

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA STROJNÍ

Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: 2301T007 Průmyslové inženýrství a management

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Uplatnění znalostního managementu v řízení vybraného průmyslového
podniku

Autor: **Bc. Martin VADLEJCH**

Vedoucí práce: **Doc. Ing. Jan HOREJC, Ph.D.**

Akademický rok 2012/2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta strojní
Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Martin VADLEJCH
Osobní číslo: S11N0079P
Studijní program: N2301 Strojní inženýrství
Studijní obor: Průmyslové inženýrství a management
Název tématu: Uplatnění znalostního managementu v řízení vybraného průmyslového podniku
Zadávající katedra: Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Zásady pro vypracování:

1. Znalostní management, jeho struktura a význam pro řízení podniku
2. Charakteristika vybraného průmyslového podniku
3. Analýza stávajícího stavu uplatňování znalostního managementu ve vybraném průmyslovém podniku
4. Návrh zavedení prvků a nástrojů znalostního managementu ve vybraném podniku
5. Vyhodnocení předpokládaných přínosů návrhu

Rozsah grafických prací: 2 - 5 výkresů

Rozsah pracovní zprávy: 50 - 70 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

1. BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění. Průvodce pro praxi.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8
2. MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu. Tacitní znalosti a jak je řídit.* Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8
3. PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Moderní management znalostí. Principy, procesy, příklady dobré praxe.* Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 978-80-7431-011-9
4. *Podniková dokumentace*

Vedoucí diplomové práce: Doc. Ing. Jan Horejc, Ph.D.

Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Konzultant diplomové práce: Ing. Nikol Kuchtová

Katedra průmyslového inženýrství a managementu

Datum zadání diplomové práce: 24. září 2012

Termín odevzdání diplomové práce: 24. května 2013


Doc. Ing. Jiří Štašek, CSc.
děkan




Doc. Ing. Michal Šimon, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pílsni dne 24. září 2012

Poděkování

Děkuji vedoucímu své diplomové práce Doc. Ing. Janu Horejcovi, Ph.D. za odborné vedení a vstřícný přístup, který mi v průběhu psaní této diplomové práce poskytoval. Dále bych rád poděkoval pracovníkům firmy Teplárna Strakonice, a.s. za pomoc při řešení práce zejména děkuji také konzultantovi Ing. Aleši Seitzovi za poskytnuté informace a konzultace. Velmi rád bych také poděkoval své rodině, přátelům a známým za poskytnutou podporu nejen při psaní této práce.

Prohlášení o autorství

Předkládám tímto k posouzení a obhajobě diplomovou práci, zpracovanou na závěr studia na Fakultě strojní Západočeské univerzity v Plzni.

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně, s použitím odborné literatury a pramenů, uvedených v seznamu, který je součástí této diplomové práce.

V Plzni dne:

.....

podpis autora

ANOTAČNÍ LIST DIPLOMOVÉ PRÁCE

AUTOR	Příjmení Vadlejch	Jméno Martin		
STUDIJNÍ OBOR	2301T007 „Průmyslové inženýrství a management“			
VEDOUCÍ PRÁCE	Příjmení (včetně titulů) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Jméno Jan		
PRACOVIŠTĚ	ZČU - FST - KKS			
DRUH PRÁCE	DIPLOMOVÁ	BAKALÁŘSKÁ	Nehodící se škrtněte	
NÁZEV PRÁCE	Uplatnění znalostního managementu v řízení vybraného průmyslového podniku.			

FAKULTA	strojní	KATEDRA	KPV	ROK ODEVZD.	2013
----------------	---------	----------------	-----	--------------------	------

POČET STRAN (A4 a ekvivalentů A4)

CELKEM	82	TEXTOVÁ ČÁST	72	GRAFICKÁ ČÁST	10
---------------	----	---------------------	----	----------------------	----

<p style="text-align: center;">STRUČNÝ POPIS (MAX 10 ŘÁDEK)</p> <p>ZAMĚŘENÍ, TÉMA, CÍL POZNATKY A PŘÍNOSY</p>	<p>Tato práce se zabývá znalostním managementem. Vysvětluje základní pojmy, zavádění systému znalostního managementu, definuje bariéry při jeho zavádění. Dále popisuje vybranou společnost. Nakonec obsahuje navrženou variantu řešení přenosu znalostního managementu.</p>
<p style="text-align: center;">KLÍČOVÁ SLOVA</p> <p style="text-align: center;">ZPRAVIDLA JEDNOSLOVNÉ POJMY, KTERÉ VYSTIHUJÍ PODSTATU PRÁCE</p>	<p>Znalostní management, znalost, znalostní pracovník, informace, data, kapitál, bariéra, Chief Knowledge officer</p>

SUMMARY OF DIPLOMA SHEET

AUTHOR	Surname Vadlejch	Name Martin	
FIELD OF STUDY	2301T007 “ Industrial Engineering and Management“		
SUPERVISOR	Surname (Inclusive of Degrees) Doc. Ing. Horejc, Ph.D.	Name Jan	
INSTITUTION	ZČU - FST - KKS		
TYPE OF WORK	DIPLOMA	BACHELOR	Delete when not applicable
TITLE OF THE WORK	Application of knowledge management in the business management of selected industrial enterprise.		

FACULTY	Mechanical Engineering	DEPARTMENT	KPV	SUBMITTED IN	2013
----------------	------------------------	-------------------	-----	---------------------	------

NUMBER OF PAGES (A4 and eq. A4)

TOTALLY	82	TEXT PART	72	GRAPHICAL PART	10
----------------	----	------------------	----	-----------------------	----

BRIEF DESCRIPTION TOPIC, GOAL, RESULTS AND CONTRIBUTIONS	This thesis is dealing with knowledge management. Explain the basic concepts, implementing of knowledge management a defines barriers linked with beginning of it. Further describes selected company. At the end this thesis contains proposed alternative of transmission solutions about knowledge management
KEY WORDS	Knowledge management, knowledge, customer, informations, data, capital, barrier, Chief Knowledge officer

Obsah

Seznam obrázků:.....	11
Seznam tabulek:.....	12
Seznam zkratk:.....	13
Úvod.....	14
1. Znalostní management – jeho struktura a význam pro řízení podniku	15
1.1 Historie znalostního managementu	15
1.2 Úhly pohledu na znalostní management.....	16
1.3 Základní terminologie znalostního managementu – data, informace, znalosti	18
1.3.1 Data.....	18
1.3.2 Informace	18
1.4 Znalosti	19
1.4.1 Dělení znalostí – znalosti explicitní a tacitní	19
1.4.1.1 Explicitní znalostí	19
1.4.1.2 Tacitní znalosti.....	19
1.4.2 Konverze znalostí.....	20
1.4.2.1 Socializace	20
1.4.2.2 Externalizace.....	20
1.4.2.3 Kombinace	21
1.4.2.4 Internalizace	21
1.5 Znalostní strategie.....	21
1.5.1 Strategie založená na práci s explicitními znalostmi – strategie kodifikační	21
1.5.2 Strategie založená na práci s tacitními znalostmi – strategie personalizační.....	22
1.6 Znalostní pracovník	23
1.7 Intelektuální kapitál	24
1.7.1 Lidský kapitál.....	24
1.7.2 Organizační kapitál	24
1.7.3 Zákaznický kapitál	24
1.8 Metody měření znalostí a intelektuálního kapitálu.....	25
1.8.1 Paprskovitý graf	25
1.8.2 Balanced Scorecard - BSC	26
1.8.3 Scandia Navigator	27
1.8.4 Value Chain Scorecard.....	28
1.8.5 Total Value Creation – TVC	28
1.8.6 Accounting for Future – AFTF.....	28
1.8.7 Tobinův ukazatel q.....	28
1.8.8 Intelektuální potenciál přidané hodnoty – VAIP	28

1.8.9 Znalostní intenzita.....	28
1.8.10 Účetnictví intelektuálního kapitálu podle Rennie.....	29
1.9 Zavedení znalostního managementu do podniku	29
1.9.1 Fáze 1 - Začátek	29
1.9.2 Fáze 2 - Poznávání a experimenty	30
1.9.3 Fáze 3 - Pilotní projekty a implementace iniciativ managementu znalostí.....	30
1.9.4 Fáze 4 - Rozšiřování a podpora managementu znalostí v organizaci	30
1.9.5 Fáze 5 - Institucionalizace managementu znalostí.....	31
1.10 Přínosy znalostního managementu	31
2. Stručná charakteristika podniku Teplárna Strakonice, a.s.	31
2.1 Profil společnosti	32
2.2 Vlastnická a organizační struktura společnosti	33
2.3 Historie společnosti	34
2.4 Strategie společnosti	35
2.4.1 Strategická vize	35
2.4.2 Strategické cíle	35
2.4.3 Strategické mapa	36
2.4.4 Cíle společnosti pro nejbližší období, dlouhodobé cíle, rizika	37
2.5 Personální složení TST, a.s.....	37
2.6 Finanční situace a stav majetku TST, a.s.....	39
2.6.1 Prodej tepla a elektřiny	39
2.6.2 Struktura kapitálu.....	41
3. Analýza stávajícího stavu uplatňování znalostního managementu v TST, a.s.....	43
3.1. Dosahovat dlouhodobou profitabilitu	43
3.2 Být nejvýhodnějším dodavatelem komplexních služeb v oblasti tepelné energie	45
3.3 Být spolehlivým dodavatelem silové elektřiny a regulovaného výkonu	47
3.4 Zlepšit environmentální profil společnosti	48
3.5 Zajišťovat bezpečnost a spolehlivost technologického zařízení.....	50
3.6 Zlepšovat řízení lidských zdrojů.....	52
3.7 Zajišťovat ICT služby	54
3.8 Praktické ukázky uplatňování znalostního managementu	58
3.8.1 Průchod právního požadavku.....	58
3.8.2 Zavádění nové technologie	61
3.9 Shrnutí analýzy současného stavu	63
4. Návrh zavedení prvků a nástrojů znalostního managementu ve vybraném podniku	64
4.1 Vypracování znalostní strategie (Strategie řízení znalostí)	64
4.2 Určení osoby zodpovědné za znalostní management	65

4.3 Vytipování klíčových znalostí a jejich nositelů.....	67
4.4 Sestavení plánu předávání a sdílení znalostí	67
4.5 Sestavení katalogu znalostí.....	68
4.6 Nalezení rizik implementace znalostního managementu, váhy jejich kritérií a plánu eliminace těchto rizik.....	68
4.6.1 Hodnocení závažnosti rizikových faktorů.....	72
4.7 Časový plán implementace znalostního managementu v podniku Teplárna Strakonice a.s.....	74
4.7.1 Přípravná fáze	74
4.7.2 Realizační fáze	76
4.7.3 Závěrečná a opravná fáze, druhá fáze implementace znalostního managementu....	77
5. Vyhodnocení předpokládaných přínosů návrhu.....	79
Závěr.....	81
Seznam použité literatury	82
PŘÍLOHA č. 1	80

Seznam obrázků:

Obr. 1-1 Vztah mezi pojmy data - informace – znalosti [14].....	18
Obr. 1-2 Konverze znalostí [3].....	20
Obr. 1-3 Paprskový graf – pavouk [4].....	26
Obr. 1-4 Balanced Scorecard [4].....	27
Obr. 1-5 Scandia navigator [4].....	27
Obr. 1-6 Postup zavedení znalostního managementu do podniku [3].....	29
Obr. 2-1 Logo Teplárny Strakonice, a.s. [16].....	32
Obr. 2-2 Organizační model společnosti TST, a.s. [16].....	34
Obr. 2-3 Strategické cíle společnosti TST, a.s. [16].....	36
Obr. 2-4 Strategická mapa TST, a.s. [16].....	36
Obr. 2-5 Struktura zaměstnanců podle věku [9].....	38
Obr. 2-6 Struktura zaměstnanců podle vzdělání [9].....	38
Obr. 2-7 Vývoj počtu zaměstnanců v TST, a.s. 1998-2017 [9].....	39
Obr. 2-8 Výsledky hospodaření za roky 2006-2012 [9].....	39
Obr. 2-9 Prodej tepla v letech 2006-2012 [9].....	40
Obr. 2-10 Prodej elektrické energie v letech 2006-2012 [9].....	40
Obr. 2-11 Struktura majetku-aktiva [9].....	41
Obr. 2-12 Struktura majetku-pasiva [9].....	42
Obr. 3-1 SAP R/3 a jeho moduly – najít adresu [17].....	56
Obr. 3-2 Realizace opatření do různých úrovní společnosti.....	59
Obr. 3-3 Průchod právního požadavku strukturou Teplárny Strakonice, a.s.....	60
Obr. 3-4 Faktory vedoucí k iniciaci problému.....	61
Obr. 3-5 Faktory ovlivňující výběr vítězné varianty.....	62
Obr. 4-1 Pilíře managementu znalostí.....	65
Obr. 4-2 Osobností atributy Chief Knowledge Officer.....	66
Obr. 4-3 Mapa rizik.....	73
Obr. 4-4 Rizika spojená s implementací znalostního managementu.....	74
Obr. 4-5 Implementace znalostního managementu do společnosti TST, a.s.....	74

Seznam tabulek:

Tab. 1-1 Strategie znalostního managementu [3].....	23
Tab. 1-2 Intelektuální kapitál [3].....	25
Tab. 2-1 Struktura akcionářů v TST, a.s. [9].....	33
Tab. 2-2 Struktura majetku - aktiva 2007-2011 [9].....	41
Tab. 2-3 Struktura majetku – pasiva 2007-2011 [9].....	42
Tab. 3-1 Tabulka znalostí – Strategický cíl č.1.....	45
Tab. 3-2 Tabulka znalostí – Strategický cíl č. 2.....	47
Tab. 3-3 Tabulka znalostí – Strategický cíl č. 3.....	48
Tab. 3-4 Tabulka znalostí - Strategický cíl č. 4.....	50
Tab. 3-5 Tabulka znalostí – Strategický cíl č. 5.....	52
Tab. 3-6 Tabulka znalostí – Strategický cíl č. 6.....	54
Tab. 3-7 Podpora jednotlivých strategických cílů ze strany IT.....	58
Tab. 3-8 Tabulka znalostí – Strategický cíl č. 7.....	58
Tab. 3-9 Silné a slabé stránky současného systému znalostí v TST, a.s.....	63
Tab. 4-1 Přípravná fáze implementace znalostního managementu.....	76
Tab. 4-2 Realizační fáze implementace znalostního managementu.....	77
Tab. 4-3 Závěrečná fáze implementace znalostního managementu.....	77
Tab. 4-4 Časový harmonogram implementace znalostního managementu.....	78

Seznam zkratek:

TST, a.s.	Teplárna Strakonice, a.s.
KM	Knowledge management
ICT	Information and Communication Technology
CRM	Customer Relationship Management
CVM	Customer Value Management
LCR	Leading Customer Relationship
ISŘ	Integrovaný systém řízení
TG1, TG2	Turbogenerátor
NO _x	Oxidy dusíku
SO ₂	Oxidy síry
ČHV	Čistý hospodářský výsledek
VIS	Vnitřní informační systém
VEP	Vnitřní energetické produkty
EMAS	Systém ekologického řízení a auditu.
OHSAS	Systémy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
GŘ	Generální ředitel
OŘT	Odborný ředitel pro techniku a výrobu
OŘO	Odborný ředitel pro obchod
OŘF	Odborný ředitelka pro finance
HIP	Hlavní inženýr provozu
HIU	Hlavní inženýr údržby
HIRT	Hlavní inženýr rozvodů tepla
HIŘIS	Hlavní inženýr řídicích a informačních systémů
ZVISŘ	Zmocněnec vedení pro integrovaný systém řízení
MaR	Měření a regulace
ASŘTP	Automatizovaný systém řízení technologických procesů
PP	Právní požadavek
CKO	Chief Knowledge Officer
OZ	Obchodní znalost
FZ	Finanční znalost
TZ	Technická znalost
OSZ	Ostatní znalost
ŘS	Řídicí systém
HDD	Hard disk drive
POP3	Post Office Protocol, třetí verze
SMTP	Simple Mail Transfer Protocol
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
MW/h	Jednotka elektrické práce
Mwe	Jednotka elektrického výkon

Úvod

Znalosti se v současné době stále ve větší míře stávají nejcennějším aktivem podniku. Je nutné chápat znalosti a práci s nimi jako strategicky důležitý zdroj rozvoje organizace. Ve znalostním managementu nejde primárně o to mít znalosti, ale také je umět předávat, sdílet a využívat jich pro zlepšení výkonu a konkurenceschopnosti podniku. Zabezpečit tok znalostí tam, kde je potřebujeme.

Tématem této diplomové práce je uplatnění znalostního managementu v řízení vybraného průmyslového podniku. Podnik, ve kterém byla diplomová práce vypracovávána, je Teplárna Strakonice, a.s. diplomová práce je tvořena pěti kapitolami.

V první kapitole bude krátce pojednáno o znalostním managementu. Bude se tedy jednat o teoretickou kapitolu, která bude rozebírat znalostní management a jeho základní atributy. Druhá kapitola bude stručně charakterizovat vybraný průmyslový podnik, ve kterém je Diplomová práce zpracovávána.

Třetí kapitola se bude zabývat analýzou současného stavu uplatňování znalostního managementu v podniku. Současný stav bude mapován na základě plnění jednotlivých strategických cílů společnosti. Aby byl současný stav zmapován důkladně, budou v této kapitole přidány i dvě praktické ukázky a to: uplatňování znalostního managementu při příchodu nového právního požadavku do společnosti a uplatňování znalostního managementu při zavádění nové technologie. Na základě této analýzy budou následně sepsány silné a slabé stránky práce se znalostmi ve společnosti Teplárna Strakonice a.s.

Čtvrtá kapitola přímo vychází z kapitoly třetí a bude se týkat návrhu zavedení prvků a nástrojů znalostního managementu v podniku. Především se bude týkat vytváření tabulek klíčových znalostí a jejich nositelů, sestavení plánu předávání znalostí popř. školení jednotlivých zaměstnanců. Z této kapitoly poté bude vycházet znalostní strategie, která bude uvedena v Příloze č.1.

Pátá kapitola se bude týkat shrnutí a vyhodnocení předpokládaných přínosů návrhu. Poté bude ještě zpracována Strategie řízení znalostí v TST, a.s. Tato strategie bude uvedena v Příloze č.1.

Cílem této práce je navrhnout nástroje a prvky pro efektivní způsob implementace znalostního managementu v realizaci strategických cílů společnosti Teplárna Strakonice, a.s.

1. Znalostní management – jeho struktura a význam pro řízení podniku

Znalostní management (knowledge management, KM) je v současnosti velmi populární pojem, skloňovaný ve všech pádech lidmi z různých oblastí naší společnosti a různého zaměření. Jde o moderní část managementu, která se orientuje na znalost a její řízení. Samotný pojem znalostního managementu má mnoho definic, jelikož na něj lze pohlížet z různých úhlů pohledu (viz. Kapitola 1.2 – Úhly pohledu na znalostní management). Např.

„Znalostní management je nová forma organizované spolupráce, založená na tvorbě, ukládání a využívání znalostí.“ [12]

„Management znalostí poskytuje organizacím soubor nástrojů a metod, které jim umožňují zlepšit využívání a práci se znalostmi.“ [1]

„Znalostní management je cílevědomé řízení tvorby, získávání, sdílení a užití znalostí. Prioritním cílem je dosažení vyšší prosperity podniku. Rozhodující role přísluší pozitivnímu ovlivňování vnitropodnikového prostředí pro rozvoj a užití intelektuálního kapitálu ve spojení s moderní technologií.“ [13]

„Znalostní management je způsob manažerského přístupu k vedení organizace, tvorby prostředí v organizaci a dosahování podnikových cílů, spočívající ve sladění organizačních procesů s procesy znalostními, a to prostřednictvím znalostních zdrojů a pomocí vhodných metod, technik a nástrojů.“ [2]

„Management znalostí je úmyslná činnost, jejímž cílem je zajistit, aby praví lidé měli v pravou chvíli pravé znalosti.“ [3]

Z výše uvedených definic je patrné, že ve znalostním managementu nejde primárně o to mít znalosti, ale také je umět předávat, sdílet a využívat jich pro zlepšení výkonu a konkurenceschopnosti podniku. Zabezpečit tok znalostí tam, kde jej potřebujeme. Rozvíjet vhodnou podnikovou kulturu a vyhledávat a udržovat si znalostní pracovníky. Do znalostí a jejich řízení není vždy potřeba investovat velké peníze, i malé investice mohou přinést velké a rychlé výsledky [3]. Znalostní management může pomoci organizacím budovat jejich životaschopnost a konkurenční výhodu například na znalostech, které zahrnují nejlepší postupy používané v organizaci, nebo na znalostech představujících nejnovější pokrok v rozvoji oblasti, ve které organizace působí. S využitím znalostního managementu souvisí mnoho změn, které by měly být organizacemi sledovány a využívány k efektivnímu využívání znalostních zdrojů a s tím souvisejícím zvýšením výkonnosti organizace [2]. V případě znalostního managementu se nejedná pouze o teoretické poučky, které by nebyly použitelné v praxi. Znalostní management je pevně svázaný s praktickými činnostmi, jelikož vyšel z praxe. Management znalostí nám umožňuje uvědomit si co to vlastně znalost je, vtypovat si klíčové znalostní pracovníky dříve než o ně organizace přijde a identifikovat, kde se ve firmě nacházejí důležité znalosti, aby nebylo nutné je pracně hledat v případě řešení nějakého problému [3].

1.1 Historie znalostního managementu

Management znalostí je poměrně nová disciplína, nicméně práce se znalostmi není nic nového a objevuje se již odpradávná. Rozdíl je pouze v tom, že dnes znalosti řídíme vědomě a cíleně, zatímco v minulosti se šířili znalosti intuitivně. V dávné minulosti žili lidé v souladu s přírodou a jejich způsob obživy se stal hlavně sběr a lov. Proto, aby přežili, potřebovali znát zvířata a jejich zvyky, rostliny, počasí, kmenová pravidla apod. Znalosti se předávaly především ústně, později i prostřednictvím malby. Vyprávěly se z generace na generaci ve formě různých příběhů, pohádek či mýtů.

Systematičtější rozvoj znalostí se objevuje v období antiky. V této době se již znalosti přenášely do písemné podoby, což vedlo k lepšímu a efektivnějšímu šíření informací. Ve starém Řecku byly položeny základy věd jako je matematika, logika, geometrie, filozofie nebo medicína. V tomto období bylo znalostí pouze to, co mohl člověk objektivně dokázat. Římané rozvíjeli hlavně architekturu a vojenství.

Ve středověku se středem zájmu stalo náboženství. Kromě toho se rozvíjely praktické disciplíny jako zemědělství, politika nebo vojenství. Kláštery se staly centrem znalostí a vědecké texty byly psány v latině. Ve 13. století začínají vznikat první univerzity, které byly určeny pro lékaře, kněze a právníky. Diskuse se stala základním nástrojem pro předávání a tvorbu nových znalostí.

Ke zlomu ve vývoji pohledu na znalosti došlo v průběhu 16. a 17. století. Začínal se klást důraz zejména na praktický význam informací. Byly položeny základy společnosti, kterou označujeme jako vědeckou. Společnost se zabývá zkoumáním reality a kvalitu znalostí ověřuje experimenty. Informace a znalosti se začínají třídit do prvních encyklopedií, které můžeme považovat za úložiště znalostí. Dochází k mohutnému rozvoji výzkumných institucí, univerzit a soukromého podnikatelského sektoru. 18. a 19. století přináší výraznou aplikaci znalostí v praxi. Znalost jednoho oboru využívá obor jiný. Roste důraz na objektivitu a vědec se stává nepostradatelnou součástí společnosti.

V dnešní době je situace trochu jiná. Již se tolik nevyužívá poznatků z klasických výzkumných a vývojových center, ale podniky si znalosti vytvářejí samy ve vlastních výzkumných centrech. Pozornost je oproti dřívějším obdobím věnována především lidem. Ve firmách vznikají různé pracovní komunity a sítě, ve kterých si mohou zaměstnanci předávat potřebné znalosti. Tyto znalosti nemůžeme získat přečtením nějaké brožury, protože nejsou nikde zaznamenané. Pracovníci je mají ve svých hlavách. Dříve se často rozdělovali zaměstnanci na ty, kteří pracují manuálně a na ty, kteří pracují duševně. Dnes se již na tuto problematiku díváme i z jiného pohledu, protože i manuálně pracující zaměstnanci ke své práci potřebují mít znalosti. Je samozřejmé, že se od každého zaměstnance očekává nějaká znalost, kterou však nepovažujeme za stěžejní, protože je všeobecně známá. Podniky se snaží identifikovat znalostní pracovníky a podporovat šíření znalostí do míst, kde je jich potřeba. Snahou je efektivita a lepší konkurenceschopnost [4]; [11].

1.2 Úhly pohledu na znalostní management

Jelikož je znalostní management poměrně složitý koncept, je pro správnou orientaci v oblasti znalostního managementu nutné, dívat se na něj z několika úhlů. Jednou z možností je, zkoumat knowledge management z několika perspektiv:

- konceptuální perspektiva
- procesní perspektiva
- technologická perspektiva
- organizační perspektiva
- implementační perspektiva
- manažerská perspektiva

Z tohoto výčtu je patrné, že nemusí být úplný. Každý člověk, který se zajímá o znalostní management, si může definovat vlastní pohledy na tuto problematiku. Může se jednat např. o ekonomickou perspektivu (sleduje ekonomické aspekty zavádění a realizace KM v organizaci), personální perspektivu (zaměřuje se na řízení lidských zdrojů, či obecně na lidskou stránku organizace) či administrativní perspektivu (změny v tocích jednotlivých dokumentů, vytváření nových dokumentů a úprava stávajících dokumentů).

- a) Konceptuální perspektiva - V této perspektivě jsou analyzovány okruhy problémů, které se týkají samotné definice znalosti a znalostního managementu, či celkového

rámce pro znalostní management. Význam této perspektivy spočívá především v teoretické rovině zkoumání knowledge managementu. V samotné praxi je tato perspektiva využívána především jako rámec, ve kterém je znalostní management v dané organizaci vnímán konkrétními lidmi a podle něhož je také zaváděn a realizován.

- b) Procesní perspektiva – U této perspektivy je důležité definování a realizování jednotlivých znalostních procesů, které zajišťují realizaci znalostních toků. Modelů mapujících znalostní procesy je mnoho, od jednoduchých modelů, kde jsou znalostní procesy děleny do tří hlavních fází, až po složité modely, kde jsou tyto procesy děleny např. do sedmi kroků (např. rozdělení dle C. O Delliové).
- c) Technologická perspektiva – Zde se jedná především o zkoumání způsobů, jak nám mohou jednotlivé informační, komunikační a znalostní technologie (intranet, systémy pro správu dokumentů, groupware a workflow systémy, push technologie atd.) pomoci při realizaci znalostního managementu. Někdy se můžeme setkat s nesprávným zaměřováním této perspektivy za znalostní management.
- d) Organizační perspektiva – Tato perspektiva je orientována na problematiku charakterizování znalostní organizace a pro tuto organizaci vhodné formální, ale i neformální organizační struktury, úloh, odpovědnosti a organizačního učení. Nejznámějšími přístupy v oblasti organizačních struktur, které jsou spojené se znalostním managementem jsou centrum expertízy (T. Beckman), čtyři typy projektů pro znalostní management (T. Davemport a L. Prusak), tvorba komunit společného zájmu a komunit společných zkušeností.
- e) Implementační perspektiva – Tento druh perspektivy v sobě obsahuje různé úvahy o metodách či postupech, pomocí nichž je možné dosáhnout úspěšného zavedení znalostního managementu:
 - kritické faktory úspěchu
 - předpoklady a problémy
 - očekávané přínosy
 - implementace infrastruktury informačních a komunikačních technologií
 - strategie pro znalostní management

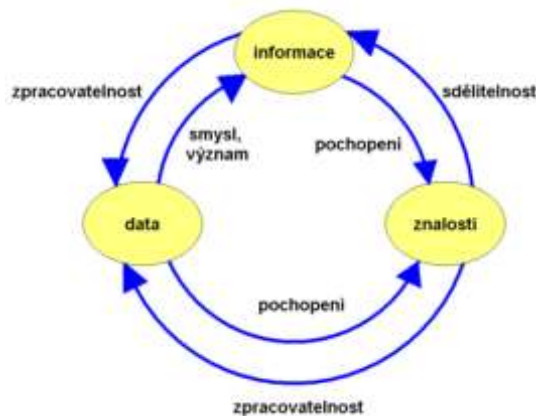
Rovněž tato perspektiva zahrnuje vytváření a využívání různých metodik zavádění znalostního managementu.

- f) Manažerská perspektiva – V této perspektivě jsou zahrnuty různé postupy, vedoucí k zavedení znalostního managementu do praxe. Jako například:
 - manažerské postupy
 - měření a hodnocení intelektuálního kapitálu
 - prémiové, platové a motivační systémy
 - vytvoření vhodné podnikové kultury

V případě této perspektivy se tedy jedná o využívání různých manažerských metod a postupů, které poté podpoří zavádění znalostního managementu do podniku [2].

1.3 Základní terminologie znalostního managementu – data, informace, znalosti

Jedná se o základní pojmy v oblasti znalostního managementu. Tyto pojmy jsou ale také často používané i v běžném životě každého člověka. I když mohou tyto pojmy vypadat jako synonyma, není tomu tak. Mnohdy se může stát, že má člověk přístup k informacím, ale chybí mu znalost jak s nimi naložit. Tyto pojmy spolu sice velmi úzce souvisejí, ale každý z nich má jiný význam. Pro správné řízení znalostí a tudíž i pro správný chod každého podniku je nutné tyto pojmy správně pochopit, tzn. správně určit nejen jejich definici, ale také vymežit jejich vzájemné vztahy a vazby mezi nimi.



Obr. 1-1 vztah mezi pojmy data - informace – znalosti [14]

1.3.1 Data

Jedná se o základní pojem celého řetězce. Data jsou obvykle údaje ukazující obraz vlastností objektu, vhodně formalizované pro přesnost, interpretaci nebo zpracování prostřednictvím lidí nebo automatů. Za data lze považovat vše, co je možné monitorovat našimi smysly (všechno co lze popsat zrakem, sluchem, čichem či chutí). Data jsou obvykle popsána pomocí různých symbolů např. zvuk, text, číslo... Data lze rozlišit na strukturovaná a nestrukturovaná:

- Strukturovaná data - Jsou uspořádána v databázových systémech, ze kterých vybíráme pouze potřebná data. Zachycují objekty, fakta, atributy apod.
- Nestrukturovaná data – jsou vyjádřena jako „tok bytů“ bez dalšího rozlišení. Může se jednat o tok textů, zvuků, obrázků či videí.

