

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Návrh strategie managementu znalostí vybraného podniku  
Nicole Balánová

Bakalářská práce  
2019

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2018/2019

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Nicole Balánová**  
Osobní číslo: **E16947**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Návrh strategie managementu znalostí vybraného podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce: charakterizovat přístupy k vytváření strategie managementu znalostí v organizaci, charakterizovat vybraný podnik a jeho cíle, zhodnotit management znalostí v tomto podniku, navrhnout cíle managementu znalostí a možnosti jejich měření, navrhnout nástroje a iniciativy k dosažení těchto cílů.

Osnova:

- Strategie managementu znalostí
- Charakteristika vybraného podniku
- Návrh cílů managementu znalostí
- Návrh nástrojů k dosažení cílů managementu znalostí

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická


Seznam odborné literatury:

TRUNEČEK, Jan. Management znalostí. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. C. H. Beck pro praxi. ISBN 8071798843.

BUREŠ, Vladimír. Znalostní management a proces jeho zavádění. Praha: Grada, 2007. 212 s. Průvodce pro praxi. ISBN 8024719788.

FOTR, Jiří, VACÍK, Emil, SOUČEK, Ivan, ŠPAČEK, Miroslav, HÁJEK, Stanislav. Tvorba strategie a strategické plánování. Praha: Grada, 2012. 384 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.

Vedoucí bakalářské práce:

  
doc. Ing. Petr Hájek, Ph.D.

Ústav systémového inženýrství a informatiky

Datum zadání bakalářské práce:

3. září 2018

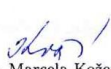
Termín odevzdání bakalářské práce:

30. dubna 2019

  
doc. Ing. Romana Provaníková, Ph.D.

děkanka

L.S.

  
doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2019

Nicole Balánová

## **PODĚKOVÁNÍ**

Ráda bych poděkovala doc. Ing. Petru Hájkovi, Ph.D., mému vedoucímu bakalářské práce, za jeho cenné rady, připomínky, věnovaný čas a poskytnuté materiály.

Mé poděkování patří celé společnosti Kiekert-CS za poskytnutí potřebných interních dokumentů. Dále za poskytnuté rozhovory celému personálnímu oddělení, manažerovi marketingu a můj vděk patří především manažerovi divize Výrobní technologie za odborné schůzky a rady při řešení obtížných otázek, na které jsem při práci narazila.

V neposlední řadě děkuji mé rodině za podporu během studia.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce se zabývá návrhem strategie managementu znalostí v přeloučském technologickém podniku Kiekert-CS. Práce vychází z poznatků získaných z interních dokumentů podniku, rozhovorů s manažery a z teoretické části. Jejím cílem je vypracovat takový návrh, který zefektivní strategické řízení podniku pomocí znalostí. Níže popsaná studie je zpracována za účelem nastavení vhodných podmínek pro management znalostí za pomoci měřitelných nástrojů a metod. Vypracovaný návrh slouží jako doporučení pro daný podnik.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Znalosti, management, strategie, management znalostí, analýzy, měřitelné nástroje*

## **TITLE**

*Strategy proposal of knowledge management in particular company*

## **ANNOTATION**

*This bachelor thesis deals with strategy suggestion of knowledge management in technological company called Kiekert-CS in Přelouč. Thesis works on the knowledge which is gained from internal company documents, interviews and theoretical part. The aim of the bachelor thesis is to elaborate suggestion, which leads to effective strategic direction owing to knowledge. The study is elaborated on the purpose of setting suitable conditions for knowledge management owing to measurable instruments and methods. The elaborated study serves as a recommendation for the company.*

## **KEYWORDS**

*Knowledge, management, strategy, knowledge management, analysis, measurable instruments*

# OBSAH

Úvod .....	12
<b>1 Literární přehled.....</b>	<b>13</b>
1.1 Organizace – firma – podnik - společnost .....	13
1.1.1 Firemní kultura .....	14
1.1.2 Organizační struktura.....	14
1.1.3 Formulace mise a vize podniku .....	15
1.2 Management znalostí .....	15
1.2.1 Znalost, data, informace.....	16
1.2.2 Klasifikace znalostí.....	18
1.2.3 Konverze znalostí .....	19
<b>2 Znalostní strategie.....</b>	<b>20</b>
2.1 Knowledge management strategie .....	21
2.2 Intelektuální kapitál .....	22
2.3 Měření znalostí .....	23
2.3.1 Pavouk .....	24
2.3.2 Balanced Scorecard.....	24
2.3.3 SWOT analýza.....	26
<b>3 Vybraný podnik .....</b>	<b>28</b>
3.1 Charakteristika podniku Kiekert AG .....	28
3.1.1 Historie podniku .....	29
3.2 Český závod Kiekert-CS, s.r.o.....	30
3.2.1 Postavení na trhu.....	30
3.3 Organizační struktura.....	31
3.4 Firemní kultura .....	34
<b>4 Současný management znalostí .....</b>	<b>35</b>
4.1 Lidské zdroje.....	35
4.1.1 GIMS .....	38
4.2 Marketing a komunikace .....	39
4.2.1 Interní komunikace .....	40

4.2.2	Zukunftsmacher program.....	41
4.3	Lean management .....	41
4.3.1	Kiekert zlepšovateľské návrhy .....	43
<b>5</b>	<b>Analýza podniku Kiekert-CS.....</b>	<b>44</b>
5.1	SWOT analýza.....	44
5.2	Pavouk .....	46
5.3	Návrh strategie.....	48
	<b>Závěr .....</b>	<b>55</b>
	<b>Použitá literatura .....</b>	<b>57</b>
	<b>Přílohy.....</b>	<b>62</b>



## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Znalostní spirála - model SECI .....	20
Obrázek 2: Koloběh strategického znalostního managementu .....	21
Obrázek 3: Strategický rámec BCS.....	25
Obrázek 4: Přístupy SWOT analýzy .....	27
Obrázek 5: Podíl na jednotlivých trzích.....	31
Obrázek 6: Graf - dělníci vs. THP pracovníci v CZ závodě .....	33
Obrázek 7: Graf - agenturní vs. kmenoví zaměstnanci .....	34
Obrázek 8: Organizační struktura HR.....	36
Obrázek 9: Dům lean managementu .....	42
Obrázek 10: Pavouk .....	47
Obrázek 11: Graf strategického řízení .....	48
Obrázek 12: Graf reakce vedení.....	48
Obrázek 13: Graf podniková kultura.....	49
Obrázek 14: Graf podnikového prostředí.....	49
Obrázek 15: Graf vyjádření názoru na nedostatek zaměstnanců .....	50
Obrázek 16: Graf znalosti organizační struktury .....	50
Obrázek 17: Graf vnímané firemní politiky .....	51
Obrázek 18: Graf nastavení interní komunikace.....	51
Obrázek 19: Graf prvků interní komunikace .....	52

## **SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Druhy měřících modelů znalostní strategie .....	23
Tabulka 2: Dílčí cíle jednotlivých BSC perspektiv.....	26
Tabulka 3: Druhy školení v technologickém závodě .....	38
Tabulka 4: Swot analýza Kiekert-CS .....	45

## **SEZNAM ZKRATEK**

AG	Akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
GIMS	Globální systém integrovaného managementu
HR	Human Resources
ICT	Informační a komunikační technologie
KM	Knowledge management
SECI	Socializace, externalizace, kombinace, internalizace
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
THP	Technicko-hospodářský pracovník
WWW	World Wide Web

# ÚVOD

Globalizace a rozvoj dnešní doby přispívají ke změně globálního trhu a tomu se podniky musí přizpůsobovat. Pokud se ještě jedná o podnik globálního charakteru, je nutno sledovat okolní hrozby, stále se posouvat vpřed a být konkurenceschopný. Pro takové podniky už není těžké si obstarat, koupit potřebné data či informace, ale transformovat je na znalosti. Aby byl podnik na trhu schopný odolávat konkurenci, musí o krok napřed vůči svému potencionálnímu nepříteli. Dnes už podniky nekoukají pouze na finanční stránku podniku, ale snaží se využívat i ostatní výrobní zdroje. Zaměřuje se především na pracovní sílu, kvalifikované zaměstnance, kteří v sobě už potřebné znalosti pro podnik mají a umějí je využít. Nejedná se tedy pouze o praxi, vzdělání, kvalifikaci, ale umění všechny tyto prvky skloubit a efektivně je v podniku využít. Pracovníci na oplátku očekávají silné pracovní zázemí, s místem pro osobní rozvoj, pevnou a rozvíjející se firemní kulturou, přátelským kolektivem, vhodným leadershipem a týmovou spoluprací.

Kvůli těmto novodobým změnám a požadavkům byl vytvořen management znalostí neboli knowledge management, který umožňuje organizacím účinně a efektivně pracovat se znalostmi, získávat je, rozvíjet, řídit, sdílet atd. Posun v dnešní době ze strategického managementu na znalostní strategický management v sobě nese i zaměření na intelektuální kapitál. Podniky se čím dál více zaměřují na výzkumné činnosti, vývoj inovačních produktů, udržení klíčových zaměstnanců a zákazníků, podnikové know-how, poskytované benefity a celkovou originalitu vůči ostatním konkurenčním podnikům.

Jasně stanovené cíle, vize, poslání a podniková strategie jsou základními kroky k úspěšnému strategickému budoucímu řízení. Velké podniky se soustředí na analýzu vnitřního a vnějšího prostředí a nyní i na analýzu znalostního interního prostředí. Znalosti o svém podniku a zaměstnancích patří k silným stránkám, které je třeba maximalizovat.

Celosvětová společnost Kiekert AG chce také udržet krok se současnými trendy, být konkurenceschopná a vynikat s efektivním využíváním svých znalostí ku svému prospěchu.

Tato bakalářská práce bude vypracována za účelem splnění následujících cílů.

Hlavním cílem této bakalářské práce je vypracovat návrh strategie managementu znalostí pomocí potřebných nástrojů a iniciativ k dosažení příjemného pracovního prostředí pro soudržnost týmů, k zrychlení a zefektivnění přenosu informací ve firmě, k motivaci zaměstnanců a posílení firemní kultury.

Dílčím cílem je charakterizovat společnost Kiekert-CS, s. r. o., popsat její vize, organizační strukturu a zhodnotit současný management znalostí resp. popsat procesy, které se znalostmi daného podniku souvisí.

## **1 LITERÁRNÍ PŘEHLED**

První část bakalářské práce je tvořena převážně vysvětlením základních pojmů související s podnikem, vizí a misí, organizační strukturou a firemní politikou. V této části je představen management znalostí, vysvětleny rozdíly mezi pojmy data, informace a znalosti. V poslední podkapitole jsou vyjádřeny postupy, jak správně znalosti využívat, předávat a pracovat s nimi pomocí modelu SECI.

### **1.1 Organizace – firma – podnik - společnost**

Velice často se zaměňují výrazy firma, podnik, organizace a společnost. Může se zdát, že tyto pojmy, mají stejný význam, ale z právního a obchodního hlediska tomu tak není.

Pojmem organizace se označuje prostředí, kde se sdružují lidé, aby svými činnostmi, hromadnými silami, vzájemnou motivací a prostředky sledovali a dosahovali určitého cíle. Chovají se organizovaně a efektivně reagují na podněty ve vztahu k organizaci, tak aby docházelo ke splnění cíle (Pitra, 2007; Střížová, Sigmund, Doucek, Galba, Švecová, 2014).

Firma je popisována jako nehmotný statek, který je spojen společně s pojmem podnik a tvoří jeho označení. Firma je tedy obchodním názvem podniku, zapsaná v obchodním rejstříku nejčastěji ve formě obchodní společnost (www.managementmania.com, 2011; Pichanič, 2004).

Podnik je propojení obou výše zmíněných výrazů, jelikož se jedná o organizaci, která je založena a řízena za účelem dosahování zisku. Podnik sdružuje osoby, které produkují výrobky či služby (www.managementmania.cz, 2011).

Obchodní společnost je názvem právnické osoby, která je založená za účelem podnikání. Mezi hlavní typy se řadí veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost (www.penize.cz, 2000; www.campa.cz, 2009).

### **1.1.1 Firemní kultura**

Firemní kultura může být představena jako atmosféra podniku, jeho kulturní zázemí, které postupem času vypracovala skupina osob. Firemní kultura závisí na kvalitě prostředí, proto se jedná o kvalitativní prvek, který nelze jednoduše měřit či kvantifikovat, ale lze ji snadno poznat, vcítit se do ní a pracovat s ní. Do firemní kultury jsou zařazeny tradiční vzorce chování, obyčejy, zvyky a pravidla, žebříček firemních hodnot, které pracovníci podvědomě pravidelně prosazují. Pod tímto pojmem nalezneme zodpovědnost vedoucích pracovníků, vztah k rozvoji osobnosti a k učení se novým znalostem, etiku jednání, kvalitu sociálního klimatu, fungování inovací, sdílené hodnoty a zájmy, které spojují kolektiv (Vysekalová, Mikeš, 2009).

My samotní si vybíráme zaměstnání s ohledem na její firemní kulturu a zaměstnavatelé se poohlíží po zaměstnancích, kteří do jejich kultury zapadají. Vhodná firemní kultura má vliv na motivaci zaměstnanců, produktivity práce, inovační potenciál, rozvoj a úspěch firmy tedy celkové výsledky. Organizace by se měla firemní kulturou zabírat, jelikož jde o významný faktor konkurenceschopnosti firmy (Barták, 2007; Šigut, 2004).

Firemní kultura je spjata s modelem sedmi „S“. Tato koncepce sjednocuje sedm hodnot a to strategii, strukturu, systém, schopnosti, styl, spolupracovníky a sdílené hodnoty. Vzájemné propojení všech aspektů je velice důležité, a pokud jeden z nich není v souladu s ostatními, pak firemní kulturu označujeme jako nefunkční. Jestliže podnik propojuje těchto sedm provázaných faktorů, pak se pro něj tvoří dobrá budoucnost (Pitra, 2007; Lukášová, 2010).

### **1.1.2 Organizační struktura**

Struktura organizace je proces, který je tvořen jednou z hlavních manažerských funkcí a to organizováním. Úkol manažerů spočívá v navrhnutí a zavedení takové organizační struktury, ve které budou moci efektivně pracovat zaměstnanci. Organizační struktura je oficiální hierarchický systém rozvržení práce mezi jednotlivé pracovníky, rozdělení pravomocí mezi jednotlivé organizační jednotky a především uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy a podnikovými útvary. Na této úrovni jsou řešeny vztahy nadřízenosti a podřízenosti (Veber, 2009; Csíkszentmihályi, 2017).

Stává se nezbytností každého podniku, především pro velké podniky s řízením většího počtu lidí, představuje kostru společnosti umožňující dosahování společných cílů. Struktura

ve většině případů bývá oficiálně kodifikována ve vnitropodnikových směrnících. Formální organizační struktura se rozděluje na liniovou, štábně-liniovou, funkcionální, maticovou. Směrnice představuje část z formální organizační struktury, ale bezpochyby je pro organizaci důležitá i neformální struktura. U neformální struktury není tolik vidět autoritativní řízení, ale jde především o osobní city, potřeby a styky mezi lidmi i mimo jednotlivá oddělení. Tyto vztahy vznikají zcela přirozeně, nežízeně a neoficiálně na základě sympatií či přirozené autoritě (Veber, 2009; Lukášová, 2010).

### **1.1.3 Formulace mise a vize podniku**

Mise a vize podniku jsou prvotním a nejdůležitějším krokem, kterým by se měl podnikatel zabývat a rozmyslet při zakládání společnosti. Bez vize a mise nemá podnik větší šanci na úspěch v dlouhodobém časovém rozmezí. Mise neboli poslání podniku vyjadřuje existenční záměr a účel založení podniku. Smyslem poslání tkví v poskytování služeb zákazníkům nebo v prodávání a poskytování svých výrobků. Jednoduše definuje, proč organizace existuje, co a pro koho to dělá a za jakým účelem a jak dosahuje poslání, aby se rozvíjelo v konkurenceschopnosti. Poslání by měli znát všichni zaměstnanci, manažeři, ale i zákazníci, dodavatelé a ostatní externí partneři. Pro všechny by mělo být srozumitelné a jasné (Souček, 2015; [www.cleverandsmart.cz](http://www.cleverandsmart.cz), 2008).

Vize představuje cílový stav podniku, kterého chce podnik do budoucna dosáhnout a stává se jakýmsi „heslem“ pro zaměstnance. Jedná se o pojem, který se zařazuje do strategického řízení, jelikož popisuje ideální stav, kterého chce podnik nastolit díky své jasné strategii. Vize se liší od cílů emocionálním zabarvením, je zdrojem inspirace a motivace. Jedná se o silný motivační faktor, měla by být dostatečně ambiciózní. Všichni zaměstnanci by měli být s vizí obeznámeni, ale nemusí být sdílena veřejně. Pokud dojde k naplnění vize, je důležité, aby došlo k novému definování vize, tím se podnik může nadále rozvíjet (Častorál, 2008).

