Projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci ve firmě Magneton a.s.

Bc. Svatava Fojtíčková

Diplomová práce
2021

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Svatava Fojtíčková**
Osobní číslo:	**M19883**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management a marketing**
Forma studia:	**Kombinovaná**
Téma práce:	**Projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci ve firmě Magneton a.s.**

Zásady pro vypracování

Úvod
Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.
I.Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši na téma sdílení znalostí mezi zaměstnanci.

II.Praktická část

- Analyzujte současný stav sdílení znalostí ve firmě Magneton a.s.
- Na základě analýzy vytvořte projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th ed. London: Kogan Page, 2017, 738 s. ISBN 978-0749474119.
ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2016, 216 s. ISBN 9788074521294.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, 559 s. ISBN 9788074003479.
HISLOP, Donald. *Knowledge management in organizations: a critical introduction*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press, 2013, 284 s. ISBN 9780199691937.
PITRA, Zbyněk a Hana MOHELSKÁ. *Management transferu znalostí: od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*. 1.vyd. Praha: Professional Publishing, 2015, 336 s. ISBN 9788074311451.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Matošková, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citovala. V případě publikace výsledků budu uvedena jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Svatava Fojtíčková

…….

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Vytvořením systému sdílení znalostí můžou organizace za minimální náklady dosáhnout jedinečné metody vzdělávání zaměstnanců, která je šitá na míru konkrétní organizaci, protože vzniká v rámci unikátních struktur a procesů. Využito bylo i zúčastněné pozorování. Cílem diplomové práce bylo vytvořit projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci na základě analýzy v Magnetonu a.s. S vrcholovými manažery byly uskutečněny strukturované rozhovory. Dále proběhlo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci. Hlavní bariérou sdílení znalostí se ukázal nedostatek důvěry a obava znalosti dále sdílet z důvodu strachu o svou pozici. V programu QM for Windows byla zpracována analýza kritické cesty. Na základě rizikové analýzy byla stanovena hlavní projektová rizika, a sice nesprávná identifikace znalostních pracovníků, nedostatečná organizace setkávání zaměstnanců z různých oddělení a slabá komunikace znalostních pracovníků s ostatními zaměstnanci. V projektu na podporu sdílení znalostí byly navrženy podpůrné programy, jak pro stávající zaměstnance, tak pro integraci nových zaměstnanců. Na interním webovém prohlížeči budou lehce dostupné pro každou firmu patřící do holdingu potřebné informace, jako jsou návody a výkresová dokumentace ke každodenní práci. Projekt bude zahájen 1.7 2021 a předpokládaný konec je 31.12.2021. Očekávány jsou náklady ve výši 12 499 CZK.

Klíčová slova: Sdílení znalostí, znalostní pracovník, bariéry sdílení znalostí.

ABSTRACT

By creating a knowledge-sharing system, organisations can achieve, at minimal cost, a unique method of employee training that is tailored to their specific needs because it is created within unique structures and processes. Participatory observation was also used. The aim of the thesis was to create a project to support knowledge sharing among employees, based on an analysis in Magneton a.s. Structured interviews were conducted with senior management. A survey was also conducted among employees. The main barrier to knowledge sharing was the lack of trust and the fear that further sharing knowledge might jeopardise an individual´s position. A critical path analysis was performed in QM for Windows. Based on the risk analysis, the main project risks were identified: namely incorrect, identification of subject matter experts, insufficient organisation of meetings of employees from different departments and poor communication from subject matter experts with other employees. In the project to support knowledge sharing, support programs were designed, both for existing employees and for the integration of new employees. The necessary information will be easily accessible on the respective organisation´s intranets, such as instructions and drawing documentation for everyday work. The project will start on 1 July 2021 and the expected completion is 31 December 2021. Costs rate anticipated to be 12 499 CZK.

Keywords: knowledge-sharing system, identification of subject matter experts, barriers to knowledge sharing

Ráda bych poděkovala paní Ing. Janě Matoškové, Ph. D, za její drahocenné rady, připomínky, náměty a dohled při vedení diplomové práce.

Mé poděkování dále náleží společnosti Magneton a.s, která spadá do holdingu Roviny Group. Dále děkuji všem respondentům za součinnost při rozhovorech a dotazníkovém šetření, které bylo potřebné pro zpracování mé diplomové práce.

Děkuji své rodině za podporu při mém studiu.

OBSAH

ÚVOD **6**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **7**
I TEORETICKÁ ČÁST **8**
1 ZÁKLADNÍ POJMY **9**
1.1 DATA, INFORMACE, ZNALOSTI 9
1.2 EXPLICITNÍ, IMPLICITNÍ A TACITNÍ ZNALOST 11
1.3 PROCES KONVERZE 12
1.4 ZNALOSTNÍ PRACOVNÍK 14
1.5 INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL 14
1.5.1 Lidský kapitál 16
1.5.2 Organizační kapitál 16
2 MANAGEMENT ZNALOSTÍ **18**
2.1 CÍLE MANAGEMENTU ZNALOSTÍ 18
2.2 DEFINOVÁNÍ ZNALOSTNÍ POTŘEBY 19
2.3 ZNALOSTNÍ STRATEGIE 19
2.3.1 Volba znalostní strategie 21
3 NÁSTROJE SDÍLENÍ ZNALOSTÍ **22**
4 BARIÉRY SDÍLENÍ ZNALOSTÍ **26**
5 PODPORA SDÍLENÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI **28**
5.1 ORGANIZAČNÍ KULTURA 28
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 28
5.3 VEDOUCÍ PRACOVNÍCI 29
6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI **31**
II PRAKTICKÁ ČÁST **32**
7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI **33**
7.1 SOUČASNOST FIRMY 33
7.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI 34
7.3 FLUKTUACE 34
7.4 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA 35
8 CÍLE A KULTURA SPOLEČNOSTI **36**
8.1.1 Prvky motivačního programu 36
8.1.2 Informační struktura 37
8.2 SOUČASNÁ SITUACE 38
8.2.1 Nástroje sdílení informací 39
8.2.2 Konverze znalostí 39
8.2.3 Bariéry sdílení znalostí 40
8.3 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 43
8.3.1 Organizační struktura 45
8.3.2 Komunikací a sdílením znalostí 46
8.3.3 Otázky související s pracovním prostředím 49

8.4 VÝSLEDKY ROZHOVORŮ SE ZAMĚSTNANCI 50
8.4.1 Rozhovor s generálním ředitelem 51
8.4.2 Rozhovory s manažery 53
8.5 SOUČASNÝ STAV A PROSTOR KE ZLEPŠENÍ 55
9 PROJEKT NA PODPORU SDÍLENÍ ZNALOSTÍ 57
9.1 CÍLE PROJEKTU 57
9.1.1 Přínosy spojené s realizací projektu 59
9.1.2 Podstata projektu, účel a struktura 60
9.1.3 Dosažené výstupy projektu 61
9.2 FÁZE PROJEKTU 64
9.3 MATICE ODPOVĚDNOSTÍ 67
10 NÁKLADOVÁ ANALÝZA 70
11 ČASOVÝ ANALÝZA 73
12 RIZIKOVÁ ANALÝZA 76
12.1 OPATŘENÍ PRO MINIMALIZACI RIZIK 78
13 ZÁVĚR 80
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 81

ÚVOD

Přenos znalostí a jejich sdílení je již celá desetiletí důležitou součástí rozvoje malých i velkých společností. Organizace by měly považovat sdílení znalostí díky nesporným výhodám za jednu ze svých priorit, kterou by měly podporovat všemi dostupnými prostředky. Nejsou to jen firmy, kdo ze sdílení znalostí profituje, protože opravdovými vítězi, jsou především samotní pracovníci.

Diplomová práce se zabývá problematikou spojenou s managementem znalostí, konkrétně se sdílením znalostí. Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření projektu na podporu sdílení znalostí a následné posílení důvěry mezi zaměstnanci ve společnosti Magneton a.s., která se stala centrálou holdingu Rovina group. Firma Magneton se potýká s problémy, které vznikly nedostatečným sdílení znalostí. Vrcholový management by rád vynaložil veškeré úsilí, aby znalosti zaměstnanců byly dále sdíleny a předávány, přitom i lehce dohledatelné pro nové zaměstnance. Zaměstnanci všech firem z holdingu pracují se specifickými znalostmi a postupy, proto efektivní sdílení znalostí je klíčovým předpokladem pro úspěšné fungování celého holdingu.

Diplomová práce je rozdělena na dvě části, a to teoretická část a následně praktická část. Nejdříve je zpracována teoretická část, která vychází z informací získaných studiem dostupné literatury. Teoretická část je tvořena z pěti částí a to, základními pojmy, managementem znalostí, nástroje sdílení znalostí, podporou sdílení znalostí a bariérami sdílení znalostí.

Praktická část diplomové práce se zabývá charakteristikou společnosti Magneton a.s., aktuálními nástroji pro sdílení znalostí ve společnosti. Jsou uvedeny přednosti současného stavu a je stanoven prostor pro zlepšení. Tyto skutečnosti jsou použity v další části diplomové práce. Výstupem je předložení projektu pro podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci ve firmě Magneton a.s., patřící do holdingu Rovina Group.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce bylo na základě zjištěných skutečností z teoretické části práce a provedených analýz vypracovat projekt na podporu a sdílení znalostí ve firmě Magneton a.s. Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část byla vypracována formou kritické literární rešerše z oblasti managementu znalostí zaměřenou na podporu sdílení znalostí. Vycházela z informací získaných studiem z dostupné odborné literatury a vytvářela teoretický rámec pro analytickou a projektovou část. Využito bylo jak tuzemské literatury, tak i zahraničních literárních zdrojů. Cílem teoretické části bylo vymezit základní pojmy, kterých se diplomová práce týká a identifikovat žádoucí praktiky pro podporu sdílení znalostí v organizaci.

V praktické části bylo hlavním cílem analyzovat aktuální situaci sdílení znalostí ve firmě Magneton a.s. Analýze byly podrobeny nástroje používané pro sdílení znalostí včetně rozboru používaných informačních a komunikačních technologií nápomocných pro sdílení znalostí. V rámci průzkumné části bylo během měsíce března 2021 provedeno a vyhodnoceno dotazníkové šetření mezi zaměstnanci společnosti viz kapitola 8. Další data byla získána pomocí rozhovoru s manažery a zaměstnanci firmy. Důležitým sběrem dat bylo také osobní pozorování aktuální situace ve společnosti.

Praktická část byla navržena v souladu s klíčovými aktivitami projektu a na základě analytických zjištění. Výsledný projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci byl podroben časové, nákladové a rizikové analýze. V softwaru QM for Windows byla zpracována kritická cesta projektu a stanoveny kritické aktivity. Ve sběru dat pro analýzu současného stavu sdílení znalostí ve firmě Magneton a.s. byly využity osobní zkušenosti zaměstnanců. Dále byla provedena analýza webu fungujícího v rámci vnitřní sítě firmy. V průběhu měsíce března 2021 proběhly neformální rozhovory s vybranými manažery. Mezi zaměstnanci bylo provedeno dotazníkové šetření.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

Základními pojmy souvisejícími s diplomovou prací jsou data, informace a znalosti. Jestliže má zaměstnanec určité znalosti, lze je rozdělit na explicitní, implicitní a tacitní znalosti. Popis transformace znalostí pomocí socializace, externalizace, kombinace a internalizace popisuje model SECI, což se označuje jako proces konverze. Základním pojmem je i znalostní pracovník a následné definování znalostní potřeby. Tyto pojmy jsou blíže charakterizovány v následujících podkapitolách.

1.1 Data, informace, znalosti

Data jsou vše, co **můžeme rozpoznávat smysly.** Data můžeme vidět, slyšet, chutnat a cítit. Jsou to věcná fakta o událostech a nachází se všude kolem nás. Například: Dep: 13:45 Arr: 15:30 nebo „AA79“. (Collison a Parcell, 2005)

Data jsou vyjádřena jako symboly, čísla, písmena, text. Armstronga a Taylor (2017) popisují data jako základní stavební kameny pro informace a znalosti. Naproti tomu Mládková (2005) popisuje data jako schopnost jedince, který projevuje citlivost vůči určitým datům.

Z fyzikálního hlediska se data chápou jako určitá následnost znaků, odrážející bezprostřední zkoumanou skutečnost. Samy o sobě však nemají význam, z důvodu odrážení objektivní reality a jisté události bez vazby na okolní události. (Truneček, 2004)

Veber (2014) uvádí, že data dále lze rozdělit na tvrdá a měkká. Tvrdá jsou popsána jako jednoznačně kvalifikovaná a vymezená, například ceny. Měkká data zase vyjadřují názory a postoje osob.

Sklenák (2001) naproti tomu rozděluje data strukturovaná, která jsou ukládána pomocí relačních databázových systémů s hierarchií elementů, a nestrukturovaná data, která jsou vyjádřena jako tok bytů bez dalšího rozlišení, například jako videozáznam.

Informace jsou data, kterým v procesu **přisuzujeme určitý význam**. Vyvolávají myšlenky, které lze srovnávat se zkušenostmi z minulosti, a je důležité do budoucna informace osvěžovat. Informace jsou účelově zpracovaná data, která odpovídají na otázky **kdo, co, kde a kdy**. (Truneček, 2004, s. 13).

Armstrong a Taylor (2017) vidí informace jako data, která byla zpracována smysluplným způsobem pro jednotlivce a jsou k dispozici každému, kdo má na ně nárok.

Informace podle Častorála (2010) vykazují **společné vlastnosti**, jako např. snižují nejistotu uživatele, mají omezenou životnost, závislou na konkrétním časovém úseku a jejich hodnotu posuzuje příjemce na **základě naplnění informačních potřeb**.

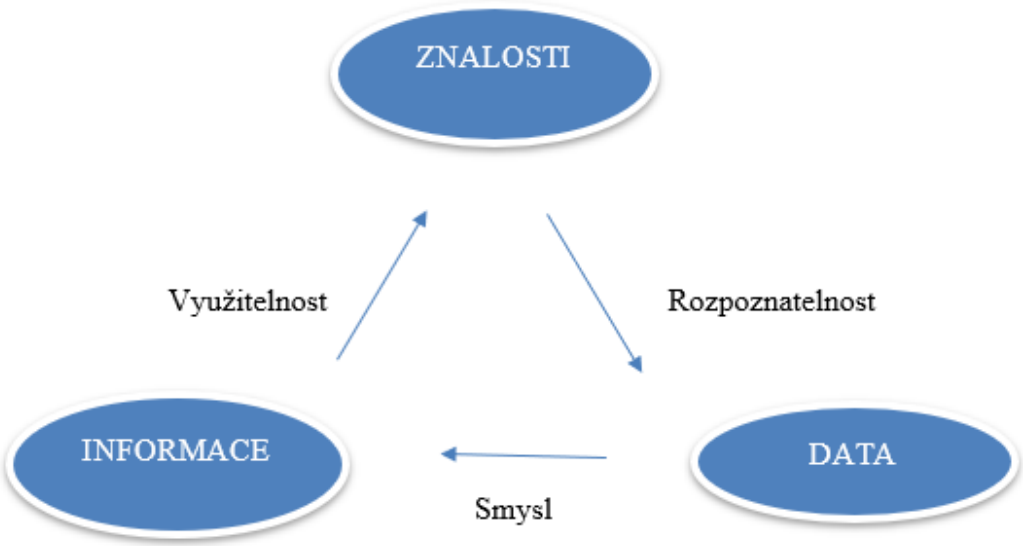
Petříková (2010) popisuje, že nestačí mít pouze dostatek informací a dat ale je nutné data a informace dále třídit a zpracovávat **nikoliv pouze hromadit informace**.

V souladu s ostatními autory Truneček (2004) definuje **znalost** jako systém se vzájemnou interakcí zkušeností, faktů, vztahů a hodnot. Znalosti a intelektuální kapitál je pro firmu aktivem v tom bodě, kdy se je podaří dostat do znalostního systému umožňujícího sdílení a využívání znalostí a schopností. (Truneček, 2004, s. 17).

Truneček (2004) dále uvádí, že **znalosti** nelze přizpůsobovat informacím. Je možné přirovnat informace ke ve vstupu do znalostních procesů. Znalost je směs uspořádaných zkušeností, je to schopnost využít své vzdělání, odbornost a hodnoty jako rámec pro vyhodnocení dat a informací k dosažení odpovědí na danou situaci. **Zdrojem znalostí** ve společnosti jsou **majitelé, zaměstnanci, zákazníci ale i databáze znalostí, výrobky a služby**. Nevyužité a nepoužívané znalosti zůstávají pouze informacemi do doby, než jsou použity nebo transformovány v akci.

Švarcová (2008) uvažuje nad znalostmi a informacemi jako nad fakty, které umožňují aktivní výkony, avšak znalost je pro firmu přínosem tehdy, pokud si ji osvojí i další pracovníci, kteří ji **využijí při práci**. (Švarcová, 2008, s. 38).

Reciproční závislost mezi daty, informacemi a znalostmi lze chápat tak, že data vyjadřují výrobní artikl, který se mění na informaci. Znalost definuje základní rámec pro kognitivní procesy interpretace dat a informací. Pro úspěšné podnikání musí vrcholový management svou maximální pozornost věnovat právě znalostem, která je chápána jako akce, přičemž informace je symbolický popis akce. (Petříková, 2010).



Obrázek 1: Řetězec data, informace a znalosti (Zdroj: vlastní zpracování)

1.2 Explicitní, implicitní a tacitní znalost

Pro efektivní řízení znalostí je důležité znát jaké **formy znalostí** existují a zde Marešová (2012) odkazuje na japonské autory Nonaku a Takeuchi (1995), kteří popisují dvě formy znalostí, a to **znalost tacitní** a **znalost explicitní**. Oba typy znalostí jsou drženy jednotlivcem nebo kolektivně. Existuje i třetí kategorie znalostí, a to jsou **implicitní znalosti**. S definicí **explicitních znalostí** je většina autorů ve shodě. Amstrong (2015, s. 251), Častorál (2010, s. 98) a Sabherwal a taktéž Becera Fernandéz (2010, s.25-26) je definují jako znalosti, které **jsou vyjádřeny slovy nebo čísly**. Takové znalosti se dají dobře a jednoduše dokumentovat, sdílet a třídit. Nejkorektnějším příkladem explicitních znalostí jsou dokumenty **dostupné v podnikových intranetech, případně v podnikových databázích nebo IS**. Explicitní znalosti Collison a Parcel (2005, s. 19) popisují jako dobře uložitelné a lze je přezkoumávat a mohou být dobrým **spojníkem pro sdílení a komunikaci osob**. Marešová (2012, s.12) uvádí, že explicitní znalosti lze spolu kombinovat, a tedy na tomhle základu vytvářet explicitní znalost novou.

Implicitní znalosti jsou povětšinou **vázány na povědomí lidí**. Truneček (2004, s.18) uvádí, že implicitní znalosti je velmi obtížné formalizovat a poskytnout někomu jinému. Podle Švarcové (2008, s. 39) implicitní znalosti jsou uložené v hlavách lidí, které je ovšem kdykoliv **možné uvést do explicitní formy**.

Tacitní znalosti, jsou to **neformulované znalosti**, setkáváme se s pojmem „nevyslovené“ a jejich přenos do explicitní formy je těžké uskutečnit. Petříková (2010, s. 112) ve shodě s ostatnímu autory popisuje tacitní znalosti jako znalosti rozptýlené, nestrukturované a **obtížně se vyjadřující slovy**. Často **představují zkušenosti**, nadhledy, know how, obchodní tajemství a netradiční dovednosti.

Mají **vysoce osobní charakter** a nositel o jejich existenci nemusí vědět. Mládková (2005, s. 11) obdobně uvádí, že velké množství tacitních znalostí je podvědomých, jejich speciální charakter a schopnost sdílení, často předurčuje úspěch či neúspěch našeho jednání. Dobré využití tacitních znalostí předurčuje vyšší šance uspět v měnícím se prostředí současného světa.

Marešová (2012, s.12) uvádí, že tacitní znalost je vždy propojena s činnostmi jedince vázanými na jeho hodnoty a emoce. **Transformace tacitních znalostí na explicitní není vůbec jednoduchá záležitost**. Změna formy znalosti se nazývá **konverze**. Tacitní znalost je natolik svázána s osobností svého nositele a na činnost, kterou provádí, proto je velice pravděpodobné její zničení, při snaze o přepis do explicitní formy.

1.3 Proces konverze

V organizaci proces pro vytváření znalostí předpokládá, že na začátku jsou znalostní aktiva tvořena daty, informacemi a znalostmi (explicitní, tacitní) a z již zmíněných aktiv je tvořena nová znalost. Práci s aktivy lze dělit na čtyři způsoby dle Nonaky a Takeuchi (1995).

První způsob je v podobě tvorby nové tacitní znalosti ze staré tacitní znalosti: T x T = **socializace**. Jedná se o novou znalost, kterou získá jednotlivec, v tuto chvíli není pro organizaci komunikovatelná. Přenos a tvorba znalostí, za pomoci tichých znalostí, nazýváme **sdílení**. Typickým příkladem je **učňovství**. (Nonaka a Takeuchi, 1995).

Druhý způsob je tvorba nové explicitní znalosti ze staré tacitní znalosti: T x E = **externalizace**. Tuhle tvorbu do jisté míry zprostředkovává jiná osoba, než je vlastník původní tacitní znalosti, protože ten, nedokáže většinou tuto znalost formulovat. Zde dochází k rozšiřování znalostní základny organizace. Snahou je implicitní znalost formalizovat a vyjádřit ji pomocí explicitní znalosti. Podpůrnou činností je vyprávění příběhů. (Nonaka a Takeuchi, 1995).

Třetí způsob je tvorba nové explicitní znalosti ze staré explicitní znalosti: E x E = **Kombinace.** Jde o spojování explicitních znalostí, nerozšiřuje se zde v právem slova smyslu

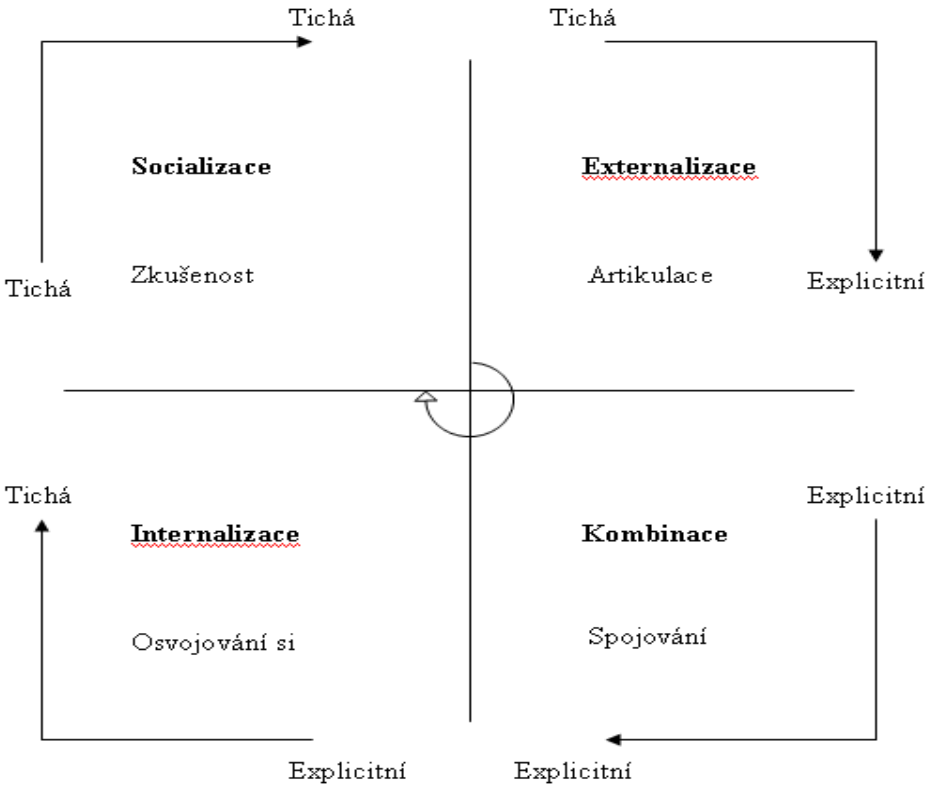
základna organizace. Znalosti se zde kombinují, například pomocí osobních schůzek a rozhovorů, dokumentů.

Čtvrtým způsobem je tvorba nové tacitní znalosti ze staré explicitní znalosti: E x T = **Internalizace.** Tato tvorba probíhá na individuální úrovni a **je založena na učení se při činnosti.**

Truneček (2004, s. 21) upozorňuje, že všechny čtyři typy tvorby nových znalostí v organizaci existují společně a dohromady tvoří **Znalostní spirálu**.

Švarcová (2008, s. 104) podporuje myšlenku zachycování a šíření, sdílení znalostí nejen ve **verbální podobě** (články, texty) ale i v **multimediální podobě** včetně audiovizuálního záznamu.

Proces konverze se nazývá **SECI**, jedná se o flexibilní proces, přičemž s jeho popisem se shoduje Amstrong (2017), Hislop (2013) i (Mládková 2004, s. 32).



Obrázek 2: SECI model (Zdroj: Vlastní zpracování)

1.4 Znalostní pracovník

Jsou-li v organizaci definovány znalostní potřeby je tedy nutná spolupráce mezi manuálním pracovníkem, případně všeobecným uživatelem a znalostním pracovníkem. Znalostní pracovníci pracují se znalostmi explicitními, ale i implicitními. Jsou to zpravidla ti, kteří **umí zacházet se znalostmi**, využívají je, rozšiřují a vytváří. Armstrong (2017, s. 81) přímo definuje znalostního pracovníka jako osobu, která má vysokou úroveň vzdělání a disponuje odbornými dovednostmi v kombinaci se schopností aplikovat tyto dovednosti k identifikaci řešení problémů. Mládková (2008, s.13) v souladu s ostatním autory popisuje znalostní pracovníky jako **nositele tacitních znalostí**. Truneček (2004, s. 21) na rozdíl od Rankova popisuje znalostní pracovníky jako ne příliš početnou intelektuální elitu. Jde o otázku vzdělání, zvyšování kvalifikace, pravidelná školení a v neposlední řadě o zkušenosti.

