

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Knowledge management a jeho využití ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

Yuriy RYBKIN

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Pavel Král, Ph.D

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 05. 05. 19

Tímto bych chtěl poděkovat vedoucímu své bakalářské práce Mgr. Ing. Pavlu Králi, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, za poskytování cenných rad, recenzí, komentářů a především za věnovaný čas a pozitivní přístup, udržovány v průběhu konzultování mé BP.

Dále děkuji pracovníkům, svým kolegům z oddělení PLV/4 za poskytnutí užitečných podkladů a absolvování rozhovorů i brainstormingových porad, potřebných pro vytvoření této bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	7
1 Teoretická východiska a pojetí termínů v oblasti managementu znalostí.....	9
1.1 Historické pozadí oboru.....	10
1.2 Cíle, předpoklady i poslání managementu znalostí.....	10
1.3 Základní nástroje, mechanismy MZ.....	13
2 Definice, pojmy a popis praktických aspektů MZ.....	16
2.1 Charakteristika i pojetí informací, dat a znalostí.....	16
2.2 Základní druhy znalostí.....	18
2.3 Definice a význam znalostních pracovníků a jejich druhy.....	19
2.4 Problémové stránky při zavedení MZ.....	21
2.5 Metodiky pro zavedení a aplikaci managementu znalostní v organizaci .	22
3 Praktická metodologie v rámci navrhování ZM v oddělení.....	27
3.1 Určení cíle průzkumu, vzorce. Techniky sběru dat.....	27
3.2 Průběh a nástroje vyšetření.....	29
4 Management znalostí v oddělení předsériové logistiky (PLV/4).....	32
4.1 Představení podniku ŠKODA AUTO a.s.	32
4.2 Druhy dat, informací a znalostí v logistickém oddělení PLV.....	30
4.3 Procesy a oběh dat, informací a znalostí ve společnosti ŠA.....	32
4.4 Představení zkoumaného oddělení – PLV/4 (Program Readiness).....	34
4.5 Činnost pracovní skupiny PLV/4 – Program Readiness.....	36
5 Průzkum MZ v konkrétním oddělení a návrh modelu.....	38
5.1 Popis současného stavu MZ v oddělení, vymezení problémů a rizik.....	38
5.2 Průzkum stavu MZ prostřednictvím rozhovoru s manažerem oddělení ..	42
5.3 Návrh aplikace dle Metody MZ 8 Toolkit pro PLV/4.....	45
5.4 Doporučení na základě provedených průzkumů.....	51
Závěr.....	52
Seznam literatury.....	53
Seznam obrázků a tabulek.....	54

Seznam použitých zkratk a symbolů

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
CRM	Customer Relationship Management
CSS	Customer Satisfaction Survey
DM	Databázový marketing
ERP	Enterprise Resource Planning
e-CRM	Electronic Customer Relationship Management
ICT	Informační a komunikační technologie
IT	Informační technologie
KM	Knowledge Management
IK	Intelektuální kapitál
PR	Public Relations
ŠA	ŠKODA AUTO, a.s.
VW	Volkswagen
MZ	Management znalosti
BP	Bakalářská práce

Úvod

Management znalostí je systém účinného využívání a strategické optimalizaci manažerských procesů, který v dnešní době nabývá velké popularity, zejména v zemích s vyspělou ekonomikou (Mládková, 2008). V průběhu zpracování této odborné bakalářské práce zásadní pozornost bude věnována popisu a vymezení činností spojených s cíleným zavedením managementu znalostí (dále jen MZ), a to na půdě současných průmyslových podniků. Zejména detaily těchto procesů budou ukázány na příkladě největšího automobilového výrobce střední Evropy – společnosti ŠKODA AUTO a.s. (dále jen ŠA). Jako konkrétní objekt výzkumu zde bylo zvoleno dvouleté působiště autora práce ve společnosti ŠA – oddělení řízení předsériové logistiky (firemní interní zkratka – PLV/4).

Prvotním cílem dané bakalářské práce (dále jen BP) je provedení kvalitní analýzy oddělení PLV/4 z pohledu stavu implementace managementu znalostí a návrh vhodného a efektivního zlepšovacího plánu pro řešení aktuálních problémů útvaru v kontextu řízení znalostí, vzdělávání a know-how v logistice. Po teoretické stránce bude do práce zabudován popis a definice rolí zmíněných zásadních faktorů, jakožto čas i jeho kapacity, intelektuální potenciál firmy a hlavně nehmotná aktiva, také správa velkých objemů dat v podobě zpracování strategických Big data souborů, přenosnost a udržitelnost interních postupů, klíčových profesních i expertních znalostí. V analytických kapitolách práce se pokusí prokázat, že adekvátní přenos kompetenci, předání know-how a začlenění nových spolupracovníků zásadním způsobem ovlivňuje fungování celého útvaru a dokonce může mít dopad a ohrozit stav vývoje finálního produktu firmy ŠKODA AUTO a.s. Touto cestou bude zhodnocena a podrobena hlubší analýze hypotéza o tom, že zejména ve sféře operativního řízení projektu je role organizace znalosti klíčová.

Metodické zhodnocení současného stavu MZ ve zkoumané firemní jednotce ukáže pohledem zevnitř skutečný stav pokrokovosti a efektivnosti denně používaných pracovních postupů ve zkoumaném oddělení podle zadaných kritérií. Z pohledu metodologie autor položí důraz na použití akademických metod, popsanych v teoretické části BP. Proběhne výzkum propracovanosti znalostního

managementu v oddělení PLV/4 s následnou analýzou možností zavedení efektivnějších postupů a technik MZ pro danou specifiku. Autor dané BP se zavazuje úplně vynechat všechny možné druhy emočních vlivů, osobní kritické názory a další prvky, které by mohly zkreslit objektivitu posouzení.

Aby došlo ke skutečně nezaujatému rozboru současného stavu v popisované jednotce (PLV/4), budou v analýze nasazeny a zohledněny poznatky a zkušenosti dalších několika spolupracovníků oddělení, pracujících na daném působišti po různou dobu. Závěrečnou část práce bude tvořit návrh autora práce na zlepšení s ohledem na rozpočtové limitace a další faktické bariéry. Daný návrh bude založen na metodikách, vysvětlených v teoretickém obsahu BP a analýze osobních zkušeností autora během dvou let působení v daném oddělení v roli logistického disponenta útvaru PLV/4 a navíc speciálně iniciovaných v rámci přípravy této BP rozhovorech se současně pracujícími v tomto oddělení kolegy.

1 Teoretická východiska z oblasti managementu znalostí

Ke zvýšení prosperity a zesílení své pozice ve strategickém měřítku současné podniky jsou nuceny systémově zkvalitňovat svůj přístup k řízení, uchování a sdílení navenek svých znalostí a správné komunikaci svého produktu i nabízeného přes něj know-how (ať už marketingového, informačního nebo technologického). Čas přitom v moderních podnikatelských podmínkách považován za nejdůležitější a nenávratný zdroj. Proto účinné řízení znalostí dostává klíčovou roli v rámci této strategie. A to protože významně podporuje vedení efektivního time managementu (řízení času) pracovníky, ve smyslu efektivní organizace informačních toků, respektive neztracení času s problémy, spojenými nebo vzniklými kvůli nedostatku přesných údajů uvnitř podniku.

Správně nastavený znalostní management napomáhá v praxi značně zlevnit a zrychlit procesy, spojené s efektivním šířením či výměnou pracovních informací v podniku. Dříve koordinace a realizace těchto mechanismů obvykle zatěžovala přímo zaměstnance firmy, které v podstatě jsou nejčastěji tvůrci a nositeli znalosti, operativně využívaných při každodenní práci. Nyní současná komplexita a zároveň diverzita manažerské činnosti vede k tomu, že se procesům řízení klíčových znalostí a know-how musí věnovat a dohlížet na ně speciálně zaškolený člověk, a občas i celé metodologické útvary v rámci společnosti. Moderní dynamické prostředí 21. století dospělo k fázi, kdy dokonce až víc jak polovina aktiv firmy je tvořeno nehmotnou složkou – tzv. intelektuálním kapitálem, dále jen IK.

Zaměstnanci neboli lidský kapitál a znalosti vyvinuté uvnitř firmy (inovace, metody, postupy) začínají být chápány jako rozhodující a nejhodnotnější strategické prvky firmy. Proto dnešní podniky, včetně průmyslových, aktivně zavádějí a zkouší různé systémy a programy pro vývoj i zaškolování svých stávajících zaměstnanců. Mnohé velké nadnárodní společnosti už dávno aplikují systém celoživotního vzdělávání, nabízejí jazykové a kvalifikační kurzy. Těmito kroky firmy se snaží docílit plného využití potenciálu svých stálých pracovníků, čímž taky zlepšit kvalitu výsledného produktu a zároveň se připravit na hrozbu rostoucí a posilující se konkurence (Mládková, 2008), (Truneček, 2004).

1.1 Historické pozadí oboru

Znalostní management, jako disciplína, je kompletně založená na znalostech, a je přitom oblasti poměrně novou. Člověk však již od pravěku se znalostmi pracoval a neustále hledal nové a účinnější způsoby jak je řídit a zlepšovat, aby si vydobyl lepší postavení. Tehdy nejšikovnější a nejchytřejší jedinec, který dokázal ulovit největšího mamuta zajišťoval si tak lepší postavení mezi ostatními členy kmenu. Následovně, jeho soukmenovci také přebírali tyto nezbytné znalosti a dovednosti o přírodě, rostlinách, výrobě zbraní a snažili se je dál předávat svým potomkům. Je evidentní, že ve starších dobách většinou docházelo spíše k řízení intuitivnímu, natož v dnešní době jsme již schopni znalosti řídit zcela vědomě a kultivovaně.

1000 let zpátky znalosti byly klíčovým nástrojem a zdrojem vlivu i kritickým faktorem vývoje celé civilizace. V těch dávných letech manažeři (kasty knězů a vládců starého Východu) se potýkali s potřebou koordinace desítek tisíc otroků, rolníků a dalších nižších vrstev obyvatelstva. (Mládková, 2008)

Ve středověku písemně zaznamenávána byla skoro jenom témata, týkající se náboženství, vojenství, zemědělství atd. Čistě verbální forma sdělení je zjevně neefektivní vzhledem k její neudržitelnosti a nepřenositelnosti v delším časovém úseku. Informace se začali intenzivně shromažďovat a třídit a sestavovaly se první encyklopedie, které lze považovat za papírovou podobu velice komplexní a informativní databázi). V době průmyslové revoluce se hojně rozvíjely s technologického hlediska stroje a nástroje uzpůsobené pro komunikaci, a s tím se zdokonalily i metody sdělování a předávání informace, které známe i používáme dodnes (Bureš, 2007).

S časem pouhá schopnost ukládat a šířit tehdejší datové zdroje (knihy) již nestačila, lidstvo už toužilo po účinné metodě pro rychlý přenos informace a zpráv komunikačním partnerům bez velkého zdržení a šumu. Opravdový průlom a revoluce v informační a sdělovací sféře nastal po vynálezu telegrafu ve 30 letech 19. století (Mládková, 2008).

1.2. Cíle, předpoklady i poslání managementu znalostí

Řízení znalostí, jako takové, se zabývá zjišťováním, řízením a zrozením informačních prvků, které lze považovat za vědecké či odborné. Mezi základní metodiky provozování této disciplíny patří výběr, zpracování, šíření, sdílení,

formalizace a hodnocení jednotek znalosti. Management znalosti podporuje účinnou komunikaci a kooperaci v organizaci, kde ho vědomě používají. Mimo jiné se to odráží v tvorbě učebních cyklů, odstranění komunikačních bariér a lepším zapojení jednotlivců do kolektivu. (Mládková, 2005).

Za hlavní cíl managementu znalostí se považuje zajištění maximálního přístupu ke správným znalostem ve správný čas. Znalost se musí neustále rozvíjet, důkladně ukládat a účinně sdílet mezi ty, které ji potřebují. Proto lze v tomto ohledu podotknout, že se jedná o kontinuální proces, který v organizaci není prováděn pouze jednou jako výuková akce nebo reformace pracovních metod, ale v podstatě doprovází společnost během celého životního cyklu od začátku až do zániku (Truneček, 2004), (Bureš, 2004).

V moderním období transformaci zažili i nosiče informace – ty jsou čím dál sofistikovanější a dokážou poskytnout uživateli obrovskou flexibilitu (různé IT a smartphonové platformy, kancelářské aplikace v mobilech) a rychlost spojení, přenos zpráv a dat (skoro všude dostupné rychlostní připojení k mobilnímu internetu)

Předpoklady vzniku i rozvoje MZ v současných podnicích

Dneska v době, kdy globalizace hraje významnou roli ve světovém rozvoji a dochází k revolučním technologickým změnám skoro každou dekádu, strategicky důraz kladou pokrokové firmy na svoje klíčové zaměstnance, jelikož ty jsou nositeli největšího nemotného bohatství firmy – know-how. Intelektuální kapitál tvoří a zvyšuje hodnotu podniku, rozhoduje, zda hmotná aktiva firmy budou užitečná nebo zbytečná. Kvalitní personál firmy dokáže kontinuálně přispívat ke zvětšení hodnoty výrobků a technologií organizaci.

