

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: N0413A050001 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: Specializace Mezinárodní marketing

Knowledge management v automobilovém průmyslu Diplomová práce

Bc. Lukáš GOLDEN

Vedoucí práce:

Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Lukáš Golden**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Specializace: **Mezinárodní marketing**

Název tématu: **Knowledge management v automobilovém průmyslu**

Cíl: Cílem diplomové práce je představit teoretickou základnu informací a intelektuálního kapitálu ve vybrané mezinárodní společnosti. V teoretické části diplomové práce charakterizovat nástroje ke správné implementaci KM do mezinárodní společnosti a význam jejich využití. V praktické části bude zhodnocen systém KM ve společnosti Continental AG optikou juniorních zaměstnanců a budou předloženy závěry hodnocení a případné návrhy pro zlepšení.

Rámcový obsah:

1. Význam KM pro konkurenceschopnou organizaci v moderním tržním prostředí.
2. Teoretická základna pro tvorbu, archivaci a zpětnou dohledatelnost know-how v prostředí organizace. Nástroje pro metodické sbírání lidské intelektuálního kapitálu.
3. Případová studie KM ve společnosti Continental AG.
4. Výzkumné šetření formou Focus group s cílem zhodnotit úroveň KM a diagnostikovat silná i slabá místa tohoto procesu pohledem nových zaměstnanců.

Rozsah práce: 55 – 65 stran

Seznam odborné literatury:

1. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1st vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. 162 s. ISBN 978-80-86851-68-6.
2. BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění.: Průvodce pro praxi*. 1st vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-247-1978-8.
3. PETŘÍKOVÁ, R. – ČERMÁKOVÁ, B. *Moderní management znalostí.: Principy, procesy, příklady dobré praxe*. 1st vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.
4. SENGE, P. *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, II. edition*. New York, USA: Random House Inc, 2006. 445 s. ISBN 978-03-855-1725-6.
5. ODE, E. – AYAVOO, R. The mediating role of knowledge application in the relationship between knowledge management practices and firm innovation. [online]. 2020. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444569X19300423?via%3Dihub>.
6. MUHAMMED, S. – ZAIM, H. Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. [online]. 2020. URL: <https://www.sciencegate.app/document/10.1108/jkm-03-2020-0227>.
7. DURST, S. – ZIEBA, M. Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management. [online]. 2018. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14778238.2018.1538603>.
8. DI VAIO, A. – PALLADINO, R. – PEZZI, A. The role of digital innovation in knowledge management systems: A systematic literature review. [online]. 2021. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296320306238>.

Datum zadání diplomové práce: říjen 2022

Termín odevzdání diplomové práce: leden 2024

L. S.

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2022

Lukáš Golden

Autor práce

Elektronicky schváleno dne 31. 10. 2022

Ing. Jana Pechová, Ph.D.

Vedoucí práce

Elektronicky schváleno dne 31. 10. 2022

doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.

Garant studijní specializace

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2022

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.

Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Praze dne 11.5.2023

A handwritten signature in black ink, written over a horizontal dotted line. The signature is cursive and appears to be 'G. Goldmann'.

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D.za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

1	Úvod do Knowledge managementu	7
1.1	Typy znalostí	8
1.2	Zachycení a kodifikace znalostí	8
1.3	Cyklus Knowledge managementu	10
1.4	Modely Knowledge managementu	15
1.5	Shrnutí.....	18
1.6	Sdílení znalostí.....	19
1.7	Nové trendy v oboru Knowledge managementu	22
1.8	Důsledky nových trendů v automobilovém průmyslu	24
1.9	Závěr teoretických východisek	25
2	Zkoumání postupů řízení znalostí v společnosti Continental AG: Případová studie a metoda Focus Group	26
2.1	Metodika.....	26
2.2	Knowledge management v Continental AG: případová studie	27
2.3	Focus group – Knowledge management ve společnosti Continental AG	32
2.4	Výsledky Focus group	35
3	Doporučení pro společnost Continental.....	41
3.1	Postavení Společnosti v Siemens KM Maturity modelu	42
	Závěr	45
	Seznam literatury	47
	Seznam obrázků	50

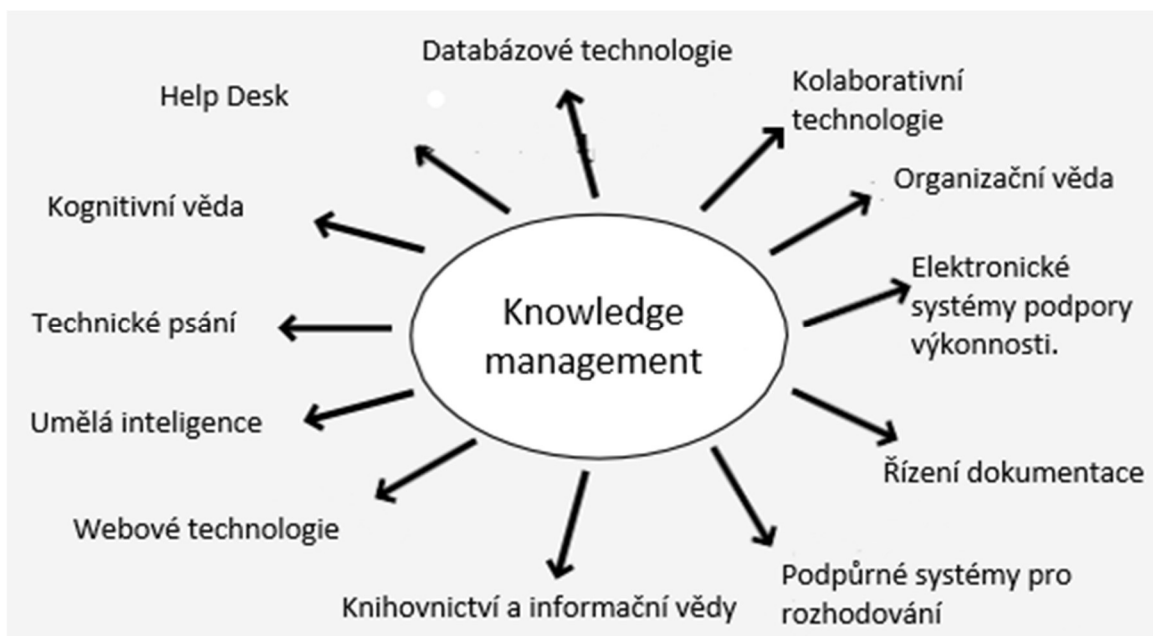
Seznam použitých zkratek a symbolů

AI	Artificial Intelligence (Umělá inteligence)
AR	Augmented Reality (Rozšířená realita)
IATF	International Automotive Task Force
IoT	Internet of Things (Internet věcí)
KM	Knowledge Management (Řízení znalostí)
KMS	Knowledge Management Systems (Systémy řízení znalostí)
ML	Machine Learning (Strojové učení)

1 Úvod do Knowledge managementu

Schopnost řídit znalosti se stává stále klíčovějším prvkem v dnešní znalostní ekonomice. Vytváření a distribuce znalostí se staly důležitými faktory konkurenceschopnosti. Stále více, jsou znalosti považovány za cennou komoditu, která je obsažena v produktech a v tacitních znalostech vysoce zkušených zaměstnanců. Přestože jsou znalosti stále více považovány za komoditu nebo intelektuální aktivum, mají některé paradoxní vlastnosti, které se radikálně liší od vlastností jiných cenných statků. Mezi tyto charakteristiky patří: používání znalostí je nespotřebovává, předání znalostí nevede k jejich ztrátě, velká část cenných znalostí společnosti může odejít dveřmi (Serrat, 2017). Knowledge management byl původně definováno jako proces uplatňování metodického přístupu k zachycování, strukturování, správě a šíření znalostí v rámci organizace s cílem urychlit práci, opakovaně využívat osvědčených postupů a omezit nákladné přepracování každého projektu od začátku.

Knowledge management je podivuhodná směs strategií, nástrojů a technik. Některé z nich nejsou ničím novým. Například vyprávění příběhů, mentoring mezi kolegy a učení se z chyb.



Zdroj: (Dalkir, 2005, s. 7)

Obrázek 1-Multidisciplinární přístup KM

1.1 Typy znalostí

Dalším charakteristickým rysem KM na rozdíl od jiných oblastí řízení informací je schopnost KM zabývat se znalostmi ve všech jejich formách, zejména tacitními a explicitními znalostmi. (Červený, 2016)

Tacitní znalosti

Tacitní znalosti se obtížně vyjadřují slovy, textem nebo kresbami. Oproti tomu explicitní znalosti představují informace, které byly zachyceny v nějaké reálné podobě, například ve slovech, zvukových nahrávkách nebo obrázcích. Tacitní znalosti navíc obvykle přebývají "v myslích lidí, zatímco explicitní znalosti jsou obvykle obsaženy v hmotných nebo konkrétních médiích. Je však třeba poznamenat, že se jedná o poněkud zjednodušenou dvoukolejnost. Ve skutečnosti je "tacitnost" vlastností znalce: to, co je pro jednu osobu snadno artikulovatelné, může být pro jinou osobu obtížně vyjádřitelné. Navíc tentýž obsah může být pro jednu osobu explicitní a pro druhou tacitní. Dochází zde k jistému paradoxu. Na jednu stranu může být pro vysoce kvalifikované a zkušené jedince těžší artikulovat své know-how. Na druhou stranu nováčci snáze verbalizují to, co se pokoušejí udělat, neboť se obvykle řídí návodem nebo postupem. (Nonaka & Takeuchi, 1995)

Explicitní znalosti

Explicitní znalosti lze snadno sdílet, uchovávat a porozumět jim. Již z názvu je patrné, že explicitní znalosti jsou neosobní. Kromě toho jsou explicitní znalosti dokumentovány a kdokoli z těchto znalostí může čerpat, tj. jsou zpravidla veřejně dostupné pomocí informačních a komunikačních nástrojů. Kromě toho se explicitní znalosti vztahují ke kodifikovaným znalostem, které jsou k dispozici ve formě dokumentů, knih, obrázků, map, diagramů a příruček. (Červený, 2016)

1.2 Zachycení a kodifikace znalostí

Shromažďování a kodifikace znalostí se týká procesu shromažďování, organizování a ukládání znalostí v organizaci. Jedná se o zásadní aspekt řízení znalostí (KM), neboť umožňuje organizacím zachytit a uchovat cenné znalosti a odborné znalosti a zpřístupnit je zaměstnancům a dalším stakeholderům.

Dokumentace procesů a postupů umožňuje organizacím zachytit a kodifikovat znalosti. Jedná se o vytváření písemných dokumentů, jako jsou příručky a pokyny,

nebo o tvorbu videí či jiných vizuálních pomůcek, které popisují, jak provádět konkrétní podnikové úkoly nebo procesy (Hall, 2006).

Vytvoření znalostní databáze je pro organizaci způsob, jak zachytit a kodifikovat znalosti vytvořením centralizovaného úložiště informací a prostředků. Znalostní databáze může být vytvořena pomocí nástrojů, jako jsou databáze, systémy pro správu obsahu nebo platformy pro spolupráci, a mohou k ní mít přístup zaměstnanci a další zainteresované strany organizace. Znalostní báze může zlepšit přístup k informacím v rámci organizace. Díky centralizaci informací a zdrojů mohou zaměstnanci snadněji najít informace, které potřebují k plnění svých úkolů. Znalostní báze může také zlepšit spolupráci v rámci organizace. Poskytnutím centrálního místa pro sdílení a přístup k informacím a zdrojům mohou zaměstnanci snadněji spolupracovat s ostatními zúčastněnými stranami. Znalostní báze může také podpořit transparentnost v rámci organizace. Poskytnutím centrálního místa pro informace a zdroje zajistí organizaci, aby všechny zúčastněné strany měly přístup ke stejným informacím a zdrojům, což pomůže omezit nedorozumění a konfliktům.

Provádění rozhovorů a průzkumů je pro organizace způsob, jak zachytit a kodifikovat znalosti shromažďováním informací od zaměstnanců nebo jiných zúčastněných stran. Rozhovory a průzkumy lze provádět osobně, telefonicky nebo online. Mohou organizacím pomoci identifikovat cenné znalosti a zkušenosti v rámci organizace a zdokumentovat je pro budoucí využití. Rozhovory a průzkumy mohou také organizacím pomoci shromažďovat informace z různých zdrojů, včetně zaměstnanců, zákazníků a dalších zainteresovaných stran. To může poskytnout komplexnější pohled na znalosti a odborné znalosti organizace.

Tento přístup také podporuje zapojení a spolupráci v rámci organizace. Organizace mohou podporovat kulturu vzájemné spolupráce a učení tím, že poskytnou zaměstnancům a dalším zúčastněným stranám příležitost podělit se o své znalosti a zkušenosti. Další výhodou je usnadnění příležitosti učit se ze zkušeností a postřehů zkušených zaměstnanců (Sorensen, 2001).

Zachycení získaných zkušeností (lessons learned) je dalším způsobem, jak mohou organizace zachytit a kodifikovat znalosti tak, že zdokumentují zkušenosti získané z projektů nebo jiných iniciativ. To zahrnuje identifikaci osvědčených postupů (best

practices), dokumentaci chyb a získaných zkušeností a sdílení těchto informací s dalšími členy organizace. To pomáhá zlepšit výkonnost v rámci organizace. Identifikací osvědčených postupů a dokumentováním chyb se může organizace poučit ze svých zkušeností a vyhnout se tak jejich opakování v budoucnu. Navíc sdílením znalostí a zkušeností s ostatními se zaměstnanci mohou učit jeden od druhého a pracovat efektivněji jako tým. Také se tím podporuje odpovědnost v rámci organizace. Dokumentováním získaných zkušeností a sdílením těchto informací s ostatními mohou organizace zajistit, aby zaměstnanci dodržovali stanovené postupy a procedury, a pokud tomu tak není, mohou přijmout příslušná opatření.