Hislop (2013, s. 71) shodně s Armstrongem definují znalostního pracovníka jako osobu, jejíž činnost je primárně intelektuální, kreativní a nerutinní povahy a která zahrnuje jak využití, tak vytváření znalostí.

Znalostní pracovníky nelze řídit v tradičním slova smyslu. Jejich práce je často **obtížně měřitelná**. Hlavním cílem řízení znalostních pracovníků je ochota a schopnost porozumět cílům organizace a ztotožnění se s nimi. (Petříková a spol., 2010).

Mužík a Krpálek (2017, s. 82) uvádí, že znalosti pracovníka jsou podpořeny zkušenostmi a v tomto kontextu **slouží k naplnění** základní myšlenky organizace, její **vize a cílů**.

Petříková (2010, s. 166) ve shodě se všemi autory dodává, že významnou stránkou vedle znalostí znalostních pracovníků, je jejich **emoční a akční potenciál**.

Rankov (2014, s.60) dodává, že s rozvojem technologií a zvyšující se úrovní vzdělání je v současné době nárust znalostních pracovníků obrovský. Znalostní pracovníci mají za úkol vyhledávat informace a propojovat je do znalostí.

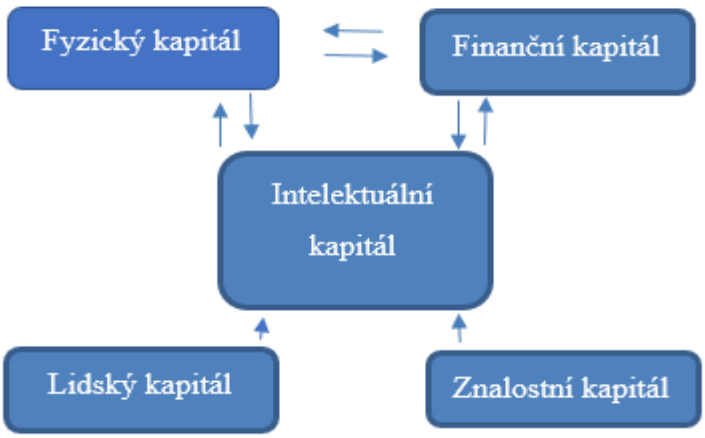
1.5 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál je v literatuře uváděn jako **strategický zdroj**, který se skládá z **lidského kapitálu** (vzdělání, dovednosti) a **organizačního kapitálu** (knihy, software). Je to především schopnost a ochota využít tyto znalosti při práci ve prospěch zaměstnavatele. Je možné

se setkat s tvrzením, že intelektuální kapitál spolu s finančním kapitálem vytváří **tržní hodnotu organizace**. (Švarcová 2008 s. 93)

Podle Sveibyho (1997, s. 189-196) jsou intelektuálním kapitálem **znalosti, schopnosti a čas**, který jsou lidé ochotni investovat. Mužík a Krpálek (2017, s. 31) napříč všem názorům uvádí, že intelektuální kapitál je jedním se základních východisek pro konstrukci konceptů řízení lidí v podnicích, organizacích a institucích. Armstrong (2017, s. 10) v souladu s ostatními autory popisuje intelektuální kapitál, který definuje jako zásoby a toky znalostí, které má organizace k dispozici. Intelektuální kapitál je spojen pevnou vazbou s pojmem lidský kapitál. Častorál (2010, s. 107) popisuje zaměstnance se znalostmi, které dokáže sdílet, jako investora intelektuálního kapitálu.

Petříková a kolektiv (2010, s. 105) pojem intelektuální kapitál vidí jako **kreativitu, originalitu tvůrčího myšlení s cílem nalézt stále nové formy přidávání hodnot**. V organizacích se v dnešní době můžeme setkat s tím, že jednotlivé části intelektuálního kapitálu jsou řízeny odděleně a vazby mezi nimi absentují. Často je tento problém způsoben organizačním oddělením odpovědných útvarů a fixní hranice mezi útvary pak blokují komunikaci.



Obrázek 3: Složky intelektuálního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování)

1.5.1 Lidský kapitál

Jak už bylo popsáno na obrázku č. 3, lidský kapitál je součástí intelektuálního kapitálu organizace. Intelektuální kapitál byl rozčleněn na lidský a organizační kapitál. Bureš (2007, s. 32) uvádí, že lidský kapitál obsahuje znalosti, schopnosti, kompetence a kreativitu zaměstnanců v organizaci. Lidský kapitál je chápán jako vnitřní vybavenost člověka, což patří do individuálního vlastnictví. Nelze chápat lidský kapitál jako pojem statický, průřezový stav, nýbrž jako **vnitřní podobu vybavenosti člověka**, která je symbolizována **vzděláním** ale také **profesními zkušenostmi** a potenciálem pro další rozvoj. Podle Mužíka a Krpálka (2017, s. 35) není lidský kapitál pouze individuální záležitostí, ale je součástí širšího prostředí, v němž se člověk pohybuje. Dále zdůrazňují význam rozvoje lidských zdrojů ve vztahu k podniku a ostatním výrobním zdrojům. Srovnávají lidský kapitál s ostatními výrobními činiteli a lidský kapitál má výhodu v **samoobnovitelnosti**.

Švarcová (2008, s. 96) uvádí, že firma může počítat jen s určitou částí individuálních lidských kapitálů, protože zaměstnanec využívá pro potřeby firmy jen tu část svého endoceptu, za kterou dostane zaplaceno.

Armstrong (2017, s. 9) popisuje, že řízení lidského kapitálu se zabývá znalostmi, schopnostmi a dovednostmi, jejich rozvojem a inovací, které mají lidé v organizaci a s tím spojenou přidanou hodnotu, kterou poskytují.

S lidským kapitálem pracují v organizacích především **personalisté a manažeři**. Truneček (2004, s. 30) vymezuje personální práci na např. plánování, získávání a výběr pracovníků, rozmísťování, hodnocení pracovníků, dále popisy práce, podnikové vzdělávání, odměňování, bezpečnost práce aj. Dále uvádí, že s lidským kapitálem lze pracovat interně nebo externě v podobě personalistických agentur.

1.5.2 Organizační kapitál

Organizační kapitál je plně vlastněn organizaci. Podle dostupné literatury jsou v organizačním kapitálu zahrnuty **patenty, databáze, informační technologie a kultura organizace**. Tuto dimenzi lze dále dělit na procesní kapitál (znalosti procesů organizace) a inovační kapitál (kapitál na obnovu a inovace). Organizační kapitál bývá znám i jako **strukturální kapitál.** (Pitra 2015, s.33).

Švarcová souhlasí s Armstrongem (2017, s. 11) který uvádí, že organizačním kapitálem jsou institucionalizované znalosti, které jsou uloženy v databázích a příručkách. Jde o takové znalosti, které organizace opravdu vlastní. Podle Švarcové (2008, s. 94) je organizační kapitál **vše**, **co zůstává** v organizaci, **když lidé odejdou** domů (firemní procesy, infrastruktura). Collinson a Parcel (2005, s. 178) popisují organizační kapitál jako poskytovatele strategických informací určených k rozhodování o dalším průběhu klíčových strategických iniciativ. Dostupnost potřebných strategických informací zprostředkovává technická infrastruktura a uživatelská aplikace. Organizační kapitál představuje aktivum, u kterého se investice do jeho pořízení zhodnocuje formou umožnění realizace strategických iniciativ.

2 MANAGEMENT ZNALOSTÍ

Management znalostí se zabývá řízením znalostí a zjišťováním již exitujících znalostí, případně tvorbou nových znalostí. Představuje proces plánování, organizování a řízení činností pracovníků organizace a jimi využívaných zdrojů.

2.1 Cíle managementu znalostí

Management znalostí nikdy nebylo snadné dobře popsat či vysvětlit, proto je důležité nahlížet na model z širšího úhlu pohledu a obecné roviny. Jedná se o výkon specifických znalostních procesů, které pojí management znalostí s organizačními cíli a strategiemi a tím zdůrazňují potřebu jejich vzájemné vazby. (Marešová, 2012, s. 8). Kučerová (2017, s. 59) shodně dodává, že management znalostí specifikuje obecný účel organizace a umožňuje přístup ke znalostem, a využívá znalosti

Management znalostí podle Armstronga a Taylora (2017) se primárně zabývá ukládáním a sdílením moudrosti, porozumění a odborných znalostí získaných v podnikových procesech, technikách a operacích. Častorál (2010) definuje management znalostí obdobně, a to jako cílevědomé řízení tvorby se sdílením a využíváním znalostí, které zahrnuje tvorbu, přenos a využití znalostí. Collison a Parcell (2005) se shodují s ostatními autory a dodávají, že management znalostí je spíše o komunikaci těch, kteří vědí, než o zachycování encyklopedických znalostí. Jde o optimální rovnováhu lidí, procesů a technologií. (Collison, Parcell, 2005, s. 28). Nový pohled popisuje Petříková a spol. (2010, s. 127), kdy jako jediná v porovnání s ostatními autory uvádí, že management znalostí je proces, který se zabývá dotažením každého přístupu do poctivého a úspěšného konce.

Collison a Parcell (2005) uvádí, že management znalostí je disciplínou, která z hlediska funkcí propojuje oblasti učení a rozvoj organizace, IT a řízení lidských zdrojů. Zpřístupňuje a zprostředkuje vhodné formy práce se znalostmi, přičemž je hlavní prioritou podněcovat spolupráci, sdílení, společné učení, ve prospěch tvorby nových znalostí. Jde o systematický proces, kde nelze pracovat pouze se získáváním znalostí, ale je nutné kalkulovat i s užitím a dalším zpracováním a následným nabytím nových znalostí. Truneček (2004, s.1) dále popisuje, že **hlavním cílem** managementu znalostí **je dostat správné znalosti ke správným osobám, ve správný čas a ve správné formě.**

2.2 Definování znalostní potřeby

Společnosti musí znát rozdíly mezi základními pojmy, kterými jsou data, informace, znalosti, a dále s nimi pracovat a rozvíjet s ohledem na potřeby organizace. Poznání není pouhý soubor informací a znalost není informace. Nestačí mít pouhá data a množství informací, ale je zapotřebí umět je zpracovávat a třídit s ohledem na potřeby podnikového řízení. Častorál (2010) uvádí, že poznávání a uspokojování potřeb uživatelů odborných znalostí patří k nejčastěji řešeným problémům. Znalostní potřeba je projev určité osoby, případně kolektivu, či systému vyjadřující nezbytnost získat znalosti související s charakterem prováděné činnosti. Petříková a spol. (2010) definuje znalostní potřeby obdobně, dokonce přesné definování potřeby považuje za nejdůležitější formu kapitálu podniku. Všechny ostatní kapitály jako jsou finance, technologie, budovy jsou chápány jako podřízené.

Mužík a Krpálek (2017) dodávají, že definování znalostní potřeby slouží k naplnění základní myšlenky, vize a cílů organizace. V souladu s ostatními autory se Dvořáková (2012) domnívá, že pro tvorbu znalostní potřeby je důležité identifikovat podstatu a objasnit možnost realizace znalostní potřeby. Důležitou roli hraje spolupráce s všeobecnými uživateli a znalostními pracovníky jejich vzájemné vztahy se umocňují tím, že jsou v konečném důsledku jak jejich tvůrci, tak uživateli.

2.3 Znalostní strategie

Znalostní management je úzce spjat se strategickým rozměrem organizace. Dvořáková (2012) popisuje, že firemní strategie specifikuje, jaké znalosti budou zaměstnanci organizace potřebovat k pracovním činnostem. Druhý úhel pohledu vysvětluje, že znalosti v organizaci ovlivňují strategii, a to při formulaci a implementaci konkrétní strategie a její finální podoby. Hanzelková (2013) uvádí, že strategie úzce souvisí s dlouhodobými cíli, které firma sleduje. Podle Armstronga (2015) určuje **strategie směr, kterým se ubírá celá organizace ve vztahu ke svému okolí**. Důležitou strategickou schopností je předvídat dlouhodobý vývoj, vytváření dosažitelných vizí a předpokládat možnosti volby. Častorál (2017, s. 81) charakterizuje strategii jako dynamická systém cílů organizace a postupů k jejich dosažení.

Hanzelková, Keřkovský a Kostroň (2013, s. 45) pozornost zaměřují na tyto aspekty při tvorbě strategie:

- Celkové strategické cíle pro personální oblast

- Firemní kultura
- Mzdový vývoj
- Kvalifikační struktura
- Motivace pracovníků
- Vztah produktivity a mezd
- Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- Péče o pracovníky

Armstrong (2015) a Mládková (2004) se shodují v určení dvou základních znalostních strategií, a to:

- Personalizační strategie (Sociální, měkká, japonská, tacitní znalosti)
- Kodifikační strategie (Technologická, tvrdá, euro-americká, explicitní znalosti)

U **personální strategie** je třeba specifikovat jaké zásadní, souhrnné či průřezové úkoly týkající se personální oblasti je třeba při realizaci strategie naplnit. Mohou to být komplexní úkoly týkající se například mzdy, motivace, výkonnosti nebo změny firemní kultury. Cílem je **kreativní, expertní přístup k řešení problémů, preferují se individuální přístupy**. Organizace produkuje sítě **spojující pracovníky** pro podporu sdílení tacitních znalostí a investují „rozumné“ prostředky do IS/IT.

Personalizační strategie a její funkčnost je možná za předpokladu, že organizace bude **podporovat učení a uplatňovat sdílení tacitních znalostí mezi svými pracovníky**. Organizace by měla podporovat pracovní setkávání, předávání zkušeností pomocí učňovství, schůze, videokonference, podporovat vznik a práci komunit. V organizacích využívající personalizační strategii, je kladen velký důraz **na dialog mezi jednotlivci**. Znalosti jsou přenášeny pomocí brainstormingů, kde zaměstnanci získávají hlubší pohled na řešený problém. (Mládková, 2004, s. 42). Pro sdílení znalostí je doporučena tvorba **komunit**. Komunity jsou tvořeny lidmi, kteří sdílí zájem a znalost či zkušenost. Collinson a Parcel (2005, s. 151) komunity klasifikují jako: **zájmové, úkolové nebo pracovní**. Bartoňková (2010) stejně jako Barták (2006, s. 104) vidí výhody v budování firemní kultury ve sdílení tacitních znalostí a rozvíjení kreativity zaměstnaneckých expertů.

Kodifikační strategie používá převážně explicitními znalosti, **preferuje vysoce kvalitní, spolehlivý a rychlý informační systém, znalosti jsou používány opětovně**. Organizace

investuje jednorázově nemalé prostředky, do systému, který následně mnohokrát používá. Existuje velké množství týmů, partnerů i přidružených subjektů. Dokumenty jsou pro pracovníky takové znalosti, které jsou formalizované, uložené, přenášené a **znovu připravené k použití**. Firmy musí zajistit nejen vytváření široké databáze, ale i kompetentní pracovníky, kteří budou umět pracovat s počítači a generovat znalosti z databází. Tímto je zajištěna informační dostupnost pro potřeby zaměstnanců. Armstrong (2015) uvádí, že principem strategie je oddělit znalost od lidí, kteří je vytvořili. Mládková se shoduje s Armstrongem (2017, s. 82): Explicitní znalosti jsou kodifikované pomocí přístupu „lidé k dokumentu".

Výhody kodifikační strategii uvádí Bartoňková (2010, s. 59) mnohonásobné využívání, návratnost prostředků do informačních systémů a kvalitní, rychlý a spolehlivý informační systém. Firmy využívající kodifikační strategii se při hledání nových zaměstnanců zaměřují především na mladé absolventy, které dále proškolují. Firmy musí mít proto vybudované kvalitní IS/IT, která je často jedinečná, a proto je nutné své pracovníky připravit tak, aby byli schopni rychle vyhledávat, kombinovat a zpracovávat potřebná data. Armstrong (2015).

2.3.1 Volba znalostní strategie

Volbou z jednotlivých strategických variant dochází ke zvolení nejvhodnějších strategické varianty, která **povede k dosažení určených strategických cílů**. Je to komplikovaný rozhodovací proces, který ovlivňuje situaci a vývoj zejména **vnějšího ale i vnitřního prostředí**. **Účelem** vhodné strategie je **eliminace** nebo aspoň zmenšení **strategické mezery**. Výběr je také redukován v závislosti na některém ze svých **stakeholders**, to znamená čím více je podnik závislý, tím menší možnosti má k výběru.

Dvořáková (2012) souhlasně s ostatními autory dodává, že strategické cíle by měly být vyjádřeny způsobem SMART. Volba strategie by měla zohledňovat i stabilní vývoj organizace a měla by být schopná odstranit případnou strategickou mezeru.

3 NÁSTROJE SDÍLENÍ ZNALOSTÍ

Při jakékoliv komunikaci je zhruba 7 % obsaženo ve slovech, 38 % je v tónu hlasu a zbývajících 55 % zprávy je vyjádřeno řečí těla. Pokud by tohle pravidlo platilo, pak v případě, pokud se něčí sdělení zredukuje na jednoduchý textový dokument, ztratí se 93 % sdělní, tzv. kontext. V ideálním případě bychom si znalosti předávali osobně, ale nemůžeme být všude najednou, proto potřebujeme způsob, jak zaznamenat znalosti, které budou pro ostatní pochopitelné, a přitom neztratíme kontext. (Mládková, 2008)

Collison a Parcel (2005, s. 173) tvrdí, že je **nutné zachytit** znalosti způsobem, který zachovává co nejvíce **kontextu,** abychom **znásobili jejich přínos**. Naproti tomu mnoho specifického kontextu může zamlžit náš úsudek, ohledně toho, jak převoditelná je tato konkrétní znalost.

Mužík a Krpálek (2017, s. 47) uvádí, že východiskem sdílení znalostí je neustálé zlepšování výkonů organizace i jednotlivců prostřednictvím personálních procesů, které toto zlepšování podporují. Například jde o uplatnění **motivačních systémů**, **vzdělání** a **rozvoj** pracovníků.

Každá organizace využívá množství komunikačních nástrojů pro sdílení znalostí. Jsou to nástroje formální ale i neformální. Petříková (2010, s. 128) uvádí, že k typickým nástrojům sdílení znalostí patří např. **manažerské porady, řešitelské týmy, workshopy**.

Mikulaštík (2003) vyjmenovává tyto nástroje pro sdílení znalostí:

- rozhovor tváří v tvář,
- porada, týmová diskuze-skupinový rozhovor,
- konference, výroční zprávy,
- podnikové časopisy a noviny,
- dopisy, písemné zprávy, e-maily,
- kolektivní vyjednávání,
- vzdělávání-přednášky, konference,
- videokonference, telefonování,
- dotazníky,
- činy,
- image podniku, reklama,
- public relations,
- intranet,

- učňovství,
- mentorování, trénování,
- vyprávění příběhů.

Rozhovor tváří v tvář je podle Hislopa (2013) bohatý na informace v tom smyslu, že je viditelný výraz obličeje, gestikulace a umožňuje rychlou, kvalitní zpětnou vazbu. Jedná se o nejpoužívanější způsob komunikace v organizaci. Další výhodou je, že umožňuje předejít nedorozuměním a případnému vzniku informačního šumu. Holá (2006) shodně dodává, že verbální komunikace je navíc doprovázena neverbální komunikací, která dokresluje celkový význam sdělení. Interakce tváří v tvář má vhodné podmínky pro rozvoj důvěry. Nákladovost je náročná pouze tehdy, pokud se jedná o geografickou roztroušenost. Pitra a Mohelská (2015) v souladu s ostatními autory dodávají, že manažeři musí vytvořit prostředí vzájemné důvěry a to tak, že musí mluvit s pracovníky, nikoliv mluvit k pracovníkům.

Porada, jednání tento typ komunikace má formální charakter, kdy je většinou předem stanovený čas, místo a řešení problému. Většinou bývají pořádány v pravidelných intervalech, ale není to podmínkou. Jednání jsou většinou vedena za účelem navázání spolupráce a úspěšnost vyžaduje dobrou přípravu, výhodou jsou předchozí zkušenosti Holá (2006). Collison a Parcel (2005) s tím souhlasí a poukazují i na videokonference nebo systémy pro online spolupráci jako je NetMeeting.

Podnikový časopis, noviny mají podle Rumíka (2006) výhodu v tom, že jsou snadno dostupnými nástroji k přenosu a sdílení informací, pro všechny zaměstnance, případně jejich rodinné příslušníky, a s tím spojená snadná přenosnost časopisu nebo novin. Časopis lze zaměřit na zaujetí zákazníků. Michlíčková (2007, s. 70) obdobně jako Rumpík vidí výhodu časopisu v dostupnosti bez časového omezení. Naproti tomu je intranet, který je většinou dostupný jen na pracovišti nemusí být dostupný všem zaměstnancům.

Vyprávění příběhů je každodenní záležitostí v lidském životě. Cílem je přenést na zaměstnance tacitní znalost, kterou může organizace využít. Příběhy pomáhají popsat aktivity. Dobrý příběh by měl být veselý, krátký a měl by poskytnout dostatečné informace.

Posluchač by se měl s příběhem snadno identifikovat a měl by být inspirací v činům vedoucím k pospolitosti společnosti. (Mládková, 2005). Na rozdíl od Mládkové Mužík a Krpálek (2017) konkretizují negativní příběh jako příběh o nebezpečí či problémech, tzv. příběhy o prohře. Pozitivní příběhy jsou o výhrách a splněných přáních, tzv. příběhy o vítězství.

Petříková (2010) k nejčastěji používaným technologiím pro řízení a sdílení znalostí uvádí:

- Intranet – jde o vnitřní informační síť organizace a slouží ke sdílení souborů, ke zlepšení spolupráce a zjednodušení komunikace.
- Systém pro správu dokumentů – jde o automatizované řízení elektronických dokumentů v průběhu jejich celého životního cyklu.
- Systém pro správu obsahu – jedná se o uchovávání obsahu v databázích odděleně od šablon pro usnadnění příslušných webových stránek.
- Push technologie – jde o software, který automaticky zprostředkovává relevantní informace pro uživatele.
- Help desk – místo, kam se zákazník obrací se svým problémem (databáze často kladených otázek).
- Groupware – jde o software podporující spolupráci, zejména pro geograficky vzdálené uživatele.
- Workflow, technologie – slouží ke koordinaci a sledování aktivit spojených s definovanými procesy.
- Data warehouse – jde o databáze dotazů, analýz dat. Vznikají přenosem a transformací primárních dat z různých systémů a jejich integrací do jednotné databázové základny.
- Data mining – jde o technologii vyhledávání, modelování neznámých informací, znalostí a vztahů mezi daty v datových skladech
- Specializované znalostní systémy – součástí může být simulovaná činnost experta v dané problematice a řešení úkolů s cílem dosažení požadované kvality.
- E-learningové aplikace – Podpora výuky pomocí elektronických prostředků.

Učňovství podporuje ve firmách sdílení znalostí, a pomáhá k odstranění možných bariér, Mládková (2005) uvádí, že je učňovství tradiční **nástroj sdílení tacitních znalostí**. Proces učení probíhá přímo na pracovišti nebo v místech, která reálně pracoviště připomínají. Tradiční styl učňovství je založen na dělbě práce definovaných dovednostech potřebných pro

výkon práce. V rámci učňovství přebírá učeň profesní znalosti spolu se sociálními dovednostmi. Mládková dále popisuje učňovství jako **metodu řízené reflexe**.

Při procesu učňovství, je důležitý vztah učně a mistra a jejich komunikace. Mistr má znalost a chce ji předat svému učni, v první řadě je nutné dekódování. Poté musí mistr převést znalost do srozumitelného jazyka učni například nákres či gesto. Nyní nastává čas na přenos znalostí ve formě sdělení a nyní učeň znalost zachytí a vytváří svou vlastní znalost. Učňovství lze zachytit v procesu konverze a rozdělit do čtyř etap. Pitra (2015).

Častorál (2017) uvádí, na rozdíl od ostatních autorů, i předpoklady učňovství, které vidí v ochotě a schopnosti učně převzít od mistra znalosti. Musí být také mezi učněm a mistrem určité spojení, motivace a důvěra.

Základ dle Petrášové, Prausové a Štěpánka (2014, s. 29) spočívá v **napodobování činnosti a následování příkladu** zkušeného kolegy, a poté bezprostřední účasti na práci. Nevýhoda učňovství tkví v **dlouhodobém procesu**, který má-li přinést výsledky, nesmí být přerušen. Podobně jako učňovství probíhá mentorování nebo koučing. Mládková (2005, s. 129-134) uvádí, že mistr nesoudí, respektuje ostatní, pečlivě naslouchá, reaguje od srdce a je upřímný. Základem je neustálé kladení otázek a tím se zajistí aktivní vývoj správným směrem. Postup **lze neustále opakovat** dokola a učně tak přirozeně směrovat k osvojení si nových znalostí. Mládková dále shledává základ v tvorbě cílů, sledování reality a motivace učně k odpovědnosti za realizaci dohodnutých opatření

4 BARIÉRY SDÍLENÍ ZNALOSTÍ

Existují vnitrofiremní bariéry sdílení znalostí ale i bariéry sdílení znalostí mezi firmami. Petříková (2010) uvádí například nedostatek důvěryhodnosti, nedostatek motivace nebo i nahodilá nejasnost, což je obyčejné neporozumění. Na rozdíl od Petříkové, vidí Truneček (2004) bariéry rozhraních aktivit, což jsou bariéry vznikající uvnitř podniku, mezi procesy a pracovníky. Dále bariéry znalostí, které vznikají uvnitř podniku, ale zasahují do vztahu k jiným firmám, konkrétně odvětvové a kulturní bariéry. Dále uvádí bariéry informační, což můžou být informace, které se vědomě tají. Švarcová (2008) základní bariéru shledává v nedostatečné motivaci, ať už na straně zdroje nebo příjemce znalostí. Uvádí tři hlavní, které ovlivňují prostředí pro sdílení znalostí. Prvním prostředím je kultura organizace, další oblastí je organizační struktura a poslední oblastí je způsob práce se znalostmi tedy technologické bariéry.