Během posledních třiceti pěti let velké nadnárodní korporativní giganty dokázali zachytit trend a pojmout i obsáhnout význam MZ procesů a jeho dopadů ještě v podstatě při svém zrodu na začátku nebo v půlce minulého století a překvapivě pro některé jsou velice efektivní a úspěšní i dodnes. Prošly mnoha etapy transformace i vývoje, stali u zformování koncepce nové počítačové integrované epochy, jak je známe dneska a byli často tahouny high-tec revoluce na přelomu tisíciletí. Jejich technologie, nápady a vynálezy se používají po celém světě dneska dennodenně. Jsou přínosné a inspirativní pro velký objem populace

moderního světa a to v neposlední řadě právě zásluhou cílené a vědomé implementace znalostních metodik a strategií (Vymětal, Diačiková, 2006).

Do výše nastíněné charakteristiky se určitě řadí společnosti jako General Motors, Ford, Toyota a Boeing v těžkém průmyslu, Microsoft, Apple, Oracle, HP, IBM ve sféře IT, PricewaterhouseCoppers (PwC), KPMG a Bain v poradenství i Shell nebo BP v oblasti výroby a zpracování ropných surovin. Všechny tyto světoznámé podniky nadějně využívají základů a předpokladů MZ a nemalá část z nich si uvědomuje a účelně vyhledává rovněž i teoretické a akademické prostředky ke zdokonalení svých interních metod a postupů řízení znalosti a dat u sebe v organizaci.

Management znalosti jako samostatný směr kognitivní vědy poprvé představil roku 1986 Wiig. A přesně takové pojetí dané disciplíny jako samostatného jevu se dokázalo rozšířit vlastně jen v podnikatelském prostředí a inovativních odvětvích kde probíhá náročný vývoj technologií na denní bázi s využitím složitých a komplexních experimentálních metod a je nesmírně důležité dbát na jejich rozumné systematizaci, popisu a kontinuálnímu vylepšení, poněvadž představují pro firmu často tu největší složku finančních výdajů a neopatrné, marnotratné a nedbalá údržba může povést ke zkrachování nebo upozadnění firmy na konkurenčním trhu. Společnosti-giganti si moc dobře uvědomili klíčový význam interní komunikace uvnitř své rozsáhlé organizační struktury (Davenport, Prusak, 1998), (Collison, Parcell, 2005).

Pokud se jedná o organizaci s více jak 8 divizí a nad 500 spolupracovníků, tu můžeme pojmenovat jako velkou, a za takových podmínek zda-li dochází ke slabší nebo zpomalené interakci mezi samostatnými útvary – je zcela očividné, že to bude značný nebo rozhodující faktor poklesu její produkčních výsledků a zaostávání. Jako příklady neúspěšných korporací z pohledu uchycení trendu, efektivní komunikace a boje proti technologickému zaostávání lze uvést společnosti Xerox, Polaroid, Netscape. Ty buď ztratily svoje pevné postavení ve svém tržním segmentu anebo byly donuceny rapidně diverzifikovat výrobu a měnit strategii aby se vyhnuli úplnému zkrachování (Truneček, 2004).

1.3 Základní nástroje, mechanismy, rozsah použití a současné trendy

Způsoby a druhy přenosu dat i informací v rámci MZ

Z pohledu formálních nástrojů, pomocí kterých se MZ aplikuje v praxi lze jmenovat informační systémy (dál jen IS) a informační technologie (dál jen IT). To jsou úzce spjaté mezi sebou nejmodernější metodiky šíření informace, dat a v mnoha případech dokonce i znalostí. Nicméně to zdaleka nejsou všechny funkční technologie, je možné tvrdit a zdůraznit, že se stále a to ve velké míře se používají staré základní způsoby dodávání znalostí – tištěné materiály a ústní sdělování informace. Velký význam mají počítačové aplikační prostředky, jako jsou ERP (Enterprise Resource Planning – programy pro Plánování podnikových zdrojů) nebo třeba i MRP (Material Requirements Planning – aplikace umožňující plánování požadavků na materiál), mobilní a firemní datové programy, Cloud servery. MZ pracuje a nasazuje se pro optimalizaci procesů u všech typů podnikání jako B2C, B2B, B2G, B2R atd. (Vochozka, Mulač a kolektiv, 2012).

Transformační algoritmy a mechanismy v kontextu znalostí (Model SECI)

Japonští vědci detailně popsali veškeré procesy charakteristické pro transformaci znalostí. A ten klíčový pojem, na kterém byly založeny výzkumy tohoto směru dostal název SECI. Zkratka SECI znamená první písmenka anglických slov, které vyjadřují cestu konverzí znalostí. Jsou to: Socializace, Externalizace, Kombinace a Internalizace.

Socializace – pod socializací představujeme proces tvorby tacitních znalostí z jiné, předchozí tacitní znalosti. Socializace předpokládá komunikaci mezi dvěma nosiči tacitních znalostí, střet kterých zrodí novou formu komunikace respektive jeden činitel převezme vzor chování toho, od kterého se učí. Obecným příkladem je učeň nebo žák, který aby docílil nabytí nových pro něj, požadovaných znalostí musí projít socializací a prokázat i zasloužit důvěru ve spolupráci s učitelem.

Externalizace – lze jí jednoduše popsat jako proměňování znalosti z tacitní do jejich explicitní formy. Jinými slovy to znamená, že pokud existuje snaha a motivace jedince předat, nesdílet svoji hlubokou, podvědomou zkušenost též tacitní znalost může se pokusit ji předat a implementovat do vědomí svého komunikačního partnera pomocí všech možných formálních, neformálních, technických či praktických metodik. Pokud tyto pokusy budou alespoň částečně

úspěšné a výsledkem je schopnost příjemce znalosti aplikovat je se shodnou efektivnosti pak lze tvrdit o uskutečněné externalizaci znalostí (Truneček, 2004).

Kombinace – za kombinaci v pojetí MZ můžeme považovat stav, kdy propojením několika druhů, vzorků explicitních znalostí došlo k vytvoření zcela nového informačního kontextu nebo smyslu. Příkladem těchto procesů je telefonický hovor, telekonference nebo manažerské dokumenty.

Internalizace – to je proces, spojený s opačným externalizací jevem, tedy jde o transformování explicitních souborů na tacitní. Internalizace je způsob prohlubování, lepšího integrování a uplatnění v praxi informační hodnoty, která byla získána studováním explicitních zdrojů. Logicky z toho plyne, že tento proces je spojen s jevem kdy různé, nezávislé na sobě činitele dostávají se na stejnou úroveň internalizací svých znalostí, pokud byli ovlivněni stejným explicitním subjektem (Davenport, Prusak, 1998).

Trendy modernity

V podmínkách modernity je možné zmínit jako základní formační okolnosti internet a mobilní technologie. Interakce současného člověka ve vyvinutých zemích je široká a skoro neomezená, což se vztahuje i na ten fakt, že moderní komerční organizace stejně jako ty nekomerční nemůžou vynechat tento faktor a vést svoji politiku bez ohledu na jejich vývoj. V praxi to může například znamenat, že ať už uvedeme formální státní instituci, jako může být magistrát nebo hasičská služba se nebude bránit ve své interní komunikaci používat nejrychlejší a nejmodernější nástroje – těmi jsou nyní webové chaty (rychlé internetové konverzace), telekonference – Skype rozhovory, hlasové zprávy. Stejný předpoklad a ještě ve větším rozsahu a obsahu platí pro soukromé podnikatelské jednotky. U nich, zejména těch menších lze prokazatelně (dle empirických údajů od respondentů) tvrdit, že se jedná o nejrozšířenější způsob sdělování interní informace. Také zásluhou implikací pokročilých metod interní komunikace v moderních podnicích a dokonce zavedení tržních vztahů napříč odděleními jednotlivých společností, síla informačního a organizačního tlaku se zvyšuje pořád dál. Všechny tyto tendence vedou moderní firmy k tomu, aby zaváděly kvalitní a promyšlené metodiky řízení dat. Významným faktorem rozvoje MZ v této oblasti je nepochybně také rostoucí konkurence na globálním trhu.

Tyto druhy sdílení zpráv ještě několik let zpátky (r. 2010–2013) se považovaly za příliš moderní, netypické, neformální a použitelné jen pro mládež v rámci následování módních trendů. Dneska už lze říci, že odborné názory v organizacích o internetových konverzacích (angl. Chat), internetových diskuzích, fórech a videohovorech se změnilo kardinálně. Daný jev nastal hlavně vzhledem k nesporným výhodám, jakožto jsou rychlost, jednoduchost a přístupnost i pro ty méně nadané pro technologie jedince díky intuitivním algoritmům použití – optimální UI (User Interface), a také v neposlední řadě cenové dostupnosti mobilních technologií i v podmínkách minimálního rozpočtu.

2 Definice, pojmy a popis praktických aspektů MZ

2.1 Charakteristika i pojetí informací, dat a znalostí

Je nutno podotknout, že prvotním a důležitým cílem znalostního managementu je stav, kdy bylo dosaženo maximálního propojení a spolupůsobení informací a znalostí v určité organizační jednotce. Proto bude správné nejdříve vysvětlit a definovat tyto blízké pojmy, aby nedocházelo k jejich případné záměně nebo nekorektní interpretaci. Kupříkladu komerční organizace může investovat finanční prostředky do implementace nebo realizace projektu nového interního informačního systému. Až když bude projekt ve finálním stadiu může zodpovědný manažer přijít na to, že způsob, kterým byl program od začátku navržen není optimální a představuje pro firmu nulovou nebo dokonce i zápornou rozpočtovou veličinu - újmu. Východiskem popsané krizové situace lze jmenovat nedostatečně pečlivé plánování a nekompetence zodpovědných osob z řad pracovníků firmy.

Kauzy, podobné této nastávají právě, když znalost (vědění cílů vytvoření této IS s přesnými kritérii pro jeho zavedení) nebyla správně zmapována a kvalitně propojena s tou prvotní, surovou informací (impulz, říkající o tom, že v organizaci existuje naléhavá potřeba vytvořit novou interní firemní databázi ve formě počítačové aplikace). Lze také zdůraznit, že samotná informace, což bude detailněji vysvětleno v kapitole níže, je považována spíše za dílčí materiál nebo prostředek pomoci, kterého lze tvořit a získávat užitečné znalosti. Tím pádem nemůžeme tvrdit, že informace samotná, mimo správný kontext, bez zpracování, transformace a interpretace je sama o sobě užitečná, naopak nekvalitní soubor informací nebo nekorektní přístup k jejímu vnímání může napáchat velké škody. Z toho plyne tvrzení o tom, že informace je účinná a použitelná k produktivní činnosti až v momentě kdy dojde k její vhodnému strukturování, uspořádání a dekódování (Truneček, 2004).

Pak nastává stav, kdy surový informační materiál poskytuje příjemci smysluplná data a dochází ke změně vnímání i ovlivnění úsudku či chování člověka. Příjemce tak bude přesvědčen o tom, že na základě důkladně zpracovaných údajů si dokázal potvrdit jisté tvrzení či hypotézu anebo ho popřít – prokázal nesprávnost. Vzhledem k této skutečnosti bude v dané kapitole také zmíněno vše podstatné, co

se týče transformačních i komunikačních mechanismů lidské mysli, díky kterým vlastně lze pracovat s informací jako s adekvátním zdrojem poznatků (Mládková, 2008).

Jednotlivé pojmy

Data – k tohoto pojmu se vztahují všechny signály z okolí, které mohou být zachyceny lidskými smysly. Tudiž jsou to především pocity, chutě. Též i všechno, co lze uslyšet či spatřit. Mluví se tak o registraci člověkem objektivních faktických záznamů o proběhlých událostech neboli o souboru uložených pomocí smyslových vyjádření.

Informace – jedná se o uměle zpracovaná data, která byla uživatelem specificky zařazena do nějaké zvláštní kategorie a dostává tak pro něj jedinečný význam. To znamená, že informaci vždycky představuje logicky seřazený soubor dat, která budou účelově využity. Pokud by se dostal člověk se základním vzděláním ke čtení souboru pravidel termodynamiky, textu by neporozuměl a nedokázal by zpracovat nabízená data do stavu informace a zůstali by pro něj tak stále ve formě surových dat (Brocke, Rosemann, 2010).

Údaje – to jsou objektivní postřehy, uložené nebo přenesené kteroukoliv formou, popisující proběhlý jev, proces, jednotlivý objekt nebo jeho stav. Samotné údaje nezahrnují odhadovou složku, spekulace nebo citové zabarvení, jedná se tak čistě o neutrální informaci o předmětu nebo problému. Mohou být efektivně použity při jednáních na solidní úrovni ve všech sférách lidské činnosti, lze na jejich základě rozhodovat a činit právní úkony jelikož pokud se jedná o údaj získaný z věrohodných zdrojů – bavíme se tehdy o informaci nejvyšší možné kvality. Přímý vztah údajů k informaci lze popsat následovně: údaj je strukturovaná forma někdy získané prvotní informace očištěná od neformálních subjektivních jevů, jakožto emoce, manipulace, pocity a komerční zájmy i záměry

Znalosti – je to libovolná forma zastoupení praktické informace, která bude jedinci aktivně pomáhat plnit úkoly a řídit související kognitivní i analytické procesy. Zásadním způsobem přispívá k řešení operativních či strategických problémů a pomocí nich se rozhoduje jaká cesta řešení nebo postup bude v konkrétním případě použit. Současně, v rámci procesů řízení znalostí dochází k systematickému, přesnému a promyšlenému vypracování způsobů jak bude

jedinec používat a aktualizovat informaci. Jako cíl se v mnoha případech stanovuje maximalizace obchodních výsledků a zvyšování návratnosti majetkových aktiv, spojených se znalostmi. Kvalitní znalosti vždy jsou tvořeny složitou kombinací dat, dovedností, informací, znaleckých posudků a empirických zkušeností. Toto spojení vede ke vzniku hodnotného, ale zároveň nehmotného aktiva, který může být účelně použit jako základní podklad při manažerském rozhodování. Jakákoliv znalost je vázaná a napojená na patřičný nosič. Reálným/hmotným/skutečným přenašečem obsahu znalostních informací může být kupříkladu skupina lidí či jeden člověk, formální organizace, v neposlední řadě se znalosti umísťují na hmotném médiu tj. textový záznamu nebo elektronickém zařízení. Také mohou existovat a přenášet se i v nehmotné, formální podobě jakožto vlastnické právo nebo patent (Truneček, 2004).