## **1.2 Management znalostí**

Ludmila Mládková (2003, s. 11) klasifikuje management znalostí jako řízení znalostí a znalostních pracovníků. Management znalostí je definován jako systematický a integrující proces, který se používá k tvorbě, získávání, používání, řízení, organizování, sdílení, šíření a uchování znalostí. Cílem je zlepšení podnikových procesů, schopnosti akce-reakce a dosažení, co nejvyšší výkonnosti podniku. Správnými znalostmi se správným způsobem se

správně formuluje podniková strategie ke správné aplikaci znalostí (Blažek, 2014; Petříková, 2010).

Koordinuje několik procesů podniku v oblastech inovací, kvality, obchodních procesů, intelektuálního majetku, řízení prostředí organizace, dobývání, transferu a prezentace znalostí, tvorby kolektivních znalostí, řízení lidských zdrojů a informačních systémů. Management znalostí je klíčovým faktorem podniku, kdy dochází k řízení a utváření hodnot společnosti se zaměřením na znalosti. Důležitá je tedy i správná organizační struktura podniku (Truneček, 2004; Hájek, 2018).

Management znalostí je smíšenou infromaticko-technologickou disciplínou, nejedná se čistě jen o vědu, ani o dovednost. Zaměřuje se na procesy, technologie a lidský faktor. Technologie a procesy tvoří silnou část řízení podniku, ale musí kooperovat také s lidským faktorem a zaměřit se např. na sociologii a psychologii. Tyto tři prvky se překrývají a je důležité se tedy zaměřit na všechny stejnou vahou, tak aby nám vznikl pevný střed se společnou technologickou infrastrukturou, vzdělanými lidmi a pevně stanovené procesy pro zjednodušenou práci se znalostmi. Ani jeden z těchto prvků nesmí být opomíjen (Collison, Parcell, 2005; Lasserre, 2012).

#### Rozdíl mezi znalostním managementem a managementem znalostí

I když nám mohou připadat tato slovní spojení jen jako slovní hra, v podobě přehazování slov, není tomu tak. Management znalostí je součástí a zároveň podmnožinou znalostního managementu, tvoří jeho základ. Je na nižší organizační úrovni a tím pádem mnohem detailnější. Pracuje se zde s konkrétními znalostmi, jak je získávat, zpracovávat, využívat, zatímco ve znalostním managementu se nepracuje přímo se znalostmi, ale spíše se pro ně vytváří vhodné prostředí. Znalostní management tvoří tzv. organizační úroveň, využívá informační data z managementu znalostí, tak aby dosahoval svých předem určených cílů a spolupracoval s pracovními skupinami či jednotlivci, kteří se nachází ve vhodném prostředí pro práci se znalostmi (Bureš, 2007; Stýblo, 2010).

### **1.2.1 Znalost, data, informace**

Všechny tyto tři prvky vnitrofiremní komunikace mají své univerzální rozlišení, přesto jsou propojeny, navazují na sebe a každý z nich potřebuje jiný přístup pro konkrétní zpracování. Pojmy znalost, data a informace spolu úzce souvisejí, ale je třeba jejich významy rozlišovat a představit si hierarchický řetězec D-I-Z neboli data-informace-znalosti. V některé



literatuře se uvádí i čtvrtý hierarchický prvek a to M „moudrost“. Tento prvek je pak stupněm lidského poznání k okolnímu světu a sebe samému. Nestačí mít jen dostatek dat a informací, ale je potřeba s nimi pracovat s ohledem na jejich význam (Doucek, 2010; Holá, 2013).

Z odborného označení jsou data neměnitelné výstupy z faktů, představující výrobní surovinu, která jsou vyjádřena symboly a to čísla, písmeny, textem či obrazem. Za data se dá považovat i vše, co vnímáme smysly tedy zrakem, sluchem, hmatem, čichem nebo chutí. Z fyzikálního pohledu do dat řadíme i signály. Data jsou objektivní údaje závislé na technologii a nezávislé na lidském vědomí. Popisují realitu, předávají podniku jakousi zprávu a jsou výsledkem konkrétního procesu. Pokud jsou tyto data účelně uspořádané, poté mluvíme o databázi nebo datových zdrojích. Informační oddělení zpracovává data a předává přehled dat managementu podniku, který je ukládá do databází dat. Jedná se např. o počet zákazníků, počet dodavatelů, účetní data, tržby z prodeje atd. Data jsou důležitá, protože jsou základem pro vznik informací, ale jinak mají jen potenciální hodnotu (Holá, 2006; Veber 2009).

Informace jsou zpracovaná data, která jsou interpretovaná za nějakým účelem a jejich uživatel jim přikládá určitý význam, vypovídací hodnotu a důležitost. Odpovídají nám na otázky kdo, co, kde, kdy? Informace je souhrn dat se specifickými vlastnostmi. Uživatel může s informacemi pracovat jen tehdy, pokud má pro ně určitou kvalifikaci. Kvůli těmto znalostem je schopen s informacemi dále pracovat, rozpoznávat jejich význam a dokázat je extrahovat. Pro příjemce ne vždy mají informace nějakou hodnotu, tu on posuzuje sám na základě naplnění informačních potřeb, má tedy subjektivní charakter. Informace vstupují do znalostního procesu koordinace činností (Holá, Pikhart, 2013; Žufan, 2012).

Znalosti jsou klasifikovány jako vědomosti spojené se zkušenostmi, tedy vědomosti, které jsme získali díky zkušenostem. Znalost je výstupem aktivního učení, vlastního poznání, zkušeností, vztahů, hodnot a je propojována s lidskou činností, vzniká v lidské mysli. Znalost je tedy akce nebo činnost, mnohem rozsáhlejší než data, která pouze poskytují fakta či informace, které jsou obohacena o účelnost (Veber, 2009). Znalosti vytvářejí systém pro rozhodování, vyhodnocování a shromažďování nových informací. Znalosti jsou transformované informace, které vstupují do znalostního procesu koordinace činností pomocí lidí či technických prostředků. Těmto informačním vstupům tedy nelze přizpůsobovat znalosti. Pro podniky jsou znalosti nejdůležitější, zároveň jejich sdílení je nejsložitější. Moderní podniky si tvoří výraznou konkurenční výhodu, tržní pravomoc či klíčovou schopnost především díky znalostem (Vodáček, Vodáčková, 2009).

### 1.2.2 Klasifikace znalostí

Nejvíce používaná a nejdůležitější je klasifikace znalostí na implicitní a explicitní a tacitní (tiché) znalosti. Tacitní znalosti mají pro podniky rozhodující význam (Doucek, 2010).

Tacitní neboli tiché znalosti mají subjektivní charakter a je velmi těžké je vyjádřit či přenášet. Někteří autoři se domnívají, že se tiché znalosti formalizovat nedají. Jsou vázány s osobností člověka, ale daná osoba o jejich existenci ani nemusí vědět. Tyto znalosti jsou neformulované, uložené v hlavách pracovníků, v chování jedince a jeho představách. Jedná se například o znalosti experta v určité oblasti, prozíravost či získané zkušenosti (Truneček, 2004; Bureš, 2007).

Implicitní znalosti jsou vlastně tacitní znalosti, ale jediný rozdíl spočívá v tom, že je lze formalizovat. Získávají se zkušeností, praxí a daná osoba u nich využívá intuici. Je možné je kdykoliv přenést do explicitní formy, i když obtížně. Jsou vázány na podvědomí lidí a časem je jednotlivce začne považovat za samozřejmost (Častorál, 2010).

Jedná se např. o:

- mentální mapy,
- know-how,
- organizační kulturu,
- obchodní tajemství,
- expertízu,
- organizační učení (Hájek, 2018).

Explicitní znalosti jsou formalizované, lze je vyjádřit systematickým jazykem tzn., že se dají vyslovit, napsat, nakreslit, sdílet, přenášet, komunikovat a ukládat. Znázornit se dají pomocí vzorců, specifikací, či manuálů. Je dostupná každému tazateli převážně díky zpracovanému ICT systému. Jedná se o dokumentovanou znalost, dobře strukturovanou a přenositelnou (Veber, 2009; Hájek, 2018).

Příkladem jsou:

- software a počítačové kódy,

- dokumenty,
- data a postupy,
- cíle a strategie,
- výrobky,
- klíčové kompetence (Bureš, 2007).

### 1.2.3 Konverze znalostí

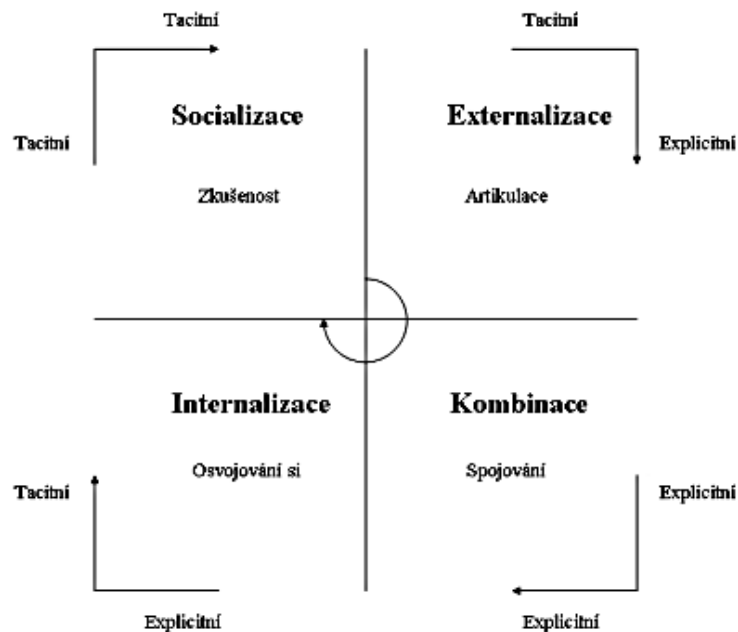
Model SECI je vlastně procesem, kdy je znalost vytvářena interakcí mezi jedinci, obsahem znalostí, explicitní a tacitní dimenzí. Existují čtyři typy tvorby nové znalosti - socializace, externalizace, kombinace, internalizace (Veber, 2009).

Socializace definuje tvorbu nové tacitní znalosti na základě jiných tacitních znalostí. Činnost probíhá pomocí sdílení zkušeností. Socializace je velmi těžko a komplikovaně řízený proces. První částí sdílení tacitních znalostí je neformální stýkání zaměstnanců, kteří vedou neformální diskuze. Úspěch socializace je postaven na důvěře, náklonnosti a přátelstvím mezi spolupracovníky. Druhým nástrojem je tzv. učňovství, při kterém si učeň nejdříve načerpá sám explicitní znalosti a poté získá od mistra během složitějších činností také tiché znalosti.

Externalizace je proces formalizace staré tacitní znalosti na vyjádření nové explicitní znalosti. Provádí se pomocí metafor, analogií a modelů. Důvodem je snadnější práce s explicitními znalostmi než s tichými. Explicitní znalosti jednodušeji rozšíříme mezi větší množství zaměstnanců a dochází tak k rozšiřování znalostní základny organizace. Na druhou stranu nezkušenost může vést při externalizaci ke zničení původní tiché znalosti. Původní majitel tacitní znalosti obvykle nedokáže tuto znalost formulovat ostatním. Tento přenos musí zprostředkovat jiná osoba, nejlépe se společnou platformou (Hájek, 2018).

Kombinace vyjadřuje tvorbu nové komplexnější explicitní znalosti ze starých oddělených explicitních znalostí. V praxi činní nejmenší míru problémovosti, jelikož s ní má každý podnik největší zkušenosti. Znalosti se spojují pomocí dokumentů, schůzek, online komunikace a telefonních rozhovorů. Tento proces nerozšiřuje znalostní základu, pouze spojuje explicitní znalosti. V prvním bodě se znalosti shromažďují z vnitřního a vnějšího prostředí organizace. Během druhého bodu se kombinují, editují a zpracovávají. A ve třetí části dochází k rozšíření nových znalostí do celé organizace (Truneček, 2004).

Internalizace vytváří ze staré explicitní znalosti novou znalost tacitní. Tkví na učení se při činnosti např. během školicích programů, studie dokumentů atd. Tento proces nemá dopad na znalostní základnu organizace, avšak rozšiřuje subjektivní vlastnosti jedinců. Internalizovaná činnost kooperuje s tacitními činnostmi, které již osoba má, mění je a rozšiřuje. Každý pracovník má jiné předchozí znalosti a zkušenosti, proto explicitní znalost, může každý pracovník zpracovat jinak. Při internalizace je tedy vhodné si výsledek nějakým způsobem ověřit (Veber, 2009).



Obrázek 1: Znalostní spirála - model SECI

Zdroj: Bureš, 2007, s. 49

Obrázek 1 znázorňuje tvorbu znalostí a její koloběh. Na začátku podnik získá nového zaměstnance s novou tacitní znalostí, která se následně transformuje do explicitní znalosti. Explicitní znalost se stane organizačním standardem a rozšíří se mezi ostatní zaměstnance, kteří ji využijí na jiném organizačním oddělení. Ostatní zaměstnanci jsou tedy podníceni k tvorbě nové znalosti a koloběh znalostí začíná znovu. Znalostní spirála rozšiřuje základní znalosti v samém centru organizace (Bureš, 2007).

## 2 ZNALOSTNÍ STRATEGIE

Ve třetí a finální teoretické části jsou vysvětleny metody a nástroje, jak využít znalosti podniku a současně dosahovat podnikových cílů. SWOT analýza je jedním z metod posouzení konkurenceschopnosti a efektivních činností podniku, ale také podnikových hrozeb a negací.

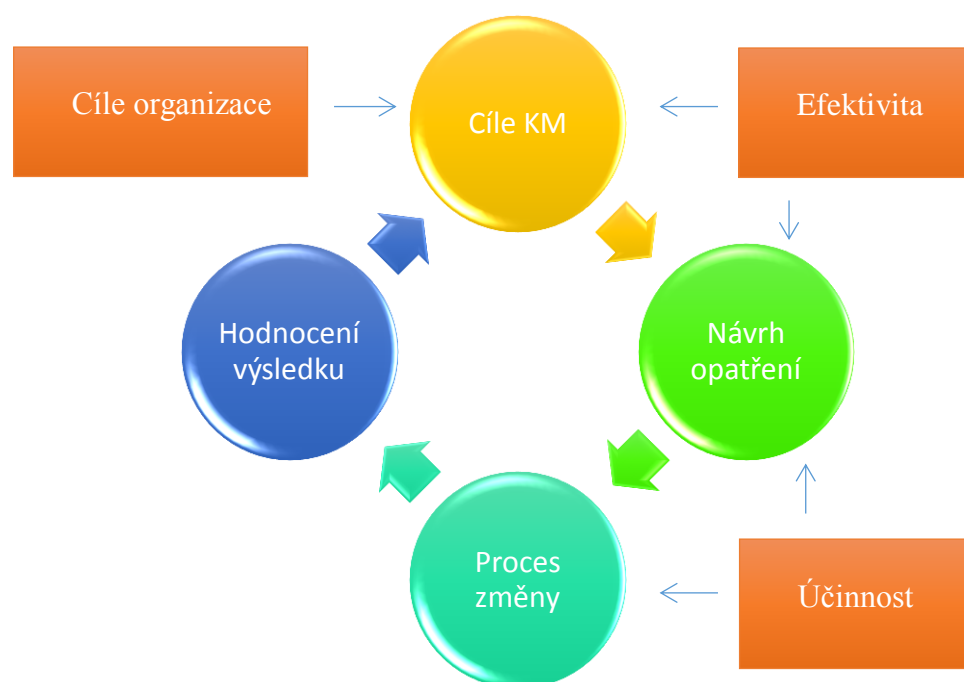
Balanced Scorecard se definuje jako metoda k posouzení výkonnosti. Poslední část je zaměřena na popis strategie a vytvoření návrhu strategie pomocí efektivních nástrojů.

## 2.1 Knowledge management strategie

Strategie je proces stanovující cesty k dosažení strategických cílů, naplnění vize a poslání podniku. Strategií se vyjadřuje souhrnný koncept chování podniku, způsob řízení nezbytných činností a alokaci zdrojů, tak aby podnik dosahoval budoucích záměrů (Sedláčková, Buchta, 2006).

Strategický management je složitý proces představující souhrn aktivit, které jsou zaměřené na formulaci dlouhodobých záměrů pro rozvoj podniku. V průběhu tohoto procesu vrcholoví manažeři řídí nejvýznamnější operace dlouhodobějšího charakteru a zavádějí strategie směřující k dosahování stanovených cílů (Lassere, 2012; Keřkovský, Drdla, 2003).

Strategický management znalostí vznikl prolnutím znalostního managementu se strategickým managementem a to kvůli globálnímu vývoji společnosti. Tento management je pevně spjatý s učící se organizací, která usnadňuje vytvářet, rozvíjet a sdílet znalosti. Naopak strategický knowledge management je potenciálem pro učení a vytváří pro vzdělávací činnost podmínky (Jirásek, 2003).



