UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013–2016

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Jaroslav Bureš

Knowledge management v projektovém řízení výroby lisovacího nářadí

Praha 2016

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Eduard Entler, Csc

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2013-2016

BACHELOR THESIS

Jaroslav Bureš

Knowledge management principles in the area of project management during production of stamping tools

Prague 2016

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Eduard Entler, Csc

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracoval samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpal, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze 20. 1. 16 Jaroslav Bureš

Poděkování

Rád bych poděkoval panu PhDr. Eduardu Entlerovi, CSc za jeho podporu a sdílení znalostí v rámci vedení bakalářské práce. Poděkování rovněž patří zaměstnancům Škoda Auto za spolupráci v rámci uskutečněného šetření.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá průzkumem firemní kultury z pohledu využití knowledge managementu v rámci projektového řízení výroby lisovacího nářadí. Metodická část analyzuje knowledge management jako součást projektového řízení a zdůrazňuje vliv firemní kultury a lidských zdrojů na knowledge management.

Jako techniky průzkumu byly stanoveny anonymní dotazníkové šetření a řízený rozhovor. Praktická část se zabývá konkrétním šetřením v rámci definovaného oddělení ve Škoda Auto s cílem odpovědět na stanovené hypotézy průzkumu. V závěru praktické části jsou předloženy návrhy na zlepšení firemní kultury oddělení z pohledu realizace knowledge managementu.

Klíčová slova

Firemní kultura, knowledge management, lidské zdroje, organizační chování, personální strategie, projektové řízení, role, styly vedení, učící se organizace.

Annotation

Bachelor thesis deals with the survey of the company's culture from the perspective of using knowledge management in terms of project management of stamping tools production. Methodical part analyzes knowledge management as part of project management and emphasizes the influence of company's culture and human resources on knowledge management.

Anonymous questionnaires and guided interviews were determined as suitable methods for carried research. Practical part engages in concrete inquiry within defined unit at ŠKODA AUTO with the aim to answer stated hypothesis of the research. At the end of practical part there are introduced proposals to improve company's culture at the unit from the perspective of knowledge management realization.

Keywords

Company culture, knowledge management, human resources, organizational behavior, personal strategy, project management, roles, styles of management, learning organization.

OBSAH

OBSAH **7**

ÚVOD **10**

TEORETICKÁ ČÁST **11**

1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ V MANAGEMENTU **11**

1.1 Projektové řízení 11

1.2 Maticová struktura řízení 11

1.3 Projektový management 12

1.4 Shrnutí kapitoly 14

2 KNOWLEDGE MANAGEMENT **15**

2.1 Definování pojmu knowledge management 16

2.2 Definování pojmu znalost 17

2.3 Hodnotová pyramida organizace 19

2.4 Znalostní ekonomika a učící se organizace 19

2.5 Shrnutí kapitoly 20

3 SPOLEČNOST ŠKODA AUTO A.S. **21**

3.1 Představení organizace 21

3.2 Nářaďovna ŠKODA AUTO 21

3.3 Organizační jednotka VSN1 23

3.4 Shrnutí kapitoly 25

4 ORGANIZACE A KNOWLEDGE MANAGEMENT **26**

4.1 Strategické cíle řízení lidských zdrojů 27

4.2 Manažér a knowledge management 27

4.3 Organizační chování a knowledge management 29

4.4 Firemní kultura organizace 31

5 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY **32**

5.1 Styl řízení a firemní kultura 33

5.2 Role pracovníka v organizaci 33

5.3 Vedoucí schopnosti pracovníka 34

5.4 Shrnutí kapitoly 35

6 ZAMĚSTNANEC A KNOWLEDGE MANAGEMENT 36
6.1 Osobnost člověka 37
6.2 Motivace a knowledge management 38
6.3 Celoživotní učení 41
6.4 Shrnutí kapitoly 41
7 ZMĚNY A INOVACE V ORGANIZACI 42
7.1 Ekonomika a změny prostředí 42
7.2 Odpor ke změnám 42
7.3 Riziko jako součást změny 43
7.4 Nutnost inovace 44
7.5 Shrnutí kapitoly 44
PRAKTICKÁ ČÁST 45
8 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI 45
8.1 Stanovení hypotéz průzkumu 45
8.2 Použité techniky šetření 47
8.3 Časový rozvrh průzkumu 47
9 ANONYMNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 49
9.1 Cílová skupina dotazníkového šetření 49
9.2 Analýza výsledků dotazníkového šetření 49
9.3 Vyhodnocení hypotéz dotazníkového šetření 55
10 ŘÍZENÝ ROZHOVOR 56
10.1 Cílová skupina pro řízený rozhovor 56
10.2 Analýza výsledků řízených rozhovorů 56
10.3 Vyhodnocení hypotéz řízených rozhovorů 58
11 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ 59
11.1 Vyhodnocení hypotéz šetření 59
11.2 Návrhy na zlepšení firemní kultury 60
11.2.1 Informovanost o knowledge managementu 60
11.2.2 Motivace vysokoškoláků 61
11.3 Shrnutí kapitoly 62
ZÁVĚR 63

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ 64

SEZNAM ZKRATEK 66

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ 67

SEZNAM PŘÍLOH 68

ÚVOD

Dnešní globalizovaná ekonomika značně eliminuje vliv transportních časů mezi kontinenty a jednoznačně tak vyostřuje konkurenční prostředí. Organizace, která nemá své procesy nastaveny tak, aby byla schopna obstát v prostředí ekonomických, konkurenčních, politických a jiných změn, nemá šanci prosperovat. Příkladů firem, které patřily mezi obchodní giganty a dnes se pohybují na hranici bankrotu, je mnoho. Je třeba vnímat, že ani moderní technologie dnes nezaručuje zásadní konkurenční výhodu. Ukazuje se, že zcela zásadním prvkem, který rozhoduje, o úspěchu či neúspěchu firmy jsou zaměstnanci, kteří v organizaci pracují.

Nejen na českém pracovním trhu práce je akutní nedostatek kvalifikovaných pracovníků napříč všemi profesemi. Z tohoto nedostatku vyplývá, že v rámci organizací je třeba vytvářet podmínky pro stabilizaci, využívání a rozvíjení znalostí, které má organizace k dispozici právě ve vlastních zaměstnancích.

Cílem bakalářské práce je průzkum firemní kultury konkrétního oddělení ve Škoda Auto z pohledu využití knowledge managementu v rámci projektového řízení výroby lisovacího nářadí.

Teoretická část čerpá z uvedené odborné literatury, která se zabývá moderními trendy a přístupy v oblasti řízení lidských zdrojů a organizací. Dále analyzuje knowledge management jako součást projektového řízení a zdůrazňuje vliv firemní kultury a lidských zdrojů na rozvoj knowledge managementu v organizaci. Záměrem praktické části je provedení konkrétního šetření ke splnění cíle bakalářské práce. Nedílnou součástí provedeného šetření bude stanovení hypotéz, které budou zodpovězeny v rámci praktické části. Jako nejvhodnější techniky šetření budou stanoveny anonymní dotazníkové šetření a řízený rozhovor. V závěru praktické části budou představeny výsledky šetření a předloženy návrhy na zlepšení firemní kultury z pohledu rozvoje knowledge managementu.

Autor práce si rovněž uvědomuje, že tento průzkum je začátkem neustálého procesu zlepšování firemní kultury, kterou je třeba neustále optimalizovat.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ V MANAGEMENTU

Úvod teoretické části se věnuje projektovému managementu, který je v dnešní turbulentní době efektivním nástrojem, jenž umožňuje rychlé reakce jak na vnější, tak vnitřní podněty a jednoznačně zefektivňuje procesy řízení.

1.1 PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

Svozilová přikládá projektovému řízení v dnešní době veliký význam: Dnešní management v mnoha ohledech mění přístup k řízení lidských zdrojů v rámci obvyklých organizačních struktur společností. V minulosti se prosazovaly takzvané liniové struktury, které se vyznačovaly oddělenými činnostmi, kompetencemi a zodpovědnostmi jednotlivých linií. Současné trendy moderního projektového řízení upřednostňují maticové struktury. Rozdíl těchto principů spočívá v tom, že maticová struktura se zabývá řízením procesů nikoliv jednotlivých činností ve smyslu funkčního pojetí. Maticové pojetí projektového řízení klade vysoké nároky na projektového vedoucího. Toto uspořádání však umožňuje rychlé rozhodování, které je v dnešní době velice podstatné.[1]

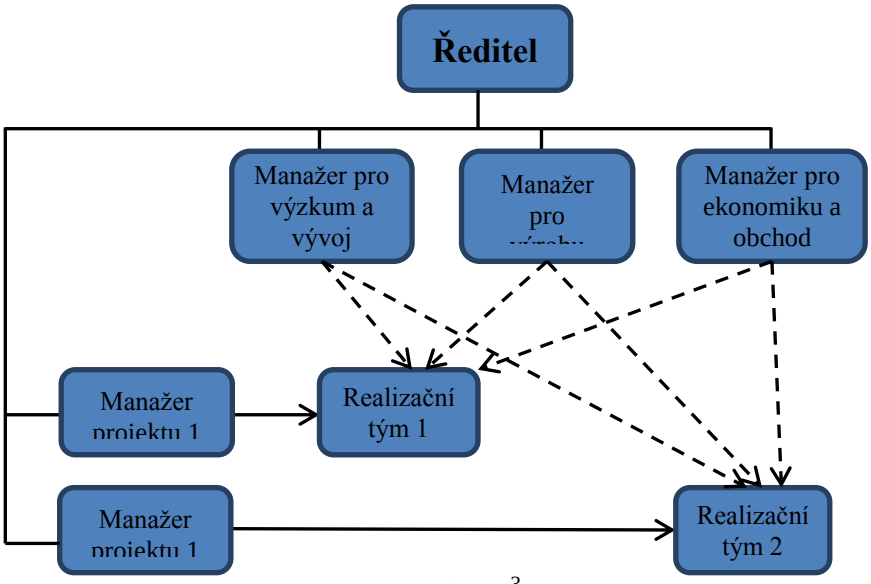
1.2 MATICOVÁ STRUKTURA ŘÍZENÍ

V praktické části bude hovořeno o projektovém řízení dle maticové struktury organizace, která má mnoho pozitivních stránek, ale také bohužel negativních. Mezi pozitivní patří kompetentnost členů, adresnost úkolů, vymezení projektové zodpovědnosti. Mezi negativní přínosy patří konflikt rolí (pozic). Ve smyslu nadřízeného manažera v organizaci a projektového manažera.

[1]SVOZILOVÁ ALENA, Projektový management, 2 vydání. Praha:Grada Publishing, 2011. Str. 12. ISBN 978-80-247-3611-2.

Odborná literatura k tomuto tématu uvádí, že maticová struktura je určitou nadstavbou klasické vertikální liniové struktury. Je však provázaná s horizontálním řízením v podobě projektového manažera.[2] Následující schéma představuje příklad maticové struktury s horizontálním projektovým řízením.

Obrázek č. 1: Maticová organizační struktura



Zdroj: [3]

1.3 PROJEKTOVÝ MANAGEMENT

Projektový management je náročný soubor postupů a principů oblasti řízení, kde k úspěšnému zvládnutí úkolů nestačí pouze moderní telekomunikační technologie a uživatelské programy, ačkoliv tvoří nutný základ pro práci projektových vedoucích. Projektový management se skládá ze souborů definovatelných kroků, jejich cílem musí být výstup, který byl stanoven před zahájením projektu. Nezbytným předpokladem je to, že projekt je realistický a v podmínkách dnes dostupných technologií realizovatelný.

[2]ČASTORAL ZDENĚK, Základy moderního managementu. 1 vydání. Praha: UJAK, 2009. Str. 87. ISBN 978-80-86723-76-1.
[3] ČASTORAL ZDENĚK, Strategický management změn a znalostí. 1 vydání. Praha: UJAK, 2010. Str. 87. ISBN 978-80-86723-94-5.

Cílem projektového manažera je řídit procesy pomocí standardních metod, jako je kontrola dodržování schválených plánů, definování slabých míst procesu a jejich eliminace v podobě nasazování opatření. Projektové řízení při použití této struktury může být úspěšné pouze při zajištění nadstandardní komunikace členů týmů, která jednoznačně souvisí s motivací jejich činností.[4]

Svozilová definuje projekt jako: *„Určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.“*[5]

Stephen Barker a Rob Cole ve své knize Projektový management pro praxi uvádějí, že při realizaci mnoha projektů lze spatřovat nedodržování základních parametrů zadání. Mezi tyto základní parametry řadíme mimo jiné termíny a náklady. Některé výzkumy uvádějí, že k těmto nedostatkům dochází až v sedmdesáti procentech projektů.[6] Dnes je moderní používat výraz projekt prakticky vždy, ačkoliv vykonávaná činnost či služba nesplňuje základní parametry projektu. Mnoho pracovních pozic označujeme jako projektový vedoucí či projektový manažer, ačkoliv to ve skutečnosti s projektovým řízením nesouvisí.[7]

Podstata projektu a projektového řízení dle Vebra spočívá v tom, že projektem nazýváme soubor činností, které vedou k realizaci cíle. Základní parametry jsou:

- Nejde o opakovanou činnost.
- Celek je složitý technologický útvar a vyžaduje koordinaci více oborů a služeb.
- Mají jasný časový rámec.
- Jsou známy finanční limity a parametry ukončení projektu.[8]

Také Rosenau se v definici projektu a projektového řízení shoduje s předešlými autory. Hovoří o základních atributech projektu jako je jedinečnost a určitost konání, která je časově vymezena, ale ještě více upozorňuje na vlastnosti dobrého projektového

[4] SVOZILOVÁ ALENA, Projektový management, 2 vydání. Praha:Grada Publishing, 2011. Str. 12. ISBN 978-80-247-3611-2.
[5] SVOZILOVÁ ALENA, Projektový management, 2 vydání. Praha:Grada Publishing, 2011. Str. 19. ISBN 978-80-247-3611-2.
[6] BARKER S. COLE R., Projektový management pro praxi, 1 vydání, Praha: Grada Publishing, 2009. Str. 12. ISBN 978-80-247-2838-4.
[7] DOLEŽAL J., KRÁTKÝ J., CINGL O., 5 Kroků k úspěšnému projektu, 1 vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. Str. 9. ISBN 978-80-247-4631-9.
[8] VEBER, J. & KOL. Management, Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2 aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2014. Str. 256. ISBN978-80-7261-274-1.

koordinátora. Zdůrazňuje, že dokonalá technická odbornost není zárukou úspěšného projektu, nýbrž vedoucí se musí oprostit od detailu a spíše hledat cesty a možnosti, jak táhnout projekt ke stanovenému cíli. Hlavní nástroj, který má k dispozici, je efektivní komunikace s ostatními členy týmu.[9]

1.4 SHRNUTÍ KAPITOLY

Projektový management je metodou dneška. Je však třeba si uvědomit, že mnoho činností se dnes nazývá projektem, ačkoliv se o projekt vůbec nejedná, protože jako projekt lze definovat činnost, která je jedinečná s jasně definovaným časovým rámcem. Vysvětlení pojmů projektový management, projektový manažer a maticová struktura je důležité pro následující kapitoly, ve kterých se věnuji vysvětlení pojmu knowledge management při výrobě lisovacího nářadí ve Škoda Auto.

Nejprve však bude zodpovězena otázka „Proč se knowledge managementem v projektovém řízení zabývat˘“ a následně budou vysvětleny jednotlivé faktory a jejich provázanost, které prostřednictvím firemní kultury ovlivňují knowledge management. Mezi zásadní faktory, které je třeba představit, patří: personální práce, motivace, styly vedení, organizační chování.

[9] ROSENAU, D. M. Řízení projektů. Brno: Computer Press, 2007. Str. 5. ISBN 978-80-251-1506-0.

2 KNOWLEDGE MANAGEMENT

V úvodu kapitoly je třeba odpovědět na otázku „Proč se knowledge managementem v projektovém řízení zabývat“. Hlavní důvody jsou dva. Prvním důvodem je zvýšení efektivity procesu a druhým důvodem, proč je knowledge management v projektovém řízení důležitý jsou náklady.

Přínosy fungujícího knowledge managementu jsou zejména:

- Sdílení a přenos informací, které v praxi znamenají úsporu času, jelikož není třeba ztrácet čas= náklady hledáním již objeveného postupu.
- Konkurenční výhoda, jelikož kvalitní informace zrychlují vnitřní procesy.
- Spokojený zákazník, jelikož nedochází k opakováním stejných projektových nedostatků.

Jestliže se při projektovém řízení knowledge management nevyužívá, lze jednoznačně negovat výše uvedené přínosy. Absence knowledge managementu v projektovém řízení znamená také nižší kvalitu dodavatelů, jelikož jim není poskytována kvalitní, zákaznicky relevantní zpětná vazba, a tak dochází ke zpomalení rozvoje dodavatelů.