2.2 Základní druhy znalostí

Tacitní znalosti

Je to pro nás nezbytný a rozhodující faktor pro zrod znalostního pracovníka - experta protože samotná koncepce tacitních znalostí je postavena na rozsahu intelektuálního potenciálu jednotlivce. Pomocí, kterého vlastně člověk je schopen nabyt statusu profesionála, experta, nositele know-how organizaci. Tacitní znalost se kumuluje v důsledku empirických vlivů - okolní jevů a různých situací. Opačnou, a stinnou stránkou tohoto jevu je určitá svázanost, až zakonzervovanost tohoto typu znalostí, a to v lidské hlavě jejich majitele. Občas je dost obtížné se docílit adekvátního předání těchto zkušeností, poněvadž mají pocitový základ – zahrnují predikce, intuitivní představy, předtuchy a zkušenosti, vnímané spíše jako forma instinktivního poznání. V praxi velice často dochází i k tomu, že pracovník-přenašeč tacitního typu znalosti nemusí ani vědět o jejich přítomnosti u sebe, což je také, rozhodně, ztěžující okolnost z pohledu šíření know-how v organizaci.

Explicitní znalosti

Explicitní znalosti jsou charakteristické tím, že mohou být zachovány ve formální podobě jakožto dokumenty, knížky, obrázky apod. Lze je sdílet a přijímat přímým způsobem za pomoci informačních a telekomunikačních zařízení, tudíž jsou také

vhodné k tomu, aby byly vyjádřeny ve formě datových souborů přenášených s využitím technologických digitálních algoritmů.

Daný typ znalostního poznání nepředpokládá vliv žádných emočních projevů a podobných jejím neformálních faktorů, nýbrž reprezentuje pouhý informační záznam. Pochopitelně samotný informační záznam může být představen nahrávkou dat, kde figurují emoce, což nic nemění na tom, že ve své podstatě je to vždy surový zdroj znalostí, nepodléhající citovým nebo náladovým faktorům (Vymětal, Diačiková, 2006).

2.3. Definice a význam znalostních pracovníků a jejich druhy

Znalostní pracovník neboli odborník

Za znalostního pracovníka neboli profesionála je považován ten zaměstnanec, který dokáže hojně využívat ve své praxi specifických profesionálních znalostí. Znalostní pracovník vždy disponuje nějakou úzce specifickou znalostí, dovedností a vypracovaným know-how, které z něj dělá důležitého pro organizaci jedince, nosiče a šířitele oborové moudrosti. Díky přístupu k těmto zvláštním, limitovaným údajům nebo velmi cenným, vzácným zkušenostem dany člověk může v mnoha případech dosahovat lepšího postavení ve své společnosti.

Takto lépe rozvinutá osobnost dostává často lepší finanční ohodnocení. Ale možná ještě důležitějším dopadem je to, že bude citát svoji vážnou roli pro firmu, kde pracuje, pro projekty na kterých se podílí a dokonce i celé odvětví a jeho budoucnost. Což bude jednak prospěšné i pro vědecký vývoj oboru, ve kterém ten profesionál působí, ale také vyšší postavení ho zpravidla motivuje k dalšímu osobnímu rozvoji a udržuje jeho morálku a firemní loajalitu na extrémně vysoké úrovni (Davenport, Prusak, 1998).

Rysy a typy znalostních pracovníků:

Explicitní znalec - v ideálním případě se počítá s tím, že expert je v organizaci vysoce oceněn a klade se velký důraz na to, aby kolektiv neopustil a byl vědom své důležité misí. Je součástí bonusového, bonifikačního programu a díky tomu, že využívá dodatečných výhod a odměn cítí svoji velkou důležitost, která ve většině racionálních modelů musí motivovat i nadále vykazovat stejnou úroveň výkonu. Může to znalostního pracovníka vest k iniciativě přebírat větší zodpovědnost, neustále se snažit a usilovat o další kariérní postup. Mimo jiné vysoké postavení a

expertní renomé dává pracovníku motivaci vytvářet informační hodnoty typu know-how, metody, literaturu, které budou spojovány s jeho jménem a významně přispívají k profesionálnímu rozvoji ostatních méně expertních členů organizací. Je to zejména přínosné, když dochází k nativnímu procesu zaučování a socializací nově přijatých kolegů.

Tajný (skrytý) expert - dosti často je realita jiná a v praxi se vyskytují však v zcela opačné situaci kdy znalostní pracovník je pro organizaci nesmírně důležitý a významně obohacuje její lidský a ekonomický kapitál, přitom ale navenek působí nenápadně a není veřejně uznáván jako klíčový pracovník. Nikdo z kolegů nevšimá, že tento člen týmu poskytuje firmě a kolektivu větší hodnotu a je skutečným tahounem progresu organizací. Důvodem tohoto spíše negativního jevu může být například nepropracovanost motivačního a kariérního systému ve firmě, kde tento člověk působí, - když i špičkový specialista zůstane nevšimnut a neodměněn, dokonce možná i neoprávněně potrestán za cizí chyby. Je to určitě destruktivní a chybný přístup vůči lidskému kapitálu společnosti, který indikuje její zaostalost. Taky to firmu musí bezpochyby vystavit minimálně pasivnímu riziku v podobě ztráty obchodní příležitosti kvůli nenaplnění perspektiv růstu, který je většinou poháněn právě těmi nejlepšími a motivovanými pracovníky. Taky je možné riziko aktivního charakteru a to konkrétně v případě odchodu nejcennějších spolupracovníků kvůli nespokojenosti se svým postavením, neuznaností a komplikovanému či nemožnému kariérnímu růstu.

Dalším důvodem pro vyskytující se neviditelnost znalostních pracovníků v organizaci může být ale i pádné argumenty jako třeba utajení, v případě, že člověk pracuje na přísně utajovaném vojensko-strategickém projektu, vývoji know-how firmy nebo provádí nárazové audity či revise. V těchto případech osobnost tohoto speciality by správně neměla být odhalována příliš explicitně nebo vůbec. Proto u těchto druhů práce lze tvrdit, že zakrytost daného odborníka má faktické příčiny a může i musí být efektivně aplikována. Pak tento jedinec není veřejně znám, ale zůstává pro spolek a jeho úspěšné fungování nepochybně významnou figurou (Koubek, 2004).

Občas jiným skutečným důvodem k nevšimnutí znalostního pracovníka se může stát jeho nízká asertivita a nedostatek sebevědomí, neschopnost se prosadit a prezentovat své nápady i když jsou velice kvalitní a stojí za zmínku a užití. Ale i v

tomto případě se spíše jedná o chyby personálního managementu organizace, špatné kompetence nebo nevhodná strategie HR oddělení z pohledu zachycení slibných a talentovaných jedinců může mít za následek zrovna odliv cenných spolupracovníků, i když třeba méně schopných ze socializačního hlediska. Což kupříkladu je velmi častý problém u specialistů technického směru, kteří jsou povahově introvertní, ale jejich odborné kompetence jsou nepochybně špičkové. Jako příklad znalostního pracovníka lze uvést údržbáře sofistikovaného stroje, firemního právníka, zkušeného lékaře - chirurga, nebo softwarového inženýra či pilota tryskového letadla (Vymětal, Diačiková, 2006).

2.4. Problémové stránky při zavedení MZ

Velice často při pokusech vedení organizaci implementovat jednou z forem znalostního managementu blokuje to nějaká závažná příčina. Ty lze pro přehlednost rozdělit do dvou kategorií: Bariéry vzniklé na straně firmy a bariéry způsobené jednotlivcem.

Bariéry na straně organizační jednotky:

- Nelze jasně a jednoznačně definovat meze aplikovaných znalostí v dané organizaci (příliš složitý technický obor, pokrokové technologie, které řídící pracovník není schopen obsáhnout ani koncepčně v abstraktu, natož specifiku operativních úkolů).
- Problém může být způsoben nekomplexním, ovlivněným nebo nekvalitním zdrojem klíčových informací, využívaných organizací (nekvalitní statistické údaje, mechanismy, neznalost místních zákonů, zvyku nebo kulturních faktorů).
- Problém, spojený s nemožností adekvátně zmapovat a zvolit zdroje znalostí (velmi dynamické prostředí, rozporné informace, neexistence případových studií, kvalitních analýz, vysoké pořizovací náklady na potřebné znalosti. Aktuální příklad: trh s kryptoměny).
- Organizační nedopatření (velký vliv nahodilosti při rozhodování, procesní neorganizovanost, destruktivní demotivační činitele, nesystematicky přístup řízení podniku, bariéry při předávání znalosti uvnitř jednotky) (Brocke, Rosemann, 2010).

Bariéry jednotlivce:

- Nízký motivační stav jednotlivce (z jistých důvodů nedochází k vytvoření kladného vztahu subjektu k uchopení nových vzdělávacích a optimalizačních příležitostí, nízká ochota jedince se rozvíjet. Tento problém je ve většině případů spojován s nestabilní osobní psychologickou situací pracovníka – zadluženost, rodinné vztahy, nesprávně zvoleny obor působnosti. Ale může být ovlivněn i okolními faktory jako negativní ekonomické nebo politické tendence v zemi – válečný stav, ekonomická deprese).
- Faktické výkonnostní charakteristiky (jedinec se může nacházet v situaci, kdy i přes velkou snahu nedokáže své organizaci poskytnout výkon adekvátní požadovanému stupni a to je dáno nižším formálním vzděláním, věkem i s nímž přirozeně nižší kognitivní kapacitu, nemocemi).
- Sociální složka (pokud subjekt komunikace není kompletně připraven na složitou sociální interakci s dalšími činiteli této organizace, případně zapříčiněné introvertní povahou jedince, - může to způsobit snížení efektivity všech sdělovacích aktivit uvnitř kolektivu. Za následek je tu možné jmenovat narušený vztah mezi pracovníky, nekvalitní a omezený způsob předávání i použití zásadní formální pracovní informace) (Collison, Parcell, 2005).

2.5 Metodiky pro zavedení a aplikaci managementu znalostní v organizaci

Jelikož zavedení kvalitního systému řízení znalostí v organizaci je velice náročný a nákladný ze všech úhlů pohledů proces, vyžadující komplexní změny, přijetí inovativních nezvyklých postupů a zodpovědné rozplánování kroků, je zřejmé, že je radno použít již otestované v praxi metodiky a vyhnout se tak případným rizikům.

Musí se ale nutně podotknout, že ani jedna ze známých metodik nemůže být použita v absolutní míře bez odchylek a změn. V dnešní době neexistuje postup,

Popis vědecké metody nasazení MZ: “8 Toolkit” dle A. Tiwany

Americký profesor Amrit Tiwana (nar. 1974 r.) dospěl ve své knize k vypracování konkrétního postupu zavedení MZ ve firmách. Tento proces rozdělil do deseti kroků a staví se na 4 základních fázích.

1. Fáze: Prvotní zhodnocení infrastruktury firmy

- 1 krok: Zanalyzování dosavadní existující infrastruktury znalosti v organizaci: jaký je reálný aktuální stav počítačových sítí a jak dobře je implementována možnost použití internetu a intranetu k uskutečnění interní komunikace a provedení důležitých pracovních procesů. V tomto kroku je nutné pochopit technologie z pohledu MZ, dostupné ve zkoumané organizaci.
- 2 krok: Propojení a koexistence znalostního managementu a obchodního zaměření resp. podnikatelské strategie organizace – je třeba pochopit obchodní strategii, koncepci a roli managementu znalostí v ní. Podstatnou součástí daného kroku je i realizace znalostně orientované analýzy slabých a silných stránek firmy, její hrozeb a obchodních příležitostí, určení nedostatků v organizaci znalostí a jejich vztahy k firemním strategickým chybám. Následuje klíčové rozhodnutí, zda organizace se bude spíše přiklánět k personalizaci nebo kodifikaci znalostí.

2. Fáze: Komplexní analýza, návrh i vývoj nového systému MZ

- 3 krok: Návrh na zpracování nové architektury managementu znalostní a integrování ho do existující infrastruktury řízení informace ve firmě. Zde je vyžadováno pochopení a vymezení nákladů a přínosů při zavádění jednotlivých informačních technologií, využitelných pro tvorbu, sjednocení, nalezení a nakonec aplikaci znalostních systémů (kupříkladu AI – současné druhy umělé inteligence, genetické algoritmy, počítačové neuronové sítě, expertní a motivační systémy, datové sklady atd.) V závěru je nutno stanovit aplikační plán pro IT složku organizace v souladu s modelem SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization).
- 4 krok: Auditní analýza dosavadně existujících znalostí – zásadní podstatou daného kroku je pochopení účelu auditu znalostí. Tato analýza se bude

zabývat reálným stavem kompetenčního potenciálu ve zkoumaném útvaru – tj. zhodnotí aktuální vývojový stupeň a tempo znalostního růstu zaměstnanců (od totální ignorace až po špičkovou znalost). Důležitou součástí výzkumu bude tvořit proces určení korektní metodiky provedení auditu s ohledem na současné podmínkách ve firmě, opatrnou a promyšlenou nominaci auditního týmu.