Obrázek 2: Koloběh strategického znalostního managementu

Zdroj: vlastní vyhotovení dle prezentace KM, Hájek, 2018

Strategický management znalostí vytváří, posiluje a provádí změny v organizační struktuře. Z obrázku 2 je vidět, na co se strategický management zaměřuje a jaké prvky na koloběh knowledge managementu působí. Zvyšuje kvalitu a přispívá ke zlepšení cílů, formuluje znalostní strategie, zavádí procesy změn, navrhuje a používá znalostní nástroje a provádí pravidelná hodnocení dosažených výsledků. K úspěšnému analyzování výsledků je potřeba efektivita a účinnost. Efektivita hodnotí správný výběr cílů a nástrojů znalostního managementu a účinnost představuje hodnotící míru, zdali jsou tato opatření správně využita (Hájek, 2018; Blažek, 2014).

Strategické cíle by měly splňovat určitá kritéria, měly by být tzv. SMART:

- stimulující,
- měřitelné,
- akceptovatelné pro ty, kdo je budou naplňovat,
- reálné,
- timed – vymezené v čase (Sedláčková, Buchta, 2006; Souček 2015).

## **2.2 Intelektuální kapitál**

Intelektuální kapitál představuje souhrn hodnot a schopností rozvíjet znalosti. Tvoří značnou část tržní hodnoty podniku. Ekonomika v posledních desetiletích mění svoji závislost na naturáliích, a proto se od nejmodernějších technologií pozornost přesouvá právě do oblasti lidské. Tento pojem popisuje místo s lidskou kreativitou, originalitou tvůrčího myšlení a s nalézáním nových forem přidávaných hodnot. Intelektuální kapitál spolu s finančním kapitálem je součástí modelu tržní hodnoty společnosti. Intelektuální kapitál se dělí na tři skupiny kapitálů: lidský, strukturální, zákaznický (Petříková, 2010).

Lidský kapitál představuje potenciál pro budoucí úspěch. Jedná se o nejnápadnější složku intelektuálního kapitálu. Obsahuje všechny znalosti, schopnosti, kompetence, angažovanost, motivaci, expertízy a kreativitu zaměstnanců. Většina z těchto komponentů je v lidech, pokud tedy opouštějí společnost, lidský kapitál se ztrácí s nimi (Barták, 2008).

Strukturální kapitál obsahuje vše, co souvisí s organizační rutinou. Dá se dále rozdělit na inovační a procesní kapitál. Zahrnuje tedy hodnoty, know-how, patenty, koncepce, firemní procesy, infrastrukturu, kulturu nebo IT. Tyto dva kapitály obsahují vše, co zůstane ve společnosti i přes odchod zaměstnanců.

Zákaznický kapitál se stará o vztahy se zákazníky a vede o nich databáze. Dále stabilizuje vnější vztahy s dodavateli, výzkumnými institucemi, investory, společnostmi a ostatními stakeholdery (Keřkovský, Drdla, 2003; Hájek, 2018).

Mezi hlavní přínosy intelektuálního kapitálu patří lepší využitelnost pracovníků a znalostí, snadnější získávání nových dovedností, růst inovativnosti, efektivnosti a pracovní morálky, zlepšení dodavatelské sítě, zlepšení orientace na zákazníka, růst flexibility a schopnosti reakce firmy (Truneček, 2004; Žufan, 2012).

### 2.3 Měření znalostí

Měření produktivity znalostní a nehmotných aktiv je stejně důležité jako měření hmotného majetku. Existuje řada důvodů pro měření a mezi základní patří hodnocení, kontrola a učení. Top vedení by mělo hodnotit úspěšnost popř. neúspěšnost vkládaných investic do intelektuálního kapitálu (Hájek, 2018; Mládková, 2004).

Tabulka 1: Druhy měřicích modelů znalostní strategie

Nástroje a ukazatelé	Metody	
	finanční	nefinanční
Tobinův ukazatel q	Cash-flow	Balanced Scorecard
Pavouk	Náklady	EFQM
Intelektuální potenciál přidané hodnoty	Poměr tržní a účetní hodnoty	SWOT
Znalostní intenzita	Accounting for Future AFF	Value Chain Scorecard
Brainstorming	Total value Creation TVC	Scandinavia Navigator
Monitor znalostních aktiv		Knowledge Assets Maps

Zdroj: vlastní zpracování dle Trunečka, 2004

Toto měření je ale složitější z důvodu nejednoznačného stanovení měrných jednotek a postupů. V současnosti se již navrhly systémy měření a to podle způsobnosti nebo vnitřní a vnější struktury dle tabulky 1. Tato měření probíhají pomocí identifikace klíčových oblastí růstu či obnovy, účinnosti a stability. Pro každou oblast by měla být sestavena množina

indikátorů

a finančních měřítek vycházející z detailní diskuze. Nejvíce se budou tyto indikátory dotýkat top managementu a zaměstnanců, proto je nutné nastolení souladu mezi nimi. Indikátory se využívají pro nastolení rovnováhy mezi aktuální a cílovou situací nebo alespoň k minimalizaci nesouladu. Po zmapování současné situace podniku se využijí jednotlivé nástroje či ukazatele a druhý následovný bod je členěn na měřicí systém (Častorál, 2010).

### **2.3.1 Pavouk**

Paprskový graf neboli spider-graf umožňuje sledovat více ukazatelů najednou. Prezentuje se pomocí paprskovité metody a vychází z poměrových ukazatelů. Poskytuje přehledné výsledky postavení podniku v řadě ukazatelů vůči konkurenčním podnikům. Jednotlivé ukazatele se dají sledovat v různých časových sledech. Jde o jednoduchou metodu finanční analýzy, která porovnává data a slučuje je do jediného grafického zobrazení. Pro jeden graf si podnik může vybrat až 16 různých ukazatelů z celkových čtyřiceti. Lze porovnávat až dvacet společností v jednom grafu. Čím dále je křivka od středu, tím vyšší je hodnota ukazatele. V poslední době získal tento typ grafu oblibu, jelikož jeho hlavními výhodami jsou přehlednost, rychlost a jednoduchost (Truneček, 2004).

### **2.3.2 Balanced Scorecard**

Jedná se o komplexní systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. BSC model vznikl na potřebě podniku být dlouhodobě konkurenceschopný. BSC metoda skloubila finanční rozměr podniku spolu se strategickým systémem výkonnosti. Vyjadřuje rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými strategickými cíli. Celistvý systém se využívá k tvorbě budoucích příležitostí růstu a k vyjasnění a řízení strategie podniku. Dekomponuje strategické soustavy do nižších stupňů hierarchického řízení. Plní kontrolní funkci, která poskytuje manažerům výsledky z měřitelného hodnocení dosažených strategických cílů. BSC mechanismus zpravidla využívá skupina lidí – tým odborníků spolu s podporou vrcholového vedení. Neformuluje jednotlivé prvky organizace, ale pomáhá je konkretizovat a rozvíjet na úrovni taktického a operativního plánování (Veber, 2009).





Obrázek 3: Strategický rámec BCS

Zdroj: vlastní vyhotovení dle prezentace KM, Hájek, 2018

Z obrázku 3 vyplývá, že metoda BSC využívá jak finančních, tak nefinančních ukazatelů.

Z tabulky 2 můžeme vyčíst příklady dílčích cílů každé jednotlivé perspektivy, na které se metoda BSC může zaměřovat.

Pro efektivní uplatňování BCS je popsán i logický postup v sedmi krocích:

1. Vychází se z vize, mise a strategických záměrů. Vytvoří se strategické mapy pro komplexní model interakčních vazeb mezi dílčími cíli jednotlivých perspektiv.
2. Stanoví se jednotlivé perspektivy BSC.
3. Specifikují se dílčí cíle, finanční a nefinanční měřítka a jejich váhy.
4. Určí se cílové hodnoty jednotlivých měřítek výstupů neboli indikátorů.
5. Dochází k zavedení vzájemného propojení vize, strategie, cílů a hodnot jednotlivých měřítek. Provádí se interakční vyvážení.
6. Vytvoří se programy neboli strategické iniciativy pro dosažení cílových hodnot jednotlivých měřítek.

Připravený BSC projekt se zavede do praxe. Zapojí se personální, organizační a technické řízení společnosti (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Tabulka 2: Dílčí cíle jednotlivých BSC perspektiv

<b>Perspektiva</b>			
<b>finanční</b>	<b>zákaznická</b>	<b>interních procesů</b>	<b>učení se a růstu</b>
růst obrátu „ROCE“	efektivnost prodeje „ROS“	inovace procesů	produktivita zaměstnanců
výnosnost investic „ROI“	tržní podíl	počet prodaných výrobků	spokojenost zaměstnanců
výnosnost vl. jmění „ROE“	udržení a loajalita zákazníků	evidence pohybu zásob	udržení zaměstnanců a fluktuace
ekonomická přidaná hodnota „EVA“	počet objednávek	poprodejní servis	osobní růst zaměstnanců
čistý zisk „net profit“	spokojenost zákazníků	základní a aplikovaný výzkum	patenty společnosti
velikost nákladů	získávání nových zákazníků	vývoj nových výrobků	počet uskutečněných školení

Zdroj: vlastní vyhotovení dle Petříkové, 2010

### 2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi marketingový nástroj strategické rázu. Patří mezi nejrozšířenější a nejpoužívanější analytické techniky. Tato situační analýza považuje strategii za způsob řízení podniku. Komplexně vychází z prostředí organizace a je zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost podniku. Hlavními přínosy jsou přehlednost, komplexnost a stručnost. Strategii považuje za správný způsob řízení, který neutralizuje hrozby vnějšího prostředí, využívá budoucích příležitostí, odstraňuje negativní a slabé stránky a rozvíjí silné stránky podniku (www.ipodnikatel.cz, 2011).

Její název je dovozen od počátečních písmen hlavních faktorů: Strengths – silné stránky firmy, Weaknesses – slabé stránky firmy, Opportunities – příležitosti v okolí firmy, Threats – hrozby okolí. Při analyzování silných a slabých stránek podniku se SWOT analýza zaměřuje na vnitřní zdroje podniku. Na rozdíl od hrozeb a příležitostí se dají snadněji změnit, jelikož se jedná o interní prostředí. Pozitivní i negativní stránky podniku se posuzují vzhledem ke

konkurenci. Cílem je maximalizace silných stránek a eliminace slabých stránek (www.marketingmind.cz, 2017; Grasseová, Mikeš, 2010).

Tvorba nových příležitostí pomáhá neutralizovat hrozby, rozvíjí okolí podniku a posiluje pozici na trhu. Příležitosti závisí na charakteru odvětví, fázi odvětví či druhu trhu, zda se jedná o globální nebo mezinárodní trh. Cílem je identifikace možných rizik a možných příležitostí a dosažení jejich zvýšení či snížení. Nelze je zcela maximalizovat ani minimalizovat. Příležitosti i hrozby se vývojem makro i mikro prostředí mohou měnit, a proto je vhodné je pravidelně sledovat (Jirásek, 2003).

SWOT-analýza		Interní analýza	
		Silné stránky	Slabé stránky
E x t e r n í  a n a l ý z a	Příležitosti	<i>S-O-Strategie:</i> Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti (projektu).	<i>W-O-Strategie:</i> Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	Hrozby	<i>S-T-Strategie:</i> Použití silných stránek pro zamezení hrozeb.	<i>W-T-Strategie:</i> Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky.

Obrázek 4: Přístupy SWOT analýzy

Zdroj: www.malamarketingova.cz

Na obrázku 4 vidíme SWOT analýza rozšířenou o čtyři zjednodušené přístupy:

- S-O (maxi-maxi), který se snaží maximalizovat silné stránky a využít maximálně příležitosti,
- W-O (mini-maxi), strategie se zaměřuje na eliminaci slabých stránek, aby nepřekážely při využití naskytnutých příležitostí,
- S-T (maxi-mini), využívá maximalizaci silných stránek k minimalizaci hrozeb,

- W-T (mini-mini), strategie zaměřující se na eliminaci negativních dopadů a vyřešení znepokojivého stavu (Cimbáliková, 2012).

### 3 VYBRANÝ PODNIK

V polovině této práce je představen podnik Kiekert, jak v globálním měřítku, tak i na úrovni české pobočky. Zaměříme se na jeho organizační strukturu a firemní kulturu, které právě souvisí s managementem znalostí.

#### 3.1 Charakteristika podniku Kiekert AG

Podnik Kiekert AG, se sídlem v německém Heiligenhausu, je technologickým podnikem a lídrem v oblasti zamykacích systémů. Nalezneme ho v celkem 11 zemích svět, na všech kontinentech a s více než 6 500 zaměstnanci ve svých osmi vývojových, třech výrobních a dvanácti prodejních centrech. Dnes se staví tento dodavatel, jehož úspěšná historie začala již v roce 1857, se svými zámkovými systémy na první příčku automobilového trhu po celém světě. V každém třetím vozidle nachází patentovaný zámek podniku Kiekert. Nejenže se jedná o strategického partnera pro více než 60 výrobců automobilů, ale zároveň představuje moderního, stabilního a spolehlivého zaměstnavatele pro své zaměstnance (Kiekert AG, 2014).

Vize Kiekertu staví hlavně na postavení podniku jakožto technologického lídra ve výrobě zamykacích systémů. Bezpečnost, komfort a kvalita zamykacích systémů řadí Kiekert na první příčku volby automobilových výrobců po celém světě.

Mise Kiekertu zní, že jako technologický lídr s vedoucím postavením na trhu vyvíjí a vyrábí špičkové inovace v oblasti automobilových bezpečnostních a komfortních systémů. Zaměstnanci stojí za úspěchy podniku již více než 160 let a tvoří jeho pevný pilíř. Díky svým bohatým zkušenostem a odborné kvalifikace zaměstnanců neustále vyvíjí výrobky podniku. Rozvíjí své prostředí pro profesionální a osobní růst každého zaměstnance, seberealizaci, otevřenou firemní kulturu s možností se volně angažovat a v celku tvoří flexibilní organizaci.

Společenským cílem je přinášet řešení pro větší bezpečnost, efektivitu a komfort a stále být jedničkou na globálním automobilovém trhu ve výrobě zamykacích systémů. Motto: „My všichni tvoříme Kiekert“ (Firemní intranet).

### 3.1.1 Historie podniku

Úspěšná historie podniku sahá až do roku 1857, kdy první závod vznikl v Německu, v městské části Isenbügel, v Heiligenhausu . O založení tehdejší továrny zabývající se výrobou zámků a kovových součástí se postaral Arnold Kiekert a jeho synové, podle kterého vznikl i první název firmy “Arnold Kiekert and Sons“.

Roku 1888 bylo výrobního středisko přesunuto do centra Heligenhausu. Přelomovým se stal rok 1974, kdy firma Kiekert jako první na trhu zámků vynalezla systém centrálního zamykání, který je nezbytnou součástí automobilového vybavení. Celosvětově roku 1984 nastal průlom v podobě systémových zámků, které jsou v současnosti nainstalovány téměř v každém vozidle. Podnik i nadále nezhálel a o šest let později představil elektrické zamykání, inovativní bezpečnostní a komfortní systém s pneumatickým pohonem, vylepšený přitahovač dveří a díly dveřních systémů pro autobusové a kolejové vozidla.

I v dnešní době si Kiekert AG především klade důraz na vývojové trendy a inovace v automobilovém průmyslu a drží si tak pozici vůdce ve vývojové oblasti. Díky svému rychlému vzestupu a úspěchům se postupně otevíraly nové pobočky v USA, které se sloučily a přesunuly do závodu ve Wixomu, ve kterém výroba funguje do dnes.

V roce 1993 se Kiekert rozšířil o český výrobní závod, ležící 100 km od Prahy, v malém městě Přelouč a postupem času se z něj stal největší výrobní závod v celosvětovém měřítku.

O rok později jsou části společnosti sloučeny pod názvem Kiekert AG a roku 1995 své mezinárodní působení rozšířily o třetí výrobní závod v Mexiku v městě Puebla a zasloužily se tak o zásobování automobilového trhu v regionu NAFTA. Kiekert AG nezhálel a v dalších letech proniknul na asijský kontinent nejdříve do čínského města Changshu dále pak do Jižní Koree, Japonska a otevřel další čínské výrobní středisko v Zhengzhou.

Díky svému globálnímu postavení a vynikající strategii v oblasti inovací podniku vyvíjí zámkové platformy Alphu, Betu a New Rear Compartment, bezpečnostní zámek Active Inertia s ochranou při nehodě, E-zámek neboli elektrický zámek, LED zámek pro lepší viditelnost, stanovuje milníky pro prémiové zámky, spojuje flexibilitu s vysoko-objemovou výrobou a přizpůsobuje se tak nejsložitějším požadavkům svých zákazníků. Roku 2014 se otevírá pobočka v Rusku, Brazílii a v tentýž roce se vyvíjí nový zámek pro kamiony (Kiekert AG, 2014).