[5]; [11]

1.3.2 Informace

Informace jsou data, kterým je připsána důležitost, a které tím pádem mají již určitý význam (musí mít jistý vztah k potřebám a požadavkům uživatele). Uživatel však musí pochopit účel těchto informací, jinak s nimi není schopen správně pracovat, a tudíž se informace stanou opět pouze daty. Uživatel je tím, kdo je schopen rozhodnout, zda zpráva, kterou dostal je informací, či ne. Informace se rozšiřují pomocí tvrdých (technologických), či měkkých (lidských) sítí. Hodnota informace závisí na dvou faktorech:

- cena, kterou jsme zaplatili, abychom informaci získali
- osobní vztah, který k informacím máme

Mezi základní pojmy patří i pojem znalost, vzhledem k jejímu rozsahu je mu věnována samostatná kapitola – kapitola 1.4 Znalosti [3]; [11]

1.4 Znalosti

Znalosti jsou informace obohacené o něco navíc (naše předchozí znalosti, zkušenosti, dovednosti, mentální modely, hodnoty a postoje). Znalosti jsou vždy svázané s činnostmi a emocemi. Utváří se v lidské mysli, a pomocí činností je ohodnocována jejich kvalita a význam. Bývají součástí rutin, praktik a norem společnosti. Znalosti jsou tedy měnící se systémy zahrnující interakce mezi zkušenostmi, dovednostmi, fakty, vztahy, hodnotami, myšlenkovými procesy a významy [3].

Znalosti jsou vytvářeny z informací pomocí:

- srovnávání – nové informace porovnáváme s tím, co již známe z dřívějších situací
- souvislosti – význam informace hodnotíme pro činnost a rozhodování
- spojování – snažíme se najít vztah ke znalostem, které máme my nebo někdo jiný
- konverzace – zjišťujeme, co si ostatní lidé o informaci myslí

[6]; [11]

1.4.1 Dělení znalostí – znalosti explicitní a tacitní

Vzhledem k mnoha definicím pojmu znalost, existuje i mnoho způsobů jak znalosti dělit. Stěžejním rozdělením znalostí je jejich dělení na explicitní a tacitní. Jednoduše by se totiž dalo říci, že znalost se skládá ze dvou částí. Z části, kterou lze vyjádřit nějakým formalizovaným způsobem a z části, která zůstává skryta a je vázána např. na podvědomí člověka, či na činnost, při které je tato znalost používána [3]; [11].

1.4.1.1 Explicitní znalosti

Explicitní znalosti jsou takové, které je možné vyjádřit nějakým formálním nebo systematickým způsobem (lze je např. nakreslit, napsat, či jinak znázornit). Tento druh znalostí lze vyjádřit pomocí dat. Většinou jsou tyto znalosti formalizovány pomocí formulí, specifikací, manuálů atd. Vzhledem k jejich povaze lze tyto znalosti skladovat či přenášet. V některých publikacích je s určitým zjednodušením tvrzeno, že explicitní znalost je vlastně informace [3]; [11].

1.4.1.2 Tacitní znalosti

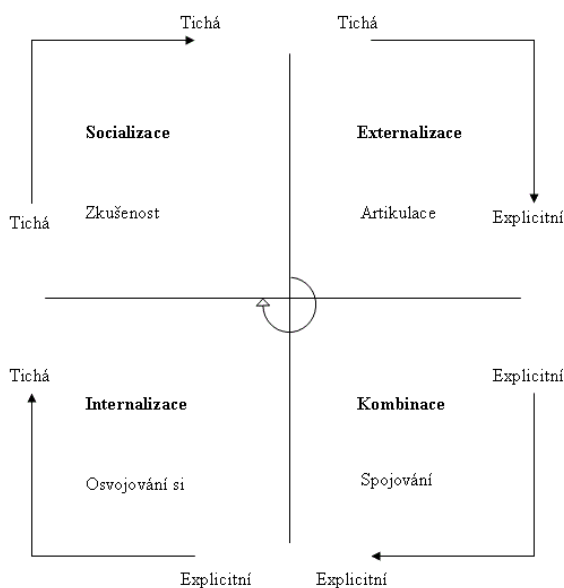
Jedná se o znalosti, které není možné vyjádřit nějakým formálním postupem. Jsou velmi silně svázané např. s rutinami, idejemi či emocemi. Mají velice osobní charakter. Je velice obtížné je vyjádřit či jinak sdílet. Tento typ znalostí je vytvářen interakcí explicitních znalostí a zkušeností, dovedností, osobních představ či mentálních modelů jedince. Často je možné zaměňovat pojmy zkušenost či intuice a tacitní znalost. To ovšem nelze. Zkušenost nebo intuice jsou pouze jednou z částí tacitní znalosti. Většina těchto znalostí je skryta v podvědomí lidí, ale jejich význam pro společnost je obrovský. Právě tacitní znalosti spolu se schopností využití jejich speciálního charakteru a schopností jejich sdílení může být to, co předurčí úspěch či naopak neúspěch našeho jednání. Jelikož se tyto znalosti špatně napodobují, mají v nich organizace velký potenciál [3]; [11].

Typ znalostí		
	Explicitní	Tacitní
Popis	Formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná. Je převážně zpracovávána pomocí ICT.	Znalost ukrytá v hlavách jednotlivých zaměstnanců. Není lehké nebo dokonce není možné ji převést do explicitní formy a formalizovat ji či dokumentovat.
Příklad	Dokumenty, manuály, počítačové kódy apod.	Znalost experta v určité oblasti, získané zkušenosti atd.

Tab. 1-1 Typy znalostí, jejich jednoduchý popis a příklad jejich využití [3]

1.4.2 Konverze znalostí

Rozdělení znalostí na explicitní a tacitní není možné plně uplatňovat na všechny znalosti. Většina znalostí má totiž vlastnosti obou. Vztah mezi těmito dvěma typy znalostí je dynamický a kontinuální. V rámci životního cyklu se navíc znalosti také rozvíjejí a mohou se měnit z explicitních na tacitní či naopak. Tato přeměna se nazývá konverzí a nejlépe je zachycen na tzv. modelu SEKI (obr 1-2) Jednotlivé přeměny se nazývají: socializace, externalizace, kombinace a internalizace. Transformace znalostí je cyklickým procesem, který obsahuje v různých fázích individuální a skupinovou činnost a součinnost lidí [7]; [11].



Obr. 1-2 Konverze znalostí [3]

1.4.2.1 Socializace

Ve fázi socializace jsou tacitní znalosti předávány v rámci společenských znalostí a praktického učení. Socializace je tvorbou tacitních znalostí na základě jiných tacitních znalostí. Jedná se tedy především o proces sdílení (vytváření tacitních znalostí pomocí sdílené zkušenosti). Vlastní řízení socializace je velmi složité. Předpokladem správné socializace je důvěra, náklonnost a přátelství mezi pracovníky organizace či členy komunity. Během socializace nedochází ke ztrátě velké části znalosti [3]; [7]; [11].

1.4.2.2 Externalizace

Během externalizace dochází v rámci skupiny jednotlivců k takové úrovni poznání či pochopení, že znalost původně tacitního charakteru se mění ve znalost explicitní. V této fázi

konverze znalostí se snažíme tacitní znalost formalizovat a tím jí změnit ve znalost explicitní. Pro tuto formalizaci se používají nejčastěji metafory, analogie a modely. Při externalizaci tacitní znalosti na explicitní ovšem mohou nastat značné problémy. Tacitní znalost bývá totiž natolik svázána se svým nositelem a je specifická, že při jejím převodu vždy ztratíme určitou její část, či můžeme ztratit tuto znalost celou. Dobrým pomocným nástrojem pro externalizaci vyprávění příběhu, které mohou vytvořit dobrou atmosféru, při které lze tacitní znalosti snáze pochopit [3]; [7]; [11].

1.4.2.3 Kombinace

Kombinace spočívá ve spojování jednotlivých oddělených explicitních znalostí v novou explicitní znalost, která je poté širší, systematictější a komplexnější než znalosti původní. Kombinace probíhá pomocí dokumentů, schůzek, telefonických rozhovorů atd. Samotný proces kombinace lze rozdělit do tří procesů:

- sběr a kombinace explicitních znalostí (jak z vnitřku organizace, tak z jejího vnějšku)
- vytváření nové explicitní znalosti
- rozšíření a editace nové explicitní znalosti

[3]; [11]

1.4.2.4 Internalizace

Proces internalizace spočívá v převodu explicitní znalosti na znalost tacitní. Internalizace je založena především na učení se při činnosti. Takto přeměněná znalost se potom interaguje s tacitními znalostmi, které již člověk vlastní. Tyto vlastnosti jsou poté rozšiřovány a měněny. Tímto způsobem mohou vznikat mentální modely, či různé typy know-how. Internalizace je prováděna především pomocí různých praktických činností [3].

1.5 Znalostní strategie

Z předchozí kapitoly (kapitola 1.4 Znalosti), kde jsou rozebírány různé formy znalostí vyplývá, že i nároky na práci a řízení těchto znalostí se liší. S explicitními znalostmi je možno pracovat přímo, lze je formalizovat, skladovat, přenášet atd. S tacitními znalostmi je nutné pracovat pouze zprostředkovaně (je nutné soustředit se v tomto případě přímo na vztahy a komunikaci mezi pracovníky). Z tohoto důvodu se firma musí vždy rozhodnout, která ze znalostí je pro ni prioritní a podle toho upravit svoji strategii pro práci se znalostmi. Jak již bylo uvedeno v předchozích kapitolách, základní formy znalostí jsou dvě (explicitní a tacitní), z tohoto důvodu i podniky a jejich strategie lze rozdělit do dvou skupin a to na podniky pracující převážně s explicitními znalostmi (ke své práci potřebují široké databáze obsahující velké množství dat) a na podniky zaměřující se na práci s tacitními znalostmi (soustředí se převážně na budování kultury a klimatu podporujícího spolupráci, důvěru a vytváření lidských sítí). Na správném zvolení strategie závisí následný úspěch organizace. Pokud má mít znalostní management pro organizaci význam, musí tvorba znalostní strategie vycházet z podnikové strategie a cílů. Dále je nutné při tvorbě znalostní strategie věnovat pozornost typu organizace a její organizační struktuře, protože v odlišných organizačních strukturách je i odlišná možnost řízení znalostí, znalostních a informačních toků. [3].

1.5.1 Strategie založená na práci s explicitními znalostmi – strategie kodifikační

Tato strategie je vhodná především pro podniky, které svoji činnost založily na opakovaných postupech, či na produktu nebo službě, které se pouze drobně obměňují v závislosti na měnících se požadavcích zákazníka. Tyto podniky pracují tedy především s explicitními znalostmi, které jsou formalizované a tyto společnosti této jejich vlastnosti využívají. Znalosti tohoto typu převádějí pomocí kódování do dat a z nich pak následně

vytvářejí široké databáze, které kromě těchto znalostí obsahují také historické údaje a statistiky. Tato data jsou poté kombinována podle charakteru a potřeb konkrétního úkolu. Formalizované znalosti jsou poté používány opakovaně, což umožňuje snižování nákladů organizace. Společnosti využívající této strategie jsou orientovány především na budování kvalitní IS/IT, která zajistí odpovídající informační potřebu zaměstnanců. Zaměstnanci těchto společností musí být schopni generovat potřebná data z databází, kombinovat je a adaptovat podle konkrétní situace. Tento přístup umožňuje pracovníkům sdílet znalosti, aniž by museli být v přímém osobním kontaktu s lidmi, kteří je vygenerovali. Získaná data jsou používána při práci s dalšími zákazníky. Pro práci v takovýchto organizacích není nezbytným předpokladem vysoká míra kreativity zaměstnanců [3].

1.5.2 Strategie založená na práci s tacitními znalostmi – strategie personalizační

Tato strategie je vhodná především pro společnosti, jejichž činnost je kreativní, či pro organizace, které přistupují ke každému produktu individuálně. Pro tyto firmy by budování složitých a finančně náročných databází bylo pouze plýtváním prostředků, protože pracují především se znalostmi v tacitní formě. Tyto organizace by především měly podporovat sdílení znalostí a zaměřovat se na podporu přímé komunikace mezi jednotlivými pracovníky. Vhodné je využití pracovních setkání, schůzí, konferencí, nebo práce v komunitách. Personalizační strategie se tedy opírá o pracovníky, kteří disponují tacitními znalostmi. K těmto pracovníkům je doporučeno přistupovat jako k expertům. Tito pracovníci bývají obvykle pro firmy výrazně dražší než pracovníci pracující s explicitními znalostmi, i z tohoto důvodu je vhodné věnovat zvýšenou pozornost výchově nástupců těchto důležitých pracovníků [3].

Strategie organizace	
Kodifikace	Personalizace
Vysoce kvalitní, spolehlivý a rychlý informační systém, znalostní jsou používány znovu a znovu.	Kreativní, expertní přístup k řešení problémů, problému se dostává individuální péče v závislosti na konkrétních podmínkách a situaci.
Úspory	
Úspory ze znovupoužití	Úspory z expertního přístupu
Organizace jednorázově investuje velké prostředky do znalostního systému a potom ho mnohokrát používá. Velké týmy, velké množství partnerů a přidružených subjektů. Organizace se snaží o vysoké celkové výnosy.	Organizace si za unikátní, expertní řešení problému účtuje vysokou cenu. Malé týmy, málo přidružených subjektů a málo partnerů. Snaha o vysoký zisk za jednotku.
Strategie řízení znalostí	
Vztah pracovník – dokumenty	Vztah pracovník – pracovník
V elektronickém dokumentačním systému jsou formalizovány, uloženy, přenášeny a znovu používány znalosti. Velké investice IS/IT. Cílem je propojit pracovníky a kodifikovanými znalostmi a zajistit znovuvyužití znalostí.	Organizace vytváří síť spojující pracovníky, cílem je podpořit sdílení tacitních znalostí. Rozumné investice do IS/IT. Organizace dohlíží a podporuje sdílení znalostí.
Lidské zdroje	
Vztah pracovník – dokumenty	Vztah pracovník – pracovník
Organizace najímá čerstvé absolventy univerzit a středních škol, kteří dokáží v databázích vyhledávat znalosti a adaptovat je na konkrétní situaci. Lidé jsou školeni k práci s počítačem a databázemi a odměňováni podle toho, jak s databázemi pracují a jak je pomáhají rozlišovat.	Organizace najímá pracovníky, kteří mají schopnosti a snahu řešit neobvyklé problémy či hledat neobvyklá řešení. Pracovníci jsou školeni v komunikačních technikách, vhodný je obzvláště mentoring a jsou odměňováni na základě kreativity a sdílení znalosti s ostatními pracovníky.
Příklad	
Vztah pracovník – dokumenty	Vztah pracovník – pracovník
Accenture Access Health	Mc Kinsey Memorial Sloun Kettering Cancer Center

Tab. 1-2 Strategie znalostního managementu [3]

1.6 Znalostní pracovník

S pojmem znalost úzce souvisí i další pojem, a to znalostní pracovník. Jedná se o pracovníka, který disponuje specifickou znalostí, či souborem znalostí, které jsou pro firmu důležité a často nenahraditelné. Někdy se stává, že znalost, kterou znalostní pracovník vlastní, si firma nemůže obstarat jiným způsobem. Tato znalost může být i částečně podvědomá a pracovník o ní nemusí vědět, či jí přisuzovat vážnost. Hlavním pracovním nástrojem znalostního pracovníka bývá většinou jeho mozek, a pokud o něj organizace přijde, může tím ztratit i část svého kapitálu. Velmi specifický je i způsob řízení znalostních pracovníků [3]. Pro správné vymezení pojmu znalostní pracovník je velmi významný účel tohoto vymezení.

Díky odlišným úrovním a charakteru znalostí se pak nutně liší i charakter a vnitřní diference znalostních pracovníků. Pokud chceme pracovat systémově a diferencovaně se všemi nositeli znalostí ve firmě, pak je třeba vidět znalostního pracovníky nejen jako pracovníky pracující výhradně duševně, ale také jako pracovníky kombinující duševní práci s prací fyzickou. Z pohledu znalostního managementu je vhodné znalostní rozvoj vybraných pracovníků doplňovat rozvojem emočních charakteristik, které zvyšují úroveň určených a žádaných vlastností jako např. stabilitu a odolnost, teambuilding, kurzy kreativních technik atd [7]; [11].

1.7 Intelektuální kapitál

Intelektuální kapitál je suma znalostí, které jsou v organizaci k dispozici a jejich praktické využití. V pojmu intelektuální kapitál nejsou zahrnuty pouze znalost, ale také schopnost a ochota jednotlivých pracovníků tyto znalosti použít při práci ve prospěch organizace. V současné době činí podíl intelektuálního kapitálu 50 – 90% tržní hodnoty organizace. Mezi základní dimenze intelektuálního kapitálu zásadních pro znalostní management patří: lidský kapitál, organizační kapitál a kapitál zákaznický. Tyto dimenze ovlivňují vytváření finančního kapitálu a tím i tržní hodnotu organizace [5]. Jednotlivé složky intelektuálního kapitálu jsou ve společnostech často řízeny odděleně a vazby mezi nimi víceméně absentují. Tento problém bývá způsoben organizačním oddělením jednotlivých útvarů nebo vytvořením pevné hranice mezi jednotlivými útvary, které poté blokují komunikaci. Za správný rozvoj a využití intelektuálního kapitálu je často zodpovědný člověk, který má v top managementu na starosti učení organizace a později i znalostní management [7]; [11].

1.7.1 Lidský kapitál

Tento kapitál je tvořen pracovníky organizace a jejich znalostmi. Patří sem zejména schopnosti, dovednosti, přístup k práci a motivace. Jedná se o jednu z nejdůležitějších částí intelektuálního kapitálu. Jednou z nejdůležitějších věcí, kterou musíme mít na paměti při práci s lidským kapitálem je to, že organizace nemůže vlastnit znalosti (převážně tacitní) ani lidské bytosti. Je nutné pracovníky nepovažovat za zdroje, ale v podstatě za investory, kteří svůj čas, energii, inteligenci, sumu znalostí a dovedností za určitých okolností organizaci propůjčují a dávají přitom na váhu své potenciální možnosti a především svůj osobní rozvoj. Většina intelektuálního kapitálu je v samotných lidech a opouští organizaci spolu s nimi. Za rozvoj lidského kapitálu bývají ve firmách odpovědní personalisté [3]; [2]; [11].

1.7.2 Organizační kapitál

Druhou složkou intelektuálního kapitálu je kapitál organizační. Tento kapitál zahrnuje především patenty, intelektuální vlastnictví, databáze, informační technologie či kulturu organizace. Zjednodušeně lze říci, že organizační kapitál obsahuje vše, co v organizaci zůstane, když zaměstnanci odejdou domů (kromě intelektuálního vlastnictví a nehmotných aktiv). Samotný organizační kapitál lze ještě dále dělit na procesní kapitál (znalosti týkající se procesů organizace, podvědomí o procesech v organizaci atd.), inovační kapitál a kapitál na obnovu a inovace [3]; [11].

1.7.3 Zákaznický kapitál

Poslední složkou intelektuálního kapitálu je zákaznický kapitál. Ten lze definovat jako znalost organizace o potřebách zákazníků, jejich preferencích, normativech výrobků, kvalitativních hodnotách atd. Zákaznický kapitál tedy obsahuje jak vztahy se zákazníky, tak i databáze o zákaznících. Tento druh kapitálu je důležitý především proto, že pomáhá vytvářet vztah organizace k jejím zákazníkům i jeho vývoj v dlouhodobé perspektivě. Zákaznický

kapitál je dnes zahrnut v aplikacích CRM (Custom Relationship Management), CVM (Customer Value Management) a LCR (Leading Customer Relationship). V některých znalostně vyspělých organizacích může být součástí lidského kapitálu [3]; [2]; [11].

	Lidský kapitál	Organizační kapitál	Zákaznický kapitál
Lidský kapitál	osobní vztahy a vazby mezi pracovníky	způsob jak pracují pracovníci s informacemi, technologiemi, procesy, vytváření kultury	vztah pracovníků k zákazníkům a jejich potřebách
Organizační kapitál	informace a technologie v majetku organizace, procesy, vliv kultury na pracovníky	interakce mezi technologiemi, IS, procesy a kulturou	adekvátnost procesů informačního technologického zabezpečení a kultury vzhledem k potřebám zákazníků
Zákaznický kapitál	vliv zákazníků na rozvoj lidského kapitálu	rozvoj technologií IS a kultury, procesů atd. v závislosti na potřebách a požadavcích zákazníků	vztah mezi požadavky zákazníka a tím co mu organizace poskytuje

Tab. 1-3 Intelektuální kapitál [3]

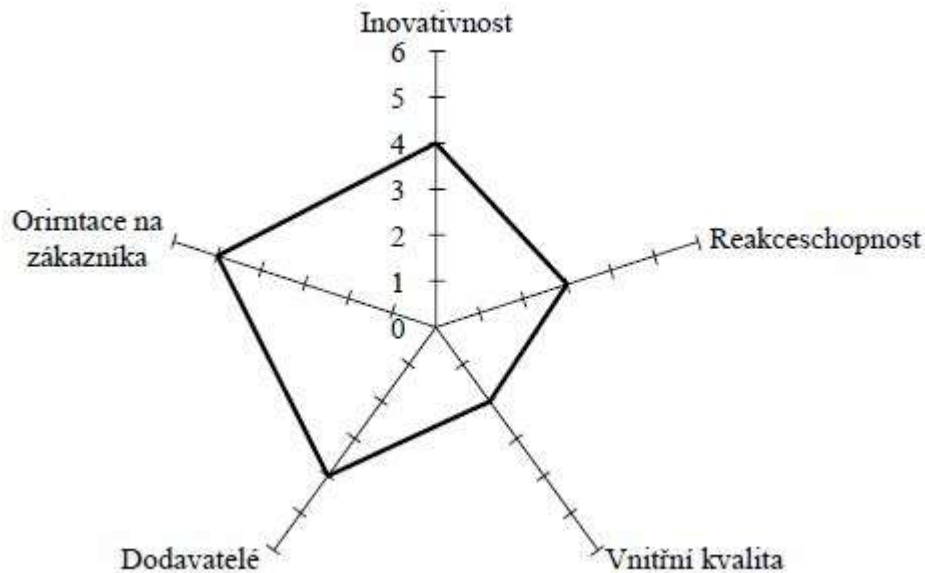
1.8 Metody měření znalostí a intelektuálního kapitálu

Jelikož současné účetnictví neumí zachytit nehmotná aktiva a jelikož se jejich účinky často projevují se zpožděním, není vůbec jednoduché je měřit. Mezi hlavní důvody, proč se snažíme měřit nehmotná aktiva patří zejména kontrola, hodnocení prostředků a učení. Díky kontrole mají manažeři alespoň rámcovou představu jestli pracovníci plní své plány. Dále je nutné také hodnotit, zda prostředky vynaložené na znalosti byly úspěšné či nikoliv a jestli přinesly očekávané výsledky. Dalším z důvodů je učení, které nám umožňuje mít zpětnou vazbu pomocí které můžeme odhalit odchylky v práci jednotlivých pracovníků se znalostmi. V současnosti existuje celá řada metod vykazování a měření znalostí a intelektuálního kapitálu. Některé z metod pracují s pojmem intelektuální kapitál a jiné vznikly až při řešení specifických problémů pro určitý podnik. Mezi nejznámější z nich patří: paprsková graf, Balanced Scorecard, Scandia Navigator, Value Chain Scorecard, Total Value Creation, Accounting for future, Tobinův ukazatel q, intelektuální potenciál přidané hodnoty, znalostní intenzita, účetnictví intelektuálního kapitálu podle Rennie atd. [4].

1.8.1 Paprskovitý graf

Paprskovitý graf neboli pavouk umožňuje sledovat ukazatele nebo vybrané okruhy v různých časových údobích. Jeho využití je poměrně jednoduché, ovšem nejednoznačná definice ukazatelů a jejich hodnot je považována za jeho nedostatek. Tato metoda spočívá ve třech fázích. V první fázi se stanoví ukazatele, které budou hodnoceny. Může se jednat například o inovativnost (nové produkty, výzkum a vývoj, využití nové příležitosti), reakceschopnost organizace (rychlost rozhodovacího procesu, správnost tohoto procesu, sdílení myšlenek), orientace na zákazníka (počet stížností, komunikace se zákazníkem, počet

nových zákazníků za určité období), dodavatelské sítě (stupeň integrace logistiky, účast v dodavatelsko-odběratelských řetězcích, problémy v dodavatelských sítích), či vnitřní kvalita (funkčnost procesů, provozní efektivita, úspěšné projekty...). V dalším kroku je nutné si stanovit stupnici. Tato stupnice je stanovena v závislosti na úkolech organizace, jejích prioritách a cílech. Stupnice by neměla být příliš složitá (např. šestibodová). V posledním kroku jsou jednotlivé ukazatele ohodnoceny podle stanovené stupnice a poté je již sestaven samotný paprskový graf. Čím je plocha grafu větší, tím je na tom organizace lépe [4].



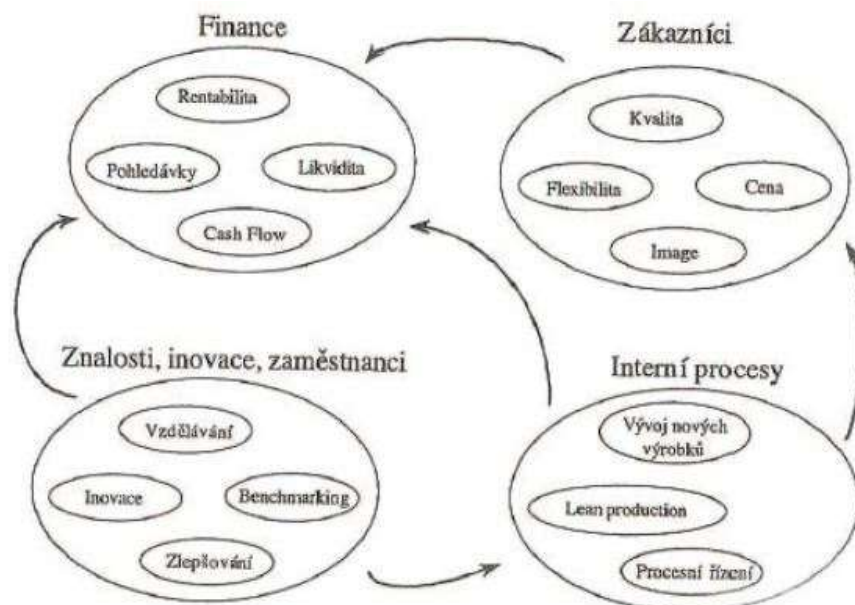
Obr. 1-3 paprskový graf – pavouk [4]

1.8.2 Balanced Scorecard - BSC

Jedná se o nástroj, umožňující organizacím propojit strategické cíle s operativními možnostmi a umožňuje jejich měření. Tato metoda vznikla, jelikož finanční ukazatele, které jsou základem tvorby operativních plánů, nedokáží charakterizovat nehmotná aktiva ani jejich tok organizací. Metoda Balanced Scorecard vychází z vize a strategie podniku a sleduje jeho výkonnost ze čtyř perspektiv:

- finanční perspektiva (měření výkonnosti pomocí finančních ukazatelů – ziskovost, likvidita, tvorba cash flow atd)
- zákaznická perspektiva (identifikování zákaznických a tržních segmentů – spokojenost zákazníka, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků atd.)
- perspektiva interních procesů (zajištění procesů, které musí pomoci podniku dosáhnout výborných výsledků a objevení procesů nových, důležitých pro úspěch podnikové strategie)
- perspektiva učení se růstu (odhalení toho, co je potřeba udělat dnes, pro lepší výkon v budoucnu)

Pro každou z perspektiv jsou poté určovány cíle, ukazatele, opatření a jsou sledovány jejich výsledky. BSC poskytuje finanční i nefinanční informace a zachycuje nejen krátkodobou výkonnost, ale i hybné síly vedoucí k dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku [3]; [4].



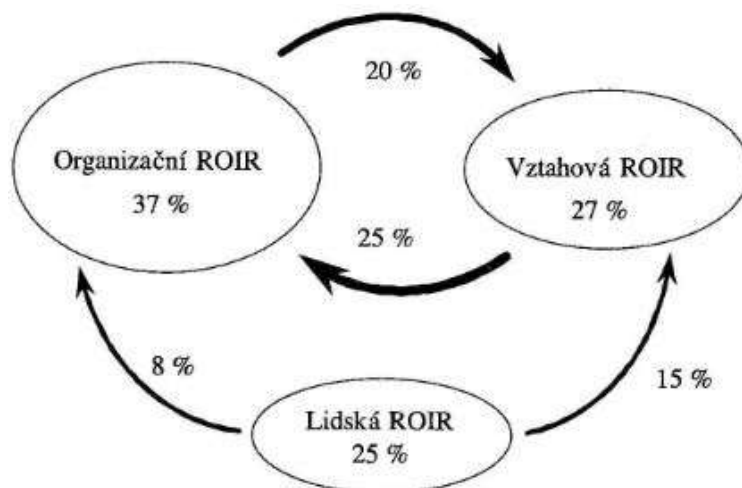
Obr. 1-4 Balanced Scorecard [4]

1.8.3 Scandia Navigator

Tato metoda je založená na podobném principu jako BSC. Pomocí této metody lze sledovat, jak jsou jednotlivé části intelektuálního kapitálu používány v reálných procesech a jaký je jejich význam pro tvorbu hodnoty. Výkony lze pomocí této metody sledovat v pěti oblastech:

- finanční
- zákaznické
- pracovníků
- procesů
- obnovy a rozvoje

Jednotlivé zdroje se znázorňují pomocí bublin, jejichž velikost indikuje význam zdroje pro tvorbu hodnoty. Mezi jednotlivými bublinami jsou šipky, jejichž tloušťka ukazuje význam transformace z jednoho zdroje na druhý. Při tvorbě ukazatelů nenumerických dat se využívá převážně ukazatele návratnosti nehmotných zdrojů ROIR (Return on Intangible Resources). Pokud ROIR ukazuje hodnotu menší než jedna, zdroj hodnotu nevytváří, ale naopak spotřebovává. I tato metoda poskytuje finanční i nefinanční informace [4].



Obr. 1-5 Scandia navigator [4]

1.8.4 Value Chain Scorecard

Metoda Value Chain Scorecard zachycuje ekonomické procesy, kterými organizace vytváří finanční hodnoty. Tyto procesy (je jich 10) jsou rozděleny do tří širších kategorií. V první je zachycen výzkum a učení, v druhé je zachycena implementace a v třetí kategorii komerční využití. Tato metoda se používá jako doplněk k existujícímu finančnímu výkaznictví [4].

1.8.5 Total Value Creation – TVC

Snahou této metody je podchytit činnosti vytvářející přidanou hodnotu v organizaci. Pracuje přitom s hodnotou v podobě plánované hodnoty. Stejně jako předchozí metody poskytuje tato metoda finanční i nefinanční informace a používá se jako doplněk finančních zpráv [4].

1.8.6 Accounting for Future – AFTF

V této metodě jsou aktiva dělena na hmotná a nehmotná a na zvenku získaná a vnitřně vytvořená. Samotná aktiva nejsou zúčtována ani podle současné hodnoty, ani jako náklady, ale podle očekávané současné hodnoty budoucího cash flow [4].