Znalostní management, neboli knowledge management, neexistuje samostatně, ale je součástí managementu jako takového. O managementu bylo napsáno již mnoho. V literatuře lze nalézt bezpočet definic a pohledů. Významný pedagog a vědec zabývající se problematikou managementu Zdeněk Častorál ve své knize Základy moderního managementu definuje pět základních okruhů:

- Manažer, pracovní pozice.
- Manažer jako lidský zdroj.
- Z pohledu vědeckých přístupů.
- Z pohledu vzdělávání a metodických východisek.
- Využívání managementu v praxi.[10]

[10] ČASTORAL ZDENĚK, Základy moderního managementu. 1 vydání. Praha: UJAK, 2009. Str. 51. ISBN 978-80-86723-76-1.

2.1 DEFINOVÁNÍ POJMU KNOWLEDGE MANAGEMENT

Autoři knihy Knowledge management popisují tento pojem velice zajímavým způsobem. Dle těchto autorů se tento pojem velice obtížně definuje. Je třeba jej chápat jako soubor několika kroků. Počínaje získáním, tvorbou, týmovým využíváním informace a její praktické implementace s využitím jak explicitních, tak také implicitních znalostí. Knowledge management přitom není o nekonečných definicích. Lze jej chápat spíše jako umění komunikace. Umění komunikace spočívá v tom, že je třeba propojit ty pracovníky, kteří vlastní potřebnou znalost s těmi, kdo ji potřebují pro plnění svých úkolů. Takovýto týmový přístup umožňuje zefektivnit procesy v organizaci a udržet nabytou znalost v podvědomí všech členů týmů, kteří ji mohou dále rozvíjet.[11]

Zdeněk Častorál ve své knize Strategický management změn a znalostí uvádí, že **z**nalostní management je tvořen nabytím znalostí, předáváním znalostí a jejích implementací v praxi. Podněcuje aktivní a organizovaný přístup ke znalostem. Získané znalosti je však třeba přetvořit v požadované výstupy. Pan profesor dále zmiňuje, že je možné znalosti rozdělit na statické a dynamické. Pod pojmem statická znalost si lze představit jednak znalosti pracovníků a například informační databáze. Dynamické hledisko je pak tvořeno přenosem informací.[12]

Knowledge management dle výše uvedeného lze tedy chápat jako soubor přístupů a postupů v organizaci, které stimulují tvorbu, sdílení a implementaci znalostí. Důležitým úkolem však stále zůstává získanou informaci neztratit pro budoucí využití. Ačkoliv se toto zdá velice jednoduché a zcela logické, tak v praxi se lze opakovaně setkávat se skutečností, že mnoho firem neustále opakuje stejné chyby, za které vždy znovu a znovu platí, a to nejen v podobě finančních nákladů, ale i ztrátou potřebné profesionality.

[11] COLLISON CH, PARCELL G., Knowledge management. 1 vydání, Brno: Computer Press, 2005. Str. 13. ISBN 80-251-0760-4.
[12] ČASTORAL ZDENĚK, Strategický management změn a znalostí. 1 vydání. Praha: UJAK, 2010. Str. 98. ISBN 978-80-86723-94-5.

2.2 DEFINOVÁNÍ POJMU ZNALOST

V praxi se běžně setkáváme s tím, že lidé zaměňují význam pojmů data, informace a znalosti. Tyto pojmy spolu úzce souvisejí, ale je potřeba mezi nimi rozlišovat. Znalosti jsou rozsáhlejší než data nebo informace. „*Znalosti s původními daty souvisejí, ale jsou mnohem bohatší a umožňují mi učinit určitá rozhodnutí.*“[13] Profesor Častorál dokonce řadí Znalosti na vrchol pomyslné pyramidy hodnot podniku a veřejné správy.

Obrázek č. 2: Pyramida hodnot podniku a veřejné správy

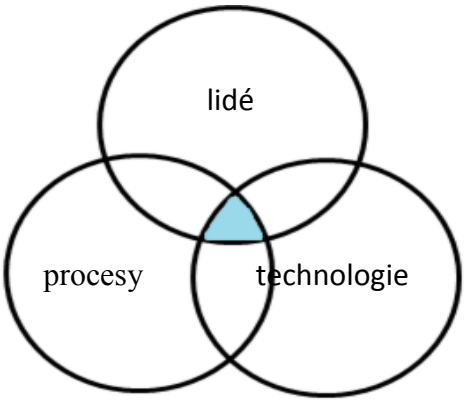
Zdroj: [14]

Z výše uvedené pyramidy hodnot vyplývá, že na druhé pozici dle důležitosti jsou informace. V literatuře se lze dočíst, že informace se skládá z dat. Data si lze představit jako samostatné znaky či symboly, které samy o sobě nemají význam. Zatímco informace jsou propojená data, které dávají samotným datům smysl.

[13] COLLISON CH, PARCELL G., Knowledge management. 1 vydání, Brno: Computer Press, 2005. Str. 23. ISBN 80-251-0760-4.
[14] ČASTORAL ZDENĚK, Základy moderního managementu. 1 vydání. Praha: UJAK, 2009. Str. 32. ISBN 978-80-86723-76-1.

Dle zahraničních autorů Collisona a Parcella nelze v případě knowledge managementu hovořit jednoznačně o vědecké disciplíně ani o konkrétním manažerském umění. Dle jejich názoru si lze knowledge představit jako průsečík tří samostatných kruhů. Tyto samostatné kruhy představují lidé, procesy a technologie.

Obrázek č. 3: Znázornění managementu znalostí



Zdroj: [15]

Ze schématu lze definovat mnoho opatření pro další praktické využití. Základními stavebními kameny produktivního knowledge managementu jsou:

- Firemní kultura a přístup managementu k podpoře předávání znalostí.
- Využití lidského potenciálu jako konkurenční výhody.
- Moderní komunikační technologie jako nástroj ke zvýšení efektivity.[16]

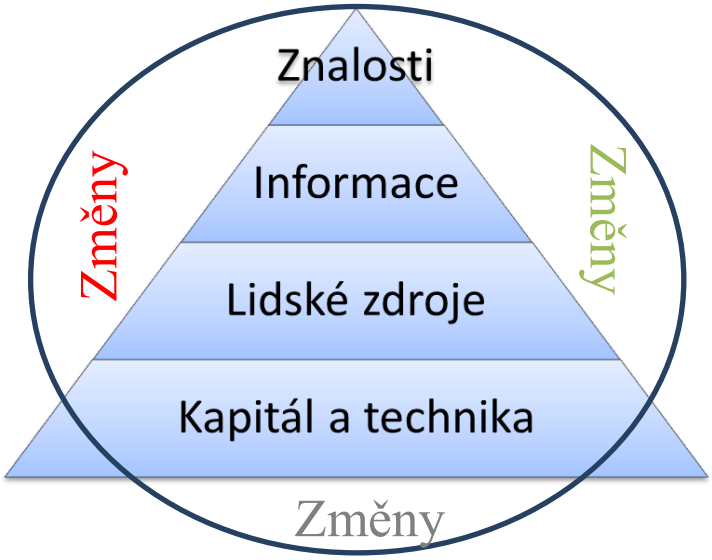
Mnoho autorů dnes říká, že dochází k návratu manažerských postupů a metod, které jsme používali v minulosti a dnes je přepracováváme a transformujeme na podmínky dnešní doby. Management se stále vyvíjí a je třeba klást stále větší důraz na znalosti organizace. Využívat dokonalejší technologické nástroje pro správu dat, informací a usnadnění komunikace. Pod touto formulací si lze představit například spolupráci odborných učilišť a soukromých firem, která byla po listopadu 1989 do jisté míry omezena a dnes opět dochází k postupnému navázání spolupráce podniků a českého školství za účelem vytvoření konkurence schopnosti českého průmyslu.

[15] COLLISON CH, PARCELL G., Knowledge management. 1 vydání, Brno: Computer Press, 2005. Str. 21. ISBN 80-251-0760-4.
[16] COLLISON CH, PARCELL G., Knowledge management. 1 vydání, Brno: Computer Press, 2005. Str. 21. ISBN 80-251-0760-4.

2.3 HODNOTOVÁ PYRAMIDA ORGANIZACE

V předchozí kapitole byla uvedena pyramida hodnot organizace. Pro *potřeby* využití knowledge managementu je tento diagram zjednodušen do následnicí podoby:

Obrázek č. 4: Upravená pyramida



Zdroj: [17]

Toto zjednodušení se týká sloučení samostatných „pilířů“ technologie, vybavení budov, technické zdroje a finance do jednoho pod názvem Kapitál a technika, který tvoří základnu této nové pyramidy. Cílem tohoto zjednodušení je jednak zdůraznit důležitost lidských zdrojů, ale také skutečnost, že na jednotlivé uvedené složky pyramidy působí vnitřní a vnější změny, které zásadně ovlivňují procesy organizace.

2.4 ZNALOSTNÍ EKONOMIKA A UČÍCÍ SE ORGANIZACE

Podle odborné literatury je možné pojmenovat učící se organizaci jako takovou organizaci, které nepřetržitě, soustavně a strategicky zdokonaluje a inovuje své procesy a výstupy, mimo jiné v závislosti na prostředí změn.

Zdeněk Častorál dokonce říká *„Moderní podnik musí být učící se organizací, která umí pracovat se změnou, adaptace znamená-adaptovat se na nové příležitosti,*

[17] Upraveno podle: ČASTORAL ZDENĚK, Strategický management změn a znalostí. 1 vydání. Praha: UJAK, 2010. Str. 32. ISBN 978-80-86723-94-5.

na přežití v budoucnu a na dlouhodobé změny okolí, učit se znamená měnit se, měnit svoje chování a schopnosti. Znalosti a učení jsou od sebe neoddělitelné.“[18]

Znalostní ekonomika je taková ekonomika, která se opírá právě o učící se organizaci, o kvalitu lidských zdrojů z pohledu zkušeností a celoživotního učení. Respektovaný autor Zdeněk Častorál definuje znalostní ekonomiku následovně:

*„*Znalostní *management lze definovat jako cílevědomé řízení tvorby, sdílení a využívání znalostí.*

- *Znalost lze definovat jako informaci, která byla získána a zpracována tak, aby byla srozumitelná a použitelná pro adekvátní řešení rozhodovacích problémů.*
- *Znalosti jsou chápány jako zdroj zcela nové povahy, který se užíváním nespotřebovává, ale rozmnožuje.*
- *Znalostního pracovníka charakterizuje: volba cíle, autonomie a sebeřízení, nepřetržité inovace, permanentní učení.*
- *Znalostní ekonomika- kde klíčovou roli sehrávají lidské zdroje především jejich kreativita, podnikavost a flexibilita.“*[19]

2.5 SHRNUTÍ KAPITOLY

Je třeba si uvědomit, že knowledge management není o nekonečných definicích. Lze jej chápat spíše jako umění komunikace. Umění komunikace spočívá v tom, že je třeba propojit ty pracovníky, kteří vlastní potřebnou znalost s těmi, kdo ji potřebují pro plnění svých úkolů. Takovýto týmový přístup umožňuje zefektivnit procesy v organizaci a udržet nabytou znalost v podvědomí všech členů týmů, kteří ji mohou dále rozvíjet. Nyní jsou vysvětleny dva ze tří klíčových pojmů, které tvoří název bakalářské práce „Knowledge management v projektovém řízení výroby lisovacího nářadí“. Třetím pojmem je lisovací nářadí. Vysvětlení pojmu lisovací nářadí se věnuje následující kapitola.

[18] Vlastní zpracování dle: ČASTORAL ZDENĚK, Strategický management změn a znalostí. 1 vydání. Praha: UJAK, 2010. Str. 98. ISBN 978-80-86723-94-5.
[19] ČASTORAL ZDENĚK, Strategický management změn a znalostí. 1 vydání. Praha: UJAK, 2010. Str. 98. ISBN 978-80-86723-94-5.

3 SPOLEČNOST ŠKODA AUTO A.S.

3.1 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

Společnost Škoda Auto a.s. je jedna z nejúspěšnějších českých firem. Pravidelně se umisťuje na předních místech prestižních anket. V rámci ekonomických ukazatelů výrazně podporuje růst české ekonomiky nejen vlastní výrobou v Mladé Boleslavi a v pobočných závodech ve Vrchlabí a v Kvasinách, ale také díky externím dodavatelům, kteří dodávají komponenty pro výrobní závody.

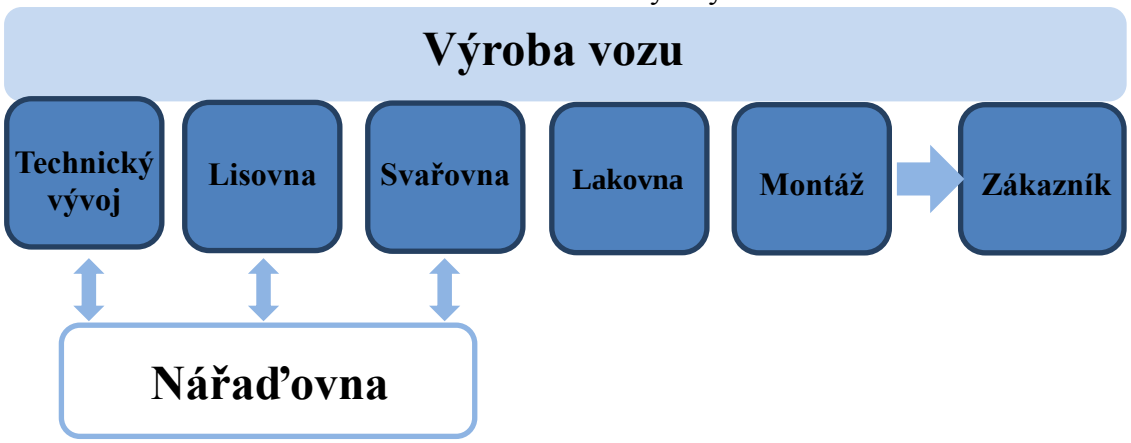
Denní produkce jen v závodech v České republice přesahuje počet 3000 vozů. Škoda dnes v rámci modelové řady nabízí širokou paletu výrobků. Mezi nejznámější dnes patří určitě Octavia, Fabia a vlajková loď Superb. Společnost Škoda dnes zaměstnává více než 24 000 zaměstnanců po celém světě, jelikož v rámci růstové strategie značky probíhá výroba modelů rovněž v Rusku, na Ukrajině, Číně, Kazachstánu a Indii. Firma Škoda je již od roku 1994 součástí koncernu Volkswagen, do kterého dnes patří významné evropské značky, jako je Audi, Seat, Porsche atd.

Toto silné koncernové spojení umožňuje firmě Škoda udržet se na špičce světových výrobců osobních automobilů, jelikož požadavky zákazníků jsou stále náročnější. Tato turbulentní doba ukázala, jak je nezbytné neustále zavádět na trh nové výrobky a tím být pro zákazníka neustále zajímavým partnerem. Tato strategie klade vysoké nároky na technologické a logistické procesy výroby automobilu.

3.2 NÁŘAĎOVNA ŠKODA AUTO

Pro vysvětlení začlenění nářaďovny do procesu vzniku automobilu byl vytvořen následující diagram. Diagram rovněž prezentuje následné výrobní procesy, jejích cílem je koncový zákazník. Lisovna je zodpovědná za výrobu plechových dílů. Tyto díly následně dodává do svařovny, kde probíhá svařování jednotlivých dílů. Hotová karoserie vstupuje do lakovny a následně konečné montáže. Automobil je pak prostřednictvím prodejní sítě distribuován konkrétnímu zákazníkovi.

Obrázek č. 5: Schéma výroby vozu



Zdroj: [20]

Nářaďovna Škoda tvoří samostatný výrobní závod, který pro hlavní výrobní závody zajišťuje následující výrobní technologie:

- Lisovací nářadí.
- Svařovací linky a přípravky.
- Tlakové formy pro hutní provozy.

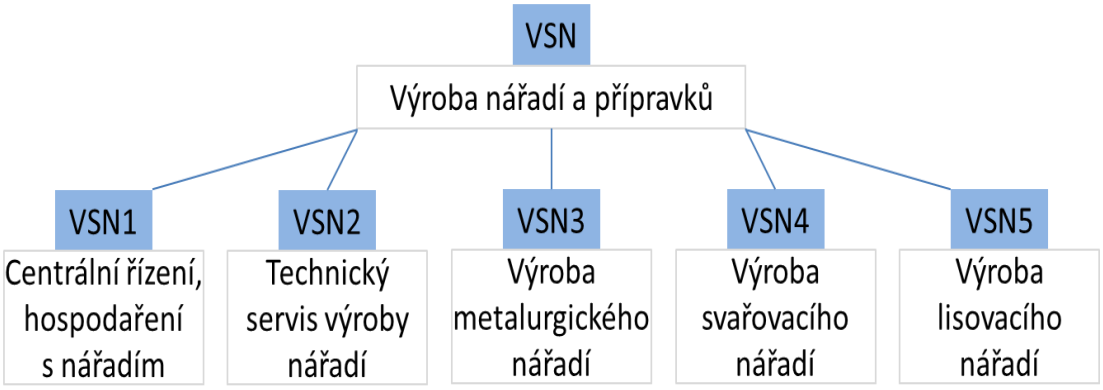
Obrázek č. 6: Oblasti výroby nářaďovny

Zdroj:[21]

Nářaďovna Škoda využívá k plnění svých úkolů projektové (maticové) struktury. Projektový koordinátor úzce spolupracuje s technickým vývojem a je tak spoluodpovědný za konečnou podobu exteriéru vozu, jelikož navržený design musí být také vyrobitelný v sériových výrobních podmínkách. Organizační struktura nářaďovny je tvořena pěti organizačními jednotkami, s více než 1000 zaměstnanci.