Znalosti, které nejsou zachyceny, se devalvují a nakonec jsou opomíjeny. Znalosti jsou víc než jen tvrzení, výpovědi a postřehy: představují intelektuální měnu, která přináší největší hodnotu právě, když je v oběhu. Může mít nerealizovaný potenciál a hodnotu, ale jeho hodnota se prověří pouze tehdy, když se využije. V dnešní rychle se rozvíjející ekonomice se znalostní báze organizace rychle stává její jedinou udržitelnou konkurenční výhodou. Tento zdroj jako takový musí být chráněn, kultivován a sdílen mezi členy organizace (Penecipe & Tell, 2001).

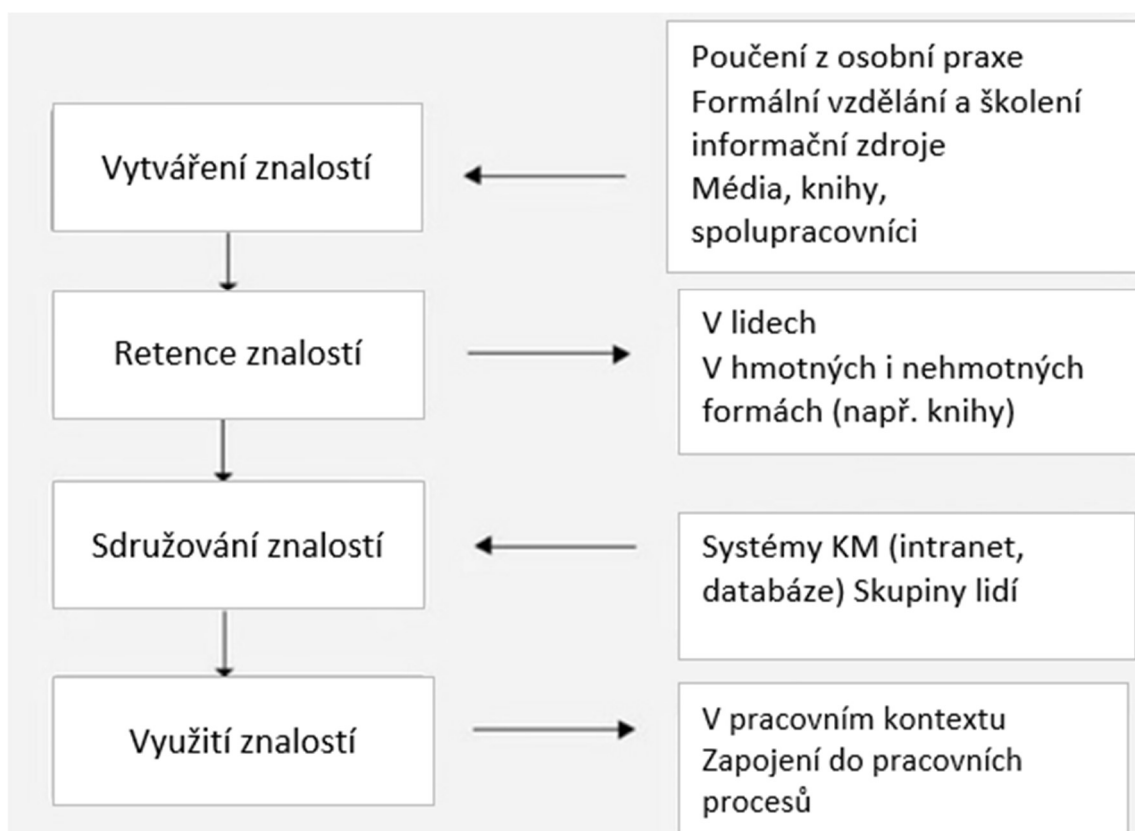
1.3 Cyklus Knowledge managementu

Efektivní řízení znalostí vyžaduje, aby společnost identifikovala, vytvářela, získávala, šířila a využívala přínosy znalostí, které pro ni přinášejí strategickou výhodu. Je třeba jasně rozlišovat mezi informacemi, které lze digitalizovat, a skutečnými znalostními aktivy, která mohou existovat pouze v kontextu intelektuálního systému. Jelikož jsme ještě daleko od vytvoření systémů umělé inteligence, znalostní aktiva se nacházejí v člověku znalém, nikoli v organizaci jako takové. Znalostní informační cyklus si lze představit jako cestu, po níž se informace stávají cenným strategickým aktivem organizace prostřednictvím cyklu řízení znalostí. Jedním z podstatných procesů KM je identifikace a lokalizace znalostí a jejich zdrojů v dané společnosti. Pro usnadnění plošnějšího šíření jsou pak hodnotné znalosti transformovány do explicitní podoby, tzv. kodifikace znalostí. Jsou vytvořeny sítě, postupy a iniciativy, které usnadňují přenos znalostí mezi jednotlivými pracovníky a propojení obsahu znalostí s cílem řešit problémy, rozhodovat se nebo postupovat na základě co nejlepšího znalostního fundamentu. Jakmile jsou tyto cenné, v praxi ověřené znalosti a know-how přeneseny do

organizačního úložiště znalostí, tak se stávají součástí " korporátní paměti" (Wiig,1997).

Wiigův KM cyklus

Wiig se zaměřuje na tři podmínky, které musí být splněny, aby byl podnik v podnikání úspěšný: musí mít předmět podnikání (výrobky/služby) a zákazníky; musí mít zdroje (lidi, kapitál a vybavení) a schopnost jednat. Znalosti jsou hlavní silou, která pohání schopnost inteligentně jednat. S kvalitnějšími znalostmi je možné lépe odhadnout, co a jak dělat. Wiig identifikuje hlavní účel KM jako snahu "přimět podnik jednat inteligentně tím, že usnadňuje tvorbu, akumulaci, šíření a využívání kvalitních znalostí". Pracovat inteligentněji znamená přistupovat ke svým úkolům s větší mírou odborných znalostí – získáváním nejrelevantnějších a nejkvalitnějších znalostí a jejich lepší aplikace. Wiigův cyklus KM se zabývá tím, jak jsou znalosti vytvářeny a využívány jednotlivci nebo jako organizace. V tomto cyklu jsou čtyři hlavní kroky, jak je znázorněno na obrázku 2. (Wiig, 1997)



Zdroj: (Dalkir, 2005, s. 39)

Obrázek 2-Hlavní kroky v rámci Wiiggova KM cyklu

Celkově lze říci, že Wiigův model řízení znalostí poskytuje komplexní rámec pro pochopení toho, jak jsou znalosti v organizacích vytvářeny, sdíleny a využívány. Kromě toho nabízí praktický návod pro řízení znalostí s cílem zlepšit výkonnost organizace.

Bukowitzův a Williamsův KM cyklus

Bukowitzův a Williamsův cyklus řízení znalostí (KM) je model pro pochopení procesu řízení znalostí v organizaci. Vyvinuli jej Richard Bukowitz a Ryan Williams na konci 90. let 20. století a vychází z jejich výzkumu řízení znalostí v různých organizacích.

Podle Bukowitzova a Williamsova cyklu KM existuje šest fází procesu řízení znalostí:

Identifikace: Znalosti, které jsou pro organizaci relevantní a cenné, jsou identifikovány.

Zachycení: Zachycení identifikovaných znalostí ve formě, kterou lze uložit a sdílet.

Organizace: Uspořádání zachycených znalostí tak, aby byly snadno dostupné a použitelné.

Uložení: Uložení uspořádaných znalostí tak, aby byly snadno dostupné těm, kteří je potřebují.

Sdílení: Sdílení uložených znalostí s ostatními v rámci organizace, kteří je mohou využít.

Používání: Využití sdílených znalostí pro podporu rozhodování, řešení problémů a dalších činností v rámci organizace.

Cyklus Bukowitz a Williams KM předpokládá, že organizace by se měly soustředit na všech šest fází cyklu, aby mohly efektivně řídit znalosti a zlepšovat výkonnost organizace. To zahrnuje identifikaci a zachycení znalostí, jejich uspořádání a uložení a jejich zpřístupnění a využití pro ty, kteří je potřebují. Zahrnuje také vytvoření kultury, která podporuje sdílení a využívání znalostí, a rozvoj procesů a systémů, které podporují vytváření a šíření znalostí (Mohajan 2016).

McElroyův KM cyklus

Mark W. McElroy popisuje cyklus znalostí, který se skládá ze dvou rozsáhlých procesů, produkce znalostí a integrace znalostí, s řadou zpětných vazeb na organizační paměť, přesvědčení a tvrzení a na prostředí, v němž se zpracovávají obchodní informace.

Produkce znalostí zahrnuje čtyři procesy:

- i) individuální a skupinové učení
- ii) formulaci znalostních požadavků
- iii) získávání informací
- iv) ověřování znalostí

Integrace znalostí spočívá v tom, že organizace zavádí do svého operačního prostředí nové znalostní nároky a vyřazuje staré. Zahrnuje veškeré předávání znalostí, jako je výuka, sdílení znalostí a další sociální aktivity, které buď předávají znalostním pracovníkům porozumění dříve vytvořeným znalostem organizace, nebo integrují nově vytvořené znalosti. McElroy zdůraznil, že organizační znalosti jsou uchovávány subjektivně v myslích jednotlivců a skupin a objektivně v explicitních formách. McElroy KM cyklus zkoumá existující znalosti a poté identifikuje mezery v současných znalostech, což umožňuje iterativní proces, v němž jsou katalogizovány organizační potřeby a řešení k odstranění mezer ve znalostech (Dalkir, 2005) Shody posilují stávající znalosti, což vede k jejich opětovnému využití, zatímco neshody vedou k úpravám chování při zpracování podnikových informací prostřednictvím jednosmyčkového učení. Postupná selhání v důsledku neshod povedou k pochybnostem a konečnému odmítnutí stávajících znalostí, což naopak vyvolá zpracování znalostí s cílem vytvořit a integrovat nové znalosti, tentokrát prostřednictvím dvousmyčkového učení. V tomto cyklu jsou klíčovými procesy (McElroy, 2010):

- i) individuální a skupinové učení
- ii) formulace znalostního tvrzení
- iii) získávání informací
- iv) kodifikované znalostní tvrzení

v) hodnocení znalostního tvrzení.

Jednou z velkých předností McElroyova cyklu je jasný popis způsobu, jakým jsou znalosti vyhodnocovány a jak je vědomě rozhodováno o tom, zda budou či nebudou začleněny do organizační paměti. V tomto cyklu je ověřování znalostí krokem, který jasně odlišuje KM od správy dokumentů. Neřeší jen ukládání a následnou správu dokumentů nebo znalostí, které byly uloženy "tak, jak jsou". Zaměřuje se na procesy identifikace znalostního obsahu, který má pro organizaci a její zaměstnance hodnotu. McElroyův KMC se od ostatních modelů KM liší tím, že podrobně popisuje očekávané výsledky tvorby a integrace znalostí, jako je zlepšení znalostí organizace a rozšíření znalostní báze organizace.

Kritéria KM cyklu

Je obtížné určit, který cyklus řízení znalostí (KM) je ten " optimální". Pro organizace mohou být vhodnější různé cykly KM v závislosti na jejich specifických vlastnostech a cílech.

Například Wiigův model KM se zaměřuje na čtyři typy znalostí (explicitní, implicitní, zakotvené a externí) a zdůrazňuje, že pro úspěch je důležité vytvářet a řídit všechny čtyři typy znalostí. Tento model může být vhodný pro organizace, které chtějí zachytit a spravovat širokou škálu znalostí.

Berkowitzův a Williamsův cyklus KM a McElroyův cyklus KM nastiňují pět, resp. šest fází procesu KM a zdůrazňují význam identifikace, zachycení, ukládání, sdílení a uplatňování znalostí pro zlepšení výkonnosti organizace. Tyto modely jsou užitečné pro organizace, které chtějí pochopit proces KM strukturovanějším a systematictější způsobem (Dalkir, 2005)

V konečném důsledku bude nejlepší cyklus KM pro danou organizaci záviset na jejích konkrétních potřebách a cílech a také na kultuře a schopnostech organizace. Proto může být pro organizace užitečné zvážit různé modely KM a vybrat si ten, který nejlépe vyhovuje jejich potřebám.

Senge (2006) zavádí koncept učící se organizace, která se vyznačuje schopností neustále se přizpůsobovat, inovovat a zlepšovat prostřednictvím získávání a uplatňování nových znalostí. V učící se organizaci hraje řízení znalostí ústřední roli při podpoře kultury neustálého učení, kdy jsou zaměstnanci povzbuzováni ke sdílení

a uplatňování svých znalostí při řešení problémů a podpoře inovací (Senge, 2006). Cyklus řízení znalostí, jak je popsán v části 1.3, je v souladu s tímto konceptem, neboť zdůrazňuje význam zachycování, uchovávání a sdílení znalostí v rámci organizace (Senge, 2006).

1.4 Modely Knowledge managementu

Aby byla iniciativa v oblasti řízení znalostí úspěšná, musí mít pevný teoretický základ. Hlavní činnosti KM popsané v cyklu KM v předchozí kapitole vyžadují koncepční rámec, v němž se budou pohybovat; jinak nebudou činnosti koordinovány a nepřinesou očekávané přínosy KM.