- 5 krok: Navržení týmu pro realizaci nasazení znalostního managementu – identifikace významných aktivistů a expertů znalostního managementu ve vybrané organizaci (tj. informační technologie, vedení organizace, koneční uživatelé, zdroje nezbytných expertíz a kritické body neúspěchu) a vymezení týmu po organizační, strategické a technologické stránce.
- 6 krok: Návrh finální podoby projektu MZ – potvrzení nově navržené architektury znalostního managementu nebo korekce návrhu vzhledem k novým skutečnostem, objeveným během průběžných analýz a auditů. Optimalizace výkonu, jasné určení KPI parametrů (z anglického key performance indicators - pomůcka pro měření výkonnosti), volba způsobu zajištění realizace nových infrastrukturních komponentů (nákup nebo vlastní tvorba), maximalizace interoperability projekčních činitelů.
- 7 krok: Vývoj hmotných operačních prvků projektu (systému znalostního managementu) – vyjasnění dalších možností architektury MZ a určení jednotlivých vrstev, mezi kterými budou:
 - Vrstva rozhraní (Interface layer),
 - Autentizační nebo přístupová vrstva (Authentication and Access layer),
 - Vrstva pro spolupráci a adaptační nastavení (Collaborative filtering and Intelligence layer),
 - Aplikační vrstva (Application layer),
 - Transportní vrstva (Transport layer),
 - Integrovaná a speciální pokročilá vrstva (Integration and Middleware layer),
 - Vrstva pro úložiště dat (Repository layer).

3. Fáze: Fáze nasazování

- 8 krok: Samotné nasazení tj. uplatnění v praxi vypracovaných doporučení na základě využití metodiky RDI, která představuje výběr modelu pilotního projektu. V rámci zavedení pilotní verze projektu budou implementační tým identifikovat a pokoušet se izolovat chyby nového znalostního systému. Budou zároveň odhadovat životní cyklus tohoto systému a možný rozsah jeho nasazení, zpracují SWOT analýzu finálního produktu na bázi zkušeností, získaných v rámci vývoje pilotní verze. Tato fáze implementace MZ bude vedena a hodnocena především dle stanovisek metodiky RDI - (Results Driven Incremental methodology).
- 9 krok: Řízení vývoje změn, kultury a průběžných návrhů struktury motivačních odměn a zvolení klíčových zodpovědných činitelů CKO (Chief Knowledge Officer). Dojde zde k identifikaci rolí zaměstnanců organizace ve vztahu ke znalostnímu managementu a jejich vztahu podřízenosti nebo nadřízenosti. Bude přenastavena forma spolupráce a budou vytyčeni jednotlivé zásadní kompetence a upřesněna konkrétní náplň práce CKO.

4. Fáze: Ohodnocení dosaženého výkonu

- 10 krok: Změření dosažených výsledků implikací znalostního managementu ve vybrané společnosti. Vytvoření statistických metrik, založených na KPI a ROI (Return on Investment - Rentabilita investic), ohodnocení výkonu firemních procesů – bude nutno jasně identifikovat dopady znalostního managementu na zkoumanou společnost a určit vhodné analytické nástroje (metriky) pro realizaci finálního výzkumu, vztaženého na časové období, třeba rok nebo kvartál (Amrit Tiwana, 1999).

Shrnutí metod k zavedení MZ

Pokud podnik rozhodne, že bude zavádět MZ v praxi na své půdě, tak si musí management firmy vědět, že to může být spojeno s velkými finančními a psychologickými náklady.

Rozhodně to vyžádá dlouhotrvající úsilí, nemalou motivaci a značnou vytrvalost pracovníků, které budou nasazení a povolání do implementačního týmu. Akademické metodiky pro zavedení MZ v praxi ve firmách jsou použitelné jako ideální vzorec a vodítko, nelze ale počítat s tím, že budou úplně pokrývat informační a metodologickou potřebu lidí, které budou zavádět MZ ve své organizaci. Je to dáno tím, že rozhodující specifika jako velikost společnosti, její obor působnosti, organizační struktura, finanční síla, všechno tohle se případ od případu liší. Navíc jsou tu i jisté variabilní faktory, které budou přítomné vždy a je velice těžce je popsat a shrnout do formální metodiky, mezi něž patří přístup i ochota zaměstnanců, politická situace ve světě a zemi, kulturní složka daného státu, vývoj moderních technologií atd. V kontextu metod vhodných pro zavedení MZ v organizaci lze předpokládat, že nejvíce konstruktivním a praktičtějším by mohl být právě návod "8 Toolkit" od A. Tiwani jelikož je docela strukturovaný, komplexní a zároveň neobsahuje příliš hodně složitých a nepřehledných transformačních koridorů.

3 Praktická metodologie v rámci navrhování ZM v oddělení

3.1. Určení cíle průzkumu, vzorce. Techniky sběru dat.

Praktická, respektive analytická část dané práce bude v první řadě zaměřena na nabytí kvalitních vědomostí a zmapování knowledge procesu ve firmě ŠKODA AUTO a.s. Zmíněný výzkum bude uskutečňován a prakticky realizován na příkladu konkrétního oddělení – předsériové logistiky (PLV), kde i přes obrovský tlak na preciznost a správnost vykonávaných procesu se zatím daří nasazení těchto metodik ve velmi omezeném měřítku. Jako finální krok zpracování praktické dimenze této BP proběhne návrh autora práce na zlepšení a zefektivnění znalostních procesů v daném oddělení.

Před navrhováním nového procesu řízení znalostí v oddělení bylo nutno prozkoumat a strukturně popsat počáteční formální východiska, kterými jsou zásadní předpoklady a pravidla fungování interních procesů ve firmě ŠKODA AUTO, poněvadž ty jsou plně relevantní i pro fungování útvaru PLV/4 a jsou pevně ukotveny ve struktuře jeho procesů. Mezi základní vstupní podmínky fungování logistického útvaru rovněž patří i specifika práce oddělení, přímo napojených na výrobní program a jeho potřeby, kterým mimo jiná i logistika. Proto byly definovány jednotlivá stadia projektu, organizační normy i pokyny. Ty vychází ze standardů řízení výrobních a logistických procesů v automobilovém průmyslu. V tomto konkrétním případě procesními metodickými směrnici, předpisy i závaznými obecnými stanovisky koncernu VW a zároveň mezinárodními technickými legislativními normy a pravidly pro průmyslové podniky. Zejména se jedná o velice přísná omezení s dopadem pro všechny subjekty výrobní oblasti společnosti, a to z pohledu značného tlaku na jejich bedlivé dodržování, mezi něž řadíme především: ISO 9001 (regule od International Organization for Standardization - Mezinárodní organizace pro normalizaci), ISO 14001, ISO 50001, Euro NCAP (European New Car Assessment Programme - Úroveň bezpečnosti vozidla), WLTP (Worldwide harmonised Light vehicles Test Procedure - standard pro určení spotřeby paliva a emisí), QMS (Quality Management System - Audit systému řízení kvality), atd.

Byly také objeveny, prozkoumány a zdůrazněny nejviditelnější problémové nebo zátěžové faktory, způsobující snížení efektivity práce v oddělení a celkovou nespokojenost zaměstnanců, která dost často vyústí v jejich ztrátu.

Jako hlavní cíl chystaného průzkumu se bere objektivní zmapování současných vad a nedostatků znalostní a komunikační politiky oddělení. Jeho nedílnou součástí má být vypracování adaptovaného aplikačního modelu nasazení pokročilejších znalostních metodických a technologických řešení s jasným odrazem ve výsledcích dle klíčových měsíčních ukazatelů efektivity (KPI) tohoto odborného útvaru firmy.

Následně, na základě detailního porovnání různých akademických metod zavedení MZ v organizaci (vždy obsahujících vstupní analýzu dosavadního stavu) přivedených v rešerši odborné literatury, byl udělán závěr, že nejlépe zvolenému k prošetření případu odpovídá aplikační vzorec v podobě analytické metodiky MZ nazývaný se „8 Toolkit“ dle A. Tiwany, vzhledem k její akademické komplexnosti a kompatibilitě se specifickým průmyslovým i logistickým kontextem.

Dále proběhl studium vybrané metody na bázi literárních a internetových zdrojů. Byly vyznačeny cíle a kroky, pomocí kterých autor práce uskutečnil výzkum informačního, znalostního a organizačního prostředí na případě zvoleného logistického oddělení firmy ŠKODA AUTO a.s. (odborná skupina PLV/4). Aby mohla být realizace metody podepřena věrohodnými fakty, musely se rovněž vymežit zdroje čerpání a sběru dat. Ty byly sbíraný jak formou formálního posouzení faktických veličin o vykonávaných v oddělení procesech. Těmi jsou: objem byrokratického papírování určitých protokolů, měření časové ztrátovosti při práci s informačními systémy zapříčiněné jejich zaostalostí a nejednotností, stanovení komunikačních potíží a barrier. Proběhl studium a posouzení uživatelských manuálů, příruček a odborných vzdělávacích prezentací dostupných pracovníkům firmy na sdíleném webovém disku v rozhraní intranetu a v některých případech i v papírové formě. Taktéž pro získávání faktografické báze byly využívány subjektivní i empirické zdroje informace: vlastní praxe autora práce a speciálně iniciované a vyslechnuté tematické rozhovory i odborné konzultace s kolegy.

3.2. Průběh a nástroje vyšetření

Vstupním krokem pomocí hodnoticích technik manažerské vědy, především zvolené metodiky pro analyzování a sestavení návody k nasazení MZ v pracovní skupině pod názvem „8 Toolkit“ a její součástí SWOT analýzy (S – Strengths neboli Silné stránky, W – Weaknesses neboli Slabé stránky, O – Opportunities neboli Příležitosti, T – Threats neboli Hrozby) proběhne stanovení slabých a silných stránek dané organizaci, a její úzkých míst z pohledu náročností fungování a modernizace znalostní koncepce MZ, dále budou v jednotlivých krocích zhodnoceny a navržený konkrétní způsoby implementace a integrace moderních znalostních prvků ve vybraném oddělení firmy ŠA.

V rámci zajištění neformální informační základny v podobě názorů a sdílených zkušeností, případů z praxe, bylo uskutečněno cílené dotazníkové šetření mezi několika klíčovými zaměstnanci neboli zkušenými experty a zároveň i nováčky oddělení, a to za účelem zohlednění pozice nově přicházejících pracovníků s pohledu orientace a adaptace v pracovním prostředí a operativních procesech i procedurách oddělení. Vyšetření se uzavírá zpracováním několikastupňového návrhu na zefektivnění řady stěžejních oblastí působení pracovníka PLV/4, jako práce s informačním nebo znalostní systémy a interagování s jinými subjekty přes ně (interní nebo externí komunikace), integračních a adaptačních zákroků u nováčků, organizační matice a vyřizování nezbytných formálních procedur.

4 Management znalostí v oddělení předsériové logistiky

V dané kapitole bude realizována snaha docílit terminologického vydefinování a vysvětlení podstatných pojmů a základních pracovních i strategických procesů fungování popisovaného týmu v rámci oddělení logistiky a výrobního řetězce firmy ŠKODA AUTO a.s., konkrétně na příkladě odborného útvaru PLV/4 - Readiness. Především bude položen důraz na objasnění činnosti týmu skupiny PLV/4 neboli Programu Readiness ve spolupráci s ostatními útvary předsériové logistiky, rovněž bude stručně přiblížen obsah a vymezení činnosti partnerských útvarů uvnitř předsériové logistiky a blízkých oddělení uvnitř oblasti logistiky a výroby (kvalita, projektové týmy, produktové skupiny). Zároveň klíčovým elementem popisu bude představení činnosti jednotlivých pracovníků odborného útvaru PLV/4, detailnější specifikace jejich pozic s uvedením konkrétní role a náplně jejich práce.

4.1. Představení podniku ŠKODA AUTO a.s. z hlediska interních procesů pro potřeby knowledge managementu

Společnost ŠKODA AUTO a.s. je součástí koncernu Volkswagen Group, tudíž musí implementovat nejenom vnitřní principy řízení, správy a fungování společnosti, ale též se řídit standardy a doporučeními centrálního vedení koncernu. Pohybujíc v oblasti automobilového průmyslu a majíc různé požadavky technické, administrativní, správní a právní povahy, je velmi důležité mít vhodné technické, technologické a informační prostředí, které bude vyhovovat požadavkům tak velké nadnárodní společnosti.

Pro zjištění potřeby zavedení moderního knowledge managementu v analyzované organizaci je potřeba provést analýzu typů tacitních, implicitních a explicitních znalostí, které v podniku jsou v současné době, shledat slabá místa v těchto procesech a navrhnout vhodná řešení pro efektivní znalostní management.

4.2. Druhy dat, informací a znalostí v analyzované společnosti ŠA a logistickém oddělení PLV

Pro vytvoření vhodného a funkčního systému řízení znalostí v logistickém oddělení podniku ŠKODA AUTO a.s. je nutno důkladně definovat jednotlivá data, informace a znalostí, které v rámci nově zavedeného systému budou řízeny. Tvoří

bází celého systému, a v mnoha případech právě na datech jsou založeny znalosti jednotlivých pracovníků. Protože jsou data statickými údaji, je nutno je uchovávat v databázích, které jsou přístupné pro osoby pověřeny s těmito daty nakládat.

