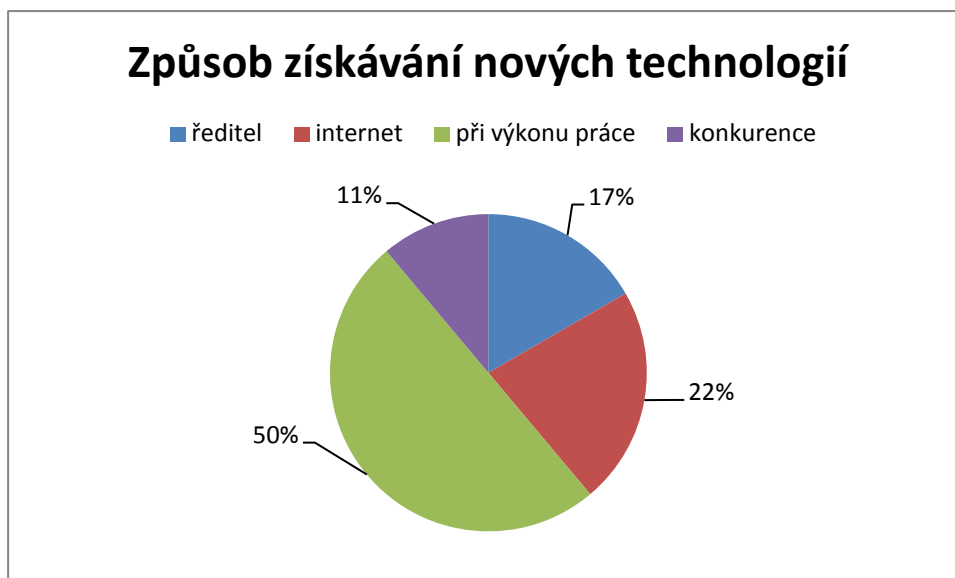
**Obrázek 9: Vzđělanost v oboru při výstavbě dřevostavby**

*Zdroj: vlastní zpracování*

Otázka 10 se zabývá předáváním informací mezi zaměstnanci. Všichni se shodli na určitých typech. Je to telefonická, písemná (forma projektu, bible), osobní komunikace s vedoucím výroby či montážních part. Většina, ale zdůraznila, že se vše předává v písemné podobě a podle toho se řídí. Telefonickou, osobní podobu používají při problémech.

Na základě předávání informací byla i položena otázka, zda by sami zaměstnanci viděli lepší, jednodušší, rychlejší způsob v předávání informací. Z odpovědí bylo zřejmé, že všichni jsou na tyto způsoby zavedené v podniku už naučený, takže v nich nevidí žádný problém. Ovšem někteří zaměstnanci uvedli i částečné řešení. Jejich myšlenka byla v tom, že se výrobní i montážní party mají skládat z pracovníků, kde každý umí něco. Ve výsledku se tedy doplňují a práce je rychlejší, poněvadž nemusí kvůli každému problému volat. Tato myšlenka přijde autorovi práce velice dobrý nápad, poněvadž to urychlí a hlavně zefektivní výrobu.

V práci je uváděno, že technologie a samotný vývoj masivních dřevostaveb spěje k neustálému rozvoji. Toto tvrzení je potvrzeno i z dotazníkového šetření, kde všichni respondenti odpověděli „ano“. Následně bylo zjišťováno, jak se dozvídají samotní zaměstnanci o nových technologiích či novinkách konkurence. Přehlednější odpovědi jsou zaznamenány v grafu. Musí být zmíněno, že respondenti mohli vypsát více nejčastějších způsobů.



**Obrázek 10: Způsob získávání nových technologií**

*Zdroj: vlastní zpracování*

V následujících otázkách je pojednáváno o technologiích. Všichni zaměstnanci vědí, že podnik Haniš srubové domy, s.r.o. zavedl mnoho technologií, které zkvalitnil výstavbu masivních dřevostaveb a jejich technologie jsou používány konkurenty. Celý podnik si je vědom, že si drží pevné postavení na českém trhu a určuje svým způsobem kvalitu. Mnoho zaměstnanců nezná jméno největšího konkurenta. Někteří zaměstnanci uvedli, že spolupráce podniků v odvětví výstavby dřevostaveb je jen zřídka. Vzniká při vážnějších problémech, jako byla například tepelná izolační norma. Jinak spíše každý podnik tají své konkurenční výhody. Otázka týkající se spolupráce se zahraničím byla vyplněna pouze zaměstnanci na vyšších pozicích, kteří si jsou vědomi takové spolupráce.