Petříková (2010) shodně uvádí, že lidé obecně neradi předávají své know-how z důvodu ztráty odborné jedinečnosti a ohrožení své pracovní pozice. Častorál (2010) na rozdíl od ostatních autorů, rozděluje bariéry sdílení znalostí následovně:

Psychosociální bariéry: nedostatečná intelektuální připravenost, neporozumění, nerozhodnost, nekritický přístup ke skutečnosti, společenské rozpory, předsudky.

Komunikační bariéry: vytrhávání faktů z kontextu, neznalost cizích jazyků, kódování, nedostateční osobní kontakty, nízká kvalita práce, přetíženost komunikačních kanálů.

Jazykové bariéry: nevymezenost vztahu mezi myšlením a jeho jazykovým vyjádřením. Složitá terminologická problematika,

Historické bariéry: čím delší je časová vzdálenost od události, tím těžší je získat pravdivou a komplexní znalost.

Státně-administrativní bariéry: utajování některých pramenů a znalostí ve výzkumné nebo výrobní případně finanční sféře.

Vědomostní bariéry: nedostatečná odborná a znalostní úroveň uživatelů.

Profesionální bariéry: nedostatek kvalifikovaných znalostních specialistů

Geografické a organizační bariéra: vznikají v rámci instituce v důsledku stále složitějších formálních a technických toků.

Edičně-polygrafické: zpožděné vydávání publikací a tím zastarávání jejich obsahu a omezení jejich distribuce.

Collison a Parcel (2005) uvádí technologickou bariéru v nedostatečné odbornosti nebo při používání jiných softwarů. Dále je uváděna bariéra v podobě podnikových procesů a v neposlední řadě bariéra lidského chování, kdy si pracovníci myslí, že pokud své znalosti budu sdílet je jejich pozice ve firmě ohrožena.

Pitra (2015) shodně s ostatními autory uvádí systémové bariéry, které výrazně limitují spolupráci pracovníků, dále personální bariéry a možné nesdílení znalostí z důvodu obavy o svou pracovní pozici a kulturní bariéry.

5 PODPORA SDÍLENÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI

Jestliže má být podporováno sdílení znalostí musí být kladně přistupováno k základním předpokladům hodnot, postojům a norem chování. Tyto prvky se následně projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a charakterizují kulturu dané organizace. (Lukášková, 2004).

5.1 Organizační kultura

Organizační kultura podle Trunečka (2004) má tři vrstvy, které ji rozvíjí. Nejprve je důležité určit záměr a motivaci zaměstnanců. Druhým bod je poskytnutí nástrojů a třetím bodem je, že obojí musí být doplněno odměnami a pobídkovou strukturou. Mužík a Krpálek (2017) popisují organizační kulturu jako řídící, ekonomický, technický a sociální, kulturní a administrativní systém. Na rozdíl od Trunečka popisuje Pitra (2015) model firemní kultury následovně:

- Strategie organizace – dlouhodobé cíle jsou formulovány takovým způsobem, že stanovují základní podmínky pro výkon každodenních činností.
- Systémy – organizační útvary zřízené v souladu s rozdělením práce, které zabezpečují provedení všech činností nutných pro dosažení cílů organizace.
- Styl vedení pracovníků – uplatňování stylu mocenské autority od jednotlivých manažerů v rámci centralizace organizační struktury.
- Schopnosti – vrozené předpoklady, kterými každý pracovník působí na vzájemnou spolupráci uvnitř organizace.
- Spolupráce – Koordinovaná spolupráce mezi jednotlivými prvky je koordinovaná obsahovou orientací strategických záměrů.

5.2 Organizační struktura

Jedním z nástrojů řízení znalostí je organizační struktura, protože zásadně ovlivňuje práci se znalostmi, použití a účinnosti jednotlivých nástrojů. Mužík a Krpálek (2017) v souladu s ostatními autory popisují strukturu firmy jako základnu pro specializaci a koordinaci činností podniku. Častorál (2017) dále uvádí, že organizační struktura zahrnuje i vazby sdílení znalostí mezi jednotlivými organizačními celky a umožňuje učení v rámci celé organizace

nebo v jednotlivých organizačních celcích. Organizační struktura umožňuje různým jednotkám organizace konat nezávisle, a přitom zůstat sjednocenými. Podle Mládkové (2005) je každá organizace jedinečná, a proto by měla mít i jedinečnou organizačná strukturu. Collison a Parcel (2005) uvádí tři skupiny organizační struktury:

- Organizační struktura shora dolů – klasická hierarchická organizační struktura založená na dělbě práce. Organizace je řízena vrcholovým managementem, který tvoří základní koncepty, představy a cíle a rozděluje je pomocí příkazů podřízeným pracovníkům.
- Organizační struktura zdola nahoru – jde o flexibilní, plochou strukturu. Pracovníci, kteří mají bezprostřední vazbu na zákazníka nebo disponují důležitou znalostí, mají rozhodovací pravomoc.
- Organizační struktura kombinované – jedná se o kombinaci struktury shora dolů a zdola nahoru. Výchozím bodem je předpoklad, že všichni pracovníci jsou důležití aktéři, kteří by měly spolupracovat horizontálně, tak vertikálně.

5.3 Vedoucí pracovníci

Pokud má ve společnosti docházet ke sdílení znalostí, Mužík s Krpálkem (2017) jsou toho názoru, že je nutné, aby vrcholový management vedl své podřízení správným směrem a **styl vedení** vypovídal o transformaci základní ideji, organizace do stylu jednání a chování, který dokazuje, že jejich činy korespondují s jejich slovy. Mládková (2005) uvádí, že lidé nenásledují nikoho, komu nedůvěřují. Pokud je zde stavebním kamenem **důvěra**, lidé jsou ochotni se otevřít a spolupracovat. Manažer by měl umět své pracovníky připravovat na budoucnost, ať už bezprostřední nebo v delším horizontu ale stále **v souladu s hodnotami firmy**. Collison a Parcel (2005) vidí schopnosti vedoucích pracovníků hlavně v aktivním **naslouchání** a ověřování si, zda věci byly správně pochopeny. Petříková (2010) souhlasně s ostatními autory ještě dodává, že má velký vliv na sdílení znalostí také **podpora** ze strany vedení společnosti. Zásah ovšem musí být spíše ve formě pobídnutí či povzbuzení než nařízení. Zaměstnanci mohou získat návrhy co a jak sdílet s kolegy, ale finální rozhodnutí bude vždy na nich samých, sdílení musí být dobrovolné. Zájem vedení společnosti na sdílení znalostí lze vyjádřit pomocí symbolů, jakými jsou objekty, činy nebo vztahy, které vyprovokují k akci.

Armstrong (2017) uvádí, že **motivovat zaměstnance** organizace ke sdílení znalostí je nelehkým úkolem. Zejména pokud se jedná o organizační prostředí, kde panuje přílišná soutěživost nebo rivalita mezi jednotlivými zaměstnanci. V takovém prostředí obvykle chybí vzájemná důvěra a otevřenost. Collison a Parcel (2005) dodávají, že ochota jedince poskytovat své znalosti ostatním představuje oslabení jeho postavení v organizaci a ztrátu přednosti či výhody před ostatními. Naopak, je-li zde silná ochota přijímat znalosti ostatních, a zvýšit tak schopnost jim konkurovat, je třeba snižovat míru soutěživosti v organizačním prostředí. Dobrým prostředkem je **stanovení kolektivních cílů**, které vyžadují spolupráci jednotlivců a motivuje je k poskytování svých znalostí k dosažení společného cíle a jeho dosažení přinese výhody všem. Motivací může být také úspora času, účast na užitečném a zajímavém dialogu, v některých případech je pak poskytovatel znalostí považován za experta. Zaměstnanec také lépe "zapadne" do pracovního kolektivu, získá uznání a respekt kolegů.

6 SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části bylo zpracování literární rešerše z oblasti managementu znalostí, konkrétně problematika spojená se sdílením znalostí mezi zaměstnanci. Teoretické poznatky byly získány studiem a vycházely z dostupné odborné literatury a bylo využito více než dvacet domácích a zahraničních knižních zdrojů.

Teoretická část je rozdělena na části, které na sebe navzájem navazují. První část vymezuje základní pojmy z oblasti managementu znalostí a popisuje důležité vztahy a souvislosti. Je popsán pojem znalostní pracovník a znalostní potřeba a také proces konverze. V uvedené literatuře se základním pojmům věnovala velká pozornost, a to českými tvůrci například Mládková (2004), Častorál (2010), Sklenák (2001), Petříková (2010), ale i zahraničními autory jako například Collison (2005) nebo Armstrong (2015).

Druhá část diplomové práce se zaměřuje na management znalostí a jeho cíle. Dále je zmíněn pojem znalostní strategie a její volby. Čerpáno je z knih autorů jako je například Mládková (2004), Keřkovský a Kostroň (2013) nebo také Hanzelková (2013) a v neposlední řadě i od zahraničního autor Hislopa (2013).

Nástroje sdílení znalostí jako je rozhovor tváří v tvář nebo učňovství je obsaženo ve třetí kapitole. Podklady pro tuto tématiku byly čerpány od autorů Petříková (2010), Mužík a Krpálek (2017), Collison (2005).

Čtvrtá kapitola je zaměřena na podporu sdílení znalostí. Je zde zmíněna organizační kultura a organizační struktura. Čerpáno je od autorů jako je Lukášková (2004), Truneček (2004), nebo Častorál (2010).

Poslední kapitola se věnuje bariérám sdílení znalostí, které mohou být jazykové, psychologické nebo komunikační. Čerpáno bylo z knih autorů jako je Pitra (2015), Petříková (2010) a Častorál (2017).

Na základě teoretických poznatků je zpracována analytická část práce a následně navržen projekt na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci firmy Magneton a.s.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Magneton a.s. je tradiční výrobce elektropříslušenství pro automobilový průmysl s devadesátiletou tradicí. Hlavní program organizace tvoří především alternátory a startéry, také povrchová úprava kovů. Vyrobené komponenty jsou využity v osobních i nákladních automobilech, dále v autobusech, zemědělských a stavebních strojích a v dalších speciálních aplikacích. Zákazníky firma našla u renomovaných výrobců automobilů po celém světě. Vyrobené komponenty dodává do takřka do 50 zemí světa, kde má také své obchodní zastoupení (O firmě).

7.1 Současnost firmy

Magneton je akciová společnost, jejíž vlastní jmění je 33 milionů korun. Základní kapitál činil 200 000 000 Kč. Řídícím statutárním orgánem společnosti je představenstvo a hlavním kontrolním orgánem je dozorčí rada. Historie firmy sahá až do roku 1926, převzetí celkového majetku současným vlastníkem Rovina group proběhlo ke dni 2.6. 2010 (výroční zpráva 2019)

Organizační struktura firmy odpovídá základnímu výrobnímu programu, hlavní výrobní část tvoří závod Elektro. Závod povrchových úprav tvoří nezávislou a samostatnou ekonomickou jednotku v rámci společnosti. Produkce byla původně určena především na potřeby výroby a její následnou podporu, nyní je však hlavní část výrobní kapacity využívána pro externí, z velké většiny zahraniční zákazníky. (O firmě)

Kvalitě komponentů je věnována maximální pozornost, tak, aby byly splněny požadavky zákazníků. Jedná se o Automotiv průmysl, proto je samozřejmostí výstupní kontrola, záruční a pozáruční servis. Dokonce i dodavatelé jsou pečlivě vybíráni a musí projít poptávkovým řízením mohou dodávat do firmy Magneton a.s., jen pokud splní veškerá kritéria stanovena v dodavatelském manuálu. Za řízení kvality zodpovídá úsek kvality, který úzce spolupracuje se zkušebním oddělením, které provádí dlouhodobé a komplexní testy komponentů. Kvalita je garantována mezinárodním certifikátem ISO a TS, které byly firmě uděleny na základě provedených auditů společnost DNV. Společnost Magneton a.s. vlastní patent a průmyslový vzor na reduktor s vloženým převodem. (management-kvality)

Dne 14.12.2020 firma vstoupila do holdingu Rovina Group, který je jejím jediným akcionářem. Holding je tvořen firmou Ortika a.s., Ortika CZ, dále Rovina Stavební a Rovina CZ a firmou Magneton a.s., která je kvalifikovaná jako centrála holdingu. (výroční zpráva 2019)

7.2 Historie společnosti

V roce 1926 byla založena první továrna na výrobu elektromagnetického zapalování. V roce 1932 byla zahájena výroba elektrické výstroje pro automobily Aero 30, později Aero 50 a další osobní automobily jako například Škoda Rapid, Tatra a nákladní vozy Wikov. V roce 1938 se společnost Magneton stala součástí Zbrojovky Brno, a to až do roku 1945 kdy po znárodnění byla včleněna do firmy PAL.

V roce 1950 vznikl národní podnik PAL-Magneton, a to sloučením závodů Motor-Union, firmy Lorenz a firmy PAL. Další rozvoj výroby proběhl v Kroměříži, ve Valašských kloboukách a v provozovně v Morkovicích. První kroužkové vodotěsné alternátory s polovodičovým regulátorem pro speciální techniku byly vyrobeny v roce 1960, o šest let později byla stanovena sériová výroba alternátorů pro osobní automobily jako náhrada za dynama.

V roce 1970 firma Magneton mezi prvními na světě zahajuje výrobu bezkontaktního elektronického zapalování pro osobní automobily. V roce 1980 byla zahájena činnost nástrojárny. V roce 1988 byl spuštěn provoz galvanovny. Mezi roky 1990 až 2000 byly získány certifikáty ISO, QS, bylo také obhájeno partnerství u firmy John Deere.

Vývojové středisko v roce 2004 dokončilo vývoj nového startéru „Axiál“ a byla zahájena sériová výroba pro VW. V roce 2006 převzala Rovina group 100 % majetku firmy Magneton a.s. (O firmě)

7.3 Fluktuace

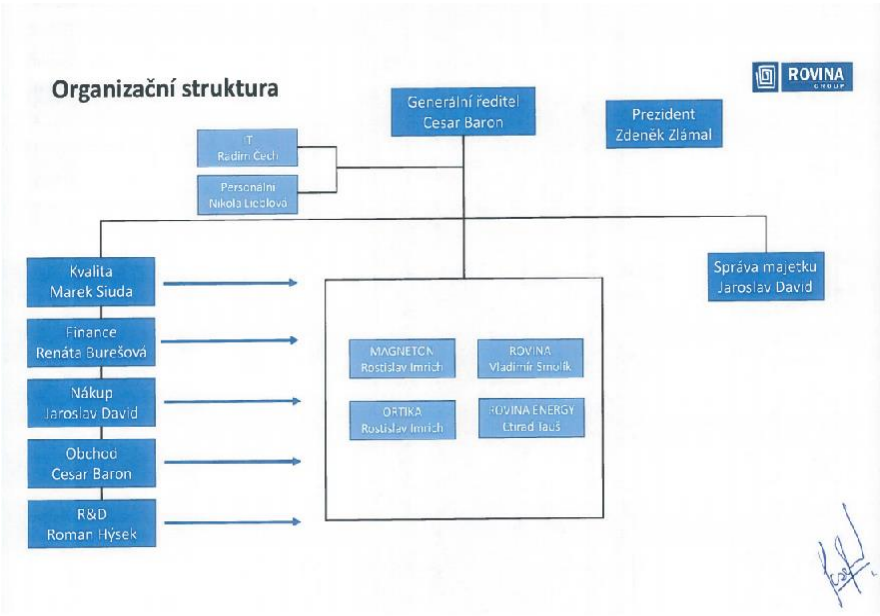
V roce 2020 v rámci fúze fluktuace vzrostla nad 20 % což rozhodně není zdravá norma, ale vedení firmy se situací bylo zcela ztotožněno. Jednalo se o dobrovolné, ale i nedobrovolné odchody. Byla zahájena nová výběrová řízení na určité pracovní pozice, avšak některé pracovní pozice zcela zanikly.

Hrozbou, podle vyjádření vrcholového managementu se stala situace, kdy znalostní pracovníci odešly, a jejich znalosti nebyly předány, ať už z důvodu nedostatku času nebo i z důvodu

pocitu zloby, kdy byly nucení své místo opustit. Při adaptaci nováčků a následného zaučení nedošlo k předání potřebných znalostí. Jestliže konkrétně pracovníkům nákupu nebyla sdělena agenda firem, průměrné počty kusů nebo běžných metrů případně nebyly aktualizovány ceny v systému, chyběly stěžejní informace, které jsou potřebné k nákupu základních komodit pro výrobu. Struktura zaměstnanců byla v přidružených firmách změněna, a to hlavně z důvodu toho, že nebyl jasně stanoven vztah nadřízený podřízený, a pro nově příchozí zaměstnance byla těžce rozpoznatelná náplň práce, protože v praxi si zaměstnanci přidružených firem osvojovali činnosti, které by měli dělat zaměstnanci zcela jiného oddělení.

7.4 Organizační struktura

Firma Magneton a.s. využívá hierarchickou strukturu, a to liniově-štábní. Základ tvoří liniové útvary s vedoucími, kteří mají k dispozici štábní útvary s odborníky a specialisty z různých profesí. Dnes je tato struktura uplatňována i v holdinu Rovima group. Z organizační struktury viz obrázek č.4 je patrné, že personální oddělení spadá přímo pod generálního ředitele. Pracovní naplní je jako jedna z mnoha činností například zpracovávání personální strategie, tvorba personální politiky. Personální oddělení zajišťuje všechna zákonná a právní opatření spojená se zaměstnaneckým poměrem.



Obrázek 4: Organizační struktura holdingu Rovina Group (Zdroj: intranet Magneton a.s. organizační normy)

8 CÍLE A KULTURA SPOLEČNOSTI

Součástí **základních cílů** podle získaných informací od vedení organizace je udržení současných trhů, a snaha o získání přístupu na trhy nové. To se neobejde bez kvalitně řízených procesů a ekologicky čistých provozů. Tyto skutečnosti jsou nezbytně nutnou podmínkou dalšího úspěšného podnikání v podmínkách regionu a dnes jsou již základní podmínkou možné expanze na zahraniční trhy. Kontrolní kritéria „čisté“ výroby, jsou monitorovány zejména na linkách povrchové úpravy.

Stejné cíle by chtěla společnost dodržet i v přidružených firmách. V Ortice a.s. započat novou výrobu, a většinu výrobní linky automatizovat. V Rovině stavební po ukončení koronavirové krize opět započat rozjednané stavební práce, a zakoupit licence informačního systému QI.

Kultura společnosti není shodná ve všech střediscích. Ve společnosti jsou použity různé styly řízení, ve výrobních dílnách je upřednostňován klasický styl řízení, založen na principu příkazů a kontrol. Hlavní slovo má vždy mistr dílny, který má zase příkazy od výrobního ředitele. Vedení je zde hierarchicky založeno. V závodu elektro jsou tři dílny a každá má přibližně mezi 30-50 dělníky, dvě plánovačky výroby a koordinátor výroby. Výrobní porada je plánována každý den na 7 hodin na ráno.

Ovšem například v obchodním úseku se uplatňuje spíše participativní styl řízení. Rozhodnutí se dělá týmově a je založeno na oboustranné komunikaci. V nových objednávkách jsou zohledněny kapacitní možnosti výroby a požadavky zákazníka. Obchodní oddělení má poradu stanovenou na pondělí a pátek.

Každou středu odpoledne je velká porada výroby, kdy jsou přítomni vedoucí pracovníci výroby, obchodního oddělení, nákupního oddělení a vrcholový management, kde jsou kontrolovány a rozebírány potřebné aktuální informace.

8.1.1 Prvky motivačního programu

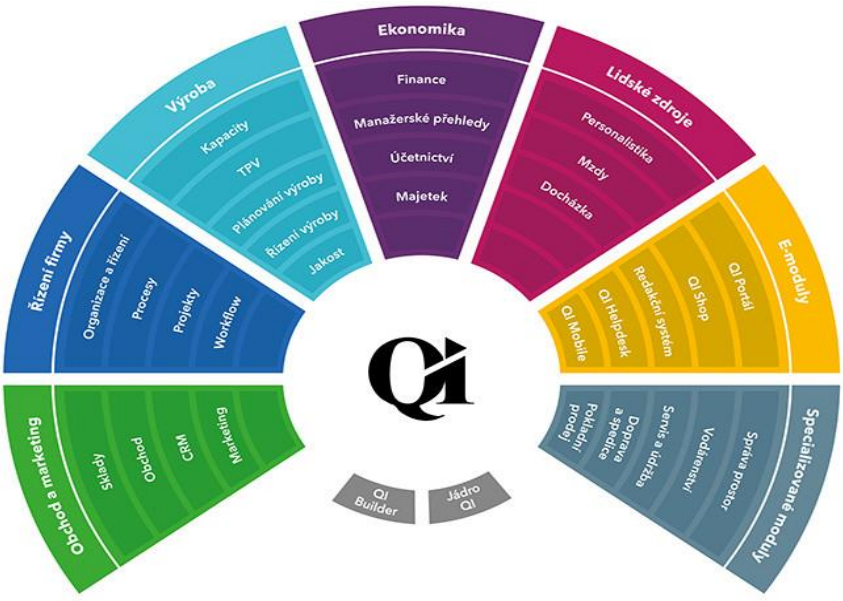
Systém motivace kromě sociálního programu je směřován spíše na finanční stránku typu pohyblivé složky ve mzdě, osobní ohodnocení nebo čtvrtletní prémie a 13 a 14 plat. Někteří vedoucí pracovníci uplatňují systém motivace formou pochvaly a osobního uznání, což určitým způsobem posiluje sebevědomí zaměstnanců a je to známkou toho, že práci vykonali dobře.

Dalším motivačním faktorem bývá uplatňována určitá forma strachu nebo obavy ze ztráty zaměstnání, a proto se zaměstnanci snaží práci vykonávat dobře, kvalitně a svědomitě. Nyní po fúzi se snaží vedení společnosti Magneton a.s. o získání důvěry mezi novými zaměstnanci přidružených firem, aby docházelo ke sdílení znalostí a zaměstnanci byli dále motivováni ke spolupráci.

8.1.2 Informační struktura

Společnost Magneton a.s. pracuje s podnikovým informačním systémem QI. V tomto systému je řízeno vše, od vstupu zboží až po následný servis. Je zde možnost zjištění všech potřebných informací k výrobě a následné expanzi komponentů. Lze zjistit v číselníku zboží případné dodavatele, cenu a roční potřebu komponentů.

Dále se firma v IS zabývá otázkou plánování, a to systémem Plantune, který systém QI podporuje, takže informace potřebné ke sdílení znalostí firma má, a umí s nimi operovat. Záměrem je naučit ostatní zaměstnance dalších firem holdingu pracovat se systémem QI na uživatelské úrovni.



Obrázek 5: Propojení IS QI firmy Magneton a.s. (https://www.euro.cz/wp-content/uploads/2012/10/master-internet.jpg)

8.2 Současná situace

Společnost Magneton a.s. se pohybuje ve velmi dynamickém oboru Automotiv, který vyžaduje velkou míru flexibility a osobní zainteresovanost zaměstnanců. Hrají zde velkou roli i stanovené procesy a znalosti, které mají zaměstnanci firmy Magneton a.s., avšak fúzí se spojily tři firmy odlišných zaměření, a centrálou se stala právě firma Magneton a.s. První firma Ortika a.s. se zaměřuje na výrobu a distribuci zdravotnických prostředků třídy I, což jsou ortopedicko-protetické pomůcky. Ortika CZ se zabývá prodejem konkrétně francouzských holí nebo invalidních vozíků do nemocnic. Ortika a.s. a Ortika CZ se v blízké budoucnosti spojí na jednotný název a veškerou činnost bude zajišťovat akciová společnost. Rovina stavební se zaměřuje na vodohospodářské stavby a Rovina energy zpracovává a zabývá se úpravou a vlastnostmi všech použitých olejů na energetickou surovinu použitelnou na výrobu energií. Jedná se o zcela odlišná zaměření a každé odvětví má svá specifika. Nicméně Ortika ani Rovina dle svých finančních výkazů a výročních zpráv neprosperovala na takové úrovni, aby byl tvořen dostatečný zisk. Proto se vedení a představenstvo rozhodlo k fúzi, kdy firmy vstoupily do holdingu a centrálou, pro veškerý nákup surovin a následný obchod probíhá ve společnosti Magneton a.s. Holding má jednoho předsedu představenstva, celkovou výrobu má pod sebou pan ředitel výroby, který zaštiťuje léta výrobu v Magnetonu a například ředitelem nákupu pro všechny firmy zůstává dosavadní člen představenstva, který je ve firmě Magneton od prvopočátku, kdy v roce 2006 firmu Magneton převzala Rovina.

Aktuální situace je velice napjatá, protože v rámci restrikce byly některé pozice zrušené, poté následovaly výpovědi určitých zaměstnanců a někteří v rámci nastalé situace podali výpověď dle vlastního rozhodnutí.

Analýza stávající situace v oblasti sdílení znalostí byla provedena s cílem odhalit možné faktory, které můžou posílit sdílení znalostí mezi zaměstnanci, konkrétně v nákupním oddělení. Výsledky analýzy budou použity pro poslední část práce, a to v projektu na podporu sdílení znalostí. Analýze předcházelo studium literatury, zabývající se sdílením znalostí a managementem znalostí. Data pro analýzu současného stavu byla sesbírána pomocí rozhovoru s ředitelem nákupu a předsedou představenstva a dalších manažerů.

8.2.1 Nástroje sdílení informací

Ve společnosti Magneton a.s. je využíváno velké množství komunikačních nástrojů, a to v podobě formální ale i neformální. Nejčastěji lze narazit na interakci tváří tvář, tedy **osobní rozhovor**. Pokud zaměstnanec vytvoří poptávku po konkrétní znalosti, automaticky položí dotaz svému kolegovi. Po ukončení rozhovoru je však interakce zcela ztracena, neexistuje historizace, což ovlivňuje negativním směrem produktivitu práce. V Magnetonu byla každoročně zpracována i **výroční zpráva** s informacemi o finančním hospodářství a základních výrobních programech. Přidružené společnosti Rovina a Ortika jsou v případě potřeby vzdáleny jízdou autem sotva 10 minut, firmy jsou ve vedlejším menším městě, a to hned na okrajové části, proto není problém s případným odjezdem na různá jednání, schůze či porady. Velmi hojně je využívána **e-mailová korespondence** nebo **telefon**, kdy většina zaměstnanců vlastní firemní telefon. Dále vrcholový management využívá i **videokonference,** ale ty nejsou časté, i přestože technika ve firmách pořízená je. Nejčastěji bývají organizovány týmové **porady**, dále porady různých středisek a následná **diskuze**. Často jsou využívány i **nástěnky**. Spolu s novými informacemi lze získat a sdílet nové znalosti. U některých pracovníků, kteří ke své práci využívají práci na PC a e-mailové adresy, byl založen i **skype** a následná komunikace přes něj, jak už chat, tak hovory. Zaměstnanci firmy Magneton a.s. využívají IS názvem QI a intranet firmy. Jejich práce s IS je již vykonávaná v tomto směru zcela automaticky a snahou je rozšířit QI i do přidružených firem, aby nedocházelo ke ztrátám potřebných znalostí.