## 3.2 Český závod Kiekert-CS, s.r.o.

Firma Kiekert-CS vstoupila na automobilový trh jako společnost s ručením omezeným 1. června roku 1993 zapsáním do obchodního rejstříku v Hradci Králové. Kiekert-CS začal fungovat s pouhými 60 zaměstnanci a 1 výrobní halou, vypracoval se až na úroveň největšího závodu v globálním měřítku s více než 3 400 zaměstnanci a současně s 5 velkými výrobními halami. Tato společnost na Pardubicku roku 2017 utržila 9,2 miliardy korun a zisk po zdanění činil o 267 milionů korun, tyto výsledky byly rekordní, produkce se i nadále zdvojnásobily, nové zakázky přibýly a závod se stále rozvíjí (Blesk, 2014; Blesk 2017).

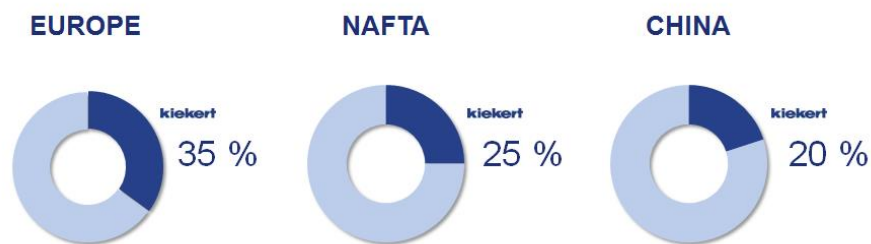
Do hlavního předmětu činnosti firmy patří zámečnictví a nástrojářství, podrobněji pak výroba, instalace a testování zámků, zámkových systémů a systémů centrálního zamykání včetně všech průmyslových vynálezů a inovací, kdy klíčovým produktem a tzv. „gro“ celé skupiny Kiekert AG jsou zámky bočních dveří. Většina výroby se exportuje a tuzemský trh je zásobován jen minimem produkce. Přeloučský závod dodává přes 7 000 variant zámků automobilkám Ford, Daimler, Peugeot, Citroën, Fiat, Renault, koncernu Volkswagen, kam řadíme značky Volkswagen, Audi, Seat, Porsche a pyšní se i výrobou pro vozidla vyšší třídy jako je Ferrari nebo Maserati (Savs, 2018).

### 3.2.1 Postavení na trhu

V letošním roce firma postavila a otevřela pátou výrobní halu a již má okolo 60 výrobních linek, na kterých ročně vyrobí 50 milionů zámkových systémů. Pokud tyto statistické údaje z roku 2017 přepočteme na jedno vozidlo, denně se zhotoví množství zámků potřebných pro 40 000 vozidel. Tato společnost má i svá unikátní robotická pracoviště, sestavená na základě skvělých inovačních schopností dlouholetých výzkumných a vývojových zkušeností. Díky svým speciálním navrženým robotům je podnik schopen navyšovat výrobní kapacity (Firemní intranet).

Za svou více než 160 let dlouhou existenci na automobilovém trhu tato technologická společnost vyrobila přes 2 miliardy zámků a díky svému celosvětovému působení získala 20% podíl na globálním trhu. Celkové tržby na konci roku 2017 přesáhly 880 mil. EUR, což v přepočtu činí 24 mld. Kč a tím se hrdě staví na první příčku s 35% podílem v Evropě, získává první místo v regionu NAFTA s 25% podílem na trhu a získává také přední postavení v Číně s 20% podílem na asijském trhu. Všechny podíly jsou vyjádřeny v obrázku 5. Skupina

Kiekert-AG denně vyrobí okolo 270 000 zámků do aut během 24 hodinového nepřetržitého provozu – to je 187,5 zámků za minutu a 3 zámků za vteřinu (Idnes, 2017).



Obrázek 5: Podíl na jednotlivých trzích

Zdroj: Kiekert AG, 2014

### 3.3 Organizační struktura

Mateřská společnost Kiekert se nachází v Německu a řídí svých 11 dceřiných společností jako celosvětový koncern, kdy v čele stojí předseda představenstva pan Dr. Guido Hanel. Celkem má koncern Kiekert AG 12 závodů v 11 zemích a to v:

- Německu,
- České republice,
- USA ve Wixomu,
- Mexiku,
- Brazílii,
- Severní Korei,
- Číně, 2 pobočky Zhengzhou a Changshu,
- Rusku,
- Japonsku,
- Švýcarsku,
- jižní Africe.

Členění německého závodu slouží vlastně jako podklad a vzor pro strukturu organizací v ostatních zemích. Organizační struktura se moc neliší mezi jednotlivými pobočkami. Odchylky nalezneme pouze v počtu oddělení v jednotlivých zemích. V některých pobočkách například chybí marketingové či právní divize. Jelikož má firma Kiekert globální charakter a řadí se mezi velké podniky, nalezneme zde několik divizí a to:

- nákup,
- kvalita,
- informační technologie,
- lidské zdroje,
- finance,
- prodej,
- vývoj produktu,
- produktový management,
- lean management,
- logistika,
- výroba,
- manufacturing engineering,
- launch management – návrhy nových projektů,
- marketing a komunikace
- právní oddělení (Firemní intranet).

Největší počet zaměstnanců pracuje ve výrobě na pozici výrobního dělníka, jednotlivá administrativní oddělení se potom dělí podle své specifikace. Firma má třístupňové řízení, které tvoří:

- generální ředitel,
- vedoucí divizí,
- vedoucí oddělení.

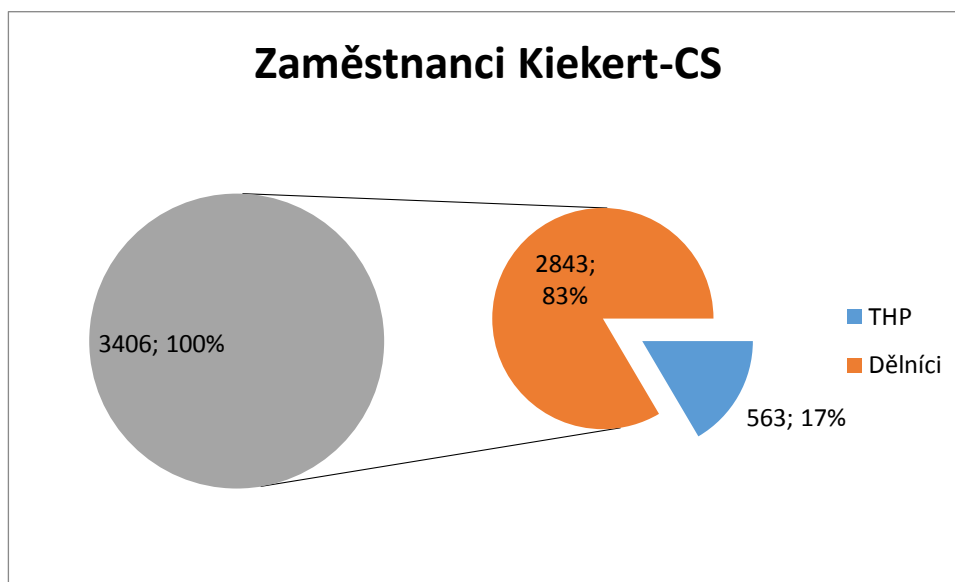
Každá divize je řízena svým vedoucím, který za kvalitní a včasné plnění úkolů uložených generálním ředitelem a spolupráci s ostatními vedoucími divizí.



Každé oddělení / výrobní tým je řízeno svým vedoucím, který odpovídá za kvalitní a včasné plnění úkolů vedoucího nadřízeného manažera divize.

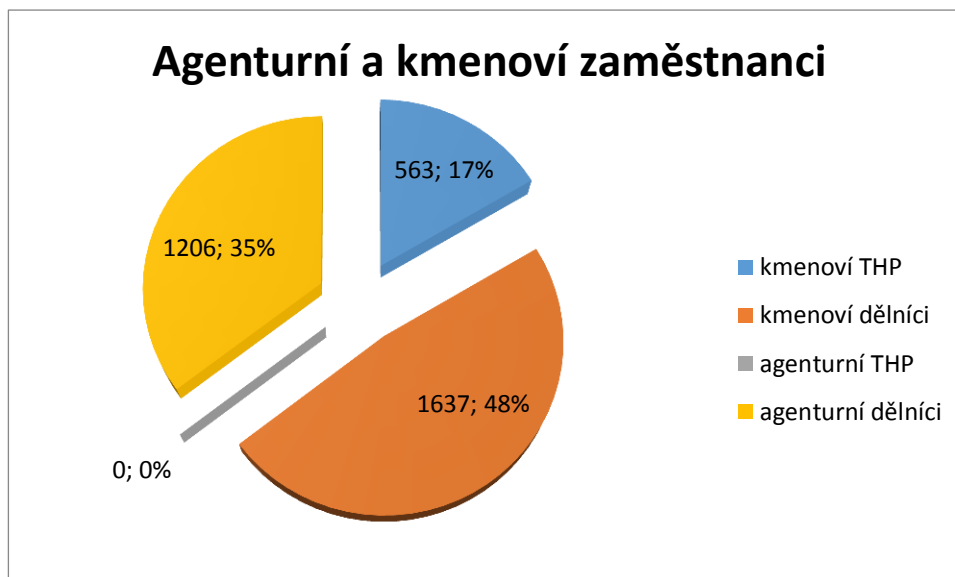
Vztahy nadřízenosti jsou vizuálně patrné z organizačního schématu společnosti firmy Kiekert-CS, který je veden TOP managementem, v jejímž čele stojí generální ředitel pan Ing. Lukáš Hlava, od roku 2004, a manažeři, kteří řídí jednotlivé divize. Český závod je složen z 11 divizí.

Kiekert-CS se řadí mezi největší závod z celé skupiny Kiekert AG a zaměstnává přes 3 400 osob. Musíme ale odlišovat kmenové a agenturní zaměstnance. Kmenoví pracovníci obsazují více než polovinu organizace, celkový počet je 2 200, tedy v tuto chvíli celkových 64 %, z toho 563 osob jsou THP zaměstnanci a 1 637 dělníci. Další dělníci jsou doplňováni agenturami Simix a Stanon a to v aktuálním počtu 1 634. Toto procentní znázornění je vyjádřeno ve dvou grafech v obrázcích 6 a 7.



Obrázek 6: Graf - dělníci vs. THP pracovníci v CZ závodě

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 7: Graf - agenturní vs. kmenoví zaměstnanci

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.4 Firemní kultura

Firmy více než 160 let dlouhá úspěšná historie je příběhem neúprosných inovativních kapacit. Nadšení z pokroku také ovlivňuje podstatu firemní kultury. Důsledně se posouvá v před především vývoj produktů Kiekertu a pečlivě se stará o pracovní hodnoty. To rozhodně není jediné, co z nich dělá předního hráče v technologiích zamykacích systémů automobilů. Orientace na hodnoty tvoří inspirativní pracovní klima a formuje budoucnost firmy. Trvalými inovacemi a stabilním vývojem produktů podporuje automobilový průmysl. Pro zákazníky Kiekertu jsou spolehlivým partnerem. Z pozice lídra na trhu přispívají k větší bezpečnosti, efektivitě a komfortu na celém světě.

Neustálé zlepšování výkonnosti podniku patří do dalšího podstatného bodu firemní kultury. Disponuje integrovaným a globálním řízením procesů, které jsou sepsány v dokumentech tzv. GIMS. Kiekert dbá na hospodárnost a udržitelnost využívání zdrojů, má vypracovaný komplexní systém interních auditů. Společnost definuje závazné cíle a hodnotí dosažené výsledky, soustředí se především na dosažení své vize. Klade důraz na prevenci rizik.

Firemní kulturu tvoří především spokojení zaměstnanci, proto podnik ctí principy etiky a rozvíjí zaměstnance, motivuje je k samostatnosti a vlastní odpovědnosti. Chová respekt ke všem zaměstnancům, kteří představují nejdůležitější aktivum společnosti. Nabízí různé

vzdělávací programy a příležitosti k dalšímu odbornému vzdělávání na všech úrovních. Dbá na dodržování kodexu chování ve všech závodech Kiekertu (Interní zdroj – GIMS, 2018).

## 4 SOUČASNÝ MANAGEMENT ZNALOSTÍ

V této kapitole si představíme řízení jednotlivých oddělení, které mají určitou souvislost s managementem znalostí. Bohužel v podniku Kiekert není samostatné oddělení, které by se zabývalo získáváním, rozvojem a sdílením znalostí mezi zaměstnanci. Nejvíce se takovému oddělení přiblížilo teprve nedávno vzniklé oddělení Marketingu a komunikace.

Tato část vychází z provedených rozhovorů s manažery Lean managementu, HR divize a vedenými dotazníky na personálním oddělení. Jsou zde vymezené cíle a strategie podniku, o které se stará divize Lean managementu, popsané činnosti oddělení marketingu a komunikace a základní činnosti divize Lidských zdrojů.

Představíme si blíže interní komunikaci ve firmě, a tedy průběh předávání znalostí mezi odděleními díky sdělovacím prostředkům a globální procesní příručku GIMS určenou pro celosvětový koncern Kiekert AG.

### 4.1 Lidské zdroje

Organizační strukturální změny provádí globální personální oddělení a na lokální úrovni se zpracovávají individuální personální změny pracovníků. V místním závodě pracuje 14 zaměstnanců, pod vedoucím divize lidských zdrojů. Všichni pracovníci divize HR, stejně tak jako celý podnik Kiekert-CS, pracují v tzv. podnikovém systému SAP, který pomáhá v plánování, dodržování termínů, kontrole a celkovém řízení společnosti.

Hlavním cílem personálního oddělení je zamezit častým odchodům zaměstnanců, tedy snížit fluktuaci, plán obsazenosti otevřených pozic má být plněn minimálně na 90 %. To se podniku Kiekert-CS za rok 2018 povedlo. Největší míra fluktuace je u zaměstnanců na pozici dělníka. Měsíčně průměrně odejde 25 zaměstnanců, z toho 18 osob právě na pozici dělníka, 4 osoby na pozici tzv. indirect pracovníka (manipulanti, údržbáři, skladníci) a 3 THP zaměstnanci.

Organizační struktura této divize je liniová a dělí se na tři velké skupiny:

- personální řízení,
- účetnictví a mzdy,

- marketing a komunikace.



Obrázek 8: Organizační struktura HR

Zdroj: vlastní zpracování dle firemního intranetu

Adaptační proces nových zaměstnanců probíhá na pracovní i sociální úrovni. Nejde tedy jen o informační a administrativní úkony, během kterých se splňují povinnosti z pohledu legislativy. Kiekert-CS se snaží prohloubit vazbu a kontakt s novým pracovníkem přes personální oddělení. Během prvního nástupního dne zaměstnanec musí podepsat smlouvy, být seznámen s pracovními podmínkami a proškolen, ale nejedná se jen o vstupní zaškolení. Jde o hlubší proces, kdy společnost přijímá nového člena do svého týmu, ve kterém by se měl cítit co nejlépe. Nový zaměstnanec totiž prochází stresovými situacemi, nová práce, noví kolegové, nové úkoly či nové požadavky. Musí se adaptovat. A adaptační program mu pomáhá stres zmírnit a zvládnout, motivovat ho, pomáhá se v kratší době zorientovat na pracovním poli, snižuje se míra konfliktů a míra fluktuace.

Nástupní dny probíhají první den v měsíci, výhodou tedy je, že už se během tohoto dne můžete seznámit se svými novými kolegy. Po všech školeních, prezentacích o společnosti a podepsání smluv jdou nováčci s personalistou obhlédnout terén a lehce se seznámit s areálem Kiekertu, po obhlídce následuje společný oběd v místní kantýně a poté už si nové pracovníky vyzvedávají příslušní vedoucí jednotlivých oddělení, kam má nováček nastoupit. Vedoucí seznámí zaměstnance se zbytkem týmu, většinou se všemi členy daného oddělení, seznámí ho s cíli a úkoly a ukáže mu jeho nové pracovní místo.

Firma Kiekert-CZ spolupracuje s několika obchodními partnery, kteří podniku poskytují benefity nejčastěji ve formě finančních poukázek na masáže, bankovní služby, cestovní zájezdy, kulturní akce, prodej a servis automobilů či mobilní tarify.

Hlavními partnery jsou:

- T-Mobile
- ČSOB, Komerční banka, ERA, Poštovní spořitelna,
- Exim Tours, Čedok,
- Kulturní služby města Přelouč,
- Léčebné lázně Bohdaneč, VERA studio zdraví a krásy,
- Topfit, Fitness kasárna,
- Autodryml Pardubice.

Mezi další důležité a využívané benefity patří týden dovolené navíc, celozávodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění, firemní společenské akce a sebevzdělávací kurzy (Interní zdroj – benefity, 2011).