[20] Obrázek vytvořil autor.
[21] Obrázek vytvořil autor.

Obrázek č. 7: Struktura oddělení VSN



Zdroj:[22]

Výroba lisovacího nářadí

Útvar výroby lisovacího nářadí má více než stodesetiletou tradici. Zaměstnanci jsou vysoce sofistikovaní odborníci v tomto specializovaném oboru českého strojírenství. Některé rodiny zde pracují již po několik generací a je tak spatřována jejich loajálnost. Se svým strojním a technologickým parkem je nářaďovna Škoda jedna z největších strojírenských firem v České republice. Aktivity nářaďovny Škoda však nejsou svázány pouze s výrobními závody v České republice, ale také s výrobními závody koncernu Volkswagen v Rusku, Číně, Portugalsku, Španělsku a USA.

Jak již bylo výše uvedeno, cílem organizační jednotky výroby lisovacího nářadí je konstrukce, výroba a předání lisovacích nástrojů zákazníkovi- lisovně Škoda. Výše uvedený obrázek prezentuje o jak vysoce technologicky náročné zařízení, které má hodnotu několika milionů eur, se jedná.

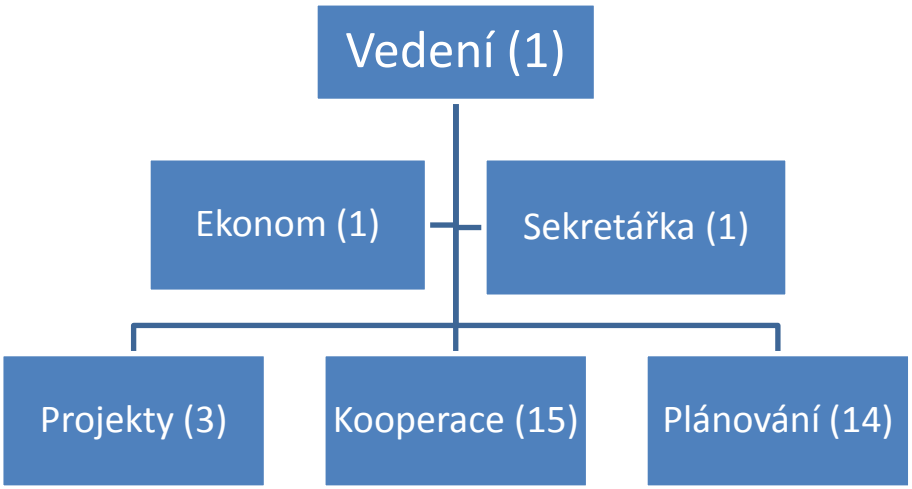
3.3 ORGANIZAČNÍ JEDNOTKA VSN1

Průzkum byl proveden v rámci organizační jednotky „ Centrální řízení, hospodaření s nářadím“ dále již jen VSN1, která je součástí nářaďovny Škoda Auto. Pro správnou interpretaci analýz, které budou provedeny za účelem ověření stanovených hypotéz, je třeba v této kapitole uvést základní informace o této

[22] Obrázek vytvořil autor.

organizační jednotce. Níže je uvedeno organizační schéma oddělení VSN 1. Čísla v závorkách uvádějí počet zaměstnanců v jednotlivých skupinách

Obrázek č. 9: Organizační schéma oddělení VSN1



Zdroj:[23]

Stěžejní úkoly oddělení VSN1, které je předmětem šetření, tvoří:

- Zajištění projektového řízení výroby lisovacího nářadí.
- Kapacitní plánování
- Řízení jednotlivých zakázek nářaďovny.
- Koordinace výrobních procesů v rámci nářaďovny.
- Koordinace výrobních kapacit v rámci koncernu.
- Příprava výrobních strategií nářaďovny.
- Komunikace s dodavateli.
- Komunikace se zákazníky.
- Optimalizace výrobních nákladů.

[23] ŠKODA AUTO a.s. Výroba nářadí a přípravků. (vlastní zpracování autora).

3.4 SHRNUTÍ KAPITOLY

Společnost Škoda Auto dnes zaměstnává více než 24 000 zaměstnanců po celém světě, jelikož v rámci růstové strategie značky probíhá výroba modelů rovněž v Rusku, na Ukrajině, Číně, Kazachstánu a Indii. Nářaďovna Škoda je tedy výrobcem lisovacího a svařovacího nářadí pro závody Škoda Auto. Výstupem tohoto nářadí jsou veškeré povrchové díly karosérií modelové palety Škoda Auto. Nářaďovna Škoda tak patří mezi strategické útvary nejen v rámci Škody Auto, ale celého koncernu Volkswagen. Vzhledem k náročnosti realizovaných projektů využívá pro plnění svých úkolů projektové (maticové) řízení.

4 ORGANIZACE A KNOWLEDGE MANAGEMENT

Tato kapitola vysvětluje, jak zásadní vliv má organizace na knowledge management prostřednictvím personální strategie a managementu na všech úrovních řízení. V odborné literatuře, která se zabývá personálními zdroji, se lze dozvědět, že personální práce je mnohdy rozhodujícím nástrojem pro optimální řízení výkonu organizace a zároveň může být stěžejním bodem konkurenční výhody. Tak, jak se o tom zmiňuje Markéta Šuplerová ve studijních textech pro distanční studium.[24]

Profesor Častorál uvádí, že *„Lidské zdroje mají v managementu zcela mimořádný a zásadní význam. Proto nabývá na důležitosti výběr, rozmisťování a hodnocení pracovníků. V něm klademe důraz na schopnosti a dovednosti a ve výsledku na znalostní kompetentnost. Činnost pracovníků (lidí) je potřebné usměrňovat a koordinovat. Hovoříme o vedení lidí nebo kolektivů (týmů).“*[25]

Dle profesora Bartáka vychází strategie řízení zdrojů především z filosofických zjištění a strategie společnosti, která se dále rozkládá do personální politiky společnosti a tvoří základnu veškerých personálních činností.[26]

Personální útvary jsou dnes většinou součástí TOP managementu organizací, a tak se přímo podílejí na tvorbě strategie firmy, kterou následně rozpracovávají do personální strategie, která usměrňuje procesy v oblasti řízení lidských zdrojů. Mezi ty základní lze uvést: personální plánování, proces získávání pracovníku, adaptační proces, kariérní růst, systém odměňování, propouštění pracovníků.

Při přemýšlení o své práci, vedoucích, kolegů a podřízených je třeba mít na paměti, že v zaměstnání trávíme až třetinu našeho času. To je důvod proč udržovat příjemné mezilidské vztahy na pracovišti. Prožívání situací v zaměstnání a v rodině se vzájemně ovlivňují. Pro nastavení vhodného klimatu firemní kultury je na prvním místě určitě respekt k druhým i k sobě. Je třeba nastavit určité hranice a nepřipustit jejich překročení. Vždy je třeba své postoje hájit tak, aby člověk respektoval osobnost druhého člověka.

[24] ŠUPPLEROVÁ, M., Řízení lidských zdrojů, 1. Vydání. ISBN80-244-1184-9.
[25] ČASTORAL ZDENĚK, Základy moderního managementu. 1 vydání. Praha: UJAK, 2009. Str. 92. ISBN 978-80-86723-76-1.
[26] BARTÁK, J. Personální řízení, současnost a trendy. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. Str. 11. ISBN 978-80-7452-020-4.

4.1 STRATEGICKÉ CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Současnost patří strategickému pojetí řízení lidských zdrojů. Tohoto honosného názvu se však není třeba obávat. Cílem tohoto procesu je harmonizovat personální cíle organizace s personálními cíli jedince, a to jak s cíli ekonomickými, tak rozvojovými. *„Cílem strategického řízení lidských zdrojů je udávat směr v často turbulentním prostředí, aby organizační a podnikatelské potřeby mohly být převedeny do vzájemně provázaných a praktických postupů a programů. Strategické řízení lidských zdrojů by mělo poskytnout návod pro úspěšné jednání, přičemž prověrkou reálnosti strategického řízení lidských zdrojů je to, do jaké míry takové jednání podporuje.“*[27] Dle výše uvedeného autora Zdeňka Brodského lze cíle personálního řízení chápat ze čtyř pohledů, kterými jsou společenské cíle, organizační cíle, analytické cíle, symbióza cílů jedince a organizace.[28]

4.2 MANAŽÉR A KNOWLEDGE MANAGEMENT

Nesporný vliv na knowledge management kromě organizace nese také management. Personalisté této skutečnosti věnují mnoho pozornosti. Amstrong říká *„Je přirozené, že existuje obrovská rozmanitost v personálních rolích, což přímo souvisí s obrovskou rozmanitostí organizací a lidí, kteří je vedou. Universální model personálního řízení neexistuje a vskutku ani existovat nemůže. Je nebezpečné přepokládat, že model A je lepší, než model B.“*[29]

Knowledge management je značně závislý na personálních vztazích v organizaci. Bez vhodně nastavené firemní kultury, stylu řízení, promotivačně nastaveného organizačního chování nelze plně rozvíjet knowledge management a plně využít jeho potenciálů. Základním principem je naslouchat druhému a přijmout jeho objektivní kritiku. Tento princip usnadňuje získání nových informací, které lze následně přetransformovat do příležitostí a potenciálu, které lze dále rozvíjet.

[27] ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 161. ISBN 80-7169-614-5.
[28] BRODSKÝ, Z. Řízení lidských zdrojů pro managera. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. Str. 14. ISBN 978-80-7395-155-9.
[29] ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 70. ISBN 80-7169-614-5.

Collison a Parcell k tomuto poznamenávají, že v dnešních pracovních kolektivech je velice složité poprosit druhého o radu, pracovníci to chápou jako selhání jedince, proto je třeba, aby společnosti podporovaly takové prostředí, ve kterém takovéto předsudky nebudou. Sdílení informací bude standardem a povede k rychlejšímu naplnění cílů organizace a jejich zaměstnanců.[30]

Tito autoři dokonce zdůrazňují *„nemůžete řídit znalosti, přikazovat jim to nemůže nikdo, ale co můžete dělat, je řídit prostředí, ve kterém znalosti mohou být tvořeny, objevovány, zachycovány, sdíleny, extrahovány, ověřovány, předávány, přijímány, upravovány a aplikovány“.*[31] Dále pak dodávají, jak by měly správné podmínky vypadat a zmiňují zejména infrastrukturu společnosti, jasně definované procesy a v neposlední řadě vyjasněné role.[32]

Aktivní naslouchání

„Ať sdílíme znalosti s někým, koho známe, anebo s neznámou osobou, vždy je lepší, když používáme metodu aktivního naslouchání. Co je aktivní naslouchání? Podle naší definice aktivně naslouchá te, když věnujete čas tomu, abyste pochopili, co ten druhý má na mysli.“[33]

Vznášení a přijímání námitek

„Dalším modelem chování, který je pro sdílení znalostí velmi důležitý, je vznášení a přijímání námitek. Ovšem zpochybňování něčí domněnky nebo pevného přesvědčení vyžaduje určité úsilí, stejně jako přijímání takových námitek.“[34]

[30] COLLISON CH, PARCELL G., Knowledge management. 1 vydání, Brno: Computer Press, 2005. Str. 13. ISBN 80-251-0760-4.
[31] COLLISON CH, PARCELL G., Knowledge management. 1 vydání, Brno: Computer Press, 2005. Str. 25. ISBN 80-251-0760-4.
[32] COLLISON CH, PARCELL G., Knowledge management. 1 vydání, Brno: Computer Press, 2005. Str. 25. ISBN 80-251-0760-4.
[33] COLLISON CH, PARCELL G., Knowledge management. 1 vydání, Brno: Computer Press, 2005. Str. 46. ISBN 80-251-0760-4.
[34] COLLISON CH, PARCELL G., Knowledge management. 1 vydání, Brno: Computer Press, 2005. Str. 46. ISBN 80-251-0760-4.

4.3 ORGANIZAČNÍ CHOVÁNÍ A KNOWLEDGE MANAGEMENT

„Jako organizační chování se tradičně označuje vědecká disciplína zabývající se studiem (identifikací a studiem) a popisem vztahu mezi rozhodujícími faktory organizační výkonnosti, respektive efektivitou procesů probíhajících v organizaci a mezi členy organizace.“[35]

Tureckiová dále upozorňuje, že správně motivovaný zaměstnanec ovlivňuje výkon organizace a tím přispívá ke konkurenceschopnosti organizace. Bohužel toto ovlivnění může být jak pozitivní, tak také negativní. Výkon lze pozitivně ovlivnit zejména způsobem komunikace. Za ideální stav lze pak označit stav, kdy se zaměstnanci ztotožní s cíli organizace, jelikož jejich výkon a znalosti jednoznačně zvyšují efektivitu ostatních členů týmů a tím celé organizace.[36]

Tureckiová apeluje na neustálé rozvíjení potenciálu zdrojů, které je v dnešní době v mnoha společnostech spíše jen nenaplněným heslem. Nejen dle zmíněné Tureckiové je tento neustálý proces klíčem k dlouhodobému úspěchu organizace, která musí být schopna vyrovnat se prostředím změn.[37]

Tureckiová zdůrazňuje. *„Pro diagnostiku chování a predikci pravděpodobných změn v něm je rovněž důležité studovat vztah mezi uspořádáním a fungováním organizace. Nikoli ovšem proto, aby byla nalezena ta „pravá“ struktura organizace a ji přičleněny „ideální“ postupy organizování, jak o to stále ještě občas usiluje manažerská praxe, ale především proto, abychom lépe pochopili principy chování (jednání) lidí v rámci systému a v procesech fungování organizace a mohli uspořádání organizace měnit v souladu s jejími strategickými cíli i možnostmi jejich členů. Jinými slovy řečeno, z hlediska praxe organizačního chování jde o to vytvořit takové podmínky pro lidi v organizaci, aby mohli a chtěli rozvíjet svůj potenciál v zájmu fungování organizace i v zájmu vlastním.“*[38]

---

[35] TURECKIOVÁ MICHAELA, Organizační chování. 1 vydání, Praha: UJAK, 2009. Str. 7. ISBN 978-80-86723-66-2.
[36] TURECKIOVÁ MICHAELA, Organizační chování. 1 vydání, Praha: UJAK, 2009. Str. 7. ISBN 978-80-86723-66-2.
[37] TURECKIOVÁ MICHAELA, Organizační chování. 1 vydání, Praha: UJAK, 2009. Str. 32. ISBN 978-80-86723-66-2.
[38] TURECKIOVÁ MICHAELA, Organizační chování. 1 vydání, Praha: UJAK, 2009. Str. 71. ISBN 978-80-86723-66-2.

Současný pracovní trh klade na uchazeče vysoké nároky, a to nejen v oblasti vzdělání a praxe, ale také věku uchazeče. V praxi se lze setkat s tím, že mladí uchazeči o práci nemají dostatečnou praxi. Starší již mají mnoho zkušeností, ale pro společnost jsou již neperspektivní.

Cílem této kapitoly je nastínit jednotlivá vývojová stadia pracovního vývoje člověka. Je zcela zjevné, že Evropané stárnou a rodí se méně dětí. Je zcela logické, že je třeba se připravit na skutečnost, že lidé budou odcházet do penze čím dál později. Organizace, která dokáže využít potenciálu starších zaměstnanců a naopak vhodnými opatřeními eliminovat nežádoucí vlivy, bude ve značné výhodě.