1.8.7 Tobinův ukazatel q

$q = \text{tržní hodnota aktiva} / \text{účetní hodnota aktiva (náklady na nahrazení aktiva)}$

Tato metoda uvádí znalostní vyspělost organizace. Původně byla vyvinutá pro finanční účetnictví, kde vyjadřovala poměr mezi tržní a účetní hodnotou. I když se tato metoda může zdát jako jednoduchá, výsledek může být zavádějící díky mnoha nevýhodám. Mezi slabiny tohoto ukazatele patří převážně měření tržní hodnoty i účetní hodnoty. Tržní hodnota může být uměle a spekulativně ovlivňována a účetní hodnota je zase ovlivňována účetními pravidly a je poměrně nízká. Další slabinou je, že účetní hodnota představuje náklady vynaložené v minulosti, zatím co tržní hodnota poukazuje na budoucí potenciální zisky [4].

1.8.8 Intelektuální potenciál přidané hodnoty – VAIP

Cílem metody VAIP (Value Added Intellectual Potential) je, aby znalostní pracovníci byli ohodnocováni podle toho, jakou přidanou hodnotu vytvořili, nikoliv podle odpracovaných hodin. Hodnota VAIP se spočítá jako poměr mezi přidanou hodnotou (rozdíl mezi výnosy z prodaného zboží a služeb a vstupy jinými než lidské zdroje) a lidským kapitálem (celkové náklady na pracovníky, nebo počet pracovníků). Mezi výhody této metody patří, že lze spočítat z údajů, které o sobě organizace zveřejňuje [4].

1.8.9 Znalostní intenzita

Jedná se o zprostředkovaný ukazatel, který vypovídá o nárocích odvětví či organizace na znalosti či intelektuální kapitál. Znalostní intenzitu je možno měřit několika způsoby:

- pomocí nákladů na rozvoj a výzkum
- sledováním inovací
- procentem znalostních pracovníků v organizaci

[4]

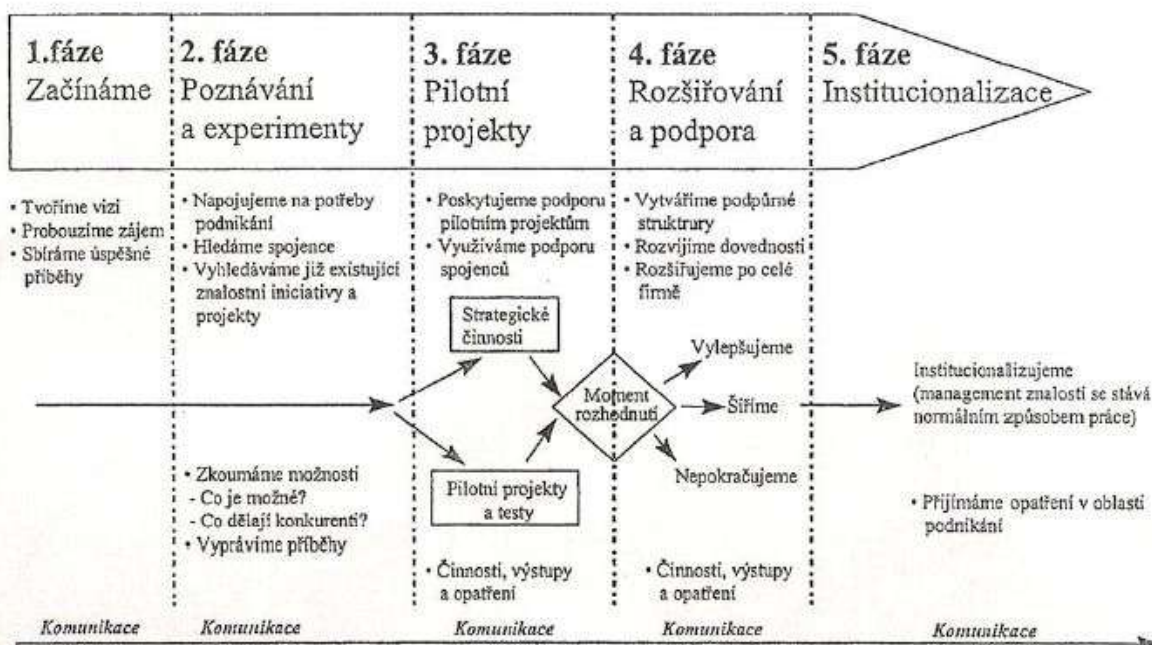
1.8.10 Účetnictví intelektuálního kapitálu podle Rennie

V této metodě je navrhováno vytvoření jakéhosi provizorního meziúčtu, na kterém budou po určitou dobu (obvykle 3 – 5 let) zadržovány prostředky na konkrétní investici do intelektuálního kapitálu. Po této době je rozhodnuto zda byly tyto prostředky investicí nebo ztrátou a podle toho jsou následně finálně zaúčtovány. Tímto postupem je umožněno financovat a sledovat vysoce riskantní dlouhodobé aktivity. Jako hlavní problém je zde určení času po který mají být prostředky vedeny na provizorním účtu [4].

1.9 Zavedení znalostního managementu do podniku

Zavádění managementu znalostí má za cíl vytvoření systému, který organizacím umožní vytvářet, vyhledávat a získávat, přenášet a užívat a znovu užívat znalosti efektivním způsobem. Tento proces bývá vytvářen v celé organizaci naráz, a proto je nutné, aby se mu dostalo aktivní a důsledné podpory ze strany vrcholového vedení [4]. Má-li být zavedení znalostního managementu efektivní, musí být použit systematický přístup, který jasně vymezuje postup a obsah jednotlivých fází. Proto jsou využívány metodiky, které tuto efektivitu zajišťují. Jedná se např. o metodiky KM Toolkit A. Tiwany, Stavební bloky K Wiiga, P² – KSP atd. Každá z těchto metodik je specifická, jelikož byla vytvořena někým jiným a v jiné situaci. Jelikož je zavádění znalostního managementu velice specifická a náročná činnost, tak ani plná implementace některé z výše uvedených metod nemusí zaručit úspěch. Každá metoda musí být upravena podle specifík dané organizace [2]. Obecně lze zavádění znalostního managementu rozdělit do pěti fází:

- začátek
- poznávání a experimenty
- pilotní projekty a implementace iniciativ managementu znalostí
- rozšiřování a podpora managementu znalostí v organizaci
- institucionalizace managementu znalostí



Obr. 1-6 postup zavedení znalostního managementu do podniku [3]

1.9.1 Fáze 1 - Začátek

V prvním kroku je důležité definovat co je znalost a stanovit hlavní zásady managementu znalostí takovým způsobem, který pracovníci pochopí, aby byla překonána

prvotní skepse zaměstnanců ke znalostnímu managementu. Vysvětlení na obecné úrovni většinou nestačí, je nutné výhody managementu znalostí a příležitosti, které přináší vysvětlit např. na reálných problémech se kterými se organizace potýká. Je dobré také identifikovat skupiny, které se již znalostním managementem zabývají. Většinou se jedná o najmutí lidí, kteří mají díky svým znalostem a dovednostem vysokou kredibilitu. Úkolem první fáze je tedy pomocí příběhů a benchmarkingu vytvořit a rozšířit obrázek toho, jak může management znalostí organizaci změnit. První fáze je ukončena v okamžiku rozhodnutí zda znalostní management v organizaci zavést či ne. Pokud je rozhodnutí kladné je nutné na závěr určit a jmenovat manažera zodpovědného za znalostní aktivity [3].

1.9.2 Fáze 2 - Poznávání a experimenty

V druhé fázi je nutné ještě více konkretizovat, jak by mohl management znalostí fungovat v organizaci a vyzkoušet si to pomocí pilotních projektů v praxi. V této fázi může narazit podnik na to, že nemá jasně definovanou podnikovou strategii. Je proto nutné podnikovou strategii jasně definovat a určit, ještě před spuštěním projektu zavedení znalostního managementu. Dále se v této fázi vytváří ze zájemců mezifunkční skupiny, které se začnou již zabývat konkrétními úkoly. Jejich cílem je dohlížet na pilotní projekty, řídit je a propagovat. Pilotní projekty mohou být dvojího typu:

- a) projekty strategického charakteru – projekt zavádění nového výrobku či procesu (jsou zde poměrně velká rizika, ale i velké přínosy)
- b) lokální projekty – jsou méně rizikové

Pilotní projekty musí mít bezprostřední vztah k podnikání firmy. Pilotním projektům musí být vyslovena nezbytná podpora a souhlas ze strany vrcholového managementu. Druhá fáze končí v okamžiku zahájení pilotního projektu [3].

1.9.3 Fáze 3 - Pilotní projekty a implementace iniciativ managementu znalostí

Organizace nacházející se v této fázi již skutečně své znalosti řídí. Společnost by se měla poučit z pilotních projektů, identifikovat chyby i klady. Tato fáze je vhodná k tomu, aby organizace zmapovala své znalosti. Pokud organizace zkouší více pilotních projektů najednou, je nezbytná jejich koordinace s ostatními znalostními aktivitami. Třetí fáze implementace znalostního managementu končí rozhodnutím organizace zda:

- rozšířit a podporovat řízení znalostí, vytvořit oficiální strategii a přidělit znalostním aktivitám jejich vlastní rozpočet
- vylepšit to, co firma v oblasti znalostí dělá v současnosti a dále se zatím nepouštět
- neudělat nic a opustit znalostní aktivity

[3]

1.9.4 Fáze 4 - Rozšiřování a podpora managementu znalostí v organizaci

Ve čtvrté fázi je znalostní management implementován na celou organizaci. V této fázi je třeba určit nástroje, pomocí nichž budou znalosti měřeny, a bude stanovován jejich přínos. Kromě znalostní strategie, rozšíření na celou organizaci je nutné rozpracovat každodenní taktiky. Zde jsou již vytvářeny technické nástroje znalostní infrastruktury. Dalším problémem, který je nutné v této fázi řešit je nejednotnost IS/IT v jednotlivých částech firmy (je nutné jej co nejvíce sjednotit). Pokud se ukáže, že management znalostí skutečně přináší společnosti výhody, začne rychle narůstat i počet pracovníků, kteří se ho chtějí účastnit. Tyto pracovníky je nutné školit, pomáhat jim při učení, komunikaci a sdílení. Pokud se ukáže, že organizace tuto situaci nezvládá, je nutné okamžitě zakročit a nastalou situaci urovnat. Je také nutné v této fázi, pokud se znalostní management stal celopodnikovou záležitostí, stanovit jasná

celopodniková pravidla spolupráce, zodpovědnost za dokumenty, dohody o poskytování znalostí a platbě za znalosti a práci. V této fázi se organizace obvykle zdrží. Dokud totiž není práce se znalostmi a její řízení každodenní záležitostí, nemá cenu postupovat do další fáze [3].

1.9.5 Fáze 5 - Institucionalizace managementu znalostí

Tato fáze nastává tehdy, když se práce se znalostmi stává přirozenou součástí každodenních aktivit pracovníků a stává se součástí podnikání a podnikatelského modelu organizace. Dochází ke změnám organizační struktury firmy na strukturu vyhovující managementu znalostí. Vývoj těchto změn je nutné sledovat a analyzovat, popř. provést nějaké korekce. Dalším důležitým úkolem v této fázi je vytvořit a udržet rovnováhu mezi obecným rámcem řízení znalostí a potřebami jednotlivých částí organizace. Implementace znalostního managementu ovšem fázi č. 5 nekončí, jedná se totiž o kontinuální cestu zlepšování a adaptace [3].

1.10 Přínosy znalostního managementu

Jak je patrné z předchozích kapitol, zavedení znalostního managementu do podniku není samoúčelné. Vždy se od něho očekávají nějaké přínosy. Jednotlivé přínosy je možno rozdělit do dvou základních skupin. V první skupině se nachází výsledky mající vztah přímo k vlastnímu znalostnímu managementu, spojenému s realizací znalostních procesů, využíváním určitých technologií atd. Zde je možné vidět přínosy především ve:

- zlepšení sdílení znalostí a kooperace mezi zaměstnanci organizace
- rozšiřování nejlepších praktik v podniku
- zlepšení učení se a integrace nováčků
- eliminace ztráty know - how
- zlepšení kvality projektů a inovace
- zdokonalení vztahů s externím prostředím (například se zákazníky, konkurencí atd.) a snaha připravit se na jejich vývoj
- připravenost reagovat na neočekávané události a schopnost zvládnout naléhavé a krizové situace

Ve druhé skupině přínosy jsou výsledky, jenž jsou spojené přímo se základními obchodními cíli organizace. Lze tedy říci, že cíle v této skupině jsou shodné s cíli jakéhokoli jiného podnikatelského subjektu:

- zvýšení výkonnosti organizace
- zvýšení zisku
- maximalizace tržeb
- snížení nákladů
- zavedení nových způsobů práce
- vytvoření nových příležitostí na trhu atd.

[2]; [11]

2. Stručná charakteristika podniku Teplárna Strakonice, a.s.

Následující kapitola představuje stručnou charakteristiku podniku Teplárna Strakonice, a.s. Kapitola uvádí základní informace o společnosti, její dosavadní vývoj, stávající strukturu atd.



TEPLÁRNA STRAKONICE
a.s.

Obr. 2-1 logo Teplárny Strakonice, a.s. [16]

2.1 Profil společnosti

Obchodní firma:	Teplárna Strakonice
Sídlo společnosti:	Komenského č. p. 59, Strakonice 386 01
Právní forma:	akciová společnost
Zápis do OR:	1. 1. 1994
Rejstříkový soud:	Krajský soud v Českých Budějovicích, oddíl B, vložka 636, IČ: 60826843
Základní kapitál:	191 628 000,- Kč (100% splaceno)
Popis vydaných akcií:	191 628 ks kmenových akcií na jméno v listinné podobě v nominální hodnotě 1000,- Kč.

Předmět podnikání dle výpisu z OR ke dni 31. 12. 2010 je definován takto:

- hostinská činnost, ubytovací služby
- provozování dráhy a drážní dopravy
- obráběčství, zámečnictví, nástrojařství
- silniční motorová doprava nákladní a osobní
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových a elektrických zařízení
- velkoobchod a maloobchod, pronájem a půjčování samostatných movitých věcí
- výroba stavebních hmot, porcelánových, keramických a sádrových výrobků
- výroba elektrické energie, výroba a rozvod tepelné energie

V těchto činnostech, kromě výroby tepelné a elektrické energie, společnost podniká na základě živnostenského oprávnění.

Hlavním předmětem podnikání společnosti je výroba tepla, rozvod tepla a výroba elektrické energie. Teplárna Strakonice, a.s. je zdroj, který zajišťuje dodávky tepelné energie do soustavy zásobování teplem na území města Strakonice. Odběratelům poskytuje komplexní služby v dodávkách tepla až na paty domů. Současně dodává elektrickou energii do distribuční rozvodné sítě firmy E.ON, a.s. Jako účastník trhu s elektřinou patří mezi středně velké a flexibilní výrobce.

Oba druhy energie jsou získávány v procesu kombinované výroby elektřiny a tepla (KVET). Rozvod tepla využívá dva druhy teplonosičů – vodní páru a teplou vodu. Výše výroby tepelné energie je přímo ovlivněna množstvím prodané elektrické energie a požadavky zákazníků na dodávku tepla pro vytápění, technologické účely a ohřev teplé užitkové vody. Výměňkové stanice a parní primární rozvody jsou provozovány bez porušení dodávek

tepelné energie. Tento, pro zákazníky, příznivý stav je umožněn vhodným zokruhováním rozvodných sítí.

K podnikání v těchto energetických odvětvích má Teplárna Strakonice, a.s., uděleny licence:

skupina 31 výroba tepelné energie
skupina 32 rozvod tepelné energie
skupina 11 výroba elektřiny

Od roku 2005 má společnost plně certifikovaný integrovaný systém řízení (ISŘ), který zahrnuje řízení jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce dle požadavků mezinárodních norem. V rámci ISŘ společnost vlastní certifikáty:

Zlatý certifikát pro integrovaný systém řízení
managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001:2009
environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005
řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ČSN OHSAS 18001:2008
řízení EMAS

Ostatní certifikáty společnosti:

TOP CZECH QUALITY I. Stupně a SILVER PLAQUE

Titul nejlepší firma ČR v oboru

Zelená firma

MOODY'S RATING Aa3.cz Bonitní subjekt se stabilní současností

Certifikáty výrobků – popílek, škvára, umělé kamenivo

Teplárna Strakonice, a.s. je členem Teplářenského sdružení a Klastru Ekogen [9].

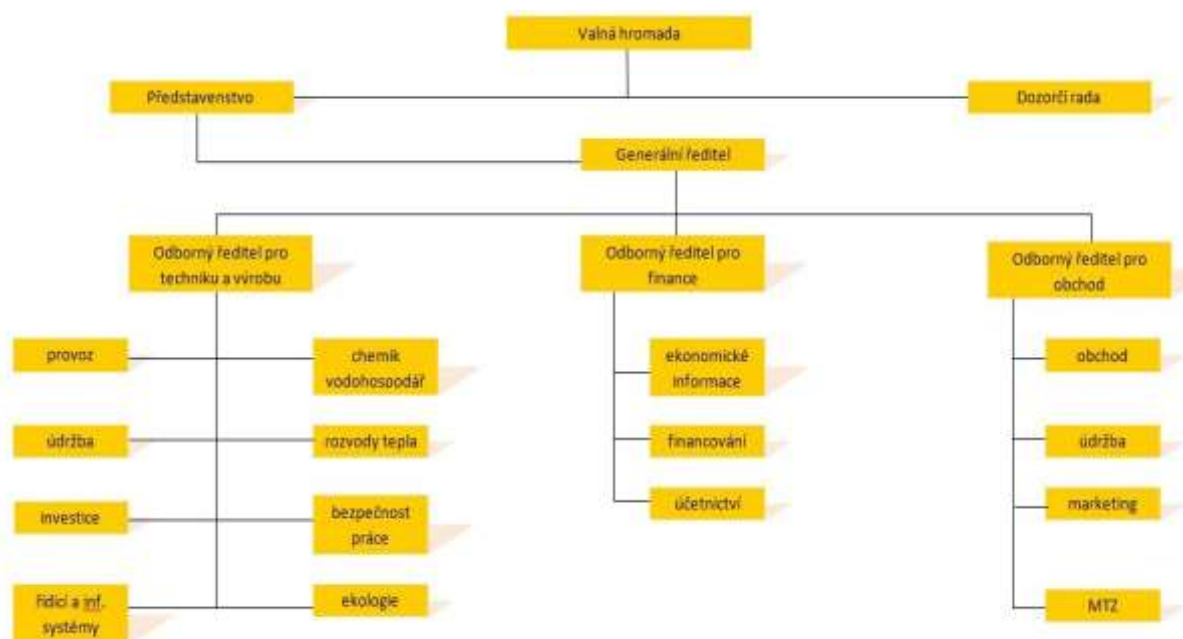
2.2 Vlastnická a organizační struktura společnosti

Činnost společnosti Teplárna Strakonice, a.s. je velmi významně ovlivňována akcionáři podniku. Největší podíl akcií má město Strakonice (77,3%) a společnost Czech Coal Services, a.s. (13,9%) zbývající část akcií 8,78 % je v držení drobných akcionářů. Jsou jimi zejména členové představenstva s výjimkou zastupitelů města. Vlastnická struktura je v průběhu let stabilní.

Akcionář	Počet akcií	Podíl
Město Strakonice	148 138	77,3%
Czech Coal Services, a.s.	26 678	13,9%
Ostatní právnické osoby	3 509	1,83%
Fyzické osoby	13 303	6,9%
Celkem	191 628	100%

Tab. 2-1 struktura akcionářů v TST, a.s. [9]

Organizační schéma společnosti je uvedeno na obr. 2-2. Nejvyšší postavení ve společnosti vyplývá z pozice generálního ředitele, jednotlivé sekce společnosti jsou poté děleny mezi tři odborné ředitele: odborného ředitele pro techniku a výrobu, odborného ředitele pro finance a odborného ředitele pro obchod.



Obr. 2-2 organizační model společnosti TST, a.s. [16]

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, shromáždění všech akcionářů. Valná hromada je svolávána vždy jednou ročně. Statutárním orgánem společnosti TST, a.s. je představenstvo společnosti, složené z pěti členů. Tři členové jsou členy Teplárny Strakonice, a.s. a dva členové jsou zástupci největšího akcionáře – Města Strakonice. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada. Dozorčí rada je šestičlenná, a jelikož má Teplárna Strakonice, a.s. více než 50 zaměstnanců, jsou dva členové rady voleni zaměstnanci a další čtyři jsou voleni valnou hromadou [9].

2.3 Historie společnosti

Vznik společnosti je datován od roku 1946, kdy bylo rozhodnuto o jejím vybudování. Úvahy o vybudování teplárny vycházely především z plánované bytové výstavby a zvyšování výroby v továrnách po skončení druhé světové války. Samotná stavba, v lokalitě mezi dvěma největšími průmyslovými areály ve Strakonících (Fezko, a.s., ČZ, a.s.), byla zahájena v roce 1948 a následný provoz v roce 1954. V téže roce byly do provozu uvedeny i dva uhelné kotle K1 a K2, které jsou v současné době v rekonstrukci, a turbogenerátory TG1 a TG2. V roce 1958 se Teplárna Strakonice stala součástí Jihočeských energetických závodů, s.p., České Budějovice. Jelikož docházelo k neustálému rozvoji města a s tím souvisejících zvyšujících se požadavků obyvatelstva na dodávky tepla, byl v roce 1964 postaven třetí uhelný kotel K3. V roce 1985 byly ještě přistaveny dva mazutové kotle K4 a K5 a v důsledku toho došlo i ke zbourání starého a postavení nového 147,5 m vysokého komínu. V roce 1993 byla založena akciová společnost Fondem národního majetku České republiky a do obchodního rejstříku byla zapsána ke dni 1.1.1994. Rokem 2003 strakonická teplárna odstartovala projekt zavedení integrovaného systému řízení jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce. Nejrozsáhlejší investiční akce v historii teplárny, projekt „Rekonstrukce a modernizace kotlů K1 a K2 s využitím prvků fluidní techniky“ byla zahájena v roce 2011. Tento projekt, z 30% financovaný z dotace Fondu životního prostředí, má za cíl zvýšit účinnost kotlů o 8%, snížit tvorbu škodlivin (NO_x , SO_2) a umožnit spalování biomasy v těchto kotlích. Projekt rekonstrukce kotlů by měl být dokončen v roce 2013 [10].

2.4 Strategie společnosti

Strategie společnosti vychází z kauzální analýzy a metodiky Balance ScoreCard. Podle této metodiky jsou strategické cíle definované do 4 základních oblastí – perspektiv. Oblast finančních výsledků, oblast poskytování služeb zákazníkům, fungování interních procesů a zajištění potřebných zdrojů a znalostí. Strategické cíle jsou naplňovány pomocí zlepšovacích a udržovacích cílů. Záměry, vedoucí k naplňování strategických cílů, musí být schváleny vedením společnosti a následně dochází k jejich realizaci formou akcí. Zajištění potřebných nákladů se přímo promítá do rozpočtu a podnikatelského plánu příslušného období [9].

2.4.1 Strategická vize

Strategickou vizí společnosti Teplárna Strakonice, a.s. je: Být stabilním a bezpečným dodavatelem tepelné energie v regionu města Strakonice a současně být spolehlivým partnerem v oblasti dodávek elektrické energie [9].

2.4.2 Strategické cíle

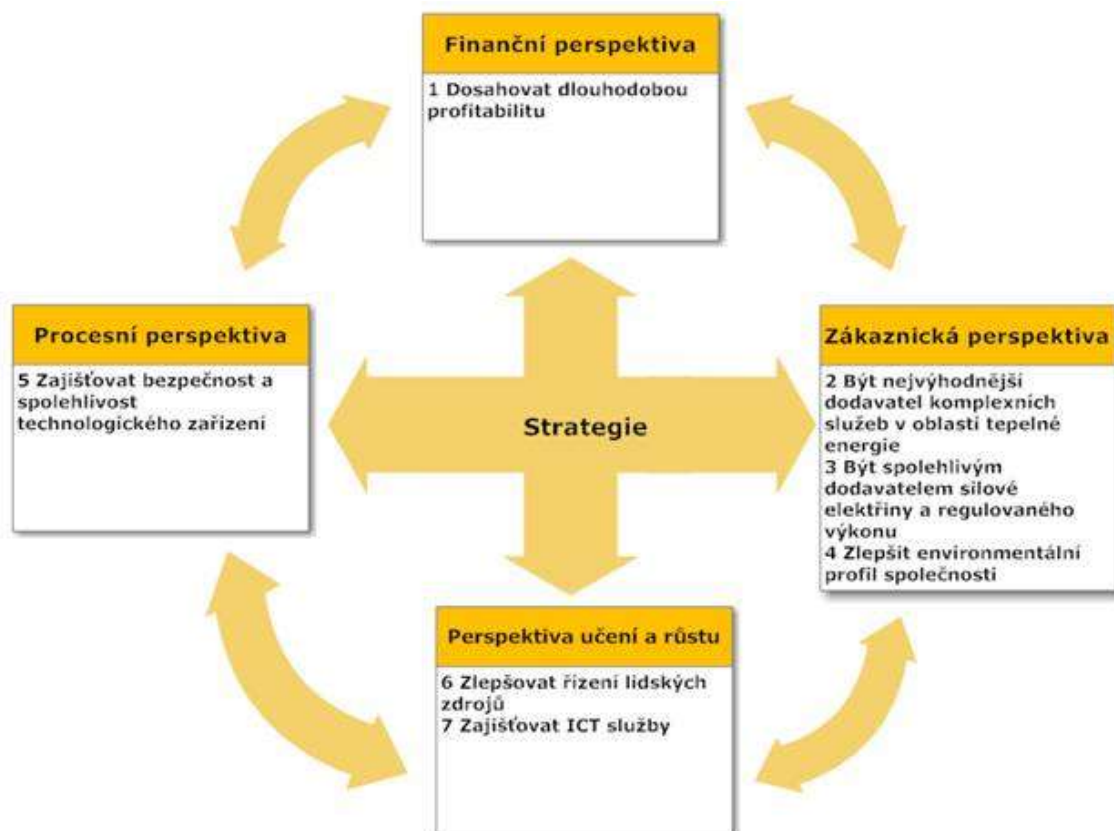
V souladu s vizí jsou určeny i strategické cíle společnosti a majoritního vlastníka. Splnění strategických cílů podporují konkrétní akce, projekty nebo dílčí cíle směřující ke zvyšování výkonnosti procesů.

Přehled strategických cílů:

1. Dosahovat dlouhodobou profitabilitu.
 - zahrnuje akce, které vedou ke snížování nákladů a ke splnění podmínek dlouhodobého úvěru)
2. Být nejvýhodnější dodavatel komplexních služeb v oblasti tepelné energie.
 - zahrnuje akce, které vedou ke zkvalitnění a rozšíření nabízených služeb za konkurenceschopné ceny
3. Být spolehlivým dodavatelem silové elektřiny a regulovaného výkonu.
 - zahrnuje akce, které vedou k dodržování nasmlouvaných podmínek s odběratelem elektrické energie
4. Zlepšovat environmentální profil společnosti.
 - zahrnuje akce, které minimalizují nepříznivý dopad činnosti společnosti na životní prostředí a zlepšují její image v očích veřejnosti
5. Zajišťovat bezpečnost a spolehlivost technologického zařízení.
 - zahrnuje akce, které vedou k efektivnějšímu provozování technologických zařízení, včetně rozvodů tepla
6. Zlepšovat řízení lidských zdrojů.
 - zahrnuje akce, které jsou obsaženy ve funkční strategii „Strategie řízení lidských zdrojů v TST, a.s. pro období 2011 – 2016“
7. Zajišťovat ICT služby.
 - zahrnuje akce, které jsou obsaženy ve funkční strategii „Informační strategie“

[9]

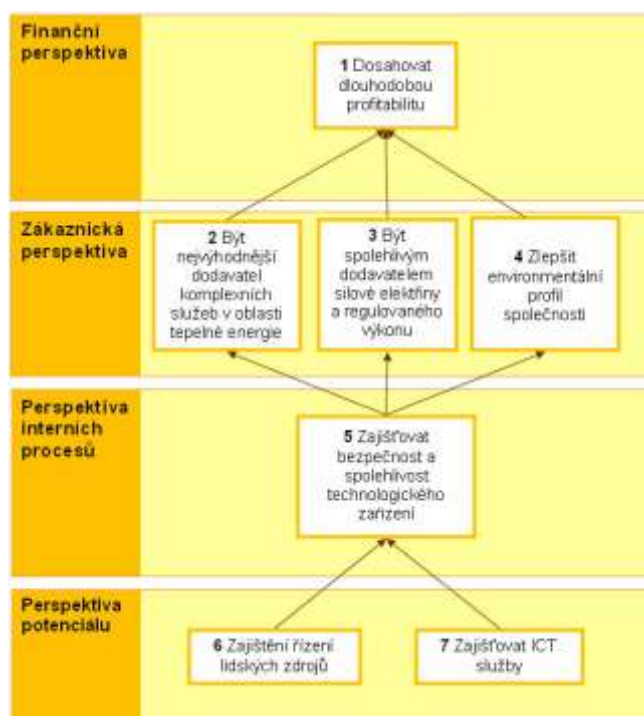
Z níže definovaných cílů vyplývá, že pro společnost je prioritou spokojený zákazník, bezpečné a spolehlivé dodávky tepelné a elektrické energie, šetrný přístup k životnímu prostředí, finanční stabilita a podpora rozvoje znalostního potenciálu zaměstnanců [16]. Přezkoumání vedením pravidelně kontroluje plnění strategických cílů. Každopádně se zpracovává „Analýza současného a budoucího stavu TST, a.s.“.



Obr. 2-3 Strategické cíle společnosti TST, a.s. [16]

2.4.3 Strategické mapa

Strategická mapa znázorňuje strategii na základě logické návaznosti příčin a následků a vzájemných souvislostí. Usnadňuje její pochopení, komunikaci a zlepšuje spolupráci a ztotožnění se s cíli [16].