Proces vzdělávání a výcviku je v každém závodě společnosti Kiekert utvářen na základě pravidelně prováděného ověřování požadavků na pokročilé vzdělávání. Dále sem spadá koordinace, realizace a hodnocení opatření v oblasti vzdělávání. Opatření v oblasti výcviku a vzdělávání tvoří podstatnou část odpovědnosti personálního oddělení. V popředí při tom stojí především normativní a zákonné požadavky, individuální, osobní rozvoj, jakožto změny v souvislosti s požadavky, které mají vliv na určité pozice a oblasti (Interní zdroj – školení, 2011). V tabulce tři jsou uvedeny příklady hlavních druhů školení, především pro dělnické pozice a indirect pracovníky.

Tabulka 3: Druhy školení v technologickém závodě

Název školení	Perioda	Školitel
Školení BOZP	1 x ročně, nejméně jednou za rok (myšleno do 365 dní)	Interní
Školení BOZP pro vedoucí zaměstnance	1 x za 3 roky, nejméně 1 x za 3 roky (myšleno do 1095 dnů)	Interní nebo externí
Školení PO	1 x za 2 roky, nejméně 1 x za 2 roky (myšleno do 730 dní)	Interní
Školení PO pro vedoucí zaměstnance	1 x za 3 roky, nejméně 1 x za 3 roky (myšleno do 1095 dnů)	Interní nebo externí
Školení nakládání s chemickými látkami a směsmi	1 x ročně, nejdéle do konce kalendářního roku	Interní nebo externí
Školení práce ve výškách	1 x za 12 měsíců. Bez aktuálního školení nesmí zaměstnanec práci ve výšce vykonávat.	Externí
Školení obsluhy manipulačních vozíků	1 x ročně, nejdéle do konce kalendářního roku	Externí
Školení řidičů motorových vozidel	1 x ročně, nejdéle do konce kalendářního roku	Externí
Školení první pomoci	1 x ročně, nejdéle do konce kalendářního roku	Externí
Školení obsluhy a údržby laserových zařízení	1 x ročně, nejdéle do konce kalendářního roku	Externí
Školení svářečů	1 x za 2 roky, nejdéle do konce platnosti osvědčení	Externí
Školení elektrikářů	1 x za 3 roky, nejdéle do konce platnosti osvědčení	Externí
Školení zaměstnanců pověřených manipulací s tlakovými lahvemi	1 x za 3 roky, nejdéle do konce platnosti osvědčení	Externí
Školení jeřábníků a vazačů a obsluhy pracovní plošiny	1 x ročně, nejdéle do 3 měsíců po uplynutí platnosti	Externí
Školení obsluhy pracovní plošiny	1 x ročně, nejdéle do 3 měsíců po uplynutí platnosti	Externí

Zdroj: Interní zdroj – školení, 2011

#### 4.1.1 GIMS

Globální systém integrovaného managementu neboli GIMS je znalostní příručkou pro všechny zaměstnance ve všech pobočkách a všech jazycích. V GIMSu jsou popsány jednotlivé organizace, podnikové procesy, vzájemné vazby a podniková politika. Příručka GIMS zajišťuje soulad mezi všemi závody, nastavuje jednotný standard a identické procesy celého koncernu. Prolíná témata procesů plánování, výroby, prodeje, strategického řízení, vývoje produktu a inovace a zaměřuje se na dodržování požadavků. GIMS navrhl generální ředitel kvality.

Obsah GIMSu je založen na procesní mapě, v které se rozlišují klíčové procesy, procesy řízení a podnikové procesy. Mezi klíčové procesy podniku patří získávání nových projektů,

které spadá pod Launch management, dále řízení změn, které mají vliv na spokojenost zákazníka a kvalitu produktů nebo sériová výroba. Podnikovými procesy máme na mysli postupy jednotlivých oddělení a do procesů řízení např. bezpečnost a ochrana zdraví, environmentální management nebo podnikové plánování.

## 4.2 Marketing a komunikace

Samostatné marketingové oddělení vzniklo v srpnu 2017, tedy teprve nedávno, v porovnání s datem vzniku společnosti a to roku 1993. Dříve toto oddělení patřilo pod divizi Lidské zdroje, kdy jednotlivé úkoly byly zadávány pracovníkům, kteří měli v určitou chvíli čas na tuto práci. Donedávna se tedy marketingové činnosti řídily z hlavního německého sídla, jak propagace výrobků, reklama, tak získávání nových zákazníků a komunikace s veřejností. Jen jedinému českému záводу, ze všech 12 poboček, toto oddělení chybělo. Pro český a zároveň největší závod, to představovalo velký nedostatek ve vedení podniku. Organizace práce nebyla synchronizovaná, firemní magazín se vydával podle časových kompetencí např. jen 2x ročně a veřejnost Pardubického kraje věděla možná jen o tom, že nějaká velká společnost v Přelouči je postavena, ale pokud se zmínilo o výrobním technologickém podniku, většina lidí měla v podvědomí Foxconn či Panasonic.

S nástupem nového manažera, který je také členem globálního marketingového týmu a mezinárodní komunikace, a jako jediného člena marketingového oddělení se situace výrazně zlepšila. Je ale jasné, že jeden a půl roku není dostatečně dlouhá doba na zlepšení všech restů. Marketingové oddělení tvoří tedy samostatnou jednotku a patří pod divizi Lidské zdroje a zároveň je řízeno globálním marketingovým týmem v Německu, kam se veškeré nové projekty posílají ke schválení. Německé sídlo se stále stará o globální marketing, zatímco český závod se na něm podílí 5 % a zbytek, tedy 95 %, se zaměřuje na komunikaci.

Pokud si položíme otázku, proč se o marketingové činnosti stará německá pobočka, když závod v Přelouči je největším závodem, pak musíme porovnat tyto dva závody počtem THP zaměstnanců a dělníků. Německá pobočka má celkem okolo 600 zaměstnanců a česká skoro 6x více, okolo 3500 zaměstnanců. Na druhou stranu pobočka v Heiligenhausu, hlavním sídlo koncernu Kiekert, je tvořeno z 85 % kancelářskými pozicemi a zbytek, tedy pouhých 15 %, je tvořen dělníky. Český závod je přesným opakem, 16 % je tvořeno THP pracovníky a zbytek 84 % jsou dělníci, jedná se tedy především o čistě výrobní závod.

Po vytvoření marketingového oddělení proběhlo několik důležitých změn pro rozkvět podniku. Jakmile nastoupil nový manažer na pozici vedoucího marketingu a komunikace, začal se zabývat nejtěžší otázkou podniku a to, jak komunikovat s největším množstvím zaměstnanců, dělníky. Zabýval se otázkou, jak jim sdělit veškeré důležité informace, a proto začal s vylepšením už zavedené komunikační činnosti – vydáváním magazínu, které nyní probíhá 5 x ročně. Zatím existuje pouze v papírové formě, což je veliké mínus v dnešní době technologických změn a vyspělého online marketingu. Aby se magazín dostal opravdu do rukou všech dělníků, je předáván spolu s výplatními páskami. V rozhovoru s manažerem jsem se dozvěděla, že chce online marketing rozvíjet, a proto už se chystá nová podoba elektronického magazínu, která bude aktuální i v mobilní verzi.

V Kiekertu se založila pro komunikaci sociální síť- facebooková skupina - pro všechny zaměstnance společnosti. Zde se sdílejí důležité události např. kulturní akce, charitativní akce, zveřejňují se jídelní lístky, soutěže, oceňování pracovníků atd. Každý člen může vložit jakýkoliv příspěvek či se přímo zeptat na kteroukoliv otázku. Pokud, ale někdo opakovaně vkládá nevhodný urážlivý obsah, je ze skupiny odebrán. V začátcích skupina měla 300 uživatelů a způsobovala společnosti spíše škodu než užitek, jelikož tuto skupinu pracovníci přijímaly jako stránku, kam budou psát pouze svoje stížnosti, pocity, ale nikdo nevkládá fotky a výsledky z marketingových akcí. Vše se nakonec změnilo. Hlavním správcem je tedy manažer marketingu a nyní má facebooková skupina Kiekert už 1 230 členů.

Společnost Kiekert má od počátků i webové stránky, kterými se dostává do podvědomí široké veřejnosti a zákazníkům, kde najdou základní informace o firmě, o historii společnosti, jaké nabízí produktové portfolio, inovace a nejnovější produkty. Marketingový web produktu mají pouze v Německu a nelze použít v ČR, a tak se teprve nedávno vytvořily alespoň webové stránky kiekert.jobs.cz, kde jsou nabízené volné pracovní pozice. Podnik Kiekert by měl začít uvažovat i o dalším sociálním nástroji – Instagramu. Instagram je skvělý nástroj, jak zaujmout především mladou generaci, pro společnost příležitost získat vhodné studenty na pracovní pozice, a zároveň efektivně a účinně propagovat své výrobky či spolupracovat s dalšími velkými výrobními závody.

#### **4.2.1 Interní komunikace**

Pro management znalostí je důležitá interní komunikace, která je nezbytným předpokladem pro úspěšné řízení společnosti. Díky ní jsou řešeny určité stížnosti a podněty na příslušné organizační úrovni.



Interní komunikace probíhá prostřednictvím několika prostředků:

- firemní intranet,
- magazín Kiekert-CS,
- specializovaný jednoletý časopis Entry,
- nástěnky a schránky,
- televize,
- e-mail Outlook,
- facebooková skupina.

#### **4.2.2 Zukunftsmacher program**

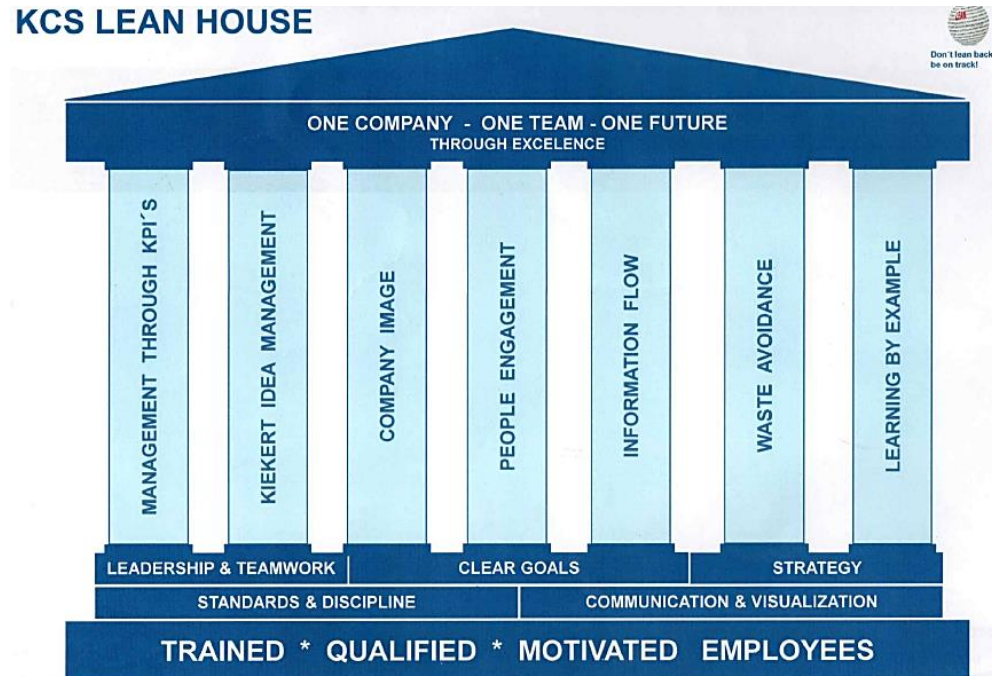
Jde o silný řídicí nástroj, který propojuje komunikaci mezi globálními pobočkami, snaží se snižovat odchylky mezi jednotlivými závody a nastolit integrovaný kooperující systém. Každý rok probíhá výběrové řízení z interního prostředí firmy na tzv. pozice zukunftsmachera. Tyto osoby sledují současný stav podniku, jeho rozvoj, dosahování cílů a strategií a zaměřují se na spokojenost zaměstnanců a podnikovou kulturu. Snaží se o prosazení image firmy široké veřejnosti, připravují podklady pro nové projekty, utužují podnikovou kulturu. Jednou za rok pak zukunftsmacheři odjíždějí na zahraniční workshopy, kde se řeší otázky na mezinárodní úrovni.

### **4.3 Lean management**

Tato divize se zabývá tzv. úzkým managementem tedy řízením podniku Kiekert, stanovuje jeho cíle a strategie. Díky svým předem stanoveným nástrojům dosahuje právě těchto cílů, co s nejvyšším ziskem a zároveň pomáhá podniku ušetřit, co největší obnos peněz. Na úrovni této divize probíhají projekty a s nimi související strategická rozhodnutí na lokální úrovni.

Dle obrázku 9 si lze lean management představit jako stavbu tvořenou pevným základem, sklepem, sedmi pilíři a střešou, kde na samém vrcholu najdeme jednu společnost, silný tým, který se díky své podstavě a pevným pilířům nerozpadne. Zároveň všechny spojuje myšlenka podniku „My tvoříme Kiekert“.

## KCS LEAN HOUSE



Obrázek 9: Dům lean managementu

Zdroj: Nerad, 2015

Top manažeři se snaží tuto myšlenku utužovat, zaměřují se především na spokojenost zaměstnanců, své podřízené efektivně motivují, efektivně kvalifikují a efektivně trénují. Právě vysoce motivovaní zaměstnanci, kteří se rádi zapojují do výzev podniku, tvoří pevný základ podniku. Vždycky se dosahuje nějakých výsledků, ale bez efektivnosti, jsou snahy a výsledky zaměstnanců zbytečné, proto je na efektivnost kladen důraz.

Základem společného cíle je uspokojení potřeb podnikových externích a interních zákazníků bez zbytečného plýtvání a velkých ztrát. Hlavními cíli lean managementu je dosažení 100% přidané hodnoty, zvýšení konkurenceschopnosti, využívání správné lean kultury. Pokroky nebo naopak špatné výsledky jsou měsíčně poskytovány globálnímu lean manažerovi. Všechny aktivity manažerů stojí na předem daných organizačních standardech a snaží se vést své zaměstnance, tak aby se chovaly disciplinovaně a dle stanovených standardů. Oboustranná komunikace mezi managementem a zaměstnanci tvoří úspěch podniku spolu s jasnými představami o úspěšné budoucnosti a novými nápady. S předáváním informací a komunikací, souvisí i právě další bod a to správné vedení lidí a jejich vzájemná spolupráce, používání individuálních dovedností, správné usazení zaměstnance na vhodnou pozici, kde nejefektivněji využije svých znalostí a pro vedení je nejdůležitější zpětná konstruktivní vazba, jak pozitivní, tak negativní. Pro všechny by měly být jasné čisté cíle, každé oddělení se

soustředí na své cíle, se kterými musí být seznámeni. Bez jasného porozumění cílů nemůžeme těchto cílů ani dosáhnout. Posledním bodem tzv. sklepa je strategie, kdy lidé mají být obeznámeni s metodami a plány, jak dosáhnout společné kladné budoucnosti a měli by velmi chtít takové budoucnosti dosáhnout, s tím souvisí i výše zmíněná motivace. Jak můžeme vidět, vše souvisí se vším, všechny podklady základů se prolínají, a proto tvoří nerozbitnou pevnost.

Strategie Kiekertu je založena na filozofii společnosti definované v rámci její vize a mise. Kiekert strategie se zaměřuje na další vývoje produktů, zákazníky, globální trh, závody a procesy firmy. Interní proces utváření strategie zahrnuje sedm kroků. Nejdříve se uskuteční analýza stávajícího stavu, poté environmentální screening, definice daného prostoru, hodnotové propozice, model způsobilosti, strategické možnosti a obchodní případ. Tyto úrovně tvoří nadřazenou strukturu pro utváření interní strategie. Kiekert strategie se vyvíjí od globální podnikové strategie, přes lokální až po specifické oblastní strategie. Jako kontrolní orgán globální strategie byl zřízen Řídící výbor tzv. Strategy Steering Board, který uspořádává jednou za měsíc porady za účelem prezentace pokroku a výsledků. Na této poradě se přijímají strategická rozhodnutí, která mají působnost skrz celý vývojový proces.

#### **4.3.1 Kiekert zlepšovateľské návrhy**

KIM neboli Kiekert Idea Management je jedním z nástrojů zlepšovateľského hnutí podniku. Pro kmenové i agenturní zaměstnance platí stejná pravidla. KIM je určitým motivačním faktorem, jelikož za každé podání „rozumného“ zlepšovateľského návrhu pracovník získá 200 Kč.

KIM přináší podniku výhody v:

- zvýšení hospodárnosti podniku,
- zlepšení kvality produktů a procesů,
- zlepšení ochrany, BOZP, požární ochrany a ŽP,
- zlepšení ergonomie a pracovních procesů,
- zlepšení pracovních podmínek a prostředí,
- zlepšení motivace zaměstnanců.