Von Kroghův a Roosův model organizační epistemologie

Von Kroghův a Roosův model organizační epistemologie představuje rámec pro pochopení role znalostí ve výkonnosti organizace. Vypracovali jej Georg von Krogh a Johan Roos ve své knize "Organizační epistemologie", vydané v roce 1996.

Podle modelu von Krogha a Roose (1996) existují tři úrovně organizačních znalostí: explicitní, implicitní a zakotvené. Tyto tři úrovně znalostí se vzájemně ovlivňují a jsou rozhodující pro výkonnost organizace.

Explicitní znalosti: Explicitní znalosti jsou znalosti, které lze snadno vyjádřit a sdílet. Patří sem například dokumenty, zprávy a příručky. Tento typ znalostí je nezbytný pro komunikaci a rozhodování v organizaci.

Implicitní znalosti: Implicitní znalosti jsou znalosti, které se obtížněji vyjadřují a sdílejí. Patří sem například dovednosti, zkušenosti a hodnoty. Tento typ znalostí je důležitý pro inovace a adaptabilitu, protože pomáhá zaměstnancům pochopit, jak aplikovat své znalosti a dovednosti v nových situacích.

Zabudované znalosti: Zabudované znalosti jsou znalosti, které jsou zakotveny v procesech, systémech a strukturách organizace. Zahrnuje například organizační rutiny a kulturu. Tyto znalosti jsou důležité pro učení a výkonnost organizace, neboť pomáhají zajistit, aby procesy a postupy organizace byly v souladu s jejími cíli a záměry (Krogh&Ross, 1996).

Model von Krogha a Roose zdůrazňuje význam řízení všech tří typů znalostí pro výkonnost organizace. Rovněž naznačuje, že organizace musejí vytvořit kulturu,

kteřá podporuje sdílení a uplatňování znalostí, a že musejí rozvinout systémy a procesy pro zachycování, uchovávání a sdílení znalostí.

Model znalostní spirály Nonaky a Takeuchiho

Model znalostní spirály Nonaky a Takeuchiho je modelem pro pochopení procesu tvorby znalostí. Vyvinuli jej Ikujiro Nonaka a Hirotaka Takeuchi ve své knize "The Knowledge-Creating Company", která byla vydána v roce 1995.

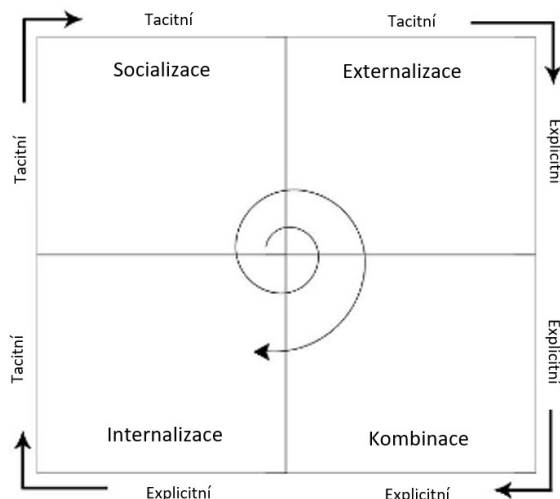
Podle modelu Nonaky a Takeuchiho dochází k vytváření znalostí prostřednictvím socializace, externalizace, kombinace a internalizace. Tyto čtyři fáze znalostní spirály jsou popsány následovně:

Socializace: Socializace je proces získávání znalostí prostřednictvím osobních zkušeností a interakcí s ostatními. Zahrnuje učení prostřednictvím pozorování, napodobování a účasti na činnostech.

Externalizace: Externalizace je proces přeměny implicitních znalostí (znalostí, které se obtížně vyjadřují) na explicitní znalosti (znalosti, které lze snadno vyjádřit a sdílet). Toho lze dosáhnout prostřednictvím činností, jako je vyprávění příběhů, kreslení a vytváření prototypů.

Kombinace: Kombinace je proces kombinování a syntézy různých znalostí za účelem vytvoření nových znalostí. Toho lze dosáhnout prostřednictvím aktivit, jako je brainstorming, řešení problémů a spolupráce.

Internalizace: Internalizace je proces začleňování nových znalostí do mentálních modelů a postupů jednotlivce nebo organizace. Toho lze dosáhnout prostřednictvím školení, vzdělávání a zkušeností (Nonaka & Takeuchi, 1995).



Zdroj: (Nonaka and Takeuchi, 1995, s. 71)

Obrázek 3 – SECI model

Celkově je model znalostní spirály Nonaky a Takeuchiho užitečným rámcem pro pochopení procesu vytváření znalostí a pro vývoj strategií na jeho podporu. Zdůrazňuje význam socializace a externalizace v procesu tvorby znalostí a naznačuje, že organizace musí vytvořit kulturu, která podporuje sdílení a využívání znalostí.

Model znalostní spirály Nonaky a Takeuchiho zůstává i dnes velmi relevantním a vlivným rámcem pro pochopení tvorby a řízení znalostí v organizacích. Tento model, poprvé představený v jejich knize "The Knowledge-Creating Company" (1995), je inspirací pro současný výzkum a praxi v oblasti řízení znalostí.

V posledních letech vědci na původní model navázali a přizpůsobili jej měnícímu se prostředí řízení znalostí, přičemž se zabývali otázkami, jako je dopad digitálních technologií a rostoucí význam spolupráce v globálně distribuovaných týmech (Gourlay & Nurse, 2005; Wang, Noe, & Wang, 2014). Například role sociálních médií a dalších digitálních platforem při usnadňování socializace a externalizace znalostí byla zdůrazněna jako zásadní vývoj v moderních postupech řízení znalostí (Leonardi, Huysman, & Steinfield, 2013). Kromě toho byl model rozšířen o zkoumání úlohy organizační kultury a vedení při vytváření prostředí podporujícího proces spirály znalostí (von Krogh, Nonaka, & Rechsteiner, 2012).

Závěrem lze říci, že ačkoli byl model znalostní spirály Nonaky a Takeuchiho představen před více než dvaceti lety, zůstává vysoce relevantním a vlivným

rámcem pro pochopení tvorby a řízení znalostí v dnešním rychle se měnícím podnikatelském prostředí.

Proces zavádění znalostního managementu v organizacích zahrnuje několik kroků, včetně identifikace potřeb znalostí, vypracování strategie řízení znalostí a zavedení procesů a systémů řízení znalostí (Bureš, 2007). Podle Bureše (2007) vyžaduje úspěšná implementace řízení znalostí jasné pochopení cílů organizace a také zapojení všech zainteresovaných stran, od vrcholového managementu až po zaměstnance. Organizace by navíc měly pravidelně monitorovat a vyhodnocovat efektivitu svých postupů řízení znalostí, aby zajistily jejich neustálé zlepšování a soulad se strategickými cíli (Bureš, 2007).

1.5 Shrnutí

Nelze jednoznačně konstatovat, že jeden model řízení znalostí je lepší než ten druhý, jelikož různé modely mohou být pro různé organizace více či méně vhodné v závislosti na jejich konkrétní situaci a cílů.

Model znalostní spirály Nonaky a Takeuchiho je modelem pro porozumění procesu tvorby znalostí, zatímco von Kroghův a Roosův model organizační epistemologie je modelem pro porozumění roli znalostí ve výkonnosti organizace. Tyto modely jako takové se zaměřují na odlišné aspekty řízení znalostí a mohou být pro různé organizace více či méně významné v závislosti na jejich cílech a potřebách (Dalkir 2005).

Například pro organizaci, která se primárně zabývá porozumění tomu, jak vytvářet nové vědomosti a podporovat inovace, může být praktičtější model znalostní spirály Nonaky a Takeuchiho. Naopak pro organizaci, která se primárně zabývá pochopením toho, jak řídit a využívat znalosti pro zlepšení výkonnosti, může být relevantnější von Kroghův a Roosův model organizační epistemologie.

Obecně lze shrnout, že organizace si musí vybrat model nebo rámec řízení znalostí odpovídající jejich specifickým potřebám a cílům. Je však také důležité mít na paměti, že řízení znalostí je komplexní a dynamická oblast. Proto může být pro organizace přínosné, když budou pro podporu svého úsilí v oblasti KM využívat kombinaci různých modelů a přístupů.

Petříková a Čermáková (2010) kladou důraz na to, aby byly do řízení znalostí začleněny osvědčené postupy, jako je vytváření znalostních úložišť, podpora sdílení znalostí a podpora kultury přátelské ke znalostem v organizaci. Přijetím těchto osvědčených postupů mohou organizace lépe využívat svůj intelektuální kapitál a podporovat inovace a spolupráci mezi zaměstnanci, což vede ke zlepšení celkové výkonnosti (Petříková a Čermáková, 2010). Kromě těchto osvědčených postupů Durst a Zieba (2018) zdůrazňují zásadní roli identifikace a řízení vědomostních rizik, která se týkají potenciálních hrozeb pro vědomostní aktiva organizace, jako je ztráta odborných znalostí v důsledku fluktuace zaměstnanců nebo nedostatečných mechanismů ochrany znalostí.

Aktivním mapováním a řešením znalostních rizik mohou organizace zajistit dlouhodobou udržitelnost svých postupů řízení znalostí a udržet si konkurenční výhodu (Durst a Zieba, 2018). Tento integrovaný přístup zdůrazňuje, že organizace se musí zaměřit nejen na získávání a sdílení znalostí, ale také na ochranu a uchování svého intelektuálního kapitálu, což je nezbytné pro dosažení komplexní a účinné strategie řízení znalostí (Petříková & Čermáková, 2010; Durst & Zieba, 2018).

1.6 Sdílení znalostí

Muhammed a Zaim (2020) podtrhují význam podpory leadershipu a úspěšnosti řízení znalostí pro usnadnění vzájemného sdílení znalostí a zlepšení výkonnosti organizace. Pokud vedoucí představitelé aktivně podporují iniciativy v oblasti řízení znalostí a vytvářejí prostředí příznivé pro sdílení znalostí, je pravděpodobnější, že se zaměstnanci zapojí do vzájemného sdílení znalostí, což vede k lepší celkové výkonnosti (Muhammed a Zaim, 2020).

Jakmile jsou znalosti zachyceny a kodifikovány, je třeba je sdílet a šířit v rámci celé organizace. S nástupem PC a WWW se nepřímo předpokládá, že všichni uživatelé webu jsou zdatnými vyhledávači. Toto se označuje jako "informační gramotnost", definovaná jako "soubor schopností vyžadujících, aby jedinec rozpoznal, kdy je třeba získat informace, a mít schopnost potřebné informace vyhledat, vyhodnotit a efektivně využít". Bez odpovídajícího školení v oblasti informací může dojít k promarnění úsilí a k nákladným chybám v organizacích (Dalkir, 2005).

Nástroje pro sdílení znalostí jsou softwarové aplikace určené k usnadnění sdílení a šíření informací a znalostí v rámci organizace. Existuje několik typů nástrojů pro sdílení znalostí.

Nástroje pro podporu spolupráce

Nástroje pro spolupráci jsou softwarové aplikace, které umožňují jednotlivcům, týmům a organizacím efektivněji spolupracovat. K dispozici je mnoho různých typů nástrojů pro spolupráci, z nichž každý má své vlastní funkce a možnosti.

Nástroje pro spolupráci lze rozdělit do tří různých kategorií podle jejich primární funkce. Chat a zasílání rychlých zpráv: Příklady nástrojů pro chat a instant messaging, které umožňují uživatelům komunikovat v reálném čase, jsou Slack, Microsoft Teams a Google Hangouts. Tyto nástroje často obsahují funkce, jako jsou skupinové chatovací místnosti, sdílení souborů a videokonference. Řízení projektů: Asana je příkladem nástroje pro řízení projektů, který uživatelům umožňuje sledovat úkoly, termíny a průběh projektu. Součástí tohoto nástroje jsou funkce, jako například seznamy úkolů, kalendáře a ovládací panely, které poskytují ucelený přehled o stavu projektu. Sdílení a ukládání souborů: Disk Google, Dropbox a OneDrive představují nástroje pro sdílení a ukládání souborů, které uživatelům umožní ukládat, sdílet a přistupovat k souborům odkudkoliv. Tyto nástroje mnohdy obsahují funkce, jako je kontrola verzí, komentáře a spolupráce (Ipe, 2020).

Při hodnocení nástrojů pro spolupráci může být užitečné zvážit faktory, jako je snadnost použití, integrace s dalšími nástroji, možnosti přizpůsobení, zabezpečení, funkce ochrany soukromí a podpora mobilních zařízení. Kromě toho může být užitečné získat zpětnou vazbu od uživatelů a stakeholderů, aby bylo možné určit, který nástroj nejlépe vyhovuje jejich požadavkům a preferencím.

Nástroje pro správu dokumentů

Nástroje pro správu dokumentů jsou softwarová řešení, která ukládají, organizují a spravují elektronické dokumenty a soubory. Tyto nástroje pomáhají organizacím spravovat jejich informační aktiva tím, že poskytují centralizované úložiště pro ukládání a sdílení dokumentů, snižují náklady na ruční manipulaci a ukládání a zlepšují zabezpečení informací a přístup k nim.

Mezi standardní funkce nástrojů pro správu dokumentů patří řízení verzí, vyhledávání a získávání dokumentů, indexování a kategorizace dokumentů, zabezpečení dokumentů a řízení přístupu a řízení pracovních postupů.