### 5.3.2 VYHODNOCENÍ DAT

Ze získaných dat od zaměstnanců může být souhrnně řečeno, že zaměstnanci si jsou vědomi silné pozice na trhu a o neustálém rozvoji tohoto odvětví. Jsou si vědomi, že se musí neustále něco nového učit, aby práce byla kvalitnější, rychlejší. Oni sami vyhledávají nové informace pro usnadnění práce a jsou zdrojem nových technologií. Byly zjištěny i informace, že by někteří zaměstnanci pozměnili strukturu složení part. Z toho je patrné, že zaměstnanci myslí na výhody plynoucí pro podnik a na výhody, které by zrychlily samotnou práci. Z dat vyplývá důležitost týmové práce, bezproblémová komunikace mezi zaměstnanci.

## **6 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU A NÁVRH NA ZMĚNY V OBLASTI ZNALOSTÍ**

Zhodnocení stavu podniku se bude nejlépe hodnotit SWOT analýzou, která určuje jak vnitřní, tak i vnější faktory, které působí na činnosti podniku. Z předešlého textu vyplývá, že podnik nemá zásadní problém, který by omezoval jejich činnost nebo dokonce ohrožoval jeho existenci. Jediný problém, který byl zmíněn, je málo pravděpodobný, poněvadž jen zřídka skončí ze dne na den všichni zaměstnanci.

Následující faktory, které spatřuje ředitel podniku jako silné či slabé nebo příležitosti a hrozby, jsou vyjmenovány níže. Tyto faktory hrají největší roli v existenci podniku a na některých i sám ředitel dohlíží, poněvadž jsou jeho cílem k úspěšnému podnikání.

### **SILNÉ STRÁNKY**

- + Silná pozice na trhu
- + Rychlost reakce na změny na trhu
- + Spokojenost zákazníka
- + Dobré chování zaměstnanců k zákazníkům
- + Dobrá lokalita sídla podniku
- + Jedinečné provedení spojové technologie
- + Odbornost
- + Dlouhodobé zkušenosti
- + Know-how
- + Vlastní financování zdrojů
- + Dobrý platební vztah s dodavateli
- + Postupná výroba dřevostavby

### **SLABÉ STRÁNKY**

- Závislost na dodavatelích
- Závislost na zaměstnancích – jejich znalosti
- Nedostatečná kontrola činnosti zaměstnanců



- Závislost na samotném řediteli podniku

## PŘÍLEŽITOSTI

- + Výstavby dřevostaveb na klíč
- + Nový dodavatelé
- + Vzdávající význam výstavby dřevostaveb
- + Vzdávající segment oboru dřevostaveb

## HROZBY

- Nedostatek stavebního materiálu – kulatiny
- Zpřísňují se normy na tepelnou izolaci
- Dodání nekvalitního stavebního materiálu
- Zvyšování cen surovin
- Hledání partnera na subdodávky v dlouhodobém období

Z jednotlivých oblastí jsou vybrány 4 základní a nejdůležitější faktory, které hrají důležitou roli. Pro správné stanovení situace podniku bude vytvořena SWOT analýza z vybraných faktorů. Těmto faktorům budou přiřazeny čísla podle důležitosti (1 = nejméně důležité; 5 = nejdůležitější). Jejich přiřazení a shrnutí číselné hodnoty značí následující tabulka.