Zapojit se mohou všichni zaměstnanci, jelikož každý pracovník může využít své znalosti v jiných oblastech a tak vzniká široká variabilita nápadů. Odevzdání vyplněného zlepšovateľského formuláře se předává či nebo prostřednictvím svého nadřízeného Lean koordinátorovi nebo jsou v podniku speciální sběrné boxy.

## 5 ANALÝZA PODNIKU KIEKERT-CS

Z níže provedených analýz v podniku a z popsání současného managementu znalostí vyplývá, že v podniku management znalostí není téměř rozvinut. Jednotlivé prvky jako interní komunikace, informační systémy, školení a vzdělávání zaměstnanců v podniku jsou, ale chybí jim určitá celistvost. Tímto se budeme zabývat v následující a také v poslední kapitole bakalářské práce.

### 5.1 SWOT analýza

V této podkapitole jsou shrnuty, na základě popsaného současného managementu znalostí, silné a slabé stránky podniku, její příležitosti a hrozby.

SWOT analýzou se prolínají čtyři přístupy, které z tabulky 4 vytvoříme a zpracujeme:

#### Strategie SO (max - max)

Podnik Kiekert by měl využít svých dostatečně silných stránek v oblasti výrobního portfolia a inovací a i nadále získávat nové prestižní dodavatele. Ty osoby, které Kiekert zamyká zámky znají, vnímají image značky velice kladně, proto by bylo vhodné využít svoje postavení i dále, více se prosadit u veřejnosti, vnést mezi ně své dobré jméno, vystupovat na charitativních, sportovních či vysokoškolských akcích. Svě globální postavení na trhu, by měl Kiekert utužovat a rozvíjet i pomocí Zukunftsmacher programu. Prezentovat se na mezinárodních akcích a soutěžích, využít nové marketingové oddělení pro svou propagaci i napříč Českou republikou.

#### Strategie ST (max -min)

Společnost Kiekert by se měla zaměřit na snížení fluktuace zaměstnanců a naopak získávat nové odborně kvalifikované zaměstnance s požadovanými znalostmi. Toho může dosáhnout, pokud bude i nadále vyvíjet svou podnikovou kulturu, nabízet novým zaměstnancům příjemné pracovní prostředí s týmovou spoluprací a prostor pro kariérní růst a osobní rozvoj. Dělnické pozice určitě uvítají co nejširší různorodost benefitů a dalších výhod.

Tabulka 4: Swot analýza Kiekert-CS

	<b>Strengths</b>	<b>Weaknesses</b>
<b>Vnitřní prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vedoucí postavení na trhu</li> <li>• vybudovaná základna zákazníků</li> <li>• velké portfolio výrobků</li> <li>• KIM, GIMS</li> <li>• pracovní podmínky, benefity</li> <li>• technická vybavenost</li> <li>• zvyšování produkce</li> <li>• inovace</li> <li>• patenty, know-how</li> <li>• školení a osobní rozvoj</li> <li>• vstupní adaptační proces</li> <li>• logistika</li> <li>• pozitivní vnímání značky</li> <li>• silná infrastruktura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• problémy v komunikaci</li> <li>• tok informací</li> <li>• týmová práce</li> <li>• špatné povědomí o projektech</li> <li>• zastaralé způsoby předávání znalostí</li> <li>• dlouhé zavádění KIM</li> <li>• nedostatečný počet zaměstnanců</li> <li>• agenturní zaměstnanci</li> <li>• omezené rozhodovací práva marketingového oddělení vůči Kiekertu AG</li> <li>• nejasné vymezení kompetencí</li> <li>• nízké povědomí veřejnosti o podniku</li> </ul>
	<b>Opportunities</b>	<b>Threats</b>
<b>Vnější prostředí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• spolupráce s univerzitami</li> <li>• Zukunftsmacher program</li> <li>• charitativní akce</li> <li>• noví prestižní dodavatelé</li> <li>• vzrůstající poptávka po produktech</li> <li>• nové informační systémy</li> <li>• získání dotací na inovace</li> <li>• nové oddělení marketingu</li> <li>• zviditelnění se veřejnosti</li> <li>• nové webové stránky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nedostatek kvalifikovaných pracovníků v oblasti vývoje a výzkumu</li> <li>• nedostatek dělníků</li> <li>• odliv pracovní síly ke konkurenci</li> <li>• fluktuace zaměstnanců</li> <li>• tlak koncernu Kiekert AG na úspory</li> <li>• tlak dodavatelů na navyšování cen</li> <li>• vstup nové konkurence na trh</li> <li>• cizinci a agenturní zaměstnanci</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování

### Strategie WO (min-max)

Komunikační problémy by měl podnik začít řešit přes marketingové oddělení a vedení podniku. Lépe využívat a propagovat své nové webové stránky, využít svého postavení a jezdit na charitativní akce, díky kterým se podnik také dostává do podvědomí veřejnosti. Přes mezinárodní nástroj Zukunftsmacher prosadit své pravomoce jako největší závod z celého koncernu nad hlavním sídlem v Heiligenhausu. Minimalizování nevědomosti o nových projektech by měl podnik zajistit díky nově navrhnutému ICT programu pro řízení projektů, měl by zlepšit design intranetu a pravidelně v elektronické formě zveřejňovat výsledky a průběhy nových projektů

### Strategie WT (min - min)

Mezi hrozby patří nedostatek dělníků a doplňování těchto pracovních míst cizinci a agenturními společnostmi. Tuto hrozbu můžeme eliminovat spoluprací se středními školami, která podniku může pomoc dosazovat na tyto místa brigádníky. A další možností je využít marketingového oddělení pro propagaci a informování volných míst veřejnosti. Tento proces se už začal zlepšovat a to díky novým webovým stránkám, umístěním více komerčních billboardů či benefitu ve výši až 8 000 Kč za doporučení kandidáta od interního zaměstnance. Fluktuace zaměstnanců a odliv pracovní síly ke konkurenci může právě souviset se špatným informačním tokem a informačními kanály. Je teda potřeba tyto vlivy eliminovat. Vedení by mělo lépe rozvrhovat svůj čas, aby se zamezilo dlouhodobé implementaci KIM zlepšovacích návrhů. Pokud podnik vytvoří stabilní a moderní prostředí pro zaměstnance neměla by se pracovní síla přesouvat ke konkurenci.

Nejvíce užitečné jsou pro podnik výsledky SO a WO, které působí na rozvoj znalostních procesů v podniku a na snížení nedostatku zaměstnanců díky Trainee programům pro studenty.

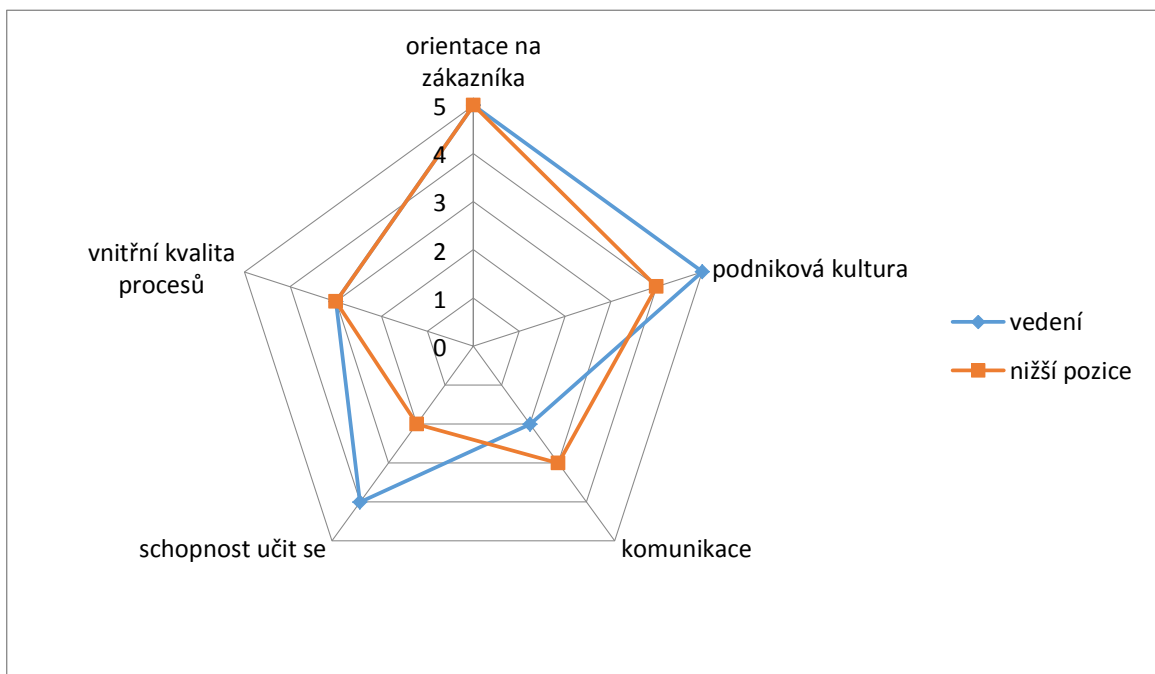
## **5.2 Pavouk**

Spider-graf patří mezi nejjednodušší způsob k systematickému zjištění hlavních hodnot podniku. Dochází ke sledování několika ukazatelů najednou v různých časových intervalech. Z našeho níže uvedeného grafu vychází vnímání jednotlivých hodnot z dvou pohledů. Pomocí dotazníkového šetření pavoučí křivky graf vychází z odpovědí THP pracovníků a také z nižších pozic tedy dělníků a manipulantů. Pavoučí graf vychází z pěti hodnot a to: orientace na zákazníka, podniková kultura, komunikace, schopnost učit se a vnitřní kvalita procesů.

Všechny výsledky jsou vyobrazeny ve vytvořeném pavoučím grafu na obrázku 10. Dotazatelé se shodli na dvou ukazatelích a to, že se podnik především orientuje na zákazníka a interní kvalitě procesů, která je dle jejich pohledu na průměrné úrovni. Cílem podniku je uspokojení potřeb zákazníků, měření jejich kvality spokojenosti, pravidelná komunikace se zákazníky. Na základě zákaznických potřeb podnik rozvíjí své produkty a vyvíjí nové inovace. Hodnocení kvality interních procesů je na průměrné úrovni a obě dvě strany se shodly, že je ještě dost, co zlepšovat.

Nejhůře naopak dopadla komunikace z pohledu nižších pozicí a jen o stupeň výš dopadla z pohledu odpovědí managementu. To je způsobeno špatným managementem podnikových komunikačních systémů, vnitřní komunikací a téměř žádného konceptu soudržného znalostního systému.

Největší odchylka odpovědí je u schopnosti učit se, kdy zaměstnanci na pozicích THP pracovníků jsou spokojeni s úrovní vzdělání, tak naopak dělníci by možnosti rozvíjet se na těchto pozicích znatelně zlepšili. Vnímání podnikové kultury dopadlo znatelně dobře z obou stran, management je spokojený maximálně s podnikovou kulturou a zavedenými integrovanými procesy.



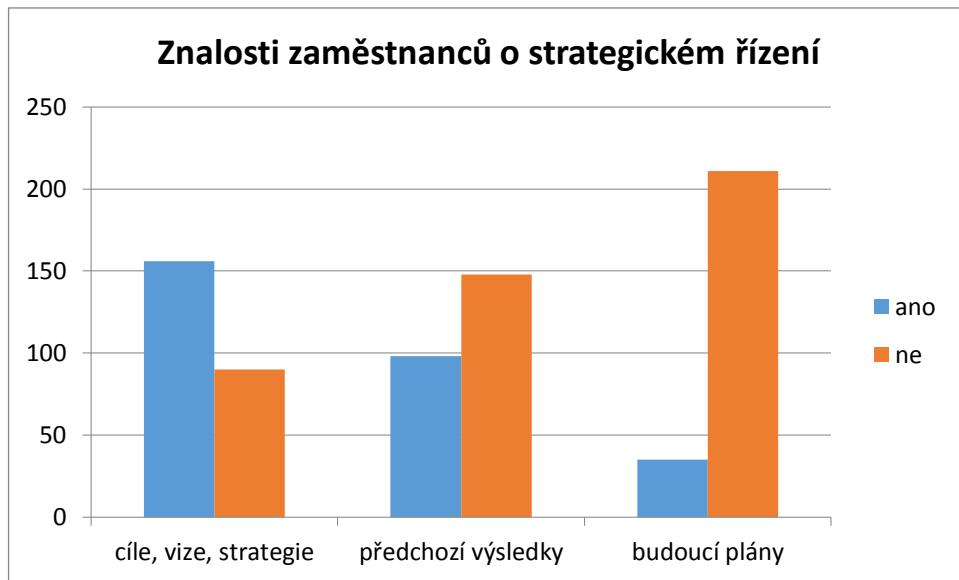
Obrázek 10: Pavouk

Zdroj: vlastní zpracování

### 5.3 Návrh strategie

Cílem této kapitoly je, dle zanalyzovaného prostředí podniku a dosažených výsledků z výzkumu znázorněných v níže uvedených obrázcích 11-19 formou grafů, poskytnout dané organizaci návrh strategie v oblasti managementu znalostí.