Správa dokumentů je v automobilovém průmyslu důležitá, neboť se jedná o vysoce regulované a složité odvětví, které zahrnuje mnoho různých oddělení, dodavatelů a zúčastněných stran. Aby bylo zajištěno, že správné informace budou k dispozici správným lidem ve správný čas, je nezbytné mít dobře organizovaný systém pro správu dokumentů a informací. V automobilovém průmyslu existuje mnoho dokumentů, které je třeba spravovat, například konstrukční výkresy, specifikace, výrobní harmonogramy, zprávy o kontrole kvality a výsledky testování. Tyto dokumenty mají přísné revizní a schvalovací procesy, které je třeba dodržovat, aby bylo zajištěno, že konečný produkt splňuje požadované normy. Mnoho automobilových společností navíc spolupracuje s více dodavateli, kteří mohou potřebovat přístup k určitým informacím, aby mohli efektivně vykonávat svou práci. Nástroje pro správu dokumentů mohou pomoci zajistit, aby všechny strany měly přístup k aktuálním informacím, které potřebují. Robustní systém správy dokumentů pomůže zefektivnit schvalovací proces, zlepšit spolupráci mezi odděleními a snížit riziko chyb a nedorozumění. To může pomoci zlepšit celkovou efektivitu organizace a zvýšit spokojenost zákazníků (IATF 16949, 2016).

Vyhledávače odbornosti

Vyhledávače odbornosti jsou nástroje, které slouží k identifikaci a vyhledávání osob v rámci organizace s odborností v určitých oblastech. Tyto nástroje hrají zásadní roli v řízení znalostí, protože usnadňují sdílení a předávání znalostí v rámci organizace. Expertní lokátory mohou mít mnoho podob, včetně databází, adresářů a organizačních schémat. Obvykle však pomáhají zaměstnancům najít ty správné lidi, kteří zodpoví jejich otázky, vyřeší problémy nebo poskytnou radu. Propojením zaměstnanců s odborníky z různých oblastí organizace mohou lokátory odborných znalostí pomoci vytvořit pracoviště, na kterém se bude lépe spolupracovat a které bude efektivnější. Jednou z klíčových výhod lokátorů odborných znalostí je, že pomáhají zkrátit čas, který zaměstnanci potřebují k nalezení potřebných informací. To může být důležité zejména v organizacích, kde zaměstnanci pracují na složitých projektech a potřebují získat přístup k informacím z různých zdrojů. Pomocí

vyhledávače odborných znalostí mohou zaměstnanci rychle identifikovat odborníky ve svém oboru a obrátit se na ně s žádostí o pomoc (Mcinerney & Mohr, 2007).

Další výhodou lokátorů odborných znalostí je, že mohou pomoci podpořit kulturu spolupráce a sdílení znalostí v organizaci. Tím, že tyto nástroje usnadňují zaměstnancům vyhledávání odborníků v jejich oboru, mohou je povzbudit k tomu, aby se obraceli na ostatní s žádostí o pomoc a radu. To může vést k větší spolupráci a podpoře pracovního prostředí, což pomáhá zlepšit morálku zaměstnanců a jejich spokojenost s prací (Adelwhab 2019).

Systemy pro správu vzdělávání

Systemy pro správu vzdělávání (LMS) jsou softwarové platformy, které podporují poskytování a správu vzdělávacího obsahu. Používají je organizace, včetně podniků, škol a vládních agentur, k poskytování online školení a vzdělávání zaměstnancům, studentům a dalším zúčastněným stranám (Dalkir 2005) .

Hlavním cílem LMS je poskytnout centralizovanou a dostupnou platformu pro vzdělávání a rozvoj. System obvykle nabízí řadu funkcí, jako je správa kurzů, hodnocení a testování, vytváření zpráv a sledování pokroku studujících. Tyto funkce jsou navrženy tak, aby organizacím pomáhaly efektivně a účinně řídit a poskytovat programy vzdělávání a rozvoje.

Školení a vzdělávání zaměstnanců hraje v řízení znalostí klíčovou roli, protože pomáhá usnadnit přenos a aplikaci znalostí v organizaci (Barták, 2007). Podle Bartáka (2007) mohou praktické vzdělávací programy nejen zlepšit dovednosti a kompetence zaměstnanců, ale také podpořit kulturu neustálého učení a sdílení znalostí. V této souvislosti je důležité, aby organizace vytvářely školicí programy šité na míru specifickým potřebám svých zaměstnanců, přičemž zohledňují faktory, jako jsou pracovní role, odpovědnosti a úrovně odborných znalostí (Barták, 2007).

1.7 Nove trendy v oboru Knowledge managementu

V posledních letech prošel automobilový průmysl významnými změnami, které vedly ke vzniku nových trendů v oblasti řízení znalostí. Kromě toho se toto odvětví stalo složitějším v důsledku technologického pokroku, nových předpisů a potřeby uspokojovat měnící se požadavky zákazníků. Tato kapitola se zabývá těmito novými

trendy v oblasti řízení znalostí v automobilovém průmyslu, jejich dopady a tím, jak je mohou společnosti využít k udržení konkurenceschopnosti.

Trend 1: Umělá inteligence (AI) a strojové učení (ML)

Umělá inteligence a strojové učení mění automobilový průmysl a činí jej efektivnějším, inovativnějším a bezpečnějším. Umělou inteligenci a ML lze uplatnit v několika oblastech, jako je autonomní řízení, prediktivní údržba, řízení dodavatelského řetězce a kontrola kvality. Například společnost Continental AG vyvinula řešení založené na umělé inteligenci, které využívá kamery a senzory k detekci výmolů a poškození vozovky, což umožňuje řidičům vyhnout se jim a zvýšit bezpečnost silničního provozu (Continental, 2019) .

Trend 2: Internet věcí (IoT)

Internet věcí (IoT) je síť zařízení připojených k internetu, která jim umožňuje sdílet a shromažďovat data. Automobilový průmysl přijal internet věcí za účelem zlepšení konektivity, automatizace procesů a sběru dat v reálném čase. Například společnost BMW využívá IoT ke sběru a analýze dat ze svých vozidel s cílem zlepšit výkon, snížit náklady na údržbu a zlepšit zákaznickou zkušenost (Rajashree, 2018) .

Trend 3: Kolaborativní správa znalostí

Kolaborativní správa znalostí je trend, který spočívá v propojení zaměstnanců z různých oddělení, aby společně pracovali na konkrétním projektu nebo úkolu. Tento přístup umožňuje společnostem využívat odborné znalosti svých zaměstnanců, což vede k rychlejšímu řešení problémů a inovacím. Například společnost Ford Motor Company zavedla systém kolaborativního řízení znalostí, který umožňuje zaměstnancům sdílet své znalosti a zkušenosti, což vede k rychlejšímu rozhodování a lepšímu vývoji produktů (Baker,2016).

Trend 4: Rozšířená realita (AR)

Technologie rozšířené reality (AR) umožňuje uživatelům překrývat virtuální obrazy a data na reálný svět. Automobilový průmysl využívá AR ke zlepšení školení, zkrácení doby údržby a zlepšení zákaznického komfortu. Například společnost Porsche využívá technologii AR k tomu, aby zákazníkům umožnila virtuální

prohlídku funkcí jejich vozu a umožnila jim přizpůsobit si svůj vůz v reálném čase (Automobil Revue, 2022).

Trend 5: Řízení znalostí a zkušenosti zákazníků

Společnosti si stále více uvědomují, že zákaznická zkušenost je klíčovým faktorem jejich úspěchu. Proto do svých strategií začleňují správu znalostí, aby zlepšily zákaznickou zkušenost. Díky zachycení a využití zpětné vazby od zákazníků mohou společnosti identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit, a přijmout potřebná opatření. Například společnost General Motors zavedla systém řízení znalostí, který shromažďuje a analyzuje zpětnou vazbu od zákazníků s cílem zlepšit design výrobků, zlepšit služby zákazníkům a zvýšit jejich loajalitu (My customer, 2002).

Trend 6: Správa znalostí v cloudu

V automobilovém průmyslu jsou stále populárnější cloudová řešení pro správu znalostí. Tato řešení umožňují společnostem ukládat znalosti a přistupovat k nim odkudkoli a kdykoli, což může zlepšit spolupráci a sdílení informací mezi týmy. Například tým inženýrů na různých místech může společně pracovat na projektu pomocí cloudových nástrojů pro spolupráci a snadno přistupovat ke stejným datům a informacím (Jaikishan 2020).

Trend 7: Analýza velkých objemů dat

Analýza velkých dat nabývá v automobilovém průmyslu stále většího významu. Vzhledem k tomu, že automobily jsou stále více propojené a generují více dat, musí být společnosti schopny tato data analyzovat, aby získaly přehled a mohly se lépe rozhodovat. Výrobce automobilů může například využívat analýzu velkých dat k identifikaci vzorců v zákaznických datech a k vývoji nových produktů nebo služeb, které lépe vyhovují potřebám zákazníků (Deloitte China, 2023).

1.8 Důsledky nových trendů v automobilovém průmyslu

Automobilový průmysl čelí mnoha výzvám a správa znalostí je důležitější než kdykoli předtím. Nové trendy v oblasti správy znalostí, jako je umělá inteligence, cloudová řešení, správa znalostí na sociálních sítích, analýza velkých dat a agilní správa znalostí, významně ovlivňují toto odvětví. Přijetím těchto trendů a jejich

začleněním do svých strategií správy znalostí si automobilové společnosti mohou udržet konkurenceschopnost a pokračovat v inovacích

1.9 Závěr teoretických východí

Závěrem lze říci, že řízení znalostí se stává stále důležitější oblastí výzkumu a praxe v organizacích po celém světě. Zkoumáním různých teorií znalostního managementu tato práce zdůraznila význam efektivního řízení znalostí pro dosažení konkurenční výhody, inovací a zlepšení výkonnosti.

Teoretická část začala definicí řízení znalostí a jeho klíčových složek: vytváření, sdílení, uchovávání a uplatňování. Poté byly zkoumány různé teorie, včetně znalostního pohledu na firmu, sociálního konstruktivismu a pohledu založeného na zdrojích. Každá z teorií poskytla jedinečný pohled na řízení znalostí a zdůraznila různé aspekty jeho významu a praktické implementace.

Práce zkoumala různé nástroje a techniky řízení znalostí, jako jsou systémy pro správu dokumentů, nástroje pro spolupráci a vyhledávače odborných znalostí. Je prokázáno, že efektivní implementace těchto nástrojů může výrazně posílit úsilí v oblasti řízení znalostí a přispět k celkovému úspěchu organizace.

V neposlední řadě se práce zabývala novými trendy v oblasti řízení znalostí, jako je využívání umělé inteligence a strojového učení, nástup sociálního řízení znalostí a význam vytváření kultury sdílení znalostí. Tyto trendy poukazují na pokračující vývoj managementu znalostí a zdůrazňují, že je důležité držet krok s novým vývojem v této oblasti.

Na konec lze říci, že efektivní řízení znalostí je pro úspěch každé organizace zásadní. Organizace mohou zlepšit svou výkonnost zavedením vhodných teorií, nástrojů a technik řízení znalostí, vytvořením konkurenční výhody a podporou inovací. Doporučuje se, aby organizace udržovaly krok s novými trendy v oblasti řízení znalostí, aby zůstaly konkurenceschopné a efektivní ve stále se měnícím podnikatelském prostředí.

2 Zkoumání postupů řízení znalostí v společnosti Continental AG: Případová studie a metoda Focus Group

Cílem této studie je popsat praktické postupy řízení znalostí ve společnosti Continental AG. Studie využívá přístup případové studie a focus group ke sběru dat od různých úrovní zaměstnanců organizace. Cílem je získat komplexní porozumění praktikám řízení znalostí v organizaci a identifikovat oblasti pro zlepšení.

2.1 Metodika

V této studii budou použity dvě kvalitativní výzkumné metody, případová studie a focus group, aby bylo možné komplexně pochopit postupy řízení znalostí ve společnosti Continental AG. Sběr dat pro obě metody bude probíhat po dobu dvou měsíců, od dubna do května, za účasti klíčových pracovníků a zaměstnanců z různých úrovní organizace.

Případová studie: Případová studie je podrobné, kontextuální zkoumání určitého jevu nebo problému v jeho reálném prostředí (Hollweck, 2014). Cílem tohoto výzkumu je prostřednictvím případové studie společnosti Continental AG poskytnout podrobný a diferencovaný popis postupů řízení znalostí ve společnosti a zároveň identifikovat faktory, které ovlivňují jejich implementaci a efektivitu. Data pro případovou studii budou shromážděna především na základě přímých zkušeností a pozorování autora, který je již čtyři roky zaměstnán jako Manufacturing engineer ve společnosti Continental AG. Kromě toho budou přezkoumány a analyzovány informace dostupné na intranetu společnosti a ve veřejných internetových zdrojích. V neposlední řadě budou také provedeny rozhovory s klíčovými pracovníky, kteří se podílejí na praktikách řízení znalostí v organizaci, aby byly získány další poznatky a pohledy.

Focus Group: Focus group je forma kvalitativního výzkumu, která zahrnuje strukturovanou skupinovou diskusi mezi účastníky, kteří sdílejí společné charakteristiky nebo zkušenosti související s tématem výzkumu (Krueger & Casey, 2014). V rámci této studie bude provedena focus group s osmi zaměstnanci z různých úrovní organizace, včetně juniorních a seniorních pracovníků z různých oddělení. Diskuse ve focus group se uskuteční 20. dubna, bude trvat dvě hodiny a bude ji vést moderátor s využitím otevřených otázek. Cílem této metody je získat

ucelený obraz o pohledu zaměstnanců na postupy řízení znalostí a identifikovat oblasti pro zlepšení.