Ve firmě Magneton a.s. je místnost s kávovarem a třemi barovými stolky, která je chápána jako odpočinková místnost, určena pro neformální komunikaci. Stejný typ místnosti s názvem Coffee room byl vytvořen i v ostatních firmám, kde byl s nadšením přijat.

Závěrem lze konstatovat, že velkou část znalostí mají zaměstnanci pouze ve svých hlavách a je na místě reálná obava z nenávratné ztráty znalostí. U značné části komunikačních nástrojů pro sdílení znalostí mezi zaměstnanci společnosti Magneton a.s je reálná hrozba v podobě žádné nebo velmi nízké historizace.

8.2.2 Konverze znalostí

Zaměstnanci Magnetonu a.s. jsou při své práci přítomni v organizaci, ale je snaha svůj čas rozdělit i podle potřeb ostatních přidružených firem, proto šíření tacitních znalostí není

komplikovaným proces, a je velice využíván. V celém holdingu platí, že transformace tacitních znalostí na explicitní znalosti není vůbec jednoduchý proces. Zaměstnanci se učí a nabývají praxe, tím se mění jedna forma znalosti na druhou a tím se tvoří znalosti nové, které se ukládají a dále jsou sdíleny mezi dalšími lidmi. Stále se opakující proces, ve kterém dochází k neustále transformaci přes nepřetržité interakce mezi explicitními a tacitními znalostmi. Spirála znalostí v Magnetonu a.s. se neustále točí a množství znalostí nadále roste. Aktuální situace je problémová již při internalizaci, a to z důvodu nedostatečného počtu nákupčích v oddělení nákupu a následné předání poznatků z praxe je nedostatečné, protože znalostní pracovníci již ve firmě nepracují. V rámci spirály konverze znalostí dochází v Magnetonu a.s. k těmto procesům:

- **Internalizace** – Explicitní znalost, například plán nákupu, je referentem nákupu přeměněna do tacitní znalosti. Referent získal přečtením dokumentu znalost a ta je dále použita při nákupu určitých strategických komodit. Zároveň jsou využity poznatky z praxe a veškeré dřívější znalosti. Referent pracuje s učením se při činnosti, což vyžaduje čas a trpělivost.
- **Socializace** – Tacitní znalosti neboli vnitřní znalosti referenta, jsou sdíleny mezi další nákupčí jen pomocí jednotlivých sdílení těchto zkušeností. Pokud jsou spolu pracovníci v kontaktu a tráví spolu pracovní dobu, dochází k transformaci tacitní znalosti s vlastním kódem z jednoho nákupce na druhého pomocí sdílením. Jde o společné učení se a ukazování, nejedná se o pouhé povídání.
- **Externalizace** – Tacitní znalost vlastního kódu referent nedokáže přepsat do dokumentace, ale dokáže zapsat do výkladu dotyčného kódu, co tento kód způsobí.
- **Kombinace** – Proces konverze je ukončen a explicitní znalosti, například dokumenty a zprávy jsou spojovány do nové komplexnější písemné podoby.

8.2.3 Bariéry sdílení znalostí

Primární bariérou je důvěra, kterou si zaměstnanci firmy Magneton a.s. musí získat mezi ostatními zaměstnanci z přidružených firem, které nově spadají pod firmu Magneton a.s. Seznam bariér a jejich závažnost byla konzultována s vrcholovými manažery, na základě jejich zkušeností a komunikace se zaměstnanci. Zmíněná bariéra ve škále od 1 do 5, kdy jedna je nejméně závažná síla a pět je velice závažná síla. Bariéra důvěry a její síla má hodnotu 5.

Otázka důvěry mezi zaměstnanci

Síly nutící ke změně	Síly bránící ve změně
Spolupráce	Nedůvěra
Komunikace	Nedbalý přístup
Sdílení znalostí	Neochota
Rozhovory mezi zaměstnanci	Strach
Vzájemná pomoc spolupracovníků	Předsudky

Obrázek 6: Otázka důvěry mezi zaměstnanci. (Zdroj: vlastní zpracování)

Důvěra musí být nově vybudována také mezi vrcholovým managementem a zaměstnanci přidružených firem, hlavně z toho důvodu, že se Magneton stal jakousi centrálou, tedy i například pouhá propiska, hygienické potřeby, případně materiál do výroby pro všechny firmy se objednává pracovníkem Magnetonu z nákupního oddělení. Síla bariéry je hodnotou 4.

Otázka důvěry mezi vrcholovým manag. a zaměstnanci

Síly nutící ke změně	Síly bránící ve změně
Nový přístup	Nedůvěra
Nové postupy	Nevědomost
Inovace	Neochota
Nastavení spolupráce	Předsudky
Nové požadavky	Zvyk zažitých postupů

Obrázek 7: Otázka důvěry mezi vrcholov. managementem a zaměstnanci. (Zdroj: vlastní zpracování)

Zaměstnanci Magnetonu a.s. musí vyvinou osobní iniciativu a kladný přístup, aby byla odstraněna vědomostní bariéra a mohli tak pochopit nastavené procesy a nabyli dostatečné znalosti, aby procesy mohly být následně vylepšeny, zmodernizovány a v neposlední řadě, aby se eliminovaly náklady. Síla bariéry má hodnotu 3. Bariéru nelze odstranit, pokud nebude uplatněna na obou stranách spolupráce a případný strach se sdílením znalostí nabytých

z praxe zcela odstraněn. Špatné světlo vrhaly i odchody dlouhodobých zaměstnanců v rámci restrikce nebo odchodů z vlastní vůle, šlo o nové návyky, které byly od zaměstnanců vyžadovány, ale nebyly zaměstnanci akceptovány, protože několik let byl přístup jejich vedení zcela odlišný, než je požadováno v dnešní době. Z tohoto důvodu došlo k ztrátě znalostí v největším měřítku.

Další bariérou, která by měla být mnohem méně časově náročná je uživatelská znalost softwaru QI, kdy v Ortice je IS k dispozici, ale není dostatečně využíván, a v Rovině se musí zakoupit další licence softwaru, aby mohlo dojít k praktickému propojení pro každodenní práci zaměstnanců a tím sdílenou historizaci a následné sdílení znalostí. Síla bariéry uživatelské znalosti softwaru je hodnota 3.

Uživatelská znalost softwaru

Síly nutící ke změně	Síly bránící ve změně
Přístup k softwaru	Nevědomost
Spolupráce	Nedostatečné proškolení
Sdílení znalostí	Žádná spolupráce
Každodenní použití	

Obrázek 8: Uživatelská znalost softwaru. (Zdroj: vlastní zpracování)

Se softwarem QI také souvisí intranet, který je potřeba nahrát a založit pro ostatní firmy, aby s ním zaměstnanci přišli do styku na denní bázi. Bariéra související s prací a vyhledáváním na intranetu má silu 2, tato bariéra pro snadnou dostupnost a snadné využití by se měla dát lehce odstranit.

Uživatelská znalost intranetu

Síly nutící ke změně	Síly bránící ve změně
Sdílení	Zavedení intranetu
Snadno dostupná znalost	
Snadná dohledatelnost	
Přístupnost	
Historizace	

Obrázek 9: Uživatelská znalost softwaru. (Zdroj: vlastní zpracování)

Geografickou nebo jazykovou bariéru nelze zcela uznat. Firmy jsou od sebe vzdáleny do 10 km, pokud je potřeba má vedení konference, porady v dané organizaci nebo jakékoliv dotazy mohou být zodpovězeny osobně. Každý manažer má firemní automobil, proto s přejezdem mezi firmami není žádný problém. Problém může nastat, když zaměstnanec Magnetonu potřebuje jet do přidružené firmy a nemá řidičské oprávnění firemních vozů, zde je možnost si oprávnění opatřit nebo požádat kolegu o odvoz firemním vozem, s tím, že spolupracovník řidičské oprávnění má. Tato bariéra má hodnotu jedna.

Vzdálenost firem

Síly nutící ke změně	Síly bránící ve změně
Spolupráce Důvěra Nové pracovní týmy Získávání zkušeností	Řidičské oprávnění k řízení firemních automobilů

Obrázek 10: Uživatelská znalost intranetu. (Zdroj: vlastní zpracování)

V celém Holdingu je používán jazyk český a případně zahraniční zaměstnanci jsou na manažerských pozicích ale žijí v České republice takovou dobu, že lze jejich češtinu považovat jako znalost rodilého mluvčí.

8.3 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazník byl sestaven ze **40 otázek** a jeho vyplnění trvalo respondentům přibližně 20 minut.

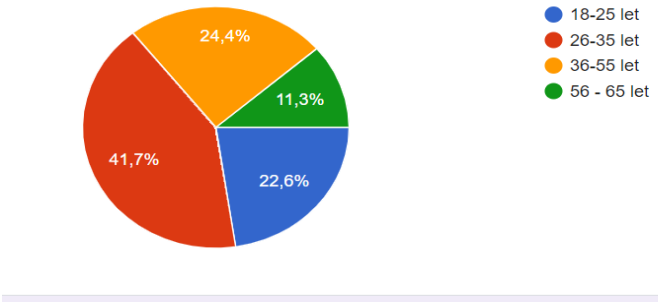
Otázky byly sestaveny tak, aby respondenti odpovídali označením odpovědi, která udávala míru souhlasu na pěti stupňové škále 1-5. Přibližně u jedenácti otázek byl možný výběr odpovědi pouze ano, ne nebo nevím. Dotazník byl umístěn na intranet, ke kterému mají přístup zaměstnanci firmy Magneton a.s., a Ortiky a.s. Aby bylo dosaženo co nejvíc odpovědí, a mohli být zahrnuti i zaměstnanci Roviny, kteří zatím k intranetu nemají přístup, bylo následně vytisknuto dalších 50 dotazníků a odvezeno na firmu do společenské místnosti, kde se zaměstnanci pravidelně potkávají. Vyplněné dotazníky byly vhozeny do připraveného boxu, který byl také umístěn ve společenské místnosti.

Dotazníkové šetření probíhalo v březnu 2021, a celkem bylo vyplněno 168 dotazníků. Dotazník byl tvořen otázkami, které poukazují na kvalitu a úroveň sdílení znalostí, a zároveň zohledňují podmínky pracovního života v celém holdingu. Analýza dotazníků by měla podat ucelený náhled o firemním klimatu, týkající se sdílení znalostí, z pohledu subjektivního hodnocení zaměstnanců.

Skladba dotazníku byla následující:

- Počáteční otázky se věnovaly identifikačním údajům, jako je pohlaví, věk, dosažené vzdělání a doba trvání zaměstnání u zaměstnavatele, který spadá do holdingu Roviny group.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 118 žen a 50 mužů, v procentuálním vyjádření to je 70 % žen a 30 % mužů. **Nejpočetnější** skupina zaměstnanců spadá do věkové hranice mezi **26-35 lety**, což je celých 42 %. Druhou nejpočetnější skupinou je věk mezi 36-55 let, což je 24 %. S rozdílem 1 % je věková skupina 18-25 let, což je 23 %. Nejmenší, 11% zastoupení mají zaměstnanci věkového rozhraní 56-65 let.



Graf 1: Struktura respondentů podle věku (Zdroj: Google dotazník)

Dále byli respondenti tázáni na **nejvyšší dosažené vzdělání**. Celých **51 % respondentů má středoškolské vzdělání**, výuční list má 24 %, vysokoškolské vzdělání má 18 % respondentů a základní vzdělání má 7 % respondentů.

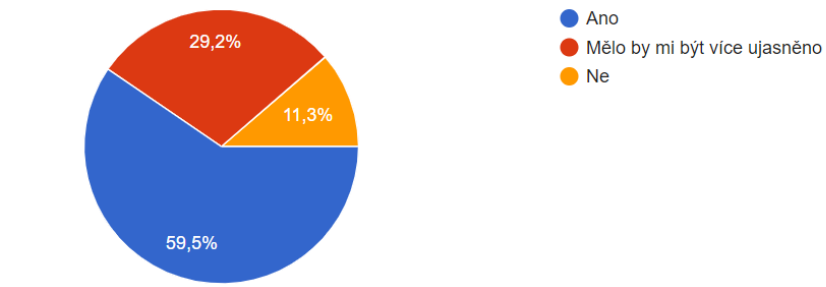
Dotazník vyplnili pracovníci **z výrobního oddělení** v počtu 101 osob, což znamená 60 %, z **obchodní oddělení** vyplnilo dotazník 27 osob, což je 16 %, **nákupní oddělení** má nejmenší zastoupení, což jsou 2 % tedy 3 pracovníci. Za **technologické oddělení** vyplnilo dotazník 24 osob, což je 14 %. Zapojen byl i **ekonomický úsek**, který představuje 8 %, tedy 13 osob.

Dotazovaní respondenti, kteří jsou u zaměstnavatele zaměstnáni v horizontu **3-5 let** je celých 37 %, druhou největší skupinou jsou zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni u firmy více jak **11 let**, což představuje 19 %. Zaměstnanci, kteří jsou u firmy **1-2 roky** představují 14 %. Ve **výpovědní lhůtě** je 9 % respondentů. Zaměstnanci, kteří jsou ve firmě v horizontu **6-10 let** je celých 13 % a zbylých 8 % je ve **zkušební době**. Struktura dotazovaných více méně odpovídá struktuře zaměstnanců firmy. Oddělení nákupu prochází větší změnou, kdy je potřeba přijmout nové pracovníky, a z přidružených firem přesunout referenty nákupu na centrálu, což je firma Magneton a.s.

8.3.1 Organizační struktura

Respondenti byli tázáni, zda je jasně vymezeno, **kdo je jejich nadřízený**, byla celkem jasná odpověď a to celých **62 % odpovědělo „ano“**. „**Spíše ano“** odpovědělo **37 %**. **Nejistá** Odpověď byla zaznamenána u respondentů, kteří byli ve zkušební době.

Respondenti byli tázáni, zda jim byla **jasně stanovena jejich pracovní náplň** a jsou s ní zcela srozuměni. Celých **60 %** odpovědělo „**ano je s ní srozuměno“**. Dalších **30 %** respondentů uvedlo, že by jim měla být pracovní náplň **více ujasněná**. Zbylých **10 %** uvedlo, že jim **nebyla jasně stanovena pracovní náplň** a **nejsou** s ní zcela **srozuměni**. Z odpovědí je patrný prostor pro zlepšení v oblasti stanovení pracovní náplně a její jasné nastavení, zde je prospěšné jasné stanovení vztahu nadřízený a podřízeny, kdy nadřízený jasně určí pracovní náplň podřízenému.



Graf 2: Stanovení pracovní náplně (Zdroj: Google dotazník)

Na otázku, zda jsou **pracovní úkoly zaměstnanců kontrolovány nadřízeným**, odpovědělo celých 76 % **„ano“**, a zbylých 24 % odpovědělo **„ne“**.

Na otázku, zda byli respondenti **dostatečně zaučeni** na svou pozici, odpovědělo celých 73 % „**ano“** zaučení proběhlo dostatečně, naproti tomu 27 % respondentů nebylo dostatečně zaučeno. Z odpovědí je patrné, že je potřeba určitě zlepšit přístup pro zaučování nových zaměstnanců. Bylo by vhodné určit osobu, která by zodpovídala za kvalitní a jasné zaučení a pro nově příchozí zaměstnance byla k dispozici v případě dotazů a nejasností.

Na otázku, zda je uplatňován **direktivní styl řízení**, odpovědělo 86 respondentů, což je 51 % „**spíše ano“**. Odpověď „**ano“** zvolilo 32 respondentů, což je 19 %. Odpověď „**nevím“**, zvolilo 26 respondentů, tedy 16 %. Odpověď „**spíše ne“** zvolilo 9 % a odpověď „**ne“** 5 % respondentů. Direktivní styl je většinou uplatňován ve výrobním úseku hlavně na dílnách. Zde by mistři měli umožnit mnohem větší prostor k vyjádření se ostatním zúčastněným, a následně tím podporovat diskuze ve svěřeném úseku.

8.3.2 Komunikací a sdílením znalostí

Komunikace v celém holdingu probíhá **směrem od nadřízeného k podřízenému**. S tímto tvrzením souhlasí 31 % respondentů, kteří odpověděli „ano“. „Spíše ano“ uvedlo 44 % respondentů. Odpověď „nevím“ zvolilo 12 % respondentů. „Spíše ne“ odpovědělo 10 % a zbylá 3 % nesouhlasila.

Jestliže **požádá respondent** svého **kolegu o radu** a on je ochoten pomoci, zvolilo 85 osob odpověď **ano, jsme dobrý kolektiv**, což je 51 %. Odpověď **ano pomůže, ale neřekne vše potřebné,** zvolilo 35 % a zápornou odpověď zvolilo 14 %, což je 24 osob, a ztotožnili se s odpovědí, že kolega není ochoten pomoci, protože **nejsou dobrým kolektivem**. Prostor pro zlepšení je v otázce důvěry, kdy si zaměstnanci nejsou ochotni říci vše potřebné, anebo dokonce nejsou ochotni pomoci vůbec. Znalostní pracovníci nebo vedoucí pracovníci by měli být prezentováni jako podpůrci dobrého kolektivu s kladným přístupem k pomoci ostatním.

Na otázku: „Je **podporováno dostatečně sdílení znalostí mezi kolegy či nadřízenými**“ odpovědělo souhlasně 66 %. Ostatní respondenti, což je 34 % spíše nesouhlasí s tvrzením, že je sdílení znalostí podporováno. Sdílení znalostí je nutné zlepšit, začít by se mělo

například zprovozněním intranetu ve všech firmách, a posilováním důvěry napříč zaměstnanci všech organizací holdingu.

„Pociťujete ke svým kolegům důvěru?“ Většinový názor a to 65 % respondentů **zastává názor, že pouze k některým kolegům**, 24 % pociťuje důvěru ke všem svým kolegům, a 11 % nepociťuje důvěru ke kolegům. Důvěra se musí mezi zaměstnanci nadále prohlubovat, je nutné, aby se zapojilo i vrcholové vedení, a prezentace by měla probíhat formou týmové spolupráce, i když se jedná o různé firmy, stále jde o jeden holding a jeho hospodářský výsledek kladně ovlivní například odměny nebo prémie, což by mělo být pro zaměstnance motivující ke spolupráci. Pokud spolupráce bude probíhat bez větších problémů, automaticky vzroste i důvěra.

Respondenti na otázku, jestliže **při výkonu své práce spolupracují s kolegy**, vyjádřilo **souhlas** 66 %, zbylých 34 % souhlas nevyjádřilo a ztotožňují se s odpovědí **spíše ne**. Tato otázka navazuje na předešlou otázku. Podpora spolupráce a důvěry je chápana jako základní stavební prvek, kterému je nutné se aktivně věnovat.

„Je mezi Vámi a kolegy dobrá spolupráce a dochází ke sdílení znalostí?“ Celých 68 % souhlasilo. Nesouhlas vyjádřilo 32 %. Je patrné z odpovědí, že mezi kolegy panuje dobrá spolupráce a dochází k bezproblémovému sdílní. Tento jev je nutné dále šířit mezi ostatní pracovníky, aby se všichni zaměstnanci brali jako kolegové a spolupracovníci.

„Převládá v organizaci týmová spolupráce?“ „Ano“ zvolilo 48 %, „nevím“ zvolilo 35 % a odpověď „ne“ zvolilo 17 % respondentů. Týmová spolupráce neprobíhá ve velké míře, a bylo by vhodné spolupráci podpořit formou motivace, určení si cílů a pravidelných porad. Tato otázka byla vázána na předešlou, a již bylo zmíněno, že je nutné podporovat zaměstnance, nejen k týmové spolupráci, ale ke spolupráci všech zaměstnanců.

Pro **komunikaci se spolupracovníky využívá osobní rozhovor** 74 % respondentů, 26 % respondentů osobní rozhovor nevyužívá. Většina zaměstnanců využívá osobní rozhovor, bylo by vhodné zaměstnance plně podporovat ke vzájemné komunikaci a následné spolupráci.

Za sdílení znalostí bývá oceněno pouze 30 % respondentů, 70 % respondentů oceněno není. Proces sdílení znalostí je potřeba mnohem více podporovat a neustále jej zlepšovat. Většina zaměstnanců není dostatečně motivována ke sdílení svých znalostí. Určitou motivací může být finanční odměna nebo pochvala vedoucího před kolektivem.

Komunikaci mezi kolegy, formou **e-mailu nebo skype** využívá 55 % respondentů, nevím zvolilo 23 % a nesouhlas vyjádřilo 22 % respondentů.

Na otázku, **jaký druh znalostí, při výkonu zaměstnání je nejdůležitější**, odpovědělo 24 % že jsou to formalizované znalosti, což jsou například dokumenty a manuály. Celých 28 % uvedlo, že to jsou neformalizované znalosti, což jsou například zkušenosti, ústní předávka, a pro využití obou variant bylo 48 % všech respondentů.

„Je **využíván intranet k vaší práci**, pro dohledání potřebných znalostí?“ Souhlas byl vyjádřen u 49 % respondentů. Odpověď nevím zvolilo 28 % a nesouhlas byl vyjádřen 23 % respondentů.

Zdali je **vedoucí pracovník nápomocný a pomáhá k dosažení cílů svým podřízeným** vyjádřilo **souhlas** 65 % respondentů. Opačný, **záporný úsudek** má 52 % respondentů. Odpovědi zaměstnanců nemají mezi sebou markantní rozdíl, proto by se přístup vedoucích měl zlepšit, můžou k tomu pomoci různá školení určena vedoucím pracovníkům, a jejich neustálá motivace, aby jejich svěřené oddělení mělo ty nejlepší výkony.

S výší mzdy je spokojeno nebo spíše spokojeno 39 % což je 65 osob. Nespokojení vyjádřilo 103 osob, tedy 61 % respondentů. Většina zaměstnanců není se mzdou spokojena. Jedná se o jeden z nejzásadnějších motivačních prvků, který by měl být hnacím motorem zaměstnanců. Lze spokojenost zvýšit i formou benefitů nebo kvartálních odměn.

Na otázku, zda se **konají pravidelné porady**, kde lze **vyjádřit svůj názor nebo upozornit na nedostatky souhlasně** reagovalo 66 % respondentů. Nesouhlas vyjádřilo 34 %.

„Při výkonu práce jsou Vám známé a lehce dohledatelné znalostí?“ Souhlas vyjádřilo 67 %, nesouhlas vyjádřilo 33 %. Pro zjednodušení dohledatelnosti znalostí, by měly být na intranetu jasně rozděleny firmy, a následné dělení informací pro různé úseky.

Na otázku, zda jsou **znalosti zaznamenávány na uložišti pro případnou potřebu kolegů**, souhlasně odpovědělo 40 % respondentů a názor, že **sdílení znalosti není podporováno vyjádřilo 60 % respondentů**. Ve všech firmách holdingu je hlavním záměrem, aby sdílení znalostí podporována bylo. Nápomocné bude rozdělení firem na intranetu, určení znalostních pracovníků, kteří úzce spolupracují s vedoucími a případná školení nebo workshopy.

8.3.3 Otázky související s pracovním prostředím

Otázka týkající se **pracovního prostředí**, zda jsou dostatečně **vymezeny prostory,** kde mohou zaměstnanci trávit pracovní přestávky „souhlasí“ 75 % respondentů. Odpověď „nevím“ zvolilo 14 % respondentů. 11 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ne“ podle jejich názoru nejsou dostatečně prostory vymezeny.

Na otázku, **zda je podporován rozvoj zaměstnanců**, souhlasně odpovědělo 52 % respondentů. Odpověď nevím zvolilo 18 % a nesouhlas s nedostatkem podpory byl vyjádřen 30 % respondentů. K rozvoji zaměstnanců, by se mělo přistupovat mnohem zodpovědněji například formou pravidelných školení nebo by zaměstnanci mohli být motivováni k dosažení vyššího vzdělání formou finančních odměn.

Podnikové vize a strategie jsou známy 73 % respondentů, což je 123 osob. 27 % respondentů vyjádřilo nesouhlas, což je 45 osob.

Na otázku, zda jsou respondentům **předávány výsledky hospodaření firmy** odpovědělo „**ano“** 48 % respondentů. „**Nevím“** odpovědělo 28 % respondentů a odpověď „**ne“**, zvolilo 24 % respondentů.

„**Je Váš nadřízený respektovaným odborníkem**?“ Souhlas vyjádřilo 46 % respondentů, odpověď „nevím“ zvolilo 38 % a nesouhlas vyjádřilo 16 % respondentů.

Nedostatečnou motivaci k dobrým pracovním výkonům vyjádřilo celých 62 %, dostatečně motivováno je 38 % respondentů. Motivace zaměstnanců by měla být vrcholovým managementem mnohem více řešena například formou možného kariérního postupu, zvýšením mzdy, anebo dosažení na různé druhy benefitů.

„Důvěřujete vrcholovému managementu?“ Souhlas vyjádřilo 75 %. Nedůvěru vyjádřilo 25 % respondentů. Zde má vrcholový management velkou podporu v otázce důvěry svých zaměstnanců, což je velmi podstatné, a z tohoto faktu by mělo vedení vycházet, avšak i nadále pracovat na důvěře a podporovat ji všemi možnými dostupnými prostředky.

Na otázku, zdali je pro respondenty **motivující slovní pochvala od vedoucího** souhlasně odpovědělo 52 %. Odpověď nevím, zvolilo 24 % a není dostatečně motivující pro 24 %.