**Tabulka 2: SWOT analýza nejdůležitějších faktorů podniku haniš srubové domy, s.r.o.**

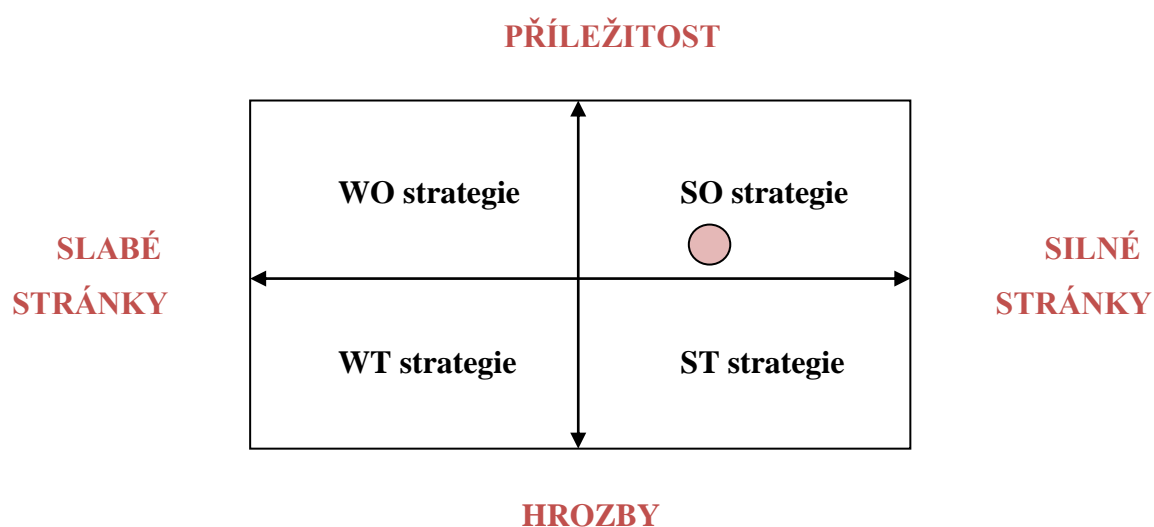
Silné stránky	Hodnoty	Slabé stránky	Hodnoty
silná pozice na trhu	5	závislost na dodavatelích	5
spokojenost zákazníka	5	závislost na zaměstnancích	5
jedinečné provedení spojové technologie	3	nedostatečná kontrola činnosti zaměstnanců	2
odbornost	5	závislost na řediteli podniku	3
<b>SOUČET</b>	<b>18</b>	<b>SOUČET</b>	<b>15</b>
Příležitosti		Hrozby	
výstavba dřevostaveb na klíč	5	nedostatek stavebního materiálu	4
nový dodavatelé	4	zprůsnění normy na tepelnou izolaci	5
vzdávající význam výstavby dřevostaveb	5	dodání nekvalitního stavebního materiálu	5
vzdávající segment oboru dřevostaveb	3	zvyšování cen surovin	2
<b>SOUČET</b>	<b>17</b>	<b>SOUČET</b>	<b>16</b>

Posledním krokem ke stanovení pozice podniku a jeho budoucí strategii, kterou by se měl zabývat je výpočet  $S - W$  a  $O - T$ .

$$S - W = 18 - 15 = 3$$

$$O - T = 17 - 16 = 1$$

Výsledné hodnoty vzniklé z rozdílu se zaznamenají do matice SWOT analýzy, která určí strategii.



Obrázek 11: Určení strategie SWOT

Po výsledném nanesení příslušných hodnot do matice SWOT analýzy byla získána strategie SO. Tato strategie má převahu silných stránek nad slabými a příležitostí nad hrozbami. Podnik Haniš srubové domy, s.r.o. se tedy snaží, co nejvíce využít svých silných stránek, které zajišťují konkurenční výhodu a zároveň zajišťují získání příležitostí.

Podnik nemusí mít obavy v nynější době ze žádného nebezpečí, které by hrozil v jeho okolí. Stojí si oproti konkurenci na tom velice dobře a nemá důvod přestat vyrábět méně než doposud. Tento obor se neustále rozrůstá a tím se rozrůstají i příležitosti. Přicházejí i novinky ze zahraničí.

## 6.1 DOPORUČENÍ PRO HANIŠ SRUBOVÉ DOMY, S.R.O.

Podnik Haniš srubové domy, s.r.o. si skvěle stojí na trhu a neustále se rozvíjí. Má velice zkušené a věrné zaměstnance, kteří pomáhají podniku budovat skvělé jméno. Je to podnik s přátelskou atmosférou, ve kterém funguje zcela týmová práce. Níže jsou podniku navržena jednotlivá doporučení.

- Zaměstnanci - Bohužel je z analýzy současného stavu i z práce se znalostmi vidět, že podnik je zcela závislý na lidském faktoru. Může nastat i situace, kdy začne tento zdroj odcházet a podnik se ocitne v krizi. Proto je podniku doporučováno co nejvíce omezit tuto závislost. Pokusit se zaznamenat aspoň obecný postup jejich práce a určité jejich znalosti, které jsou důležité. Zkusit naučit tyto znalosti, co nejvíce pracovníků, aby ovládali, co nejvíce z řemesla. Pracovník, který chce odejít, aby na své místo zaučil nového. Tím by mohla být eliminována situace nedostatku pracovníků a ztráta znalostí. Podniku je i doporučeno zvážit získaná data z dotazníku, kde zaměstnanci vytvořili myšlenku složení part. Podniku by to mohlo usnadnit plno práce a mohlo by to snížit i náklady. Kdyby se parta skládala ze zaměstnanců, kde každý z nich vyniká v určité znalosti, která je potřeba pro výstavbu dřevostavby, tak by mohlo dojít k rozdělení práce, urychlení a zkvalitnění. Nemuseli by se volat na pomoc další zaměstnanci, vymýšlet způsoby, jak to vytvořit. Samozřejmě, všichni členové party musí mít stejné základní znalosti pro výstavbu. Zjednodušeně je zde řečeno, že by se mělo dbát více na řízení znalostí, což v tomto směru vedení zaměstnanců klesá. Autorem práce je podpořen návrh sestavování part. Toto sestavení musí být promyšlené a správně poskládané. Tím se bude podniku lépe řídit lidský faktor i znalosti, které v něm jsou. Znalosti se budou i z tohoto důvodu lépe rozvíjet a šířit, poněvadž parta je v každodenním kontaktu a většina znalosti se pochyť během pracovní činnosti, kde si part'áci navzájem pomáhají, diskutují nad problémy. Z tohoto důvodu by se znalosti rychleji šířily, rozvíjely o další poznatky, snižovaly by se náklady na komunikaci, suroviny, případné reklamace.
- Dodavatelé - Existuje, zde i velká závislost na dodavatelích hlavního stavebního materiálu. Pro podnik by bylo nejvhodnější zajistit si více dodavatelů, aby nemohla nastat situace, že jeho dodavatelé zrovna nemají, co kácet. V současné době jsou 2 hlavní dodavatelé, ale podnik by si měl zajistit kontakty i s dalšími, kteří by je mohli zásobovat v případě krize. V nejlepším případě při investování svých financí