Kombinací metod případové studie a focus group umožní tato studie triangulaci dat, což může zvýšit platnost a spolehlivost výsledků výzkumu. Případová studie poskytuje podrobné porozumění organizačnímu kontextu a praktikám řízení znalostí. Zároveň focus nabízí vhled do perspektivy a zkušeností zaměstnanců souvisejících s těmito postupy. Syntéza těchto dvou zdrojů dat umožní provést důkladnější a obsáhlejší analýzu postupů řízení znalostí společnosti Continental AG a poskytnout informace pro doporučení ke zlepšení.

Analýza dat

Data získaná z případové studie budou analyzována pomocí obsahové analýzy s cílem identifikovat témata související s postupy řízení znalostí. Tato témata budou použita k vytvoření komplexního porozumění praktikám řízení znalostí v organizaci. Kromě toho budou data získaná z focus group analyzována pomocí tematické analýzy s cílem identifikovat klíčová témata související s praktikami řízení znalostí, tak jak je vnímají zaměstnanci. Tato témata budou použita k identifikaci oblastí, které je třeba zlepšit v oblasti praxe řízení znalostí.

Omezení

Studie má jistá omezení, která je třeba vzít v potaz. Jednak bude studie provedena v jedné společnosti, a zjištění tak nemusí být generalizovatelná pro jiné organizace. Druhým důvodem je, že studie bude omezena časem a zdroji, které jsou k dispozici pro sběr a analýzu dat.

2.2 Knowledge management v Continental AG: případová studie

Společnost Continental je významným světovým dodavatelem pro automobilový průmysl, který se specializuje na širokou škálu výrobků pro osobní a nákladní automobily a autobusy (Continental, 2023). Společnost působí ve více než 60 zemích a zaměstnává více než 240 000 lidí po celém světě (Continental, 2023). Tato případová studie se zaměřuje na působení společnosti Continental v Brandýse nad Labem v České republice. Společnost Continental působí v České republice od roku 1994 a závod v Brandýse nad Labem je jedním z nejvýznamnějších závodů v zemi (CzechInvest, 2020).

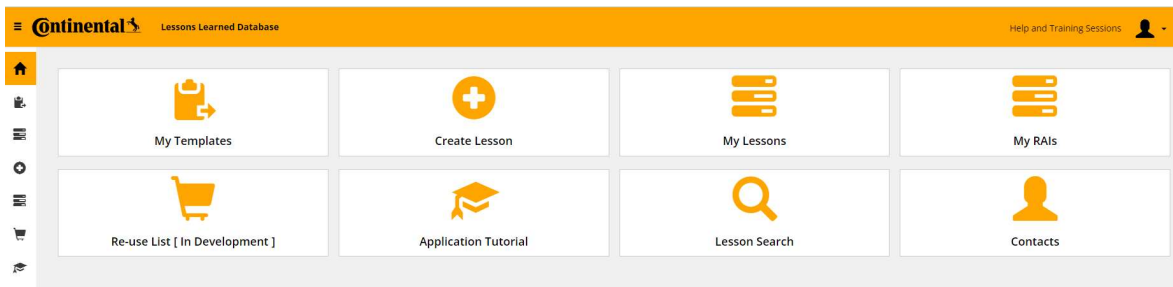
Závod v Brandýse nad Labem se zaměřuje na montáž elektronických komponent pro automobily, vyrábí panely HMI, řídicí jednotky a software (Continental, 2023). Závod má přibližně 2 600 zaměstnanců a působí ve čtyřech budovách o rozloze přes 40 000 m² (CzechInvest, 2020). Provoz společnosti Continental v Brandýse nad Labem je zaměřen na inovace v oblasti výrobních technologií a vývoje (Continental, 2023). Kromě toho v závodě sídlí několik inženýrských týmů, které pracují na zavádění nových výrobních technologií pro automobilový průmysl (Continental, 2023).

Řízení znalostí ve společnosti Continental v Brandýse nad Labem

Tato případová studie zkoumá přístup a strategii řízení znalostí společnosti Continental, dodavatele automobilového průmyslu Tier 1, se zaměřením na její školicí programy, integrační období pro nové zaměstnance, mentorské iniciativy, databázi získaných zkušeností, firemní WIKI a vyhledávače odborníků. Tato studie poukazuje na snahu společnosti sladit své postupy řízení znalostí s Nonakovým spirálovým modelem a integraci nových trendů, jako jsou IoT, AI, AR a cloudové technologie.

Řízení znalostí je pro činnost společnosti Continental v Brandýse nad Labem zásadní. Společnost si uvědomuje důležitost sdílení znalostí a spolupráce při podpoře inovací a zvyšování produktivity. Pro usnadnění řízení znalostí společnost Continental zavedla několik iniciativ a programů, které podporují zaměstnance ve sdílení jejich znalostí a zkušeností.

Jednou z klíčových iniciativ v tomto ohledu je používání softwaru pro správu znalostí. Společnost Continental využívá korporátní databázi získaných zkušeností k dokumentaci, sdílení, šíření a opětovnému využití osvědčených řešení a ověřených zkušeností. Hlavním cílem Lessons Learned je zabránit opakování selhání a standardizovat osvědčené postupy.



Obrázek 4 – Rozcestník aplikace Lesson Learned

V aplikaci Lessons learned ve společnosti Continental, má každý zaměstnanec s přihlašovacími údaji k účtu přístup na hlavní obrazovku, kde se mu zobrazí hlavní funkce, například vytvoření lekce nebo vyhledání konkrétní lekce pomocí klíčových slov.

Poté, co byla prozkoumána databáze získaných zkušeností a její klíčová role při podpoře sdílení znalostí a spolupráce ve společnosti Continental, je nezbytné prozkoumat další zásadní aspekt strategie řízení znalostí: firemní WIKI. Tento výkonný nástroj doplňuje databázi získaných zkušeností tím, že poskytuje centralizovanou platformu pro přístup k technické dokumentaci, osvědčeným postupům a dalším cenným zdrojům. Následující část se bude zabývat vývojem, implementací a dopadem podnikové WIKI společnosti Continental a ukáže její přínos k přístupu organizace k řízení znalostí a celkovému úspěchu v automobilovém průmyslu.

Domovská stránka WIKI společnosti Continental poskytuje přehled obsahu platformy a obsahuje odkazy na základní zdroje, oznámení a nejnovější aktualizace. Domovská stránka je navržena s ohledem na uživatelskou přívětivost a umožňuje zaměstnancům snadnou navigaci do příslušných sekcí WIKI.

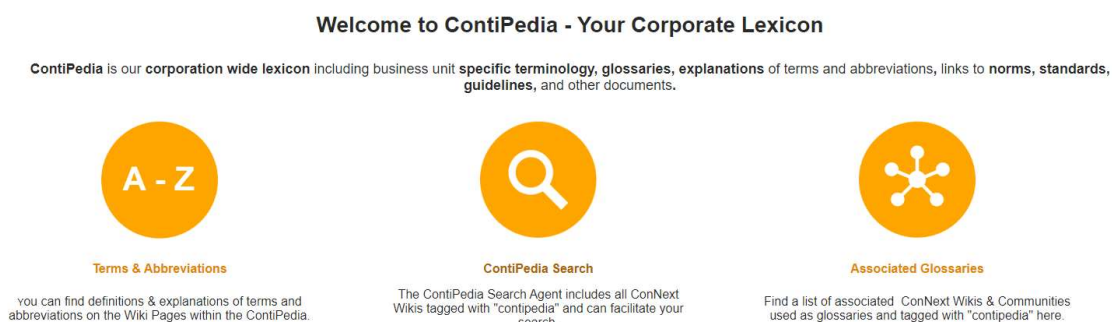
WIKI je uspořádána do kategorií a podkategorií, které seskupují související informace a zdroje. Například ve společnosti Continental mohou být kategorie založeny na odděleních inženýrství, personalistiky nebo výroby. Podkategorie dále rozdělují obsah na konkrétní témata, jako jsou projekty nebo produkty. Tato organizační struktura pomáhá zaměstnancům rychle najít potřebné informace.

Základní obsah WIKI tvoří stránky a články, které obsahují podrobné informace, pokyny, osvědčené postupy a další důležité zdroje související s činností společnosti

Continental. Zaměstnanci jsou vyzýváni k vytváření a úpravám těchto stránek, což podporuje spolupráci a zajišťuje, že WIKI zůstává aktuální a relevantní.

Důležitou součástí firemní WIKI společnosti Continental je funkce vyhledávání, která umožňuje zaměstnancům rychle najít informace a zdroje zadáním příslušných klíčových slov nebo frází. Možnosti pokročilého vyhledávání navíc umožňují uživatelům upřesnit vyhledávání zadáním kategorií, podkategorií nebo jiných kritérií, což dále zjednodušuje vyhledávání relevantních informací.

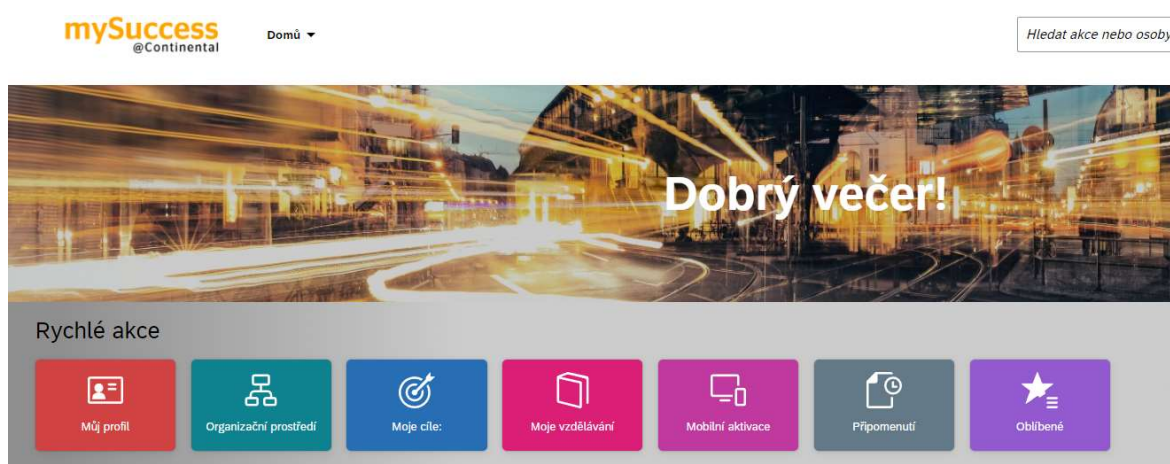
Příkladem WIKI společnosti Continental v akci může být dokumentace nového výrobního procesu vyvinutého technickým oddělením. Inženýrský tým vytvoří stránku WIKI s podrobnými informacemi o procesu, jeho výhodách a potřebném vybavení a činnostech. Zařazují také obrázky, diagramy a videa, která poskytují názorná vysvětlení. Jakmile je stránka zveřejněna, mohou k informacím přistupovat další oddělení, například oddělení výroby a kontroly kvality, a seznámit se s novým procesem a poskytnout zpětnou vazbu nebo navrhnout zlepšení. Díky tomuto přístupu založenému na spolupráci umožňuje WIKI společnosti Continental získávat, sdílet a využívat cenné znalosti v rámci celé organizace.



Obrázek 5- Úvodní obrazovka Contipedia

Na základu firemní WIKI společnosti Continental a její zásadní roli při podpoře kultury sdílení znalostí je další důležitou součástí strategie řízení znalostí portál "My Success". Tato inovativní platforma umožňuje zaměstnancům přihlásit se do různých vzdělávacích programů prostřednictvím samo přihlášení nebo doporučení ze strany nadřízených. Školení nabízená prostřednictvím portálu "My Success" zahrnují různá témata, včetně technických dovedností relevantních pro danou práci a základních měkkých dovedností, jako je komunikace a organizace času. Tím, že společnost Continental poskytuje svým zaměstnancům snadný přístup k těmto

komplexním možností školení, zajišťuje neustálý rozvoj svých pracovníků a doplňuje možnosti sdílení znalostí prostřednictvím firemní WIKI. Tyto nástroje společně usnadňují holistický přístup k řízení znalostí a umožňují společnosti Continental udržet si konkurenční výhodu v rychle se vyvíjejícím automobilovém průmyslu.



Obrázek 6- My Success rozcestník

Kromě firemní WIKI a portálu "My Success" společnost Continental navrhla komplexní plán integrace pro nové zaměstnance, čímž prokázala svůj závazek k řízení znalostí a rozvoji zaměstnanců. Tento plán, který obvykle trvá šest měsíců, popisuje povinná školení a základní dovednosti, které si musí nově příchozí zaměstnanci osvojit, aby mohli efektivně přispívat k rozvoji organizace.

Během tohoto integračního období je novým zaměstnancům přidělen mentor, který dohlíží na jejich pokrok a poskytuje jim vedení a podporu. Role mentora je klíčová pro zajištění hladkého přechodu a podporu pozitivních pracovních vztahů mezi nově příchozím a zbytkem týmu.

Jedním z jedinečných aspektů integračního plánu společnosti Continental je požadavek, aby noví zaměstnanci strávili jeden den prací v jiných odděleních. Tato mezioborová zkušenost jim poskytuje cenné poznatky o fungování různých oblastí v rámci organizace, podporuje hlubší pochopení procesů společnosti Continental a podporuje spolupráci.

Plán integrace je v hladkém souladu s dříve diskutovanými iniciativami v oblasti řízení znalostí, jako je firemní WIKI a portál "My Success". Jakmile noví zaměstnanci projdou povinným školením a osvojí si základní dovednosti, mohou tyto platformy

využívat k přístupu k relevantním zdrojům, navazovat kontakty s kolegy a sdílet nově nabyté znalosti. Program mentoringu navíc doplňuje plán integrace tým, že usnadňuje přenos znalostí a podporuje podpůrné prostředí pro učení.