Obr. 2-4 Strategická mapa TST, a.s. [16]

2.4.4 Cíle společnosti pro nejbližší období, dlouhodobé cíle, rizika

Cíle pro nejbližší období

- zajistit spolupráci při uvádění do provozu modernizovaného kotle K2
- zajistit výběr dodavatele nakladače na biomasu
- optimalizovat provoz zařízení na výrobu umělého kameniva
- zajistit zpracování koncepce skladování popelovin po modernizaci kotlů K1, K2
- zpracovat návrh na skladování vápence pro odsíření spalin v kotlích K1, K2
- zajistit realizaci II. etapy převodu oblasti severně od Velkého náměstí na teplovodní systém
- zajistit zpracování návrhu optimalizace parovodních rozvodů ve východní části města
- připravit rozhodnutí o instalaci zařízení na míchání popílku v areálu teplárny
- řešit problém provozu hlavního výrobního zařízení při minimálních dodávkách tepla, zejména v letních měsících

Dlouhodobé cíle

- připravit záměry na opravy a modernizaci hlavního výrobního zařízení – kotle K3, komína, kondenzátoru TG2 s cílem zvýšení účinnosti a spolehlivosti hlavního výrobního zařízení
- postupně naplňovat zpracovanou informační strategii společnosti
- realizovat marketingovou a obchodní orientaci na trhu s teplem s cílem získání dalších zákazníků
- realizovat závěry ze zpracované strategie personálního rozvoje prostřednictvím projektu „Moderní systém řízení a rozvoje lidských zdrojů ve společnosti TST, a.s.“
- připravit podklady pro případnou registraci popelovin z fluidního spalování

Rizika

- nedostatek biomasy, případné zvýšení její ceny, snížení podpory při spoluspalování biomasy
- udržení dodávek tepla rozhodujícím odběratelům
- vývoj ceny a poptávky po elektrické energii
- přidělení povolenek na výrobu elektrické energie a tepla pro roky 2013 – 2020
- zpřísnění emisních limitů a stropů, v případě nezískání výjimky pro provoz zařízení
- řešení otázky hlukové zátěže v okolí areálu akciové společnosti
- změna sazby DPH u tepla (sjednocení sazeb)
- nedostatek, případné zvýšení ceny paliva, při neprolomení těžebních limitů
- podmínky podpory kombinované výroby tepla a elektřina v připravovaném zákoně

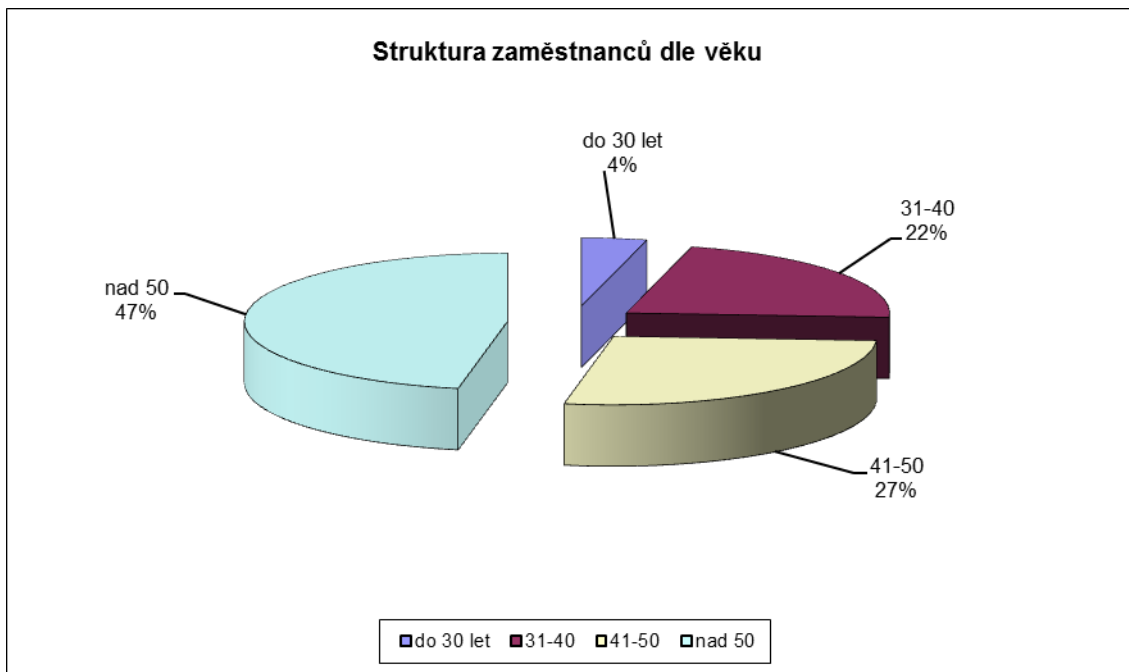
[9]

2.5 Personální složení TST, a.s.

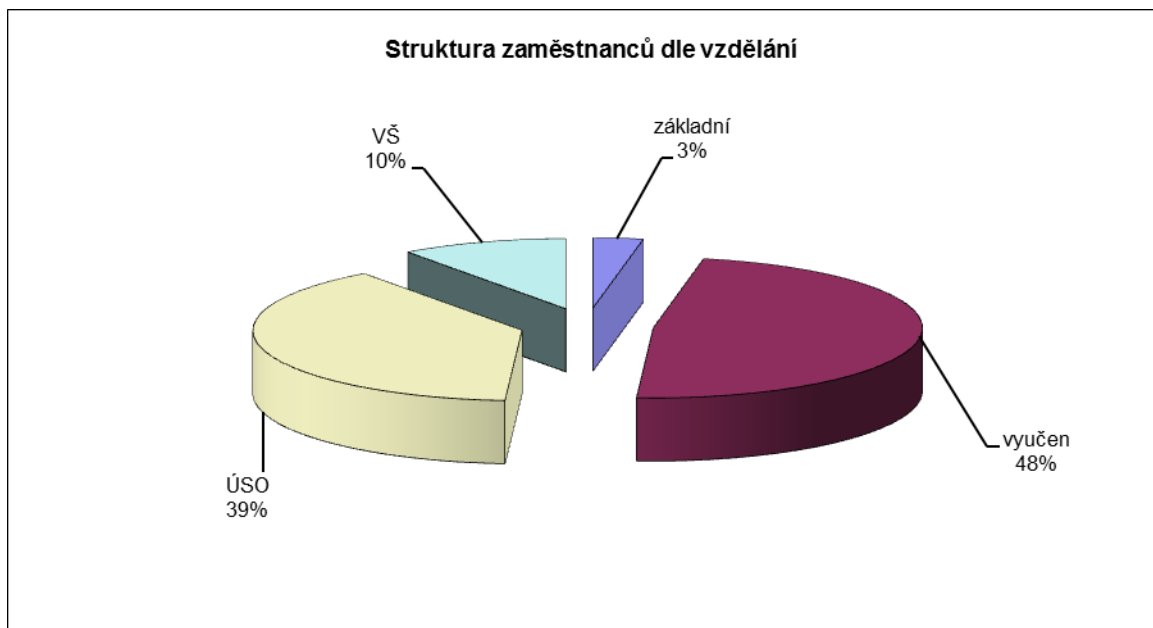
Průměrný přepočtený stav pracovníků činil za uplynulý rok 209,5 pracovníků. Fyzický stav pracovníků k 31. 12. 2012 činil 214, z toho 176 mužů 38 žen, podle zařazení do pracovních kategorií 63 THP a 151 dělnických a ostatních profesí. Je zaměstnáváno 10 pracovníků se zdravotním postižením. Během roku 2012 bylo uzavřeno 13 hlavních pracovních poměrů, 92 Dohod o provedení práce a Dohod o pracovní činnosti. Důraz je

kladen na systém vzdělávání. V roce 2012 bylo na systém zvyšování a prohlubování kvalifikace a periodické přezkušování vynaloženo 497 tis.Kč.

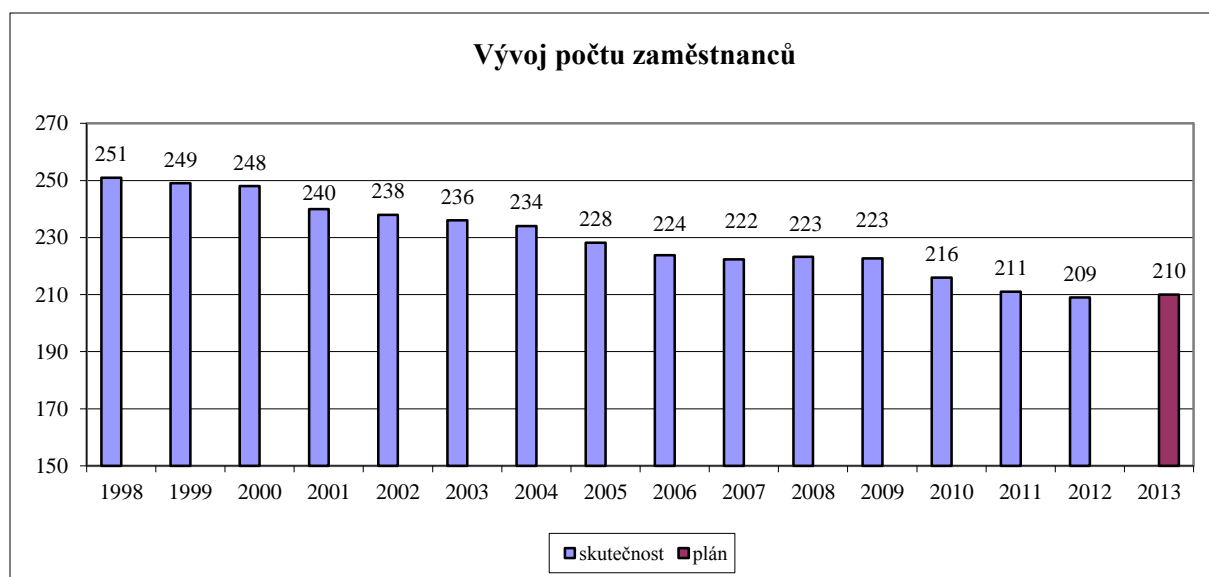
Struktura zaměstnanců podle věku vzdělání je ukázána na grafech 2-1 a 2-2. Vývoj počtu zaměstnanců a jeho předpokládaný stav v následujících letech je poté uveden na Obr. 2-7 [9].



Obr. 2-5 Struktura zaměstnanců podle věku [9]



Obr. 2-6 Struktura zaměstnanců podle vzdělání [9]



Obr. 2-7 Vývoj počtu zaměstnanců v TST, a.s. 1998-2017 [9]

2.6 Finanční situace a stav majetku TST, a.s.

2.6.1 Prodej tepla a elektřiny

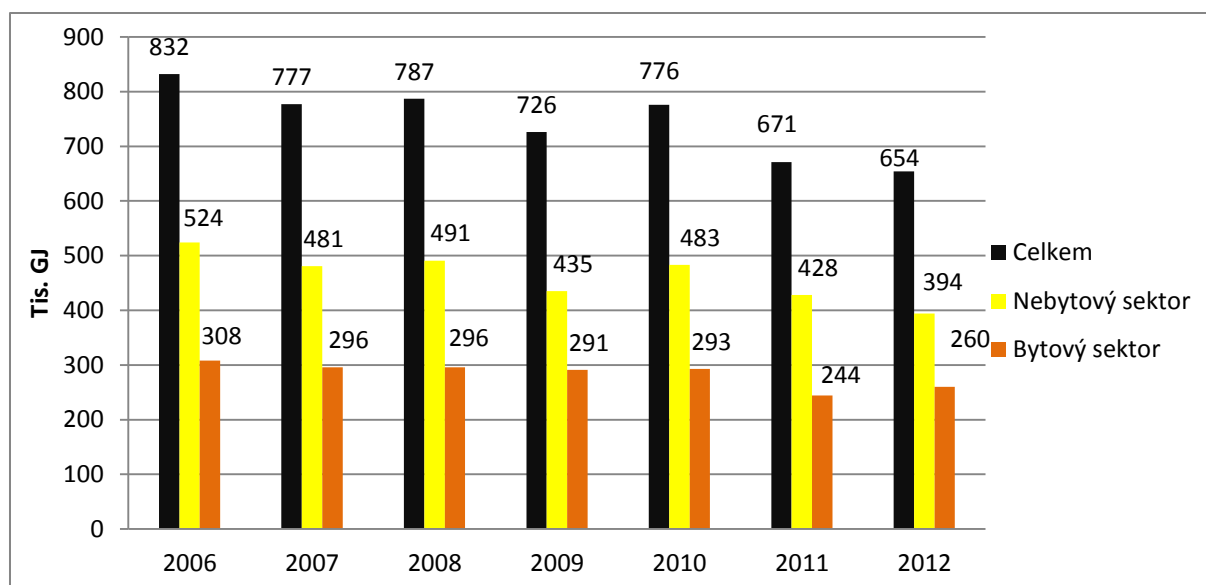
V současnosti společnost provozuje rozsáhlou síť rozvodů tepla na území města Strakonice. Na centrální zásobování teplem je připojeno 6920 bytů, které se podílejí 40% na celkových prodejkách tepelné energie. Zbývající část, tedy 60% prodané tepelné energie tvoří nebytový sektor, zejména odběry podniků z oblasti průmyslu, služeb a školy. Současně se společnost angažuje na trhu s elektrickou energií, kterou TST vyrábí v kombinovaném cyklu s výrobou tepelné energie. Tento způsob výroby umožňuje efektivněji využívat palivo a snižuje emisní náročnost v lokalitě města Strakonice. TST, a.s. se řadí mezi malé elektrárny s výkonem pod 50 MWe (instalovaný výkon teplárny je 30 MWe).

Při výrobě elektrické energie má společnost příznivější postavení na trhu, díky možnosti regulace dodávaného elektrického výkonu. Na dodávku veškeré elektrické energie podepsala TST dlouhodobou smlouvu se společností E.ON Energie, a. s. Ve svém hospodaření dosahuje TST dlouhodobě zisku i přes omezování činností podniků v důsledku působení finanční krize a v současné době rozšířenému fenoménu zateplování panelových domů, které má za následek úsporu odběru tepelné energie [8]



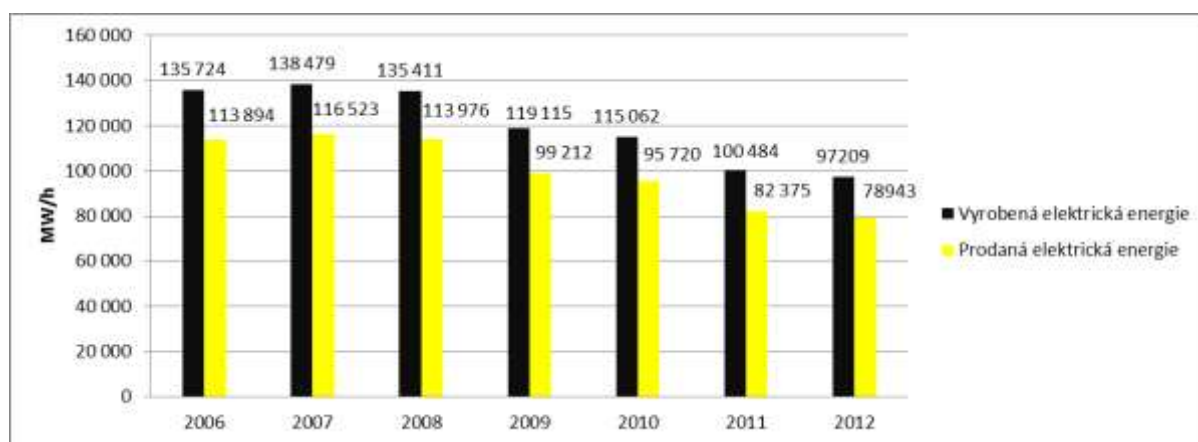
Obr 2-8 Výsledky hospodaření za roky 2006-2011 [9]

Na následujícím grafu (Obr. 2-9) jsou vidět objemy prodaného tepla v letech 2006-2012. Jak již bylo uvedeno, na celkových prodejkách se průměrně 60% podílejí prodeje zákazníkům z nebytového sektoru (např. ČZ Strakonice, a.s., Fezko Thierry, a.s. atd.) Ostatními zákazníky jsou společenství bytových jednotek. Výše odběrů tepla u této skupiny velmi závisí na vývoji průměrných venkovních teplot. Pokles dodávky tepelné energie v roce 2012 byl právě způsoben venkovními teplotami, které byly o 2,37°C vyšší než v roce 2011 [9].



Obr. 2-9 Prodej tepla v letech 2006-2012 [9]

V roce 2011 se Teplárně Strakonice a.s. podařilo splnit naplánovanou výrobu elektrické energie, i přesto že pokračoval trend snižování její výroby. Celkem bylo vyrobeno 100 484 MWh, z toho 36 361 MWh činila elektřina vyrobená kogeneračním způsobem (kombinovaná výroba tepla a elektřiny). Do května 2012 pokračovalo využívání obnovitelných zdrojů (spalováním biomasy bylo vyrobeno 1 122MWh. Zbylá část prodané elektřiny byla vyrobena v kondenzačním provozu. Celkový prodej elektřiny v roce 2012 byl 82 375 MWh [9].



Obr. 2-10 Prodej elektrické energie v letech 2006-2012 [9]

2.6.2 Struktura kapitálu

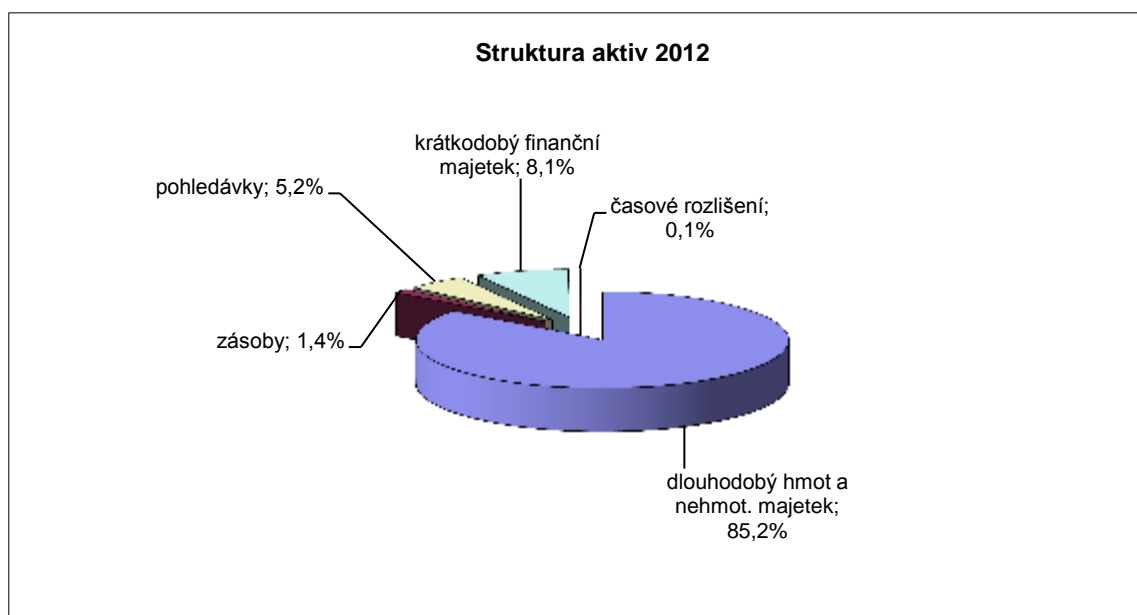
AKTIVA

Celková aktiva ke dni 31.12.2011 představovala 665 980. Oproti loňskému roku tedy vzrostla jejich hodnota o 8,8%.

V následující tabulce (Tab.2-2) jsou uvedeny jednotlivé části aktiv, jejich vývoj v období let 2007-2011 a na níže uvedeném grafu (Obr. 2-11) jsou poté jednotlivé části uvedeny dle procentuálního zastoupení v celkovém podílu aktiv [9].

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva celkem	597 111	605 063	618 879	612 035	665 980	765270
Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	458 845	445 085	452 916	464 719	552 373	652 148
Zásoby	14 396	10 306	4 963	7 130	9 962	10 703
Pohledávky	25 334	55 583	23 123	37000	30 846	39 978
Krátkodobý finanční majetek	37 745	54 391	129 103	102 564	72 446	61 732
Časové rozlišení	1 461	733	3 443	622	353	709

Tab. 2-2 Struktura majetku - aktiva 2007-2012 [9]



Obr. 2-11 Struktura majetku – aktiva [9]

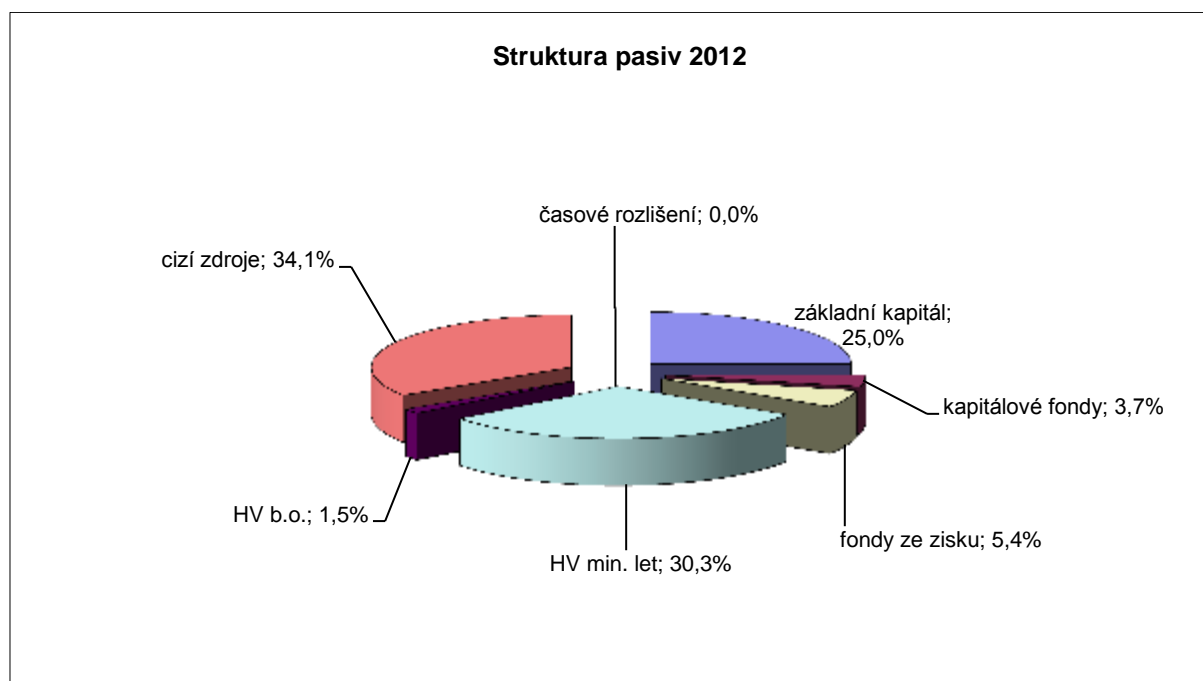
PASIVA

Celkový majetek společnosti je kryt vlastním kapitálem společnosti (74,8%) a cizími zdroji (24,9%). Vlastní kapitál narostl v roce 2011 oproti předchozímu roku (2010) o 1,1% na celkovou výši 498 339 tis. Kč. Tento nárůst byl způsoben především navýšením nerozděleného výsledku hospodaření z předchozích let. Cizí zdroje dosáhly celkové hodnoty 166 211 tis. Kč a vzrostly oproti předchozímu roku o 41,2%. Tento vzestup byl především dán nárůstem krátkodobých závazků a zvýšením závazků z obchodních vztahů [4]. Stejně jako v případě aktiv jsou i zde v tabulce (Tab.2-3) uvedeny jednotlivé části pasiv a na

následujícím grafu (Obr. 2-12) poté uvedeno procentuální zastoupení jednotlivých druhů pasiv v celkovém objemu [9].

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Pasiva celkem	597 111	605 063	618 879	612 035	665 980	765 270
Základní kapitál	191 628	191 628	191 628	191 628	191 628	191 628
Kapitálové fondy	27 169	20 763	20 763	28 124	28 192	28 192
Fondy ze zisku	40 070	39 886	40 215	40 672	40 831	41 064
Výsledky hospodaření z předchozích let	196 046	204 210	216 307	224 253	230 157	231 551
Výsledky hospodaření běžného účetního období	15 048	16 273	10 305	8 230	7 531	11 560
Cizí zdroje	126 997	132 171	139 433	117 692	166 211	261 026
Časové rozlišení	153	132	228	1 436	1 430	249

Tab. 2-3 Struktura majetku – pasiva 2007-2012 [9]



Obr. 2-12 Struktura majetku - pasiva [9]

3. Analýza stávajícího stavu uplatňování znalostního managementu v TST, a.s.

Analýza stávajícího stavu uplatňování znalostního managementu v TST, a.s. je v podstatě velmi zjednodušený audit znalostního managementu ve společnosti (skutečný znalostní audit na profesionální úrovni by byl velmi náročný na provedení i analýzu výsledků a je mimo rámec této práce). Pro analýzu stávajícího stavu uplatňování znalostního managementu v Teplárně Strakonice, a.s. byl rozpracován plán sestavení základních otázek v oblasti knowledge managementu, aplikovaný na prostředí TST, a.s. Pro každý strategický cíl byly sestaveny otázky, které byly položeny odpovědným osobám. Na základě tohoto dotazníku byl vyhodnocen stávající stav v každé oblasti, kterou zahrnuje příslušný strategický cíl. Strategické cíle vychází ze strategické mapy, která je v Teplárně Strakonice, a.s. zpracovávána pomocí metody Balanced Scorecard.

Jednotlivé strategické cíle jsou:

- Dosahovat dlouhodobou profitabilitu.
- Být nejvýhodnější dodavatel komplexních služeb v oblasti tepelné energie.
- Být spolehlivým dodavatelem silové elektřiny a regulovaného výkonu.
- Zlepšit environmentální profil společnosti.
- Zajišťovat bezpečnost a spolehlivost technologického zařízení.
- Zlepšovat řízení lidských zdrojů.
- Zajišťovat ICT služby.

3.1. Dosahovat dlouhodobou profitabilitu

Tento strategický cíl má na starosti odborná ředitelka pro finance. Pro zmapování současného stavu v oblasti postihující tento cíl jí byly položeny následující otázky:

- a) Čeho konkrétně se Váš strategický cíl týká?
- b) Kdo je zodpovědný za výnosovou část?
- c) Kdo je zodpovědný za nákladovou část?
- d) Jak je postupováno při návrzích malých projektů?
- e) Jak je postupováno při návrzích velkých projektů?
- f) Jaký je při těchto postupech využíván IS?
- g) Jak často se konají porady, na kterých se o jednotlivých činnostech v tomto cíli rozhoduje?
- h) Jaké znalosti musí mít pracovníci v této oblasti a jak probíhá práce se znalostmi v rámci Vašeho útvaru?
- i) Víte kteří zaměstnanci, v rámci Vašeho útvaru, disponují jakými znalostmi?
- j) Jaká jsou podle Vás slabá a silná místa v této oblasti?

Tento strategický cíl zahrnuje akce, které vedou ke snižování nákladů a ke splnění podmínek dlouhodobého úvěru. Výnosovou část TST, a.s. tvoří především výnosy za prodej elektrické a tepelné energie. Za tyto činnosti odpovídají tedy především odborný ředitel pro obchod a odborná ředitelka pro finance. Nákladová část je tvořena z největší části náklady za paliva, za což zodpovídá odborný ředitel pro obchod, a za náklady na opravy, které mají na starosti hlavní inženýři. Jakékoliv projekty, ať už velké, či malé, schvaluje vedení společnosti. Dílčí opravy a opotřebení pak mají na starosti hlavní inženýři, kteří přicházejí s návrhy, které jsou poté předkládány vedení společnosti ke schválení. Pro práci v úseku, zahrnující tento strategický cíl se využívají především ekonomické software, jako je ERP SAP R/3, systémy ARIS, Marketingová analýza, Damas Power a CALOR. Také se zde využívá vnitřní

informační systém společnosti IS FAMIS. V IS SAP jsou především využívány moduly FI, CO.

Modul FI (finanční řízení) obsahuje nástroje pro hromadné zpracovávání typizovaných úloh (například upomínání, platební program, vyhodnocení pohledávek včetně možnosti rastrování nesplacených pohledávek a podobně). Všechny funkce jsou uživatelsky nastavitelné. Standardní součástí systému je rozhraní na elektronický banking a z toho vyplývající možnost automatizovaného zpracování bankovních výpisů a platebních příkazů. Je podporováno zpracování dokladů v cizích měnách včetně automatického výpočtu a zaúčtování kursových rozdílů, to celé integrovaně právě na elektronický banking. Systém disponuje celou řadou možností, jak v rámci jednoho právního subjektu rozdělit položky účtované v různých organizačních jednotkách tohoto subjektu – přes možnosti realizované přímo na hlavní knize (nebo v oblasti pohledávek a závazků) až po detailní členění výsledkových účtů aparátém controllingu.

Modul CO (controlling) řeší požadavky na controlling řešeny nasazením modulu rozpočetnictví (pro správu rozpočtu) a controllingu samotného, který řeší ostatní požadavky kladené na vnitropodnikové účetnictví. Modul rozpočetnictví umožňuje sestavení rozpočtu v hierarchické struktuře rozpočtových položek, která může zahrnovat až pět různých úrovní. Sleduje vývoj rozpočtu, jak byl vytvářen – od originálních hodnot před schválením až po jednotlivé doklady sledující navýšení nebo snížení již schváleného rozpočtu. Samotný controlling je pak ve funkci manažerského účetnictví orientován na práci s náklady a výnosy. Disponuje celou řadou objektů (nákladová střediska, interní zakázky, profit centra), které mohou být nositeli hodnot (vždy plánu, rozpočtu i skutečnosti) a mohou se navzájem ovlivňovat.

Informační systém ARIS Business Architect je SW pro analýzu, modelování a dokumentování procesů. Procesy je možno znázornit graficky (objektově) ve formě přehledových modelů obsahujících procesní oblasti, které se dále dělí na skupiny procesů. K jednotlivým objektům v modelu je možno připojit popisy, které jsou ukládány ve formě vnitřní databáze. Na procesy je v metodice Aris nahlíženo organizačním, funkčním, procesním, datovým nebo výkonovým pohledem. V TST aktivně pracuje v ARISu 1 nebo maximálně 2 pracovníci a model je průběžně aktualizován také dodavatelsky. Vzhledem k tomuto způsobu provozu je architektura aplikace v TST peer-to-peer (bez serveru). Pokud pracuje na projektu více projektantů, musí se provádět následná integrace dat do jednoho celku (merge databáze).

Systém Damas Power je blíže popsán v následující kapitole (kap. 3.2 - Být nejvýhodnějším dodavatelem komplexních služeb v oblasti tepelné energie)

Pracovníci pracující na tomto úseku, by měli mít především ekonomické znalosti a znalosti z oblasti finančnictví. Jedná se především o znalosti účetních a daňových zákonů a jejich úprav, které se vztahují k finanční oblasti Teplárny Strakonice, a.s. Jednotlivé znalosti jsou pravidelně zapracovávány do směrnic TST, a.s., které se týkají této oblasti. K jejich sdílení a rozvíjení jsou využívány, mimo jiné, výše pospané informační systémy. Ke sdílení a předávání tacitních znalostí (především zkušeností jednotlivých pracovníků) slouží pravidelné porady a konzultace, které se v rámci útvaru konají a na kterých se řeší mnohé problémy, týkající se této oblasti. V tomto úseku je výhodou vysoká míra „otevřenosti“ v rámci útvaru. Je zde velmi dobrá vnitřní komunikace a spolupráce založená na dobrých mezilidských vztazích. Díky této pracovní atmosféře jsou nositelé tacitních znalostí v útvaru všeobecně známí a není problém je požádat o radu. Stejně jako v dalších oblastech v TST, a.s. i zde se jako jedno ze slabých míst jeví proměnlivá legislativa, kterou ale bohužel nelze ze strany Teplárny Strakonice nikterak ovlivnit.