si zakoupit lesnatý pozemek a stromy si pěstovat. Tím by se mu mohla snížit závislost na dodavatelích i případné náklady. Musely by se rozšířit znalosti v pěstování stromů a správném obhospodařování. Bylo by i potřeba zakoupit případné stroje, suroviny i navýšení počtu zaměstnanců nebo najmout externí společnost, která by se o tuto plochu starala.

- Systémové řešení - Při systémové analýze se ukázalo, že podnik je založen na personalizační strategii a ta bohužel nepodporuje systém. V této strategii nejsou ani tolik vyvinuty IS/IT, poněvadž je vše založeno na lidech. Pro podnik by bylo ovšem i více výhodné nějaký systém založit, který by jim urychlil komunikaci mezi jednotlivými zaměstnanci, mezi sídlem podniku a halou Černilov. Stavební deník by mohl existovat i v elektronické podobě, poněvadž papír nevydrží tolik let a jeho kvalita neustále klesá. Právě elektronizace deníků by jim mohla usnadnit vyhledávání při případných reklamacích, z důvodu ověření informací, nebo by to mohlo i zásadně pomoci při řešení problémů na následujících stavbách. Problém, který nastane na jednom srubu, by byl elektronicky uložen a tak by k němu měli přístup zaměstnanci při výrobě dalších srubů. Mohli by se tomuto problému vyvarovat nebo by to urychlilo následné řešení. Zaměstnanci musí mít v paměti tolik znalostí o dřevostavbách, o předcházení problémů, o řešení problémů, o dokončovacích pracích, předpisů k práci atd. Celková elektronizace na nižší úrovni by jim mohla pomoci.
- Zpětná vazba - Následně je i doporučena větší zpětná vazba o výstavbě dřevostaveb. Ředitel ztrácí kontrolu nad dřevostavbou ve chvíli, kdy je předána do výroby. Pro jeho ověření o postupu práce a problémech by mohli sloužit týdenní reporty, co se na stavbě dělo, jestli všichni dělají to, co mají v náplni práce. Pro rychlejší zpětnou vazbu by mohly sloužit fotografie vykonané práce. Výrobní, montážní party by každý týden zasílaly fotografie svých výsledků na srubu k vedení podniku. Zaměstnanci, kteří na dřevostavbách dělají jen jeden den, by to zasílali po ukončení své pracovní doby. Těmito zaměstnanci jsou myšleni například elektrikář, brusič trámů atd. Haniš srubové domy, s.r.o. je malý podnik o 50 zaměstnancích, takže to spíše působí atmosférou jako rodinný podnik, poněvadž se všichni navzájem znají a důvěřují si, ale v podnikání by měla být vždy kontrola a jistota z vykonané práce.