Amstrong se k této problematice vyjadřuje ve své knize Personální management velice zajímavým způsobem. *„Personální řízení se soustavně zabývá nejen tím, co lidé dělají nyní, ale také tím, jak se během času vyvíjejí. Tyto úvahy ovlivňují politiku i praxi zaměstnávání starších osob a způsob utváření programů manažerské kariéry Je třeba vzít v této souvislosti v úvahu tři procesy: zrání, rozvoj a stárnutí.“*[39]

Zrání lze dle Amstronga definovat jako proces, jehož výstupem je plně rozvinutá tělesná a duševní síla jednotlivce. Lze konstatovat, že proces zrání končí v okamžiku, kdy bylo docíleno optimální úrovně charakterových vlastností jedince.[40] **Rozvoj** je kontinuální proces změn jednání a chování, který se opírá více o získané zkušenosti a probíhá společně s procesem stárnutí osobnosti.[41] **Stárnutí** je stádium ústupu či útlumu. Ačkoliv existuje obecný názor, že starší lidé ztrácejí kromě tělesných sil také duševní, které se projevují tím, že se nechtějí učit novým věcem, nepodporují nové myšlenky, aktivně vystupují proti změnám, bylo by chybou tento paušalizovaný názor převzít, jelikož každý jedinec je individualita, která se vyvíjí rozdílně a má na trhu práce stále co nabídnout. Tito lidé jsou velice zkušení, s životními zkušenostmi, jsou daleko loajálnější a v mnoha ohledech časově flexibilnější.[42]

[39] ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 271. ISBN 80-7169-614-5.
[40] ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 271. ISBN 80-7169-614-5.
[41] ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 272. ISBN 80-7169-614-5.
[42] ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 273. ISBN 80-7169-614-5.

4.4 FIREMNÍ KULTURA ORGANIZACE

„Organizační neboli podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce. Uvedená definice zdůrazňuje to, že organizační kultura se týká řady abstraktních věcí (přesvědčení, normy, postoje atd.), které prostupují organizací, ačkoliv asi nebyly definovány v konkrétní podobě. Přesto však mohou významně ovlivňovat chování lidí."[43]

Podle Bělohlávka je možné firemní kulturu chápat jako soubor obecně platných norem v organizaci. Firemní kultura reprezentuje očekávané vzorce chování. Zaměstnanec je tak schopen se jednoznačně orientovat, co je správné a co nesprávné chování v organizaci. Firemní kulturu lze dělit na slabou a silnou. O silné kultuře hovoříme tehdy, pokud se normami, které vycházejí z přijaté firemní kultury, řídí většina zaměstnanců. [44]

Pan profesor Jan Barták velice dobře definoval pojem firemní kultura ve vztahu zaměstnanec a zaměstnavatel a potvrzuje, že zásadní vliv na úspěšnou firemní kulturu má zaměstnanec, který se ztotožnil s cíli organizace a trvale uznává a sdílí její hodnoty.[45]

Kultura organizace je značně ovlivněna historickým vývojem vztahu zaměstnavatel a zaměstnanec. Dříve byla struktura vedení pouze v rukou několika jedinců a spolupráce byla chápána jako ohrožení vlastní pozice. Komunikační kanály nebyly rozhodně dvoustranné. Fungovalo spíše příkazové právo. Dnešní konkurenční prostředí naopak vyžaduje decentralizaci moci a zodpovědnosti. Podporuje tvorbu pracovních týmů a předávání znalostí.[46]

---

[43] ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 357. ISBN 80-7169-614-5.
[44] BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico, 1996. Str. 108. ISBN 80-85839-09-1.
[45] BARTÁK, J. Personální řízení, současnost a trendy. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. Str. 13. ISBN 978-80-7452-020-4.
[46] MCLAGANOVÁ, P., KREMBS, P. Komunikace na úrovni, Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace. Praha: Management Press, 1998. Str. 82. ISBN 80-85943-75-1.

5 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY

Firemní kultura je pro knowledge management vedle lidských zdrojů jedním ze základních pilířů úspěšné realizace cíle bakalářské práce.

Názory jak českých, tak také zahraničních autorů se shodují, že firemní kultura jednoznačně ovlivňuje výkonnost organizace. Amstrong dokonce označuje kulturu organizace za základní kámen úspěšnosti každé firmy, jelikož pouze při nastavení vhodné firemní kultury lze řídit inovace, změny, optimalizace a tak dosahovat plnění vytyčených cílů. Kultura společnosti vychází z minulosti. Opírá se o již známé vzorce jednání a hodnoty organizace. Také upozorňuje na skutečnost, že vliv firemní kultury může ovlivnit výsledek také v negativním směru.[47]

Pokud se někdo domnívá, že firemní kultura v jeho organizaci není, tak je to omyl. Není to fakticky možné, jelikož, kde jsou lidé, tam probíhá komunikace, která zákonitě vytváří firemní kulturu. Zdravě nastavená firemní kultura tvoří pro všechny pracovníky pomyslnou kotvu, která definuje způsob komunikace, jak směrem dovnitř organizace, tak také směrem k zákazníkům. Zákazník se dostatečně orientuje v hodnotách dodavatele, které vnímá ze způsobu komunikace obchodních partnerů. Je však také pravdou, že v mnoha firmách existují dvě firemní kultury. Ta první je ta oficiální, kterou se pracovníci řídí. Vedle této kultury žije v organizaci ještě nepsaná firemní kultura, která představuje určitá nepsaná pravidla.[48]

Dle knihy pana Pfeifera a paní Umlaufové je nutné firemní kulturu řídit, tedy i měnit, nastanou-li firemní změny. Těmito změnami jsou například: fúze firem, změna předmětu podnikání, fáze životního cyklu firmy či zastaralost firemní kultury. Změny orientace jsou děleny na: orientaci na klíčové zájmy, orientaci na inovace a orientace na výsledky a jejich kvalitu.[49] Prvořadým úkolem kvalitního managementu musí být za pomoci personálních nástrojů odhalit nežádoucí jevy ve firemní kultuře a následně soustavně pracovat na jejich eliminaci.

[47] ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 357. ISBN 80-7169-614-5.
[48] STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I., ŠKAPOVÁ, H. Strategie firemní komunikace, 2 rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2008. Str. 82. ISBN 978-80-7261-178-2.
[49] PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. Firemní kultura Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada Publishing, 1993. Str. 63-66. ISBN 80-7169-018-X.

5.1 STYL ŘÍZENÍ A FIREMNÍ KULTURA

Dalšími parametry, které mají zásadní vliv na kvalitu firemní kultury, jsou styly řízení. Je přirozené, že každý zaměstnanec si přeje mít v práci uvolněnou, přátelskou atmosféru a chápavého šéfa. Je však třeba si uvědomit, že nastavení způsobu komunikace je odvislé od celkové situace ve společnosti a míře samostatnosti zaměstnanců.

Pan profesor Barták ve své knize analyzuje a upozorňuje na různé způsoby řízení pracovníků. Zároveň je mezi sebou porovnává. Uveďme například rozdíl mezi demokratickým a autokratickým řízením. Demokratické řízení podporuje aktivity jedince, které v konečném důsledku vedou ke komplexnějšímu plnění úkolů v přátelské atmosféře. Proti tomu autokratický styl řízení vyžaduje poslušnost, vyznačuje se nervozitou a neustálým napětím. Bez přítomnosti vedoucího výkonnost klesá.[50]

Amstrong definuje styl řízení jako cestu, kterou vedoucí pracovníci volí, aby dosáhli uložených cílů. Také poukazuje na zcela odlišné komunikační přístupy v jednání. Samozřejmě zaměstnanci jednoznačně preferují demokratický styl. Způsob komunikace vychází z podstaty vedoucího pracovníka a je jednoznačně ovlivněn nastavenou firemní kulturou.[51]

Je třeba si uvědomit, že manažeři na všech úrovních ovlivňují vývoj a nastavení firemní kultury a je třeba, aby kontrolní mechanismy organizace nepodporovaly nevhodné prvky v komunikaci manažerů, jelikož tímto způsobem se přemění celá firemní kultura organizace. Jinými slovy, je třeba firemní kulturu, která podporuje rozvoj znalostí, chránit.

5.2 ROLE PRACOVNÍKA V ORGANIZACI

Každý člověk vykonává určitou roli. Vědomě či nevědomě má určitou roli v rámci rodiny, známých, vykonávané pozice. Každá tato role předpokládá a vyžaduje určitý vzorec jednání. Firma, rodina, společnost očekává od každé role konkrétní

[50] BARTÁK, J. Personální řízení, současnost a trendy. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. Str. 19. ISBN 978-80-7452-020-4.
[51] ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 360. ISBN 80-7169-614-5.

výstupy. Pokud skutečné výstupy odpovídají očekávání okolí, je to v pořádku. Pokud však nejsou role a jejich plnění v souladu s očekáváním, dochází k destabilizaci prostředí. Typickým příkladem je neurčitost rolí, která vede ke špatné komunikaci v týmu a špatným výsledkům organizace.[52]

Charvát se, k tématu rolí, jejich konfliktu, případné neurčitosti vyjádřil pomocí konkrétního příkladu, který dokládá, k jakým situacím dochází v okamžiku, kdy role nejsou jednoznačně určeny a definovány. U konkrétního případu došlo k časovým prodlevám, které mají vliv na tvorbu a přijetí firemní strategie pro nadcházející období.[53]

Ke konfliktu rolí může docházet v okamžiku, kdy člověk musí hrát dvě protichůdné role, ačkoliv jsou jeho role jednoznačně definovány. Příklad, otec versus pedagog.[54] Kalnický je se svým názorem v souladu s předešlými autory pouze upozorňuje na skutečnost, že pokud chce být člověk akceptován okolím, musí nejprve zvládnout patřičnou roli. Tento autor rovněž dává do kontextu vykonávanou roli s vedením, čímž upozorňuje na skutečnost, že v normální zdravé firemní kultuře může být úspěšný ten vedoucí, který podporuje kreativitu, inovaci a dává svým podřízeným dostatečný prostor.[55]

5.3 VEDOUCÍ SCHOPNOSTI PRACOVNÍKA

Vedoucí schopnosti lze určitě rozvíjet, ale do určité míry musejí být vrozené a vycházet z podstaty každého jedince. Samozřejmě dosažené vzdělání je základním předpokladem pro úspěšný rozvoj kariéry, ale v praxi se lze setkat s lidmi, kteří jsou bez ohledu na dosažené vzdělání respektovanými lídry.

[52] ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 279. ISBN 80-7169-614-5.
[53] CHARVÁT, J. Firemní strategie pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. Str. 52. ISBN 80-247-1389-6.
[54] ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 279. ISBN 80-7169-614-5.
[55] KALNICKÝ, J. HRM Řízení lidských zdrojů. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. Str. 42. ISBN 978-80-7329-300-0.

„Z našich zkušeností plyne, že nejlepší vedoucí schopnosti prokazovali ti lidé, kteří dokázali aktivně naslouchat, ověřovat si, zda věci správně pochopili, klást otázku „Co jste se od ostatních naučili?“ a kteří sami uznali, že se něco naučili od vás. Nikdo nemá rád, když mu někdo jiný říká, aby změnil své chování a dotyčný se sám tak nechová.“[56]

Tři otázky pro zlepšení vedoucích schopností:

- Jak já osobně můžu doložit, že požádání kolegy či podřízeného o radu není důkaz osobní neschopnosti, nýbrž důkazem vlastní sebedůvěry, jelikož se tímto aktem necítím nikterak ohrožen.
- Řídím se sám knowledge managementem, který prosazuji? Ptám se podřízených na zkušenosti z předešlých projektů?
- Když někdo udělá chybu, vnímám to jako selhání nebo to chápu jako možnost odhalit určitá slabá místa procesu a po odstranění problémů bude naše společnost ještě lepší. [57]

5.4 SHRNUTÍ KAPITOLY

Faktorů, které ovlivňují a mění firemní kulturu, je mnoho. Je třeba si uvědomit, že člověk tráví v zaměstnání více času než se svými blízkými. Proto je třeba neustále pracovat na zlepšování mezilidských vztahů a tím pozitivně ovlivňovat firemní kulturu společností.

Tato kapitola, tak rozšiřuje kontext tématu, které bylo součástí předchozích kapitol a kde bylo popsáno projektové řízení a knowledge management. Lze tedy konstatovat, že všechny tři strany trojúhelníku, kdy jeden vrchol tvoří projektové řízení, druhý vrchol samotný knowledge management a třetí vrchol organizace ovlivňující knowledge management jsou propojeny. Ve středu tohoto trojúhelníku stojí zaměstnanec. Následující kapitola definuje jednotlivé pojmy, které ovlivňují vnímaní knowledge managementu z pohledu lidského zdroje.

[56] COLLISON CH, PARCELL G., Knowledge management. 1 vydání, Brno: Computer Press, 2005. Str. 46. ISBN 80-251-0760-4.
[57] COLLISON CH, PARCELL G., Knowledge management. 1 vydání, Brno: Computer Press, 2005. Str. 47. ISBN 80-251-0760-4.

6 ZAMĚSTNANEC A KNOWLEDGE MANAGEMENT

Předchozí kapitola vysvětlovala vliv organizace na rozvoj knowledge managementu prostřednictvím firemní kultury, organizačního chování a celkového klimatu v organizaci, na kterém se bezpochyby velice výrazně podílí styly vedení. Zatímco v této kapitole se pozornost zaměřuje na zaměstnance, chceme-li lidský zdroj ve vztahu ke knowledge managementu.

Mnoho manažerů dnes hlásá, že zaměstnanci jsou největším bohatstvím firmy. Pan Stýblo vybízí ve své knize k zamyšlení, zda jsou všichni zaměstnanci stejně důležití. Poukazuje na skutečnost, že mezi kvalitou jednotlivých zaměstnanců je značný rozdíl. Když analyzujeme důležitost našich zákazníků, tak se snažíme o jejich rozčlenění dle důležitosti, ale u svých zaměstnanců toto hledisko v dostatečné míře neuplatňujeme. Těch důvodů je několik, ale za většinou z nich je spíše obava o destabilizaci firem. Pokud chceme zlepšit výkon organizace je třeba tyto pracovníky vyhledat a různými technikami vyzvednout před ostatními. Je dobré umožnit těmto výkonným pracovníkům prostor pro spolupráci na strategii společnosti. Jelikož je vhodné, aby své znalosti uplatnili v rámci firmy.[58]

Kociánová ve své knize potvrzuje skutečnosti, které jsou předmětem této bakalářské práce. Těmito skutečnostmi je, že zaměstnanec je pod vlivem několika faktorů, které vycházejí jednak ze strany zaměstnance, tak také zaměstnavatele a vzájemně se ovlivňují. Jestliže dojde k identifikaci faktorů, lze následně odhalit slabá místa a stanovit nápravná opatření a získat maximální výkon jedince. Mezi nejznámější prvky patří motivace, která vychází z uspokojení potřeb. Nelze však zapomenout ani psychologický profil člověka.[59]

Je třeba si uvědomit, že každý člověk je jedinečný a snahou dobrých vedoucích musí být najít ten správný klíč k druhému člověku tak, aby dobře plnil požadavky organizace a přitom sám měl pocit, že je pro společnost užitečný, potřebný a jeho potřeby byly naplněny.

[58] STÝBLO, J. Personální management jako nástroj řízení změn. Praha: VOX. Str. 96. ISBN 80-86324-43-5.
[59] KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. Str. 22. ISBN 978-80-247-2497-3.

Autoři Jay a Templar představují přibližně dvacet vzorů jednání lidí od těch arogantních přes pesimisty, snílky až ke všeználkům. Kniha poskytuje návod na jednání s těmito absolutně rozdílnými povahami. Z publikace je zřejmé, že je třeba se v dané problematice orientovat a určit správnou výchozí komunikační strategii, která bude odlišná dle komunikačního typu.[60]

6.1 OSOBNOST ČLOVĚKA

Osobnost člověka dle Zdeňka Heluse je třeba *„chápat jako soubor charakteristik, které reprezentují jedinečnost a individualitu konkrétního člověka. Každá osobnost má dostat prostor na realizaci vlastních postojů a rozvoje svých vloh.“*[61]

Hofstede se k myšlení člověka vyjadřuje tak, že se vyvíjí dle prostředí, ve kterém se člověk pohybuje, ale nejvíce vzorů myšlení, uvažování a chování si osvojuje v raném dětství. Pokud chceme člověka přeučit, musíme nejprve odstranit původní vzorec jednání, což je v podstatně složitější než prvotní osvojení.[62]

Definování pojmu Vlastnost

Pechová říká, že vlastnosti jsou v podstatě neměnné rysy osobnosti člověka, úzce spojené s jeho fyziologickou strukturou. Jestliže vyhodnotíme osobnost zaměstnance, lze jej lépe adaptovat do týmu a do jisté míry akceptovat, ale nelze očekávat zásadní proměnu člověka.[63]

Definování pojmu Schopnost

Zdeněk Helus nazývá schopnostmi ty vlastnosti, jejímž prostřednictvím se lze naučit konkrétní činnost a úspěšně ji realizovat v praxi. Schopnosti jsou z části vrozené, v tom případě se jedná o vlohy. Při žádoucím působení prostředí

[60] JAY, R., TEMPLAR, R. Velká kniha manažerských dovedností. Praha: Grada Publishing, 2006. Str. 122. ISBN 978-80-247-1279-6.
[61] HELUS ZDENĚK, Psychologie pro střední školy, 1 vydání, Praha: Nakladatelství Fortuna, 1995. Str. 31, ISBN 80-7168-245-4.
[62] HOFSTEDE, G. HOFSTEDE, G. J. Kultury a organizace Software lidské mysli. Praha: Linde, 2007. Str. 13. ISBN 80-86131-70-X.
[63] PECHOVÁ, J. Personální management. 1. vydání. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola o.p.s., 2013.