Na závěr je možné říci, že strategie společnosti Continental v oblasti řízení znalostí, která zahrnuje firemní WIKI, portál "My Success" a plán integrace nových zaměstnanců, dokazuje, že se organizace zavázala podporovat kulturu sdílení znalostí a rozvoj zaměstnanců. Tyto iniciativy významně přispěly k růstu a úspěchu společnosti Continental v konkurenčním automobilovém průmyslu.

Vždy však existují příležitosti ke zlepšení. Jednou z potenciálních oblastí, kde lze zlepšit přístup společnosti Continental k řízení znalostí, je podpora mezioborové spolupráce a komunikace prostřednictvím WIKI a dalších platform. To by podpořilo hlubší porozumění různým oddělením a funkcím organizace.

Dalším aspektem, který je třeba zvážit, je průběžné vyhodnocování a aktualizace povinných školení a dovedností zahrnutých do plánu integrace nových zaměstnanců. Zajištění, aby tyto složky zůstaly relevantní a v souladu s trendy a vývojem v odvětví, přispěje k efektivnějšímu procesu integrace.

Kromě toho je pro další rozvoj zaměstnanců zásadní rozšíření nabídky vzdělávacích programů dostupných prostřednictvím portálu "My Success". Začleněním nových technologií a inovativních metodik může společnost Continental vybavit své zaměstnance dovednostmi a znalostmi potřebnými pro orientaci v rychle se vyvíjejícím automobilovém prostředí.

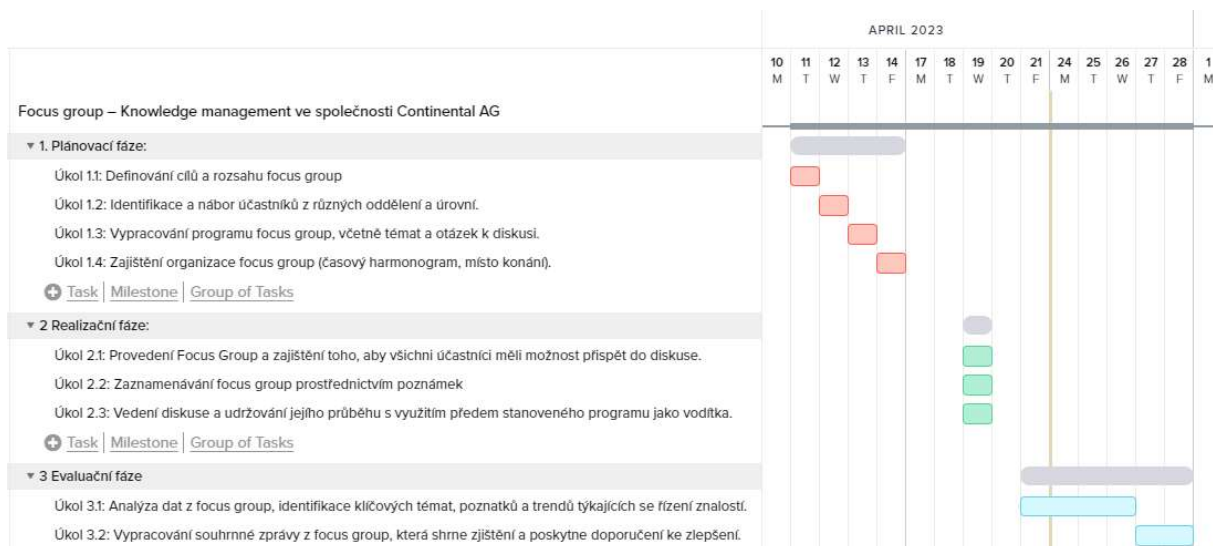
Řešením těchto oblastí zlepšení a navázáním na stávající iniciativy v oblasti řízení znalostí může společnost Continental dále zvýšit svou konkurenceschopnost a udržet si pozici předního dodavatele automobilového průmyslu Tier 1 na globálním trhu.

2.3 Focus group – Knowledge management ve společnosti

Continental AG

V rámci focus group, která se skládala z 8 účastníků, se diskutovalo o řízení znalostí ve společnosti Continental Česká republika. Hlavním cílem focus group bylo pochopit, jak je strategie řízení znalostí ve společnosti v souladu s Nonakovým spirálovým modelem, a identifikovat nové trendy v řízení znalostí v automobilovém

průmyslu. Účastníci byli složeni ze zaměstnanců z různých oddělení a úrovní organizace. V následujících částech bude uveden Ganttův diagram, který znázorňuje fáze plánování, realizace a hodnocení Focus group. Toto vizuální znázornění poskytne jasný přehled o časovém plánu a milnících spojených s úspěšným dokončením tohoto pronikavého cvičení.



Obrázek 7 - Ganttův digram znázorňující fáze plánování

Po představení Ganttova diagramu znázorňujícího fáze plánování, realizace a evaluace focus group je nezbytné podrobně popsat konkrétní program akce. Tento program nastiňuje témata, diskuse a činnosti, které proběhly během Focus group, jež se konala 20. dubna 2023. Sezení trvalo dvě hodiny a jeho cílem bylo prozkoumat strategii řízení znalostí společnosti Continental ve vztahu k Nonakovu spirálovému modelu a identifikovat nové trendy v oblasti řízení znalostí v automobilovém průmyslu. Díky strukturovanému programu byli účastníci vedeni řadou poutavých diskusí, což jim umožnilo efektivně sdílet své postřehy a návrhy.

Agenda

14:00 - 14:10: Přivítání a úvodní slovo

1. Krátké představení cíle a členů focus group.
2. Přehled programu a základních pravidel diskuse

14:10 - 14:25: Nonakov spirálový model a strategie řízení znalostí společnosti Continental

1. Představení hlavních konceptů Nonakova spirálového modelu
2. Úvodní diskuse o tom, jak je strategie řízení znalostí společnosti Continental v souladu s modelem

14:25 - 14:45: Firemní WIKI, portál My Success a plán integrace

1. Skupinová diskuse o účinnosti těchto iniciativ při usnadňování řízení znalostí ve společnosti Continental
2. Identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšení

14:45 - 15:05: Nové trendy v řízení znalostí v automobilovém průmyslu

1. Zkoumání nových trendů, jako je internet věcí, umělá inteligence, rozšířená realita a cloudové technologie
2. Diskuse o tom, jak může společnost Continental využít tyto trendy ke zlepšení svého přístupu ke správě znalostí

15:05 - 15:20: Mezifunkční spolupráce a sdílení znalostí

1. Skupinová diskuse o současném stavu mezifunkční spolupráce ve společnosti Continental
2. Brainstorming nápadů na podporu lepšího sdílení znalostí napříč odděleními

15:20 - 15:35: Řešení neshod a konfliktů

1. Otevřená diskuse o neshodách a konfliktech mezi mladšími a staršími zaměstnanci a zaměstnanci z různých oddělení.
2. Navrhované strategie pro řešení těchto problémů a podporu prostředí pro lepší spolupráci

15:35 - 15:50: Shrnutí a doporučení

1. Shrnutí klíčových bodů diskuse a poznatků získaných během focus group
2. Představení doporučení pro zlepšení strategie řízení znalostí společnosti Continental

15:50 - 16:00: Závěrečné poznámky a další kroky

1. Poděkování účastníkům za jejich příspěvky a aktivity.

2.4 Výsledky Focus group

Podle podrobného harmonogramu proběhla 20. dubna diskuse focus group, jak je znázorněno na přiloženém Ganttově diagramu. Program poskytl jasnou strukturu diskuse s konkrétními tématy a otázkami navrženými tak, aby účastníci získali důležité podněty. Dvouhodinové zasedání umožnilo pečlivě prozkoumat strategii řízení znalostí společnosti Continental, soulad s Nonakovým spirálovým modelem a nové trendy v automobilovém průmyslu. V této části zprávy předkládáme podrobnou analýzu diskuse focus group, která zdůrazňuje klíčová fakta, oblasti souladu a nesouladu a poznatky o silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách organizace v souvislosti s řízením znalostí.

Tato zpráva z focus group představuje základní zjištění a doporučení, která vyplynula z dvouhodinového sezení, a jehož cílem bylo pochopit, jak strategie společnosti Continental v oblasti řízení znalostí koresponduje s Nonakovým spirálovým modelem, a identifikovat nové trendy v oblasti řízení znalostí v automobilovém průmyslu. Skupinu tvořilo osm účastníků z různých oddělení a úrovní organizace. Diskuse odhalila několik silných stránek a příležitostí ke zlepšení v přístupu společnosti Continental k řízení znalostí. Během zasedání se však objevily některé neshody, které byly přičítány rozdílným pohledům a prioritám mezi mladšími a staršími zaměstnanci a zaměstnanci z různých oddělení.

Hlavním cílem focus group bylo zhodnotit strategii a postupy společnosti Continental v oblasti řízení znalostí, konkrétně z hlediska jejich souladu s Nonakovým spirálovým modelem. Tento model zdůrazňuje význam neustálého vytváření, přeměny a sdílení znalostí v rámci organizace. Kromě toho bylo cílem focus group prozkoumat nové trendy a vývoj v oblasti řízení znalostí v automobilovém průmyslu. Účastníci představovali různá zaměření a úrovně zkušeností, což poskytlo různé pohledy na diskutovaná témata.

Focus group se konala podle pečlivě sestavené agendy, která zahrnovala prezentace, skupinové diskuse a brainstormingové aktivity. Jednání nebylo nahráváno a zápis facilitátora byl použit jako primární zdroj dat pro tuto zprávu. Analýza údajů z focus group zahrnovala identifikaci klíčových témat, poznatků a trendů, které se během rozhovoru objevily a které byly následně použity k vypracování doporučení pro zlepšení strategie řízení znalostí společnosti Continental.

Diskuse ve focus group začala přehledem Nonakova spirálového modelu a současné strategie řízení znalostí společnosti Continental. Poté se účastníci zapojili do aktivní konverzace a podělili se o své zkušenosti a názory na soulad společnosti se Spirálovým modelem a integraci nových technologií.

Socializace (od tacitního k tacitnímu): Účastníci uznali důležitost neformálních setkání, týmových aktivit a školení na pracovišti pro podporu sdílení tacitních znalostí mezi zaměstnanci. Mezi mladšími a staršími zaměstnanci však vznikly neshody, přičemž mladší zaměstnanci navrhovali potřebu strukturovanějších programů sdílení znalostí, zatímco starší zaměstnanci se domnívali, že současný neformální přístup je dostatečný. Společnost Continental podporuje zaměstnance v osobních interakcích, neformálních networkingových akcích a teambuildingových aktivitách, které podporují sdílení a přenos tichých znalostí mezi kolegy.

Externalizace (z tacitních na explicitní): Společnost podporuje zaměstnance, aby dokumentovali své zkušenosti a poznatky, vytvářeli příručky a dokumenty o osvědčených postupech. Účastníci z různých oddělení se podělili o své zkušenosti s tímto procesem, přičemž někteří zmínili potřebu lepších nástrojů pro spolupráci, které by externalizaci usnadnily. Společnost podporuje dokumentaci a sdílení tacitních znalostí prostřednictvím firemní WIKI, databáze získaných zkušeností a dalších úložišť znalostí. Tento proces umožňuje zaměstnancům transformovat své znalosti do přístupnější, explicitní podoby, kterou lze snadno sdílet s ostatními.

Kombinace (explicitní k explicitnímu): Continental má interní databázi, kde mají zaměstnanci přístup k informacím a dokumentům. Pravidelné schůzky mezi odděleními rovněž napomáhají kombinovat explicitní znalosti z různých týmů. Integrace technologií internetu věcí a umělé inteligence pro sběr a analýzu dat se setkala se smíšenými názory, přičemž někteří účastníci zdůrazňovali výhody těchto technologií. Jiní naopak vyjadřovali obavy o soukromí a bezpečnost dat. Společnost Continental využívá nástroje, jako je portál My Success Portal a plán integrace nových zaměstnanců, k usnadnění agregace, šíření a syntézy explicitních znalostí z různých zdrojů v rámci organizace.

Internalizace (od explicitních k tacitním znalostem): Školící programy, workshopy a mentorské iniciativy byly uznány jako zásadní pro internalizaci explicitních znalostí. Někteří účastníci však navrhovali, že začlenění technologií rozšířené

reality by mohlo zlepšit zkušenosti s učením a podpořit uchovávání znalostí. Zaměstnanci jsou povzbuzováni k tomu, aby se učili z explicitně sdílených znalostí, které jsou k dispozici prostřednictvím firemní WIKI, školicích programů a dalších zdrojů, a aby tyto znalosti internalizovali tím, že je budou uplatňovat v každodenní práci a rozhodovacích procesech.

Focus group identifikovala několik nových trendů v oblasti správy znalostí, včetně rostoucího významu internetu věcí, umělé inteligence, rozšířené reality a cloudových technologií. Účastníci diskutovali o tom, jak by společnost Continental mohla tyto technologie využít ke zlepšení svého přístupu ke správě znalostí. Mezi účastníky panovala určitá neshoda ohledně stanovení priorit těchto trendů. Mladší zaměstnanci měli tendenci zdůrazňovat potřebu rychlého přijetí těchto technologií, zatímco starší zaměstnanci byli opatrnější a zdůrazňovali význam strategického plánování a posouzení rizik.