„Je Váš názor na fúzi kladný nebo záporný?“ Celých 62 % respondentů zvolilo odpověď „nevím“. Souhlas vyjádřilo 26 % a nesouhlas s fúzí byl vyjádřen u 12 % respondentů. Pohled na fúzi je zatím u zaměstnanců velice nejasný a je na vedení, aby své zaměstnance

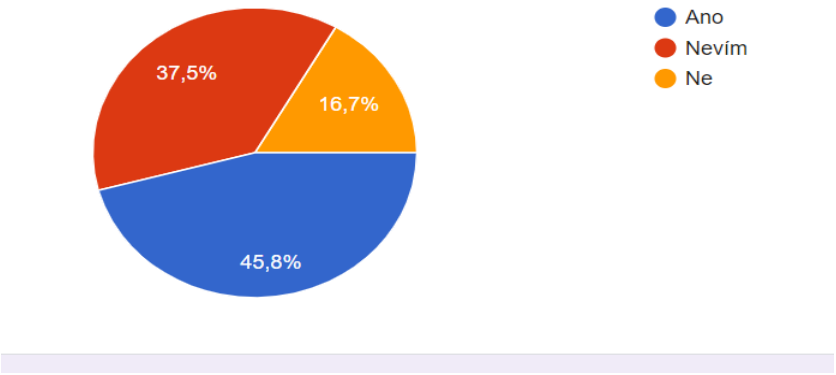
přesvědčilo o vhodnosti tohoto kroku, jak už zlepšením hospodaření daných firem nebo vzrůstem motivačních složek.

Na otázku, zda **jsou znalosti pokládány organizací za důležité**, souhlasně odpovědělo 62 %, nesouhlas vyjádřilo 38 % respondentů.

Při odchodu od zaměstnavatele je ochotno sdílet své znalosti se svým nástupcem 66 % respondentů, neochotu se sdílením při odchodu vyjádřilo 34 % respondentů.

Pokud odejde **zaměstnanec a nedojde k předání znalostí, může to mít dopad na konečného zákazníka případně finance organizace?** „Ano“ zvolilo 39 %, odpověď „nevím“ zvolilo 36 % a k odpovědi „ne“ se přiklonilo 25 % respondentů.

Na otázku, zda **respondenti cítí sounáležitost s organizací, odpovědělo 46 % respondentů souhlasen**, 37 % zvolilo odpověď „nevím“, a sounáležitost necítí 17 %. Je potřeba pracovat na vztahu zaměstnanců k holdingu, prohlubovat tak důvěru a loajálnost obou stran. Důležitým prvkem může být pořádání formálních, ale i neformálních akcí pro zaměstnance a široké okolí.



Graf 3: Sounáležitost s firmou (Zdroj: Google dotazník)

8.4 Výsledky rozhovorů se zaměstnanci

Data pro analýzu současného stavu byla sesbírána pomocí polostrukturovaného rozhovoru s předsedou představenstva a zároveň generálním ředitelem a dalšími vrcholovými manažery, a to od 10.3 do 12.3. 2021 v prostorách firmy Magneton, Roviny a Ortiky. Podkladem pro rozhovor byl zpracovaný dotazník a studovaná literatura.

8.4.1 Rozhovor s generálním ředitelem

Délka hovoru byla přibližně 40 minut, a generální ředitel byl předem seznámen s okruhem témat, na které posléze odpovídal:

- Holding a sdílení znalostí
- Motivace pro sdílení znalostí
- Bariéry bránící sdílení znalostí

Celkem bylo položeno 7 otázek, a v průběhu rozhovorů byly odpovědi zapisovány na papír, jelikož respondent nedal souhlas s nahráváním rozhovorů. Poté byl proveden přepis, což bylo použito k dalšímu vyhodnocení a lepší orientaci v textu.

- **Otázky týkající se podpory sdílení znalostí vrcholovým managementem**

Podle generálního ředitele je sdílení znalostí ten nejdůležitější proces, který by měl nyní mezi zaměstnanci celého holdingu probíhat, avšak vidí zde bariéry, které vznikly v rámci fúze. Prioritou číslo jedna je bariéry odstranit, ale dnešní nelehká doba koronaviru, a následných home-office, příchodu nových zaměstnanců, zmodernizovaných pracovních postupů není zcela nakloněna k možnosti spolupráce, jakou by si představoval.

Fúze proběhla v zimních měsících roku 2020, kdy se zvolila firma Magneton jako centrála pro celý holding, a to i z toho důvodu, že procesy, které jsou ve firmě nastaveny jednoznačně fungují, plánuje se dopředu, kvalita výrobků odpovídá světovému standardu a firma jako taková, stále vytváří dostatečný zisk, což se nedalo tvrdit o ostatních firmách. V přidružených firmách, nebylo dobře nastaveno hospodaření, komunikace vázla a výroba byla neefektivní, ať už v otázce zmetkovitosti nebo dodavatelských podmínek. V letních měsících byl plán uspořádat sportovní den, pro celý holding, kde by se zaměstnanci poznali na neutrální půdě. Bohužel, v rámci omezeného setkávání osob nad určitý počet osob, akce musela být zrušena a sešlo i z vánočního večírku.

Zaměstnanci se tedy potkali až na pracovních poradách nebo na služebních cestách. Záměrem je ve všech firmách zavést IS, intranet a stejné nebo podobné postupy a plánování jako má firma Magneton. Někteří zaměstnanci se s novými postupy nemohli ztotožnit, a proto své pracovní pozice opustili, ale s určitou fluktuací vedení firmy samozřejmě počítalo.

- **Způsobu podpory sdílení znalostí v organizaci**

Respondent uvedl, že je sdílení znalostí podporováno zavedením IS do všech firem holdingu a následné školení, aby bylo podpořeno správné využití při výkonu zaměstnání. Další podporou pro sdílení znalostí respondent uvedl, že veškerá výkresová dokumentace byla přeformátována do elektronické podoby, tak, aby byla snadno dostupná a dohledatelná. Dále plány zahrnují budoucí výrobu v horizontu 4-5 měsíců, což usnadní práci dodavatelům a organizacím se eliminují skladové zásoby.

- **Důležitosti účelného sdílení znalostí mezi zaměstnanci**

Respondent uvedl, že zde shledává velké mezery. Většina zaměstnanců není ochotná znalosti sdílet z důvodu obavy, aby nebyla ohrožena jejich pracovní pozice. Na spolupráci mezi zaměstnanci se musí zcela jistě zapracovat, tak, aby bylo jasné, že užitek ze spolupráce bude na obou stranách.

Spolupráce vyžaduje i osobní kontakt, avšak opět narážíme na dnešní nelehkou dobu, kdy je omezeno setkávání a interakce tváří v tvář není zcela vhodná.

- Otázka týkající se **způsobu oceňování za sdílení znalostí**

Respondent se přiklonil k názoru, že by určitě mělo být oceněno, jak už formou finanční odměny, tak by svůj um a manažerský talent měl zapojit i vedoucí daného oddělení a umět pracovníka, který je ochoten své znalosti sdílet náležitě ocenit, jak už slovní pochvalou, tak před svým oddělením zmínit metody a postupy daného pracovníka, a tím vyzdvihnout jeho kladný přístup.

- Otázka týkající se **fúze a její výhody**

Respondent vycházel z počtu zhruba 300 zaměstnanců a nepředpokládal se stoprocentní podporou. Fúze nebyla unáhleným krokem, bylo projednáváno dlouho dopředu a veškeré kroky se zvažovali a promýšleli jak s právníky, tak ekonomy a ve všech ohledech nám fúze jen prospěla. Samozřejmě, fluktuace vzrostla a někteří zaměstnanci brali nelibě nové požadavky. Pokud je někdo zaměstnán, například 15 let u firmy na jedné pozici, osvojil si určité postupy a zvyky, když přijde někdo a k postupům má určité výhrady, protože jsou pro dnešní

dobu neefektivní, je pochopitelné, že se pracovník bude cítit dotčen a jestliže nepřijme nové postupy a standardy nelze dále spolupracovat, proto bylo nutné se s některými zaměstnanci rozloučit.

- Otázka týkající se **podpory vzdělávání zaměstnanců**

Respondent uvedl, že dříve, před koronavirem byl 2 x týdně konán kurz anglického a ruského jazyka, kdy lektor docházel do Magnetonu. Pracovníci kvality jsou každý rok vyslání na školení jakosti, které pořádá Česká společnost pro jakost. Navíc máme i zaměstnance, kteří si dodělávají dálkové studium při zaměstnání a je naším záměrem jim vycházet vstříc. Technologové jezdili na různá školení, která jim byla ku prospěchu, takže si myslím, že určitě máme kladný vztah a přístup k podpoře vzdělávání zaměstnanců. Nyní je situace taková, že je vše pozastaveno ale určitě ne zrušeno.

- Otázka týkající se **důvěry k vrcholovému managementu**

Respondent je toho názoru, že za manažery by měla hovořit čísla, a výsledky než jen slova. Holding řídí představenstvo a členové bývají voleni. Firmu Magneton dnešní vedení vyvedlo z insolvence a z nedůvěry, kterou cítili zaměstnanci vůči předchozímu vedení se stala férová spolupráce a důvěra. Stejně neekonomické hospodaření přidružených firem, bylo shledáno před fúzí, proto i přes některé odchody dlouhodobých zaměstnanců je respondent přesvědčen, že důvěru vrcholový management neztratil. Naopak, situace opět ukáže, a utvrdí zaměstnance o kvalitách vrcholového managementu a hlavně, že budou veškeré firmy holdingu v plusových číslech a dostatečném zisku.

8.4.2 Rozhovory s manažery

Hlavním úkolem rozhovorů s manažery, bylo zjistit, a následně analyzovat jejich pohled na úroveň sdílení znalostí, a především otázku podpory sdílení znalostí ve svěřeném úseku. Data byla sesbírána pomocí polostrukturovaných rozhovorů s manažery od 10.3 do 12.3. 2021v prostorách firem Magneton, Ortika a Rovina.

V průběhu rozhovorů byly odpovědi zapisovány na papír, jelikož respondenti nesouhlasili s nahráváním rozhovorů. Průměrná délka každého rozhovoru byla 20 minut.

- **Podpora sílení znalostí v organizaci**

Dotazovaní respondenti se shodně vyjádřili, že sdílení znalostí je velmi důležité na všech odděleních. Sdílení znalostí má být podporováno pravidelnými poradami, kde je řešena aktuální situace. V nákupu musí fungovat úzká spolupráce s výrobou, obchod musí sdílet informace s logistikou. Všichni zaměstnanci musí spolupracovat a znalosti sdílet což velice usnadní jejich pracovní procesy a následnou práci i jejich kolegů. Mezery byly shledány na jakostním oddělení v Ortice, což bylo způsobeno nedostatečnou historizací dokumentace a došlo ke ztrátě potřebných dat, avšak již se plně pracuje na nápravě, kdy výkresová dokumentace a veškeré technické znalosti budou zaznamenány v databázích. V neposlední řadě je důležité, aby všichni zaměstnanci pracovali na denní bázi v informačním systému.

- **Způsob sdílení znalostí**

Respondenti uvedli, že při příjmu nového zaměstnance, například ve výrobním oddělení je nový zaměstnanec přidělen již k zaučenému zaměstnanci, který mu postupy prověřené praxí přímo ukazuje a vysvětluje. Koordinátoři výroby jsou vždy plně k dispozici při řešení aktuálních problémů, která jsou následně prezentovány na poradách a jejich opatření do budoucna, aby se problémům předcházelo. V nákupním oddělení je proces objednávání zcela shodný ve všech organizacích, avšak je velmi potřebné, aby byla ujasněny předkládací lhůty, ceny a rámcové smlouvy. V technologickém úseku je výkresová dokumentace rozdělena dle zaměření výrobních komponentů. V rámci oponentury probíhají porady. V přidružených firmách je nutné počítat s mnoha nedostatky, například nedostatečné zaznamenání informací v systému nebo neaktualizované výrobní náklady, což významně ovlivňuje ekonomické propočty. Na druhou stranu je podporována týmová spolupráce, kdy jsou zaměstnanci rozděleni do týmů, kdy je důležitý individuální výsledek, který ovlivňuje výsledek celého týmu

- **Dostupnost znalostí**

Respondenti se i nyní shodli v dostupnosti znalostí, jak na jakostním oddělení, tak i na technologickém úseku. Na nákupu v rámci nedostatku pracovníků a ve výrobním úseku jsou shledávány nedostatky, ale veškerá pozornost se věnuje nápravě a odstraněním nedostatků, které brání snadné dostupnosti ke znalostem. Je potřeba veškeré informace mít v elektronické podobě, rozdělené dle výrobních kapacit a projektů a následně také podle organizací.

Jestliže bude vše uspořádáno a uceleno do logických a návazných celků, práce zaměstnanců bude tímto mnohem méně náročná na získávání dat a potřebných informací.

- **Motivace**

V otázce motivace byly zaznamenány nedostatky na většině oddělení. Většina respondentů se shodla na tom, že je zde velký prostor ke zlepšení situace a zaměstnanci by měli být mnohem více motivováni k dobře vykonaným úkolům. Zaznělo i to, že tato problematika nebyla přímo na pořadu dne, ale je nutné se jí zcela adekvátně začít věnovat a dostatečně zaměstnance motivovat, ať už formou pochvaly nebo i finanční odměnou. Také úspěch týmu se musí prezentovat na poradách a vedoucí pracovník by měl své podřízené umět dostatečně motivovat. Ředitel technologie shledává nastavení motivace ve svém svěřeném úseku jako dobře nastavené, kdy jsou zaměstnanci odměňováni za svou práci formou pochvaly, uznáním před kolektivem, a také kvartálními odměnami.

- **Fúze a důvěra**

Byla shledána odpověď, že vedení firmu dostalo v minulosti z insolvence a aktuální situace může být chápána jako výzva, kdy zaměstnanci opět plně budou důvěřovat svému vedení a přesvědčivým důkazem bude hospodářský výsledek firmy a dostatečný zisk, následné odměny ve formě 13 a 14 platu. Zde jde hlavně o zaměstnance přidružených firem. Cílem je, aby panovala ve všech firmách spokojenost, následná spolupráce mezi zaměstnanci a jejich motivace.

8.5 Současný stav a prostor ke zlepšení

V současné situaci je velký prostor pro zlepšení celkového stavu sdílení znalostí mezi zaměstnanci v Magnetonu a.s. Hlavně podpora zaměstnanců ke sdílení znalostí mezi sebou by měla být mnohem více a intenzivněji podporována vedením, než bylo doposud. Není zcela dobře podchycena ztráta znalostí s odchodem zaměstnance, který opouští organizaci. S tímto zaměstnancem odchází veškerá znalost a firmě se nedaří v současné situaci uchovat znalosti, aby je mohly nadále využívat stávající, případně nový zaměstnanci.

Sdílení znalostí aktuálně nejvíce probíhá formou osobního rozhovoru tzv. interakce tváří v tvář. Výhodou osobního rozhovoru mezi zaměstnanci je soudobost v čase, a tím je vhodná ke sdílení explicitních ale i tacitních znalostí. Další výhodou rozhovoru je rozvoj důvěry mezi zaměstnanci. Nevýhodou však je, že po skončení rozhovoru mezi zaměstnanci je interakce zcela ztracena, neexistuje historizace, což může negativně ovlivňovat produktivitu práce.

Velkou bariérou je nedostatek důvěry mezi zaměstnanci Magnetonu, jakož to centrály a přidružených firem. Tato nedůvěra je způsobena nedostatečným seznámení a soužitím zaměstnanců, lze ji přikládat i nedostatečným výkladům ze strany vedoucích pracovníků, kdy zaměstnanci neměli potřebné informace o důvodu fúze a jejich dalších kladů a přínosů, právě pro každého zaměstnance individuálně.

Prostor pro zlepšení se nachází ve zpracování metodiky pro sdílení znalostí, která bude umístěna na interních webových stránkách, lehce dostupná pro všechny zaměstnance.

V současné situaci je zároveň velkou předností důvěra zaměstnanců k vrcholovému managementu. I když odchody zaměstnanců v průběhu fúze vzrostly, tak i přesto zaměstnanci věří manažerům a jsou přesvědčení, o jejich kvalitách a znalostech daného oboru. Zaměstnanci své vrcholové manažery berou jako mistry svého oboru, z čehož by bylo možné vycházet a s touhle skutečností dále kladně pracovat, při dalších postupech pro zkvalitnění aktuálního stavu sdílení znalostí.

9 PROJEKT NA PODPORU SDÍLENÍ ZNALOSTÍ

Projekt se zaměřuje na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci ve firmě Magneton a přidružených firem, patřících do holdingu Roviny group. Projekt reflektuje závěry analýzy aktuální situace sdílení znalostí, kde pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a rozhovorů s vrcholovým managementem byly zjištěny názory, očekávání, připomínky a představy, jak by se mohla aktuální situace zlepšit. Záměrem bylo, aby znalosti uložené v hlavách zaměstnanců nebyly ztraceny při jejich odchodu ze zaměstnání, dále aby docházelo mnohem více ke spolupráci mezi zaměstnanci a následnému sdílení znalostí. Dále je velmi důležité, aby mezi zaměstnanci panovala důvěra.

Pro projekt je zvoleno 6 zaměstnanců, vždy dva zaměstnanci z každé firmy, kteří budou zodpovídat, za všechny aktivity v rámci projektu. Projekt bude ukončen závěrečnou zprávou, která bude prezentována vrcholovému managementu, kde budou identifikováni znalostní pracovníci, bariéry, které brání sdílení znalostí a řešení k jejich odstranění. Jestliže má dojít k efektivnímu sdílení znalostí zaměstnanců v celém holdingu, v první řadě se s tímto procesem musí začít.

Aktivity úzce související s projektem se mohou rozdělit do tři skupin.

- **Předprojektové aktivity** – činnosti, které je nutné zahájit před projektem
- **Projektové aktivity** – činnosti od počátku, až po ukončení projektu, kdy aktivity byly konány s ohledem na čas, náklady a rizika.
- **Poprojektové aktivity** – měly by se splnit po ukončení projektu.

9.1 Cíle projektu

Hlavním cílem projektu je mezi zaměstnanci Magnetonu a.s. podporovat rozvoj důvěry mezi sebou a následně také mezi ostatními zaměstnanci, i když se jedná o zaměstnance z přidružených firem. Je důležité, aby si zaměstnanci uvědomili, že jde vždy o týmovou spolupráci, kterou bude dosažena mnohem menší časová náročnost při plnění úkolů a zefektivnění používání stávajících nástrojů pro sdílení znalostí.

Dalším cílem je zvýšit zájem a motivovat zaměstnance ke sdílení znalostí mezi sebou. Pro vrcholové manažery je velmi důležité, aby docházelo ke sdílení znalostí mezi zaměstnanci a byli dostatečně motivováni ke sdílení znalostí, ať už u důvodu úspory času nebo pro lepší

orientaci nových zaměstnanců. Je důležité, aby zaměstnanci své znalosti sdíleli bez strachu a brali tento proces jako přirozenou samozřejmost. Žádaný je také proces nenásilné transformace tacitních znalostí na explicitní.

Projekt byl tvořen na bázi dlouhodobých procesů, se kterými bude nezbytné do budoucna pracovat. Je potřeba je dále spravovat, udržovat, rozvíjet a následně inovovat podle aktuálních potřeb firem holdingu Rovina group. Byl zpracován **logická rámec** projektu viz příloha P4.

Reorganizace změn, a jejich následná implementace bude zaváděna postupně, tím bude dosaženo průběžných výsledků, které mohou pomoci k větší úspěšnosti zavádění projektu. Projekt na podporu sdílení znalostí ve firmě Magneton a následně všech firem holdingu Rovina group se bude realizovat od 1.7.2021 do konce roku 2021.

Cíle projektu byly navrženy podle metody **SMART**:

- **S-specific** = Specifický – Cílem je podpora sdílení znalostí mezi zaměstnanci firmy Magneton a.s. a přidružených firem, které spadají do holdingu Roviny group. Podpora bude obsahovat klíčové aktivity, které budou implementované v druhé polovině roku 2021. Míra fluktuace, která nyní činí více než 20 % by se ustálila mezi 7-10 %.
- **M-measurable** = Měřitelný – jde o spolupráci mezi zaměstnanci a tím bude docházet ke zvýšení kvality odvedené práce (měřeno zpětnou vazbou nadřízených), a vyšším ziskem organizace (tzv. počet vystavených objednávek a jejich finančním obnos byl měřen ekonomickým úsekem, který korespondoval s vyšší výrobou a následnou fakturací).
- **A-acceptable** = Akceptovatelný – projekt musí být schválen představenstvem pro celý holding Roviny group a vrcholovými manažery.
- **R-realistic** = realistický, relevant – pro realizaci projektu jsou veškeré prostředky nebo zdroje plně k dispozici.
- **T-time specific** = časově specifický, termínovaný – návrh projektu na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci lze začít implementovat 1.července 2021.

9.1.1 Přínosy spojené s realizací projektu

V průběhu realizace projektu se očekává eliminace případných ztrát znalostí, které mají zaměstnanci pouze ve své paměti, ke ztrátě nemusí dojít pouze odchodem zaměstnance, ale může být znalost také zapomenuta. Díky lepší spolupráci, důvěře a efektivnějšímu sdílení znalostí, bude docházet k lepší výměně zkušeností a informací, což má za následek dobře odvedenou práci na odbornější úrovni. Zaměstnanci tím pojmou mnohem více znalostí, a dojde k úspoře času při plnění pracovních úkolů. Sebevědomí zaměstnanců vzroste, zvýší se spokojenost s vlastním pracovním výkonem a dojde k růstu jejich hodnoty na trhu práce.

Ovšem některé přínosy projektu jsou velice těžce měřitelné. Vliv na ekonomické ukazatele jako je WACC, ROI, EVA, produktivita práce, lze jen těžko prokázat.

Je velký předpoklad, že dojde ke snížení fluktuace, která byla zapříčiněna fúzí. Cílem je udržet si zdravou úroveň mezi 7–10 %.

Díky spolupráci se budou zaměstnanci více realizovat a podílet se na pozitivním vývoji a růstu organizace. S kvalitně zavedeným sdílením znalostí dojde k rychlejšímu řešení problémů, zajistí se rychlejší návratnost nákladů a ty také klesnout při adaptaci nových pracovníků. Znalosti budou využívány opakovaně, proto dochází k eliminaci chyb.

Jako měřitelný SMART cíl lze stanovit loajalitu a sounáležitost zaměstnanců s organizací, která bude měřena zpětnou vazbou vedoucích pracovníků a v neposlední řadě se také zvýší motivace zaměstnanců, která bude změřena vyhodnocením brainstormingu.

Jednotlivé cíle přinesou organizaci, ale také zaměstnancům tyto konkrétní přínosy:

- **Zautomatizování sdílení znalostí v informačním systému QI**

Zpřehlední se a efektivně seskupí všechny dokumenty určené pro zaměstnance, ať jde o zaměstnance Ortiky, Magnetonu nebo Roviny, každá organizace bude mít svou databázi, která bude přístupná a lehce dohledatelná. Snadnější vyhledávání znalostí, zajistí rychlou odpověď, což povede k časové úspoře a zefektivnění práce.

Databáze videonahrávek pomůže zaměstnancům získat nabyté vědomosti dlouholetou praxí, a když se bude jednat o nové zaměstnance, ukáže jim prověřené postupy nebo případně pomůže při rozhodování jaký postup lze použít a proč. Procesem zautomatizování sdílení znalostí se předchází k tvorbě jedinečných pracovníků, kteří když pouze onemocní či odejdou z firmy nastává velký problém, protože jejich znalosti, postupy nikdo jiný nezná.

- **Podpora učňovství**

Zvyšuje se důvěra a vztahy jsou dlouhodobého rázu. Tok znalostí neustává, a dochází tak k nepřetržitému sdílení a následné spolupráci mezi zaměstnanci a o to primárně jde. Zvyšuje se aktivita vyhledávání informací a materiálů, což má za následek rozšíření znalostí, podporu kreativity a také inovativnost. Mistr učí svého svěřence znalostem získaných dlouholetou praxí, učeň si znalosti osvojuje, a je tak podporováno sdílení znalostí napříč celou organizací nebo holdingem Rovina group.

- **Systém integrace nových zaměstnanců**

Předem plánovaný systém může efektivním předáváním znalostí zrychlit zaškolení a samostatnost. Nový zaměstnance bude seznámen se základními znalostmi a informacemi potřebným k výkonu práce. Klíčovým osobám nebo znalostním pracovníkům bude více umožněno rozvíjet svou odbornost, budou mít mnohem větší prostor pro tvorbu dalších znalostí. Velkou roli zde hraje eliminace hrozby definitivní ztráty znalostí při odchodu zaměstnance z organizace.

- **Rozšíření znalostí o firmě**

Zjednoduší se proces sdílení a ovlivní se systém zaškolení, dojde ke kladnému ovlivnění integrace nových pracovníků. Stávajícím, ale také novým zaměstnancům organizace, budou plně objasněné cíle, vize a vyznávané tradice, na kterých si organizace zakládá, případě hodnoty, které uznává. Nebude se v tomto případě jednat o mluvený projev nebo pocit jedince, zde může zaměstnanec přímo čerpat informace, které organizace sdílet vyžaduje a plně si za nimi stojí, jak představenstvo, vrcholový management, tak vedoucí zaměstnanci a v neposlední řadě by měl sdílet stejné hodnoty i každý zaměstnanec organizace nebo se s nimi přímo ztotožnit.

9.1.2 Podstata projektu, účel a struktura

Podstatou projektu je v souladu s klíčovými aktivitami, po vyhodnocení nákladové, časové a rizikové analýzy, splnit vymezené cíle projektu a tím dosáhnout stanovených přínosů projektu podpory sdílení znalostí v organizaci Magneton a.s. a přidružených firem holdingu Roviny group. Doporučená je volba kodifikační strategie, z důvodu toho, že jsou převážně používány explicitní znalosti. Bude opakovaně používána potřebná dokumentace s možností lehkého přístupu pro zaměstnance.

Účelem je vytvořit propracovaný systém, který v Magnetonu a přidružených firmách připraví vhodné podmínky pro efektivní vyhledávání, sdílení a opakované využívaní znalostí. Jedná se o proces náročný na časový a personální aspekt. Velmi významnou roli hraje podpora vrcholového managmentu, který si uvědomuje důležitost a významnost efektivního sdílení znalostí a spolupráce mezi zaměstnanci v holdingu.