- Sledování okolí - Může být i doporučeno, aby si podnik určil pracovníka, který bude více sledovat vnější faktory, které ovlivňují podnik, a zkoumat faktory, které pochází ze vnitř podniku. Usnadnilo by jim to i práci v hledání strategie, poněvadž by měli shrnuté poznatky pro SWOT analýzu, kterou by si mohli tvořit každý rok jako kontrolu svého stavu. SWOT analýzu totiž tvořil podnik poprvé za pomoci autora práce, který se musel ptát na konkrétní dotazy a celou analýzu sestavit, aby podniku ukázal, jak taková analýza funguje a k čemu slouží. Byla by to pro ně jistá výhoda. Sledování poznatků by bylo i nejvíce přínosné pro samotnou činnost podniku. Mohl by rozšířit své znalosti, možnosti pomocí konkurence v ČR či zahraničí. Toto odvětví se neustále rozvíjí a pro podnik je důležité, aby nezůstal pozadu. Tento pracovník by dané poznatky shromáždil a předával řediteli podniku, který by se na základě domluvy se svými vedoucími výstavby dohodli, zda je nový poznatek možný aplikovat u nich v podniku či nikoliv.
- Asociace - Bylo by i vhodné, kdyby opět vznikla asociace srubařů a roubenkářů. Z hlediska tržní pozice je Haniš srubové domy, s.r.o. na tom velice dobře a má respekt po celé ČR. Z posouzení by bylo vynikající, kdyby se této organizace právě chopil tento podnik. Má ojedinělé technologie, spolupracuje se zahraničím, má schopné zaměstnance. Tato asociace by hlavně pomohla všem podnikům zabývajícím se výstavbou masivních dřevostaveb proti legislativnímu faktoru. Určitě by tuto asociaci všichni vřele přivítali a mohli se více tak rozvíjet ve svém oboru, chránit se více proti legislativě a třeba by se jim i za týmové spolupráce podařilo zmírnit její dopad na podnikání. Mohli by rozšířit své podnikání do zahraničí, i když to by bylo velice obtížné.
- Technologie - Podnik Haniš srubové domy, s.r.o. vynalezl i technologie v odsazování oken, dveří a řadu dalších. Autorem práce je uvažováno, zda by pro podnik nebylo vhodné, kdyby si nechal nějakým způsobem tyto technologie zákonnou cestou ochránit. Mají jedinečnou konkurenční výhodu oproti ostatním výrobcům a tohle by jim zajistilo udržení této výhody. Tento podnik vynalézá neustále nové techniky, jak zkvalitnit i usnadnit práci. Bohužel jejich technika v odsazování je na trhu několik let a už ji začaly používat i jiné podniky.

## ZÁVĚR

V současné době znalosti zaujímají základní a nejdůležitější podobu kapitálu. Ostatní podoby kapitálu jsou znalostnímu kapitálu podřízeny a jsou na něm závislé. Znalost, kterou si vytvořil podnik během své existence, nemůže být chápána jako informace o podniku, ale spíše jako ústřední možnost prosadit na daný trh své výrobky. Každý podnik musí své znalosti neustále vytvářet, obnovovat, rozvíjet a také řídit. V tržním prostředí představuje znalost jediný jistý zdroj pro podnik. Z tohoto důvodu nemusí mít podnik obavy z pohybu trhu, poněvadž pro něho to bude představovat výhodu v podobě nových znalostí.

Ze získaných informací a údajů pro určení současné situace podniku bylo na základě systémové analýzy a PEST analýzy určeno, že podnik si vůči svému okolí stojí dobře a zvládá skvěle přicházející změny na trhu. Bylo zjištěno, že Haniš srubové domy, s.r.o. patří mezi dva největší a nejsilnější podniky na trhu s dřevostavbami. Po hlubším prostudování bylo zjištěno, že si stojí lépe než podnik v čele trhu s dřevostavbami, který vznikl na základě fúze.

Silná pozice je způsobena, jak vysokou kvalifikací zaměstnanců, tak i jejich vztahy mezi sebou a s vedením. Je to malý podnik s přátelskou atmosférou, kde se všichni znají. To je příčinou jejich skvělé reakce na změny okolí, řešení jakýchkoliv problémů při výstavbě dřevostaveb, přístupu k zákazníkům, vynalezení nových technologií. V tomto podniku platí staré přísloví: „Všichni táhneme za jeden provaz.“ Tyto veškeré příčiny jsou výsledkem ocenění, kterých se dostává tomuto podniku během jeho existence.

Práce se znalostmi v podniku se shledala na vynikající úrovni, poněvadž pracovníci jsou vysoce kvalifikovaní a většina z nich jsou znalostními pracovníky, kteří jsou životně důležití pro chod podniku. Zaměstnanci podniku musí disponovat s širokou škálou znalostí o dřevu, samotné výstavbě a konečných prací. Menší úroveň se nachází v řízení znalostí, kde podnik nevyužívá plně své možnosti ve správném sestavování part. Tím se nerozšiřují tolik znalosti mezi zaměstnanci a podnik je z tohoto důvodu na svých zaměstnancích plně závislý. Byla i určena znalostní strategie na základě pozorování a posouzení informací o podniku a jeho chodu, cílech, struktuře. Byly zjištěny i nevýhody, které přináší tato strategie. Podnik nedisponuje žádným systémem na ukládání znalostí či informací o podniku. Vše je v tištěné podobě. Byly zjištěny i další nevýhody spatřující v dodavateli, legislativě.