Data v podniku ŠA a útvaru PLV/4 jsou údaje, které mají statickou povahu. S odvoláním na teoretickou část této práce toto jsou explicitní znalosti. Jedná se především o:

- statistické údaje o prodeji vozů v minulém období / plán výroby na aktuální rok/ přehled dodavatelů seřazené podle typu vozu, barvy, technických charakteristik,
- typech odběratelů vč. interních (roztřídění podle fyzických nebo právnických osob, popřípadě státního organizací),
- údaje o vývoji cen u dodavatelů jednotlivých materiálů, polotovarů, součástek,
- marketingové informace,
- technické a technologické specifikace jednotlivých procesů,
- další statická a statistická data vyjádřená v naturálních nebo peněžních jednotkách.

Informace jsou pak údaje analytické povahy, které vznikají v podniku a oddělení v důsledku dodatečných šetření pracovníků, prováděných jimi analýz. Jedná se o informace vztahující se bezprostředně k procesům v podniku ŠA a její logistické oblasti, ale také o analýzu vnějšího prostředí. S odvoláním na teoretickou část této práce toto jsou implicitní znalosti. Lze tedy vymezit hlavní druhy informací, které jsou v organizaci a její složce PLV.:

- Výroční zprávy společnosti ŠKODA AUTO a.s.
- Produkční a projektové složky dat
- Marketingové analýzy o využívaných marketingových principech a jejich efektivnosti.
- HR informace o fluktuaci pracovníků, vývoji jejich mezd.
- PESTLE (Politické, Ekonomické, Sociální, Technologické, Legislativní, Ekologické faktory) analýzy prováděné pro jednotlivé trhy a regiony, kde se prezentuje ŠKODA AUTO a.s. s vlastními výrobky.

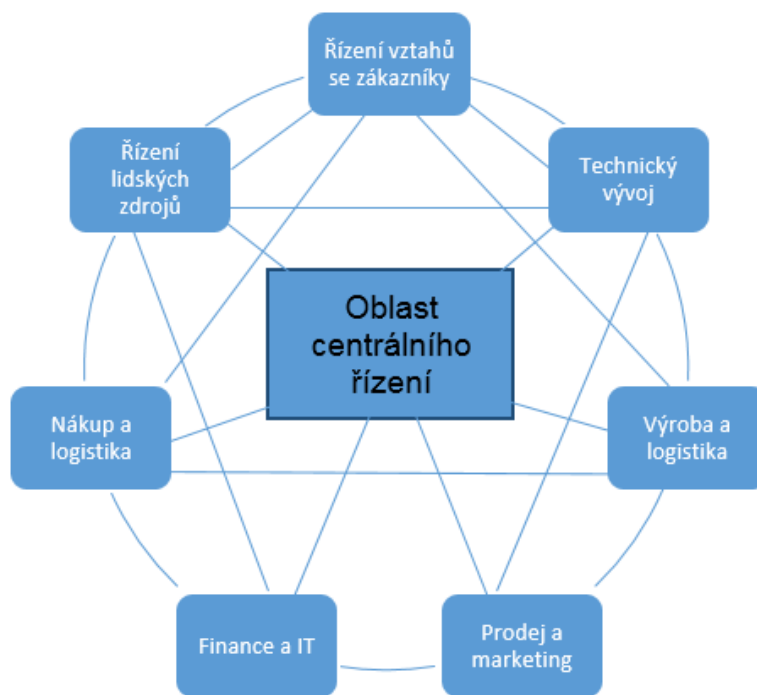
- Analýzy dodavatelského prostředí, zejména analýzy rizikovosti v náročných regionech.
- Další analýzy a informace, založené na datech, ale vyžadující analytických schopností pracovníků (specialistů).

Znalosti jsou pak nejvíc ohroženým prvkem knowledge managementu ve společnosti ŠA a její logistice, protože se jedná o kompetence a dovednosti jednotlivých pracovníků a zaměstnanců firmy. Jedná se tak o know-how, které nelze zaměnit daty nebo informacemi, protože tyto znalosti jsou závislé bezprostředně na jednotlivcích, kteří tyto znalosti vytvářejí nebo jsou jejich nositeli. S odvoláním na teoretickou část této práce toto jsou tacitní znalosti. Jedná se zejména o následující výčet znalostí:

- metodologie a postupy pro provádění technických auditů ve výrobních odděleních dodavatelských firem,
- způsoby interakce se zaměstnanci různých oddělení,
- nastavení motivačních programů v oddělení,
- možnosti řešení vzniklých konfliktů v organizaci a týmech,
- provedení krizového managementu v případě výskytu bezpečnostních anebo operačních incidentů,
- styl řízení nebo styl obchodní komunikace,
- vystupování vedoucích pracovníků nebo manažerů prodeje,
- další znalosti, které jsou prozatím pouze dovedností jednotlivých zaměstnanců.

4.3. Procesy a oběh dat, informací a znalostí ve společnosti ŠA

V tomto ohledu vzniká problém integrace moderního řešení, které pomůže modelovat jednotlivé procesy probíhající v podniku a zavést moderní metody řízení, uspořádat moderní strukturu organizace, která propojí různé oblasti činnosti. Graficky lze systém knowledge management ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. znázornit následovně:



Obr. 1 Systém informačních propojení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.

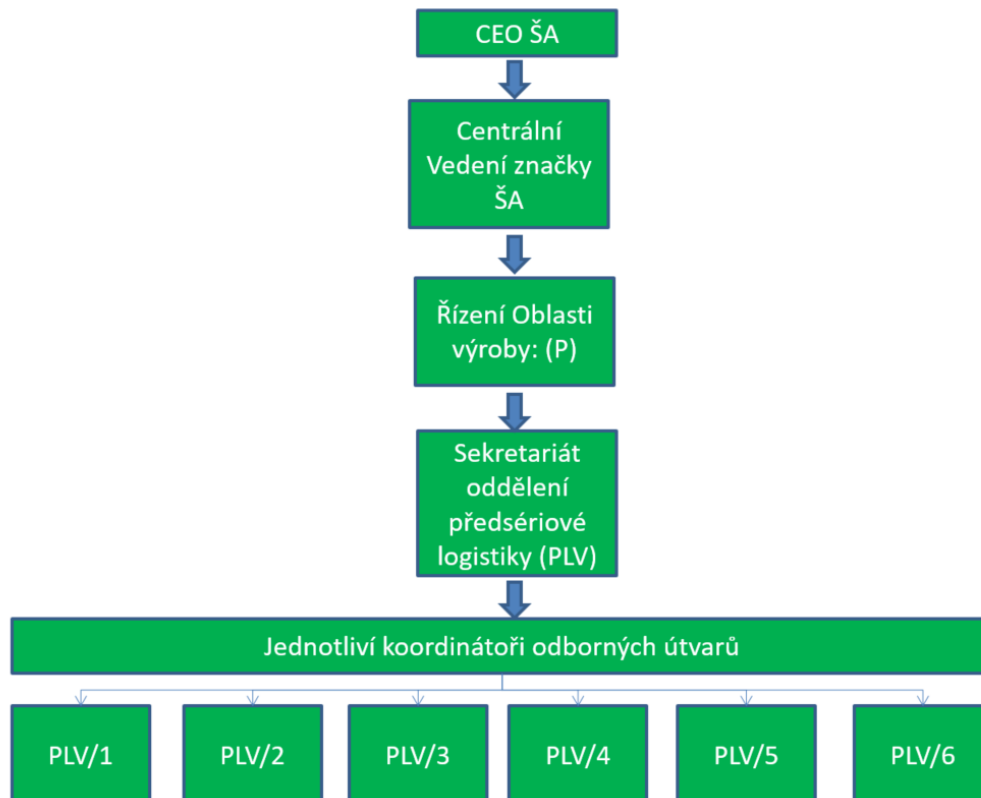
Zdroj: výroční zpráva společnosti ŠKODA AUTO a.s., 2017, vlastní grafické zpracování

Z uvedeného schématu je vidět, že jednotlivá oddělení jsou mezi sebou propojená, a to nejenom v rámci uspořádaného procesu, ale také v různých interakcích. Jednotlivá oddělení tak vyžadují neustálé propojení s jinými kmenovými odděleními podniku pro zjištění aktuálního stavu věcí. Například, oddělení technického vývoje pravidelně vyžaduje informace z oddělení nákupu a logistiky, protože na základě těchto informací vytváří strategické a operativní výrobní plánování. Oddělení výroby a vnitřní logistiky musí mít přístup k databázím oddělení prodeje a marketingu pro zjištění počtu zakázek a termínů jejich splnění, aby mohlo plánovat výrobu a odbyt jednotlivých vozů nebo součástí. Oblast centrálního řízení, které je odpovědné za vytvoření strategií společnosti a obsahuje také velmi důležité divize kontroly a auditu, musí mít informace ze všech oddělení, porovnávat plánovaný a skutečný stav a vytvářet návrhy pro zefektivnění činnosti a řízení odchylek v plánované strategii.

4.4. Představení zkoumaného oddělení – PLV/4 (Program Readiness)

Předsériová logistika, zejména tým programu Readiness, který se bude zkoumán v této rešerši je interním kmenovým útvarem oblasti «P» (německy «Produktion»), zaměřeným na péči a zajištění náběhů nových koncepčních modelů a vozů značky ŠA. Ať už se jedná o zahájení montáže nové výbavy již známého modelu, modelovou péči či facelift neboli uvedení na trh zbrusu nového vozidla nebo celé produktové řady - všechny tyto druhy náběhů koncipovány tak, aby byly nejdříve otestovány a homologovány interně. Koncepti dodávek, časový harmonogram projektů a samotné zabezpečení výrobní linky materiálem pro stavbu předsériových vozidel obstarává právě oddělení předsériové logistiky.

Daný útvar také nese přímou zodpovědnost za dodávky referenčních vzorků, které se předávají přímo do laboratoře oddělení kvality (interní zkratka „GQ“). A na základě vyšetření a zátěžových laboratorních zkoušek těchto vzorků se uděluje kvalitativní certifikace stavebního automobilního materiálu, bez které nelze oficiálně spustit sériovou výrobu finálního produktu. V návaznosti na tento proces ale i obecně je nutno podotknout, že odborný útvar PLV je kompletně zodpovědný za řízení a sledování milníků náběhových projektů. To znamená, že manažeři daného oddělení v rámci své spolupráce s dodavatelskými subjekty nebo interními subjekty (oddělení nákupu, kvality, vývoje) jednají a průběžně komunikují o stavu plnění určitých požadovaných úloh, kterými mohou být: včasné udělení BMG („Baumustergenehmigung“ – bezpečnostního uvolnění) oddělením vývoje, včasné udělení kvalitativního uvolnění (PPAP) se známkou N1/N3 oddělením Kvality značky, dodržení termínu dodávky prvních výpadkových kusů/vzorků dodavatelem.



Obr. 2 Hierarchické zařazení odborného útvaru PLV/4 ve struktuře podniku ŠKODA AUTO a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů ŠKODA AUTO a.s.

Útvar PLV/1 zodpovídá za koordinační činnosti v rámci plánování projektového programu pro modely RAPID, CITIGO a FABIA, nebo obecně modelova řada: SMALL. Jako hlavní úkol a cíl PLV/1 si klade koordinaci řízení časových mezníků a milníků v rámci logistického zajištění stavby celého vozidla. Daný tým ve spolupráci se zodpovědnými projektovými manažery a produktovými manažery kontroluje etapy plnění časových plánu projektů a pracuje na vyhodnocení KPI ukazatelů a vytvoření mapy kritických položek pro výrobní montáž předsériových modelů ŠKODA. Tento útvar klade hlavní důraz/za prioritu na dodržování plnění časových milníků vývoje projektu, které jsou koncipovány takto: VFF, PVS, 0-série. Tento tým sleduje vývoj a zadní objednávek interními zákazníky (oddělení Technického vývoje, kvality, marketingu atd.) a dohlíží na chodu toku těchto zakázek k jejich vyřizovateli – dispozičními oddělení PLV. Útvar zodpovídá za plánování a zadávání finančních nákladů, spojených se zvláštními a

neočekávanými náklady na řešení urgentních situací během zajišťování náběhu nových modelů ŠKODA.

Na příkladu odborného projektového útvaru PLV/1 byla rozebrána a vysvětlena specifika projektové činnosti, probíhající na denní bázi v oddělení PLV. Co se týče ostatních projektových útvarů předsériové logistiky, do nichž spadají rovněž i PLV/2 a PLV/3, tam to lze shrnout do tvrzení, že ve své podstatě, projektové manažeři těchto týmů vykonávají shodnou činnost, mají podobnou matici zodpovědnosti a vytváří manažerské hodnoty, velice blízké ostatním projektovým útvarům z oddělení PLV. Nicméně se liší zprvými modely a modelovými řady, které komplexně vedou (a to tak, že: PLV/2 zodpovídá za řadu COMPACT: modelové třídy A+SUV, A a projekty agregátů; PLV/3 za skupinu MIDSIZE: automobily Superb, Karoq i SEAT ATECA). Zároveň tyto projektové útvary se logicky liší i svými zvláštními podmínkami řešení operativních nebo strategických úloh, odbíjecích se od a také v neposlední řadě jinými interními požadavky a kontaktními spoji s partnerskými odděleními uvnitř firmy na straně vývoje, kvality a Product managementu. Ostatní pracovní skupiny (PLV/5, PLV/6 vykonávají podpůrné odborné technické činnosti – správu logistického kusovníků, předsériových počítačových mechanismů a řídí změnové procesy).