S ohledem na aktuální situaci, kdy jsou pracovní pozice obsazovány novými zaměstnanci nebo zaměstnanci byli přijati z jedné firmy do druhé firmy holdingu je potřebné rychlé a efektivní začlenění do pracovního procesu. Zaměstnanci už do Magnetonu přicházejí se znalostmi a je důležité tyto znalosti využít a od zkušenějších zaměstnanců zajistit předání nových znalostí.

Struktura projektu na podporu sdílení znalostí zaměstnanců je zpracována v následujícím textu. Tento projekt započal informováním vrcholového managementu o klíčových aktivitách projektu. Tato část definuje úkony, které jsou podstatné pro uskutečnění jednotlivých aktivit. Závěrečnou částí projektu je zjištění úspěšnosti projektu a splnění jeho cílů. Zpráva týkající se úspěšnosti projektu bude prezentována vrcholovému managementu organizaci Magneton a.s.

Projekt těží spíše z neformálních vztahů, které jsou nastaveny mezi zaměstnanci Magnetonu. K vrcholovému management je chován respekt. Napříč organizační strukturou celé firmy převládají přátelské vztahy a panuje důvěra. Jestliže si někdo neumí poradit s daným problémem nebo svěřeným úkolem, nemá obavu si říci o pomoc, jak u svých spolupracovníků, tak i u vedoucích pracovníků, které mají na starost přiřazené oddělní, kam zaměstnanec svým zaměřením spadá.

Tento přístup je žádoucí, aby byl nastaven ve všech organizacích spadajících do holdingu Rovina group. Celý proces zavádění projektu je zaměřen na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci, a je rozdělen do následujících částí, existuje možnost, že se některé části budou i vzájemně prolínat.

9.1.3 Dosažené výstupy projektu

Zahájením projektu vzniknou výstupy, které zaměstnancům přinesou mnohem lepší dostupnost potřebných informací. Pro nové zaměstnance bude snadno dohledatelný program pro jejich lepší adaptaci. Výstupy jsou popsány níže:

- **Dokumentace znalostí uložená na interní webové aplikaci**

Je nutné zjednodušit sdílení znalostí a více jej následně dokumentovat tak, aby byly potřebné informace k dispozici všem zainteresovaným osobám. Pro zefektivnění sdílení znalostí je důležité naplno využívat centrální nástroj pro sdílení znalostí, a to informační systém QI. Na interním webovém prohlížeči na horní liště bude dostupné základní rozdělení Magneton, Ortika a Rovina, kde si zaměstnanec může najít příslušnou výkresovou dokumentaci, která je uzpůsobena vyhledávání na bázi standardních vyhledávačů, kde stačí vložit klíčové slovo nebo rozměr, a aplikace vyhledá veškeré uložené a zdokumentované znalosti.

- **Databáze znalostí s podpůrnými videonahrávkami**

Z důvodu neukládání znalostí do žádného systému, tedy nedocházelo ani k práci s informačním systémem na kovodílně a výsekové dílně, což jsou detašovaná pracoviště patřící k Ortice, nemá nikdo dostatečné znalosti pro výrobu výsekových modelů k ortézám krom nynějších zaměstnanců a z toho jsou již dva důchodového věku. Z tohoto důvodu by bylo vhodné postup archivovat na video záznam, kdy pracovník výsekové dílny pro každý typ ortézy a uvede následný postup, který bude uložen na interním webovém prohlížeči a bude plně k dispozici ostatním zaměstnancům.

- **Podpora učňovství**

Je žádoucí, aby si vrcholový management uvědomil, že forma učňovství je velmi důležitou součástí pro aktuální situaci na podporu sdílení znalostí. Učitelem může být zaměstnanec, který má určité znalosti a je ochoten je nadále sdílet a učit své kolegy. Tito zaměstnanci by měli být dostatečně ohodnoceni za své vědomosti a nadále motivováni za svůj přístup. Je vhodné pracovníkům vytvářet nenásilnou formou vhodné podmínky k fungování učňovství, a lze sledovat pokroky nebo aktivně vyhledávat podpůrné prostředky, které by mohly být nápomocným materiálem pro učně a učitele.

- **Vypracování adaptačního programu pro nové zaměstnance**

Vypracování podrobné metodiky adaptace pro nové zaměstnance od činností před nástupem, až po činnosti potřebné pro výkon zaměstnání. Musí být jasně stanoveno osoba, která bude zodpovědná za jednotlivé části adaptace. Například pracovník na personálním oddělení předá telefonní číslo na lékaře, který provede vstupní prohlídku. Zaměstnanci musí předat vstupní kartu a vysvětlit podstatu zaměstnaneckého kódu a s tím spojen monitor docházky u vstupních dveří. Pracovník It oddělní předává a chystá THP nezbytnosti jako je monitor,

notebook, mobilní telefon a pevnou linku a v neposlední řadě zřízení přístupu do informačního systému. Přímý nadřízený by měl mít veškeré informace o novém zaměstnanci ještě před jeho nástupem, a pro následnou podporu dobrých a silných vztahů ho s elánem sobě vlastním podporovat s následným začleněním do pracovního procesu a kolektivu.

- **Systém motivující zaměstnance sdílet své znalosti**

Hodnocení pracovního výkonu musí zohledňovat i ochotu znalosti sdílet. Vedoucí pracovník svěřeného úseku, může po dohodě s podřízenými zaměstnanci stanovit cíle a klíčové ukazatele v souladu s takovým množstvím sdílení znalostí, které jim bude vyhovovat, za použití nástrojů, které jsou mu blízké a přirozené. Systém odměňování se stane zřejmý všem zaměstnancům, a proces sdílení znalostí může být zohledněn například v kvartálních odměnách, a to ve výši 20-30 %, což samozřejmě je nastaveno jako motivující prvek pro podporu sdílení znalostí.

- **Pořádání společenských akcí**

Jakmile se aktuální situace uklidní, je příhodné zorganizovat například sportovní den, pro všechny zaměstnance holdingu. Určitě je velkou výhodou možnost pořádání v areálu Haná, který spadá do majetku firmy Magneton a.s., a je dostačujícím prostorem až pro cca 500 osob s možností využití fotbalového hřiště, tenisových kurtů, plážového házené apod. Zaměstnanci zde mohou navázat neformální nebo přátelské vztahy, což podporuje kolektivní spolupráci a prohlubuje důvěru. V zimních měsících je možnost konání vánočního večírku ve vnitřních prostorách nebo s ohledem na situaci pronajmutí restauračního zařízení. Jde o benefit, který zaměstnanci mohou po domluvě s vedením využívat i k osobním účelům.

- **Vypracování případových studií v rámci pracovní náplně**

Pro lepší adaptaci nových zaměstnanců a ušetření práce stávajícím zaměstnancům se zaučováním, lze vypracovat vhodnou studii se základními kroky, které po čase zevšední ale v začátcích budou opěrným bodem pro nové zaměstnance. Jednalo by se o případové studie ve formátu pdf v rozsahu 20-40 stran podle zaměření zaměstnance. Budou uvedeny základní činnosti důležité pro výkon práce konkrétního zaměstnance. Případně také odkaz nebo přesný návod, kde jsou lehce dohledatelné potřebné informace, která budou zaměstnance zajímat podle svého zařazení nebo oboru.

- **Vypracování případové studie o firmě**

Pro všechny zaměstnance sepsat historii firem a následný důvod fúze. Důležitou součástí je seznámení se s vizí, posláním a hodnotami firmy. Zda existují nějaké tradice, na kterých si firma zakládá. Případová studie dále může obsahovat praktické informace o možnosti čerpání dovolené, kdy je stanovena celozávodní dovolená, od kterého dne bude stanovena na aktuální rok vánoční dovolená, zda je možnost práce na home-office, sickdays, datum zasílání mzdy na účet, informace o podpůrných programů pro zaměstnance jako je penzijní pojištění či mobilní tarify zvýhodněné pro zaměstnance a jejich rodiny.

9.2 Fáze projektu

Pro zabezpečení úspěchu projektu a bezproblémové uskutečnění, je nezbytné provést v Magnetonu a v přidružených firmách množství aktivit, které jsou klíčové. Mezi vybrané klíčové aktivity je zařazen:

- **Začátek – výchozí fáze od 1.7 do 31.7.2021**

Vedení projektu se musí ujmout vrcholový manažer s přirozeným respektem a který disponuje důvěrou zaměstnanců, aby k šíření konceptu docházelo shora dolů. Jedná se o významnou fází, kde se nesmí podcenit riziko, že zaměstnanci neporozumí správně celému konceptu projektu. Všem do e-mailové pošty přijde upozornění, a na intranetu bude umístěna zpráva seznamující zaměstnance s projektem a následnými procesy, které budou postupně zaváděny. Budou vytyčeny výhody a pozitivní dopady efektivního sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Výchozí fáze je důležitá z důvodu nutnosti vyvolání zájmu mezi zaměstnanci o realizaci projektu na podporu sdílení znalostí v Magnetonu a.s. a přidružených firmách Na začátku je nezbytné seznámit zaměstnance s jednotlivými kroky a demonstrovat projekt na reálných situacích, aby si zaměstnanci mohli jasně formulovat výhody, které z projektu plynou. Důležitou součástí výchozí fáze je identifikace zaměstnanců, kteří budou tahouny projektu a budou motivovat ostatní zaměstnance svým přístupem a postojem ke sdílení znalostí, tedy mají již s tímto procesem pozitivní zkušenosti, která kladně ovlivňuje jejich pracovní nasazení a napomáhá jim k plnění nelehkých pracovních úkolů. U ostatních zaměstnanců bude tímto vyvolán zájem o projekt a následné zavedení podpůrných procesů na podporu sdílení znalostí. Závěrem výchozí fáze je rozhodnutí o pokračování nebo naopak ukončení projektu ze strany vrcholového managementu celého holdingu Rovina group.

- **Pilotní projekty od 1. srpna od 31. srpna 2021**

Hlavním bodem fáze je identifikovat současné znalosti v rámci holdingu a přiřadit jim nástroje pro jejich další efektivní sdílení. Dále je na řadě mnohem hlubší práce s projektem samotným, v souladu se studovanou odbornou literaturou. Vstupem mohou být již zpracované, ovšem neaktualizované a neúplné materiály, se kterými zaměstnanci pracují, převážně v Ortice a Rovině. Snahou je schválení a přijetí znalostní strategie vrcholovým managementem. Za předpokladu, že organizace bude projekt respektovat a podporovat, následuje určení finančních zdrojů pro jednotlivé kroky. Pokud by ke schválení projektu nedošlo, je nutné zanechat všech aktivit ještě v této fázi. Při částečném schválení projektu, lze zvolit aktivity pouze ke strategickým položkám ve stávajícím procesu sdílení znalostí.

- **Rozšiřování a podpora od 1. září do 30. září 2021**

Cílem je rozšíření projektu a podpora sdílení znalostí s následnou spoluprací všech zaměstnanců holdingu. Je nutné ustanovení jednotlivých zodpovědných pracovníků, vytyčení klíčových aktivit a specifikace nástrojů určených k měření přínosů, které budou zavedením projektu dosaženy. Určitá péče a nemalá pozornost musí být věnována možné přítomnosti krizových situací, proto je nutné připravit preventivní opatření se schopností neodkladného řešení. Vzhledem k velikosti organizace, kladnému přístupu vedení a sdílení interní webové aplikaci, se neočekávají větší problémy. Nadále je potřeba organizovat setkání zaměstnanců a různých pracovních týmů, kde se budou prezentovat a diskutovat splněné a vytyčené cíle.

- **Zavedená praxe sdílení znalostí od 1.října do 31.října 2021**

Každodenní práce na podporu sdílené znalostí je v organizaci zcela zavedena a je funkční, avšak procesy je nutné nadále zlepšovat, inovovat a vyvíjet. Je nutné přijmout v celé organizaci velké množství změn, zaměstnanci jsou nově motivováni, je šířena podniková strategie. Mnohem více je podporována komunikace, vedou se pravidelné diskuze. Prostřednictvím e-mailu bude rozesláno upozornění, že je na interním webovém prohlížeči uveřejněn soubor na podporu obecných zásad pro sdílení znalostí mezi zaměstnanci celého holdingu.

- **Shrnutí a závěrečná zpráva, listopad 2021**

Důležitou součástí bezproblémového průběhu projektu je, aby jednotlivé aktivity byly plněny postupně, a to podle dosažené míry připravenosti organizací holdingu. Výstupem prvních fází bylo seznámení zaměstnanců s projektem na podporu sdílení znalostí a vytyčení znalostních pracovníků. Přichystání pilotních projektů (uvedení většiny informací ke každé

organizaci, pro každé středisko a jejich aktualizace), na základě, kterých lze projekt prakticky vyzkoušet. Třetí fáze rozhoduje o dalším postupu, zdali je vhodné zachování postupů nebo je žádoucí od projektu opustit. V posledních fázích dochází k praktickému osvojení pro každodenní práci zaměstnanců. Dochází také k následujícímu šíření a dalšímu vývoji podporující spolupráci a sdílení znalostí.

Bude sepsána během měsíce listopadu 2021 detailní závěrečná zpráva, kde budou identifikováni znalostní pracovníci, seznam plánovaných činností podporující sdílení znalostí v rámci projektu, také bude uveden seznam navrhovaných činností, které je vhodné vykonat po ukončení projektu. Zpráva bude mít minimálně 30 stran, kde bude shrnut celý projekt, včetně časového harmonogramu a vyčíslení nákladů. Budou uvedeni znalostní pracovníci a také pracovníci určeni k procesu učňovství, kteří svou činnosti podporují sdílení znalostí. Zpráva bude dále prezentována vrcholovému managementu celého holdingu. Na základě výsledků se předpokládá, že význam projektu pro všechny organizace holdingu na podporu sdílení znalostí bude pro vrcholový management důležitý a hlavně přínosný.

- **Zpětná vazba z prosince 2021**

Konečnou fází implementovaného projektu musí být zajištění účinnosti a splnění cílů projektu. Se zaměstnanci přidružených firem bude zorganizován brainstorming, kde vedení shrne první rok společného fungování holdingu a dále bude podporována diskuze na aktuální témata s cílem identifikovat přínosy a zřejmé výsledky zavedením, implementací projektu a jeho praxí, tím bude zajištěna zpětná vazba od zaměstnanců. Lze opět aplikovat anonymní dotazníkové šetření nebo skupinové či týmové rozhovory.

9.3 Matice odpovědností

Je důležité vymezit potřebné aktivity v matici odpovědností k tomu napříč uvést osoby. Které budou následně zapojeny do procesů a konkrétní aktivity budou ve spolupráci s ostatními například připravovat, nebo co se týká vrcholového managementu schvalovat. Přiřazení odpovědností jednotlivých osob ke klíčovým aktivitám v projektu, je provedeno maticí odpovědnosti, kde zkratky odpovědností označují:

- Připraví – PI
- Provede – PO
- Zkontroluje – Z
- Schválí – S
- Je informován – I

Matice odpovědnosti je blíže specifikována a popsána v tabulce níže.

Tabulka 1: Matice odpovědnosti

	Činnosti	Představenstvo	Manažeři	Znalostní pracovníci v počtu 6 osob (dva pracovníci z každé firmy)	Zaměstnanci	Personalista
I.	**Začátek-výchozí fáze**					
1.	**Vzbuzení zájmu o činnosti projektu (kompetence řídícího manažera, který disponuje důvěrou zaměstnanců).**	S	I, PI, PO	I, PI, PO		I
2.	**Zajištění korektního pochopení celého konceptu projektu-jeho přínosy a pozitiva.**	S	PO	PO		I,Z
3.	**Demonstrace reálných situací a formulace výhod plynoucích z projektu**	S	Z	PO		I
4.	**Identifikace osob tzv tahounů projektu-znalostních pracovníků, zahájení procesu učňovství**	S	I, K	PI, PO		I
5.	**Rozhodnutí o pokračování nebo ukončení projektu**	S, Z, PO	Z	PI		PI
II.	**Fáze testování**					
6.	**Průběžná komunikace s vedením**	S	I	PI, PO		PI
7.	**Identifikace současných znalostí a procesů**	S	PI	PO		PI
8.	**Komunikace znalostních pracovníků s ostatními zaměstnanci (propagace a aktualizace vstupních materiálů)**	S	PI,	PI, PO		PI,PO
9.	**Vytyčení klíčových aktivit a specifikace nástrojů určených k měření přínosů spojených se zavedením projektu**	S	I	I,PI,PO		PI
10.	**Organizace setkávání zaměstnanců z různých oddělení, podpora diskuzí, prezentace dosažených cílů a vymezení cílů nových**	S	I,PO	PI	I	I,PI
III.	**Implementace do praxe**					

11.	**Na interním webovém prohlížeči jsou plně využívány dokumenty potřebné ke každodenní práci ve všech organizacích patřících do holdingu (číselník zboží, výkresová dokumentace, označení PUN)**	S	I	PO	PO	I
12.	**Nastavení procesů a nástrojů pro podporu sdílení znalostí a stanovení téhle skutečnosti, jako jedné z klíčových ukazatelů při hodnocení výkonnosti zaměstnance v systému odměňování**	S	PI, I, Z	PI, I, Z	PO	I,Z
13.	**Průběžná motivace a organizování pravidelných diskuzí na podporu sdílení znalostí a podpoření spolupráce. Uveřejnění obecných zásad pro podporu sdílení znalostí.**	S,PO	PO, PI	PI	PO	PI,I
14.	**Určení finančních zdrojů pro jednotlivé kroky**	S,Z	I,	PI,PO		PI,PO
15.	**Identifikace krizových situací a zavedení preventivních opatření**	S,Z	I, Z	PI, PO	PO	I
16.	**Vypracování případové studie s praktickými videonahrávkami hlavně pro kovodílnu a výsekovou dílnu.**	S	Z,I	PI	PO	I
17.	**Vypracování případové studie pro integraci nových zaměstnanců.**	S,I	I	PI, PO		I,PI
18.	**Vypracování případové studie pro rozšíření znalostí o organizaci (vize, strategie, cíle a hodnoty).**	S,Z	PI,PO	PI,PO	PO	I
19.	**Organizace podnikových neformálních akcí, jako je sportovní den pro celý holding na areálu Haná nebo v zimních měsících vánoční večírek.**	S,	I,	I, PO	PO	PI, PO
VI.	**Shrnutí a závěrečná zpráva**					
20.	**Sepsání detailní zprávy a její prezentace představenstvu.**	S	Z	PI,PO,I		PO
21.	**Zpětná vazba od zaměstnanců-zorganizování brainstormingu a případné dotazování, formou anonymních dotazníků nebo konání týmových rozhovorů v rámci oddělení.**	S,K	K	PI, PO	PO	I

Zdroj: Vlastní zpracování

10 NÁKLADOVÁ ANALÝZA

Projekt na podporu sdílení znalostí je mnohem více náročný na časový horizont, než na nákladovou část. Vyžaduje spolupráci napříč organizacemi patřících do holdingu Roviny group, ať už se jedná o spolupráci oddělení nebo individuálních zaměstnanců. K zajištění dílčích aktivit jsou mnohem více potřebné lidské zdroje než například finanční prostředky. Participace na projektu probíhá především na úrovní vrcholového managementu, vedoucích pracovníků a zaměstnanců.

Potřeba materiálních a technických zdrojů jako jsou notebooky, tiskárny, projektor či flipchart, je již zajištěna, proto tato skutečnost pro organizaci nepředstavuje žádné dodatečné finanční náklady. Nekalkuluje se ani s většími náklady na energie či proplacení přesčasových hodin, protože se počítá se se standardním fondem pracovní doby.

V následující tabulce je uveden čas jedné osoby odpovídající jednomu pracovnímu dni, který zaměstnanec spotřebuje při zavádění projektu na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci. Jedná se o jednotku **člověkoden** používanou v anglickém jazyce jako **Man day**, tedy značeno bude jako **MD**. Celková suma je **587,5 MD** za období od **1.července 2021 do 31. prosince 2021**. Ve výpočtu je zohledněno 6 znalostních pracovníků, kteří byli pro projekt vyčleněni. Významná část přínosů je těžko měřitelná a nelze ji konkrétně vyjádřit ve finanční rovině. Odhad výnosů je predikován jako pozvolný růst tržeb organizace následkem zavedením podpory sdílení znalostí napříč holdingem.

Počítá se pro firmu **Rovina** zakoupit nový, kvalitní **kávovar** jako je i v ostatních organizacích v hodnotě **12. 499,- kč.** Celkový **počet MD,** který je zohledněn průměrnou mzdou v organizaci činí 23 350 CZK. Celkové náklady tak činí **685 323 CZK**. Potřebné náklady jsou akceptováno vrcholovým vedením.

Tabulka 2: Nákladová analýza

	Činnosti =1 Man Day / 8 h	Představenstvo	Manažeři	Znalostní pracovník 1	Znalostní pracovník 2	Znalostní pracovník 3	Znalostní pracovník 4	Znalostní pracovník 5	Znalostní pracovník 6	Zaměstnanci	Personalista
I.	**Začátek - výchozí fáze**	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD	MD
1.	**Vzbuzení zájmu o činnosti projektu (kompetence řídícího manažera, který disponuje důvěrou zaměstnanců).**	1	1								1
2.	**Zajištění korektního pochopení celého konceptu projektu-jeho přínosy a pozitiva.**	2	2								1
3.	**Demonstrace reálných situací a formulace výhod plynoucích z projektu**		1	1	1	1	1	1	1		
4.	**Identifikace osob tzv tahounů projektu-znalostních pracovníků, zahájení procesu učňovství**	2	1								1
5.	**Rozhodnutí o pokračování nebo ukončení projektu**	1	0,5	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3		
II.	**Fáze testování**										
6.	**Průběžná komunikace s vedením**	2	1	1	1	1	1	1	1		0,5
7.	**Identifikace současných znalostí a procesů**		1	2	2	2	2	2	2	2	1
8.	**Komunikace znalostních pracovníků s ostatními zaměstnanci (propagace a aktualizace vstupních materiálů)**		2	4	4	4	4	4	4	170	2
9.	**Vytyčení klíčových aktivit a specifikace nástrojů určených k měření přínosů spojených se zavedením projektu**	2	2	2	2	2	2	2	2	2	0,5
10.	**Organizace setkávání zaměstnanců z různých oddělení, podpora diskuzí, prezentace dosažených cílů a vymezení cílů nových**	2	1	1	1	1	1	1	1		0,2
III.	**Implementace do praxe**										

11.	**Na interním webovém prohlížeči jsou plně využívány dokumenty potřebné ke každodenní práci ve všech organizacích patřících do holdingu (číselník zboží, výkresová dokumentace, označení PUN)**		6	6	6	6	6	6	6	10	6
12.	**Nastavení procesů a nástrojů pro podporu sdílení znalostí a stanovení téhle skutečnosti, jako jedné z klíčových ukazatelů při hodnocení výkonnosti zaměstnance v systému odměňování**	6	4	4	4	4	4	4	4		3
13.	**Průběžná motivace a organizování pravidelných diskuzí na podporu sdílení znalostí a podpoření spolupráce. Uveřejnění obecných zásad pro podporu sdílení znalostí.**	2	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	
14.	**Určení finančních zdrojů pro jednotlivé kroky**	1	0,5	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2		0,2
15.	**Identifikace krizových situací a zavedení preventivních opatření**	0,4	1	1	1	1	1	1	1	0,5	1
16.	**Vypracování případové studie s praktickými videonahrávkami hlavně pro kovodílnu a výsekovou dílnu.**		3	3	3	3	3	3	3		
17.	**Vypracování případové studie pro integraci nových zaměstnanců.**		3	3	3	3	3	3	3		3
18.	**Vypracování případové studie pro rozšíření znalostí o organizaci (vize, strategie, cíle a hodnoty).**	0.4	3	3	3	3	3	3	3		3
19.	**Organizace podnikových neformálních akcí, jako je sportovní den pro celý holding na areálu Haná nebo v zimních měsících vánoční večírek.**	4	2							1	2
VI.	**Shrnutí a závěrečná zpráva**										
20.	**Sepsání detailní zprávy a její prezentace představenstvu.**		3	3	3	3	3	3	3		1
21.	**Zpětná vazba od zaměstnanců- zorganizování brainstormingu a případné dotazování formou anonymních dotazníků nebo konání týmových rozhovorů v rámci oddělení.**	6	3	3	3	3	3	3	3	70	3

Zdroj: Vlastní zpracování

11 ČASOVÝ ANALÝZA

Časová analýza je rozdělena do tří celků projektu, které na sebe navzájem navazují. První celek je předprojektová fáze, druhým celkem je projektová fáze a třetí celek je poprojektová fáze, a s tím spojené činnosti. Cílem časové analýzy je dodržet dobu trvání činností v projektu. Začátek projektu je stanoven na 1. července 2021 a předpokládaný konec je stanoven na 31. prosince 2021. Byla zpracována v programu QM i analýza **kritické cesty** a její grafické znázornění je umístěno v příloze. Bylo zjištěno, že kritickou aktivitou je aktivita číslo 2,4,5,9,11,12,13,14,15 16,17 a 18. Je nutné, aby se aktivitám věnovala velká pozornost, jestliže by se prodloužila doba kritické činnosti, dojde tak k prodloužení celkového projektu. Nejkratší možná doba projektu je dána délkou kritické cesty. Celková doba projektu trvá 286 dní.