Je důležité, ale ovšem zmínit, že na základě zhodnocení stavu podniku pomocí SWOT analýzy podnik představil celou řadu silných stránek a příležitostí. Jejich strategie vyšla Maxi-Maxi a tím se potvrdilo, že podnik si stojí na trhu velice dobře a neustále se odvětví

dřevostaveb ve světě i v ČR rozvíjí. Samotný ředitel na začátku spolupráce zmínil, že si myslí, že tento obor je potenciální a jejich postavení na trhu je velice dobré. Chtěl získat potvrzení o jeho úsudcích, což mu splnila tato práce, která dokazuje silné postavení na trhu i potenciálnost odvětví. Zároveň bylo dáno řediteli Haniš srubové domy, s.r.o. doporučení na, co by bylo vhodné se zaměřit a následně se snažit omezit či rozšířit. Ředitel podniku se i poprvé setkal se SWOT analýzou a její důležitostí pro podnik.

Cíle bakalářské práce byly úspěšně splněny.

Přínosem bakalářské práce pro podnik Haniš srubové domy, s.r.o. spočívá převážně v pohledu zvenčí. Ředitel podniku stál o tento pohled, poněvadž chtěl potvrdit řadu věcí, které si pouze myslel, ale nebyl potřebný čas pro hlubší prozkoumání. Tato práce mu potvrdila, že odvětví s masivními dřevostavbami se neustále rozvíjí a jeho význam též roste na váze. Byly zjištěny i faktory, které na podnik působí zvenčí pomocí PEST analýzy a na které faktory by si měl dát pozor. Podniku byla zjištěna strategie, která měla určit současnou situaci a určit směr do budoucna, pomocí SWOT analýzy. Následně podniku byla dána doporučení, které by měl podnik omezit pro svoji činnost nebo naopak, u kterých se nemusí bát rozšíření. Všechny tyto získané informace jsou pro podnik přínosem, poněvadž nyní získal souhrnné informace o jeho postavení, o jeho slabínách, které může eliminovat, o jeho silných stránkách, které by měl co nejvíce využít vůči konkurenci. Přínosem pro ředitele může být i informace, že zaměstnanci vymysleli způsob, jak usnadnit a urychlit pracovní činnost. Spočívá to ve správném sestavení part. Tento přínos je rozebrán v práci a vyplynul z dotazníkového šetření.

Řízení znalostí má pro podniky velikou výhodu. Do budoucna se tedy řízení znalostí bude neustále rozšiřovat po celém světě ve všech podnicích. V malých podnicích určitě nebude řízení znalostí na takové úrovni jako ve velkém podniku, ale za to vše bude přehlednější. Řízení znalostí souvisí, jak s řízením lidských zdrojů, tak i s řízením samotných informací, které vznikají. Lidské zdroje představují pro podnik tacitní složku znalostní, které jsou velice důležitým bohatstvím pro podnik a pak informace představují explicitní znalosti. Oba druhy znalostí se musí neustále sledovat, aktualizovat, efektivně řídit, aby to přinášelo dané výhody pro podniky i v jeho budoucí existenci. Z tohoto budoucího potenciálu znalostí je výhodné, aby podnik Haniš srubové domy, s.r.o. více dbal na své znalosti. Snažil se je více uspořádat, některé z nich uložit do patřičných formátů, které jim budou vyhovovat, a dbát o své zaměstnance jako o zdroje tacitních znalostí, které podniku upevňují postavení na trhu a jeho dobré jméno.

## LITERATURA

### Knižní:

- [1] ALLEE, Verna. The future of knowledge: increasing prosperity through value networks. Boston: Butterworth-Heinemann, c2003, xx, 294 p. ISBN 07-506-7591-8.
- [2] BARTÁK, Jan. Od znalostí k inovacím. 1. vyd. Praha: Alfa Nakladatelství, 2008, 190 s. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.
- [3] BECERRA-FERNANDEZ, Irma a Rajiv SABHERWAL. Knowledge management: systems and processes. Armonk, N.Y.: M.E. Sharpe, c2010, xv, 352 p. ISBN 07-656-2351-X.
- [4] BROŽOVÁ, Helena a Milan HOUŠKA. Modelování znalostí. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2011, 230 s. ISBN 978-80-7431-069-0.
- [5] BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [6] COLLISON, Chris. Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, xi, 236 s. ISBN 80-251-0760-4.
- [7] ČASTORÁL, Zdeněk. Strategický management změn a znalostí. vyd. 1. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010, 216 s. ISBN 978-808-6723-945.
- [8] ČASTORÁL, Zdeněk. Strategický znalostní management a učící se organizace. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008, 143 s. ISBN 978-808-6754-994.
- [9] DRUCKER, Peter Ferdinand. Efektivní vedoucí. Vyd. v nakl. Management Press 2., V tomto překladu 1. Překlad Irena Gusová. Praha: Management Press, 2008, 203 s. ISBN 978-80-7261-189-8.
- [10] GRANT, Edited by Kenneth A. Case studies in knowledge management. Reading: Academic Bookshops, 2011. ISBN 978-190-8272-263.
- [11] MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostních pracovníků. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2008, ix, 132 s. Beckova edice ABC. ISBN 978-807-4000-133.