4.5. Činnost pracovní skupiny PLV/4 – Program Readiness

Specifika a problematika práce tohoto konkrétního útvaru se bude přibližovat a hlouběji zkoumat v nadcházející analytické části této BP. Významným důvodem k tomu je to, že daná odborná skupina je dobře známa a povědomá autoru této práce, jelikož ten byl jeho součástí více, než dva roky, a to na různých pozicích jako: Specialista řízení předsériové logistiky programu Readiness – Disponent nakupovaných dílů; Specialista řízení předsériové logistiky programu Readiness – Disponent toku sekvenčního materiálu (JIS), Specialista řízení předsériové logistiky programu Readiness – Supervizor toků referenčních a homologačních vzorků. Tato odborná struktura uvnitř oddělení předsériové logistiky – PLV, ještě se jmenuje jinak: předsériové dispozice. Tento druhý název výstižně vyjadřuje podstatu náplně manažerské činnosti v útvaru, kterou je zajišťování toku montážního materiálu, směrem k předsériové výrobě na základě hlavních omezujících faktorů: pevně fixovaných časových plánů stavby vozů (německy „Bauplan“) procesních podmínek předlogistiky. Tým programu Readiness

zabezpečuje plynulé dodávky montážních dílů přímo na linku a to prostřednictvím každodenní interakce a komunikace s dodavatelskými firmami. Specialisti útvaru Readiness pravidelně (alespoň jednou do dvou týdnů) pošlou dodavateli závazný požadavek na dodání materiálu a to formou datové věty (logistická odvolávka) přes počítačový systém, fungující na bázi principu EDI (Electronic Data Interchange).

Popis a jednotlivých odborných pozic v oddělení PLV/4

- Specialista řízení programu Readiness (neoficiální název „Disponent nakupovaných nebo sekvenčních dílů«)
- Specialista správy dodání referenčních vzorků za oblast logistiky (interní označení – „Vzorkář“)
- Supervizor nedostatkového materiálu v rámci předsériové logistiky (interní označení - „Mankář“)
- Auditor dodavatelských firem z pohledu logistických procesů
- Koordinátor předsériových dispozic (PLV/4 neboli Program Readiness)

5 Průzkum MZ v konkrétním oddělení návrh modelu

5.1. Popis současného stavu MZ v oddělení, vymezení problémů a rizik

Tato podkapitola bude využita k detailnímu popisu stávajícího stavu a trendu vývoje znalostních procesů na půdě zkoumaného odborného útvaru PLV/4. Zde budou vydefinovány a zvláště vymezeny hlavní rizikové faktory, se kterými oddělení potýká den co den, měsíc co měsíc. Popis těchto rizikových a ohrožujících aspektů bude dán přes objasnění specifik operativních úloh pracovního týmu a konkrétních problémů i nešvarů, které jsou ukotveny v nedostatečné implementaci znalostních procesů v organizaci. V této kapitole bude rovněž upřesněno, jak přesně uvedené problémy omezují, ztěžují nebo naprosto blokují činnost jednotlivých pracovníků a oddělení jako celku.

Počítačové systémy a jejich problematika v oddělení předsériové logistiky

V operativní praxi pracovní skupiny PLV/4 – Readiness se hojně využívá velká paleta koncernových a zcela specifických logistických počítačových systému. Z pohledu diverzifikace a roztržštění postupů při zajištění a organizování své každodenní operativy, více než ostatní je zatížená pozice předsériového disponenta (jinak oficiálně: Specialista řízení předsériové logistiky programu Readiness). Člověk, obsahující danou logistickou profesi v oddělení PLV musí být připraven využívat denně více jak 8 programů (občas až 10-12 současně během jednoho pracovního dne) a k tomu ještě velký počet rozsáhlých dokumentových sdílených souborů ve formě informačních tabulek, diagramů a grafů. Jednotlivé specifické programy (včetně specifických interních firemních a klasických platformových), které neustále potřebuje disponent skupiny Readiness ke své práci: CISCO Host on Demand (IBM HOD), SAP - produktivní verze, SAPproCKD, AVON, TEVON, BEON, Tech-webi, ABLAB, Lotse, Ti-cockpit, Lodyk, DISBUS, MS Outlook, MS Excel, MS Word, MS Powerpoint, MS Onenote, Webový prohlížeč.

Je nutné rovněž zmínit v kontextu problémovosti a náročnosti současných metodik práce v oddělení PLV, že nejenom samotný počet využívaných systému vytváří pro disponentské a ostatní odborné pozice značné komplikace, ale specifická povaha každého ze zde vyjmenovaných programů. Jedná se zejména o to, že z výjimky pochopitelných příkladů jakožto rozhraní SAP, MS office a nástrojů v prohlížeče ostatní 5-8 koncernových interních programů nemají jednotnou logiku,

architekturu a design. Především se musí disponent, supervizor a disponent pro referenční vzorky potýkat s realitou nedokonalosti formátování těchto firmware mechanismu: denně může dojít řadově k stovkám chybných pokusů zadávání pracovních dat do těchto systémů každým pracovníkem. V hrubém přepočtu každá chyba následně bere na opravu 3-7 sekund dodatečné práce a soustředění pokud vynecháme emoční faktor (vztek, zmar nebo zklamání pracovníka a zastavení se v práci na několik minut nebo desítek minut/ věnování se jiné, méně stresující činnosti).

Touto cestou je možné pro názornost uvést přibližnou časovou ztrátu jednoho pracovníka oddělení během standardního dne: průměrná denní chybovost při práci se zavádáním dat do systémů – 55 chyb denně (hodnota vypočtena na základě osobních rozhovorů a empirického sledování práci v PLV). Toto číslo musí být vynásobeno počtem sekund, vydávaných na každou normální chybu aby mohla být ve finále stanovena průměrná statistická časová ztráta na jednoho operativního pracovníka oddělení. Hodnota jednotné sekundové ztrátovosti byla očištěna především od emoční složky a spočítaná jako průměrná výše na základě dat, získaných z průzkumných rozhovorů se spolupracovníky útvaru Readiness, tato hodnota v průměru činí 6 sekund. Tím pádem celkové číslo časové zatížení lze vykalkulovat na průměrnou hodnotu 5,5 minut denně, což představuje zanedbatelnou položku časových ztrát.

Zajímavý obrat ale zde může nastat, když do tohoto průzkumu bude vrácena emotivní složka a budou rovněž zohledněny extrémní hodnoty chybovosti, které velice často mohou hrát dost významnou roli v otázce zhodnocení vlivu nejednotnosti formátů rozhraní používaných počítačových programů v oddělení PLV/4. Emotivní aspekt problematiky se projevuje hlavně v situacích, kdy je pracovník přímo vystaven většímu počtu negativních faktorů stresu, jakože problematická komunikace s konkrétním dodavatelem, manipulačně praktiky ze strany partnerských útvarů a kolegů, aplikovaných za účelem dosažení lepšího a rychlejšího výsledku, tlak ze strany vedení týmu Readiness, vzhledem k nenadálé kritické situaci se zpožděnou dodávkou nebo změnou výrobního plánu. Případně sem lze zařadit i osobní situaci konkrétního pracovníka, jelikož jak ukázal průzkum a dotazník většina z nich minimálně půlku pracovního času prožívá v pozadí i psychické problémy, spojené s konflikty rodinného a osobního rázu.

Lze tvrdit, že ovlivněnost průměrného pracovníka PLV/4 těmito nepříznivými pro psychickou stabilitu jevy není věcí, vyskytující jenom zřídka nebo u malého počtu respondentů. Naopak průzkum stanovil, že zhruba 75% pracovníků oddělení jsou ovlivněny těmito faktory během pracovního dne alespoň 3 z 5 dnů v týdnu. V návaznosti na tuto skutečnost pro odvození adekvátního závěru ve výpočtu časové neefektivnosti při používání firemních systému je nutno zohlednit složku emoční nestability a kognitivního vyčerpání.

Tím pádem, s ohledem na provedený průzkum mezi pracovníky oddělení a získaná odtud faktická data, z původního zobecněného čísla 55 denních chyb lze vyčlenit cca 5, které mohou způsobit menší emoční kolaps a zastavení se v činnosti na 10 minut, také kolem 10 z nich vedou ke kognitivnímu rozptýlení a způsobují delší řetězec pochybení a oprav, který přichází na 5 minut na jeden případ.

Vzhledem k těmto přidaným faktickým aspektům nový vzorec pro spočítání promarněné pracovní doby kvůli systémovým chybám bude vypadat následovně:

40 snadno opravitelných chyb x 6 s. = [240 s.] + 5 kritických chyb s rizikem emočního dopadu x 600 s. = [3000 s.] + 10 kognitivně náročných chyb x 300 s. = [3000 s.]. Celková suma = 6240 ztracených sekund = 104 minut = 1,7 hodin denně.

Což už v tomto případě se jeví jako obrovská hodnota, s ohledem na to, že standardní pracovní hodinová norma pro pracovníky firmy ŠKODA AUTO a.s. je denně 8 hod.

Z této analýzy hrubšího charakteru plyne ale docela jasný závěr, že faktické časové zatížení pracovníka úseku dispozic předsériové logistiky, způsobena extrémní nedokonalostí firemních znalostních databází, je v současné době v oddělení PLV neadekvátně vysoká a může v určitých případech připravit logistického odborníka o značný kus jeho pracovní doby a efektivity vykonávané práce.

Destruktivní faktory MZ z pohledu interní komunikace

V kontextu popisu nedostatků implementace znalostních procesů v oddělení PLV bude radno zmínit jako jeden ze zásadních činitelů, který vzniká především pod vlivem lidského faktoru, - tím je komunikační šum a celková komplikovanost

procesů výměny interních signálů v podmínkách velké organizace. Klíčovým problémovým bodem je zde chaotičnost kooperačních a interakčních činností uvnitř oddělení. Začínajíc zde popisovanou předsériovou logistikou - PLV (mezi jednotlivými úseky PLV/3 \Leftrightarrow PLV/4 \Leftrightarrow PLV/2 atd.). A pak také směrem ven a do šířky v rámci korporativní struktury se situace zhoršuje dle principu matematické progrese. Pokud se budeme bavit o kooperaci uvnitř odvětví Logistika značky rovněž dochází k velice ztížené a pomalému vzájemnému působení ve smyslu efektivního a včasného sdílení důležité informace (mezi logistickými odděleními: PLL \Leftrightarrow PLV \Leftrightarrow PLD \Leftrightarrow PLC atd.)

Natož totálně neřízená a nesystematizovaná je spolupráce mezi pracovníky z různých oblastí firmy: Oblast výroby a logistiky (P) vůči Oblasti Marketingu (M) nebo Oblasti Kvality (GQ) či Oblasti Nákupu (B). Jako jedna z hlavních objektivních příčin těchto potíží se jeví značná kodifikováno signálů (hojně používání zkratk a převzatých cizích pojmů, zejména z němčiny, která v různých odděleních mohou se dokonce lišit významově.

Příklad:

«**IS**» – angl. «Information System» neboli Informační systém (pro oblast IT) a stejná zkratka, ale s naprosto odlišným významem existuje a často se používá ve sféře kvality a logistiky angl. «Initial Sample» neboli Referenční vzorek.

Na tuto faktickou komunikační bariéru se pevně vážou další podstatné mezery znalostního managementu organizace, jako třeba neefektivní, bídňá a velmi selektivní či izolovaná podpora interního odborného vzdělávání v podobě kompetenčních kurzů, seminářů, workshopů. Daný jev se silně projevuje zejména v odděleních, kde se cítí věčný nedostatek volných časových kapacit z důvodů rozsáhlé operativní činnosti (logistika, kvalita), anebo oblasti působení, kde se při náboru předpokládají spíše obecné komunikační a vyjednávací kompetence a následně příliš nízká priorita se dává zaškolení těchto pracovníků základům firemní kultury, etiky a metodikám i nástrojům efektivní interní kooperace (v úzce spolupracujících odděleních jako nákup, logistika, plánování, projektový a produktový management).

5.2. Průzkum stavu MZ prostřednictvím rozhovoru s manažerem oddělení PLV

Pro zjištění skutečného stavu, silných a slabých stránek řízení informací a znalosti v současné době ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. byl proveden rozhovor s logistickým vedoucím manažerem oddělení PLV/4, která má na starosti řízení dodavatelských procesů a zjišťování chodu výroby prostřednictvím přesně načasovaných dodávek výrobního materiálu na výrobní linku. Tento koordinátor je plně integrován do všech interních procesů v podniku a především svého oddělení, hlavně protože je poměrně zkušený a ke dnešnímu dni se usadil na pozici druhého (asistenčního) koordinátora předseriových dispozic. Dotazovaný odborný specialista má dlouholetou praxi v dané společnosti. V průběhu 8 let pracoval daném oddělení, a má zkušenosti spolupráce s vedoucími pracovníky technického a výrobního úseku a také s oddělením marketingu a nákupu. Cílem provedeného rozhovoru je vymezit hlavní problémy spojené se sdílením dat, informací a znalostí v daném podniku na vzorci konkrétního odborného týmu PLV/4. V textu není uveden přepis rozhovoru, nýbrž výsledky a analýza. Pokládání otázky jsou v příloze této práce.