Název strategického cíle:	Dosahovat dlouhodobou profitabilitu
Útvar	OŘF
Oddělení	OŘF
Znalosti	
- znalost účetních předpisů	
- znalost daňových zákonů.	
- právní vědomí ve finanční sféře	
- osobní kontakty ve finanční sféře	
- znalost zákoníku práce a kolektivní smlouvy.	
Nositelé znalostí	
- odborná ředitelka pro finance	
- generální ředitel	
- pracovník ekonomických informací	
- vedoucí účetní	
- mzdová účetní	

Tab. 3-1 Tabulka znalostí – Strategický cíl č.1

3.2 Být nejvýhodnějším dodavatelem komplexních služeb v oblasti tepelné energie

Tento strategický cíl má na starosti odborný ředitel pro obchod. Jednotlivé otázky, které byly odbornému řediteli položeny zněly takto:

- a) O jaké komplexní služby se konkrétně jedná?
- b) Jak jsou tyto služby zajišťovány?
- c) Kdo zajišťuje srovnání s konkurencí?
- d) Jak často je toto srovnání prováděno?
- e) Jak je při těchto službách využíván IS?
- f) Jak často se konají porady o zajišťování jednotlivých služeb?
- g) Jaké znalosti musí mít pracovníci v této oblasti a jak se se znalostmi na Vašem úseku pracuje (předávání, sdílení, získávání...)?
- h) Jaká jsou podle Vás slabá a silná místa v této oblasti?
- i) Mohou se odběratelé k těmto službám vyjadřovat, a jak je na jejich připomínky reagováno?

Komplexní služby v tomto cíli zahrnují služby např. pro nového žadatele o připojení. Aby tomuto žadateli byla co nejvíce ulehčena realizace tohoto kroku, nabízí mu TST, a.s. pomoc při projektování připojení, následných stavebních úpravách, ekonomických propočtech i v mnoha dalších službách, s tím souvisejících. Tato pomoc, pokud není přímo prováděna Teplárnou Strakonice, a.s., je prováděna firmami, se kterými má TST uzavřeny dlouhodobé kontrakty. Tato pomoc se poskytuje tak, aby došlo k maximální spokojenosti zákazníka i dodavatele. Jednotlivé služby zajišťují především útvar marketingu, útvar investic a útvar rozvodů tepla. Pro tyto účely je ve VIS FAMIS vytvořena speciální část – Záměry a akce. Pokud přijde do TST, a.s. nový požadavek např. o připojení, je tento požadavek zaevidován do databáze záměrů. Do této databáze mohou jednotliví pracovníci mající k FAMISu přístup zapisovat své připomínky k jednotlivým akcím. V těchto připomínkách se promítají znalosti a zkušenosti jednotlivých pracovníků. Následně je tento záměr zapsán do databázi akcí, kam se již zapisují jednotlivé etapy při realizaci těchto projektů. I sem mohou jednotliví pracovníci promítat své znalosti v podobě připomínek. 1x ročně je prováděno útvarem odborného ředitele pro obchod srovnání služeb TST, a.s. s konkurencí, tedy především s vytápěním tepelnými čerpadly či vytápění plynem.

Co se týče znalostí pracovníků v tomto úseku, je vyžadováno, aby měli základní znalosti především o stavebním zákonu, o možnostech stanovování cen tepla či základní znalosti o technologiích, které TST, a.s. svým zákazníkům dodává (základní znalost o rozměrech, tvaru a funkčnosti těchto zařízení). Znalosti tohoto typu jsou především explicitní a jejich získání je možné jak prozkoumáním vnitřních předpisů TST, a.s., tak např. technické dokumentace k jednotlivým technologickým zařízením. V rámci tohoto útvaru jsou ale především více využívány znalosti tacitní a to hlavně osobní kontakty zkušenosti využívané v obchodním styku. Tyto znalosti jsou velmi obtížně získatelné. V rámci útvaru panuje velmi dobrá pracovní atmosféra, díky které není problém za nositeli tacitních znalostí přijít pro radu. O problémech, které se v této oblasti vyskytují, se konají debaty dle akutnosti 1x týdně, či 1x za čtrnáct dní. I v této oblasti, stejně jako v jiných, je pro komunikaci, získávání a práci se znalostmi používán IS, zde především vnitřní IS FAMIS, IS SAP R/3, IS DAMAS POWER IS CALOR. V SAPu jsou používány především moduly FI a SD.

Modul SD (prodej) obsahuje kmenová data zákazníků umožňující evidenci všech potřebných údajů o obchodních partnerech. Tato data jsou rozdělena do tří základních skupin:

1. všeobecná data (název/jméno, adresa, kontakty, atd.),
2. účetní data (účet pohledávek, upomínání atd.),
3. odbytová data (platební podmínky, způsob dodání, cenová skupina další adresy zákazníka atd.).

Kmenová data materiálů umožňují evidenci prodáváných materiálů a služeb. Umožňují evidenci všech potřebných údajů pro realizaci prodeje, např. označení materiálu/služby v potřebných jazycích, skupinu pro statistiky, způsob expedice a skladování, cenovou skupinu, měrnou jednotku atd. Je podporována fakturace prodaných materiálů a služeb.

IS Damas Power je informační systém pro podporu plánování, obchodování s el. energií a bilancování. Damas Power komplexně pokrývá obchodně-technické procesy spojené zejména s kombinovanou výrobou tepla a elektřiny. Z časového hlediska podporuje Damas Power plánování výroby v různých časových cyklech (rok, měsíc, den, vnitrodenní), využívání rezerv pro poskytování podpůrných služeb včetně přípravy provozu a bilancování provozu na základě vyhodnocení naměřených hodnot (moduly: Obchodování, Plánování, Bilancování).

IS CALOR je informační systém vyvinutý na bázi SAP IS/U, který svojí funkcionalitou pokrývá veškeré procesy související se vztahem se zákazníky. Plně zohledňuje požadavky pro trh s tepelnou energií a českou legislativu. Je na funkční úrovni plně integrovaný s ekonomicko-správním systémem ERP SAP.

Jako největší problémy, které oblast tohoto strategického cíle ovlivňují, byly určeny především velmi proměnlivá legislativa, problém s růstem cen tepelné energie (ceník je vydáván 1x ročně), či problém, který TST, a.s. přináší její téměř monopol pro dodávání tepelné energie na území města Strakonice. Problém s cenami je především v neustálém růstu ceny tepelné energie, která je silně závislá na ceně uhlí. Odběratelé tepelné energie se samozřejmě mohou k podmínkám jednotlivých služeb vyjadřovat. Většinou tak činí především velcí odběratelé. U ostatních odběratelů je celkem logicky uplatňován monopol. Velkých odběratelů je zhruba 6 (mezi největší se řadí: ČZ Strakonice, a.s., Fezko Thierry, a.s., Měšťanský pivovar, a.s. a Nemocnice Strakonice, a.s.). Tito odběratelé představují zhruba polovinu prodané produkce tepelné energie. Zbylí odběratelé se řadí mezi malé. U velkých odběratelů si TST, a.s. nechává jako zpětnou vazbu vyplňovat dotazníky spokojenosti dodavatele.

Název strategického cíle:	Být spolehlivým dodavatelem silové elektřiny a regulovaného výkonu
Útvar	OŘO
Oddělení	OŘO
Znalosti	
- způsob obchodování s elektickou energií	
- způsob stanovování cen elektrické energie	
- způsob výroby elektrické energie	
- osobní kontakty a zkušenosti v obchodní sféře	
- právní vědomí	
Nositelé znalostí	
- odborný ředitel pro obchod	
- odborný ředitel pro techniku a výrobu	
- generální ředitel	

Tab. 3-2 Tabulka znalostí – Strategický cíl č. 2

3.3 Být spolehlivým dodavatelem silové elektřiny a regulovaného výkonu

Tento strategický cíl spadá, stejně jako strategický cíl č. 2, do kompetence odborného ředitele pro obchod. Proto mu byly položeny následující otázky:

- Jaké všechny činnosti do této oblasti spadají?
- Jak jsou jednotlivé činnosti zajišťovány?
- Kdo zodpovídá za jednotlivé činnosti?
- Jaké vlivy tyto činnosti ovlivňují?
- Jak se předvídá poptávka odběratelů?
- Jak je při těchto službách využíván IS?
- Jak často se konají porady o zajišťování jednotlivých služeb?
- Jaké znalosti musí mít pracovníci v této oblasti a jak se s těmito znalostmi pracuje?
- Jaká jsou podle Vás silná a slabá místa v této oblasti?

Proces výroby elektrické energie probíhá v kombinovaném cyklu. Z procesu výroby tepelné energie je dodávána přehřátá pára. Ta svoji tepelnou energii přemění v turbíně na energii mechanickou a následně v generátoru na energii elektrickou. Vyrobená elektrická energie přes rozvod a transformaci elektrické energie je dodávána zákazníkovi (E.ON Energie, a.s.). Do rozvodů tepelné energie je dodávána pára z protitlaku nebo z odběru turbín. Společnost je aktivním účastníkem trhu s elektřinou, kde se etabluje jako středně velký a flexibilní výrobce, realizující svou produkci silové elektřiny v obchodním vztahu s E.ON Energie, a.s.. Část produkce elektrické energie má charakter vynucené výroby, část je výrobou v kondenzačním cyklu. Do tohoto cíle spadají tedy především veškeré činnosti, které společnosti TST, a.s. umožňují vyrábět elektrickou energii v regulovaném cyklu (což má samozřejmě za následek její vyšší cenu). Jako silná stránka se dá označit především výrobní tolerance pro elektrickou energii 0,001 MW/h. TST, a.s. totiž uzavírá veškeré smlouvy na dodávky elektrické energie v MW/h, ale vyrábí elektrickou energii v KW/h čímž je schopna dosáhnout vysoké tolerance při jejím prodeji. Díky této toleranci a schopnosti dostát svým závazkům v dodávkách elektrické energie si Teplárna Strakonice udržuje vysoký kredit u společnosti E.ON Energie, a.s., díky čemuž se zvyšuje cena za tuto energii a společnost TST, a.s. pak může čerpat určité bonusy od společnosti E.ON Energie, a.s. Jako slabé stránky v této oblasti se dají určit především malý regulační rozsah a prodej elektrické energie. Za jednotlivé činnosti, spadající do tohoto cíle, jsou zodpovědní především odborný ředitel pro výrobu, operátor výroby a všichni zaměstnanci pracující na úseku výroby elektrické energie. Činnosti spadající do tohoto strategického cíle ovlivňuje mnoho vlivů, nejvíce asi obchodní bilance a strategie společnosti E.ON Energie, a.s., která má s TST, a.s. podepsanou

dlouhodobou smlouvu o výrobě a prodeji elektrické energie. Budoucí poptávka je plánována dle výše dodávky tepelné energie a požadavků na regulační výkon pro odběratele elektrické energie pomocí informačního systému DAMAS POWER. Dále jsou v oblasti tohoto strategického cíle používány tyto IS: Teleperm XP (popsán podrobněji v kapitole 3.5 Zajistit bezpečnost a spolehlivost technologického zařízení), a ENERGES (Internetová aplikace pro obchodování s elektřinou v bilanční skupině E.Onu, mezi E.ONem a jeho smluvními výrobci elektřiny. Pro domluvu o zajišťování jednotlivých služeb v tomto okruhu se konají pracovní jednání na úrovni obchodní ředitel pro obchod-operátor výroby a 1x měsíčně se koná jednání se společností E.ON Energie, a.s. (4 x týdně kontakt přes mail, 2 x týdně telefonický kontakt, 1x měsíčně osobní kontakt). Zaměstnanci pracující na tomto úseku by měli mít alespoň základní znalosti o obchodu s elektrickou energií. V oblasti tohoto strategického cíle se především využívají tacitní znalosti jednotlivých zaměstnanců, hlavně jejich zkušenosti s obchodováním s elektrickou energií. Jako možná konkurence v tomto odvětví se pro TST, a.s. (ale nejen pro ni, ale i pro další teplárny) jeví především energie z obnovitelných zdrojů. Jedná se hlavně o elektřinu z fotovoltaických elektráren, které mají díky velmi značnému příspěvku od státu možnost snižovat maximálně cenu, čemuž ostatní teplárny konkurovat nemohou. Další informace, týkající se prodeje elektrické energie jsou rozebrány v kapitole 2. Stručná charakteristika vybraného průmyslového podniku.

Název strategického cíle:	Být spolehlivým dodavatelem silové elektřiny a regulovaného výkonu
Útvar	OŘO
Oddělení	OŘO
Znalosti	
- způsob obchodování s elektrickou energií	
- způsob stanovování cen elektrické energie	
- způsob výroby elektrické energie	
- osobní kontakty a zkušenosti v obchodní sféře	
- právní vědomí	
Nositelé znalostí	
- odborný ředitel pro obchod	
- odborný ředitel pro techniku a výrobu	
- hlavní inženýr provozu	

Tab. 3-3 Tabulka znalostí – Strategický cíl č. 3

3.4 Zlepšit environmentální profil společnosti

Tento strategický cíl spadá do oblasti odborného ředitele pro techniku. Na otázky, které byly použity pro zmapování současného stavu v této oblasti, odpovídal ekolog. Tyto otázky zněly:

- Jaké činnosti do této oblasti spadají?
- Jak je v této oblasti využíván IS?
- Má společnost certifikát k ŽP, popř. od jaké společnosti a jak je to od této společnosti kontrolováno?
- Jak často se konají porady o zajišťování jednotlivých služeb?
- Jaké znalosti musí mít pracovníci v této oblasti a jak se pracovníci v této oblasti školí?
- Jaká jsou podle Vás slabá a silná místa v této oblasti?

Do tohoto strategického cíle spadají především činnosti vycházející z rejstříku právních požadavků. Především tedy z těchto:

- Zákon o integrované prevenci.

- Zákon o životním prostředí.
- Zákon o ovzduší.
- Zákon o odpadech.
- Zákon o vodách.
- Zákon o prevenci závažných havárií.

V oblasti ŽP se používá řada informačních systémů. Jako základ slouží FAMIS, který je společný pro všechny pracovníky TST a z hlediska ŽP jsou využívány všechny běžně dostupné administrativní funkce (kancelářská agenda, objednávky, akce, provozní události...). Přímou ŽP se týkají zejména nehody a chemické látky. V rámci TST je používán výrobní informační systém Damas Power. Tyto systémy slouží k plánování a k vedení evidence o výrobě, nákladech, zdrojích znečištění. Dále jsou používány komerční IS – program EVI pro vedení evidence odpadů a také státem předepsané IS sloužící pro odevzdávání různých hlášení v oblasti ochrany vod, ochrany ovzduší, integrovaného registru znečištění nebo emisí skleníkových plynů.

Společnost TST, a.s. byla v roce 2005 úspěšně certifikována a v každém z následujících let certifikáty obhájila pro:

- management kvality dle ČSN EN ISO 9001:2001,
- systém environmentálního managementu dle ČSN EN ISO 14001:2005 a Nařízení Evropského Parlamentu a Rady (ES) č.1221/2009 o dobrovolné účasti organizací v systému Společenství pro environmentální řízení podniků a audit (EMAS)
- systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci dle ČSN OHSAS 18001:2008.

Společnost úspěšnou certifikací potvrzuje to, že vytváří zdravé a bezpečné podmínky pro své zaměstnance a neustále zlepšuje vnitřní vazby probíhající ve společnosti tak, aby zajistila vysokou kvalitu nabízených služeb svým zákazníkům a minimalizovala dopad své činnosti na životní prostředí. Společnost vyhlásila Integrovanou politiku a vydala Prohlášení k ŽP.

Společnost TST, a.s. má celkem čtyři certifikáty na vedlejší energetické produkty (VEP). Jedná se o:

- Certifikát na popílek hnědouhelný do cihlářských výrobků.
- Certifikát na popílek do cementu.
- Certifikát na škváru pro násypy a zásypy mimo stavby pozemních komunikací.
- Certifikát na ES systém řízení výroby.

Pouze poslední z nich (Certifikát na ES systém řízení výroby) spadá do kategorie certifikátů dohledových, tzn. je na něho uplatňován dohled. Tento dohled zahrnuje pravidelné roční kontroly od společnosti Technický a zkušební ústav stavební Praha, s.p. (tato společnost vydala i ostatní certifikáty, ty jsou ovšem vydávány na omezenou dobu).

Pro tuto oblast jsou nejdůležitější znalosti týkající se ŽP. Především se jedná o znalosti zákonů souvisejících s životním prostředím. (zákon o životním prostředí, zákon o integrované prevenci...). Dále mají zaměstnanci v oblasti ŽP znalosti o způsobu vystavování certifikátů, vztahujících se k environmentálnímu profilu společnosti a znalosti o vedlejších energetických produktech, které TST vyrábí. Tyto znalosti jsou především explicitního charakteru, což jsou znalosti, které jsou v této oblasti více využívány.

Porady ohledně zajišťování jednotlivých služeb v oblasti ŽP nejsou konány pravidelně. Jednotlivé problémy se řeší na poradách odborného ředitele pro techniku, konané 1x týdně. Stejně jako i v mnoha dalších oblastech v TST, a.s. je i zde jako jedno ze slabých míst dána velmi proměnlivá legislativa.

Název strategického cíle:	Zlepšovat environmentální profil společnosti
Útvar	OŘT
Oddělení	Ekolog
Znalosti	
- zákony týkající se životního prostředí (zákon o ŽP, zákon o integrované prevenci, zákon o ovzduší, zákon o odpadech, zákon o vodách, zákon o prevenci závažných havárií)	
- způsoby vystavování certifikátů	
- znalosti o VEP (vedlejší energetické produkty)	
Nositelé znalostí	
- odborný ředitel pro techniku a výrobu	
- ekolog	
- chemik, vodohospodář	

Tab. 3-4 Tabulka znalostí - Strategický cíl č. 4

3.5 Zajišťovat bezpečnost a spolehlivost technologického zařízení

Stejně jako předchozí cíl (Zlepšit environmentální profil společnosti) spadá i tento do oblasti odborného ředitele pro techniku. Pro zmapování současného stavu v TST, a.s. v této oblasti byly položeny následující otázky odbornému řediteli pro techniku, hlavnímu inženýrovi provozu, hlavnímu inženýrovi rozvodů tepla, hlavnímu inženýrovi údržby a hlavnímu inženýrovi řídicích a informačních systémů:

- Jaké všechny činnosti do tohoto strategického cíle spadají?
- Jak byste pospali svůj podíl na plnění tohoto strategického cíle?
- Jak se v této oblasti využívá IS?
- Jaké znalosti musí mít pracovníci v této oblasti a jak se pracovníci v této oblasti školí?
- Jaká jsou podle Vás slabá a silná místa v této oblasti?

Tento strategický cíl zahrnuje činnosti, které vedou k bezpečnému a spolehlivému plnění hlavního poslání TST, a.s. tedy bezpečné a spolehlivé výrobě tepla a elektrické energie. Jednotlivé činnosti spadají do kompetencí odborného ředitele pro techniku a pod něj spadajících hlavních inženýrů (HIP - hlavní inženýr provozu, HIU – hlavní inženýr údržby, HIRT – hlavní inženýr rozvodů tepla a HIŘIS – hlavní inženýr řídicích a informačních systémů), bezpečnostního technika (BOZP) a útvaru investic.

Proces výroby tepelné energie se uskutečňuje v kombinovaném cyklu spalováním hnědého mosteckého uhlí nebo spalováním paliva kapalného (těžký topný olej). Obě tato paliva jsou pro proces spalování upravována. Dále do procesu vstupuje upravená napájecí voda. Spalování probíhá na třech vysokotlakých a na dvou středotlakých kotlích. Z vysokotlakých kotlů je produkt (přehřátá pára) určen pro proces výroby elektrické energie. Přímá redukce vysokotlaké páry je využívána pouze v poruchových stavech procesu výroby elektrické energie. Takto redukovaná pára je využívána přímo v procesu rozvodu tepelné energie. Středotlaká pára ze spalování kapalného paliva z provozovny P1 P2 není určena pro výrobu elektrické energie a je redukována pro další využití v procesu rozvodu tepelné energie.

Rozvod tepelné energie zajišťuje přenos tepelné energie od zdroje k zákazníkovi prostřednictvím rozvodného tepelného zařízení. Funkci rozvodu primární tepelné energie plní parní rozvody, kde nosičem tepelné energie je vodní pára. V rozvodech sekundární tepelné energie je nosičem tepla voda. Předání tepelné energie probíhá v předávacích stanicích (výměnicích). Proces probíhá pomocí proudících medií a jsou použity dva základní typy výměníků - pára, voda a voda, voda.

Proces výroby elektrické energie probíhá v kombinovaném cyklu. Z procesu výroby tepelné energie je dodávána přehřátá pára. Ta svoji tepelnou energii přemění v turbíně na

energii mechanickou a následně v generátoru na energii elektrickou. Vyrobená elektrická energie přes rozvod a transformaci elektrické energie je dodávána zákazníkovi (E.ON Energie, a.s.). Do rozvodů tepelné energie je dodávána pára z protitlaku nebo z odběru turbín.

Útvar hlavního inženýra provozu má na starosti komplexní činnosti spojené s plynulou a spolehlivou výrobou a dodávkou tepelné a elektrické energie (úprava vody, příprava pevného paliva, příprava kapalného paliva, spalování pevného paliva, spalování kapalného paliva, redukce parametrů páry, přeměna energie, rozvod elektrické energie....), tzn. s dodržováním všech parametrů výrobních zařízení a dodržování všech zásad pro provozování těchto zařízení, popsanych v jednotlivých modulech procesu. Pro dodržování jednotlivých parametrů výroby a výrobních zařízení (on-line) se používá ŘS Siemens Teleperm XP (TXP – SPPA T2000). Tento systém umožňuje sledovat a řídit parametry jednotlivých zařízení a regulovat tak jejich činnost. Tento systém je jedním z nejdůležitějších řídicích systémů v TST, a.s.

Útvar hlavního inženýra řídicích a informačních systémů má na starosti především komplexní služby spojené s provozem a údržbou zařízení MaR, elektro, ASŘTP, ICT. Pro tyto činnosti používá prakticky všechny dostupné IS (dále rozepsáno v kap. 3.7 Zajišťovat ICT služby).

Útvar hlavního inženýra údržby zodpovídá především na komplexní údržbu strojních zařízení a stavebních objektů pro výrobu tepelné a elektrické energie. Údržba zařízení se dá rozdělit na dvě části, Na část operativní a plánovanou. Operativní část se zabývá především údržbou po poruše, ať už okamžitou či odloženou. Plánovaná údržba se skládá z jednotlivých plánů (běžná oprava, generální oprava, běžná údržba, odstávka závodu...) a její plán vzniká vždy 1x ročně ve fázi sestavování strategického finančního a investičního plánu na daný rok. Obsah těchto plánů je dán stavem a druhem jednotlivých zařízení, která se v TST, a.s. nacházejí. V TST, a.s. se totiž nacházejí technická zařízení, která jsou z hlediska bezpečnosti technických zařízení zařazena do kategorií vyhrazených technických zařízení. Pro tyto zařízení platí zvláštní vyhlášky, které stanovují podmínky jejich používání, způsoby revizí, kontrol atd....

Jedná se o:

- Tlaková zařízení – Vyhláška č. 18/79 Sb. ve znění Vyhlášky č. 551/90 Sb.
- Zdvihací zařízení – Vyhláška č. 19/79 Sb. ve znění Vyhlášky č. 552/90 Sb.
- Elektrická zařízení – Vyhláška č. 20/79 Sb. ve znění Vyhlášky č. 73/2010 Sb.
- Plynová zařízení – Vyhláška č. 21/79 Sb. ve znění Vyhlášky č. 554/90 Sb.

Útvar hlavního inženýra rozvodů tepla má na starosti především všechny činnosti spojené s rozvody tepla, tedy především kontrolu a údržbu zařízení pro rozvody tepla (jednotlivá zařízení výměňkových stanic), plánování nových rozvodů tepla (včetně dohledu při stavebních úpravách..). Pro ovládání a obsluhu (on-line) odběrných míst (zhruba 1/3) se používají řídicí systémy Honeywell XBS (pro dispečerské řízení soustavy CZT) a Honeywell EBI. ŘS Honeywell XBS slouží především pro řízení distribuce tepelné energie, rozvody a předávání primární tepelné energie, rozvody a předávání sekundární tepelné energie. Po nově vytvářené stanice v rámci projektu „Eliminace parovodů v severní části města“ se již začal používat ŘS Honeywell XBS, který původní systém pomalu nahrazuje.

Útvar investic má na starosti jednotlivé investice vyplývající z činnosti Teplárny Strakonice a.s., ať se již jedná o investice v rámci oprav stávajícího zařízení, či o nové investice (např. při žádosti o nové připojení). Všechny investice jsou v prvopočátku zapsány do VIS FAMIS do databáze záměrů, kde se k nim mohou jednotliví pracovníci vyjadřovat, psát své připomínky či návrhy (na základě svých osobních zkušeností, či znalostí). Poté, pokud se jedná o investici pro TST, a.s. klíčovou, se k této investici vyjádří vedení společnosti

a pokud je investice schválena, vytvoří se jí místo v databázi akcí. Sem jsou poté ukládány a zapisovány všechny změny, připomínky a dokumenty, které se k dané investici vztahují. Do databáze akcí jsou zapsány všechny investice, i ty menších rozměrů, které nejsou pro TST, a.s. klíčové.

Pro zajištění spolehlivého plnění tohoto strategického cíle je nutné pro jednotlivé pracovníky nejen mít perfektní znalosti o své oblasti, ale je nutné mít znalosti i ostatních oblastí zajišťujících bezpečný a spolehlivý provoz. Znalosti nutné pro jednotlivé úseky jsou podrobně popsány v jednotlivých modulech procesu, které se pravidelně aktualizují. Tyto znalosti jsou explicitního charakteru a je poměrně snadné pro jednotlivé pracovníky se k nim dostat a tyto znalosti si osvojit. Mezi velmi důležité, ne-li důležitější, patří tacitní znalosti jednotlivých hlavních inženýrů a směnových techniků, pracujících na jednotlivých úsecích. Tyto znalosti jsou sdíleny a předávány při osobní komunikaci mezi jednotlivými pracovníky.

Název strategického cíle:	Zajišťovat bezpečnost a spolehlivost technologického zařízení
Útvar	OŘT
Oddělení	HIP, HIRT, HIU, HIŘIS, Bezpečnostní technik
Znalosti	
- způsob výroby tepla	
- způsob výroby elektrické energie	
- způsob rozvodů elektrické energie	
- znalosti o provozu teplárenských zařízení	
- znalosti o údržbě jednotlivých technologických zařízení	
- znalost o BOZP	
Nositelé znalostí	
- odborný ředitel pro techniku a výrobu	
- hlavní inženýr provozu	
- hlavní inženýr rozvodů tepla	
- pracovník provozu a údržby sítí	
- vedoucí investičního oddělení	
- hlavní inženýr údržby	
- hlavní inženýr řídicích a informačních systémů	
- bezpečnostní technik	
- pracovník přípravy a realizace investic	

Tab. 3-5 Tabulka znalostí – Strategický cíl č. 5

3.6 Zlepšovat řízení lidských zdrojů

Tento strategický cíl spadá do kompetence generálního ředitele, jednotlivé dílčí cíle v této oblasti má poté na starosti personalistka, která odpovídala na jednotlivé otázky, které tento cíl mapovaly. Otázky zněly takto:

- Existuje HR strategie v TST, a.s.?
- Kdo zodpovídá za jednotlivé činnosti v této oblasti?
- Jak probíhá zaučování zaměstnanců? Je s nimi prováděno tzv. kolečko, jsou dosazováni přímo na pozici...?
- Je někde písemně dáno, jaké znalosti musí mít pracovníci na jednotlivých pracovních pozicích?
- Jak se hlídá zajištění pracovních pozic (např. při odchodech do důchodu....)
- Jak jsou noví zaměstnanci vyhledáváni?
- Existuje systém plánování a hodnocení zaměstnanců?
- Jak je v této oblasti využíván IS?
- Jaká jsou podle Vás slabá a silná místa v této oblasti?

Řízení lidských zdrojů v Teplárně Strakonice, a.s. zahrnuje veškeré formy působení na člověka. Jsou zde stanoveny způsoby jak lidské zdroje získávat, řídit, vést, pracovat s nimi a jak je rozvíjet ve prospěch společnosti TST, a.s. Pro každou pracovní pozici jsou v IS SAP R/3 (modul HR) popsány jednotlivé kvalifikace a znalosti, které musí daný pracovník znát.

O administrativní činnost se stará personalistka, o tu strategickou činnost se stará GŘ, o finanční stránku OŘF - finanční ředitelka. Při výběru nového zaměstnance se nejdříve ve spolupráci s vedoucími pracovníky vytipují vhodní kandidáti z „vlastních řad.“ Pokud není vhodný kandidát nalezen, ověřují se zájemci z evidence žadatelů a popř. je podáván inzerát na pracovní úřad. Po přijetí nového zaměstnance, vykoná tento pracovník ve většině případů tzv. kolečko po jednotlivých pracovních pozicích tak, aby se seznámil s jednotlivými procesy v TST, a.s. a také aby si osvojit další potřebné znalosti (tacitní), které není možné zjistit jinou cestou. V procesu zajišťování lidských zdrojů se hlídají i délky pracovních poměrů, pokud se tedy někomu blíží konec pracovního poměru z hlediska odchodu do penze, je s dostatečným předstihem (tak aby došlo k potřebnému zaškolení) vyhledáván vhodný pracovník na (v budoucnu) uvolněnou pozici dle výše uvedeného postupu.

Pro tuto oblast jsou jako klíčové znalosti určeny především efektivní znalost zákoníku práce. To znamená nejen striktní znalost tohoto zákona, ale i především jeho přizpůsobení na podmínky TST, a.s. Tato znalost je především znalostí tacitní, která je spojená se zkušeností práce v tomto oddělení a její předání je značně obtížné. Mezi další znalosti patří především znalost možností trhu práce (především ve vztahu k doplňování pracovních pozic), či znalost požadavků, které vyžadují jednotlivé pracovní pozice.

Pro práci v této oblasti jsou stejně jako v jiných oblastech činností TST, a.s. využívány IS, zde především FAMIS a SAP R/3 (modul HR).

Modul HR umožňuje pracovníkům personálních útvarů, vedoucím pracovníkům i liniovým manažerům, optimalizovat investice do pracovníků, klíčového zdroje společnosti. Tento modul zahrnuje aplikace pro podporu v následujících oblastech:

- řízení průběhu zaměstnání
- řízení personálních transakcí
- poskytování personálních služeb
- nasazení pracovníků

Je vypracována personální strategie na roky 2011-2016 (aktualizuje se strategie řízení lidských zdrojů na roky 2013 – 2018), ve které jsou jednotlivé procesy, spadající do tohoto strategického cíle, popsány a rozepsány do následujících let. Např. jsou zde rozepsány jednotlivé činnosti, které povedou k naplňování strategie společnosti v oblasti péče o zaměstnance. V této strategii jsou částečně naznačeny i některé principy znalostního managementu, který s touto oblastí velmi úzce souvisí.