- [12] MLÁDKOVÁ, Ludmila. Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. ISBN 80-717-9310-8.
- [13] PETŘÍKOVÁ, Růžena. Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe). 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010, 323 s. ISBN 978-80-7431-011-9.
- [14] SENGE, Peter M. Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 439 s. ISBN 978-80-7261-162-1.
- [15] TRUNEČEK, Jan. Management znalostí. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2004, xii, 131 s. ISBN 80-717-9884-3.
- [16] TRUNEČEK, Jan. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004, 312 s. ISBN 80-864-1967-3.
- [17] VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- [18] VOTRUBA, Zdeněk a Jana Kaliková. Systémová analýza. Vyd. 2. V Praze: České vysoké učení technické, 2008. ISBN 978-800-1040-812.

#### **Elektronické:**

- [19] BPM téma. Dvě dimenze znalosti, explicitní a tacitní [online]. 2008 [cit. 2013-11-04]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.com/2008/06/dve-dimenze-znalosti-explicitni-tacitni.html>
- [20] Dřevostavby - Portál | Dřevostavby, časopis o bydlení - DřevoStavby. Podíl dřevostaveb na trhu neustále roste | Dřevostavby, časopis o bydlení - DřevoStavby [online]. 2013 [cit. 2014-03-29]. Dostupné z: <http://www.drevoastavby.cz/cs/drevostavby-archiv/doporucujeme/2261-statistika-vystavby-rodinnych-domu-v-ceske-republice>
- [21] Knowledgemanagement's Weblog | Just another WordPress.com weblog. SECI model (Nonaka & Takeuchi) | Knowledgemanagement's Weblog [online]. 2008 [cit. 2013-11-25]. Dostupné z: <http://knowledgeandmanagement.wordpress.com/seci-model-nonaka-takeuchi/>

- [22] Metodický portál RVP.CZ - unikátní PROSTOR PRO UČITELE, sdílení zkušeností a spolupráci. Znalostní společnost - Wiki [online]. 2011 [cit. 2013-11-10]. Dostupné z: [http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD\\_lexikon/Z/Znalostn%C3%AD\\_spole%C4%8Dnost](http://wiki.rvp.cz/Knihovna/1.Pedagogick%C3%BD_lexikon/Z/Znalostn%C3%AD_spole%C4%8Dnost)
- [23] Sociální síť pro business - ManagementMania.com. Řízení znalostí (Knowledge Management) - ManagementMania.com [online]. 2013 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-znalosti>
- [24] Software pro řízení projektů, lidí, práce a peněz - Easy Project. Knowledge management - řízení znalostí - Easy Project [online]. 2010 [cit.2014-04-24]. Dostupné z: <http://old.easyproject.cz/knowledge-management-rizeni-znalosti>
- [25] Srubové domy Haniš. Sruby | Srubové domy Haniš s.r.o. [online]. 2014 [cit.2013-12-12]. Dostupné z: <http://www.srubovedomy.cz/sruby>
- [26] Srubové domy Haniš. Stavba roku 2011 srubový dům | Srubové domy Haniš s.r.o. [online]. 2014 [cit. 2013-12-12]. Dostupné z: <http://www.srubovedomy.cz/stavba-roku>

#### **Podnikové zdroje:**

- [27] Haniš srubové domy, s.r.o., Organizační struktura, 2011, 1 str.
- [28] Haniš srubové domy, s.r.o., Schéma technologií, 2006, 1 str.