(sociální podmínky, rodiče, kolektiv) se vloha rozvíjí ve schopnost. Jestliže jsou schopnosti v konkrétní činnosti vyvinuty nadprůměrně proti všeobecné hladině ve společnosti tak, že jedinec v ní jednoznačně převyšuje ostatní, lze tento stav klasifikovat jako nadání. Za talent lze označit zcela nadstandardně rozvinutou schopnost.

V odborné literatuře je uvedeno další rozdělení schopností na měkké a tvrdé. Mezi tvrdé schopnosti lze řadit ty, které mají vztah k hmotným věcem, například k technice. Mezi měkké naopak ty, které se dotýkají mezilidských vtahů, schopnost vést, umění komunikace.

Definování pojmu kompetence

„Kompetence je široký pojem, který vyjadřuje schopnost přenášet dovednosti a znalosti do nových situací v rámci daného zaměstnání. Týká se organizace a plánování práce, inovace a zvládání nerutinních činností. Zahrnuje ty vlastnosti osobní efektivnosti, které jsou vyžadovány na pracovišti k jednání se spolupracovníky, manažery a zákazníky.“[64] *„Kompetence je poměrně stabilní charakteristika osobnosti. Znamená to, že pokud zjistíme úroveň rozvoje kompetencí, umíme se značnou jistotou předvídat kvalitu chování člověka v širokém rozsahu řešení situací nebo pracovních úkolů. Pokud jednou manažer kompetenci má, umí ji projevit v jakékoliv firmě a na jakékoliv úrovni řízení.“*[65]

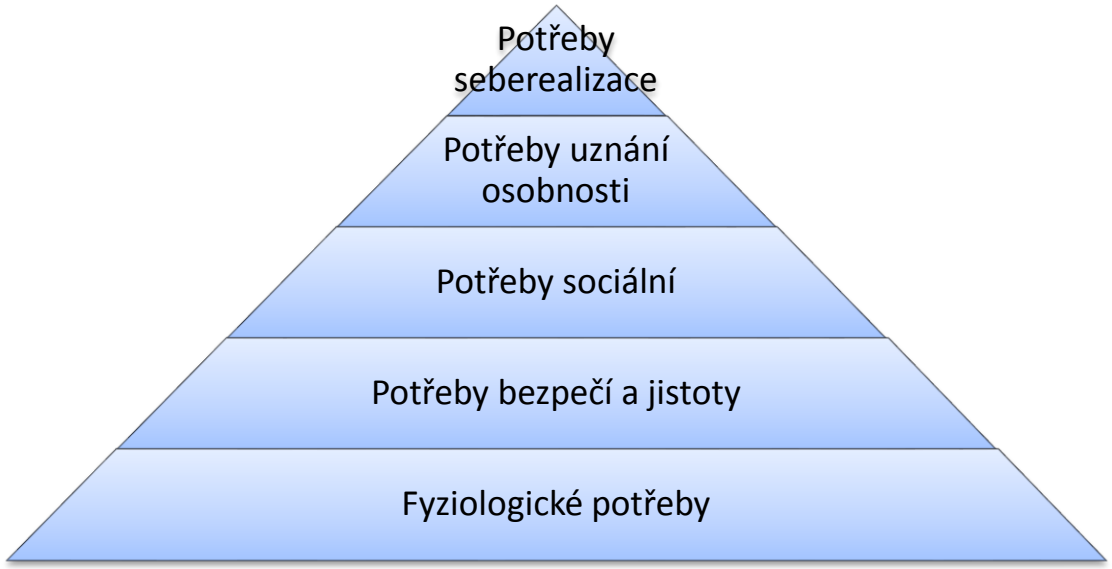
6.2 MOTIVACE A KNOWLEDGE MANAGEMENT

Tato kapitola se opírá o hierarchii potřeb podle teorie Maslowa. Základním principem je, že člověk vnitřně postupuje do dalšího „patra“ v okamžiku, kdy dosáhl uspokojení v současné úrovni. To znamená, že se vždy nejprve zaměří na základní biologické potřeby. Dále pak rozvíjí své schopnosti ve všech směrech, aby dosáhl potřeby respektive pocitu bezpečí, které si lze představit jako např. relativní jistotu zaměstnání. V rámci socializace má každý jedinec potřebu někam patřit.

[64] ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 193. ISBN 80-7169-614-5.
[65] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. Manažerská kompetence, Způsobilost výjimečných manažerů. Praha: Grada Publishing, 2004. Str. 30. ISBN 80-247-0698-9.

Nejvyšší stupeň pak představuje potřebu seberealizace. To znamená být respektován ve všech společenských rolích.

Obrázek č. 8: Hierarchie potřeb podle teorie Maslowa



Zdroj: [66]

Dle Tureckiové by mělo být snahou každé organizace najít, adaptovat, udržet a motivovat potřebné lidské zdroje. Tureckiová dokonce nazývá tyto zdroje vysoce výkonnými. Autorka vysvětluje, jakým způsobem lze výkonnost měřit a rovněž zmiňuje faktory, které výkon ovlivňují a mimo jiné hovoří o motivaci lidských zdrojů.[67]

Dle profesora Heluse je definice motivace následující *„Potřeby jsou tedy základním vnitřním činitelem zaměřenosti osobnosti. Přemýšlíme-li ale o nich, uvědomujeme si, že neexistují jen tak sami o sobě, ale že se nejrůznějším způsobem propojují s vnějšími popudy, neboli incentivami. Pohnutky k jednání, vytvářené vzájemnými vztahy mezi vnitřními potřebami a vnějšími incentivami označujeme v psychologii termínem motivace. Motivace bývá vnější - převažuje-li incentivy, nebo vnitřní- pokud naopak převažují potřeby.”*[68]

[66] ČASTORAL ZDENĚK, Strategický management změn a znalostí. 1 vydání. Praha: UJAK, 2010. Str. 100. ISBN 978-80-86723-94-5.
[67] TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. Str. 50. ISBN 80-247-0405-6.
[68] HELUS ZDENĚK, Psychologie pro střední školy, 1 vydání, Praha: Nakladatelství Fortuna, 1995. Str 47, ISBN 80-7168-245-4.

Dle Amstronga lze motivaci definovat následovně: „*Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí. Cílem je samozřejmě vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu. Motivační teorie zkoumají proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětlují, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisují to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.*"[69]

Definice motivace

„Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny - takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracuji, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti a jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak k jejich vlastním zájmům."[70]

Definice stimulace

V publikacích se také setkáváme s pojmem stimulace, který lze chápat jako vnější impuls k zahájení procesu motivace. Za vnější impuls lze chápat různé faktory. Nejčastěji se jedná o impulsy ze strany nadřízených, sociální impuls a v neposlední řadě může byt vhodnou stimulací jakákoliv změna.

[69]ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 293. ISBN 80-7169-614-5.
[70]ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 294. ISBN 80-7169-614-5.

6.3 CELOŽIVOTNÍ UČENÍ

Z pohledu knowledge managementu nelze opomenout pojmy, jako jsou profesní vzdělávání, vzdělávání dospělých a celoživotní učení. Tato problematika je velice obsáhlým tématem, které si zasluhuje naši širokou pozornost. Celoživotní učení je dnes v České republice široce podporovanou oblastí, a to i za pomoci dotačních fondů Evropské Unie. Více informací, které se týkají vzdělávání, lze zjistit na portálech veřejné správy. Zejména pak na serverech ministerstva sociálních věcí, kde se lze například dozvědět o národní soustavě kvalifikací a také harmonizaci stupňů dosaženého vzdělání v rámci jednotlivých členských států Evropské Unie. Je třeba si uvědomit, že dnešní trh práce klade na uchazeče velké nároky a zaměstnanci či uchazeči o zaměstnání se musejí neustále vzdělávat a jen takovýto proaktivní přístup zvyšuje šanci lidí na uplatnění na dnešním pracovním trhu.

6.4 SHRNUTÍ KAPITOLY

Kompetence, schopnosti, vlastnosti, jednoznačně ovlivňují zaměstnance z pohledu motivace k zavádění knowledge managementu jako nástroje, který nestojí žádné náklady. Je to spíše o vzájemném respektování potřeb zaměstnanců v organizaci

. O motivaci a stimulaci najdeme v literatuře mnoho informací, které se shodují v tom, že lidé jsou největším bohatstvím společnosti. Závěr tohoto shrnutí se věnuje Maslowově pyramidě hodnot, kterou je třeba mít na mysli při veškeré personální práci ve smyslu přístupu k zaměstnancům. Zaměstnanci si však musí uvědomovat, že je třeba se celoživotně vzdělávat, jelikož jinak klesá jejich schopnost uplatnění, jelikož se naše společnost nachází v prostředí neustálých změn.

7 ZMĚNY A INOVACE V ORGANIZACI

7.1 EKONOMIKA A ZMĚNY PROSTŘEDÍ

Z předchozích kapitol vyplývá, že postoje a konání jedince jednoznačně ovlivňují změny různého charakteru. Praxe však potvrzuje, že není možné se změnám bránit. Naopak je třeba se naučit změny přijmout a adaptovat se na nové prostředí. Zdeněk Častorál k tomuto tématu ve své knize Základy moderního managementu uvedl. Dnešní ekonomika se musí neustále vyrovnávat s novými podmínkami. Počet nových impulzů v podobě změn přibývá. Této nové situaci se musí přizpůsobit úkoly a výkony manažérů. Není jiná možnost než se s novým prostředím vyrovnat a přizpůsobit mu své procesy.[71]

„*Změny z hlediska* organizace *mohou být:*

- *Vnitřní (zásadní inovace, přechod na nové technologie, personální obměna).*
- *Vnější (změny v zajištění zdrojů, nové požadavky zákazníků apod).“*[72]

7.2 ODPOR KE ZMĚNÁM

Zkušenosti ukazují, že nejčastějším a mnohdy skrývaným motivem pro odpor ke změnám je strach z neznámého. Cílem manažerů musí být včas komunikovat plánované změny. Vysvětlit důvody a cíle změn, jelikož jinak nelze očekávat jejich plnohodnotnou realizaci a naplnění očekávaných cílů *„Nesouhlas se změnami může být, jak u podřízených, tak i u managementu. Odpor má několik stádií a přístupů. Při zavádění novinek je třeba tyto skutečnosti zohlednit a připravit opatření, která zamezí případné negaci. Důvodů, proč lidé nechtějí změny, je mnoho. Mohou to být špatná komunikace plánovaných záměrů a důvodů změn. Nejsou prezentovány přínosy*

[71]ČASTORAL ZDENĚK, Základy moderního managementu. 1 vydání. Praha: UJAK, 2009. Str. 132. ISBN 978-80-86723-76-1.
[72]ČASTORAL ZDENĚK, Základy moderního managementu. 1 vydání. Praha: UJAK, 2009. Str. 132. ISBN 978-80-86723-76-1.

změn pro zaměstnance, přínosy změn pro organizaci, lidé se bojí o práci, muset se učit nové postupy atd.“[73]

Amstrong k postoji lidí ke změnám doslova uvádí: *„Lidé mají odpor ke změnám, protože v nich spatřují ohrožení známých vzorců chování, svého postavení a peněžní odměny.”*[74]V knize knowledge management je nastíněn způsob, jak překonat odpor ke změně. Do procesu je třeba začlenit výkonné pracovníky, zjistit skutečné motivy účastníků. Je třeba prezentovat úspěch, kterého bylo dosaženo v rámci zavedení změny. Tento úspěch bude motivací k další činnosti týmu.

7.3 RIZIKO JAKO SOUČÁST ZMĚNY

Je faktem, že každá změna nese svá rizika a je pouze na organizaci, zda v rámci inovací je ochotna tato rizika podstoupit. Bez inovací a s tím spojených rizik firma začne stagnovat, což je v podstatě snadná cesta ke ztrátě konkurence schopnosti a následnému úpadku společnosti. Hodnocení rizik musí být nedílnou součástí hodnocení každého projektu. S určitou mírou rizika musíme počítat a zohlednit je při hodnocení projektových záměrů. Je však třeba zdůraznit, že každé riziko má v rámci projektu jinou závažnost.

Rozdíl mezi riziky a nejistotou

Rizika jsou proti nejistotě definovatelná, jelikož nejistota je do jisté míry abstraktní a nelze ji měřit pomocí známých metod jako například SWOT analýzy.[75] SWOT analýza je známá analytická metoda, která vychází z porovnávání jednotlivých faktorů, kterými jsou hrozby, příležitosti, silné a slabé stránky.

Výstupem této metody jsou konkrétní výsledky, které je však třeba správně interpretovat. Vstupem pro tuto metodu mohou být dotazníky rozhovory, databáze atd. Silné stránky organizace mohou být tvořeny lidskými zdroji, slabé stránky si lze představit jako jejich nedostatečnou kvalifikaci. Za příležitost lze označit nový

[73]ČASTORAL ZDENĚK, Základy moderního managementu. 1 vydání. Praha: UJAK, 2009. Str. 134. ISBN 978-80-86723-76-1.
[74]ARMSTRONG MICHAEL, Personální management. Praha: Grada Publishing, 1999. Str. 277. ISBN 80-7169-614-5.
[75]ČASTORAL ZDENĚK, Základy moderního managementu. 1 vydání. Praha: UJAK, 2009. Str. 173. ISBN 978-80-86723-76-1.

produkt a za hrozbu konkurenční boj. Při použití této metody nelze opomenout následující faktory: vhodnost metody pro konkrétní úkol, definovat podstatu, objektivitu šetření, váhu jednotlivých parametrů a v neposlední řadě definovatelnost.[76]

7.4 NUTNOST INOVACE

Inovaci lze nazvat krví, která proudí v organismu, který se jmenuje knowledge management. Management inovací spojuje lidské zdroje s inovativním myšlením, které lze spatřovat v rozdílných zkušenostech, dovednostech, ale zejména znalostech z různých oborů. Cílem je dosáhnout vytyčených cílů, ačkoliv cesta k jejich dosažení není jednoznačně definovaná a je pouze na jednotlivých členech týmu, zda se podaří nalézt optimální řešení. Je však třeba se připravit na skutečnost, že navržené řešení nebude zcela optimální a bude jej třeba dále inovovat. V mnoha firmách se daří inovovat technologické postupy prostřednictvím různých stimulačních metod, protože bez potřebné spolupráce výkonných pracovníků je situace mnohem složitější.[77]

„Každá organizace potřebuje pevnou filozofii rozvoje v principech inovačního řízení. Tyto principy řízení by měly zajistit: cílový přístup, individuální přístup a sebekontrolu, orientaci na společné vize, využití týmové práce.“[78]

7.5 SHRNUTÍ KAPITOLY

Každá společnost, která chce být pro zákazníky stabilním partnerem, musí neustále optimalizovat a inovovat své procesy tak, aby byly co nejrobustnější a v dnešním prostředí změn dokázaly pružně reagovat na vnější podměty. Tato kapitola je poslední kapitolou teoretické části. Lze tedy konstatovat, že v rámci teoretické části byly vysvětleny základní pojmy, jako jsou projektové řízení, knowledge management a role lidských zdrojů v knowledge managementu.

[76]ČASTORAL ZDENĚK, Základy moderního managementu. 1 vydání. Praha: UJAK, 2009. Str. 115. ISBN 978-80-86723-76-1.
[77]ČASTORAL ZDENĚK, Základy moderního managementu. 1 vydání. Praha: UJAK, 2009. Str. 173. ISBN 978-80-86723-76-1.
[78]ČASTORAL ZDENĚK, Základy moderního managementu. 1 vydání. Praha: UJAK, 2009. Str. 175. ISBN 978-80-86723-76-1.

PRAKTICKÁ ČÁST

8 CÍL PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část navazuje na část teoretickou, která analyzovala knowledge management, jako součást projektového řízení a dále zdůrazňovala vliv firemní kultury a lidských zdrojů na možnosti jeho využívání v praxi.

V úvodu praktické části bude nejprve definován cíl praktické části bakalářské práce. Následně budou představeny hypotézy průzkumu a použité techniky šetření včetně vymezení cílových skupin šetření. Cílem praktické části je provést konkrétní šetření k ověření cíle bakalářské práce. Šetření bylo provedeno v rámci organizační jednotky VSN1, která je součástí nářaďovny Škoda Auto. Na základě výsledků šetření budou vyhodnoceny jednotlivé hypotézy a budou definovány konkrétní návrhy na zlepšení firemní kultury s důrazem na využití knowledge managementu. Lze předpokládat, že se nepodaří veškeré nedostatky odstranit v první vlně a průzkum bude opakován periodicky, jelikož z teoretické části práce je zřejmé, že fakticky není možné dosáhnout ideální firemní kultury, neboť se společnost nachází v prostředí neustálých změn, které jednoznačně ovlivňují naše jednání, vnímání atd. Prvotním cílem musí být eliminace nežádoucích prvků, které znemožňují uplatnění knowledge managementu.