Název strategického cíle:	Zlepšovat řízení lidských zdrojů
Útvar	GŘ
Oddělení	Personální oddělení
Znalosti	
- efektivní znalost zákoníku práce	
- znalost požadavků pracovních pozic	
- znalost o požadavcích trhu práce	
- osobní kontakty a zkušenost v personální sféře podniku	
- osobní kontakty a zkušenost v personální sféře jiných podniků	
Nositelé znalostí	
- generální ředitel	
- odborná ředitelka pro finance	
- personalistka	

Tab. 3-6 Tabulka znalostí – Strategický cíl č. 6

3.7 Zajišťovat ICT služby

Poslední strategický cíl spadá taktéž do kompetence OŘT. Jednotlivé dílčí úkoly v této oblasti má na starosti HIŘIS (hlavní inženýr řídicích a informačních systémů) a ten také na otázky spojené s mapováním současného stavu v této oblasti odpovídal. Jednotlivé otázky s tímto cílem spojené zněly takto:

- a) Jaké jsou v TST, a.s. používány IS?
- b) Jací zaměstnanci mají do IS přístup?
- c) Jak mohou zaměstnanci do IS zasahovat?
- d) Které všechny oblasti IS zajišťují?
- e) Jsou ukládány všechny dokumenty do elektronické podoby?
- f) Jsou všechny dokumenty zálohovány?
- g) Jaké znalosti musí mít pracovníci pracující v této oblasti?
- h) Jaká jsou podle Vás silná a slabá místa v této oblasti?
- i) Myslíte, že jste vybaveni vhodnými IT prostředky pro správu znalostí?
- j) Na jaké úrovni je ve společnosti uplatňován DATAMINING?
- k) Pokud chce zaměstnanec navrhnout zlepšující řešení nějakého procesu, jaké k tomu má možnosti?
- l) Jak na Vašem úseku funguje komunikace mezi pracovníky?

Provozování a rozvoj ICT zajišťuje útvar hlavního inženýra řídicích a informačních systémů (HIŘIS), který je v působnosti OŘT. Rozhodování o zásadních modernizacích, opravách a nákupech IT prostředků je v odpovědnosti GŘ na základě doporučení „porady IT“ (poradní orgán GŘ).

Informační systém TST je složen z řady dílčích informačních systémů, z nichž některé jsou vzájemně integrovány a některé jsou provozovány izolovaně. Celkově lze informační systém členit na dvě relativně oddělené oblasti:

1. Systémy pro podporu řízení technologických procesů (ASŘTP)
2. IS pro podporu řízení společnosti

Vymezení oblasti ASŘTP

ASŘTP je rozsáhlý systém, který se skládá z řídicích systémů, kabeláží, rozvaděčů, přístrojů polní instrumentace, připojovacích míst na strojní technologii, akčních členů atd.

Systémy ASŘTP jsou v rámci TST rozděleny do dvou kategorií:

1. Systémy pro řízení výroby
2. Systémy pro řízení rozvodů tepla

Dokument Informační strategie popisuje ASŘTP pouze z pohledu procesního (tzn. jaké procesy v TST ASŘTP podporuje) a z pohledu aplikačního. Informační strategie neřeší otázky technické infrastruktury ASŘTP (rozvaděče automatizačních systémů s moduly vstupů a výstupů, napájecí systémy, kabeláže, analyzační a jiné měřicí systémy, přístroje polní instrumentace, akční členy apod.).

IS pro podporu řízení společnosti

Informační systémy této oblasti mají více uživatelů a vesměs jsou provozovány jako systémy klient-server. Dále je v rámci IS TST provozováno několik specializovaných aplikací, které mají jednoho nebo pouze několik uživatelů.

Systému ERP a ZIS (CALOR) jsou postaveny na bázi SAP a mají společnou serverovou část, která je provozována pod operačním systémem AIX UNIX. Serverová část systémů EnergyCAP a GIS je provozována rovněž pod operačním systémem AIX UNIX. Serverová část vnitřního informačního systému FAMIS je provozována pod operačním systémem Windows Server 2008 64 bit a docházkový/přístupový systém INFOS je provozována pod operačním systémem Windows XP SP2. Server intranetové verze GIS WebMap (Gis) je provozován na OS Windows Server 2008 64 bit. Nově nasazený systém DAMAS Power (databázový i aplikační server) je provozován pod operačním systémem Windows Server 2003 64 bit. Řídicí systém rozvodů tepla Honeywell EBI je provozován pod OS Windows Server 2008 64 bit.

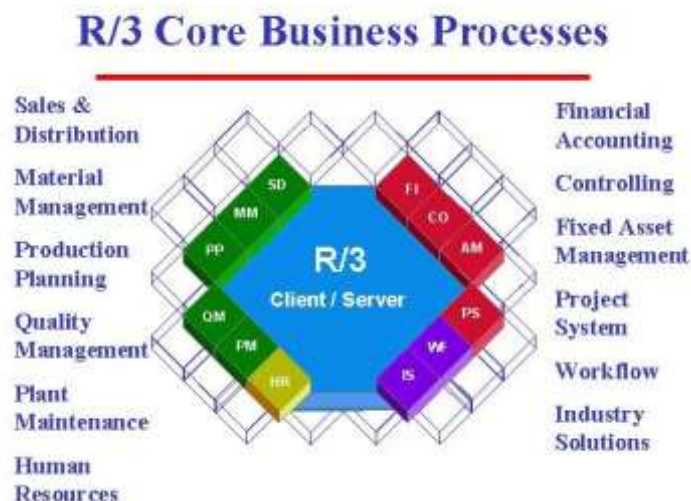
V TST jsou provozovány následující hlavní SW aplikace (zde jsou uvedeny pouze klíčové aplikace):

Docházka PASSPORT (IS INFOS)

Aplikace Passport je docházkový systém pro zapisování příchodů, odchodů zaměstnanců TST s využitím snímání identifikačních čipových karet. Tím je evidováno využití pracovní doby zaměstnanců TST. Získané údaje je možné editovat z terminálů. Čtecí zařízení čipových karet jsou do intranetové sítě připojena jako síťová zařízení s IP adresami. (Čipové karty jsou zároveň zařazeny v přístupovém systému ACCESS pro řízený přístup na parkoviště TST)

ERP SAP R/3

Informační systém SAP je integrovaný modulární on-line systém typu klient-server pro podporu podnikových procesů (účetních, personálních, logistických, výrobních, plánovacích, řízení výroby, odbytu, údržby atd.). Informační systém SAP splňuje požadavky kladené na podnikový informační systém pro velké až středně velké organizace. ERP SAP R/3 je současný ekonomický systém pro oblasti účetnictví, personalistiky, správy majetku a nákupu, obsahuje moduly: finanční účetnictví, hlavní kniha, pokladna, mzdy a personalistika, majetek, investice, zásoby, správa systému. Systém ERP je úzce integrován se zákaznickým systémem ZIS IS-U pod názvem CALOR. Ekonomika kuchyně a kantýny je řízena v aplikaci Sklady (IS INFOS).



Obr. 3-1 SAP R/3 a jeho moduly [17]

ZIS CALOR (SAP+IS/U) (viz. Kapitola 3.2 – Být nejvýhodnější dodavatel komplexních služeb v oblasti tepelné energie)

Damas Power (viz. Kapitola 3.2 – Být nejvýhodnější dodavatel komplexních služeb v oblasti tepelné energie)

Teleperm XP (viz. Kapitola 3.5 – Zajišťovat bezpečnost a spolehlivost technologického zařízení)

FAMIS

IS FAMIS (FMS) v sobě kumuluje balík in-house vyvíjených aplikací pro podporu procesů TST a sdílení dat pro řízení firmy. Aplikace jsou přes rozhraní integrovány na funkcionalitu některých modulů ERP - personalistika, objednávání a nákup, správa kontaktů. IS FAMIS je využíván jako základní vnitřní komunikační prostředek.

VIS FMS byl od začátku navržen jako základní informační a komunikační systém pro spolupráci všech pracovníků, kteří mají přístup k počítači v síti TST. V současnosti k němu má přístup cca 80 pracovníků. Informační systém je vyvíjen převážně vlastními analytickými a programátorskými kapacitami od poloviny 90. let a od roku 2001 je v rutinním provozu. Část FMS.METRIX vyvíjí a údržbu aplikace METRIX provádí společnost Air Cirrus, s.r.o., která ji také provozuje a využívá pro správu měřidel a odečty spotřeby tepla. Tyto vývojové a administrátorské práce probíhají pod řízením HIŘIS. Od roku 2010 do roku 2012 bylo provedeno dokončení optimalizace FMS. Neshody na základě požadavků ISŘ a GŘ. Byla vytvořena infrastruktura a aplikační podpora pro správu informací o provozu zařízení (Provozní události/informace) a nasazení této podpory na velíny TST. Bylo provedeno sjednocení systému pro správu událostí a jeho provázání na všechny související aplikace (Akce, Neshody, Provozní události, Katalog zařízení, atd.). Proběhla implementace modulu pro správu dokumentů (FMS.DMS) nejdříve pro správu řízených dokumentů ISŘ a dále byla vytvořena infrastruktura pro ukládání dokumentů v rámci jednotlivých modulů/aplikací. Školící pomůcky připravené pro školící středisko byly zpřístupněny pro interní vzdělávání v rámci FMS.

GIS (GeoMedia a AMI6)

Geografický informační systém GIS slouží k evidenci územních dat k nemovitému majetku TST. Dále obsahuje komponenty pro podporu správy a údržby rozvodů tepla.

Součástí je i plánování rozvoje rozvodné sítě. V aplikaci jsou dále udržována data o majetkoprávních poměrech a technické parametry pozemků, staveb a zařízení.

Poštovní server (Internet)

Jedná se o server s OS Linux-Slackware. Slouží pro emailovou komunikaci, příchozí pošta má protokol POP3, odchozí SMTP.

Souborový AServer (úložiště elektronických souborů)

Slouží jako sdílený diskový prostor pro ukládání souborů jednotlivými uživateli, sdruženými do datových schránek dle organizačního schématu TST, a.s.

Do jednotlivých IS mají přístup především pracovníci pracující na daných úsecích (např. do ekonomických IS mají přístup především zaměstnanci z oddělení odborné ředitelky pro finance). Jinak do vnitřního IS (FAMIS) mají přístup všichni vedoucí pracovníci – technici, hlavní inženýři, odborní ředitelé, administrativní pracovníci a mistři na jednotlivých úsecích. Běžní zaměstnanci do toho IS přístup nemají. Všichni zaměstnanci mohou s tímto IS pracovat, mohou do něj tedy ukládat dokumenty, prohlížet je, posílat vnitřní zprávy atd. vždy podle toho na co jim bylo přiděleno oprávnění. Ve vnitřním IS jsou k nalezení všechny dokumenty spadající do řídicí dokumentace (směrnice, vnitřní zprávy, zvláštní dokumenty atd....). Všechny servery mají hardwarově zajištěnou ochranu proti poruše harddisku hardwarovým mirroringem HDD. Zálohování dat databázových a aplikačních serverů provádí správce sítě. Servery kritických (z hlediska TST nejdůležitějších) IS jsou zálohovány buď automaticky nebo manuálně. V této oblasti by tedy měli mít pracovníci základní znalosti o informačních systémech (zejména o IS používaných v TST, a.s.), jejich použití a o řešení základních problémů s IS spojených.

Díky vnitřnímu IS FAMIS se neustále zlepšuje úroveň práce se znalostmi v TST, a.s. Systém FAMIS byl vymyšlen v TST, a.s, a slouží zaměstnancům při hledání a práci se znalostmi, které jsou pro vykonávání jejich profesí potřebné. Tento systém slouží také k tomu, aby byly co nejvíce rozvíjeny principy knowledge managementu v TST, a.s. Díky tomuto systému je v TST, a.s. na poměrně vysoké úrovni i tzv. DATAMINING. Oddělení HIŘIS (hlavního inženýra řídicích a informačních systémů) vyvíjelo tento systém na odlišném principu, než jaký používají jiní „velcí hráči na trhu“. Většina velkých firem ukládají data do obřích datových skladů, odkud jsou poté pomocí dalších složitých systémů, mechanismů a algoritmů dolovány. V IS FAMIS jsou data strukturovaně ukládány tak, aby se co nejvíce zvýšila efektivita při jejich hledání. Pro vzájemnou komunikaci mezi pracovníky je tento systém také využíván, především moduly žádanek, díky jejichž následné archivaci se zamezuje různým zapomenutím, založením atd.... Pro oblast podávání zlepšovacích návrhů je v IS FAMIS vytvořen systém záměru a akcí. Díky tomuto systému může každý zaměstnanec, mající do systému přístup, podat zlepšovací návrh, který je následně, díky sdílení dat, přeposlán na odpovídající vedoucí místa a řešen.

Znalosti na tomto úseku se týkají především IT oblasti a jsou proto především explicitní znalosti. Jejich získávání, sdílení a práce s nimi se děje především pomocí vnitřního IS a také díky velmi dobré vzájemné komunikaci v rámci oddělení.

V následující tabulce je ukázáno, které informační systémy a aplikace podporují jednotlivé strategické cíle společnosti:

ID	Název strategického cíle	Podpora ICT
1	Dosahovat dlouhodobou profitabilitu	SAP R/3, ARIS, Marketingová analýza, Damas Power
2	Být nejvýhodnější dodavatel komplexních služeb v oblasti tepelné energie	SAP/ERP, Damas Power, ZIP CALOR
3	Být spolehlivým dodavatelem silové elektřiny a regulovaného výkonu	Teleperm XP, Damas Power, ENERGES
4	Zlepšit environmentální profil společnosti	Teleperm XP, EVI, Damas Power
5	Zajistit bezpečnost a spolehlivost technologického zařízení	Teleperm XP, Honeywell XBS, Honeywell EBI
6	Zlepšovat řízení lidských zdrojů	FAMIS, ARIS, SAP R/3
7	Zajišťovat ICT služby	Všechny provozované IS

Tab. 3-7 Podpora jednotlivých strategických cílů ze strany IT

Název strategického cíle:	Zajišťovat ICT služby
Útvar	OŘT
Oddělení	HIŘIS
Znalosti	
- znalosti o informačních systémech používaných v TST, a.s.	
- znalosti o řešení základních problémů spojených s IS	
- osobní kontakty a zkušenosti v IT sféře	
- znalost o obsluze a práci na elektrických zařízeních	
Nositelé znalostí	
- hlavní inženýr řídicích a informačních systémů	
- správce IT	
- správce ASŘTP	

Tab. 3-8 Tabulka znalostí – Strategický cíl č. 7

3.8 Praktické ukázky uplatňování znalostního managementu

3.8.1 Průchod právního požadavku

Prvním příkladem na praktickou ukázku uplatňování znalostního managementu je situace, která v TST, a.s. nastává poměrně často vzhledem k poměrně vysoké míře zatížení právními požadavky. Vyjde-li nový právní požadavek (Zákon, Vyhláška, Nařízení vlády, ...) přijde tento požadavek ve věstníku do TST, a.s.

Tento požadavek je zaevidován a postoupen generálnímu řediteli, který rozhodne, zda se tento požadavek týká Teplárny Strakonice, a.s. či nikoliv. Pokud ne, je k požadavku dopsáno „Bez opatření“ a již není nutné se tímto požadavkem zabývat. Pokud se tento požadavek Teplárny Strakonice týká, je generálním ředitelem určena odpovědná osoba/osoby, která se tímto právním požadavkem bude zabývat a stanoven termín, do kdy se má k příslušnému PP vyjádřit.

Tento pracovník se s daným dokumentem seznámí a sepiše popis toho, co se příslušného PP týká a navrhne potřebná opatření, která z tohoto právního požadavku vyplývají spolu s termíny pro jejich splnění (tento proces probíhá na základě osobních znalostí a zkušeností tohoto pracovníka). Dále je tento právní požadavek postoupen odborným ředitelům (OŘF, OŘT, OŘO), kteří se k tomuto požadavku vyjádří a popřípadě také sepiší

opatření, která jsou, podle nich, potřebná při realizaci tohoto požadavku (odborní ředitelé mohou do tohoto požadavku právě v tomto kroku zahrnout své osobní znalosti a zkušenosti).

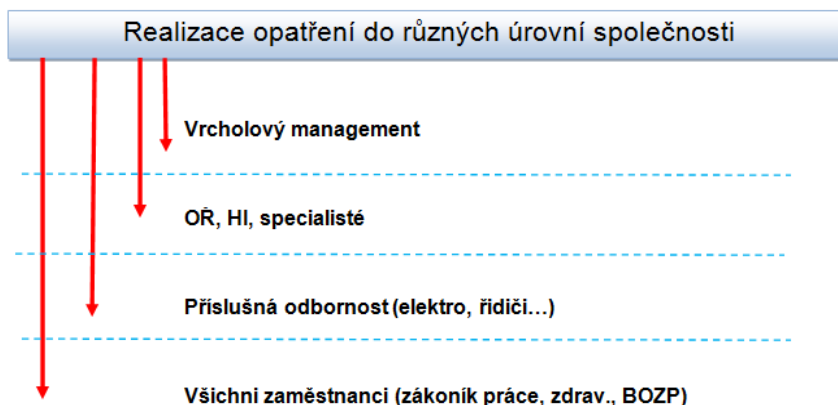
V dalším kroku se právní požadavek vrátí zpět ke generálnímu řediteli, který rozhodne, zda se navrhovaná opatření realizují, popřípadě se realizují jen některá z nich a své rozhodnutí taktéž zapíše do průvodního listu k tomuto požadavku. GŘ také ještě může nějaké opatření doplnit, nebo u již navržených opatření, doplnit odpovědné osoby, případně změnit termín jejich splnění (v tomto kroku je možné opět zanést do požadavků osobní znalosti a zkušenosti GŘ). Následně jsou tyto opatření realizovány a to dvojí formou. Buď je možné daný požadavek realizovat bez změny (úpravy) vnitřních dokumentů TST, a.s., nebo je nutné změnit vnitřní dokumenty TST, a.s., které se k danému požadavku vztahují (vrcholový dokument, směrnice, moduly procesů, provozní předpisy, zvláštní dokumenty).

V dalším kroku je nutné všechny zaměstnance, kterých se daná změna týká, s tímto požadavkem seznámit. Toto seznámení se někdy neděje v dostatečné míře, což bylo vyhodnoceno jako slabé místo, u kterého je nutná náprava. Především se jedná o nesprávnou úroveň popsání dané úpravy, či o nevhodnou formu předání této znalosti. Je nutné tedy dané požadavky upravovat a podávat zaměstnancům ve správné formě. V současné době se průchod právního požadavku společností značně urychlil, vzhledem k využití VIS FAMIS pro tento postup, přesto byla jako druhé slabé místo v tomto procesu vyhodnocena dlouhá doba od přijetí právního požadavku, až do jeho realizace. I tento krok je třeba upravit, především zkrátit lhůty, pro plnění jednotlivých úkonů a poté důsledná kontrola jejich plnění.

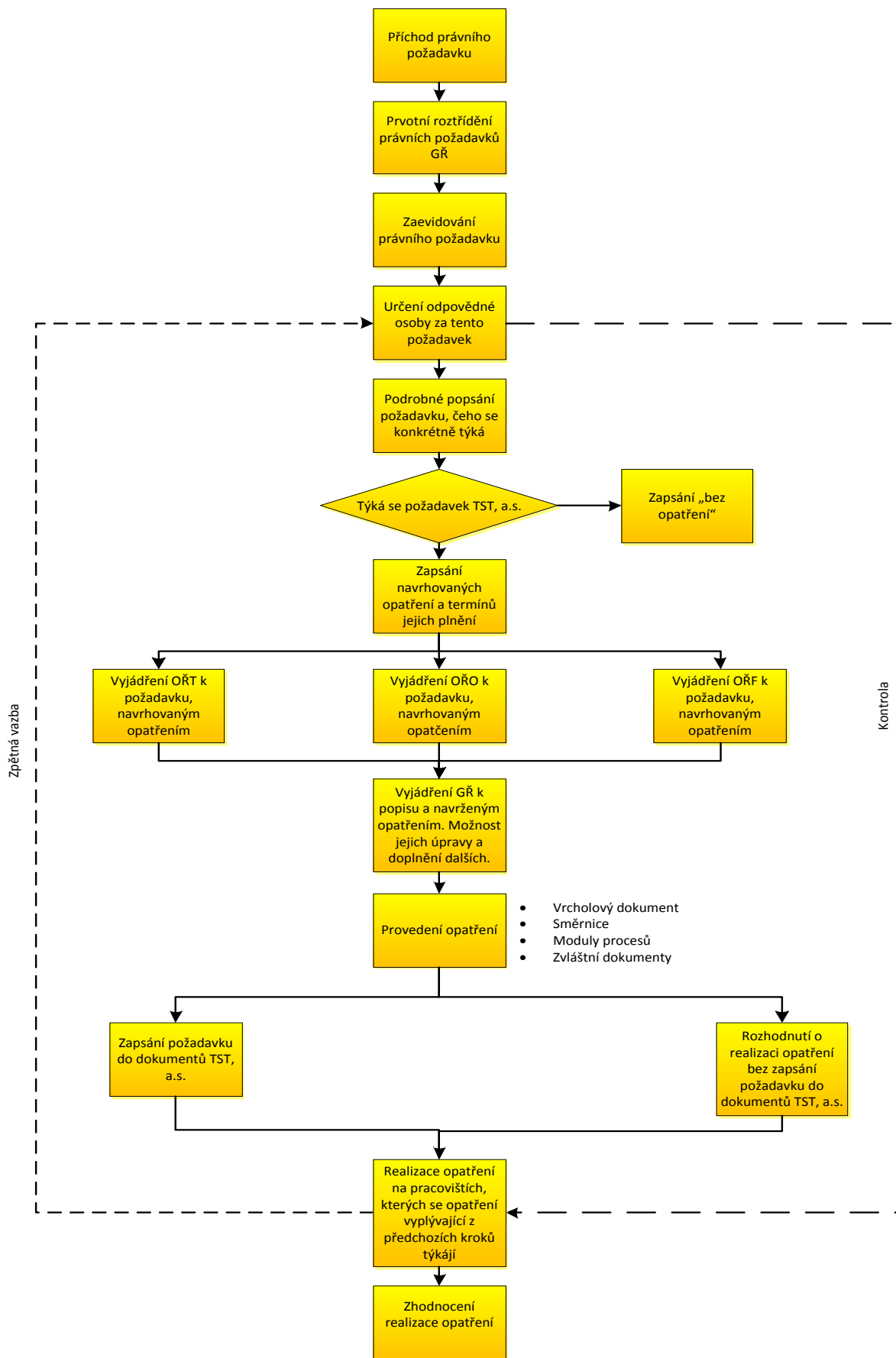
Po splnění všech opatření je zástupcem vedení pro ISŘ, sepsáno závěrečné zhodnocení zpracování realizace příslušného právního požadavku. Dále je nutné neustále kontrolovat plnění opatření vycházejících z daného PP zaměstnanci TST, kterých se daný PP týká. Právě nedůsledné plnění daných opatření ze strany zaměstnanců bylo vyhodnoceno jako třetí slabé místo tohoto procesu.

Z výše popsaného textu je patrné, že znalosti jednotlivých pracovníků se do právního požadavku promítají především v jednotlivých krocích připomínkového řízení. V těchto krocích mohou jednotliví pracovníci sepisovat požadavky a připomínky k tomuto právnímu požadavku, právě na základě osobních znalostí a zkušeností.

Průchod právního požadavku (PP) strukturou Teplárny Strakonice a.s., je ukázán na následujících grafech (obr. 3-2, obr. 3-3).



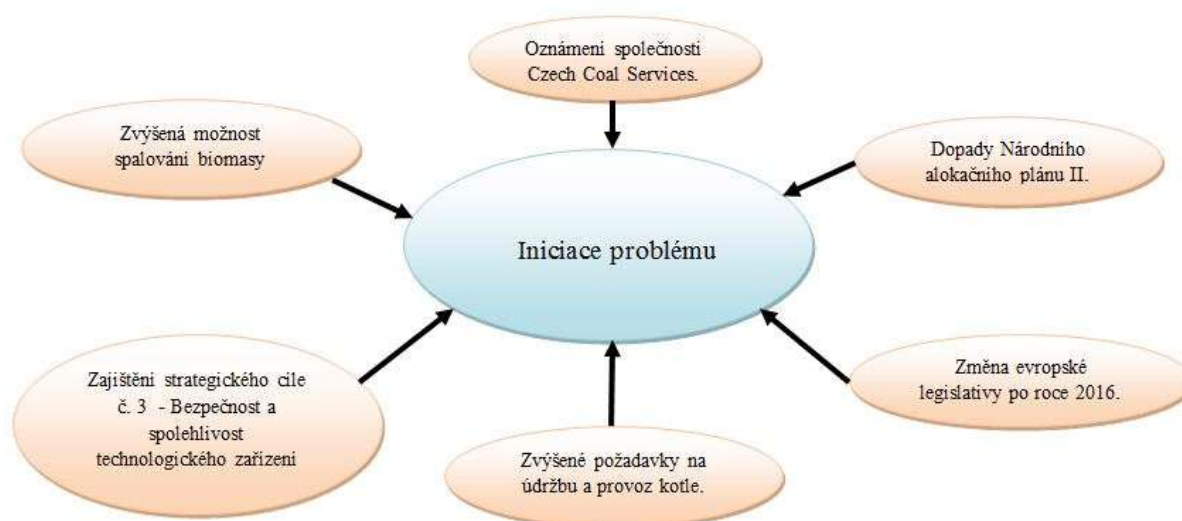
Obr. 3-2 Realizace opatření do různých úrovní společnosti



Obr. 3-3 Průchod právního požadavku strukturou Teplárny Strakonice a.s.

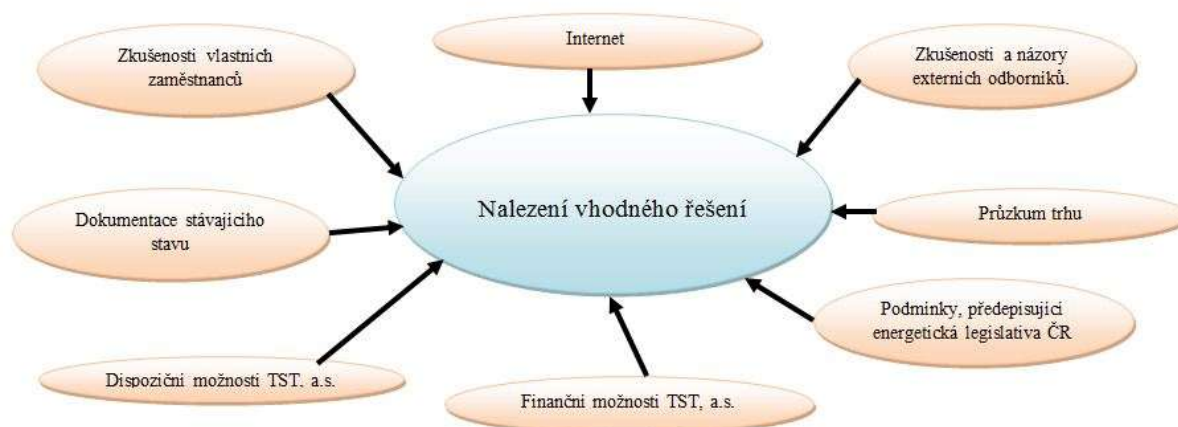
3.8.2 Zavádění nové technologie

Jako příklad projektu, ve kterém byly částečně uplatňovány prvky znalostního managementu byl zvolen největší projekt v historii Teplárny Strakonice a.s. – Rekonstrukce kotlů K1 a K2 s využitím prvků fluidní techniky. Celý projekt se skládal z jednotlivých fází, které budou popsány níže a ve všech těchto fázích byly využívány znalosti. První fáze byla iniciace problému. K iniciaci řešení problému vedlo několik faktorů, které postupně vyplouvaly na povrch. Jednalo se především o oznámení společnosti Czech Coal Services, a.s. (tehdy Mostecká uhelná společnost a.s.), že po roce 2013 již nebude dodávat tříděné palivo s určitou sirnatostí jako dřívě. Dalším faktorem byly dopady Národního alokačního plánu II. a změny v Evropské legislativě po roce 2016. Jelikož byly původní kotle z roku 1953, tak i přes dvě provedené rekonstrukce v minulosti, byly stále častěji zaznamenávány zvýšené požadavky na opravy a údržbu, které díky svým znalostem a zkušenostem s provozem kotlů iniciovali zaměstnanci TST, a.s. Jednotlivé faktory, které iniciovaly toto rozhodnutí, jsou vidět na obr. 3-4.



Obr. 3-4 Faktory vedoucí k iniciaci problému

V této fázi byly konány časté porady, při kterých si jednotliví vedoucí pracovníci vyměňovali své zkušenosti, znalosti a postřehy a bylo rozhodnuto o vypracování koncepce oprav a obnovy zařízení. V další fázi byla externí firmou vypracována tato koncepce a bylo vypracováno technicko – ekonomické vyhodnocení navržených variant. Do tohoto hodnocení mohli vstupovat jednotliví vedoucí pracovníci, kteří na základě svých znalostí (především tacitních), mohli navrhnout své připomínky a námítky. Do hodnocení byly sbírány taktéž informace získané z dalších znalostních zdrojů – internet, konzultace s externími odborníky, podmínky požadující energetická legislativa ČR, průzkum trhu (nejlepší dostupné technologie), finanční a dispoziční možnosti TST, a.s., dokumentace stávajícího stavu (jednotlivé znalostní zdroje jsou na obr. 3-5). Následně bylo hodnocení variant předloženo vedení společnosti, představenstvu společnosti a bylo rozhodnuto o vítězné variantě použité při rekonstrukci kotlů.



Obr. 3-5 Faktory ovlivňující výběr vítězné varianty

Po schválení vítězné varianty (jako nejvýhodnější byla vyhodnocena varianta, kde roštové kotle budou nahrazeny kotli s využitím fluidní techniky) byla tato varianta projekčně dopracována tak, aby mohla být zpracována dokumentace pro výběr zhotovitele kotelních zařízení. Byly využívány stejné znalostní zdroje jako v předchozích případech, jen se jednotlivé možnosti rozpracovávaly detailněji. Dále byla zpracována žádost o poskytnutí dotace a dokumentace pro vypsání výběrového řízení. Následně byla ukončena předprojektová příprava (návrh investice, průzkum trhu, sestavení základního dokumentu projektu, vytvoření projektového záměru).

V další fázi bylo zveřejněno oznámení o výběrovém řízení a po obdržení žádostí o vstup do výběrového řízení byly následně poptány tři firmy. S těmito firmami byly konzultovány a zpřesňovány technické parametry rekonstrukce. Vzhledem k neočekávaným skutečnostem (dopad finanční krize, změna parametrů paliva od dodavatele, prodloužení termínu zveřejnění výzvy operačního programu životní prostředí) bylo nakonec rozhodnuto o zrušení zadávacího řízení na veřejnou zakázku a vypsání nového výběrového řízení. V něm bylo nakonec poptáno pět firem a z nich vzešla vítězná varianta (firma Tenza a.s.). Nakonec byla s touto firmou podepsána smlouva. Součástí této smlouvy byl podrobný harmonogram realizace včetně základních milníků a dohodnutí o jednotlivých subdodavatelích stavby pro vítěznou firmu. V tomto ohledu si TST, a.s. vyžádala právo posledního rozhodnutí, tak, aby se do tohoto procesu mohly zapojit zkušenosti jednotlivých pracovníků.