#### **Ostatní:**

- [29] Znalosti pro tržní praxi 2012: význam znalostí v aktuální fázi ekonomického cyklu = Knowledge for Market Use 2012 : significance of knowledge at the current phase of economic cycle : sborník z mezinárodní vědecké konference konané 6.-7. září 2012 na KAE FF UP v Olomouci. Vyd. 1. Editor Pavla Slavíčková. Olomouc: Societas Scientiarum Olomucensis II, 2012, 1 CD-ROM. ISBN 978-80-87533-04-8. Dostupné z: [http://knowledgeconference.cz/downloads/SBORNIK\\_ZNALOSTI\\_2012.pdf](http://knowledgeconference.cz/downloads/SBORNIK_ZNALOSTI_2012.pdf)

## **PŘÍLOHY**

<b>Příloha A: Dotazník .....</b>	<b>I</b>
----------------------------------	----------

#### **Příloha A: Dotazník**

Dobrý den, vážený pane,

Jsem studentkou univerzity Pardubice fakulty ekonomicko-správní. Zabývám se problematikou znalostního managementu, který je zavádět po celém světě do společností pro zvýšení efektivity podniku a usnadnění práce zaměstnanců. Touto cestou bych Vás chtěla poprosit o vyplnění dotazníku, který nezabere ani 10minut a mně dá potřebné informace o Vašem postoji k této problematice. Dotazník je anonymní a je pouze pro mou potřebu. Výsledky ze všech dotazníků budu vyhodnocovat hromadně, takže se nemusíte obávat prozrazení Vašich odpovědí. V případě zájmu o vyhodnocení dotazníků mohou být výsledky zaslány na základě dohody danému respondentovi.

Děkuji

Kvasničková Leona

1. Kolik let v této společnosti pracujete?
  - a) 1-5let
  - b) 6-10let
  - c) 11 a více let
2. Jste v této společnosti zaměstnáván jako:
  - a) Zaměstnanec
  - b) Brigádník
3. Jaká je vaše pracovní pozice v této společnosti?
4. Musí být člověk manuálně zručný, aby zvládl vaše zaměstnání?
  - a) Ano
  - b) Ne
5. Musí být člověk fyzicky odolný, aby zvládl vaše zaměstnání?
  - a) Ano

- b) Ne
6. Máte patřičné vzdělání pro výkon vašeho zaměstnání?
- a) Ano
- b) Ne – pokud ne, odpovězte na následující otázku
7. Znalosti pro výkon vašeho zaměstnání jste získával:
- a) Za pochodu podniku
- b) Školením před nástupem do práce
- c) V jiném zaměstnání
8. Náhodné situace můžete řešit bez souhlasu ředitele společnosti na vlastní zodpovědnost?
- a) Ano
- b) Ne
9. Je kladen veliký důraz ve vašem zaměstnání na (můžete zakroužkovat více odpovědí):
- a) Rychlost vaší reakce
- b) Vaši samostatnost – umět řešit problém na základě svých znalostí
- c) Vlastní zodpovědnost
- d) Ochotu přizpůsobit se zákazníkům na nové požadavky
- e) Kreativnost – schopnost vyřešit daný problém okamžitě
- f) Jiné
10. V tomto podniku funguje několika fázový postup výroby dřevostavby. Nejdříve se vše domluví se zákazníkem, poté se sestaví v uzavřené hale a následně se převáží materiál na místo výstavby. Jak tedy získáváte patřičné informace od vašich kolegů pro výkon vaší práce?
11. Zaznamenávají se údaje o výstavbě dřevostavby do určitého dokumentu?

a) Ano – název a jeho podoba (elektronická, fyzická)

b) Ne

12. Co je z tohoto dokumentu pro Vás jako zaměstnance nejdůležitější a co naopak pro výstavbu dřevostavby?

13. Znáte způsob, kterým by se urychlil proces předávání a zaznamenávání důležitých údajů, znalostí o dřevostavbě mezi zaměstnanci?

14. Existují základní pravidla při výstavbě dřevostaveb, které musí znát každý zaměstnanec?

a) Ano – vyjmenujte 3 nejdůležitější

b) Ne

15. Vyvíjí se neustále technologie při výstavbě dřevostaveb?

a) Ano - pokud ano, pokračujete následující otázkou

b) Ne

16. Jak se dozvídáte o nových technologiích ve svém oboru?

17. Vymyslela vaše společnost technologii, kterou jste jedineční mezi konkurenty?

a) Ano - o jakou se jedná a v čem je její výhoda

b) Ne

18. Je těžké přejít na novou technologii?

a) Ano – proč

b) Ne

19. Existuje velká konkurence v České republice ve výstavbě dřevostaveb?

a) Ano – název největšího konkurenta

b) Ne

20. Spolupracují mezi sebou i české společnosti, které se zabývají výstavbou dřevostaveb?

a) Ano

b) Ne

21. Spolupracujete se zahraničím?

a) Ano – jaké země

b) Ne

Děkuji za čas, který jste strávili nad mým dotazníkem a vyplněním Vašich odpovědí, které mi velice pomohou při výzkumu v bakalářské práci.

Přeji krásný den