Účastníci se zapojili do zajímavé diskuse o mezi funkční spolupráci a sdílení znalostí ve společnosti Continental. Ačkoli panovala shoda ohledně výhod lepší spolupráce, vyskytly se neshody ohledně nejlepších metod, jak jí dosáhnout. Někteří účastníci navrhovali zavedení formálních procesů pro usnadnění komunikace mezi odděleními, zatímco jiní obhajovali více neformální, organický přístup.

Během focus group se účastníci zapojili do živé a podnětné diskuse o celkovém stavu řízení znalostí ve společnosti Continental. Zdůraznili význam podpory kultury sdílení znalostí v organizaci a ocenili úsilí společnosti Continental při zavádění různých iniciativ na podporu tohoto cíle. Diskuse zdůraznila význam přemostění propasti mezi mladšími a seniorními zaměstnanci pro zajištění efektivního přenosu znalostí a potřebu neustálého zlepšování procesů řízení znalostí.

Účastníci také konstatovali výzvy, které přicházejí s rychlým tempem technologického pokroku a rostoucí komplexností automobilového průmyslu. Zdůraznili, že je nutné, aby společnost Continental udržela náskok tím, že se bude aktivně přizpůsobovat novým trendům, jako jsou internet věcí, umělá inteligence, rozšířená realita a cloudové technologie, a začlení je do své strategie řízení znalostí. V diskusi byl zdůrazněn význam nalezení rovnováhy mezi využíváním

nejmodernějších technologií a zachováním lidsky orientovaného přístupu ke řízení znalostí, který zajišťuje pěstování spolupracující a inovativní organizační kultury.

Účastníci focus group dospěli k závěru, že společnost Continental sice dosáhla významného pokroku při sladování své strategie řízení znalostí s Nonakovým spirálovým modelem a při integraci nových technologií, ale vždy je co zlepšovat. Navrhli, aby společnost i nadále vyhodnocovala své postupy řízení znalostí a přizpůsobovala je neustále se měnícím požadavkům automobilového průmyslu, což by v konečném důsledku vedlo k růstu a udržení konkurenční výhody.

SWOT analýza

Silné stránky:

- Nonaka: Strategie řízení znalostí společnosti Continental je v silném souladu se čtyřmi způsoby přeměny znalostí popsanými v Nonakově spirálovém modelu.
- Organizace zavedla různé nástroje, jako je firemní WIKI, databáze získaných zkušeností, portál My Success Portal a vyhledávače odborníků, které usnadňují sdílení znalostí a učení.
- Společnost Continental nabízí komplexní školicí programy a mentorské příležitosti na podporu rozvoje zaměstnanců a přenosu znalostí.
- Organizace má dobře strukturovaný plán integrace, který pomáhá novým zaměstnancům rychle se aklimatizovat ve společnosti a v jejich postupech řízení znalostí.
- Continental jako nadnárodní dodavatel automobilového průmyslu těží ze své globální přítomnosti, která mu poskytuje přístup k různým znalostem a odborným zkušenostem v různých regionech a na různých trzích.
- Díky dlouhé historii v automobilovém průmyslu nashromáždila společnost Continental značné znalosti a zkušenosti v oboru, což ji staví do pozice lídra v této oblasti.

Slabé stránky:

- Focus group odhalila obavy ohledně úrovně mezifunkční spolupráce a komunikace v rámci organizace, což by mohlo bránit efektivnímu sdílení znalostí.
- Byly identifikovány neshody a konflikty mezi mladšími a staršími zaměstnanci a zaměstnanci z různých oddělení, což může negativně ovlivnit spolupráci a sdílení znalostí.
- Organizace možná bude muset ve svém přístupu k řízení znalostí plně využít nově se objevující trendy v automobilovém průmyslu, jako jsou internet věcí, umělá inteligence, rozšířená realita a cloudové technologie.
- Ve velké nadnárodní organizaci, jako je Continental, mohou existovat znalostní sila mezi různými odděleními, regiony nebo obchodními jednotkami, což brání efektivnímu sdílení znalostí a spolupráci.
- Jako globální organizace čelí výzvě zvládnání kulturních rozdílů, které mohou ovlivnit komunikaci a sdílení znalostí mezi různorodými pracovníky

Příležitosti:

- Společnost Continental může podpořit více kolaborativní a inovativní pracovní prostředí zlepšením mezifunkční spolupráce a komunikace, čímž selepší celkové řízení znalostí.
- Společnost Continental může investovat do vývoje a implementace inovativních nástrojů a systémů pro správu znalostí, které využívají nové trendy, jako jsou internet věcí, umělá inteligence, rozšířená realita a cloudové technologie.
- Společnost může dále zlepšit svůj integrační plán tím, že nabídne strukturovanější mentorské příležitosti a podpoří aktivní účast na iniciativách napříč odděleními.

Hrozby:

- Rychle se vyvíjející a neustále se měnící povaha automobilového průmyslu představuje pro organizace, jako je Continental, výzvu, aby přizpůsobily své strategie řízení znalostí a zůstaly tak neustále konkurenceschopné.

- Bez účinných postupů řízení znalostí hrozí ztráta cenných znalostí při odchodu zaměstnanců nebo při odchodu do důchodu.
- S rostoucí konkurencí v automobilovém průmyslu může být pro organizace, jako je Continental, stále obtížnější přilákat a udržet si kvalifikované zaměstnance s cennými znalostmi a zkušenostmi.

3 Doporučení pro společnost Continental

Jako autor s osobní zkušeností s prací ve společnosti Continental po dobu čtyř let zastávám pozici Manufacturing Engineer. Moje role zahrnuje především vedení náběhu výrobních linek se zaměřením na plně automatické montážní linky v prostředí čistých prostor ISO 7. Jsem zodpovědný za provádění hodnocení rizik, zefektivňování výrobních procesů, správu projektové dokumentace a dohled nad iniciativami v oblasti řízení změn. Na základě svých zkušeností a poznatků získaných z diskuse ve focus group si dovoluji nabídnout několik doporučení, jak zlepšit strategii společnosti v oblasti řízení znalostí, odstranit zjištěné nedostatky a využít příležitosti v přístupu společnosti Continental k řízení znalostí.

V první řadě doporučuji, aby společnost Continental investovala do podpory kultury otevřené komunikace a spolupráce napříč odděleními a hierarchiemi. Toho lze dosáhnout zavedením pravidelných mezioborových setkání, workshopů a teambuildingových aktivit, kde mohou zaměstnanci sdílet znalosti a zkušenosti se svými kolegy z různých oblastí organizace. Během svého působení ve společnosti Continental jsem si všiml, že tyto aktivity mohou podpořit porozumění a odbourat bariéry mezi týmy, což vede k vytvoření pracovního prostředí, v němž se více spolupracuje.

Dalším doporučením je využití nových technologií v oblasti řízení znalostí, jako jsou internet věcí, umělá inteligence, rozšířená realita a cloudová řešení. Společnost Continental by měla prozkoumat potenciál těchto technologií, aby vylepšila své nástroje a systémy pro správu znalostí a zajistila, že zůstanou relevantní a efektivní při plnění vyvíjejících se potřeb organizace a odvětví. Například platformy pro správu znalostí poháněné umělou inteligencí by mohly zaměstnancům pomoci rychle vyhledat relevantní informace a odborné znalosti v rámci organizace, zatímco technologie rozšířené reality by mohly podpořit poutavější a interaktivnější školicí programy.

Pokud jde o plán integrace nových zaměstnanců, navrhuji, aby společnost Continental investovala do strukturovanějšího mentorského programu. Tento program by měl novým zaměstnancům poskytnout určeného mentora z jejich oddělení, který by je provedl počátečními fázemi jejich kariéry ve společnosti Continental a pomohl jim zorientovat se v postupech řízení znalostí v organizaci.

Navíc povzbuzování nových zaměstnanců k aktivní účasti na iniciativách napříč odděleními může dále usnadnit sdílení znalostí a pomoci jim pochopit širší organizační kontext.

V neposlední řadě doporučuji, aby společnost Continental pravidelně přezkoumávala a aktualizovala své postupy řízení znalostí. Tento proces by měl zahrnovat získávání zpětné vazby od zaměstnanců na všech úrovních organizace a také srovnávání s nejlepšími postupy v oboru a nejnovějším akademickým výzkumem v oblasti řízení znalostí. Neustálým zdokonalováním svého přístupu může společnost Continental zajistit, že si udrží náskok a konkurenční výhodu v rychle se vyvíjejícím prostředí automobilového průmyslu.

Pravděpodobnost realizace těchto doporučení bude do značné míry záviset na ochotě společnosti Continental investovat do své strategie řízení znalostí a uznat potenciální přínosy těchto iniciativ. Podle mých zkušeností organizace prokázala snahu o neustálé zlepšování a inovace, což naznačuje, že existuje přiměřená šance, že tato doporučení budou vážně zvažena.

Potenciální přínosy realizace těchto doporučení jsou pro společnost Continental významné. Podporou kultury otevřené komunikace a spolupráce, využitím nových technologií, zlepšením plánu integrace nových zaměstnanců a neustálým zdokonalováním postupů řízení znalostí může společnost Continental nejen zlepšit svou strategii řízení znalostí, ale také vytvořit inovativnější a agilnější organizaci. V konečném důsledku mohou tyto iniciativy pomoci společnosti Continental udržet si konkurenční výhodu v automobilovém průmyslu a úspěšně se vypořádat s výzvami a příležitostmi 21. století.

3.1 Postavení Společnosti v Siemens KM Maturity modelu

Na základě analýzy postupů řízení znalostí společnosti Continental a poskytnutých doporučení je možné zařadit společnost do modelu vyspělosti společnosti Siemens a získat tak jasnější představu o její současné pozici a oblastech, které je třeba zlepšit.

Model vyspělosti společnosti Siemens je komplexní rámec určený k hodnocení a zlepšování organizačních postupů řízení znalostí (KM) (Siemens, 2008). Skládá se z pěti úrovní vyspělosti, z nichž každá představuje postupně pokročilejší fáze implementace a efektivit KM. Vyhodnocením současných postupů KM v organizaci

na základě tohoto modelu je možné identifikovat oblasti, které je třeba zlepšit, a vyvinout cílené iniciativy ke zvýšení vyspělosti KM (Siemens, 2008). Pět stupňů modelu vyspělosti společnosti Siemens je následujících:

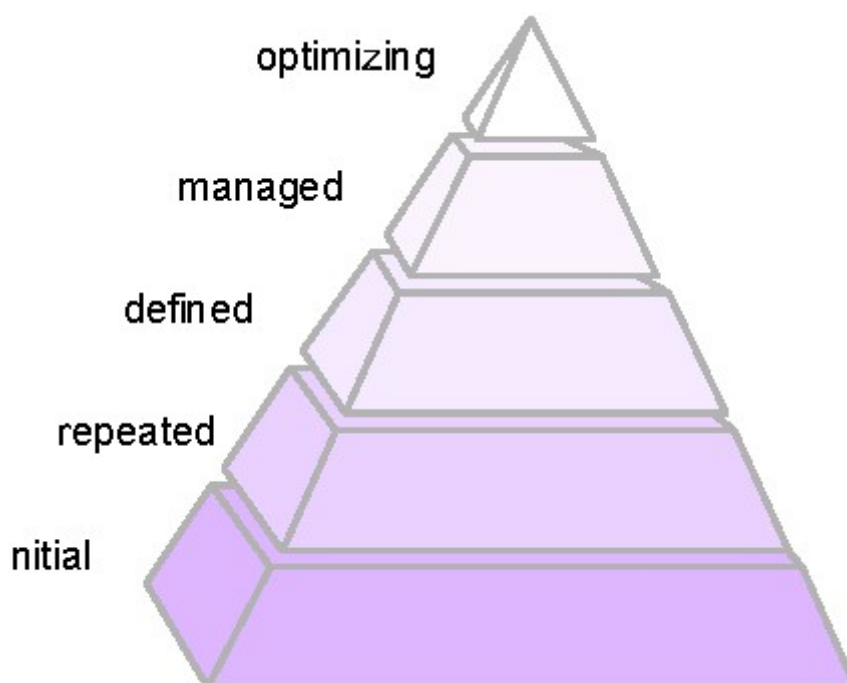
Prvotní stádium: V této fázi jsou postupy KM neformální a nestructurované, bez formalizovaného systému nebo procesu. Místo toho se zaměstnanci spoléhají na osobní vazby (Siemens, 2008).

Opakovatelné: Základní procesy a nástroje KM, jako jsou školicí programy a komunikační platformy, jsou zavedeny, ale mají omezený rozsah (Siemens, 2008).

Definované: Dobře definovaná strategie KM je v souladu s obchodními cíli. Procesy KM jsou standardizované a integrované (Siemens, 2008).

Řízená: Zavedený robustní systém KM s pokročilými nástroji a technologiemi. Probíhá průběžné monitorování a hodnocení iniciativ KM (Siemens, 2008).

Optimalizované: Strategie KM je plně integrovaná, s neustálými inovacemi a přizpůsobováním. Výsledkem je, že zaměstnanci mají v iniciativách KM větší pravomoci (Siemens, 2008).



Zdroj: <https://sites.google.com/site/thekmbible/home/maturity-model>

Obrázek 8 - Pyramida modelu vyspělosti KM společnosti Siemens

Společnost Continental se nachází mezi **rozvíjející se a definovanou** fází vyspělosti KM. Společnost zavedla nástroje a postupy KM, jako je portál My Success, plán integrace pro nové zaměstnance, databáze získaných zkušeností, firemní wiki a vyhledávače expertů. Existuje však prostor pro růst v oblasti podpory kultury otevřené komunikace a spolupráce, využívání nových technologií a zdokonalování postupů KM v celé organizaci.