Tabulka 3: Časová analýza

Slou-pec1	Činnosti	Zahájení	Doba trvání aktivity (pracovní dny)	Ukončení aktivity	Předcházející aktivity
I.	**Začátek - výchozí fáze**				
1.	**Vzbuzení zájmu o činnosti projektu (kompetence řídícího manažera, který disponuje důvěrou zaměstnanců)**	01.07.2021	4	08.07.2021	X
2.	**Zajištění korektního pochopení celého konceptu projektu-jeho přínosy a pozitiva.**	09.07.2021	2	12.07.2021	1
3.	**Demonstrace reálných situací a formulace výhod plynoucích z projektu**	13.07.2021	4	16.07.2021	2
4.	**Identifikace osob tzv tahounů projektu-znalostních pracovníků, zahájení procesu učňovství**	19.07.2021	7	27.07.2021	1
5.	**Rozhodnutí o pokračování nebo ukončení projektu**	28.07.2021	3	30.07.2021	4
II.	**Fáze testování**				
6.	**Průběžná komunikace s vedením**	02.07.2021	129	31.12.2021	5
7.	**Identifikace současných znalostí a procesů**	02.08.2021	15	20.08.2021	6
8.	**Komunikace znalostních pracovníků s ostatními zaměstnanci (propagace a aktualizace vstupních materiálů)**	02.08.2021	110	31.12.2021	6
9.	**Vytyčení klíčových aktivit a specifikace nástrojů určených k měření přínosů spojených se zavedením projektu**	02.08.2021	15	20.08.2021	5
10.	**Organizace setkávání zaměstnanců z různých oddělení, podpora diskuzí, prezentace dosažených cílů a vymezení cílů nových**	01.10.2021	41	30.11.2021	9
III.	**Implementace do praxe**				

11.	**Na interním webovém prohlížeči jsou plně využívány dokumenty potřebné ke každodenní práci ve všech organizacích patřících do holdingu (číselník zboží, výkresová dokumentace, označení PUN)**	01.09.2021	62	30.11.2021	9
12.	**Nastavení procesů a nástrojů pro podporu sdílení znalostí a stanovení téhle skutečnosti jako jedné z klíčových ukazatelů při hodnocení výkonnosti zaměstnance v systému odměňování**	15.09.2021	60	10.12.2021	11
13.	**Průběžná motivace a organizování pravidelných diskuzí na podporu sdílení znalostí a podpoření spolupráce. Uveřejnění obecných zásad pro podporu sdílení znalostí.**	02.08.2021	110	31.12.2021	6
14.	**Určení finančních zdrojů pro jednotlivé kroky**	19.07.2021	3	21.07.2021	6
15.	**Identifikace krizových situací a zavedení preventivních opatření**	20.09.2021	4	25.09.2021	14
16.	**Vypracování případové studie s praktickými videonahrávkami hlavně pro kovodílnu a výsekovou dílnu.**	06.10.2021	6	13.10.2021	15,19
17.	**Vypracování případové studie pro integraci nových zaměstnanců.**	18.10.2021	6	25.10.2021	16,19
18.	**Vypracování případové studie pro rozšíření znalostí o organizaci (vize, strategie, cíle a hodnoty).**	03.11.2021	6	10.11.2021	17,19
19.	**Organizace podnikových neformálních akcí, jako je sportovní den pro celý holding na areálu Haná.**	10.08.2021	1	11.08.2021	8
VI.	**Shrnutí a závěrečná zpráva**				
20.	**Sepsání detailní zprávy a její prezentace představenstvu.**	01.12.2021	10	10.12.2021	19
21.	**Zpětná vazba od zaměstnanců- zorganizování brainstormingu a případné dotazování formou anonymních dotazníků nebo konání týmových rozhovorů v rámci oddělení.**	13.12.2021	5	17.12.2021	20

Zdroj: Vlastní zpracování

12 RIZIKOVÁ ANALÝZA

Implementace projektu na podporu sdílení znalostí v Magnetonu a.s. může být ovlivněno faktory, které mohou projekt narušit nebo ohrozit. Jestliže je úroveň potenciálních rizik pro implementaci ještě únosná, pomůže zhodnotit následující analýza, která identifikuje případná rizika a jejich míru ohrožení. Jednotlivá rizika jsou posuzována mírou pravděpodobností výskytu a případným dopadem na implementovaný projekt. Na základě rizikové analýzy je možné predikovat některá rizika a včas na ně reagovat.

Hodnota rizika je vypočtena vynásobením hodnoty pravděpodobnosti výskytu a hodnoty dopadu na projekt. Největší hodnota rizika činí 25 jednotek ze zvolené pětistupňové škály, tedy nejmenší riziko je jedna jednotka. Míra pravděpodobnosti byla konzultována s vrcholovými manažery, znalostními pracovníky a předsedou představenstva.

Tabulka 4: Riziková analýza

Sloupec1	Činnosti	Pravděpodobnost výskytu	Dopad	Hodnota rizika
I.	**Začátek - výchozí fáze**			
1.	**Nebude vzbuzen dostatečný zájmem o činnosti projektu.**	2	5	10
2.	**Nedojde k dostatečně pochopen konceptu celého projektu**	2	3	6
3.	**Projekt nelze demonstrovat na reálných situacích**	3	3	9
4.	**Nesprávná identifikace osob tzv tahounů projektu - znalostních pracovníků, zahájení procesu učňovství**	3	5	
5.	**Projekt nebude schválen**	2	3	6

II.	**Fáze testování**			
6.	**Nedostatečná průběžná komunikace s vedením**	2	3	6
7.	**Špatná identifikace současných znalostí a procesů**	3	4	12
8.	**Nedostatečná komunikace znalostních pracovníků s ostatními zaměstnanci**	4	4	16
9.	**Špatné vytyčení klíčových aktivit a specifikace nástrojů určených k měření přínosů spojených se zavedením projektu**	4	3	12
10.	**Nedostatečná organizace setkávání zaměstnanců z různých oddělení a nebude podporována diskuze**	3	4	12
III.	**Implementace do praxe**			
11.	**Nedostatečné využití na interním webovém prohlížeči dokumentů potřebných ke každodenní práci ve všech organizacích patřících do holdingu (číselník zboží, výkresová dokumentace, označení PUN)**	4	2	8
12.	**Špatné nastavení procesů a nástrojů pro podporu sdílení znalostí**	4	3	12
13	**Nedostatečné financování zdrojů pro jednotlivé kroky**	3	4	12
14	**Špatná identifikace krizových situací a zavedení preventivních opatření**	3	3	9
15	**Nevhodné vypracování případové studie bez videonahrávkami hlavně pro kovodílnu a výsekovou dílnu.**	4	3	12
16	**Neproběhne vypracování případové studie pro integraci nových zaměstnanců.**	4	3	12
17	**Neproběhne vypracování případové studie pro rozšíření znalostí o organizaci (vize, strategie, cíle a hodnoty).**	4	3	12
18	**Nebudou se organizovat podnikové neformální akce, jako je sportovní den pro celý holding na areálu Haná.**	4	3	12
VI.	**Shrnutí a závěrečná zpráva**			
19	**Nebude sepsána detailní zpráva a neproběhne její prezentace představenstvu.**	2	3	6
20	**Neproběhne zpětná vazba od zaměstnanců- zorganizování brainstormingu neproběhne**	2	3	6

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce jsou zobrazena výsledná vyhodnocení rizik, která jsou následně rozdělena do tří skupin. Faktory s nízkou rizikovostí jsou vyznačeny zelenou barvou, kde nepatří žádný faktor. Oranžové faktory jsou faktory se střední mírou rizikovosti a to jsou: 11,9,12,3,14,7,13, 15, 16, 17,18.2,5,6,19,20 a 1. Červená barva značí faktory, které mají nejvíce rizikový faktor, což je číslo 8,4 a 10. Pokud by tento faktor nastal, byl by ohrožen celý projekt.

Tabulka 5: Hodnocení rizik

Pravděpodobnost						
	5					
	4		11,	9	8	
	3		12	3, 14	7,13,15,16, 17,18	4,10,
	2			2,5,6,19,20		1,
	1					
		1	2	3	4	5
		Dopad / závažnost				

Zdroj: Vlastní zpracování

12.1 Opatření pro minimalizaci rizik

Jestliže se vytváří opatření ve všech oddělení organizace, je nutné myslet na minimalizaci hrozícího rizika, a udělat proto potřebné kroky. Je třeba zvažovat rizika včas, a tímto přístupem se vyhnout chybným rozhodnutím. Faktory s vysokou rizikovostí včas projednávat a v rámci opatření se na ně dostatečně připravit.

8 – Nedostatečná komunikace znalostních pracovníků s ostatními zaměstnanci – Je nutné, aby vedoucí pracovník v úzké spolupráci s vrcholového managementem informoval znalostní pracovníky o jejich důležitosti a neustále je motivovat je ke komunikaci s ostatními pracovníky.

7 – Špatná identifikace současných znalostí a procesů – je nutná úzká spolupráce znalostních pracovníků s ostatními zaměstnanci, která bude plně podporována vedoucím daného oddělení.

13 – Nedostatečné financování zdrojů pro jednotlivé kroky – pracovat s ohledem na nákladovou analýzu a méně důležité aktivity, které jsou finančně náročné nerealizovat nebo je co nejvíce krátit.

15 – Nevhodné vypracování případové studie bez videonahrávek, hlavně pro kovodílnu a výsekovou dílnu – Vrcholový management musí apelovat na vedoucí daných oddělení a vysvětlit přínosy.

16 – Neproběhne vypracování případové studie pro integraci nových zaměstnanců – apelovat na vrcholový management a zdůraznit přínosy.

17 – Neproběhne vypracování případové studie pro rozšíření znalostí o organizaci (vize, strategie, cíle a hodnoty) – Poukázat na zvýšení toku znalostí o organizaci a následná podpora sounáležitosti.

18 – Nebudou se organizovat podnikové neformální akce, jako je sportovní den pro celý holding na areálu Haná – Zdůraznění potřeby neformálních akcí pořádaných pro zaměstnance a vyzdvihnutí přínosů.

4 – Nesprávná identifikace osob tzv tahounů projektu – znalostních pracovníků, zahájení procesu učňovství – Úzká spolupráce vedoucích pracovníků, vrcholového managementu a znalostních pracovníků, neustálá komunikace, která se dále zpracovává a uchovává.

10 – Nedostatečná organizace setkávání zaměstnanců z různých oddělení a nebude podporována diskuze – Vedení organizace v úzké spolupráci se znalostními pracovníky musí upozorňovat na efektivní potřebu předávání znalostí například od zkušenějších kolegů.

13 ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na podporu sdílení znalostí mezi zaměstnanci firmy Magneton a.s. Organizace se stala centrálou holdingu Rovina group.

Nutností bylo identifikovat stanovené procesy a jejich následné zlepšení s podporou znalostních pracovníků. Základem bylo nastavení podpory důvěry, mezi zaměstnanci a následná spolupráce bez strachu o svou dosavadní pozici.

Hlavním cílem bylo vypracování projektu na podporu sdílení znalostí a následné posílení důvěry mezi zaměstnanci. Předpokládá se, že projekt bude přijat vrcholovým vedením, to znamená předsedou představenstva a dalšími členy představenstva v červenci 2021. Projekt se bude držet nastavených klíčových aktivit s následným dodržováním matice zodpovědnosti. Veškeré aktivity budou probíhat v souladu s nákladovou, časovou a rizikovou analýzou. Více než finančně je projekt náročný na čas.

Nákladová analýza byla počítána v jednotkách MD s výsledkem 587, 5. Průměrná mzda v organizaci je 23 350,- CZK. Tedy celkový náklady činí 685323 CZK. Celkovému finančnímu obnosu musí být připočtena suma za kávovar. Celková finanční hodnota je akceptována vrcholovým managementem.

Časová analýza byla podrobena v programu QM analýze kritické cesty a je důležité, aby pracovníci věnovali nemalou pozornost kritickým aktivitám, které ovlivňují celkovou dobu trvání projektu. Tyto aktivity musí být precizně zpracovány a spravovány znalostními pracovníky, kteří úzce spolupracují s vrcholovým managementem.

Riziková analýza identifikuje možná rizika, jejich míru pravděpodobnosti a dopad na projekt. Byly určeny aktivity s nejrizikovějším faktorem a následně jejich opatření. Je velice nutné, aby se možným rizikům a jejich opatřením věnovala dostatečná pozornost, tím se může předejít následné chybovosti v případě neuvážených rozhodnutí v situacích, které si budou žádat rychlou reakci.

Organizace, podporující sdílení znalostí udržují svou konkurenceschopnost a potřebnou dynamičnost tím, že zajišťují, aby mezi sebou jejich zaměstnanci sdíleli své znalosti. Zajištění efektivního sdílení znalostí a spolupráce postavena na důvěře je stěžejním cílem i do budoucna, který by se měl stále rozvíjet, spravovat a inovovat. Tímto krokem si organizace také zajistí konkurenceschopnost a pevné základy pro umístění na trhu s cílem dosažení požadovaného zisku všech firem holdingu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th ed. London: KoganPage. 738 s. ISBN 978-0749474119.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-2914-5.

BUREŠ, Vladimír, 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN isbn978-80-247-1978-8.

COLLISON, Chris a Geoff PARCEL, 2005. *Knowledge management.* 1. vyd. Brno: Computer Press, ISBN 80-251-0760-4.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2010. *Strategický management změn a znalostí*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, ISBN 978-80-86754-99-4.

ČASTORÁL, Zdeněk, 2016. *Základy moderního managmentu*. 2., aktualizované vydání. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 216 s, ISBN 978807452194.

HANZELKOVÁ, Alena, Milan KEŘKOVSKÝ, KOSTROŇ, Lubomír, 2013. *Personální strategie-krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H Beck. ISBN 978-80-7179-564-3.

HISLOP, Donald. *Knowkedge Management in Organization*. 3th edition, 2013. Oxford: Oxford University Press, ISBN 978-019-969193-7.

Hyndrák, Karel, 2007. *Microsoft Office Project: Hotová řešení. Computer Press*. ISBN: 978-80-251-1681-4

KUČEROVÁ, Helena, 2017. *Organizace znalostí: klíčová témata*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN isbn978-80-246-3587-3.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0648-2.

MAREŠOVÁ, Petra, 2012. *Meření ve znalostním managementu-aplikace metody Cost Benefit Analysis.* 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, ISBN 978-80-7435-229-4.

MICHLÍČKOVÁ, Jitka. *Firemní časopisy: některá specifika a problematiky*. Brno, 2007. [cit. 2021-5-24]. Diplomová práce (Mgr.). Masarykova Univerzita, Fakulta sociálních studií. Vedoucí diplomové práce Lenka Waschková Císařová.

MLADKOVÁ, Ludmila, 2008. *Management znalostních pracovníků*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, ISBN 978-80-7400-013-3.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2005, . *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-310-8.

MUŽÍK, Jaroslav, KRPÁLEK Pavel, 2017. *Lidské zdroje a personální management*.1. vyd. Praha: Academia, ISBN 978-80-200-2773-3.

NONAKA, Ikujiro, TAKEUCHI, Hirotaka, 1995. *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of Innovation*. 1 th edition New York, Oxford University Press, ISBN 978-0-19509-269-1.

PITRA, Zbyněk, Hana MOHELSKÁ. *Management transferu znalostí od prvního nápadu ke komerčně úspěšné inovaci*. 1. vyd. Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-145-1.

PETRÁŠOVÁ, Marta, Anna PRAUSOVÁ, ŠTĚPÁNEK, Zdeněk, 2014. *Mentoring: forma podpory nové generace*.1. vyd. Praha: Portál. 152 s. ISBN 978-80-262-0625-5.

PETŘÍKOVÁ, Růžena a kolektiv, 2010. *Moderní management znalostí.* 1. vyd. Příbram: PBtisk Příbram, ISBN 978-80-7431-011-9.

RANKOV, Pavol, 2014. *Znalostní pracovník v informační společnosti*. Opava: Slezská univerzita, Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě, Ústav informatiky, ISBN 978-80-7510-123-5.

TRUNEČEK, Jan, 2004. *Management znalostí.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, ISBN 80-7179-884-3.

SKLENÁK, Vilém, 2001. *Data, informace, znalosti a internet.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, ISBN 80-7179-409-0.

SVEIBY, Karl Erik, 1997. *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-basedassets*. 3th edition. San Francisco:Berrett-Koehler Publishers, ISBN 1576750140.

ŠVARCOVA, Jena, 2008. *Best practices sdílení znalostí firem*.1. vyd. Zlín: Ceed, ISBN 978-80-903433-5-1.

VEBER, Jaromír, 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. vyd. Praha: Management Press, ISBN 978-80-7261-274-1.

Interní zdroje:

Interní materiály společnosti Magneton a.s., 2021, Kroměříž

Interní materiály společnosti Ortika a.s., 2021, Hulín

Interní materiály společnosti Rovina a.s., 2021, Hulín

Internetové zdroje:

Historie. *Magneton* [online]: historie. Dostupné z: https://www.magneton.cz/24836-historie

KOŠNAROVÁ, Zita. ZNALOSTNÍ MANAGEMENT V MLM ORGANIZACÍCH. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics* [online]. [cit. 2021-5-24]. ISSN 1211555X. Dostupné z: http://search.ebsco-host.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=93882188&scope=site

Kvalita. *Magneton* [online]. kvalita. Dostupné z: https://www.magneton.cz/24835-ma-nagement-kvality

Logický rámec. *Metodika logického rámce*. [online] [cit. 2021-5-3]. 5.11.200. Dostupné z: http:// www: 3MA382_ms-project-logicky-ramec_xvoss00.pdf (lorenc.info)

NOVOTNÝ, Josef, MIKULECKÝ, Peter. *Znalostní manageent a jeho uplatnění v menších podnicích*. *Scientific Papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Econo-mics* [online]. 2011, 16(20), 102-113 [cit. 2021-5-24]. ISSN 1211555X. Dostupné z: http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&an=70138961&scope=site

O firmě. *Magneton* [online]. [cit. 2021-5-3]. Dostupné z: http://www.magneton.cz/24746-o-firme

RUMPÍK, Daniel. *Firemní časopis jako nástroj vnitropodnikové komunikace. Marketingové noviny* [online]. 2006.[cit.2021-01-04]. Dostupný z WWW. http://www.marketingoveno-viny.cz/marketing_4462/

OBCHODNÍ REJSTŘÍK [online]. *Sbírka listin Magneton.a.s.,2019,* Dostupné: https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=623210

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

IS Informační systém

MD Man day

QM QM for Windows V4

THP Technicko-hospodářský pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Řetězec data, informace a znalosti (Zdroj: vlastní zpracování) 11
Obrázek 2: SECI model (Zdroj: Vlastní zpracování) 13
Obrázek 3: Složky intelektuálního kapitálu (Zdroj: vlastní zpracování) 15
Obrázek 4: Organizační struktura holdingu Rovina Group (Zdroj: intranet Magneton a.s. organizační normy) 35
Obrázek 5: Propojení IS QI firmy Magneton a.s. (Zdroj: https://www.euro.cz/wp-content/uploads/2012/10/master-internet.jpg) 37
Obrázek 6: Otázka důvěry mezi zaměstnanci. (Zdroj: vlastní zpracování) 41
Obrázek 7: Otázka důvěry mezi vrchlov. Managementem a zaměstnanci. (Zdroj: vlastní zpracování) 41
Obrázek 8: Uživatelská znalost softwaru. (Zdroj: vlastní zpracování) 42
Obrázek 9: Uživatelská znalost softwaru. (Zdroj: vlastní zpracování) 42
Obrázek 10: Uživatelská znalost intranetu. (Zdroj: vlastní zpracování) 43

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Matice odpovědnosti.....68
Tabulka 2: Nákladová analýza.....71
Tabulka 3: Časová analýza.....74
Tabulka 4: Riziková analýza.....76
Tabulka 5: Hodnocení rizik.....78
Tabulka 6: Data aktivit kritické cesty.....101

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Seznam otázek odpovídal gen. ředitel 89
Příloha P2: Seznam otázek odpovídali manažeři.....92
Příloha P3: Kritická cesta 101
Příloha P4: Logický rámec projektu, 1.7. 2021 – 31.12.2021 102

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Struktura respondentů podle věku (Zdroj: Google dotazník) 44
Graf 2: Stanovení pracovní náplně (Zdroj: Google dotazník) 45
Graf 3: Sounáležitost s firmou (Zdroj: Google dotazník).....50
Graf 4: Znázornění kritické cesty: 101

PŘÍLOHA P1: SEZNAM OTÁZEK ODPOVÍDAL GEN. ŘEDITEL

- **Otázka č.1 Je podporováno vrcholovým managmentem sdílení znalostí ve firmě Magneton?**

Respondent uvedl, že sdílení znalostí je ten nejdůležitější proces, který by měl nyní mezi zaměstnanci celého holdingu probíhat, avšak vidí zde bariéry, které vznikly v rámci holdingu. Je nutné aktuálně bariéry zajistit, věnovat jim pozornost a následně je odstranit. Dnešní nelehká doba koronaviru, mám na mysli home-office není zcela nakloněna k rozvoji spolupráce, jakou bych si představoval.

Firma Magneton se stala centrálou holding, a to z toho důvodu, že procesy, které jsou ve firmě nastaveny jsou funkční, pracuje se s plány výroby a dokážeme predikovat, že na budoucí dodávky máme například 14denní rezervu nebo zákazníkovi můžeme s předstihem oznámit, že nesplníme termín a tímto přístupem a znalostmi souvisejícími s kvalitou výrobků odpovídáme světovému standardu a firma jako taková, stále vytváří zisk, což nemohu tvrdit o ostatních firmách. V ostatních firmách, nebylo od základu nastaveno hospodaření, komunikace vázla a výroba byla neefektivní, případné reklamace se dostatečně neřešily nebo dodavatelské podmínky jako by neexistovaly, v dnešní době firmy mezi sebou neměly ani rámcové smlouvy týkající se dodávek, předkládacích lhůt a aktuálních ceníků, což byl pro nás opravdový šok.

V letních měsících bylo našim záměrem uspořádat sportovní den, pro všechny zaměstnance holdingu, kde by se zaměstnanci poznali na neutrální půdě. Bohužel, v rámci omezeného setkávání osob nad určitý počet osob, akce byla zrušena a sešlo i z vánočního večírku.

Zaměstnanci se potkali až v pracovním procesu, kdy se neznali a každý měl svůj odlišný systém práce. Jsem si vědom, že je není lehký fakt, ale záměrem je ve všech firmách zavést IS, intranet a stejné nebo podobné postupy a plánování jako má firma Magneton. Někteří zaměstnanci se s novými postupy nemohli ztotožnit, a proto své pracovní pozice opustili, ale s určitou fluktuací vedení firmy samozřejmě počítalo.

- **Otázka č. 2: Jakým způsobem je sdílení znalostí podporováno?**

Sdílení znalostí je a bude podporováno zavedením informačního systému do všech firem holdingu, kde zatím není dostupné. Intranet se bude muset také se všemi firmami propojit a následná školení zaměstnanců, aby docházelo ke správnému využití a použití znalostí, které budou dostupná pro všechny. Například výkresová dokumentace, zatím uložena ve skladech nebo kancelářích v šanonech byla převedena do elektronické podoby, aby byla dostupná všem i s ohledem na časový horizont. Dalším naším záměrem je. Aby se ve všech firmách plánovalo dostatečně dopředu, myslím, že je adekvátní kolem 5 měsíců, což opět usnadní dodavatelům práci, zákazník bude spokojený a firmy budou mít dostatečný prostor na objednání či spotřebu položek a bude mnohem více efektivní skladové hospodářství.

- **Otázka č. 3: Myslíte si, že je důležité, aby zaměstnanci mezi sebou účelně sdíleli znalosti?**

V tomhle ohledu vidím zatím velké mezery, které přisuzuji strachu nebo nevědomosti toho, že si zaměstnanci sdílením maximálně pomohou. Místo toho mají obavy, aby nebyla ohrožena jejich pracovní pozice. Na vzájemné spolupráci se určitě musí zapracovat v úzké spolupráci s vedoucími pracovníky. Opět bych ale poukázal na dnešní nelehkou dobu, kdy je velice omezen osobní kontakt.

- **Otázka č. 4: Za sdílení znalostí jsou / budou zaměstnanci nějakým způsobem oceněni?**

Myslím, že zaměstnanec, který má správné znalosti, a dokáže je sdílet s ostatnímu, je člověk, který by mohl být ve vedoucím postavení nebo velmi důležitý článek týmu a je důležité, aby cítil motivaci ke sdílení znalostí nebo ke sdílení svých poznatků v praxi. Zde už je na manažerech, aby tyto pracovníky náležitě uměly ohodnotit a motivovat. Každé oddělení má svůj určitý obnos peněz, který spravuje a rozděluje vedoucí pracovník, a z těchto peněz lze vyplácet další prémie a odměny a samozřejmě i přístup k těmto pracovníkům musí být náležitě odměněn. Vedoucí pracovník musí mít určitý um, aby své podřízené dokázal motivovat třeba jen pochvalou nebo uznáním před ostatními.

- **Otázka č. 5: Myslíte si, že je fúze mezi zaměstnanci považována za správný krok ku-předu?**

Nyní mám pod svými křídly zhruba 300 zaměstnanců, a určitě nejsem naivní člověk, proto nemohu počítat jen s podporou. Jsem dlouhá léta obchodník a z praxe vím, že vše si musím důkladně promyslet a projednat například s právníky a fúze nebyla unáhleným krokem, bylo projednáváno dlouho dopředu a z každého úhlu pohledu ať už s právníky, ekonomy, správci budov a došlo se k tomu názoru, že nám bude prospěšná. Samozřejmě, fluktuace vzrostla, což beru jako přirozenou věc, která otevřela nové prostory inovacím, novým pracovníkům, novým pohledům. Jestliže je zaměstnanec u firmy 15 let na jedné pozici, osvojil si určité postupy a zvyky a odmítá se dále zdokonalovat a zlepšovat a staví se odmítavě k novým postupům, je pochopitelné, že se pracovník nebude cítit již dobře v zaměstnání, a může být na něj kladen určitý nátlak, který mu bude nepříjemný. Tohle je už důvod spolupráci ukončit, avšak než se k tomuto kroku uchýlilo, vždy proběhl osobní rozhovor a vedení se snažilo vše uvést na pravou míru, a konzultovat s dotyčným své důvody pro inovaci.

- **Otázka č. 6: Je ze strany vedení dostatečně podporováno vzdělávání zaměstnanců?**

Myslím, že vzdělání podporujeme ať už konáním cizojazyčných kurzů 2 x týdně nebo školením pořádaným pro jakost. Určitá část zaměstnanců také studuje dálkově a vycházíme jim v rámci možností vstříc. Technologové jezdí na různá školení, avšak opět apeluji na dnešní nelehkou situaci, kdy je možné především on-line školení. Myslím, že určitě máme kladný vztah a přístup k podpoře vzdělávání zaměstnanců. Nyní je situace taková, že je vše pozastaveno ale pevně věřím, že se vše časem srovná a opět budeme své zaměstnance moci školit v rámci pracovních aktivit.