#### Výsledky dotazníkového šetření

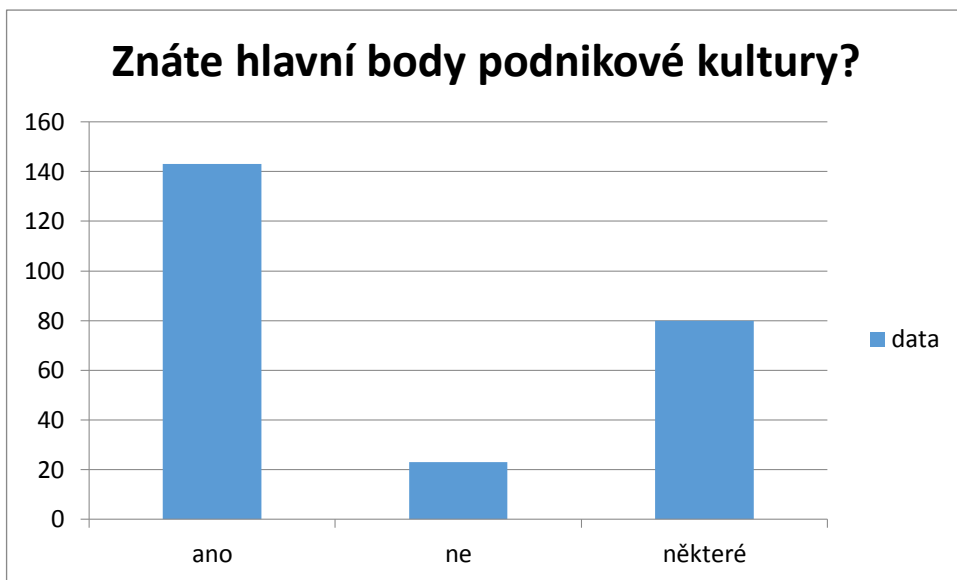


Obrázek 11: Graf strategického řízení

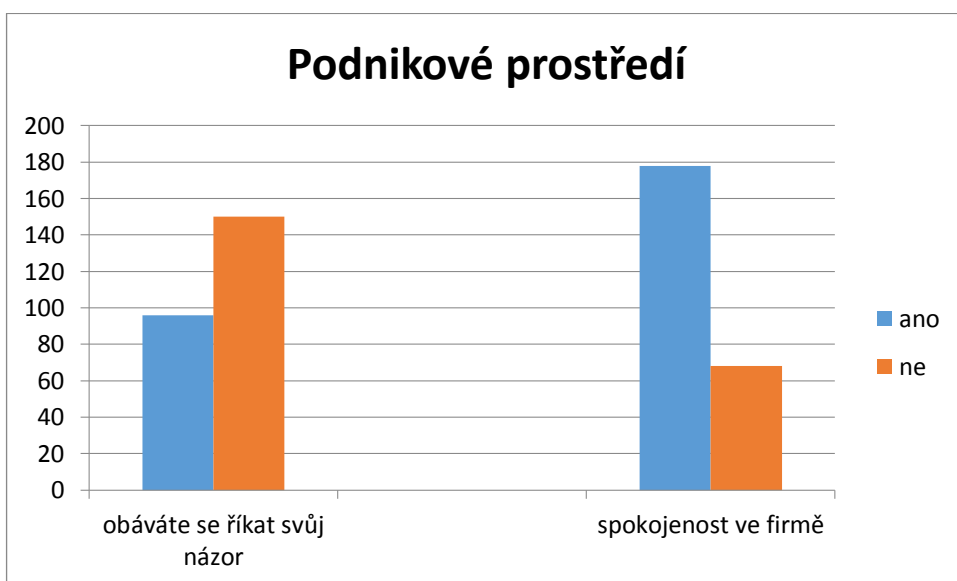


Obrázek 12: Graf reakce vedení



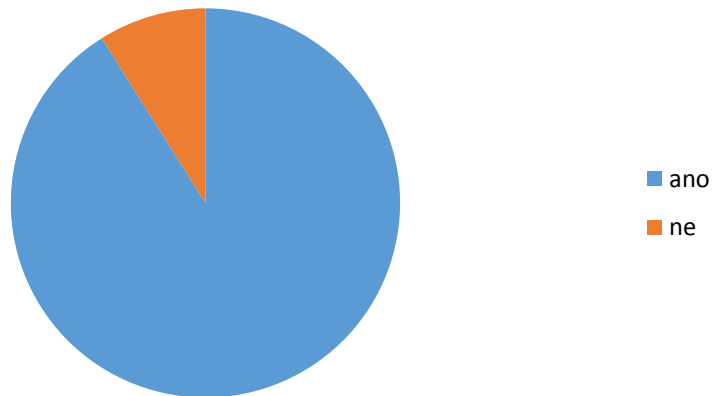


Obrázek 13: Graf podniková kultura



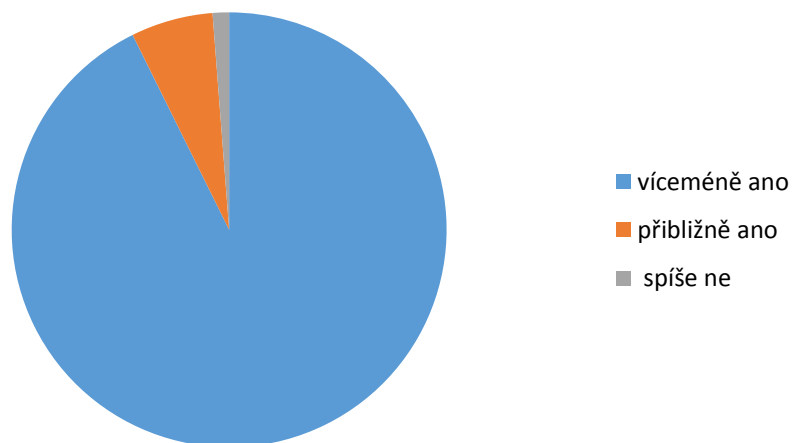
Obrázek 14: Graf podnikového prostředí

**Myslíte si, že je nedostatek zaměstnanců  
vůči zvýšení produkce výroby?**

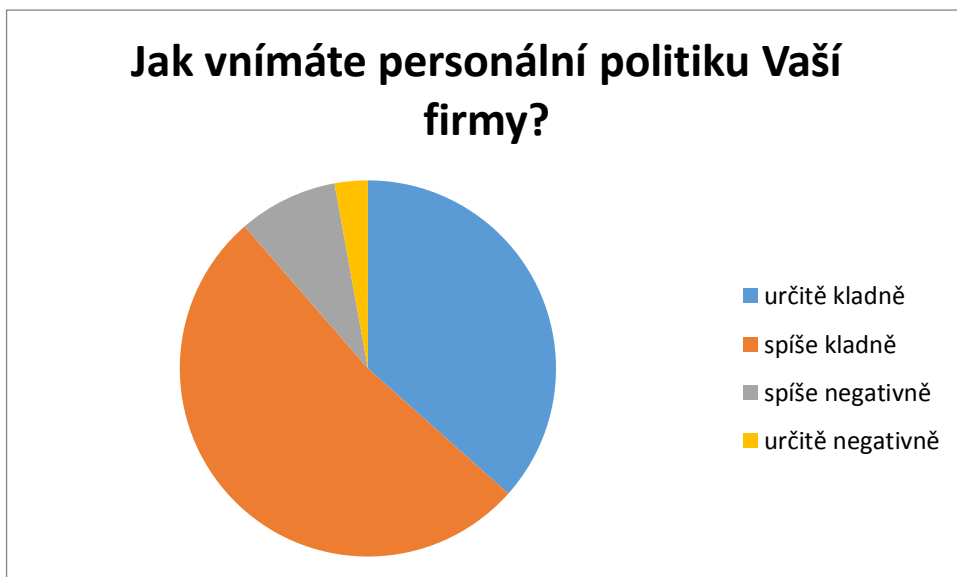


Obrázek 15: Graf vyjádření názoru na nedostatek zaměstnanců

**Znáte organizační strukturu podniku?**



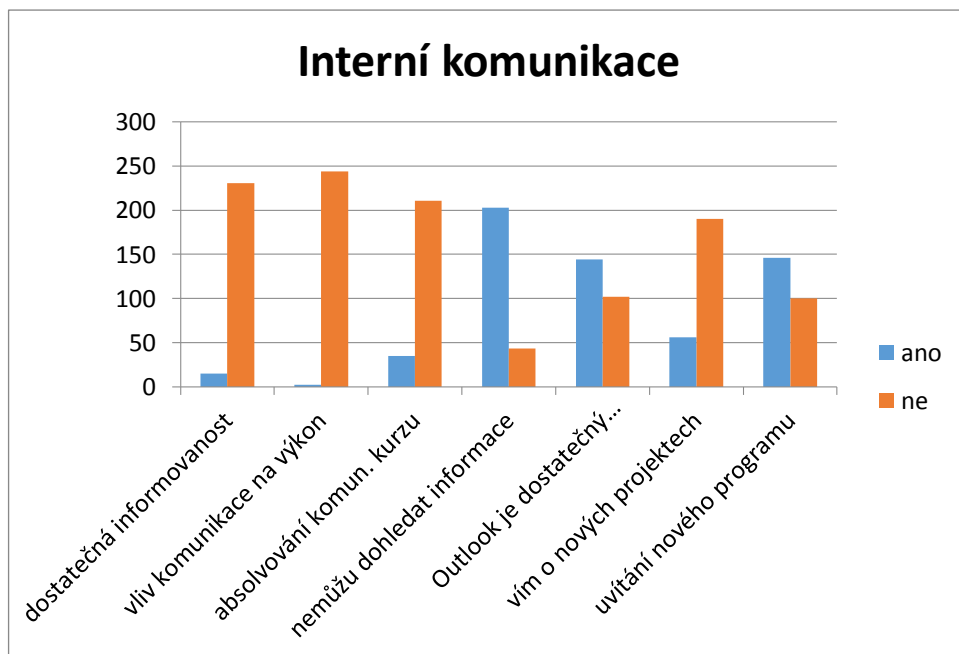
Obrázek 16: Graf znalosti organizační struktury



Obrázek 17: Graf vnímané firemní politiky



Obrázek 18: Graf nastavení interní komunikace



Obrázek 19: Graf prvků interní komunikace

Zdroj: vlastní zpracování

Výzkum proběhl pomocí dotazníkového šetření a několika rozhovorů s pracovníky různých pracovních pozic. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 246 respondentů. Aby bylo hodnocení co nejobektivnější vůči všem pracovním pozicím, polovina respondentů byla složena z nižších pozic, tedy dělníci a tzv. indirect pracovníků, a druhá polovina obsahovala THP pracovníky a vedení podniku. THP pracovníci a TOP management patří mezi velice kvalifikované zaměstnance, s dlouholetou praxí a velkými odbornými zkušenostmi. Většinou se jedná o muže ve věku 24 - 40 let.

Obě skupiny hodnotí kladně podnikovou kulturu, kterou považují za velmi silnou, s příjemným a moderním pracovním prostředím a silnou týmovou spoluprací. Tázané osoby odpověděli, že většinu pravomocí má vedení firmy, které ale procesy ve firmě organizuje a řídí správným způsobem. Většina osob je v podniku s prací spokojená, hodnotí kladně týmovou práci a neformální vztahy v podniku. S organizační strukturou jsou víceméně všichni seznámeni a jsou obeznámeni, kdo provozuje jakou činnost a za jakým účelem.

Většina zaměstnanců si myslí, že má podnik nedostatek zaměstnanců. Požadavky zákazníků se zvyšují, zakázek je více a výrobní produkce se zdvojnásobila. Zaměstnanci hodnotí kladně nápad, aby se spolupracovalo více s vysokými školami a na volné pozice se postupně dosazovali absolventi, kteří by předem absolvovali Trainee program.

Hned po nedostatku zaměstnanců dopadla nejhůře komunikace podniku uvnitř firmy, tak i komunikace s veřejností. Naproti tomu zaměstnanci kladně hodnotí komunikaci se zákazníky, na které se bere největší ohled. Tento způsob zaměstnancům vadí, cítí se nedocenění a nejsou pak tolik motivováni k vyšší produktivitě práce, jelikož oni jsou jedním z prostředků pro provádění činností pro zákazníky.

Z provedených analýz intelektuálního kapitálu vyplývá, že lidské zdroje v podniku nejsou spokojeny s informačním tokem a považují informační systémy za zastaralé.

#### Návrhy na zlepšení:

- zastaralé informační systémy

Podnik využívá a pracuje v modulu SAP, který je efektivní pro nákupní a finanční oddělení, ale pokud se zabýváme management znalostí, tak pro tuto oblast naprosto nevyhovující. Autor se rozhodl na základě rozhovorů s jednotlivými manažery o navržení a zavedení nového informačního programu pro komunikaci a plánování. Nyní se využívá Microsoft Outlook pro emailovou komunikaci a plánování schůzek. Návrhem jsou tedy komplexnější aplikace pro řízení projektů, spolupráci a produktivitu. Takovými aplikacemi jsou: G-Suite, Freel0, EasyProject či Asana.

Tento projekt dostane na starost IT oddělení. Mělo by vytvořit vhodné podmínky pro nastavení nového programu pro řízení projektů a komunikace. Dále se bude návrhem přijmutí zabývat Lean management, který musí návrh schválit, poté finanční oddělení a divize nákupu, které se pokusí sehnat co nejúspěšnější možnou variantu. Celková doba pro splnění návrhu činí 6 měsíců.

- nedostatek zaměstnanců

Vedení podniku se zabývá otázkou, jak předat efektivně a co nejrychleji znalosti novému pracovníku, a jak zaplnit co nejdříve jeho volné místo. Nedostatkem pracovní síly trpí podnik v oblasti inovativního centra, strojírenských pozic či logistiky.

Míra fluktuace v podniku není vysoká. Personální plán obsazování volných pozic se plní na 90 %, ale přesto je ze silných stránek podniku patrné, že výroba stále roste, postavila se nová výrobní hala, a proto bude potřeba mnoho nových zaměstnanců.

Pro tento účel by bylo vhodné založit v podniku Trainee program pro studenty, jak středních škol na pozice dělníků, manipulantů atd., tak pro absolventy vysokých škol. Spolupráce se školami ztelně ulehčí obsazování nových, případně nově uvolněných pozic.

Manažeři mohou spolupracovat s učiteli, kteří by vhodné kandidáty doporučili. Trainee program by fungoval jako adaptační nástroj.

Tento návrh dostalo za úkol oddělení personálního řízení a marketingové oddělení. Vytvoří se úzký okruh učitelů, kteří budou podávat tipy o vhodných kandidátech na jednotlivé pozice a na druhou stranu jednotliví zaměstnanci společnosti Kiekert budou jezdit na pravidelné univerzitní akce související s kariérním posunem a možností odnést si praktické tipy do života. Na tyto akce se budou zaměstnanci jednotlivých oddělení střídat, aby byly přednášky pestré a co nejzajímavější. Personální oddělení musí také vytvořit plán Trainee programu, jak dlouho bude trvat, kolik bude uvolněno pozic pro studenty, vyčlenit prostory pro tyto studentské meetingy. Celková doba pro splnění činí 9 měsíců.

- nedostatečné podvědomí veřejnosti o společnosti Kiekert

Po provedených interviews s univerzitními studenty ohledně podniku Kiekert bylo zjištěno, že nemají pojetí o předmětu činnosti. Návrhem je tedy spolupráce s Univerzitou Pardubice, jak s ekonomicko-správní, tak s dopravní fakultou. Větší zapojení zaměstnanců na akcích konaných na univerzitě např. veletrh Kontakt, Týden teorie a praxe, workshopy atd. Tento problém zapříčinilo, že i když je český závod Kiekert na trh již přes 25 let, tak jeho marketingové oddělení pro komunikaci a rozvoj, bylo založené teprve před rokem. Jednotlivé komunikační procesy jsou tedy rozpracované a teprve se těší svému startu.

Marketingové oddělení by se mělo zaměřit i na své webové stránky, sociální sítě, internetové reklamy, billboardy nebo charitativní akce. Přes všechny tyto prvky se může podnik výrazně zviditelnit. Celková doba splnění marketingového oddělení tohoto plánu činí 4 měsíce.

## ZÁVĚR

Vlivem technologického pokroku, moderních informačních systémů a kladení důrazu na inovace, se mnoho podniků chce podílet na řízení svých znalostí. Management znalostí je novodobě zaváděný způsob práce se znalostmi, díky kterému si podnik vytvoří konkurenceschopné flexibilní prostředí. Efektivní práce se znalostmi, schopnost učit se novým věcem a rozvoj sebedisciplíny se u podniků řadí mezi vysoce ceněné kladné vlastnosti.

Cílem bakalářské práce bylo navrhnout takový systém strategie, který by podniku umožnil lepší strategické řízení znalostí v podniku. Pro vybrané téma byl vybrán technologický podnik Kiekert, který se na první pohled může zdát jako vysoce rozvinutý podnik. Není tomu tak. V oblasti znalostí má velké mezery, dá se říci, že řízení znalostí neprosazuje a nemá pro něho ani vytvořený systém. V tomto ohledu podnik zaostává. Cíl byl v dané společnosti splněn, byly navrženy tři typy návrhů, rozděleny příslušným oddělením se stanoveným časovým rozpětím pro splnění těchto návrhů. Podnik Kiekert-CS nyní na těchto návrzích již pracuje.

V teoretické části byly přiblíženy hlavní pojmy prostředí podniku, abychom se seznámili s nezbytnými prvky pro provozování předmětu činnosti např. se stanovením organizační struktury. Byla popsána firemní kultura, která by měla být v každém podniku stanovena od začátku podnikání, s pevnou podstatou, která je známá všem zaměstnancům. Jelikož bylo cílem navrhnout strategii, bylo důležité formulovat pojmy vize a mise, které na strategii navazují. Autor práce popsal detailně základní pojmy, které jsou potřeba pro vstup do managementu znalostí. Především se definovaly rozdíly mezi daty, informacemi a znalostmi. U znalostí, jako u hlavního pojmu celé bakalářské práce, se setrvalo a dále se klasifikovaly do třech skupin. U znalostí probíhá konverze a to konkrétně za pomoci modelu SECI. Název je složen ze slov socializace, externalizace, kombinace a internalizace a jednotlivé činnosti byly v práci popsány. Na knowledge strategický management bylo zaměřeno ve druhé části, se kterým souvisí především intelektuální kapitál. Abychom takového managementu a kapitálu v podniku dosahovali, byly ve studii definovány druhy nástrojů a metod pro měření znalostí.

Praktická část se odvíjela od teoretické části. Na samém začátku proběhla charakteristika globálního koncernu Kiekert AG a stručně popsána jeho historie. Abychom pochopily jednotlivé procesy výroby a předmětu činnosti vybraného podniku, byl ve třetí části popsán český závod Kiekert-CS a jeho působnost na trhu. Praktická část byla zpracována na základě teoretické, a proto jsme se nejprve zaměřili na organizační strukturu podniku, jak je vedena, kolik se zde nachází oddělení, kolik zaměstnanců se v areálu pohybuje a využívá své znalosti. Nejdůležitější součástí praktické části bylo provedení dotazníkového šetření, které pomohlo

vstoupit do interních procesů v podniku dle hodnocení THP pracovníků a dělníků. Pracovní prostředí a firemní kultura dle dotazníkového šetření byla stanovena jako velmi kladná s pevnými základy. Naopak špatně dopadla komunikace a informační systémy, které jsou v podniku zastaralé, firemní intranet má zastaralý design a IT oddělení se o tyto věci nestará, spíš se činnosti převádějí na externí společnosti pomocí outsourcingu. Dále byl podnik analyzován na základě popsanych metod a nástrojů měření přesněji pomocí využití SWOT analýzy a pavoučího grafu.

Poslední část byla zaměřena na vyhodnocení výsledků měření a navrhnutí opatření pro znalostní strategii. Nejkritičtějšími body podniku ohledně managementu znalostí se staly nemoderní komunikační kanály, které v bakalářské práci byly navrhnuty zaměnit s modernějšími a efektivnějšími systémy. Dalším bodem bylo zaplnění volných míst a vytvoření nových pozic, jelikož výrobní produkce se stále zvětšuje. Hlavním cílem tohoto bodu se stalo také navrhnutí Trainee programu pro absolventy vysokých škol a rozšíření spolupráce s univerzitami. Takto velká společnost by měla usilovat o zlepšení vnitřních procesů v podniku, lepší mezinárodní spolupráci a silnou sestavu leaderů, kteří efektivně využívají své znalosti. Pokud se tedy zlepší informační systémy, např. se zavedením automatizace v každodenních kancelářských procesech jako je elektronický podpis, pak se zlepší i vnitřní procesy. Z průzkumu také celkově vyplynulo, že i v tak obrovské firmě globálního měřítka není zaveden kompatibilní ucelený systém managementu znalostí. Konečným návrhem je tedy zavedení managementu znalostí do podnikových procesů, stanovení vedoucího divize managementu znalostí a zlepšení informačních systémů, které jsou pro tento novodobý druh managementu potřeba.



## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BARTÁK, Jan, 2008. *Od znalostí k inovacím*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-03-5.
- [2] BARTÁK, Jan, 2007. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa Publishing. Management studium. ISBN 978-80-86851-68-6.
- [3] BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4429-2.
- [4] BUREŠ, Vladimír, 2007. *Znalostní management a proces jeho zavádění: průvodce pro praxi*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [5] CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-2963-2.
- [6] COLLISON, Chris a Geoff PARCELL, 2005. *Knowledge management: praktický management znalostí z prostředí předních světových učicích se organizací*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0760-4.
- [7] CSÍKSZENTMIHÁLYI, Mihály, 2017. *Flow a práce*. Přeložila Eva HAUSEROVÁ. Praha: Portál. ISBN 978-80-262-1198-3.
- [8] ČASTORÁL, Zdeněk, 2010. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-94-5.
- [9] ČASTORÁL, Zdeněk, 2008. *Strategický znalostní management a učící se organizace*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2008. Eupress. ISBN 978-80-86754-99-4.
- [10] ČERVENKA, Jan, 2012. Marketingové řízení nákupu ve společnosti Kiekert-CS, s. r.o. Pardubice. Diplomová práce. Univerzita Pardubice.
- [11] ČTK. Tržby Kiekertu. *Blesk.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-live-ekonomika/580626/kiekert-loni-utrzil-pres-devet-miliard-korun-o-miliardu-vic.html>

- [12] ČTK. Výrobce zámků do aut Kiekert postaví v Přelouči další halu. *Blesk.cz* [online]. 2017 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.blesk.cz/clanek/zpravy-live-ekonomika/469833/vyrobce-zamku-do-aut-kiekert-postavi-v-prelouci-dalsi-halu.html>
- [13] DOUCEK, Petr, 2010. *Informační management*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-010-2.
- [14] Firemní intranet společnosti
- [15] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [16] HÁJEK, Petr, 2018. *Management znalostí. Prezentace*.
- [17] Historie. *Blesk.cz* [online]. 2014 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.kiekert.com/cs/Spolecnost/Historie>
- [18] HOLÁ, Jana a Marcel PIKHART. *Internal communication management: methods and processes*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013. Recenzované monografie. ISBN 978-80-7435-340-6.
- [19] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [20] HUBENÝ, Jaroslav. Firmě Kiekert v Přelouči se daří. *Idnes.cz* [online]. 2017 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/pardubice/zpravy/firme-kiekert-v-prelouci-se-dari.A170204\\_2303706\\_pardubice-zpravy\\_msv](https://www.idnes.cz/pardubice/zpravy/firme-kiekert-v-prelouci-se-dari.A170204_2303706_pardubice-zpravy_msv)
- [21] Interní zdroj, 2012
- [22] Interní zdroj – školení, 2011
- [23] Interní zdroj – GIMS, 2015
- [24] Interní zdroj – benefity, 2011
- [25] JIRÁSEK, Jaroslav, 2003. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-46-2.

- [26] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Miloš DRDLA, 2003. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-730-8.
- [27] NERAD, Vítězslav, 2015. *Prezentace Lean Managementu*. Kiekert - lean divize.
- [28] LASSERRE, Philippe., 2012 *Global strategic management*. 3rd ed. New York: Palgrave Macmillan. ISBN 978-0-230-29381-6.
- [29] LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- [30] *Marketing Mind: SWOT* [online]. Praha: Jan Petryl, 2017 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.marketingmind.cz/swot-analyza/>
- [31] MLÁDKOVÁ, Ludmila, 2004. *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-51-7.
- [32] *Obchodní společnost* [online]. Praha: Partners media, 2000 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.penize.cz/slovník/obchodni-spolecnost>
- [33] Oslava 160. výročí. *Kiekert.com* [online]. 2014 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.kiekert.com/cs/press/press-releases/details/kiekert-slavi-sve-160-vyroci-od-lokalni-spolecnosti-az-po-globalniho-partnera-automobiloveho-prumyslu>
- [34] PETŘÍKOVÁ, Růžena, 2010. *Moderní management znalostí: (principy, procesy, příklady dobré praxe)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-011-9.
- [35] PICHANIČ, Mikuláš, 2004. *Mezinárodní management a globalizace*. Praha: C. H. Beck. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-886-x.
- [36] PITRA, Zbyněk, 2007. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-33-7.
- [37] *Podnik* [online]. Praha: Copyright, 2011 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/podnik>
- [38] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C. H. Beck. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.

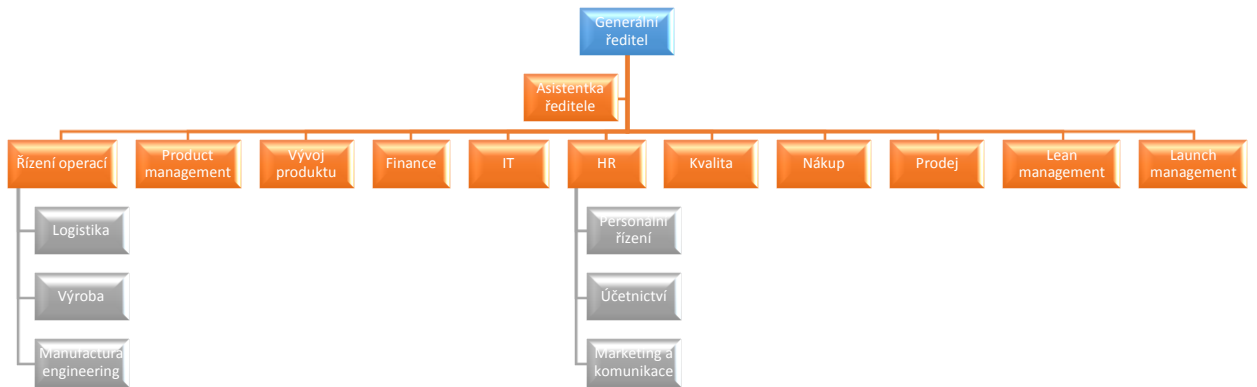
- [39] *Slovník pojmů: Campa - Capital management* [online]. Praha: Copyright, 2009 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.campa.cz/cz/obchodni-firma-podnik-a-obchodni-spolecnost>
- [40] SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-572-5.
- [41] Spolupráce. *Savs.cz* [online]. 2018 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <http://www.savs.cz/o-skole/partners/kiekert>
- [42] *Strategický management: Mise a vize* [online]. Praha: Miroslav Čermák, 2008 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.cleverandsmart.cz/strategicky-management-definice-mise-a-vize/>
- [43] STŘÍŽOVÁ, Vlasta, Tomáš SIGMUND, Petr DOUCEK, Alexander GALBA a Lenka ŠVECOVÁ, 2014. *Organizace v podmínkách informační společnosti*. Praha: Oeconomica, [2014]. Odborná kniha s vědeckou redakcí. ISBN 978-80-245-2072-8.
- [44] STÝBLO, Jiří. *Management podniku světové třídy*. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-033-1.
- [45] *SWOT analýza* [online]. Praha: ipodnikatel.cz - Portál pro podnikatele, 2011 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Marketing/swot-analyza-odhali-pravdivou-tvar-vasi-firmy-a-pomuze-vam-nahlednout-do-budoucnosti.html>
- [46] SWOT analýza [online]. Praha: Malá marketingová, 2018 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.malamarketingova.cz/situacni-analyza-swot/>
- [47] ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.
- [48] TRUNEČEK, Jan, 2004. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck. C. H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3.
- [49] Ujasněte si co je firma a co podnik. *Podnikatel.cz: Největší server pro podnikatele v ČR* [online]. Praha: Copyright, 2014 [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/prodavate-spolecnost-ujasnete-si/>

- [50] VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- [51] VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ, 2009. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.
- [52] VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ, 2009. *Image a firemní identita*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.
- [53] ŽUFAN, Jan, 2012. *Informační systémy v moderním personálním řízení*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-955-5.

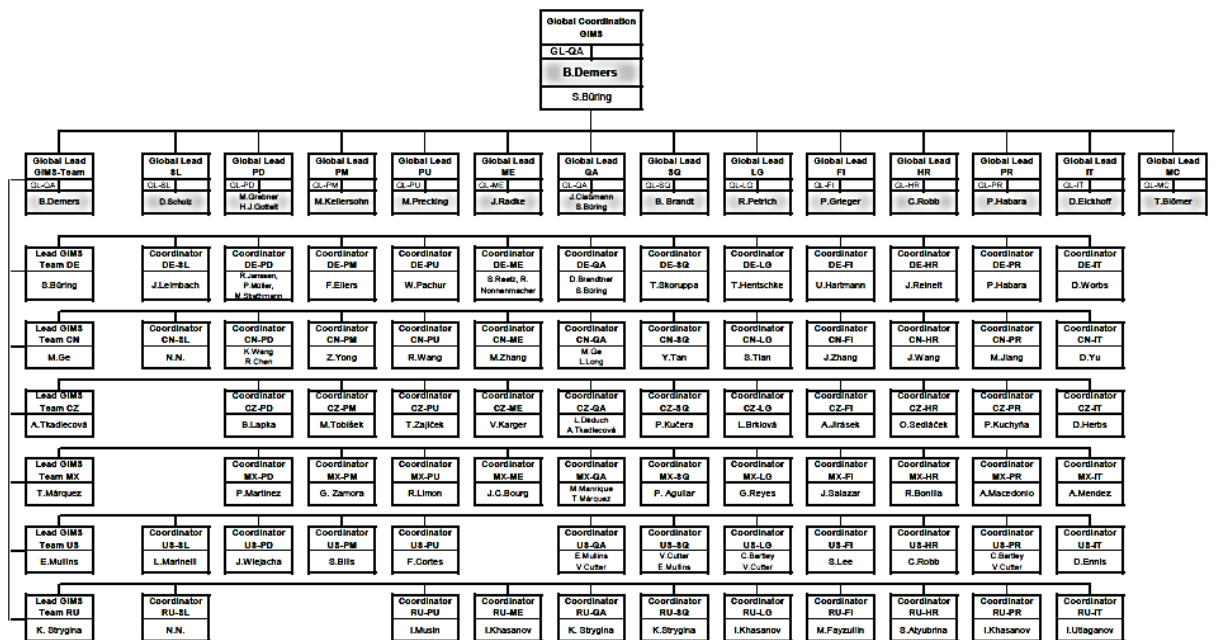
## **PŘÍLOHY**

Příloha A - organizační struktura Kiekert CS .....	63
Příloha B - organizační struktura Kiekert AG.....	63
Příloha C - Dotazník.....	64

## Příloha A - organizační struktura Kiekert CS



## Příloha B - organizační struktura Kiekert AG



## Příloha C - Dotazník

### Dotazníkové šetření

Dobrý den, vzhledem k účasti podniku Kiekert v mé bakalářské práci, bych Vás, zaměstnanec Kiekertu, chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku. Má práce se týká návrhu managementu znalostí ve vybraném podniku – získávání, rozvoj znalostí a znalostní metody. Dotazník je anonymní, prosím Vás jenom o co nejpřesnější a nejupřímnější odpovědi. Všem děkuji za spolupráci a vynaložený drahocenný čas.

Nicole Balánová

### Osobní údaje

1. Pohlaví
  - a) muž
  - b) žena
2. Věková skupina
  - a) do 25 let
  - b) 25-40 let
  - c) 40-55 let
  - d) nad 55 let
3. Druh pozice
  - a) manažeři, vedení
  - b) THP pracovník
  - c) manipulanti, skladníci, údržbář
  - d) dělník
4. Pracovní oddělení.....
5. Dosažené vzdělání



- a) základní
  - b) středoškolské
  - c) vysokoškolské
  - d) vyšší odborné
6. Praxe v oboru
- a) do 1 roku
  - b) 1-3 roky
  - c) nad 3 roky
7. Počet odpracovaných let na dané pozici
- a) do 1 roku
  - b) 1-5 let
  - c) více než 5 let

Strategické řízení

8. Znáte hlavní body vize, cíle a strategie firmy? Jestli ano tak je stručně popište.
- a) ano.....  
.....  
.....
  - b) ne
9. Znáte plány firmy na letošní rok? Pokud ano uveďte 2 příklady.
- a) ano.....  
.....
  - b) ne
10. Znáte výsledky firmy za minulé období?
- a) ano
  - b) ne
11. Vyzývá Vás vedení firmy na zlepšení výsledků podniku?

- a) ano
- b) ne

12. Je pro Vás v podniku možnost podílet se pomocí svých připomínek na vytváření strategie podniku?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

13. Řeší vedení firmy vyskytnuté problémy?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

#### Komunikace

14. Reaguje vedení firmy na Vaše námitky, připomínky, návrhy? Je ochotno diskutovat o problému?

- a) ano
- b) ne
- c) jak, kdy

15. Obáváte se otevřeně říkat svůj názor ohledně fungování podniku?

- a) ano
- b) ne

16. Máte možnost pravidelně ohodnotit svého nadřízeného a TOP managementu?

- a) ano, pravidelně
- b) ne, nemám možnost
- c) ne, bojím se vyjádřit svůj názor
- d) nehodnotím, nezajímá mě to

## Podniková kultura

17. Znáte všechny hlavní body, které udržují podnikovou kulturu Vašeho podniku?

- a) ano
- b) ne
- c) jen některé

18. Jste ve firmě spokojen?

- a) ano
- b) ne

19. Jak byste charakterizoval kulturu Vaší firmy?

- a) vysoká úroveň
- b) běžná úroveň
- c) nízká úroveň

## Organizační úroveň

20. Znáte organizační strukturu firmy, co kdo dělá a proč?

- a) víceméně ano
- b) jen tak přibližně mám představu
- c) spíše ne

21. Spolupracuje se Vám dobře v týmu, s kolegy, vedením? Formální a neformální vztahy fungují na dobré úrovni?

- a) ano
- b) jak s kým
- c) ne, vztahy ve firmě nejsou dobré

22. Myslíte si, že je v podniku nedostatek zaměstnanců vůči zvýšení produkce?

- a) ano
- b) ne

23. Kdo deleguje míru pravomocí?

- a) vedení má většinu svých pravomocí
- b) pravomoci jsou předávány spíše podřízeným
- c) vedení se snaží předávat své pravomoci, když je to možné

24. Líbil by se Vám nápad zaměstnat v podniku více absolventů vysokých škol a vytvořit pro ně vlastní adaptační program?

- a) ano
- b) ne

### Personální řízení

25. Domníváte se, že když nastoupí nový pracovník do firmy, je pro něj podniková adaptace (přizpůsobení se na prac. místo) dostatečná?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

26. Jak vnímáte personální politiku Vaší firmy (benefity, školení, osobní rozvoj...)?

- a) určitě kladně
- b) spíše kladně
- c) spíše negativně
- d) spíše pozitivně

27. Je interní komunikace v podniku nastavena dobře a efektivně využívána?

- a) ano
- b) ne

28. Co by Vás motivovalo k vyšší produktivitě práce? (max. 3 odpovědi)

- a) finanční ohodnocení
- b) pracovní kolektiv a příjemné moderní prostředí

- b) možnost kariérního růstu
- c) možnost osobního růstu a další vzdělávání
- e) nefinanční odměna (stravenky, mobil, home office...)
- f) jiné .....

### Management znalostí

29. Chtěli byste absolvovat komunikační trénink?
- a) ano
  - b) ne
30. Jak hodnotíte program Zukunftsmacher vzhledem k rozvoji podniku?
- a) kladně
  - b) neutrálně, bez vlivu na podnik
  - c) negativně
31. Domníváte se, že dostatečné množství efektivní komunikace ve Vašem pracovním týmu má vliv na Vaše pracovní výkony?
- a) ano
  - b) ne
32. Myslíte si, že ve Vaší firmě je propracovaný systém předávání znalostí? Všichni zaměstnanci jsou dostatečně informováni?
- a) ano
  - b) ne
33. Je časté, že v průběhu výkonu práce nemůžete dohledat a zjistit potřebnou informaci?
- a) ano
  - b) ne
34. Je pro Vás Outlook dostatečný pro plánování schůzek, emaily, plánování porad, přehled nových projektů?
- a) ano

b) ne

35. Víte o nových projektech, jsou Vám pravidelně sdělovány nebo víte kde souhrn plánovaných nových projektů nalézt?

a) ano

b) ne

36. Uvítali byste nový program pro interní komunikaci, plánování porad a pro Váš lepší přehled:

a) ano

b) ne