Začleněním uvedených doporučení a zaměřením se na tyto oblasti může společnost Continental přejít do pokročilejší fáze modelu vyspělosti společnosti Siemens. Tento postup optimalizuje jejich strategii KM a zajistí, že společnost zůstane agilní a konkurenceschopná v rychle se vyvíjejícím automobilovém průmyslu.

Závěr

Případová studie a focus group o strategii řízení znalostí společnosti Continental umožnily komplexní pochopení současných postupů organizace, což je v souladu s cílem práce představit teoretický základ informačního a intelektuálního kapitálu ve vybrané mezinárodní společnosti. Poznatky získané z těchto výzkumných metod navíc odhalily silné stránky a oblasti pro zlepšení přístupu společnosti Continental k řízení znalostí a dopad nových trendů a vývoje v automobilovém průmyslu. Syntézou poznatků z případové studie a focus group byla vypracována doporučení, která by společnosti Continental pomohla zlepšit strategii řízení znalostí a udržet si konkurenční výhodu v rychle se vyvíjejícím automobilovém průmyslu.

Teoretická část práce charakterizovala nástroje pro správnou implementaci KM v mezinárodní společnosti a význam jejich využití. Případová studie poukázala na různé iniciativy a nástroje společnosti Continental, které podporují řízení znalostí, a prokázala závazek organizace podporovat kulturu neustálého učení a sdílení znalostí mezi svými zaměstnanci. Focus group poskytla cenné poznatky z pohledu juniorních zaměstnanců, což bylo podstatným aspektem cíle práce. Odhalila oblasti pro zlepšení a potenciální překážky efektivního řízení znalostí.

Hlavním závěrem vyvozeným z případové studie a focus group je, že strategie společnosti Continental v oblasti řízení znalostí dobře zapadá do Nonakova spirálového modelu, zejména pokud jde o čtyři způsoby transformace znalostí. Organizaci však může prospět další posílení mezi funkční spolupráce, řešení neshod a konfliktů mezi mladšími a staršími zaměstnanci a zaměstnanci z různých oddělení a využití nových trendů a vývoje v automobilovém průmyslu, jako jsou IoT, AI, AR a cloudové technologie.

Realizací doporučení uvedených v této práci může společnost Continental posílit svůj přístup k řízení znalostí a podpořit více spolupracující a inovativní pracovní prostředí, čímž se naplní cíl diplomové práce, kterým je zhodnocení KM ve společnosti Continental AG optikou juniorních zaměstnanců a předložení návrhů na zlepšení. To následně umožní organizaci přizpůsobit se rychle se měnícímu automobilovému průmyslu a udržet si konkurenční výhodu. Kromě toho zjištění a doporučení uvedená v této práci přispívají k širší literatuře o řízení znalostí a

poskytují cenné poznatky pro další organizace, které se snaží zlepšit své postupy řízení znalostí a přizpůsobit se výzvě a příležitostem 21. století.

Souhrnně lze říci, že tato práce úspěšně prokázala význam robustní strategie řízení znalostí v kontextu globálního dodavatele automobilového průmyslu, jakým je společnost Continental. Analýzou současných postupů organizace, zkoumáním souladu s Nonakovým spirálovým modelem a zvážením dopadu nových trendů nabízí tento výzkum komplexní posouzení přístupu společnosti Continental k řízení znalostí a poskytuje realizovatelná doporučení ke zlepšení. S vývojem automobilového průmyslu musí organizace jako Continental upřednostňovat řízení znalostí a neustále se přizpůsobovat, aby si udržely konkurenční výhodu a v konečném důsledku naplnily cíl práce.

Seznam literatury

ABDELWHAB ALI, Arif, Dhanapal Durai Dominic PANNEER SELVAM, Lori PARIS a Angappa GUNASEKARAN. Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*. 2019, **23**(9), 1806-1837. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/JKM-06-2018-0394

BAKER, Charles Richard. Organizational change at Ford Motor Company in the face of international financial crisis. *Recherches en Sciences de Gestion*. 2016, **N° 110**(5), 23-35. ISSN 2259-6372. Dostupné z: doi:10.3917/resg.110.0023

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing, 2007. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.

BUREŠ, Vladimír. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.

CONTINENTAL. *Continental Invests in Virtual Development for Automated Driving and Collaborates with AAI: Press Release* [online]. January 09, 2019 [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://www.continental.com/en/press/press-releases/virtual-development/>

CONTINENTAL AG. *Pobočky v České republice: Brandýs nad Labem* [online]. 2023 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.continental.com/cs-cz/spolecnost/pobočky-v-ceske-republice/brandys-nad-labem/>

CZECHINVEST. *Continental Brandýs nad Labem* [online]. 2020 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/en/Homepage/Success-Stories/Continental-Brandys-nad-Labem>

ČERVENÝ, K. Řízení znalostí je specifická profese. *Ekonom.cz* [online]. 2016 [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: <https://ekonom.cz/c1-65444360-rizeni-znalosti-je-specificka-profese>

DALKIR, kimiz. *Knowledge Management in Theory and Practice*. 2005. United States of America: Elsevier Butterworth–Heinemann, 2005. ISBN 9780750678643.

DURST, Susanne a Malgorzata ZIEBA. *Mapping knowledge risks: towards a better understanding of knowledge management*. 2019, **17**(1), 1-13. ISSN 1477-8238. Dostupné z: doi:10.1080/14778238.2018.1538603

DELOITTE. Big Data and Analytics in The Automotive Industry | Deloitte China | Manufacturing | Automotive. [online]. Copyright © 2023. See [cit. 11.05.2023]. Dostupné z: <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/manufacturing/articles/big-data-and-analytics.html>

GOURLAY, Stephen. Conceptualizing Knowledge Creation: A Critique of Nonaka's Theory. *Journal of Management Studies* [online]. 2006, **43**(7), 1415-1436 [cit. 2023-05-09]. ISSN 0022-2380. Dostupné z: doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00637.x

GOURLAY, Stephen a Andrew NURSE. Flaws in the "engine" of knowledge creation: A critique of Nonaka's theory. *Journal of Management Inquiry*. 2005, 87-100. ISSN 1056-4926.

HALL, M. *Knowledge Management and the limits of knowledge codification* [online]. Birmingham [cit. 2023-05-08]. Dostupné z: https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/38476/1/Hall_JKM_10%283%29_2006.pdf

HOLLWECK, Trista. Robert K. Yin. (2014). Case Study Research Design and Methods (5th ed.). *Canadian Journal of Program Evaluation*. 2015, **30**(1), 108-110. ISSN 0834-1516. Dostupné z: doi:10.3138/cjpe.30.1.108

IATF 16949:2016 (1. vydání). Praha: VDA, 2016. 120 s. ISBN 978-80-02-02699-0.

IPE, Minu. Knowledge Sharing in Organizations: A Conceptual Framework. *Human Resource Development Review*. 2003, **2**(4), 337-359. ISSN 1534-4843. Dostupné z: doi:10.1177/1534484303257985

JAIKISHAN. How Cloud Drives Digital Transformation Across the Automotive Industry. *Embeddedcomputing* [online]. Prosinec 01, 2020 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://embeddedcomputing.com/application/automotive/adas-autonomous-drive/how-cloud-drives-digital-transformation-across-the-automotive-industry>

KRUEGER, Richard a Mary Anne CASEY. *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*. 4 vyd. USA: SAGE Publications, 2008. ISBN 9781483354095.

LEONARDI, Paul M., Marleen HUYSMAN a Charles STEINFELD. Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*. 2013, **19**(1), 1-19. ISSN 10836101. Dostupné z: doi:10.1111/jcc4.12029

MCELROY, MARK. *The New Knowledge Management*. 3rd Edition. London: Routledge, 2010. ISBN 9780750676083.

MCINERNEY, Claire a Stewart MOHR. *Trust and knowledge sharing in organizations: Theory and practice. Rethinking knowledge management*. University of New Jersey, 2007. ISBN 978-3-540-71010-3.

MOHAJAN, Haradhan. *A Comprehensive Analysis of Knowledge Management Cycles* [online]. 30.12.2016, 121-129 [cit. 2023-05-09]. ISSN 2309-1185. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/313678837_A_Comprehensive_Analysis_of_Knowledge_Management_Cycles/link/58b288fa45851503be9bf81d/download

MUHAMMED, Shahnawaz a Halil ZAIM. Peer knowledge sharing and organizational performance: the role of leadership support and knowledge management success. *Journal of Knowledge Management*. 2020, **24**(10), 2455-2489. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/JKM-03-2020-0227

NONAKA, Ikujiro a Hirotaka TAKEUCHI. *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Anglie: Oxford University Press, 1995. ISBN 9780195092691.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. [Praha]: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9.

PRENCIPE, Andrea a Fredrik TELL. Inter-project learning: processes and outcomes of knowledge codification in project-based firms. *Research Policy* [online]. 2001, **30**(9), 1373-1394 [cit. 2023-05-08]. ISSN 00487333. Dostupné z: doi:10.1016/S0048-7333(01)00157-3

RAJASHREE, Rao. BMW – Internet of Things (IoT) Driven. *Techutzpah* [online]. September 11th, 2018 [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: <https://techutzpah.com/bmw-internet-of-things-iot-driven/>

SENGE, P. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. II. edition. New York: Random House, 2006. ISBN 978-03-855-1725-6.

SERRAT, Olivier. Notions of Knowledge Management. *Knowledge Solutions*. 1. Singapore: Springer Singapore, 2017, 2017-05-23, 291-304. ISBN 978-981-10-0982-2. Dostupné z: doi:10.1007/978-981-10-0983-9_30

SØRENSEN, Carsten a Ulrika LUNDH-SNIS. Innovation through Knowledge Codification. *Journal of Information Technology* [online]. 2001, 2016, **16**(2), 83-97 [cit. 2023-05-08]. ISSN 0268-3962. Dostupné z: doi:10.1080/026839600110054771

Virtuální vývoj Porsche – Hra jako vývoj | Automobil Revue. Nejrozsáhlejší motoristický portál | Automobil Revue [online]. Copyright © [cit. 11.05.2023]. Dostupné z: https://www.automobilrevue.cz/rubriky/presunuto-na-trucker-cz-truck-bus/predstavujeme/virtualni-vyvoj-porsche-hra-jako-vyvoj_49040.html

VON KROGH, Georg a Johan ROOS. *Managing Knowledge: Perspectives on Cooperation and Competition* [online]. 1996 [cit. 2023-05-09]. Dostupné z: doi:10.4135/9781446280195

WANG, Sheng, Raymond A. NOE a Zhong-Ming WANG. Motivating Knowledge Sharing in Knowledge Management Systems. *Journal of Management*. 2014, **40**(4), 978-1009. ISSN 0149-2063. Dostupné z: doi:10.1177/0149206311412192

WIIG, Karl M. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. *Journal of Knowledge Management* [online]. 1997, **1**(1), 6-14 [cit. 2023-05-08]. ISSN 1367-3270. Dostupné z: doi:10.1108/13673279710800682

General Motors demonstrates CRM expertise. *My Costomer* [online]. 2002 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.mycustomer.com/marketing/technology/general-motors-demonstrates-crm-expertise>

Seznam obrázků

Obrázek 1-Multidisciplinární přístup KM.....	9
Obrázek 2-Hlavní kroky v rámci Wiiggova KM cyklu	13
Obrázek 3- SECI model	17
Obrázek 4-Rozcestník aplikace Lesson Learned	29
Obrázek 5- Úvodní obrazovka Contipedia.....	30
Obrázek 6- My Success rozcestník.....	31
Obrázek 7 - Ganttův digram znázorňující fáze plánování.....	33
Obrázek 8 - Pyramida modelu vyspělosti KM společnosti Siemens	43

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Bc. Lukáš Golden		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	Specializace Mezinárodní Marketing		
NÁZEV PRÁCE	Knowledge management v automobilovém průmyslu		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2023
POČET STRAN	50		
POČET OBRÁZKŮ	8		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	0		
STRUČNÝ POPIS	<p>Tato práce se zaměřuje na Knowledge management (řízení znalostí) v automobilovém průmyslu, se specifickým zaměřením na společnost Continental AG. Téma zkoumá různé typy znalostí, procesy zachycení a kodifikace znalostí, modely a nové trendy v oboru. Cílem je analyzovat postupy řízení znalostí ve společnosti Continental AG pomocí případové studie a metody Focus Group. Hlavní zjištění zahrnují doporučení pro společnost Continental v rámci Siemens KM Maturity modelu. Závěry poukazují na důležitost řízení znalostí pro úspěch v automobilovém průmyslu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Knowledge management, řízení znalostí, automobilový průmysl, případová studie, Focus Group, Siemens KM Maturity model, kodifikace znalostí, sdílení znalostí, cyklus řízení znalostí.		

ANNOTATION

AUTHOR	Bc. Lukáš Golden		
FIELD	Specialization Marketing and Sales Management		
THESIS TITLE	Knowledge management in the automotive industry		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2023
NUMBER OF PAGES	50		
NUMBER OF PICTURES	8		
NUMBER OF TABLES	0		
NUMBER OF APPENDICES	0		
SUMMARY	<p>This thesis focuses on Knowledge Management in the automotive industry, specifically examining Continental AG. The topic investigates various types of knowledge, knowledge capture and codification processes, models, and emerging trends in the field. The aim is to analyze knowledge management practices within Continental AG through a case study and Focus Group method. The main findings include recommendations for Continental within the Siemens KM Maturity model. Conclusions highlight the importance of knowledge management for success in the automotive industry.</p>		
KEY WORDS	<p>Knowledge management, automotive industry, case study, Focus Group, Siemens KM Maturity model, knowledge codification, knowledge sharing, knowledge management cycle.</p>		