Z rozhovoru vyplynulo, že ve firmě současně je zaveden velmi rozsáhlý, náročný a málo efektivní procesní management, tedy řízení jednotlivých procesů a postupů, a to jak v každém oddělení, tak napříč celým podnikem. Dost často se v praxi vyskytují stavy, kdy není možné v adekvátním časovém horizontu identifikovat kompetence v pracovní skupině (kdo za co zodpovídá). Tento nešvar se dokonce promítá i do celopodnikového měřítko: komunikační matice je v řadě případů natolik složitá, že zodpovědný za úkol pracovník může strávit dokonce hodiny k dohledání správné odchodní partnerů. Důvodem pro to může být absence informace o zodpovědnostech a organizační struktury v interních databázích (jak v případě interních, tak externích partnerů). Jev často zesiluje velká rotace pracovníků ve výrobních a logistických odděleních v automobilové branži – průměrná «životnost» nebo doba působení ve firmě (resp. oddělení PLV) jednoho logistického disponenta je přibližně 1 rok. Proto logistici průběžně potýkají s problémem nedostupností aktuálních pracovních kontaktů a ten musí řešit komplikovanými alternativními, ale méně efektivními způsoby (eskalace přes nadřazené nebo jiná interní oddělení, spravující kontakty – nejčastěji oddělení

Nákupu nebo v úplně extrémních případech obvolávání všech možných kontaktů dostupných na intranetu nebo internetu v případě dohledávání kontaktu externího činitele - dodavatele). Tyto zákroky považujeme za maximálně neúčinné a taky mohou být oceněny jako faktor zatěžující časově a psychicky. Dotazovaný odborný koordinátor potvrdil, že taky vidí potřebu v optimalizaci těchto jednotlivých procesů, které se musí důkladně a soustavně popsat a vymyslet systémové řešení k odstranění této komunikační bariery. Podotkl rovněž nutnost zanalyzovat tok informací a dat, a extrahovat tacitní znalosti od každého jednotlivého zaměstnance pro implementaci v celém podniku.

V rámci rozhovoru dotyčný manažer zmínil, že ze strany vedoucích zaměstnanců byla snaha o zavedení knowledge managementu, ale hlavní problém spočíval v nedostatku kvalifikovaných pracovníků v této oblasti a nedostatku znalostí o daném poměrně moderním směru vývoje nadnárodních organizací.

Bohužel v současné době a po celou dobu práce koordinátora ve společnosti se vyskytuje problém takzvaných „klíčových zaměstnanců“, kdy vedoucí manažeři mají omezený výčet nástrojů pro ovlivňování a motivování zaměstnanců, kteří jsou zásadní pro společnost. V tomto kontextu lze vytknout velkou problémovou složku – neprůchodnost a konzervativnost rozpočtové strategie, hlavně v kontextu inovací řízení personálu, znalostí a zavedených operativních procesů.

Zároveň z pohledu náročnosti řízení klíčových zaměstnanců a know-how tento vedoucí manažer uvedl nedávný příklad z praxe kdy v přidruženém útvaru v rámci předseriové logistiky - Logistický kusovník (PLV/5) celý procesní management byl postaven na normách a pracovních postupech Volkswagen Group, které byly v plné míře převzaty a implementovány do operativních procesů. Tyto postupy a normy nebyly přijaty okamžitě, ale vyžadovali účastí zahraničních technických manažerů a ředitelů pro důkladnou implementaci a zavedení nových pravidel a technologií. Nicméně, po ukončení této integrační doby a při ponechání řízení technických, výrobních a technologických procesů do rukou místních ředitelů se zjistily četné chyby a odchylky od plánů výkonu. Stalo se tak, protože kromě implicitních informací, které byly poskytnuty v podobě metodik, vnitřních zásad a postupů, chyběly tacitní znalosti ve formě měkkých dovedností (angl. soft skills) manažerů pracovních skupin, kteří tyto znalosti přirozeně vlastní. Ostatní manažeři a vedoucí jednotlivých úseků, zejména technických, výrobních a

prodejních vždy zmiňují o problému „klíčových zaměstnanců“, jejichž odchod z práce ovlivňuje veškeré souvztažné procesy.

Dalším problémem, který byl zjištěn v průběhu tohoto rozhovoru s odborným specialistou společnosti ŠA je absence praktik předávání důležitých znalostí a informací od nadřízených osob podřízeným osobám. Zejména tento problém se vyskytuje nejenom v obchodním oddělení nebo logistice, ale též při výrobním procesu. Informace jsou značně decentralizovány, což způsobuje omezené informace o všech okolních nebo souvisejících procesech. Zaměstnanci mají představu pouze o tom oddělení a procesech, kterých se bezprostředně účastní, chybí tak komplexní přehled. Jako příklad lze uvést zaškolení zaměstnanců oddělení logistiky pouze o výstupních vlastnostech vozů značky ŠKODA AUTO a.s. (obecně) a principech fungování příslušných počítačových aplikací nikoliv o technických charakteristikách jednotlivých dílů a agregátů, které pak dost často ovlivňují celý průběh logistického toku a způsobu zajištění před sériové stavby (poněvadž v před sérii se jedná především o produkt v jedné z průběžných vývojových či generačních stadiu - prototypy). Logistické oddělení před sériových dispozic (PLV/4) tak vytváří svoje operativní plány pouze počítajíc s omezenou informací, bez využití hlubších technických specifikací a znalostí o generačních změnách, které mnohdy jsou důležitější, než třeba samotná transportní koncepce.

Druhým příkladem může být absence informace u zaměstnanců výrobního oddělení o vnitřní logistice. Při výrobě jednotlivých součástí pro vozy nemají podrobný přehled o tom, jak součástky pokračují ve výrobě dál, tedy mimo oddělení výroby. Ucelený přehled o všech procesech před a po výrobě by pomohl vidět výrobu ve všech souvislostech, což by mohlo být dodatečnou motivací a posílit důvěru společnosti. Je důležité podotknout, že zmíněné deficitní údaje nebo data nejsou nepřítomni ve firmě, ale chybí pouze jejich komplexní synchronizace, vzájemné propojené a účinné řízení. Tak kupříkladu, jak bylo zmíněno, pracovníci PLV/4 postrádají úplné informace o změně generačních stavů prototypových dílů. Těmito informacemi disponuje především oddělení kvality, které je pomocí pravidelných grémii předává oddělení řízení před sériových projektů – PLV/1 nebo PLV/2, ty by měli specialistům útvaru dispozic – disponentům včas sdělovat klíčové informace a termíny ohledně chystajících se změn. Ale dost často nastává nepříznivá situace, kdy k této nezbytné komunikaci nedochází, a to z důvodu

komplexity, diverzity a kodifikace sdělovaných údajů (informace nejsou jasné, vyžadují upřesnění; nové méně zkušené projektové manažery je nemohou správně interpretovat nebo chápou jen částečně), může hrát roli lidský faktor (nemoc a absence, špatné osobní vztahy), nebo organizační aspekt (neadekvátní pracovní zátěž, neudržitelné záplavy mailů, které pracovník nestíhá číst, ani reagovat na ně během dne). Stejně tak u příkladu, kde útvar PLV/4 nedostává korektní nebo včasné informace o komunikačních partnerech od oddělení nákupu, může to být ovlivněno tím, že zodpovědné oddělení má výhradní přístup k tomuto zdroji dat přes svoji lokální databázi a ostatní firemní subjekty mají tam přístup pouze omezený nebo žádný. A nebyl zajištěn způsob jednoduchého automatického sdílení pro ty ostatní útvary, které tyto informace vyloženě potřebují ke své činnosti.

Vedoucí manažer oddělení PLV/4 si myslí, že zavedení principů, metod a procesů knowledge managementu jistě přispěje ke zlepšení a zefektivnění všech operativních postupů a k posílení vnímání útvaru a společnosti jako celku ze strany zaměstnanců a vedoucích pracovníků.

5.3. Návrh aplikace vědecké Metody MZ „8 Toolkit dle A. Tiwany“ pro PLV/4

1. Fáze: Prvotní zhodnocení infrastruktury firmy

- 1 krok: **Analýza IT infrastruktury:**...nyní používaná znalosti infrastruktura v oddělení PLV/4 je celkem ohodnocena jako funkční a středně efektivní, nicméně současný stav architektury znalostních systému ve výrobní oblasti je zcela nedostačující a s ohledem na moderní trendy v automatizaci, mobilitě i personalizaci se jeví jako silně zaostalý. Jak bylo zohledněno výše v základním popisu zatěžujících faktorů, běžný specialista útvaru PLV používá denně až 8 systému řízení dat, spravování a analyzování výrobních potřeb a také konvertory pro zasílání logistických příkazů (odvolávek) dodavatelům. Mezi tyto systému už nyní patří světoznámá platforma SAP, která je ale implementována jenom částečně a omezeně, i když léty prokázala svoji největší spolehlivost v porovnání se systémy tohoto druhu. ...Přesto je nutno uvést, že samotný stav technické vybavenosti pracovníků PLV/4 nelze hodnotit jako špatný, spíše naopak –

je na velice slušné úrovni. To se dokládá tím, že z 25 pracovníků týmu všichni, včetně stážistů mají k dispozici velmi výkonný počítač zajištěný přes špičkovou firmu „HP“ (pokročilou verzi kancelářského digitálního zařízení – „Elitebook“, s procesorem Core i5), umožňující zpracování rozsáhlých datových souborů a víceúlohové operování ve firemních aplikacích. 18 z 25 pracovníků oddělení dostali na žádost druhou obrazovku, což jim také výrazně usnadňuje multitaskingové aktivity a analýzy i monitorování několika podstatných ukazatelů současně (příklad: přibližně stejný počet zaměstnanců již používá bezdrátovou počítačovou myš a telekomunikační bezdrátovou náhlavní soupravu (profesionální řady «JABRA»), která je nezbytným nástrojem v logistice vzhledem k velkému počtu telekonferencí, během kterých se řeší nenadálé situace ve výrobě.

- **2 krok: Realizace strategické znalostně orientované analýzy slabých a silných stránek firmy, její hrozeb a příležitostí, určení nedostatků v organizaci znalostí:** provedena prostřednictvím sestavení mapy slabých a silných stránek dle principu SWOT) v kontextu knowledge managementu nebo jeho případného zavedení do podniku. Uvádí se zde i jako shrnutí přivedeného výše rozhovoru s manažerkou organizace.

Silné stránky	Možnosti využití
Pevný a strukturovaný procesní management v oddělení	Vhodná základna pro zavedení knowledge managementu
Rozsáhlé databáze a informační materiály uložené v papírové formě v manuálech oddělení PLV a na síťovém disku	Možnost využití explicitních a implicitních znalostí pro řízení podniku, marketingové a jiné účely
Zavedené praktiky řízení krizových situací jako součást know-how a soft skills zkušených odborníků – expertů oddělení předseriové logistiky	Využití informací a znalostí pro rozvoj společnosti. Možnosti pořádání pravidelných školení a předávání praktik novým zaměstnancům.
Rozsáhlá IT základna (přítomnost specifických digitálně zaměřených skupin: Service desk, IT point, Interní	Možnost využití IT specialistů pro potřeby znalostního managementu

bezpečnost, existence speciálního počítačového odborníka na logistické programy v oddělení PLV/4)	
Oddělení stejně jako celá firma ŠA je součástí nadnárodní společnosti – koncernu Volkswagen Group (sdílení know-how a všestranná finanční, marketingová i procesní podpora)	Možnost promítnutí zahraničních praktik, znalostí a dovedností do praxe oddělení a využití těchto zkušeností
Slabé stránky	Možnosti eliminace
Neexistence postupů pro zapracování tacitních znalostí do explicitních	Zavedení algoritmizace jednotlivých procesů, například video zaznamenávání školení a porad, na kterých se rozebírají jednotlivé postupy. Implementace VR metod.
Vysoký poměr kvalitativních informací v práci manažerů a vedoucích pracovníků	Nalezení způsobu převedení kvalitativních informací do kvantitativního vyjádření. Například, způsoby komunikace a vystupování před zákazníky nebo členy týmu lze zapracovat do skriptů, které mohou být užitečné pro nové nebo stávající zaměstnance.
Slabý stupeň informování pracovníků všech oddělení o probíhajících změnových procesech v rámci jednotlivých kvalitativních a projektových skupin	Zavedení systému tréninků a porad napříč všemi odděleními pro sdílení společných cílů, sdílení názorů zaměstnanců a obměnu zkušenostmi.

Tab. 1 SWOT analýza pro oddělení PLV/4

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních zdrojů ŠKODA AUTO a.s.

2. Fáze: Komplexní analýza, návrh i vývoj nového systému MZ

- **3 krok: Návrh na zpracování nové architektury managementu znalostní a integrování ho do existující infrastruktury řízení informace v útvaru:**

Měly by být detailně odborně srovnány způsoby vedení evidence klíčových dat jako: partnerských kontaktů, aktuálních projektových milníků, informací o generačních změnách na předsériových dílech, termínech výrobní zástavby aut v návaznosti na rozpočtové limitace. Za velice efektivní a vyváženou možnost lze považovat maximální integrování a sjednocení všech souvisejících dat a funkcí do jednoho flexibilního a již známého ve firmě a oddělení PLV informačního systému. Tím je i beztak hojně používány ve ŠA systém druhu ERP (Enterprise Resource Planning) – kancelářský program „SAP“. V případě uvolnění větších finančních prostředků lze doporučit zároveň i aplikaci nástrojů umělé inteligence - neuronových sítí, třeba k tvorbě automatické verze konvertorů pro posílání logistických odvolávek (průběžných systémových objednávek) s možností chytrého adaptaci náhlým změnám výrobního plánu nebo technických generačních stavů materiálu. Rovněž zajímavým návrhem pro oddělení dispozic by byla optimalizace big data složek pomoci třeba nastavení systému odesílání automatických výzev k odstranění nesrovnalostí (příklad: zpožděné dodávky) a hlášení o změnách pro usnadnění operativní komunikace a snížení časové na mailování s externími partnery.