V průběhu všech fází až do současné doby byly využívány jak explicitní znalosti (průzkum trhu, technická dokumentace k jednotlivým variantám) tak tacitní znalosti (zkušenosti vlastních zaměstnanců, konzultace s externími odborníky atd...). V současné době, kdy probíhá vlastní realizace rekonstrukce kotlů, se již využívají jednotlivé znalosti, které jsou pro vlastní úspěšnou rekonstrukci důležité. Pokud jde o jednotlivé činnosti spojené s vlastní rekonstrukcí, je jejich postup vždy následující: TST, a.s. předá společnosti Tenza dokumentaci stávajícího stavu, následně je vypracován dokument o navržené variantě, který je na základě zkušeností a názorů jednotlivých vedoucích pracovníků TST, a.s. připomínkovan a je dohodnuta jeho úprava. Poté je tento dokument schválen oběma stranami a je vydán.

Vydaný dokument se dostane do Teplárny Strakonice a.s. a mělo by proběhnout zaškolení pracovníků TST k novému zařízení a postupu (předání znalostí). Právě v této fázi byla odhalena některá slabá místa, která by byla třeba odstranit. Jedná se o včasné dodání školících materiálů ze strany společnosti Tenza a.s. (některé školící materiály, nebyly dosud dodány, i když již mělo dle termínů začít proškolení). Další problém je, že není věnována

dostatečná pozornost jednotlivým školícím materiálům ze strany některých pracovníků. Tento problém lze odstranit důkladnou kontrolou proškolení se jednotlivých zaměstnanců.

3.9 Shrnutí analýzy současného stavu

Explicitní znalosti jsou v TST, a.s. organizované v tištěné a elektronické formě. V tištěné podobě se jedná o dokumenty ve formě volných listů ve složkách či v šanonech, tištěné právní předpisy apod. Znalosti v elektronické formě se nacházejí v počítačích jednotlivých pracovníků, některé dokumenty či složky jsou sdíleny pouze v rámci útvaru, některé mezi úvary či celopodnikově (vrcholové dokumenty, směrnice, zvláštní dokumenty, provozní předpisy, moduly procesů). Všichni pracovníci společnosti pracují denně s vnitřním IS FAMIS ve kterém mají nejen všechny dokumenty k dispozici, ale probíhá přes něj i vzájemná komunikace mezi pracovníky.

K sdílení tacitních znalostí dochází zejména při osobní komunikaci jednotlivých pracovníků, na společných poradách nebo osobních jednáních či konzultacích. Tacitní znalosti jsou napříč všemi odděleními podniku používané pro vykonávání administrativních činností, komunikaci uvnitř podniku i při konzultaci s externími pracovníky, při tvorbě vnitřních dokumentů, strategie podniku i rozhodování na všech úrovních společnosti. Nositelé klíčových znalostí jsou všeobecně známí. Ve většině útvarů je spolupráce založená na dobrých mezilidských vztazích. Ucelený systém předávání a sdílení znalostí však v TST, a.s. neexistuje. Komunikace v rámci útvarů společnosti funguje téměř bez problému. Více problematickou se jeví komunikace mezi útvary.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none">• V některých útvarech je spolupráce založená na dobrých mezilidských vztazích (společné řešení problémů, pravidelné porady, neformální konzultace).• Nositelé tacitních znalostí jsou obecně známí. Problém může být až jejich odchod.• Neformální konzultace.• V některých útvarech velmi dobrá obousměrná komunikace.• Efektivní využívání zápisů z porad a jednání v některých útvarech• Systém vnitřní dokumentace (explicitní znalosti).• Vnitřní IS pro sdílení znalostí (explicitní).	<ul style="list-style-type: none">• Zatím neexistuje ucelený systém uchování tacitních znalostí, tacitní znalosti zůstávají pouze v hlavách nositelů.• Ne vždy úspěšná snaha o konverzi tacitních znalostí na explicitní.• V některých případech neefektivní využívání explicitních znalostí v dokumentech TST, a.s.• Nízká významnost vyhledávání znalostního potenciálu zaměstnanců z pohledu společnosti.• Horší meziúvarová komunikace u některých útvarů.

Tab. 3-9 Silné a slabé stránky současného systému znalostí v TST, a.s.

Při pohledu na výsledky analýzy současného stavu uplatňování znalostního managementu lze konstatovat, že v TST, a.s. existuje značný potenciál pro zlepšení.

4. Návrh zavedení prvků a nástrojů znalostního managementu ve vybraném podniku

Pro tuto Diplomovou práci bylo autorem, po domluvě s konzultantem ve firmě a vedoucím práce, dohodnuto sestavení vlastních kroků, které nejsou v žádné již existující metodice implementace znalostního managementu použity. Použití již existující metody má totiž několik úskalí. Především se jedná o to, že každá z již existujících metod byla vytvořena pro použití v konkrétním podniku a její implementaci tedy nelze použít univerzálně bez úpravy.

V rámci analýzy stávajícího stavu uplatňování znalostního managementu ve společnosti Teplárna Strakonice a.s. byly vytipovány silné a slabé stránky znalostního managementu v TST, a.s. Ze závěru analýzy silných a slabých stránek práce se znalostmi v podniku (znalostní potenciál) je nyní možné určit oblasti a vytipovat činnosti, na kterých se dá stavět a naopak oblasti a činnosti, které je potřeba zlepšit. Návrh zavedení prvků znalostního managementu lze rozdělit do několika kroků. Tyto jednotlivé kroky jsou následující a budou popsány v následujících kapitolách:

1. Vypracování znalostní strategie (Strategie řízení znalostí)
 - 1.1. Určení pilířů znalostního managementu.
 - 1.2. Určení osoby zodpovědné za znalostní management.
 - 1.3. Vytipování klíčových znalostí a jejich nositelů.
 - 1.4. Sestavení plánu předávání a sdílení znalostí.
 - 1.5. Sestavení rejstříku znalostí.
 - 1.6. Nalezení rizik implementace znalostního managementu, váhy jejich kritérií a plánu eliminace těchto rizik.
 - 1.7. Vyhodnocení implementace znalostního managementu.
2. Časový plán implementace znalostního managementu v podniku Teplárna Strakonice a.s.

4.1 Vypracování znalostní strategie (Strategie řízení znalostí)

Náplní znalostní strategie by mělo být vytipování znalostí, které jsou pro TST, a.s. klíčové, nalezení jejich nositelů, ale také popsání možností jejich získání popř. sdílení mezi zaměstnanci. Dále je nutné stanovit osobu, popř. osoby, které budou za jednotlivé kroky zodpovědní a kteří budou mít jednotlivé činnosti na starosti. Strategickým řízením znalostních procesů bude možné dosáhnout vyšší výkonosti organizace. Jejich formulace vychází z analýzy silných a slabých stránek znalostního systému. Znalostní strategie se musí opírat o podporu ze strany managementu společnosti a jeho ochotu spolupracovat při vytváření této strategie. Je nutné prohloubit znalosti, ať již vrcholového managementu či THP, o možnostech práce se znalostmi, jejich předávání a sdílení. Manažeři by měli prohloubit komunikaci s podřízenými směrem k vyhledávání znalostního potenciálu a vhodných způsobů jeho rozvíjení, které povede k plnění cílů společnosti v souladu s podnikovou strategií. Cílem strategie je, že se Teplárna Strakonice a.s. stane „společností, kde pravidelně dochází k vytváření znalostí, k jejich efektivnímu šíření a sdílení a také účelnému použití pro zvýšení jak operační kvality, tak kvality výstupů. Zaměstnanci budou mít přístup ke znalostem, které jim umožní efektivněji provádět jak každodenní činnosti, tak ke znalostem, které slouží ke krátkodobému a dlouhodobému strategickému plánování.“

Strategické pilíře managementu znalostí

- a) zaměření na vytváření znalostí
- b) uchování, přenos a sdílení znalostí
- c) použití znalostí



Obr. 4-1 Piliře managementu znalostí

Zaměření na vytváření znalostí

První pilíř strategie se zaměřuje na vytváření znalostí (zejména explicitní podoby). Tato explicitní podoba umožní lepší šíření znalostí mezi zaměstnanci a zvláště pak posílení znalostního kapitálu jednotlivých oddělení. Mělo by dojít ke snížení rizika, které znamená problémový chod oddělení v případě nedostupnosti klíčových zaměstnanců.

Uchování, přenos a sdílení znalostí

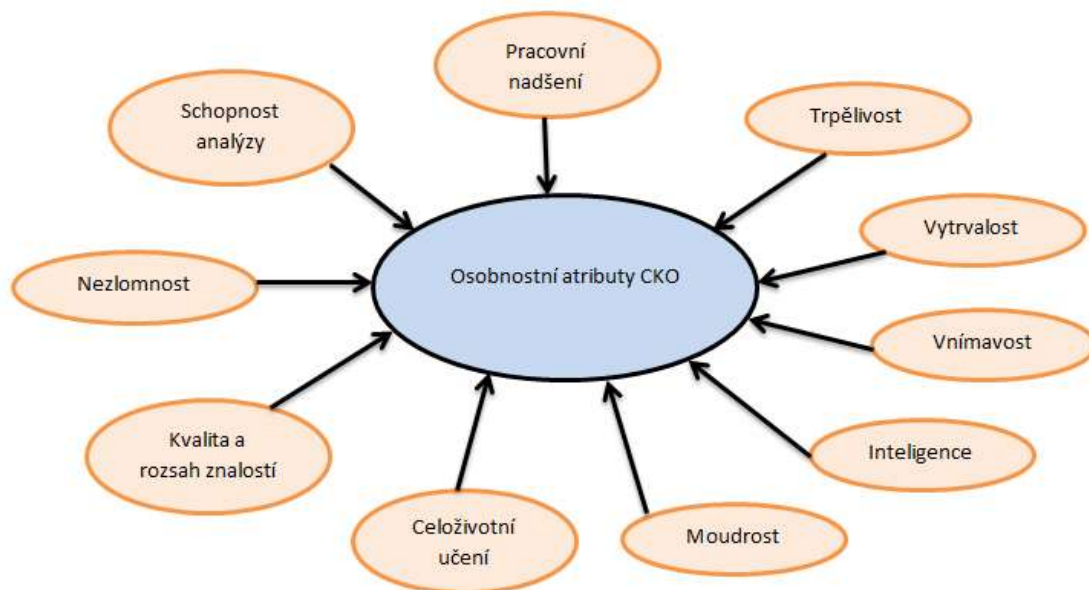
Po vytvoření znalostí je nutné tyto znalosti efektivně přenést a to jak v explicitní formě, tak ve formě tacitní (především sdílení a předávání tacitních znalostí a zkušeností přímou formou diskuze mezi pracovníky). Je potřeba vytvořit na jednotlivých odděleních patřičné procesy a kulturu, která budou podporovat vytváření znalostí, jejich sdílení mezi zaměstnanci a také jejich efektivní použití.

Použití znalostí

Oddělení může vlastnit velké množství znalostí, které jsou však teoreticky bezcenné, když je nikdo neumí vyhledat a efektivně použít, případně vůbec neví o jejich existenci. Na oddělení musí existovat procesy, podporující myšlenku trvalého managementu znalostí. Tyto procesy mají za úkol před začátkem určité činnosti nebo projektu zmapovat dostupné znalosti z předcházejících akcí a aplikovat je v plánované činnosti nebo projektu. Tímto se zvyšuje operační a produkční kvalita a efektivnost. Následně dojde ke zvýšení kvality výsledných poskytovaných služeb.

4.2 Určení osoby zodpovědné za znalostní management

Určení osoby, která bude mít na starosti dohled nad znalostním managementem je jednou z nejdůležitějších částí práce se znalostmi v podniku. Tato osoba, tzv. Chief Knowledge Officer (CKO) je osobou, která musí disponovat celou řadou základních osobnostních atributů (tyto atributy jsou uvedeny na obr. 4-2).



Obr. 4-2 Osobnostní atributy Chief Knowledge Officer

Na tuto osobu musí být delegovány pravomoci a povinnosti týkající se řízení znalostí v celé organizaci. Tento vedoucí znalostní manažer by měl být zodpovědný především za vytváření vize, strategie a koordinaci aktivit řízení znalostí s ostatními činnostmi organizace. Částečně byly pravomoci CKO vykonávány jednotlivými odbornými řediteli. Pro zlepšení činnosti znalostního managementu je nutné, aby tuto funkci vykonával jeden člověk. Jelikož je tato činnost, pro správný chod znalostního managementu velmi důležitá, je nutné se nad touto otázkou pořádně zamyslet. Po mnoha konzultacích a na základě analýzy současného stavu byla pro tuto činnost jako nejvhodnější kandidát navržena odborná ředitelka pro finance. Zároveň je nutné určit i další osoby, které budou součástí týmu pracujícím na zlepšení znalostního potenciálu firmy. Tyto osoby musí mít také celou řadu osobnostních atributů, stejně jako CKO. Je nutné, aby mimo jiné znali klíčové znalosti ve společnosti a jejich nositele a cíleně a systematicky pracovali na jejich rozvíjení. Jako členové tohoto týmu byly určeny osoby odborných ředitelů (odborný ředitel pro obchod a odborný ředitel pro techniku a výrobu), generální ředitel, hlavní inženýr řídicích a informačních systémů a zástupce vedení pro integrovaný systém řízení. Tyto osoby by měly zvážit, zda do svého týmu přibrat další členy, především vedoucí jednotlivých oddělení, či např. mistry na dílnách. I tyto pracovníci totiž mohou být přínosem pro znalostní tým, jelikož mohou přinášet své poznatky a zkušenosti z jiného pohledu. Pro začátek, tedy autor této práce navrhuje, aby byl tým pro účelné a systematické řízení znalostí sestaven z následujících členů:

- odborná ředitelka pro finance (pozice CKO)
- generální ředitel
- odborný ředitel pro techniku a výrobu
- odborný ředitel pro obchod
- hlavní inženýr řídicích a informačních systémů
- zástupce vedení pro ISŘ.

Je nutné, aby se tento tým scházel minimálně jednou za čtvrt roku (lépe častěji) a řešil problematiku znalostního managementu, přibírání nových členů do týmu a dalších činností spojených s touto problematikou. Je též nutné, aby byla práce tohoto týmu kontrolována a bylo hodnoceno jeho přispění ke zvýšení znalostního potenciálu TST, a.s.

4.3 Vytipování klíčových znalostí a jejich nositelů

Stejně jako určení osoby zodpovědné za znalostní management, je důležité, ne-li důležitější, vytipovat klíčové znalosti. Tyto znalosti jsou důležité pro chod podniku i pro plnění jednotlivých strategických cílů. Jednotlivé znalosti, jak již bylo popsáno v kapitolách výše, se dělí na dvě skupiny – na znalosti, které je možno uchovávat v psané podobě a na znalosti, které v psané formě uchovávat nelze. První skupinu znalostí lze vytipovat poměrně snadno, lze popsat jednotlivé činnosti podniku a pak z nich znalosti vypsat. Ovšem u druhé skupiny znalostí je již sběr těchto znalostí značně obtížný. Tyto znalosti nejsou v žádné podobě psané a jejich nalezení je neustálý, kontinuální proces. Autor této práce na základě mnohých konzultací (ať už s jednotlivými pracovníky, tak s členy vedení organizace) a svých vlastních zkušeností vytipoval základní klíčové znalosti. Tyto znalosti jsou uvedeny v Příloze č.1. Seznam těchto znalostí, či pracovníků, kteří tyto znalosti vlastní, ovšem není konečný, jelikož je nutné neustále tento seznam kontrolovat, opravovat a doplňovat. Tento úkol by měl spadat do kompetencí znalostního týmu.

4.4 Sestavení plánu předávání a sdílení znalostí

Předávání a sdílení znalostí je velmi důležitá činnost, zvyšující intelektuální kapitál a zabezpečující, že tento kapitál zůstane ve firmě dlouhodobě, i po odchodu zaměstnance, který ho vlastnil. Jedna z možností, jak tyto znalosti zabezpečit je jejich externalizace. Tato možnost je autorem navržena jako jedna z možností, vhodných pro TST, a.s. Tato činnost je rozdělena do třech fází, které budou popsány níže, spolu s popiskem této činnosti pro znalostní tým.

I - fáze – popis situace

- Je nutné dobře naformulovat účel, pro který je nutné znalost získat, a také zjistit jednotlivé kontexty znalosti (okolnosti znalosti, místo kde se získá...)

II. fáze – popis znalosti

- Při této činnosti pracovníci popíší svoji znalost (čtyři možné způsoby: - vizuálně, slovně, psaný text, grafický popis)

III. fáze – diskuze

- Při této činnosti je s pracovníky jejich znalost a její okolnosti diskutovány.
- Následuje diskuze uvnitř znalostního týmu.

Jinými možnostmi předávání a sdílení především tacitních znalostí je možnost školení zaměstnanců, vyprávění příběhů či tvorba komunit. Dle názoru autora už jednotlivé formy v TST, a.s. existují, ale ve formě, u které je značný potenciál ke zlepšení.

Především a nejvíce se využívá formy učňovství (školení jednotlivých zaměstnanců). V této formě by bylo dobré zaměřit se více na předávání znalostí v jednotlivých klíčových oblastech společnosti. Tento úkol by měl mít především na starosti znalostní tým, který by získával znalosti od jednotlivců a snažil se je formou učňovství předat větším skupinám. Je proto nutné sestavit ucelený plán, které znalosti předat a jakým skupinám zaměstnanců je předat. Předávání znalostí jinými formami (vyprávění příběhů, tvorba komunit) již také v TST, a.s. existuje.

Vyprávění příběhů funguje především v rámci jednotlivých oddělení, kdy se neformální komunikací příběhy z praxe vypráví. I tato oblast by se dala zlepšit, ale dle názoru autora není toto v současné době nutné, jelikož tento způsob předávání znalostí funguje ve společnosti uspokojivým způsobem.

Doporučení pro znalostní tým:

- Pravidelná konzultace s pracovníky, u nichž jsou vytipovány klíčové znalosti.
- Při popisu znalosti ze strany pracovníka je doporučena slovní forma s psanými poznámkami.
- Uvedení zápisu o této konzultaci tak, aby tacitní znalost pracovníka se nestala tacitní znalostí člena znalostního týmu, ale aby se tato znalost konverzovala do explicitní formy.
- Po konzultaci s pracovníkem, vždy před zápisem nové znalosti do katalogu znalostí projednat toto zařazení uvnitř znalostního týmu.
- Důkladné sestavení plánu školení, tak aby byly vytvořeny seznamy nejdůležitějších znalostí, které je nutné předat ostatním pracovníkům.

4.5 Sestavení katalogu znalostí

Katalog znalostí bude základním dokumentem znalostní strategie. V katalogu budou uvedeny nejen klíčové znalosti, jejich popis, možnosti sdílení a předávání, ale také pracovníci TST, a.s., kteří jsou nositeli těchto znalostí. Tento katalog by měl být přístupný všem zaměstnancům TST, a.s., tak aby do něj mohli (ne volně, ale po domluvě s členy znalostního týmu) nahlížet, popř. ho použít při řešení určitých problémů. Též pokud by zaměstnanec chtěl získat určitou specifickou znalost, jejímž není nositelem, mohl by se v katalogu o této znalosti dozvědět podrobnosti a možnosti jejího získání. Je již na zvážení členů znalostního týmu, zda bude tento katalog k dispozici v elektronické podobě, bude přístupný přes VIS FAMIS, či zda bude přístupný pouze v papírové podobě, v kanceláři CKO. Autor osobně by doporučoval, jeho náhled v elektronické podobě, pro zaměstnance, mající přístup do VIS FAMIS, i možnost náhledu v papírové podobě (pokud zaměstnanec nemá přístup do VIS FAMIS). Katalog samotný je součástí znalostní strategie a je přiložen v příloze č. 1.

4.6 Nalezení rizik implementace znalostního managementu, váhy jejich kritérií a plánu eliminace těchto rizik

Stejně jako jiné činnosti, i implementaci znalostního managementu ohrožují rizikové faktory, které mohou narušovat jeho správnou realizaci. Tato rizika mohou způsobovat, jak vnitřní, tak vnější faktory. Jedná se především o:

- Negativní přijetí nového systému ze strany pracovníků.
- Nesprávně, či pouze povrchně zpracovávaná strategie KM.
- Averse pracovníků vůči změnám.
- Nezájem jednotlivých pracovníků se vzdělávat.
- Nezájem jednotlivých pracovníků vychovávat své nástupce, předávat své zkušenosti a znalosti.
- Nedostatečná informovanost zaměstnanců o strategii řízení znalostí v TST, a.s.
- Nevhodné složení týmu pro znalostní management.
- Informační překážky ve sdílení znalostí.
- Nevhodné, či neúplně vytipování klíčových znalostí.
- Nevhodné, či neúplně vytipování nositelů těchto znalostí.

- Nevhodný plán rozvoje a předávání znalostí.
- Snižující se, či nedostatečný rozpočet na vzdělávání zaměstnanců a na aktivity vedoucí k předávání znalostí.

A) Negativní přijetí nového systému ze strany pracovníků

Nesprávné, či přímo negativní přijetí nového systému ze strany pracovníků je velmi závažnou hrozbou, pokud se jí nepodaří překonat v prvopočátcích fungování strategie. Pokud by se toto riziko nepodařilo překonat, mohlo by to mít za následek až ignorování celého projektu, který by poté správně nefungoval a musel by být zastaven. Proto je potřeba se tomuto riziku vyhnout, nebo jej alespoň eliminovat vhodnými komunikačními prostředky.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Konzultace s jednotlivými pracovníky.
- Vysvětlení jednotlivým pracovníkům účel a výhody znalostní strategie.

B) Nesprávně, či pouze povrchně zpracovávaná strategie KM

Toto riziko je velmi závažné, neboť pokud bude nesprávně, či nevhodně navržena a zpracována znalostní strategie, není možné úspěšně management znalostí v podniku uplatňovat. Mohlo by docházet k závažným chybám, duplicitním činnostem atd. Nebo naopak by opatření v této strategii byla neúčinná a nepřinesla by společnosti žádnou přidanou hodnotu.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Důkladně zpracovaná strategie.
- Konzultace s jednotlivými pracovníky tak, aby strategie vycházela ze skutečných potřeb společnosti a jejích pracovníků.
- Náhled do znalostních strategií jiných společností.

C) Averze pracovníků vůči změnám

Toto riziko se týká jak managementu, tak jednotlivých pracovníků. Může spočívat ve strachu přijímat nové neověřené postupy a metody, nechuti přijímat změny, které z počátku spíše stěžují život, přináší nejistotu a obavy související s pochybnostmi o vlastních schopnostech a ohrožením postavení.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Vysvětlení jednotlivým pracovníkům výhody znalostního managementu.
- Uvedení úspěšných příkladů z praxe.
- Správná motivace jednotlivých pracovníků na základě individuálního přístupu, který bude zohledňovat specifickou osobnost každého pracovníka.

D) Nezájem jednotlivých pracovníků se vzdělávat

Nezájem jednotlivých pracovníků se vzdělávat by mohl mít velmi negativní dopad na celou koncepci řízení znalostí ve firmě. Jak již bylo uvedeno, vzdělávání, či školení zaměstnanců, je jednou z možností, jak předávat znalosti a zkušenosti, či jak již získané znalosti či zkušenosti rozšiřovat a rozvíjet.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Vysvětlení jednotlivým pracovníkům, důležitost vzdělávání se a rozvoje svých znalostí.

- Uvedení úspěšných příkladů z praxe.
- Správná motivace jednotlivých pracovníků na základě individuálního přístupu, který bude zohledňovat specifickou osobnost každého pracovníka.

E) Nezájem jednotlivých pracovníků vychovávat své nástupce, předávat své zkušenosti a znalosti

Míra rizika tohoto faktoru se odvíjí od ochoty zaměstnanců podílet se na rozvoji znalostního potenciálu podniku. Toto riziko souvisí obecně s nízkou zainteresovaností a angažovaností zaměstnanců.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Podporovat ochotu zaměstnanců vychovávat své nástupce, popř. dělit se o své znalosti a zkušenosti.
- Ukázky úspěšných příkladů z praxe.

F) Nedostatečná informovanost zaměstnanců o strategii řízení znalostí v TST, a.s.

Toto riziko obecně velmi úzce souvisí s rizikem negativního přijetí strategie ze strany zaměstnanců. Dostatečná informovanost je základním faktorem úspěchu. Pokud nebudou zaměstnanci vhodným způsobem informováni o strategii řízení znalostí v podniku a neztotožní se s ní, nemůže tato strategie nikdy dobře fungovat.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Zlepšení informovanosti jednotlivých pracovníků.
- Rozdání brožur se znalostní strategií a vysvětlení důvodů, které vedly společnost k zavedení systému cíleného řízení znalostí.
- Rozeoslání zpráv ve vnitřním IS s nutným vysvětlením důvodů, které vedly společnost k zavedení systému cíleného řízení znalostí.

G) Nevhodné složení týmu pro znalostní management

Toto riziko souvisí již s vlastní implementací znalostního systému v podniku. Nevhodně složený znalostní tým nemůže správně fungovat. Je tedy nutné, aby součástí týmu byly pouze pracovníci, kteří se na implementaci znalostního systému chtějí podílet, a kteří chtějí tento systém v podniku rozvíjet.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Velmi pečlivý výběr členů týmu.
- Pokud člen do týmu bude přinášet negativní atmosféru, či pokud nebude vedoucí týmu s jeho prací spokojen, přistoupit k výměně tohoto pracovníka.
- Neustálá konzultace a vhodné doplňování týmu.

H) Informační překážky ve sdílení a předávání znalostí

Toto riziko může mít velmi závažný dopad na celý systém sdílení a předávání znalostí. Je nutné odstranit všechny překážky a bariéry v komunikaci, ať již mezi pracovníky v rámci útvaru, tak mezi jednotlivými útvary. Příčinou špatné komunikace mohou být komunikační šumy, nedorozumění, nejasnost kompetencí a pravomocí nebo osobní vztahy. Zaměstnanci musí mít rychlý a bezbariérový přístup k informacím, aby mohli pracovat efektivně.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Odstranit prvky špatné komunikace v rámci jednotlivých útvarů.

- Odstranit prvky špatné komunikace mezi jednotlivými útvary.
- Zlepšení komunikace „směrem dolů“ od managementu k pracovníkům na dílny.
- Zlepšení komunikace „směrem nahoru“ od pracovníků na dílnách směrem k managementu společnosti.

I) Nevhodné, či neúplné vytipování klíčových znalostí

Pro rozvoj jednotlivých znalostí v podniku je velmi důležité je nejprve správně najít a kategorizovat. Bez tohoto vyhledání, není možné sestavit plán předávání, sdílení a rozvíjení těchto znalostí tak, aby co nejvíce podporovaly strategické kroky společnosti. Tento proces není ale možné udělat v jednom kroku, je nutné seznam těchto znalostí neustále doplňovat, upravovat, rozvíjet atd.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Velmi pečlivý výběr znalostí.
- Neustálá kontrola a doplňování těchto znalostí.

J) Nevhodné, či neúplné vytipování nositelů těchto znalostí

Stejně jako správné vyhledání znalostí, je velmi důležité i přiřazení jednotlivých znalostí k pracovníkům. Na základě tohoto přiřazení lze poté sestavovat plány rozvíjení a sdílení těchto znalostí.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Velmi pečlivý výběr nositelů jednotlivých znalostí.
- Neustálá kontrola a doplňování nositelů těchto znalostí

K) Nevhodný plán rozvoje a předávání znalostí

Tento faktor značně ovlivňuje sdílení a předávání znalostí ve společnosti. Pokud nebude plán rozvoje a předávání znalostí vhodně připraven, odradí od rozvoje znalostí i ty pracovníky, kteří jsou tomuto kroku příznivě nakloněni. Je nutné tedy nejen sestavit vhodný plán školení, předávání informací, ale také upravit informace jednotlivým pracovníkům, podle úrovně na které se ve společnosti nacházejí. Je např. nevhodné předat pracovníkovi na dílně znalost, či informaci v cizím jazyce, či s množstvím zkratek, ke kterým není řádné vysvětlení.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Velmi pečlivé sestavení plánu rozvoje znalostí.
- Konzultace tohoto plánu se všemi zainteresovanými pracovníky.
- Zahrnutí těchto připomínek do úpravy plánu školení, předávání a sdílení znalostí.

L) Snižující se, či nedostatečný rozpočet na vzdělávání zaměstnanců a na aktivity vedoucí k předávání znalostí

Při nedostatku finančních prostředků bývají nejprve omezovány možnosti vzdělávání (rozvoj znalostí). Tento postup, ale bohužel není příliš vhodným, jelikož je nutné si uvědomit, že zvyšování intelektuálního kapitálu pracovníků může společnosti přinést značné výhody, které mnohdy nelze získat jiným způsobem.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Sestavení dlouhodobého plánu rozpočtu na aktivity spojené se sdílením a rozvojem znalostí.
- Co nejmenší proměnlivost, či úprava tohoto rozpočtu, během období pro které byl tento rozpočet sestaven.

4.6.1 Hodnocení závažnosti rizikových faktorů

Po nalezení jednotlivých rizik je nyní nutné stanovit jejich významnost pro úspěšné dosažení cílů znalostního managementu s ohledem na pravděpodobnost výskytu a intenzity negativního dopadu. Je nutné podotknout, že odhad pravděpodobnosti výskytu nepříznivé události a výše jejího dopadu na cíle podniku podléhá vlivu subjektivních úsudků managementu společnosti a autora této práce. Pro účely této práce jsou jednotlivé rizikové faktory hodnoceny podle následujících stupnic.

Dopad rizika

Dopad rizika je ohodnocen mírou následků pro úspěšné zavedení prvků znalostního managementu v daném podnikatelském subjektu.