- **Otázka č. 7: Myslíte si, že v holdingu panuje důvěra? Například k vrcholovému managementu?**

Myslím, že za práci manažerů hovoří čísla, a výsledky. Firmu Magneton jsme vytáhli z insolvence a věřte mi, že nedůvěra byla obrovská. Holding řídí představenstvo a členové jsou volení. Neekonomické hospodaření bylo doposud shledáváno v ostatních firem holdingu a náš záměr je mít dostatečný zisk. Dnešní situaci beru jako výzvu, kdy opět ukážeme a utvrdíme naše zaměstnance o našich kvalitách a hlavně, že budou veškeré firmy holdingu v plusových číslech a dostatečném zisku.

PŘÍLOHA P2: SEZNAM OTÁZEK ODPOVÍDALI MANAŽEŘI

- **Rozhovory s manažery**

Hlavním úkolem rozhovorů s manažery, bylo zjistit, a následně analyzovat jejich pohled na úroveň sdílení znalostí, a především otázku podpory sdílení znalostí ve svěřeném úseku. Data byla sesbírána pomocí polostrukturovaných rozhovorů s manažery od 10.3 do 12.3. 2021v prostorách firem Magneton, Ortika a Rovina.

V průběhu rozhovorů byly odpovědi zapisovány na papír, jelikož respondenti nesouhlasili s nahráváním rozhovorů. Průměrná délka každého rozhovoru byla 20 minut.

- **Rozhovor s ředitelem výroby**

Rozhovor začal otázkou: „***Je v organizaci Magneton, která se stala centrálou holdingu podporováno sdílení znalostí?“*** odpověď od pana ředitele byla, že: *„Sdílení znalostí je určitě podporováno“.* Dodává, že z jeho strany je přispíváno pravidelnými poradami, kde je řešena aktuální situace. Plány výroby jsou aktualizovány plánovači podle daného úseku, kteří úzce spolupracují se střediskem nákupu a obchodu. Koordinátorem výroby jsou aktuálně řešeny problémy na dílnách, které jsou dále rozebírány na pravidelné výrobní poradě.

Druhá otázka: ***„Jak jsou znalosti sdíleny ve výrobním úseku?“*** Respondent odpověděl, že v případě náboru nového zaměstnance, je tento nový zaměstnanec přidělen již k zaučenému pracovníkovi, který mu veškeré postupy ukazuje přímo v praxi a technické informace jsou k dispozici u koordinátora výroby. Dále vzniklé problémy jsou řešeny ihned koordinátorem a rozebírány dále na poradě, jestliže tedy vznikne problém, mluví se o něm otevřeně, nehledá se viník, spíše příčina problému, aby se mohlo do budoucna problému předejít. V tomhle vidím velké plus v otázce sdílení znalostí, protože ostatní zaměstnanci jsou připojeni k řešení problému a nabývají nových informací a zkušeností, vzniká tak určitá znalost, která bude jen ku prospěchu všem.

Třetí otázka: ***„Jak podporujete sdílení znalostí mezi zaměstnanci ve výrobním úseku v přidružených firmách? Například u Ortiky?“*** Respondent uvedl, že zde hraje velkou roli mnoho aspektů, které se musí dobře podchytit a zatím je vše v procesu příprav. Ortika má IS, ale bohužel předešlý pracovníci se systémem nepracovali na denní bázi a mnoho důležitých informací nebylo zaznamenáno, a dokonce i výrobní procesy nejsou zcela jasné, proto ekonomický propočet tzv výrobní náklady za jednotku nejsou zcela adekvátní u některých položek.

Čtvrtá otázka: ***„Je podporována týmová práce ve výrobním úseku?“*** Respondent uvedl, že do určité míry ano. Výroba je rozdělena na dílny a dílny na linky, každá linka má přibližně 10 pracovníků a ti se střídají na různých úkolech dle rozpisu výroby a směn. Tedy je důležitý individuální výsledek, ten samozřejmě ovlivní celkovou výkonnost dané linky a linka je umístěna na dílně, která se zabývá výrobou pro určitý program nebo zákazníka.

- **Rozhovor s ředitelem nákupního oddělení**

Rozhovor začal stejnou otázkou: „***Je v organizaci Magneton, která se stala centrálou holdingu podporováno sdílení znalostí?“*** Ředitel nákupu jasně odpověděl, že ano. Nicméně pracovník nákupu musí mít určité znalosti a musí fungovat úzká spolupráce s výrobou, hlavně nyní u přidružených firem, aby bylo objednáno dostatečné množství s aspoň měsíční skladovou zásobou v požadované kvalitě a kvantitě. Je zde několik problému, které právě jeden z pracovníků nákupu objevil a musí být zapojen i vrcholový management, aby se situace uklidnila co nejdříve. Byla zde u zásadní položky zavedená taková praxe, že jedna část vstupního materiálu byla objednána dodavatelem z Německa, druhá část od dodavatele z Brna a tento vstupní materiál byl dopravcem převezen do západních Čech, kde byl laminován, a zpět dovážen pod jinou položkou do Ortiky. Je to hodně složitý proces a zbytečně stresující, proto je aktuálně řešeno s technologií a dalšími zaměstnanci, aby docházelo ke sdílení znalostí, předávání zkušeností, což je nyní priorita číslo jedna.

Druhá otázka: ***„Jak jsou znalosti sdíleny na nákupním oddělení?“*** Respondent odpověděl,

že na nákupním oddělení by mělo být minimálně 6 až 7 osob, bohužel nyní se počet osob rapidně snížil, takže nedochází zcela ke sdílením znalostí podle potřeb, ale postup na všechny objednávky v IS je shodný, jen je potřeba si ujasnit s dodavateli předkládací lhůty, ceny a rámcové smlouvy, což by měl obstarávat vedoucí nákupu, který se věnuje převážně strategickým položkám. Rozdělení dodavatelů a následnou komunikaci už nechávám v kompetenci vedoucího nákupu, který má společnou kancelář s ostatnímu referenty a přesně mu je známo, jak kdo pracuje a jaké má možnosti.

Třetí otázka: ***„Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně motivováni?“*** Respondent neměl jednoznačnou odpověď. Určitě je zde prostor pro zlepšení, ale není zase dnešní situace tak tristní, že by zaměstnanci neměli žádnou motivaci k dobře vykonaným úkolům. Popravdě, tato problematika nebyla na pořadu dne, ale neznamená to, že by se neměl v blízké budoucnosti tímto tématem vrcholový management zabývat a učinit tak první kroky ke zlepšení celkové situace.

Čtvrtá otázka: ***„Protože jste v organizaci, již od počátku (myšleno při převzetí 100 % majetku Roviny group 2006) máte pocit, že fúze neovlivnila důvěru, kterou jste dříve těžce budovali?“*** Respondent odpověděl, že právě proto, když dokázali na začátku z firmy v insolvenci vybudovat stabilní organizaci, která má velkou řadu zákazníků hlavně v zahraničí, nebyl důvod se zaleknout udělat krok dopředu a pokusit se zlepšit hospodaření ostatních firem, které patří pod Holding Roviny a jelikož bylo neefektivní hospodaření ostatních firem, kontrolu nad nimi nebo cestu ke zdárné budoucnosti převzal Magneton coby centrála veškerého nákupu.

- **Rozhovor s ředitelem jakosti**

První otázka: ***„Jak jsou znalosti sdíleny na jakostním oddělení např. u Ortiky?“***

Respondent odpověděl, že zde mají velké mezery a nedostatečné informace, které se snaží samozřejmě co nejdříve odstranit, ale vše vyžaduje čas. Nicméně potřebná dokumentace není zcela k dispozici případně je zastaralá a nebyla průběžně obnovována, čímž dochází ke ztrátě potřebných dat, takže nyní hlavně ve spolupráci s technologickým oddělením se snažíme opět potřebné informace nalézt, a hlavně dát do systému, ať je vše lehce dohledatelné.

Druhá otázka: ***„Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně motivováni?“*** Respondent odpověděl, že i zde vidí určité mezery a prostor ke zlepšení. Také je pravda, že pozornost se ubírala jinými směry a mělo by se více zapracovat a zaměstnance začít mnohem více motivovat. Jestliže to můžu srovnat s Magnetonem, zde vidím podstatný rozdíl například s pracovníky, kteří jsou nyní přechodně v Ortice. Zaměstnanci Magnetonu jsou seznámeni s určitou metodikou, dokonce sami vynakládají úsilí a jde vidět zájem, aby dosáhli kýženého cíle, tedy jsou motivováni a dávají do práce svou osobní zainteresovanost ale u stávajících zaměstnanců v přidružené firmě žádný zápal ba dokonce ani ten zájem není vidět, je to možná jen novou situací a seznamováním se s novými věcmi. Pevně doufám, že vše bude nastaveno ke spokojenosti zaměstnanců a vedení.

Třetí otázka: ***„Jsou znalosti lehce dostupné na jakostním oddělení?“*** Respondent odpověděl, že určitě metodika, reporty a návody, analýzy a různé dokumenty s potřebnými informacemi jsou na intranetu. V každém případě i v jeho pracovním počítači ve složce, která je sdílena s vedením. Jedná se stále o Automotiv, kdy největší záměr je mít vše čisté nebo průhledné, ekologické a pružné stejné požadavky určitě budou vyžadovány od všech firem samozřejmě dle své možností svého zaměření.

- **Rozhovor s ředitelem technologie**

První otázka: ***„Jak jsou znalosti sdíleny na oddělení technologie?“*** Respondent uvedl, že, výkresová dokumentace je vždy rozdělena podle zaměření výrobních komponentů, zkratky a PUN čísla, dále jsou výkresy i v elektronické podobě samozřejmě. Výkresovou dokumentaci a její aktualizaci, případnou oponenturu mají na starosti dva pracovníci. To stejné i v případě odchylek.

Druhá otázka: ***„Jsou znalosti lehce dostupné na jakostním oddělení?“*** Respondent uvedl, že určitě ano. Veškeré znalosti jsou lehce dohledatelné. Všichni pracovníci technologie mají jasně určeno a lehce dohledatelné potřebné informace. Případně, při zaučování nového pracovníka je vždy řádně objasněno, kde jsou veškeré informace dohledatelné.

Třetí otázka: ***„Myslíte si, že jsou zaměstnanci dostatečně motivováni?“*** Odpověď respondenta nebyla zcela určitá. Pokud má vzít jen zaměstnance ze svěřeného úseku, myslí si, že motivace je dobře nastavena. Respondent uplatňuje kvartální odměny pro své zaměstnance a také dokáže vyjádřit uznání, podporu a nebojí se pochválit a vyzdvihnout úspěch. Napříč tomu požaduji smysluplnou práci, určité znalosti a zájem. Dále dodal, že pokud byla otázka směřována na celkovou motivaci všech zaměstnanců, vidí zde nedostatky.

Absolutní a relativní četnost otázek z dotazníku / 100 % = 168 osob

Otázka číslo 1.

- relativní četnost: 70 % muži, 30 % žen.
- absolutní četnost: 118 žen, 50 mužů.

Otázka číslo 2.

- relativní četnost: 42 % /26-35 let, 24 % /36-55 let, 23 % /18-25 let,11 % /56-65 let.
- absolutní četnost: 26-35 let / 71 osob, 36-55 let/ 40 osob, 55-65 / 18, 18-25 let / 39 osob.

Otázka číslo 3.

- relativní četnost: 51% střední škola, 18 % Vysokoškolák 7 % základní vzdělání, 24% výuční list,
- absolutní četnost: 86 středoškoláků, 30 vysokoškoláků, 12 osob se základním vzděláním, 40 osob s výučním listem.

Otázka číslo 4.

- relativní četnost:37 % 3-5 let, 13 % 6-10 let, 19 % 11 a více let, 9 % výpovědní lhůta, 14 % 1-2 roky, 8 % zkušební doba.
- absolutní četnost: 62 osob- 3-5 let, 22 osob 6-10 let, 32 osob 11 a více let, 15 osob výpovědní lhůta, 24 osob 1-2 roky, 13 osob ve výpovědní lhůtě.

Otázka číslo 5.

- relativní četnost:29 % technologie, 13 % nákup, 16 % obchod, 13 % ekonomický úsek, 29 % výroba.
- absolutní četnost: 49 osob z technologického úseku, 22 osob z nákupu, 26 osob z obchodu, 22 osob z ekonomického úseku, 49 osob z ekonomického úseku.

Otázka číslo 6.

- relativní četnost: 26 % ano, 46 % spíše ano, 19 % nejsem si jistý, 5 % spíše ne, 4 % ne.
- absolutní četnost: 44 osob ano, 79 osob spíše ano, 31 osob nejsem si jistý, 8 osob spíše ne, 6 osob ne.

Otázka číslo 7.

- relativní četnost: 60 % ano, 29 % mělo by být ujasněno, 11 % ne
- absolutní četnost: 100 osob ano, 49 osob, 19 osob.

Otázka číslo 8.

- relativní četnost: 76 % ano, 24 % ne.
- Absolutní četnost: 128 osob ano, 40 osob ne.

Otázka číslo 9.

- relativní četnost: 44 % spíše ano, 12 % nevím, 10 % spíše ne, 4 % ne, 30 % ano.
- absolutní četnost: 73 osob spíše ano, 20 osob nevím, 17 osob spíše ne, 6 osob ne, 52 osob ano.

Otázka číslo 10.

- relativní četnost: 51 % spíše ano, 16 % nevím, 9 % spíše ne, 9 % ne, 19 % ano.
- absolutní četnost: 86 osob spíše ano, 26 osob nevím, 15 osob spíše ne, 32 osob ano.

Otázka číslo 11.

- relativní četnost:37 % spíše ano, 14 % nevím, 7 % spíše ne, 4 % ne, 38 % ano.
- absolutní četnost:62 osob spíše ano, 24 osob nevím, 12 osob spíše ne,7 osob ne, 63 osob ano.

Otázka číslo 12.

- relativní četnost:73 % ano, 27 % ne.
- absolutní četnost: 123 osob ano, 45 osob ne.

Otázka číslo 13.

- relativní četnost:35 % ano, ale neřekne vše potřebné, 14 % ne, nejsme dobrý kolektiv, 51 % ano, jsme dobrý kolektiv.
- absolutní četnost: 59 osob ano, ale neřekne vše potřebné 24 osob ne nejsme dobrý kolektiv, 85 osob ano, jsme dobrý kolektiv.

Otázka číslo 14.

- relativní četnost: 44 % spíše ano, 23 % spíše ne, 11 % ne, 22 % ano.
- absolutní četnost: 73 osob, spíše ano, 38 osob spíše ne, 18 ne, 39 osob ano.

Otázka číslo 15.

- relativní četnost: 40 % spíše ano, 26 % spíše ne, 8 %, 26 % ano.
- absolutní četnost: 67 osob spíše ano, 44 osob spíše ne, 13 osob ne, 44 osob ano.

Otázka číslo 16.

- relativní četnost: 54 % spíše ano, 17 % spíše ne, 1é % ne, 19 % ano.
- absolutní četnost: 91 osob spíše ano, 29 osob spíše ne, 16 osob ne, 32 osob ano.

Otázka číslo 17.

- relativní četnost: 48 % ano, 28 % nevím, 24 % ne.
- absolutní četnost: 80 osob ano, 47 osob nevím, 41 osob ne.

Otázka číslo 18.

- relativní četnost: 25 % spíše ne, 10 % ne, 20 % ano, 45 % spíše ano.
- absolutní četnost: 42 osob spíše ne, 17 osob ne, 33 osob ano, 76 osob spíše ano.

Otázka číslo 19.

- relativní četnost: 43 % spíše ne, 18 % ne, 9 % ano, 30 % spíše ano.
- absolutní četnost: 72 osob spíše ne, 31 osob ne, 15 osob ano, 50 osob spíše ano.

Otázka číslo 20.

- relativní četnost: 62 % ano, 38 % ne.
- absolutní četnost: 104 osob ano, 64 osob ne.

Otázka číslo 21.

- relativní četnost:24 % nevím, 14 % spíše ne, 10 % ne, 16 % ano, 36 % spíše ano.
- absolutní činnost: 62 osob spíše ano, 24 osob nevím, 12 osob spíše ne, 7 osob ne, 63 osob ano.

Otázka číslo 22.

- relativní četnost:45 % spíše ano, 23 % spíše ne, 12 % ne, 20 % ano.
- absolutní četnost: 77 osob spíše ano, 38 osob spíše ne, 20 osob ne, 33 osob ano.

Otázka číslo 23.

- relativní četnost: 58 % spíše ano, 14 % spíše ne, 11 % ne, 17 % ano.
- absolutní četnost: 97 osob spíše ano, 24 osob spíše ne, 18 osob ne, 29 osob ano.

Otázka číslo 24.

- relativní četnost: 36 % spíše ano, 18 % nevím, 19 % spíše ne, 11 % ne, 16 % ano.
- absolutní četnost: 60 osob spíše ano, 30 osob nevím, 32 osob spíše ne, 19 osob ne, 27 osob ano.

Otázka číslo 25.

- relativní četnost: 45 % ano, 39 % nevím, 16 % ne.
- absolutní četnost: 77 osob ano, 65 osob nevím, 26 osob ne.

Otázka číslo 26.

- relativní četnost: 42 % spíše ano, 25 % spíše ne, 8 % ne, 25 % ano.
- absolutní četnost:71 osob spíše ano, 41 osob spíše ne, 14 osob ne, 42 osob ano.

Otázka číslo 27.

- relativní četnost: 49 % ano, 34 % nevím, 17 % ne.
- absolutní četnost:82 osob ano, 58 osob nevím, 28 osob ne.

Otázka číslo 28

- relativní četnost: 49 % spíše ano, 26 % spíše ne, 6 % ne, 19 % ano.
- absolutní četnost: 83 osob spíše ano, 43 osob spíše ne, 10 osob ne, 32 osob ano.

Otázka číslo 29.

- relativní četnost: 74 % ano, 26 % ne.
- absolutní četnost: 125 osob ano, 43 osob ne.

Otázka číslo 30.

- relativní četnost: 56 % ano, 23 % nevím, 21 % ne.
- absolutní četnost: 93 osob ano, 39 osob nevím, 36 osob ne.

Otázka číslo 31.

- relativní četnost: 48 % ano, 29 % nevím, 23 % ne
- absolutní četnost: 81 osob ano, 49 % nevím, 38 osob ne.

Otázka číslo 32.

- relativní četnost: 70 % ne, 30 % ano.
- absolutní četnost:117 osob ne, 51 osob ano.

Otázka číslo 33.

- relativní četnost:25 % formalizované znalosti dokumenty, postupy a materiály, 48 % obě formy jsou stejně důležité, 27 % neformální zkušenosti, ústní předání znalostí.
- absolutní četnost: 41 osob formalizované znalosti dokumenty, postupy a materiály, 81 osob obě formy jsou stejně důležité, 46 osob formalizované znalosti dokumenty, postupy a materiály.

Otázky číslo 34.

- relativní četnost: 62 % nevím, 12 % ne, rozhodně jsme si nepolepšili, 26 % ano, polepšili jsme si.
- absolutní četnost:104 osob nevím, 81 osob ne, rozhodně jsme si nepolepšili, 44 osob ano, polepšili jsme si.

Otázka číslo 35.

- 60 % ano, sdílení je podporováno, 40 % ne, sdílení podporováno není.
- absolutní četnost:101 osob ano, sdílení je podporováno, 67 osob ne, sdílení podporováno není.

Otázka číslo 36.

- relativní četnost: 40 % spíše ano, 28 % spíše ne, 10 % ne, 22 % ano.
- absolutní četnost: 67 osob spíše ano, 47 osob spíše ne, 17 osob ne.

Otázka číslo 37.

- relativní četnost: 65 % jen některým, 11 % ne, 24 % ano
- :109 osob jen některým, 19 osob ne, 40 osob ano.

Otázka číslo 38.

- relativní četnost: 48 % spíše ano, 19 % spíše ne, 9 % ne, 24 % ano.
- absolutní četnost: 80 osob spíše ano, 32 osob spíše ne, 16 osob ne, 40 osob ano.

Otázka číslo 39.

- relativní četnost: 36 % nevím, 25 % ne, 39 % ano
- absolutní četnost: 60 osob nevím, 42 osob ne, 66 osob ano.

Otázka číslo 40.

- relativní četnost: 38 % nevím, 17 % ne, 46 % ano.
- absolutní četnost: 63 osob nevím, 28 osob ne, 77 osob ano.

PŘÍLOHA P3: KRITICKÁ CESTA

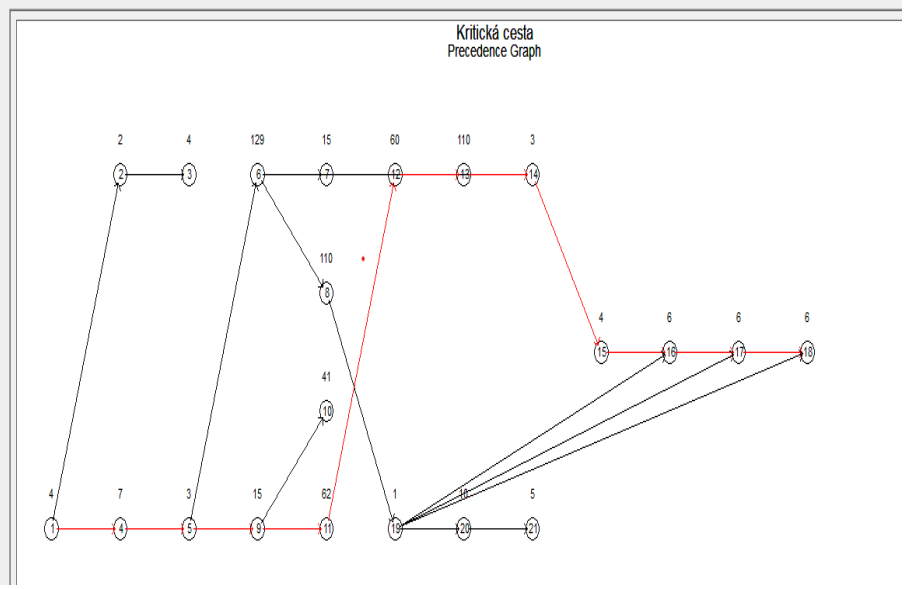
Tabulka 6: Data aktivit kritické cesty

Project Management (PERT/CPM) Results

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	286					
1	4	0	4	0	4	0
2	2	4	6	280	282	276
3	4	6	10	282	286	276
4	7	4	11	4	11	0
5	3	11	14	11	14	0
6	129	14	143	22	151	8
7	15	143	158	271	286	128
8	110	143	253	157	267	14
9	15	14	29	14	29	0
10	41	29	70	245	286	216
11	62	29	91	29	91	0
12	60	91	151	91	151	0
13	110	151	261	151	261	0
14	3	261	264	261	264	0
15	4	264	268	264	268	0
16	6	268	274	268	274	0
17	6	274	280	274	280	0
18	6	280	286	280	286	0
19	1	253	254	267	268	14
20	10	254	264	271	281	17
21	5	264	269	281	286	17

Zdroj: QM for Windows

Graf 4: Znázornění kritické cesty:



Zdroj: QM for Windows

PŘÍLOHA P4: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU, 1.7. 2021 – 31.12.2021

Cíl	**Objektivně ověřitelné ukazatele**	**Zdroje k ověření**	
Vytvořit systém na podporu sdílení znalostí v organizaci	• Míra fluktuace 7-10 % k 1.12.2021 • Dostupné informace pro zaměstnance na interním webovém prohlížeči k 1.9.2021	• Dotazníkové šetření mezi zaměstnanci • Návštěvnost webových stránek organizace • Rozhovory se zaměstnanci	
Účel	**Objektivně ověřitelné ukazatele**	**Zdroje k ověření**	
• Lepší spolupráce mezi zaměstnanci. • Posílení vzájemné důvěry. • Větší spokojenost zaměstnanců.	• Spolupráce mezi zaměstnanci Magnetonu a přidružených firem, vyhledávání týmové spolupráce.	• Rozhovory se zaměstnanci, dotazníkové šetření,	

Výstupy projektu	**Objektivně ověřitelné ukazatele**	**Zdroje k ověření**	**Rizika**
1. Uložená dokumentace na interním webovém prohlížeči s videozáznamem. 2. Adaptační program pro nové zaměstnance, vypracování studie o firmě (vize, cíle, hodnoty). 3. Pořádání společenských akcí, v letních měsících sportovní den a v zimních měsících vánoční večírek. 4. Vypracování studie pracovní náplně, podpora učňovství.	• Množství vyhledávaných informací, • množství spuštění videozáznamu • rozhovory s novými zaměstnanci o organizaci, • neformální setkávání zaměstnanců, • určení osob v procesu učňovství, • rozhovory o pracovní náplni vybraných zaměstnanců.	Oddělení IT. Nově přijatí zaměstnanci Znalostní zaměstnanci Porovnání vybavení s předešlými záznamy.	• Strach, nedůvěra • Neznalost postupů • Nedostatek znalostních zaměstnanců, nemoc. • Neochota sdílet znalosti • Neukládání historie
Aktivity projektu	**Prostředky/vstupy**	**Harmonogram**	**Předpoklady**
1.1 Identifikace současných znalostí a procesů, jejich následné umístění na intranet v elektronické podoby 1.2 Vytyčení klíčových aktivit a vypracování studií o firmě. 1.3 Motivační přístup vrcholového managementu a vytvoření pozvánek na neformální společenské akce 1.4 Procesy stanovené znalostními pracovníky na určité pracovní pozice. 1.5 Zvýšení důvěry a posílení dlouhodobých pracovních vztahů pro podporu procesu učňovství	• Znalostní pracovníci • Interní webový prohlížeč • IS • Vrcholový management	• Začátek výchozí fáze od 1.7. 2021 do 30.7. 2021. • Fáze testování a implementace do praxe od 2.7.2021 do 30.11.2021 • Shrnutí od 1.12.2021 do 17.12.2021	• Podpora vedení organizace • Potřebné Znalosti pracovníků • Důvěra