- **4 krok: Auditní analýza dosavadně existujících znalostí v oddělení PLV:** pro tuto fázi bude potřeba vytipovat a nominovat aktivních znalostních pracovníků k provedení důsledného interního auditu stávajících znalostních metodik znalostního managementu. Tento odborník by se měl dokonale orientovat v prostředí firmy a znát všechny jednotlivé procesy v oddělení, jejich slabá a riziková místa, aby je mohl kvalitně zhodnotit, zmapovat i popsat.
- **5 krok: Návrh finální podoby projektu MZ** – potvrzení nově navržené architektury znalostního managementu: v této fázi zpracování návrhu bude nutno pozvat nebo korekce návrhu vzhledem k novým skutečnostem,

objeveným během průběžných analýz a auditů. Optimalizace výkonu, jasné určení KPI parametrů, volba způsobu zajištění realizace nových infrastrukturních komponentů (nákup nebo vlastní tvorba), maximalizace interoperability projekčních činitelů.

- **6 krok: Vývoj hmotných operačních prvků projektu (systému znalostního managementu):**

- Vrstva rozhraní (Interface layer): musí být jednotná, logická a především flexibilní, třeba i pro méně technicky nadané uživatele, nesmí být silně zakódována složitou, nejednoznačnou informací jako zkratky v cizím jazyce, neintuitivní ikonky.

- Autentizační nebo přístupová vrstva (Authentication and Access layer): měl by být položen důraz na bezpečnost a ochranu osobních údajů, přitom speciální procesy musí být vhodně nastaveny – automatické odhlášení při nečinnosti, přístup z externích sítí v režimu host, obnovení ztraceného hesla.

- Vrstva pro spolupráci a adaptační nastavení (Collaborative filtering and intelligence layer): v systém musí být zabudován princip maximálně možné nastavitelnosti a personalizace všech prvků uživatelského rozhraní.

- Aplikační vrstva (Application layer): musí odpovídat požadavkům pro nativní spuštění častých a známých transakcí.

- Transportní vrstva (Transport layer): očekává se rychlé zpracování a přenos relevantních dat.

- Integrovaná a speciální pokročilá vrstva (Integration and Middleware layer): dodatečná nadstavba pro uživatele s širší škálou oprávnění a potřeb.

- Vrstva pro úložiště dat (Repository layer): předpokládá se, že bude poskytovat velké objemové kapacity a pokročilé automatizační funkce jako krizové synchronizované hledání napříč všemi nahranými soubory.

3. Fáze: Fáze nasazování

- 7 krok: **Samotné nasazení s využitím metodiky RDI (přes výběr modelu pilotního projektu):** v tomto kroku je potřeba identifikovat «nejbolestivější» kritický bod, ten systém nebo metodiku, která dlouhodobě ukazuje se jako neefektivní a ten použít jako východisko pro zadání pilotní testovací verze nového znalostního návrhu. Pak cenné zkušenosti, získané během implementace tohoto složitého pilotního projektu budou fungovat jako referenční vzorec a šablona pro zpracování modelové podoby sériových finálních návrhu dalších informačních nebo organizačních mechanismů oddělení. Jelikož se ten bod spojuje s dodržáním zásad RDI - (Results Driven Incremental methodology), znamená to, že bude zapotřebí vydefinovat jasně změřitelné cíle zavedení nového modelu (příklad: snížení časové náročnosti zadávání nových logistických záznamů nebo odvolávek z 2 hodin denně na 30 minut maximálně). A veškeré další činnosti v průběhu nasazování projektu bude nezbytné koordinovat a ladit dle těchto účelů (angl. Targets).
- 8 krok: **Řízení vývoje změn, kultury a průběžných návrhů:** přínosným by mohlo být zavedení programu motivačních odměn a bonifikací pro iniciativní pracovníky, které pravidelně přicházejí s novými nápady, optimalizačními opatřeními a sdílejí s kolektivem své osobně vypracované know-how. Budou zvoleny klíčové zodpovědné role ve správě firemního knowledge systému, jako CKO (Chief Knowledge Officer). CKO by měl dohlížet na efektivní průběh procesů zavedení nutných změn do současných systémů a metod, rozhodovat o schválení nebo zamítnutí návrhů na optimalizaci, v závislosti na aktuálně volných finančních a pracovních kapacitách, řídit motivační a hodnotící program v oddělení.

4. Fáze: Ohodnocení dosaženého výkonu

- 10 krok: **Změření dosažených výsledků implikací znalostního managementu v oddělení:** adaptace existujících KPI a ROI ukazatelů v oddělení (index měsíční šrotace materiálu, počet systémových chybových hlášení o skladových nesrovnalostech, termínové dodržení projektových milníků, výše měsíčních transporních úspor).

4.4. Doporučení na základě provedených průzkumů

Na základě provedeného rozhovoru lze jednoznačně doporučit zavedení knowledge managementu do podniku ŠKODA AUTO a.s. Důležité je to, že v tak velké společnosti je nutno věnovat především tacitním znalostem, jejichž vlastníky jsou jednotliví zaměstnanci společnosti, které můžeme označit za „klíčové zaměstnance“/ zavedení pojmu „Champions“ – týmoví lídři, nejvíce motivovaní a aktivní, zejména díky systému speciálního ohodnocení – odměn, míry uznání a pozitivní stimulaci. Zde je nutno stanovit, v čem spočívá „klíčový prvek“, tj. proč jsou tito zaměstnanci nepostradatelní pro společnost a jejich odchod bude znamenat nepříznivé dopady pro fungování společnosti nebo pro jednotlivé procesy. Toto by se nemělo stávat v tak velké společnosti jako ŠKODA AUTO a.s. Všechny procesy, znalosti, dovednosti, praxe by měly být zaznamenány do explicitních forem, ať v podobě databází, návodů, instrukcí, videozáznamů nebo uchovány v jiných formách. Za velice důležitý cíl v kontextu maximálního odstránění neefektivnosti práce v oddělení PLV/4 musí být vytyčeno sjednocení všech počítačových systémů a přizpůsobení data bázi jednomu, jasnému pro všechny subjekty (včetně nováčku oddělení a pracovníků jiných operačních oblastí firmy) a hlavně jednoduchému formátu. V případě schválení k použití a implementace nabízeného autorem této práce znalostní modernizačních opatření zcela jistě bude nutno dosáhnout redukce informačního šumu a komunikačních bariér při interagování a spolupráci se vzdálenými a jinak specifickými odděleními a oblastmi firmy (jako oblast nákupu, marketingu nebo kvality).

Závěr

V dnešním světě znalosti, v podstatě se staly jedním z nejdůležitějších a zásadnějších aktiv společností a také v neposlední řadě v oddělení řízení předseriové logistiky – PLV/4 (Program Readiness). Právě proto je nutné stále dbát na to, aby se nikdy nezastavoval rozvoj manažerských znalostí a vývoj metod i nástrojů jejich implikaci v každodenní praxi. Každé, zejména operativní oddělení firmy ŠA (jako je logistika), které čelí hrozbě poklesů efektivností interní komunikace a řízení svých procesních dat a signálů se musí detailně soustředit na využívání, sdílení a vytváření návrhů nových a modernějších postupů a přístupů řízení svých znalosti a know-how, a po jejich utvoření, už jen bedlivě sledovat, aby nedocházelo k jejich úniku, nýbrž účinnému a účelnému předání uvnitř pracovních skupin. Jedním ze zásadních cílů této odborné bakalářské práce bylo zpracovat a detailně navrhnout proces Knowledge Managementu v konkrétním útvaru předseriové logistiky – skupiny předseriových dispozic Program Radiness. Byl uskutečněn pokus o přípravu a prezentaci rozsáhlého a maximálně přehledného a adaptovaného popisu průběhu vzniku nového pokročilejšího znalostního systému dle jedné z akademických metodik. Tento postup byl zaměřen na docílení dodání těch nejvíce správných a korektních dat, údajů a informací správným lidem ve správný a požadovaný čas. Proces byl navržen s ohledem na prostředí odborných a technických specifik logistiky ve ŠKODA AUTO a.s. s využitím metodiky nasazení v praxi managementu znalostí «8 Toolkit» dle vědce A. Tiwany, která je v této práci byla podkladem pro návrh procesních optimalizací řízení předseriových procesů v logistice. Lze předpokládat, že takto zmapovaný a navržený proces bude dostatečným východiskem pro pochopení a namodelování úspěšného a prakticky uplatnitelného znalostního systému v oddělení s logistickou specifikou (především v útvaru PLV-4).

Seznam použité literatury

1. AMRIT TIWANA. Techniques for Building a Knowledge Management Systém, 1999, ISBN: 0-13-012853-8
2. BROCKE, J., M. ROSEMAN. Handbook on business process management 1. Springer, 2010. ISBN 978-3-642-00415-5.
3. BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi.. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8.
4. MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostních pracovníků. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-013-3.
5. COLLISON, Chris, Geoff Parcell. Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učících se organizací. Brno: Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0760-4
6. DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. Working Knowledge. UK: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-655-6.
7. Interní materiály ŠKODA AUTO a.s.
8. KOUBEK, S. Řízení lidských zdrojů. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-033-3.
9. MLÁDKOVÁ, Ludmila. Management znalostí. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2005. ISBN 80-245-0878-8.
10. TRUNEČEK, J. Management znalostí. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
11. VOCHOZKA Marek, Mulač Petr a kolektiv: Podniková ekonomika Vyd. 1. 2012. ISBN: 978-80-247-4372-1.
12. VYMĚTAL, J. - DIAČIKOVÁ, A. Informační a znalostní management v praxi. 1. vyd. Plzeň: Lexis Nexis CZ s.r.o, 2005. ISBN 80-86920-01-1.

Internetové zdroje

1. BUREŠ, Vladimír. Klasifikace znalostí, znalostní strategie a styly znalostního managementu. E+M Ekonomie a Management [online]. 2004

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1 Systém informačních propojení ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.....33

Obr. 2 Hierarchické zařazení odborného útvaru PLV/4 ve struktuře podniku
ŠKODA AUTO a.s. 35

Seznam tabulek

Tab. 1 SWOT analýza pro oddělení PLV/4.47, 48

Seznam příloh

Příloha č. 1	57
--------------------	----

Příloha č. 1

Dotazy pro řízený rozhovor provedený s odborníkem oddělení PLV/4:

- Jak dlouho pracujete ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a oddělení předsériové logistiky?
- Je ve společnosti zaveden znalostní management?
- Pokud ne, jsou vytvořeny předklady pro zavedení znalostního managementu?
- Vyskytují se v podniku situace, které přímo vyžadují zavedení efektivního knowledge managementu?
- Můžete uvést problémy vznikající v důsledku chybějícího efektivního knowledge managementu?
- Můžete uvést příklady, které svědčí o potřebě efektivního knowledge managementu
- Myslíte si, že zavedení knowledge managementu může přispět k zefektivnění procesů a zlepšení celkové výkonnosti jednotlivých zaměstnanců?

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Yuriy Rybkin		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Knowledge management a jeho využití ve společnosti ŠKODA AUTO a.s.		
VEDOUCÍ PRÁCE	Mgr. Ing. Pavel Král, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	58		
POČET OBRÁZKŮ	2		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem práce byl návrh na implementaci a zavedení knowledge managementu v oddělení Předsériové logistiky ŠA.</p> <p>Za pomoci SWOT analýzy bylo dosaženo objasnění silných a slabých stránek, příležitosti a hrozeb celého předsériového procesu z pohledu managementu znalostí.</p> <p>Dále následovala příprava komplexního návrhu zavedení MZ v praxi oddělení PLV/4.</p> <p>V analytické části bylo prokázáno, že zavedení nové modernější metody využití MZ v logistice přinese velké výhody, časové a finanční úspory a systematizuje i zefektivní práci specialistů programu readiness - PLV/4.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Trendy a inovace v logistice, knowledge management, management znalostí, ŠKODA AUTO a.s., předseriová logistika.		

ANNOTATION

AUTHOR	Yuriy Rybkin		
FIELD	6208R087 Economics and Management and Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Usage and Implementation of knowledge management on the filed of pre-serial logistics department of SKODA AUTO a.s.		
SUPERVISOR	Mgr. Ing. Pavel Král, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	58		
NUMBER OF PICTURES	2		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>The main aim of this thesis was to suggest the way of the implementation of knowledge management in the department of Pre-serial logistics of company ŠKODA AUTO a.s.</p> <p>SWOT analysis helped to identify strengths and weaknesses, opportunities and threats of the specific process in regard to knowledge management context.</p> <p>Key step of the analysis was description the implementation of KM, which can improve many crucial intellectual based factors, systems and processes in organization.</p> <p>The thesis analysis has led to proving of the fact implementation and integration of knowledge management methodics helps logistics divisions as PLV/4 make their processes and work more efficient and systematical.</p>		
KEY WORDS	Knowledge management, Innovation and trends in logistics, ŠKODA AUTO a.s., pre-series logistics		