8.1 STANOVENÍ HYPOTÉZ PRŮZKUMU

Dále uvedené hypotézy byly sestaveny tak, aby vystihly podstatu zkoumané problematiky. Na základě vyhodnocení těchto hypotéz budou definovány návrhy na zlepšení firemní kultury.

Hypotéza 1: Mladší zaměstnanci znají pojem knowledge management lépe než starší zaměstnanci. Tato hypotéza je pro naše šetření stěžejní, jelikož se jedná o páteřní myšlenku, bez které nelze dosáhnout jakéhokoliv zlepšení.

Hypotéza 2. Starší zaměstnanci uplatňují knowledge management lépe než mladší zaměstnanci. Cílem této hypotézy je ověřit, zda zaměstnanci při své práci vědomě či nevědomě využívají knowledge management s důrazem na základní nástroje, které knowledge management nabízí.

Hypotéza 3: Firemní kultura oddělení podporuje knowledge management bez ohledu na délku pracovního poměru zaměstnance v oddělení. Tato hypotéza je důležitá pro budoucí návrhy na zlepšení, která budou definována na základě výsledků šetření. Bez znalosti výchozí situace nelze definovat účinné návrhy na zlepšení.

Hypotéza 4: Vedoucí zaměstnanci svým přístupem podporují šíření knowledge managementu bez ohledu na pohlaví zaměstnanců. Bez aktivní podpory vedoucích pracovníků nelze zajistit podmínky tolik potřebné pro šíření, ale mnohdy ani pro udržení již nastartovaného knowledge managementu.

Hypotéza 5: Knowledge management je přínosem pro zaměstnance bez ohledu na dosažené vzdělání zaměstnance. Vhodně nastavený knowledge management snižuje psychickou zátěž na jednotlivce, jelikož cítí podporu a není zesměšněn při žádosti o pomoc, což pozitivním způsobem ovlivňuje pracovní výkon člověka, jeho fluktuaci a sebemotivaci.

Hypotéza 6. Projektové řízení využívá knowledge managementu v závislosti na stylu řízení projektového manažera. Styl řízení projektového manažera ovlivňuje inovativní přístup, aktivní naslouchání a sebemotivaci členů týmu. Podrobně se tomuto tématu věnuje kapitola popisující rozhovor s projektovými vedoucími.

Hypotéza 7. Knowledge management pozitivně ovlivňuje úspory nákladů organizace bez ohledu na výši ceny projektu. Cílem této hypotézy je ověřit, že není třeba se při nastavování knowledge managementu orientovat na finanční objem úspory, ale je třeba naučit pracovníky, že i malá úspora má smysl a může „zažehnout“ další podstatnější úspory.

8.2 POUŽITÉ TECHNIKY ŠETŘENÍ

Pro potřeby ověření hypotéz šetření byly použity dvě techniky:

- **Anonymní dotazníkové šetření** pro zodpovězení prvních pěti hypotéz
- **Řízený rozhovor s projektovými vedoucími** pro zodpovězení hypotéz šest a sedm

Pro účely anonymního dotazníkového šetření byl sestaven dotazník 27 uzavřených otázek. Tento dotazník byl předložen všem zaměstnancům oddělení VSN1.

Z řízeného rozhovoru s projektovými vedoucími vyplývá, že organizační jednotka VSN1 poskytuje podporu projektovým vedoucím, kteří jsou součástí tohoto oddělení. Z tohoto důvodu byly pro širší náhled na problematiku knowledge managementu sestaveny hypotézy 6 a 7, jelikož názor projektových vedoucích na prostředí knowledge managementu je pro další optimalizaci firemní kultury velmi přínosný.

8.3 ČASOVÝ ROZVRH PRŮZKUMU

Bakalářská práce byla zahájena ihned po konzultaci tématu s vedoucím práce. Nejprve byla rozpracována teoretická část a po vyjasnění metodiky byla vedena diskuze s cílem vystihnout podstatu knowledge managementu, který zefektivňuje projektové řízení výroby lisovacího nářadí. Počátkem června byly definovány cíle a hypotézy průzkumu a bylo přikročeno jednak k tvorbě dotazníku anonymního šetření, tak také k formulaci otázek pro řízený rozhovor s projektovými vedoucími. Cílem těchto řízených rozhovorů, jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, je získání širšího náhledu na danou problematiku z pohledu projektového řízení.

Dotazníkové otázky byly několikrát přeformulovány tak, aby získané informace byly co nejkvalitnější a zajistily tak jednoznačné potvrzení či vyvrácení uvedených hypotéz. Autor práce také průběžně informoval o průběhu práce vedoucího oddělení VSN1, které bylo předmětem šetření. Pro kvalitu šetření byla součinnost a podpora vedoucího oddělení velice důležitá. V okamžiku, kdy byla definována konečná podoba dotazníkových otázek a zajištěna součinnost vedení, byl dotazník představen na poradě vedení oddělení s prosbou o jeho posouzení. Na základě diskuze byly některé otázky korigovány tak, aby byly ještě srozumitelnější pro naše zaměstnance. Samotné šetření

proběhlo v měsíci září. Vzhledem k počtu respondentů, byli se svolením vedení kontaktováni všichni respondenti osobně a byl jim vysvětlen účel dotazníku. Také byli opakovaně ujišťováni o diskrétnosti a smysluplnosti tohoto průzkumu, který může všem zaměstnancům oddělení zkvalitnit život a nejen ten pracovní. Následné vyhodnocení získaných informací probíhalo za pomocí osobního počítače až do konce října. Grafickými výstupy šetření se zabývají následující kapitoly.

9 ANONYMNÍ DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

9.1 CÍLOVÁ SKUPINA DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, šetření proběhlo v oddělení VSN1. Cílovou skupinu tvoří tedy všichni zaměstnanci tohoto oddělení. V oddělení pracuje 35 zaměstnanců. Všichni respondenti jsou zařazení jako technicko-hospodářští pracovníci různého věku, úrovní vzdělání a délkou pracovního poměru v oddělení.

Tabulka č. 1: Kvalitativní vymezení cílové skupiny

Pohlaví		Vzdělání			Věk			v Oddělení		
Muži	Ženy	SŠ	Bc	Ing	do 40	do 50	nad 50	do 5 let	do 15 let	nad 15 let
21	14	14	11	10	14	10	11	12	11	12

Zdroj[79]

9.2 ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Celkový počet možných respondentů se shoduje s počtem zaměstnanců VSN1. Celkově bylo odevzdáno 30 dotazníků. Dva dotazníky však byly nevyhodnotitelné z důvodu nevyplněné první části, kde jsou uvedeny informace o respondentovi. Kompletních formulářů bylo odevzdáno 28, tuto hodnotu je možná vyjádřit jako 80% z celkových 35 respondentů.

[79] Tabulku vytvořil autor na základě vlastního šetření.

Vyhodnocení první hypotézy

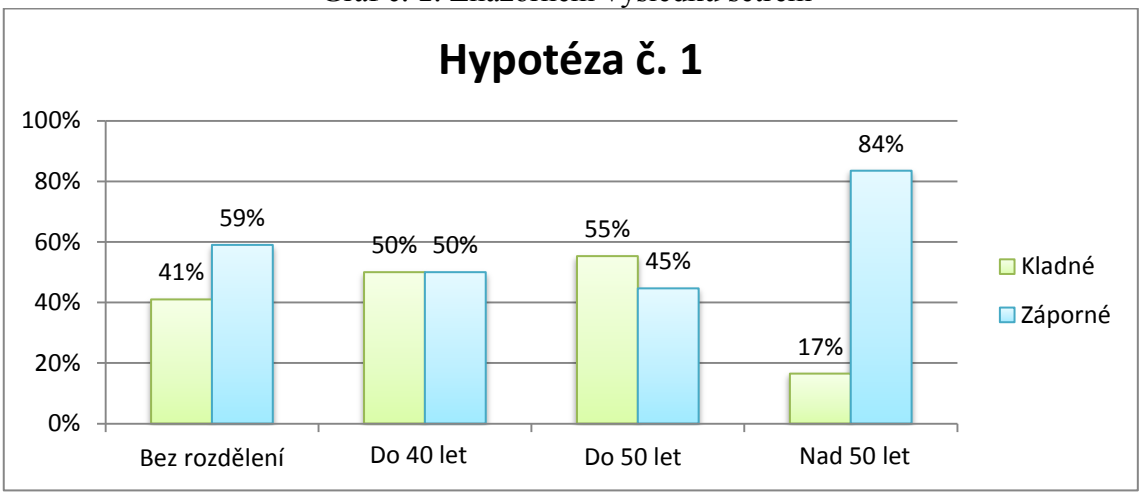
První hypotéza tohoto výzkumu se zabývala pojmem knowledge management. **„Mladší zaměstnanci znají pojem knowledge management lépe než starší zaměstnanci“**. Z níže uvedeného grafického výstupu lze tuto hypotézu potvrdit na základě porovnávání výsledků věkové kategorie do 40 let a nad 50 let. Dosažené výsledky však ukazují, že bude nutné seznámit s pojmem knowledge management všechny věkové kategorie.

Tabulka č. 2: Vyhodnocení hypotézy č. 1

Hypotéza č. 1	Věk zaměstnance								Počet respondentů
	Bez rozdělení		do 40 let		do 50 let		nad 50 let		
	Kladné	Záporné	Kladné	Záporné	Kladné	Záporné	Kladné	Záporné	
1. Znáte pojem knowledge management?	46%	54%	50%	50%	67%	33%	22%	78%	28
2. Víte co znamená pojem knowledge management?	36%	64%	50%	50%	44%	56%	11%	89%	28

Zdroj: [80]

Graf č. 1: Znázornění výsledků šetření



Zdroj: [81]

[80] Tabulku vytvořil autor na základě vlastního šetření.
[81] Graf vytvořil autor na základě vlastního šetření.

Vyhodnocení druhé hypotézy

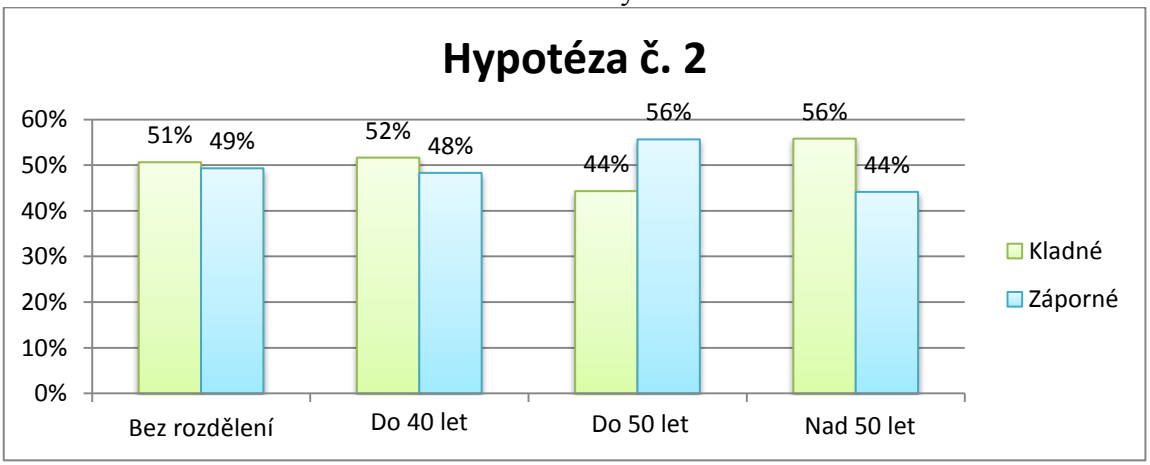
„Starší zaměstnanci uplatňují knowledge managementu lépe než mladší zaměstnanci“. Z výsledků vyplývá, že **věk** není rozhodujícím faktorem a všechny věkové kategorie vyznávají obdobný způsob komunikace. Hypotéza se nepotvrdila, což je pro zavádění knowledge managementu pozitivní závěr.

Tabulka č. 3: Vyhodnocení hypotézy č. 2

Hypotéza č. 3	Doba práce na oddělení								Počet respondentů
	Bez rozdělení		do 5 let		do 15 let		nad 15let		
	Kladné	Záporné	Kladné	Záporné	Kladné	Záporné	Kladné	Záporné	
9. Pracujete na svém sebevzdělávání?	61%	39%	80%	20%	60%	40%	37%	63%	28
10. Znáte pracovní náplň kolegů?	57%	43%	40%	60%	60%	40%	75%	25%	28
11. Scházíte se s většinou kolegů i v soukromí?	25%	75%	30%	70%	20%	80%	25%	75%	28
12. Pracujete na oddělení rád/a?	75%	25%	60%	40%	90%	10%	75%	25%	28
13. Znáte cíle oddělení na další rok?	46%	54%	60%	40%	50%	50%	25%	75%	28
14. Cítíte podporu od Vašich kolegů při plnění úkolů?	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	28

Zdroj: [82]

Graf č. 2: Znázornění výsledků šetření



Zdroj: [83]

[82] Tabulku vytvořil autor na základě vlastního šetření
[83] Graf vytvořil autor na základě vlastního šetření.

Vyhodnocení třetí hypotézy

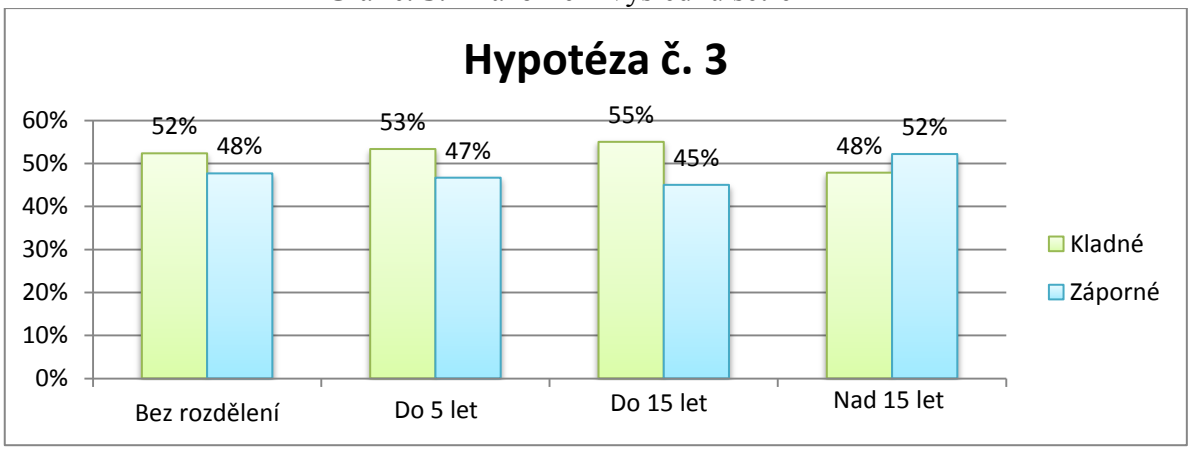
„Firemní kultura oddělení podporuje knowledge management bez ohledu na délku pracovního poměru zaměstnance v oddělení“. Tato hypotéza je potvrzena, jelikož z grafického výstupu vyplývá, že výsledky oscilují kolem padesáti procent ve všech šetřených kategoriích**.** Lze konstatovat, že firemní kultura podporuje šíření knowledge managementu.

Tabulka č. 4: Vyhodnocení hypotézy č. 3

Hypotéza č. 3	Doba práce na oddělení								Počet respondentů
	Bez rozdělení		do 5 let		do 15 let		nad 15let		
	Kladné	Záporné	Kladné	Záporné	Kladné	Záporné	Kladné	Záporné	
9. Pracujete na svém sebevzdělávání?	61%	39%	80%	20%	60%	40%	37%	63%	28
10. Znáte pracovní náplň kolegů?	57%	43%	40%	60%	60%	40%	75%	25%	28
11. Scházíte se s většinou kolegů i v soukromí?	25%	75%	30%	70%	20%	80%	25%	75%	28
12. Pracujete na oddělení rád/a?	75%	25%	60%	40%	90%	10%	75%	25%	28
13. Znáte cíle oddělení na další rok?	46%	54%	60%	40%	50%	50%	25%	75%	28
14. Cítíte podporu od Vašich kolegů při plnění úkolů?	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	28

Zdroj: [84]

Graf č. 3: Znázornění výsledků šetření



Zdroj: [85]

[84] Tabulku vytvořil autor na základě vlastního šetření
[85] Graf vytvořil autor na základě vlastního šetření.

Vyhodnocení čtvrté hypotézy

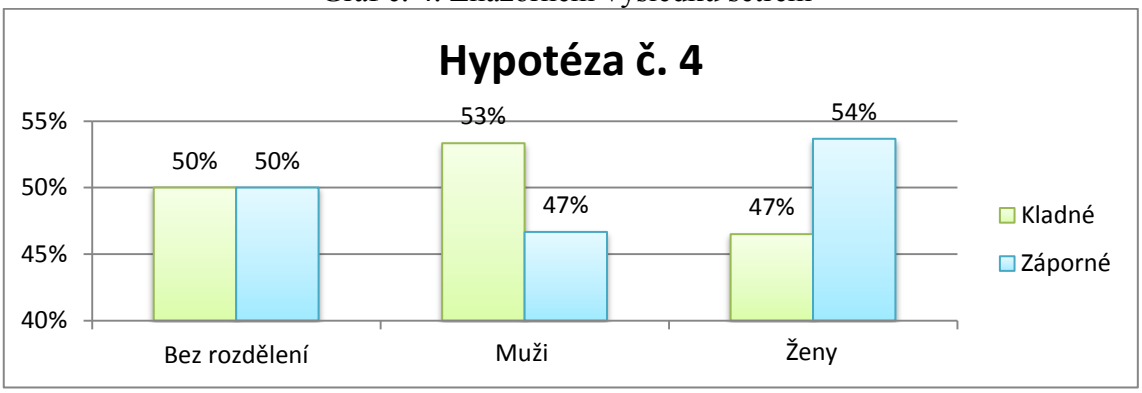
Čtvrtá hypotéza se zabývá otázkou genderové politiky-rovnosti pohlaví. **„Vedoucí zaměstnanci svým přístupem podporují rozšiřování knowledge managementu bez ohledu na pohlaví zaměstnanců“.** Rovněž tuto hypotézu lze potvrdit. Ačkoliv v případě konkrétní otázky číslo 19, která šetří způsob komunikace ze strany nadřízeného, lze vidět značný rozdíl v odpovědích, který je však spíše pozitivní. Z toho vyplývá, že lze hovořit o rovných šancích zaměstnanců.

Tabulka č. 5: Vyhodnocení hypotézy č. 4

Hypotéza č. 4	Pohlaví zaměstnance								Počet respondentů
	Bez rozdělení		Muži		Ženy		-		
	Kladné	Záporné	Kladné	Záporné	Kladné	Záporné	-	-	
15. Dostáváte od Vašich vedoucích zpětnou vazbu?	68%	32%	73%	27%	62%	39%			28
16. Váš hodnotící rozhovor probíhá pravidelně?	25%	75%	20%	80%	31%	69%			28
17. Máte důvěru ve svého nadřízeného?	79%	21%	73%	27%	85%	15%			28
18. Vzpomenete si, kdy Vás naposledy pochválil?	61%	39%	67%	33%	54%	46%			28
19. Vzpomenete si, kdy Vás naposledy pokáral?	61%	39%	80%	20%	39%	61%			28
20. Máte strach z Vašeho nadřízeného?	7%	93%	7%	93%	8%	92%			28

Zdroj: [86]

Graf č. 4: Znázornění výsledků šetření



Zdroj: [87]

[86] Tabulku vytvořil autor na základě vlastního šetření
[87] Graf vytvořil autor na základě vlastního šetření.

Vyhodnocení páté hypotézy

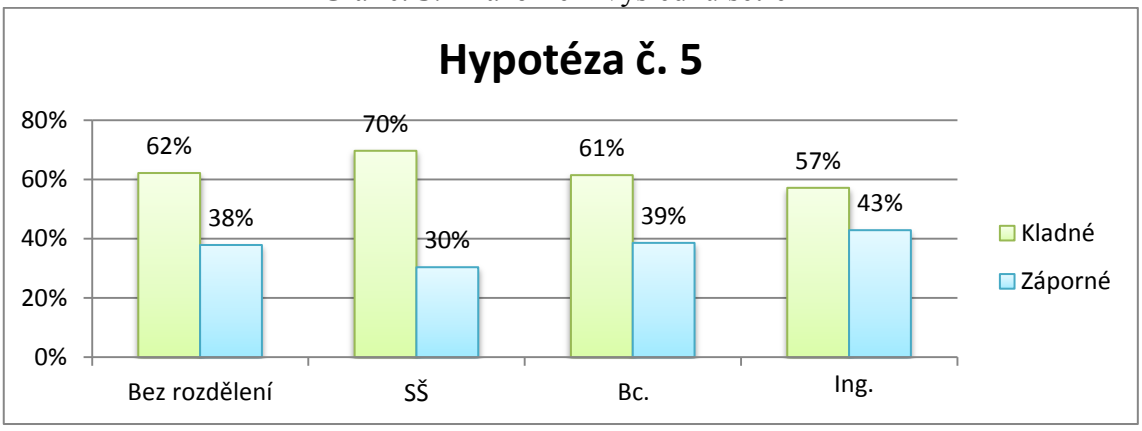
Poslední pátá hypotéza, na kterou bylo odpovězeno v rámci dotazníkového šetření, zkoumá přínos knowledge managementu z pohledu dosaženého vzdělání. **„Knowledge management je přínosem pro zaměstnance bez ohledu na dosažené vzdělání zaměstnance“.** Na základě uvedených výsledků lze uvedenou hypotézu potvrdit, ale při hlubším zkoumání uvedených odpovědí, lze konstatovat, že oproti předchozím hypotézám, lze v tomto případě rozpoznat široký rozptyl odpovědí. Z těchto odpovědí je patrné, že pozornost při předkládání návrhu na zlepšení bude potřebné zaměřit právě do této oblasti.

Tabulka č. 6: Vyhodnocení hypotézy č. 5

Hypotéza č. 5	Vzdělání zaměstnance								Počet respondentů
	Bez rozdělení		SŠ		Bc.		Ing./Mag.		
	Kladné	Záporné	Kladné	Záporné	Kladné	Záporné	Kladné	Záporné	
21. Pracujete rád/a pro firmu Škoda Auto?	82%	18%	87,5%	12,5%	90%	10%	70%	30%	28
22. Znáte podmínky v jiných firmách?	61%	39%	37,5%	62,5%	70%	30%	70%	30%	28
23. Obáváte se o své zaměstnání?	46%	54%	62,5%	37,5%	30%	70%	50%	50%	28
24. Jste spokojen/a s vyšší mzdy?	46%	54%	50%	50%	50%	50%	40%	60%	28
25. Znáte průměrnou mzdu v České republice?	68%	32%	75%	25%	70%	30%	60%	40%	28
26. Jste spokojen/a se svou pracovní dobou?	89%	11%	100%	0%	90%	10%	80%	20%	28
27. Cítíte se být ze strany nadřízeného dostatečně motivován/a?	43%	57%	75%	25%	30%	70%	30%	70%	28

Zdroj:[88]

Graf č. 5: Znázornění výsledků šetření



Zdroj: [89]

[88] Tabulku vytvořil autor na základě vlastního šetření
[89] Graf vytvořil autor na základě vlastního šetření.

9.3 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

Hypotéza 1: Mladší zaměstnanci znají pojem knowledge management lépe než starší zaměstnanci.

Tato hypotéza se potvrdila, ale vzhledem k tomu, že ve věkové kategorii do 40 let odpovědělo kladně, pouze padesát procent respondentů bude nutné zlepšit informovanost o knowledge managementu ve všech věkových kategoriích.

Hypotéza 2. Starší zaměstnanci uplatňují knowledge managementu lépe než mladší zaměstnanci.

Z výsledků šetření vyplývá, že věk není rozhodujícím faktorem. Hypotéza se nepotvrdila, což je pro zavádění knowledge managementu pozitivní závěr**.**

Hypotéza 3: Firemní kultura oddělení podporuje knowledge management bez ohledu na délku pracovního poměru zaměstnance v oddělení.

Tuto hypotézu lze potvrdit.

Hypotéza 4: Vedoucí zaměstnanci svým přístupem podporují rozšiřování knowledge management bez ohledu na pohlaví zaměstnanců.

Hypotézu lze potvrdit.

Hypotéza 5: Knowledge management je přínosem pro zaměstnance bez ohledu na dosažené vzdělání zaměstnance.

Na základě výsledků průzkumu lze uvedenou hypotézu potvrdit, ale při hlubším zkoumání uvedených odpovědí lze konstatovat, že oproti předchozím hypotézám lze v tomto případě rozpoznat široký rozptyl odpovědí.

10 ŘÍZENÝ ROZHOVOR

Provedené řízené rozhovory se zabývaly hypotézami 6 a 7.

Hypotéza 6: Projektové řízení využívá knowledge managementu v závislosti na stylu řízení projektového manažera.

Hypotéza 7: Knowledge management pozitivně ovlivňuje úspory nákladů organizace bez ohledu na výši ceny projektu.

10.1 CÍLOVÁ SKUPINA PRO ŘÍZENÝ ROZHOVOR

V oddělení pracují tři projektoví vedoucí. Každý z nich je zodpovědný za jeden výrobní segment. To znamená Fabia, Octavia, Superb. Rozhovor bude proveden pouze se dvěma projektovými vedoucími, jelikož třetí je autorem této práce. Z důvodu ochrany osobních údajů byl autor práce požádán, aby uváděl pouze křestní jména.

Ondřej, vzdělání vysokoškolské (prezenční), věk 30 let, na oddělení pracuje 4 roky, z toho na pozici vedoucího projektu dva roky. Škoda Auto nebyla jeho první zaměstnavatel, ale v rámci firmy se jedná o jeho první pracoviště.

Lukáš, vzdělání vysokoškolské (kombinované), věk 29 let, na oddělení pracuje 8 let, z toho na pozici vedoucího projektu 3 roky. Škoda Auto je jeho prvním zaměstnavatelem, ale v rámci firmy se jedná o již čtvrtou pozici

10.2 ANALÝZA VÝSLEDKŮ ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ

Získané odpovědi byly sumarizovány do následujících odpovědí tak, aby pro čtenáře této bakalářské práce byly co nejlépe pochopitelné.

Otázka číslo 1: V čem vidíte přínos knowledge mamagementu při projektovém řízení výroby v závislosti na maticové struktuře týmu:

Ondřej: „Vzhledem ke skutečnosti, že projekty jsou realizovány s malým časovým odstupem, lze získané zkušenosti z průběhu projektu v podstatě ihned aplikovat

na budoucí projekt. Otevřeně lze říct, že ne všechna opatření vedou ke zlepšení procesu, proto se v rámci týmu otevřeně informujeme také o neúspěších a komplikacích, na která v rámci projektu narazíme.“

Lukáš: „ K výše uvedenému lze doplnit, že jsme dokázali mnoho věcí zlepšit, ale mnohdy narážíme na kompetenční problémy, které vyplývají z maticové struktury organizace. Někdy lze mluvit o konfliktu rolí, nízké motivaci atd. Velkou výhodou je strukturální nezávislost vedoucího projektu, která umožňuje vysokou míru objektivity a transparentnosti řízení. Takováto struktura, která jde spíše po odbornosti členů týmu, je velice dynamická.“

Otázka číslo 2: Jak vnímáte přínos prostředí na finanční výsledek projektu (firmy)?

Ondřej: „Otevřený způsob komunikace, kde odborníci nevedou diskuzi v atmosféře strachu, ale hledá se nejlepší a nejkvalitnější řešení. Jsem z praxe přesvědčen, že to vede jednak k úspoře peněz, ale také času, kterého je vždy v projektu málo. Potýkáme se však mnohdy s odporem při zavádění změn oproti starým pořádkům, kde je mnohdy tolik ceněná zkušenost spíše na závadu.“

Lukáš: „Jednoznačně pozitivně. Jelikož se vzájemně informujeme nejen v týmu, ale také na úrovni vedoucích projektů o tom, co jde dělat lépe. Dokázali jsme optimalizovat například balení výlisků, a tím jsme ušetřili transportní náklady.“

Otázka číslo 3: Jak na Vás působí atmosféra v oddělení?

Ondřej: „Vzhledem k tomu, že na výsledcích naší práce je závislý náběh sériové výroby modelu, nelze mluvit o zcela o uvolněné atmosféře, kde se míra stresových situací zvyšuje s blížícím se termínem zahájení výroby modelu, ale nikdy tyto situace neútočí na osobní rovinu člověka.“

Lukáš: „Vidím to obdobně, ačkoliv si uvědomuji, že je to práce a člověk by si neměl věci brát osobně. Je to mnohdy těžké, ale pozitivní je, že to všichni chápou a opravdu to nikdy nepřekročí meze slušnosti.“

Otázka číslo 4: Jak jste spokojen s přístupem zaměstnanců při komunikaci s Vámi?

Ondřej: „ Myslím, že je zde velká spojitost s otázkou číslo 3. Ve většině případů jsem spokojen, ačkoliv vždycky je co zlepšovat.“

Lukáš: „Jelikož jsem v rámci tohoto útvaru prošel několik oddělení, znám mnoho mých kolegů také v soukromém životě a pokud je mám hodnotit z pohledu komunikace, tak jsem obecně spokojen a s kolegy, kde to není zcela dle mých představ, se snažím udržet zcela profesionální přístup a v případě zásadnějších neshod se obrátím na jeho nadřízeného a po vzájemném vysvětlení stanovisek najdeme kompromisní řešení.“

10.3 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ ŘÍZENÝCH ROZHOVORŮ

Hypotéza 6. Projektové řízení využívá knowledge managementu v závislosti na stylu řízení projektového manažera.

Provedené rozhovory s projektovými vedoucími plně potvrzují uvedenou hypotézu, ale zejména jsou v plném souladu s teoretickou částí, která zdůrazňuje vliv osobnostních charakteristik lidských zdrojů na firemní kulturu.

Hypotéza 7. Knowledge management pozitivně ovlivňuje úspory nákladů organizace bez ohledu na výši ceny projektu.

Rovněž poslední hypotéza tohoto průzkumu byla potvrzena. Lze tedy konstatovat, že knowledge management pozitivně ovlivňuje finanční výsledek projektu.

11 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ

11.1 VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ ŠETŘENÍ

Hypotéza 1: Mladší zaměstnanci znají pojem knowledge management lépe než starší zaměstnanci. Hypotéza **byla potvrzena.**

Hypotéza 2:. Starší zaměstnanci uplatňují knowledge management lépe než mladší zaměstnanci. Hypotéza **nebyla potvrzena.**

Hypotéza 3: Firemní kultura oddělení podporuje knowledge management bez ohledu na délku pracovního poměru zaměstnance v oddělení. Hypotéza **byla potvrzena.**

Hypotéza 4: Vedoucí zaměstnanci svým přístupem podporují rozšiřování knowledge managementu bez ohledu na pohlaví zaměstnanců. Hypotéza **byla potvrzena.**

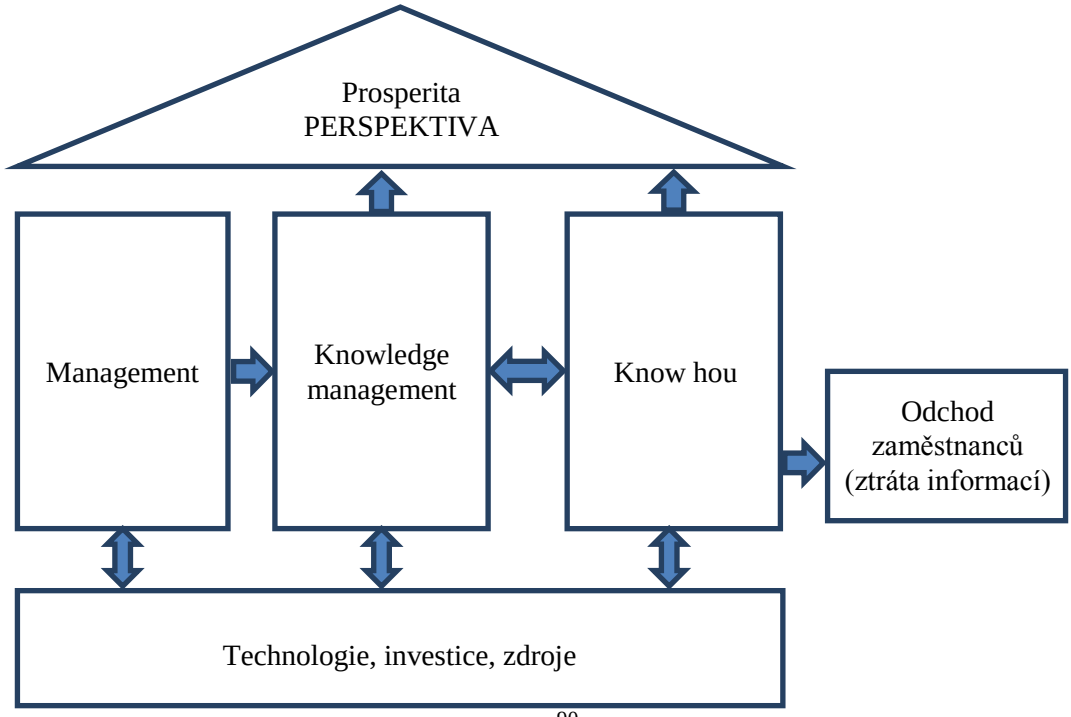
Hypotéza 5: Knowledge management je přínosem pro zaměstnance bez ohledu na dosažené vzdělání zaměstnance. Hypotéza **byla potvrzena.**

Hypotéza 6: Projektové řízení využívá knowledge managementu v závislosti na stylu řízení projektového manažera. **Hypotéza byla potvrzena.**

Hypotéza 7: Knowledge management pozitivně ovlivňuje úspory nákladů organizace bez ohledu na výši ceny projektu. Hypotéza **byla potvrzena.**

Na základě empirického šetření bylo vytvořeno následující schéma. Z tohoto schématu vyplývá, že pomyslná střecha úspěchu organizace, tedy perspektiva a prosperita stojí na třech pilířích. Všechny tyto pilíře tvoří personální zdroje organizace. Praktické vědomosti, znalosti a jejich sdílení, které jsou formovány za pomoci kvalitního managementu, vedou k úspěchu organizace. Samozřejmě, že bez technologií, investic a zdrojů nelze realizovat žádný projekt, přesto však skutečným motorem pro organizaci jsou lidé, kteří pro ni pracují.

Obrázek č. 10: Znalosti jako pilíře úspěšnosti organizace



Zdroj:[90]

11.2 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ FIREMNÍ KULTURY

Tato kapitola předkládá personální a organizační návrhy na zlepšení, které povedou k odstranění slabých míst, jež byly zjištěny na základě provedeného šetření, v oblasti informovanosti zaměstnanců o knowledge managementu a motivace vysokoškoláků.

11.2.1 INFORMOVANOST O KNOWLEDGE MANAGEMENTU

První hypotéza odhalila nedostatečnou informovanost zaměstnanců o knowledge managementu. Na základě představených výsledků šetření bylo vedoucímu oddělení rozhodnuto o zajištění školení na téma „knowledge management“ pro všechny zaměstnance VSN1. Školení proběhne postupně v průběhu roku 2016 a bude zaměřeno na sdílení získaných znalostí a také na praktické využití knowledge managementu, který povede k usnadnění činností pracovníků.

[90] Obrázek vytvořil autor.

11.2.2 MOTIVACE VYSOKOŠKOLÁKŮ

Druhým slabým místem je nedostatečná motivace vysokoškoláků. Na základě porady vedení, které se účastnil také autor práce, byla vedena diskuze, jakým způsobem motivovat zaměstnance, v nichž je skutečně velký potenciál, ovládají jazyky, ale v praktických otázkách nedosahují takové úrovně, jelikož neprošli dílenským prostředím. Je třeba nalézt takové řešení, které poskytne těmto kolegům dostatečnou perspektivu. Byly definovány návrhy personálního a organizačního charakteru.

Personální návrhy

a) Vedoucí oddělení provede samostatně rozhovor s každým vysokoškolákem v oddělení a požádá o ústní komentář k otázkám, s důrazem na otázku, která šetří motivaci zaměstnanců.
b) Cílem tohoto opatření je identifikovat potřeby zaměstnanců s cílem jejich stabilizace a rozvoje v rámci oddělení.
c) Na základě výsledků šetření byl vytvořen program zapracování nového zaměstnance tak, aby získal základní praktické zkušenosti. SMART program je přílohou této práce a je možné jej zobecnit také pro jiné organizace
d) Vysokoškoláci budou vysíláni na dlouhodobé služební cesty, kde budou podporovat naše týmy, které realizují zakázky pro naše zahraniční zákazníky. Vysokoškoláci budou pracovat jako překladatelé, čímž firma ušetří náklady za profesionální tlumočníky a naši zaměstnanci touto formou získají praktické zkušenosti, které jim v tuto chvíli bohužel chybí.

Organizační návrhy

a) Bude změněno uspořádání kancelářských pracovišť tak, aby došlo k „promíchání“ generací. Cílem tohoto opatření je vzájemně sdílet znalosti různých generací.
b) Pozitivní přínos uskutečněného průzkumu spočívá v tom, že otevřel toto téma a zaměstnancům umožňuje mluvit otevřeně o svých potřebách.

11.3 SHRNUTÍ KAPITOLY

Cílem praktické části bylo pomocí anonymního dotazníkového šetření a řízených rozhovorů odpovědět na stanovené hypotézy, které šetřily firemní kulturu z pohledu knowledge managementu v konkrétní organizační jednotce. Na základě provedeného průzkumu byly identifikovány dvě slabá místa firemní kultury, které je třeba zlepšit. Jedním ze slabých míst je nedostatečná motivace vysokoškoláků a druhým je nedostatečné využívání nástrojů knowledge managementu v rámci plnění pracovních úkolů.

Autor práce vnímá přínosy této práce zejména v identifikaci problémů, které spočívají v tom, že lidé si pod pojmem knowledge management představují příliš složité procesy, principy, systémy atd. a přitom jde o velice jednoduchý nástroj, který jednoznačně zjednodušuje plnění nejen pracovních úkolů

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce byl průzkum firemní kultury konkrétního oddělení Škoda Auto z pohledu využití knowledge managementu v rámci projektového řízení výroby lisovacího nářadí. Na základě provedeného šetření bylo odpovězeno na stanovené hypotézy, které byly předmětem průzkumu. Praktickým výstupem průzkumu je identifikace dvou slabých míst firemní kultury, které negativně ovlivňují šíření knowledge managementu:

- **Nedostatečná motivace vysokoškoláků**
- **Nedostatečné využívání nástrojů knowledge managementu**

Praktická část detailně popisuje definované návrhy na zlepšení uvedených nedostatků. Jedním z návrhů je vytvoření SMART programu, který se věnuje získání praktických dovedností absolventů vysokých škol. Tento program lze dle názoru autora zobecnit také pro jiné organizace. Dalším přijatým opatřením organizačního charakteru je vhodné uspořádání kancelářských stolů, kde je vhodné, aby méně zkušení seděli blízko zkušených kolegů a mohli tak využívat knowledge management.

Autor práce vnímá přínosy této práce zejména v identifikaci problémů, které spočívají v tom, že lidé si pod pojmem knowledge management představují příliš složité procesy a systémy atd. a přitom jde o velice jednoduchý nástroj, který jednoznačně zjednodušuje plnění nejen pracovních úkolů.

Zásadním zjištěním autora je skutečnost, že lidé nepečují o své znalosti a dále je příliš nesdílejí, ačkoliv sami vítají a podporují firemní atmosféru, která toto sdílení informací podporuje. Lze tedy konstatovat, že lidé podporují myšlenky, které jsou součástí teoretické části bakalářské práce a vycházejí z odborné literatury, ale ve skutečnosti se sami dle těchto zásad nechovají. Jako příklad lze uvést aktivní naslouchání. Každý po něm touží, ale kolik lidí je ochotno naslouchat druhému?

Na základě předložených výsledků šetření lze konstatovat, že cíl bakalářské práce byl splněn a získané praktické informace budou sloužit jako výchozí báze pro diplomovou práci autora, která se bude zabývat tématem „Jakou cenu má znalostní pracovník pro organizaci“.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.

BARKER S., COLE R. *Projektový management pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2838-4.

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.

BRODSKÝ, Z. *Řízení lidských zdrojů pro managera*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.

COLLISON, CH. a PARCELL, G. *Knowledge management*. 1 vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.

ČASTORAL Z. *Základy moderního managementu.* 1 vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

ČASTORAL Z. *Strategický management změn a znalostí*. 1 vyd. Praha: UJAK, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.

DOLEŽAL J., KRÁTKÝ J., CINGL O. *5 Kroků k úspěšnému projektu*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4631-9.

HELUS Z. *Psychologie pro střední školy*. 1 vyd. Praha: Nakladatelství Fortuna, 1995. ISBN 80-7168-245-4.

HOFSTEDE, G. HOFSTEDE, G. J. *Kultury a organizace Software lidské mysli*. Praha: Linde, 2007. ISBN 80-86131-70-X.

CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

JAY, R., TEMPLAR, R. *Velká kniha manažerských dovedností*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1279-6.

KALNICKÝ, J. *HRM Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2012. ISBN 978-80-7329-300-0.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerská kompetence, Způsobilost výjimečných manažerů.* Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.

MCLAGANOVÁ, P., KREMBS, P. *Komunikace na úrovni, Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75-1.

PECHOVÁ, J. *Personální management.* 1. vyd. Mladá Boleslav: Škoda Auto Vysoká škola o.p.s., 2013.

PFEIFER, L. UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit.* Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

ROSENAU, D. M. *Řízení projektů.* Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1506-0.

SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, s.r.o. 2008. ISBN 978-80-7367-360-4.

STEJSKALOVÁ, D., HORÁKOVÁ, I., ŠKAPOVÁ, H. *Strategie firemní komunikace*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.

STÝBLO, J. *Personální management jako nástroj řízení změn*. Praha: VOX. ISBN 80-86324-43-5.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3611-2.

ŠUPPLEROVÁ, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. ISBN 80-244-1184-9.

TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování*. 1. vyd. Praha: UJAK, 2009. ISBN 978-80-86723-66.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, J. & KOL. *Management, Základy moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2014. ISBN978-80-7261-274-1.

SEZNAM ZKRATEK

VSN – organizační jednotka- nářaďovna Škoda Auto

VSN1 – organizační jednotka v rámci nářaďovny Škoda Auto.

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

OBRÁZEK Č. 1: MATICOVÁ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 12

OBRÁZEK Č. 2: PYRAMIDA HODNOT PODNIKU A VEŘEJNÉ SPRÁVY..... 17

OBRÁZEK Č. 3: ZNÁZORNĚNÍ MANAGEMENTU ZNALOSTÍ..... 18

OBRÁZEK Č. 4: UPRAVENÁ PYRAMIDA..... 19

OBRÁZEK Č. 5: SCHÉMA VÝROBY VOZU 22

OBRÁZEK Č. 6: OBLASTI VÝROBY NÁŘAĎOVNY 22

OBRÁZEK Č. 7: STRUKTURA ODDĚLENÍ VSN..... 23

OBRÁZEK Č. 9: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA ODDĚLENÍ VSN1 24

OBRÁZEK Č. 8: HIERARCHIE POTŘEB PODLE TEORIE MASLOWA 39

OBRÁZEK Č. 10: ZNALOSTI JAKO PILÍŘE ÚSPĚŠNOSTI ORGANIZACE..... 60

Seznam grafů

GRAF Č. 1: ZNÁZORNĚNÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ 50
GRAF Č. 2: ZNÁZORNĚNÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ 51
GRAF Č. 3: ZNÁZORNĚNÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ 52
GRAF Č. 4: ZNÁZORNĚNÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ 53
GRAF Č. 5: ZNÁZORNĚNÍ VÝSLEDKŮ ŠETŘENÍ 54

Seznam tabulek

TABULKA Č. 1: KVALITATIVNÍ VYMEZENÍ CÍLOVÉ SKUPINY 49
TABULKA Č. 2: VYHODNOCENÍ HYPOTÉZY Č. 1 50
TABULKA Č. 3: VYHODNOCENÍ HYPOTÉZY Č. 2 51
TABULKA Č. 4: VYHODNOCENÍ HYPOTÉZY Č. 3 52
TABULKA Č. 5: VYHODNOCENÍ HYPOTÉZY Č. 4 53
TABULKA Č. 6: VYHODNOCENÍ HYPOTÉZY Č. 5 54

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA A – DOTAZNÍK I
PŘÍLOHA B – ROZHOVOR II
PŘÍLOHA C - PROGRAM SMART PRO NOVÉ NÁSTUPY DO ODDĚLENÍ VSN1 III

Příloha A – Dotazník

Vážené kolegyně a kolegové, v rámci zkvalitňování pracovního prostředí na našem oddělení Vás prosím o anonymní dobrovolné zodpovězení níže uvedených otázek. Zjištěné informace budou zpracovány s maximální diskrétností. Po zpracování výsledků tohoto dotazníku, Vás budeme informovat společně s navrženými zlepšeními.

Věk	
Pohlaví	
Vzdělání	
Jak dlouho pracujete v tomto oddělení?	

		Rozhodně Ano	Spíše ano	Spíše ne	Rozhodně NE
1.	Znáte pojem knowledge management?				
2.	Víte co znamená pojem knowledge management?				
3.	Umíte požádat kolegu o radu?				
4.	Máte pocit, že je ostuda o radu žádat?				
5.	Obtěžuje Vás, když Vás někdo o radu požádá?				
6.	Umíte přijmout oprávněnou kritiku?				
7.	Když se Vám něco nepovede, přiznáte to kolegům?				
8.	Informujete kolegy o nových úspěších?				
9.	Pracujete na svém sebevzdělávání?				
10.	Znáte pracovní náplň kolegů?				
11.	Scházíte se s většinou kolegů i v soukromí?				
12.	Pracujete na oddělení rád/a?				
13.	Znáte cíle oddělení na další rok?				
14.	Cítíte podporu od Vašich kolegů při plnění úkolů?				
15.	Dostáváte od Vašich vedoucích zpětnou vazbu?				
16.	Váš hodnotící rozhovor probíhá pravidelně?				
17.	Máte důvěru ve svého nadřízeného?				
18.	Vzpomenete si, kdy Vás naposledy pochválil?				
19.	Vzpomenete si, kdy Vás naposledy pokáral?				
20.	Máte strach z Vašeho nadřízeného?				
21.	Pracujete rád/a pro firmu Škoda Auto?				
22.	Znáte podmínky v jiných firmách?				
23.	Obáváte se o své zaměstnání?				
24.	Jste spokojen/a s vyšší mzdy?				
25.	Znáte průměrnou mzdu v České republice?				
26.	Jste spokojen/a se svou pracovní dobou?				
27.	Cítíte se být ze strany nadřízeného dostatečně motivován/a?				

* U otázek 1.-27. prosím pouze o označení pole Rozhodně ANO, Spíše ANO, Spíše NE, Rozhodně NE

* Z důvodu zajištění úplné anonymity, vložte vyplněný dotazník do boxu umístěného poblíž kanceláře C227 do 29.9.2015

Děkujeme za Vaše odpovědi

Příloha B – Rozhovor

Formulář pro rozhovor sprojektovými vedoucími		Vlastní poznámky
Otázka číslo 1	V čem vidíte, přínos knowledge managementu při projektovém řízení výroby v závislosti na maticové struktuře týmu?	
Otázka číslo 2	Jak vnímáte přínos prostředí na finanční výsledek projektu (firmy)?	
Otázka číslo 3	Jak na Vás působí atmosféra v oddělení?	
Otázka číslo 4	Jak jste spokojen s přístupem zaměstnanců při komunikaci s Vámi?	

Příloha C - Program SMART pro nové nástupy do oddělení VSN1

S Rozhovor mezi vedoucím a zaměstnancem

- Konkrétní představy zaměstnance o svém profesním rozvoji
- Konkrétní možnosti rozvoje zaměstnance z pohledu vedoucího pracovníka

M Hodnocení účinnosti odborné rotace

- Stanovení cílů odborné rotace:
  - Pracovník se bude dva týdny podílet na definování technických zadání konstrukce
  - Pracovník se bude dva týdny podílet na definování technických zadání technologie
  - Pracovník se bude dva týdny podílet na definování technických zadání výroby
  - Měřitelným výstupem bude obhajoba technického zadání

A Dohoda mezi vedoucím a zaměstnancem

- Po absolvování odborné rotace bude pracovník začleněn do projektového týmu
- Bude absolvovat školení na téma týmová práce
- Bude absolvovat školení na projektový management
- Absolvování dvouměsíční služební cesty v rámci přejímek lisovacího nářadí
- Změna uspořádání kanceláře (využívání znalostí)

R Skutečný stav

- Poskytování zpětné vazby pověřeným koordinátorem projektu
- Byly absolvovány stanovené kurzy??
- Současný projekt splňuje podmínky pro uskutečněné plánované služební cesty?
- Přinesla reorganizace kanceláře potřebné zvýšení odborných znalostí pracovníka?

T Definování časového horizontu

- Hodnoticí rozhovor s 'vedoucím s četností 6 měsíců z důvodu aktuálnosti tematické zpětné vazby
- Projektové termínové vymezení po 9měsících. Tato perioda vychází z kadence náběhu nových modelů

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Jaroslav Bureš
Obor: Řízení lidských zdrojů
Forma studia: Bakalářské kombinované studium
Název práce: Knowledge management v projektovém řízení výroby lisovacího nářadí
Rok: 2016
Počet stran textu bez příloh: 53
Celkový počet stran příloh: 3
Počet titulů českých použitých zdrojů: 28
Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0
Počet internetových zdrojů: 0

Vedoucí práce: PhDr. Eduard Entler, Csc