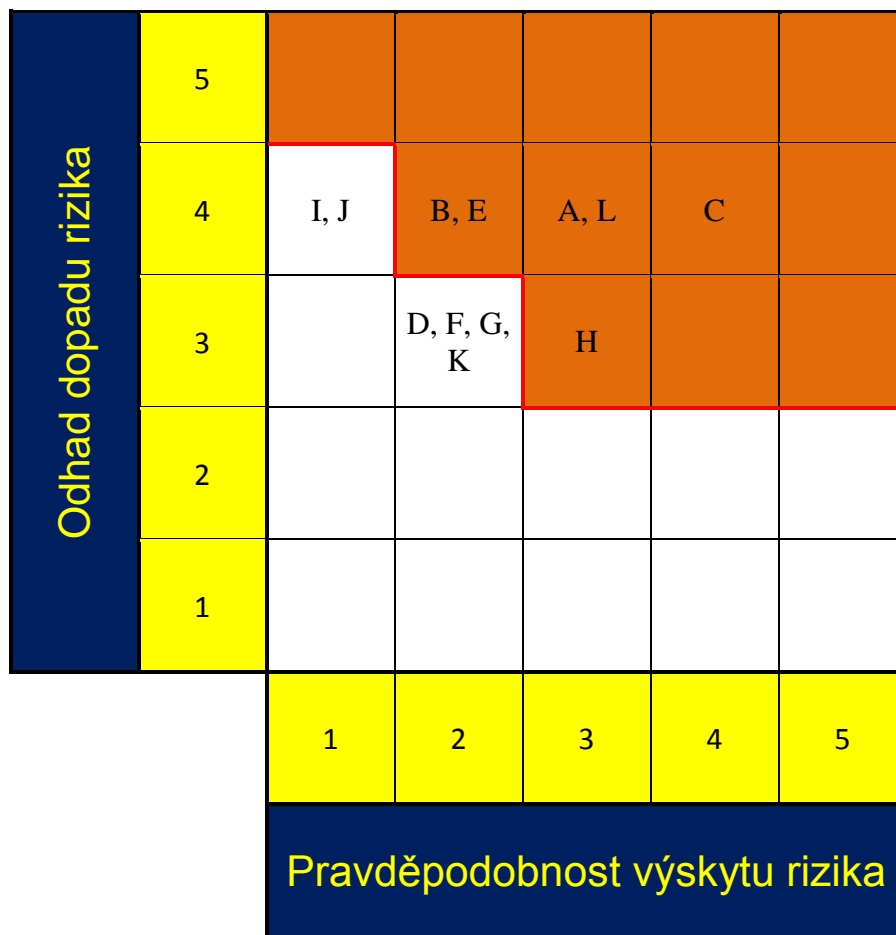
- 1 – bezvýznamný dopad rizika
- 2 – malý dopad rizika
- 3 – střední dopad rizika
- 4 – velký dopad rizika
- 5 – kritický dopad rizika

Stanovení pravděpodobnosti výskytu

Ke stanovení pravděpodobnosti rizika podle četnosti výskytu během plánovaného období slouží taktéž pětistupňová škála:

- 1 – Nepatrná pravděpodobnost výskytu, překvapivá 0-20%
- 2 – Nepravděpodobný výskyt rizika, přípustitelný 20-40%
- 3 – Pravděpodobný výskyt rizika, reálný 40-60%
- 4 – Vysoká pravděpodobnost výskytu rizika, očekávaná 60-80%
- 5 – Jistý výskyt rizika, jistý 80-100%

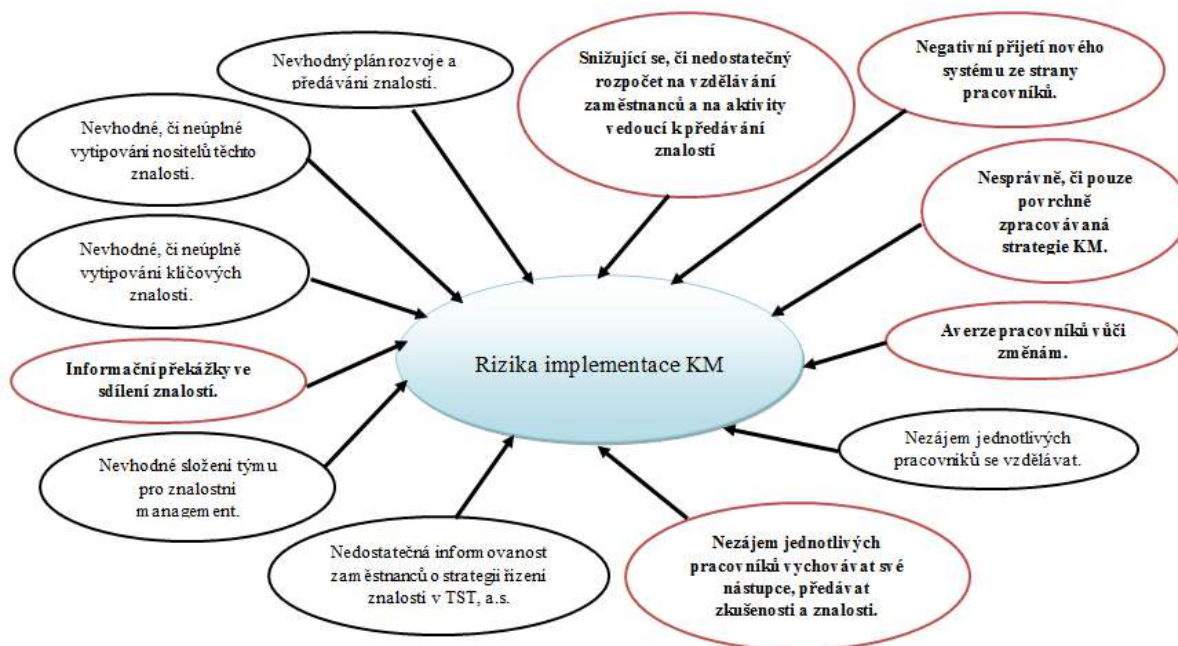
Jednotlivé faktory, tak jak byly uvedeny v předcházející kapitole, budou zaneseny podle definovaných klíčů do mapy rizik, která určí závažnost hrozby potenciálního rizika. Za významné je třeba považovat ty faktory, jejichž pravděpodobnost výskytu a současně intenzita negativního dopadu dosahují alespoň stupně 3. Dále za významné považujeme faktory, jejichž pravděpodobnost výskytu je sice nepatrná, ale intenzita dopadu je vysoká. Mapa rizik je rozdělena graficky do dvou částí červeně označenou hranicí. Toto rozdělení znázorňuje objem rizika, které je společnost ochotna při plnění svých cílů akceptovat. Potenciální hrozby, které se nachází v tmavě hnědé oblasti, považujeme za rizikové a podnik by měl přijmout ochranná opatření.



Obr. 4-3 Mapa rizik

Z grafického umístění jednotlivých faktorů v mapě rizik je možné identifikovat následující seznam hrozeb. Tyto faktory byly označeny jako rizikové a management společnosti by se měl zaměřit na eliminaci jejich negativního působení prostřednictvím vhodné ochranné politiky.

- ✓ A) Negativní přijetí nového systému ze strany pracovníků.
- ✓ B) Nesprávně, či pouze povrchně zpracovávaná strategie KM.
- ✓ C) Averse pracovníků vůči změnám.
- ✓ E) Nezáměr jednotlivých pracovníků vychovávat své nástupce, předávat své zkušenosti a znalosti.
- ✓ H) Informační překážky ve sdílení a předávání znalostí
- ✓ L) Snižující se, či nedostatečný rozpočet na vzdělávání zaměstnanců a na aktivity vedoucí k předávání znalostí.



Obr. 4-4 Rizika spojená s implementací znalostního managementu

4.7 Časový plán implementace znalostního managementu v podniku Teplárna Strakonice a.s.

Implementace znalostního managementu do podniku je velmi časově náročná, a proto je rozdělena do několika fází. Jednotlivé fáze i s jejich podrobným popisem, jsou uvedeny v následujících podkapitolách. Dle návrhu autora jsou tyto jednotlivé fáze následující: přípravná, realizační, závěrečná a opravná.



Obr. 4-5 Implementace znalostního managementu do společnosti TST, a.s.

4.7.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze se skládá z těchto činností:

- Seznámení zainteresovaných zaměstnanců se znalostní strategií.
 - Zde se jedná především seznámení vrcholového vedení společnosti se znalostní strategií.
 - Na základě diskuzí s vedoucími pracovníky společnosti je nutné sestavit návrh na jednotlivé členy týmu, kteří budou mít implementaci znalostního managementu na starosti.

- Vytvoření znalostního týmu.
 - Tento úkol plně navazuje na úkol předchozí.
 - Po sestavení návrhu na členy znalostního týmu je nutné tyto jednotlivé zaměstnance seznámit se znalostní strategií.
 - Je nutné těmto zaměstnancům vysvětlit jejich roli v týmu a vymezit jejich práva a pravomoci při zavádění znalostního týmu do společnosti.
 - Pokud některý z takto oslovených pracovníků odmítne tuto roli přijmout, je nutné ho ze znalostního týmu vyřadit a neprodleně nahradit jiným zaměstnancem

- Sestavení koncepce znalostního týmu.
 - Třetí úkol přípravné fáze již nemá na starosti vedení společnosti, ale je již plně v kompetenci nově sestaveného znalostního týmu.
 - Je nutné sestavit základní koncepci znalostního týmu.
 - V této koncepci je zahrnut plán činnosti znalostního týmu (časové rozfázování jednotlivých dílčích činností) a úprava role v týmu pro jednotlivé zaměstnance.
 - Zároveň zde CKO rozdělí jednotlivé další úkoly mezi ostatní pracovníky ve znalostním týmu.

- Seznámení všech zaměstnanců TST, a.s. se znalostní strategií + sběr připomínek a názorů.
 - Tento úkol je jedním z nejdůležitějších v přípravné fázi implementace.
 - Je nutné sepsat znalostní strategii v několika formách, pro různé úrovně zaměstnanců ve společnosti (vrcholový management, hlavní inženýři, mistři na dílnách...).
 - Zároveň je nutné tuto strategii vhodným způsobem podat jednotlivým pracovníkům a získat od nich jejich názor (VIS FAMIS, brožury, letáky..).
 - Je nutné sbírat i jednotlivé připomínky a názory od zaměstnanců TST, a.s.

- Oprava znalostní strategie na základě připomínek a názorů zaměstnanců.
 - V tomto úkolu je nutné jednotlivé připomínky roztřídit.
 - Relevantní připomínky je nutné do znalostní strategie a koncepce znalostního týmu zařadit.
 - Pracovníky, kteří vznesli tyto připomínky je nutné ohodnotit (např. finanční bonus...).
 - Po opravě je opět nutné všechny zaměstnance s novou (opravenou) strategií seznámit.

Fáze	Přípravná
Úkoly	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Seznámení zainteresovaných zaměstnanců se znalostní strategií. ➤ Vytvoření znalostního týmu. ➤ Sestavení koncepce znalostního týmu. ➤ Seznámení všech zaměstnanců TST, a.s. se znalostní strategií + sběr připomínek a názorů. ➤ Oprava znalostní strategie na základě připomínek a názorů zaměstnanců.
Účastníci	V prvních dvou úkolech vrcholové vedení společnosti, dále pak členové znalostního týmu.
Doba trvání	13 týdnů.
Cíl úkolu	Připravit společnost TST, a.s. a její zaměstnance na implementaci znalostního managementu.
Výstup	Návrh strategie řízení znalostí v TST, a.s. a sestavení koncepce činnosti znalostního týmu.

Tab. 4-1 Přípravná fáze implementace znalostního managementu

4.7.2 Realizační fáze

Fáze vlastní realizace znalostního managementu je složena z následujících činností:

- Sestavení katalogu klíčových znalostí.
 - Jedná se především o nalezení klíčových znalostí a jejich nositelů.
 - Zároveň je nutné každou znalost důkladně popsat (možnost získání, sdílení...)
 - Tato činnost je již autorem práce vypracována, tudíž se o tuto činnost může zkrátit implementace knowledge managementu do společnosti.
 - Popis způsobu získávání jednotlivých znalostí je uveden v kapitole 4.3 Sestavení plánu předávání a sdílení znalostí.
- Sestavení plánů jednotlivých školení na základě vytipování klíčových znalostí.
 - V této činnosti je nejprve nutné si určit, které znalosti se budou rozšiřovat mezi co největší počet zaměstnanců.
 - Poté co je určeno které znalosti se budou rozšiřovat, je nutné sestavit plán předávání těchto znalostí.
 - Především je nutné zohlednit úroveň na které se zaměstnanci v hierarchii společnosti nachází a podle toho uzpůsobit jednotlivá školení.
 - Také je nutné zohlednit osobnostní jedinečnost jednotlivých zaměstnanců, mezi které jsou znalosti rozšiřovány.
- Uvedení systému do provozu.
 - Zde se již jedná o vlastní implementaci znalostního managementu do společnosti.
 - Je nutné jednotlivé naplánované činnosti uvést do chodu a pravidelně monitorovat jejich průběh a zapisovat neshody s plánovaným stavem.
 - Zároveň, pokud je to nutné, se jednotlivé úkony implementace musí upravovat a měnit dle vzniklé situace.

Fáze	Realizační
Úkoly	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sestavení katalogu klíčových znalostí. ➤ Sestavení plánů jednotlivých školení na základě vytipování klíčových znalostí. ➤ Uvedení systému do provozu.
Účastníci	Členové znalostního týmu, znalosti, zaměstnanci mezi které se znalosti rozšiřují.
Doba trvání	16 týdnů.
Cíl úkolu	Úspěšná implementace znalostního managementu do společnosti.
Výstup	Zhodnocení průběhu implementace znalostního managementu ve společnosti.

Tab. 4-2 Realizační fáze implementace znalostního managementu

4.7.3 Závěrečná a opravná fáze, druhá fáze implementace znalostního managementu

Poslední fází je fáze závěrečná a opravná. Ta se skládá z následujících činností:

- Ukončení první fáze, kontrola průběhu, vyhodnocení opatření.
 - V této činnosti je nutné vyhodnotit průběh implementace KM ve společnosti.
 - Je nutné porovnat průběh zavádění managementu znalostí s plánem, sepsaným ve znalostní strategii.
 - Jednotlivé poznatky, připomínky a návrhy na úpravu znalostního managementu je nutné do znalostní strategie zapracovat, tak aby se v dalším průběhu již neopakovaly chyby a problémy z fáze první.
- Start druhé fáze implementace znalostního managementu.
 - Zde se jedná o zavádění znalostního managementu, již podle opravené znalostní strategie.

Fáze	Závěrečná a opravná fáze, druhá fáze implementace znalostního managementu
Úkoly	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Závěrečná a opravná fáze, druhá fáze implementace znalostního managementu ➤ Uvedení systému do provozu. Start druhé fáze implementace znalostního managementu
Účastníci	Členové znalostního týmu.
Doba trvání	3 týdny.
Cíl úkolu	Zhodnocení implementace znalostního managementu do společnosti.
Výstup	Opravená strategie řízení znalostí v TST, a.s.

Tab. 4-3 Závěrečná fáze implementace znalostního managementu

Shrnutí časového rozvrhu implementace znalostního managementu v TST, a.s. je uveden v následující tabulce.

FÁZE	ČINNOSTI	DOBA TRVÁNÍ	MĚSÍC/ROK UKONČENÍ
Seznámení zaměstnanců vrcholového vedení společnosti se znalostní strategií.	<ul style="list-style-type: none"> Seznámení zaměstnanců vrcholového vedení společnosti se znalostní strategií. Návrh na znalostní tým. 	2 týdny	Červen 2013
Vytvoření znalostního týmu.	<ul style="list-style-type: none"> Seznámení členů znalostního týmu s jejich rolí v tomto týmu. 	2 týdny	Červen 2013
Sestavení koncepce znalostního týmu.	<ul style="list-style-type: none"> Sestavení plánu činnosti znalostního týmu, časového plánu implementace znalostního managementu. 	3 týdny	Červenec 2013
Seznámení všech zaměstnanců TST, a.s. s koncepcí znalostního managementu + sběr připomínek a názorů	<ul style="list-style-type: none"> Rozeslání brožur s vysvětlením základní problematiky znalostního managementu a důvodů pro její zavedení. Osobní pohovor se zaměstnanci – vysvětlení sporných otázek, sběr připomínek. 	1 měsíc	Srpen 2013
Oprava koncepce znalostního týmu na základě připomínek a názorů zaměstnanců.	<ul style="list-style-type: none"> Zpracování relevantních připomínek od zaměstnanců do znalostní strategie. 	2 týdny	Září 2013
Sestavení katalogu klíčových znalostí.	<ul style="list-style-type: none"> Vytipování klíčových znalostí a jejich nositelů. Sestavení možností získání těchto znalostí. 	3 týdny	Září 2013
Sestavení plánů jednotlivých školení na základě vytipování klíčových znalostí	<ul style="list-style-type: none"> Sestavení plánu, které znalosti chceme sdílet a rozšiřovat, a mezi které zaměstnance je chceme šířit. 	1 měsíc	Říjen 2013
Uvedení systému do provozu	<ul style="list-style-type: none"> Start jednotlivých fází do provozu dle časového harmonogramu. 	2 měsíce	Prosinec 2013
Ukončení první fáze, kontrola průběhu, vyhodnocení opatření	<ul style="list-style-type: none"> Vyhodnocení první fáze projektu, jeho oprava na základě sebraných informací. 	3 týdny	Leden 2013
Start další fáze	<ul style="list-style-type: none"> Start druhé fáze implementace. 		Únor 2014

Tab. 4-4 Časový harmonogram implementace znalostního managementu

Celkově je doba trvání prvotní fáze implementace znalostního managementu odhadnuta na 7 měsíců (tj. opětovný start po vyhodnocení první fáze je naplánován na Únor 2014).

5. Vyhodnocení předpokládaných přínosů návrhu

Fungující znalostní management podporuje rozvoj intelektuálního potenciálu firmy. Projekt implementace znalostního managementu se bezprostředně váže na cíle, které jsou stanoveny v strategii společnosti. Zhodnocení přínosu investic do rozvoje práce se znalostmi je velice náročné. Je nutné si uvědomit, že přínosy vytvářené investicemi do intelektuálního potenciálu není snadné vyjádřit finančním ohodnocením, např. vyššími tržbami, snížení nákladům či dosažením významného tržního podílu. Investice do lidských zdrojů mají na tyto veličiny zprostředkovaný vliv vynaložením úsilí a znalostního potenciálu zaměstnanců. Přínosy se projevují zejména v dlouhodobém horizontu, který v případě této práce přesahuje rámec střednědobého plánu.

Mezi hlavní přínosy této práce řadí autor především tyto splněné úkoly:

- Defínování znalostního systému
 - Jednalo se o defínování potřeb znalostního systému a možností jeho implementování na podmínky společnosti.
- Zjištění klíčových znalostí pro jednotlivé oblasti podniku.
 - Byly nalezeny klíčové znalosti, které jsou potřebné pro správný chod společnosti, tento seznam jistě není konečný a bude se muset v budoucnu dále upravovat.
- Zjištění nositelů těchto znalostí (klíčových znalostních pracovníků).
 - Stejně jako zjištění klíčových znalostí je též nutné, pro správnou práci s nimi, znát i jejich nositele. Tento seznam byl autorem práce též vytvořen a stejně jako seznam klíčových znalostí, i tento se musí dále rozšiřovat a upravovat.
- Důkladné zmapování současného stavu práce se znalostmi.
 - Tato část byla velmi důležitá jako výchozí stav pro implementaci knowledge managementu ve společnosti. Na základě tohoto mapování bylo upozorněno na největší problémy a rizika při práci se znalostmi a byla navržena nápravná opatření.
- Sestavení znalostní strategie – Byl sestaven plán jak se znalostmi pracovat a jak práci se znalostmi dále efektivně rozvíjet (určení osoby odpovědné za KM, plán předávání, školení....).

Lze velmi dobře očekávat, že kromě výše uvedených přínosů, bude mít zavedení znalostního managementu do podniku i další, nepřímé přínosy, které povedou ke splnění strategických cílů společnosti a naplnění znalostní strategie. Jedná se především o následující:

- zlepšení sdílení znalostí a kooperace mezi zaměstnanci organizace
 - bude docházet k lepšímu rozšiřování nejlepších praktik v podniku, či zlepšení učení se a integrace nováčků
- eliminace ztráty know – how
 - v případě odchodu pracovníka již nedojde k nenahraditelné ztrátě know-how společnosti.

- zdokonalení vztahů s externím prostředím (například se zákazníky, konkurencí atd.)
 - společnost bude lépe připravena na jejich vývoj
 - připravenost reagovat na neočekávané události a schopnost zvládnout naléhavé a krizové situace
- efektivní podpora rozhodování a to nejen u vedoucích pracovníků
 - zkrátí se čas rozhodování jednotlivých pracovníků o konkrétních řešeních jednotlivých problémů
 - pracovníci budou obohacovat své zkušenosti, a tudíž nebudou zatěžováni zbytečnou prací, budou své znalosti efektivně sdílet.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout nástroje a prvky pro efektivní způsob implementace znalostního managementu do společnosti Teplárna Strakonice a.s. s ohledem na naplnění strategických cílů společnosti. Tento cíl se v diplomové práci podařilo naplnit, a to především v následujících krocích:

- Definování znalostního managementu, znalostního podniku a jeho atributů
 - Definování znalostního managementu, znalostního podniku a jeho atributů je popsáno spíše v teoretické rovině. Toto definování je provedeno především v první kapitole. Jsou popsány základní atributy znalostního managementu (data, informace, znalosti, znalostí podnik, znalostní pracovník...).
- Vyhodnocení stávajícího stavu, firma relativně dobrá
 - Velmi důležitý prvek pro úspěšnou implementaci znalostního managementu je analýza stávajícího stavu. Tato analýza byla provedena velmi podrobně (bohužel podrobnější analýza by již byla časově i prakticky náročná a nelze jí zpracovat v rámci této diplomové práce). Je nutné podotknout, že v práci se znalostmi je na tom Teplárna Strakonice, a.s. velmi dobře. Přesto i zde byly nalezeny prvky na kterých lze stavět a které lze zlepšit.
- Vytvoření systému KM
 - Na základě analýzy stávajícího stavu byl definován systém práce se znalostmi, již konkrétně upravený pro potřeby Teplárny Strakonice, a.s. Jednalo se především o definování jeho podstaty. Byl sestaven katalog znalostí, ve kterém jsou definovány klíčové znalosti pro společnost TST, a.s. a jejich nositelé. Byl sestaven znalostní tým a sestaven plán implementace znalostního managementu do podniku. Jednotlivé kroky byly shrnuty do závěrečného dokumentu Návrh strategie řízení znalostí v TST, a.s. 2013 – 2014, který je uveden v Příloze č.1.

V závěru celé práce, lze konstatovat, že cíle, které byly stanoveny v úvodní části práce, byly naplněny. V této diplomové práci byly použity výsledky z projektu OP VK č. CZ.1.07/2.3.00/09.0163.

Seznam použité literatury

Knížní publikace

- [1] MLÁDKOVÁ, L. Management znalostí, Oeconomica, Praha, 2005, ISBN 80-245-0878-8
- [2] BUREŠ, V. Znalostní management a proces jeho zavádění, GRADA, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1978-8
- [3] MLÁDKOVÁ, L. Management znalostí v praxi, Professional Publishing, Praha, 2004, ISBN 80-86419-51-7
- [4] DAMASOVÁ, H. Zavádění znalostního managementu do podniku, Bakalářská práce, ZČU v Plzni, Plzeň, 2011
- [5] TRUNEČEK, J. Management znalostí, C.H. Beck, Praha, 2004, ISBN 80-7179-884-3
- [6] MLÁDKOVÁ, L. Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit, C.H. Beck, 2005, ISBN 80-7179-310-8
- [7] PETŘÍKOVÁ, R. Moderní management znalostí, Professional Publishing, 2010, ISBN 978-80-7431-011-9
- [8] KOZÁKOVÁ, J. Hodnocení efektivnosti personální politiky podniku, Diplomová práce, ZČU v Plzni, Plzeň, 2011

Elektronické zdroje

- [12] [http:// www.vipor.czu.cz](http://www.vipor.czu.cz) (2.11.2012)
- [13] http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celek1.htm (2.11.2012)
- [14] <http://web.sks.cz/users/ku/OBRAZKY/InformaceDataZnalosti.png> (4.11.2012)
- [15] <http://www.Justice.cz> (4.11.2012)
- [16] <http://www.tst.cz> (10.11.2012)
- [17] <http://www.abapmentors.blogspot.com> (20.4.2013)

Další zdroje

- [9] Výroční zpráva společnosti Teplárna Strakonice, a.s.
- [10] Zpravodaj města Strakonice 11/2011
- [11] Horejc, J., Friedel, L., Volínová, L.: Znalostní management a digitální podnik, 1 DVD/CD, 3 úrovně, ZČU, Plzeň 2012, IBSN 978-80-87539-06-04

PŘÍLOHA č. 1

Návrh strategie řízení znalostí v TST, a.s. 2013 – 2014



TEPLÁRNA STRAKONICE
a.s.


Návrh strategie řízení znalostí v TST, a.s. 2013 – 2014

Autor: Bc. Martin Vadlejš

Datum vypracování: 24. 5. 2013


Schválil:

Datum schválení:

	Návrh strategie řízení znalostí v TST, a.s. 2013 - 2014	Strana 1/28
	Teplárna Strakonice a.s.	

Obsah

1. Úvod.....	2
2. Účel a předmět dokumentu	3
3. Pojmy a zkratky	4
4. Vize Teplárny Strakonice a.s. jako znalostního podniku.....	5
5. Jednotlivé kroky znalostní strategie.....	6
5.1 Pilíře znalostního managementu.....	6
5.2 Znalostní tým.....	6
5.2.1 Složení znalostního týmu	7
5.2.2 Pravomoci a povinnosti členů.....	8
6. Rejstřík znalostí	9
7. Katalog znalostí	12
8. Předávání a sdílení znalostí.....	20
9. Časový plán implementace znalostní strategie	21
10. Nejvíce rizikové překážky úspěšného plnění znalostní strategie	22
11. Požité prameny.....	27
12. Změnový list.....	28

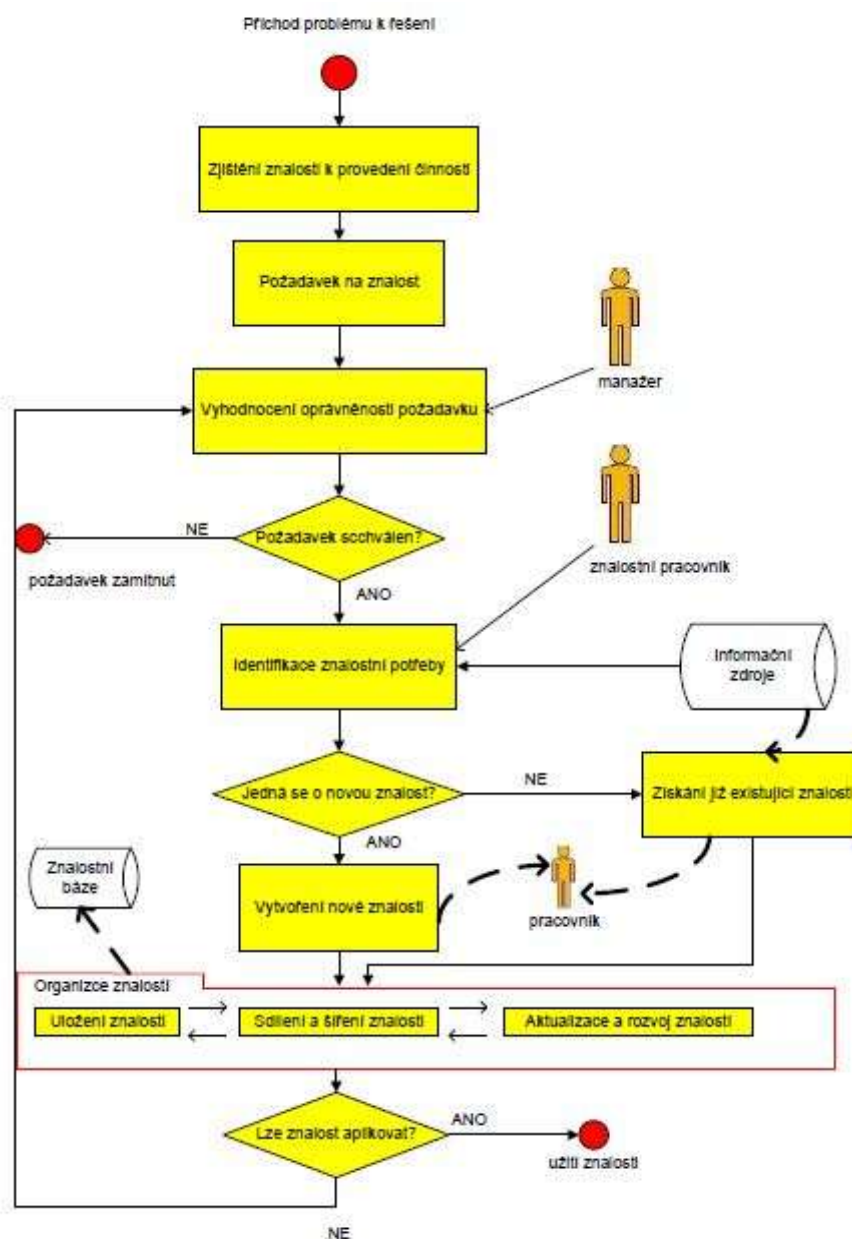
	Návrh strategie řízení znalostí v TST, a.s. 2013 - 2014	Strana 2/28
	Teplárna Strakonice a.s.	

1. Úvod


„Management znalostí je systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který specifikuje oblasti zájmu pracovníka.“ Znalostní management pak bude efektivní jak při dosahování potřebných ekonomických efektů, ale i potřebné reakci na dříve uvedené nerovnosti, zvraty, krize, exploze, turbulence či nerovnoměrnosti, které by znalostní pracovníci měli řešit s větším přehledem a erudicí než pracovníci „ne-znalostní.“ Ve znalostním managementu nejde primárně o to mít znalosti, ale také je umět předávat, sdílet a využívat jich pro zlepšení výkonu a konkurenceschopnosti podniku. Zabezpečit tok znalostí tam, kde je potřebujeme. Rozvíjet vhodnou podnikovou kulturu a vyhledávat a udržovat si znalostní pracovníky.

2. Účel a předmět dokumentu

Předmětem tohoto dokumentu je vymezení cílů a kroků pro jejich naplnění v oblasti řízení znalostí ve společnosti Teplárna Strakonice, a.s. Strategie rozvoje a řízení znalostí vychází ze stávajícího stavu procesů a jejím účelem je zvýšení kvality a efektivity procesů, posílení role koncepčního řízení lidských zdrojů v TST a zajištění trvalého rozvoje společnosti. Důvodem pro vytvoření strategie znalostí je skutečnost, že znalosti (intelektuální kapitál) jsou jednou z klíčových akvizic společnosti a jejich rozvoj má zásadní vliv na celkovou efektivitu a výsledky podnikání TST.



Obr. 1-1 Správná práce se znalostmi – cíl této koncepce [1]

	Návrh strategie řízení znalostí v TST, a.s. 2013 - 2014	Strana 4/28
	Teplárna Strakonice a.s.	

3. Pojmy a zkratky

KM – Knowledge management (znalostní management)

TST – Teplárna Strakonice

BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Specification (Systemy managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.)

EMAS - Eco Management and Audit Scheme (Systém ekologického řízení a auditu.)

Explicitní znalost – Znalost, která lze vyjádřit v písemné podobě (norma, směrnice, modul procesu)

Tacitní znalost – Znalost, která nelze vyjádřit v písemné podobě (zkušenost, návyk)

CKO - Chief Knowledge Officer (vedoucí pracovník mající ve společnosti na starost znalostní management)

OZ – obchodní znalost

FZ – finanční znalost

TZ – technická znalost

OSZ – ostatní znalosti

GŘ – generální ředitel

OŘO – odborný ředitel pro obchod

OŘF – odborná ředitelka pro finance

OŘT – odborný ředitel pro techniku a výrobu

ZVISŘ – zástupce vedení pro ISŘ

HIŘIS – hlavní inženýr řídicích a informačních systémů



4. Vize Teplárny Strakonice a.s. jako znalostního podniku

 TEPLÁRNA STRAKONICE a.s.	<p style="text-align: center;">Integrovaná politika Kvality životního prostředí a bezpečnosti zdraví při práci společnosti Teplárna Strakonice a.s.</p>
<p>Teplárna Strakonice a.s. je společnost s dlouholetou tradicí ve výrobě tepelné a elektrické energie. Vize společnosti je posilovat pozici nejvýznamnějšího dodavatele tepelné energie v regionu města Strakonice a uspět na trhu s elektrickou energií.</p> <p>Pro naplnění těchto cílů vedení společnosti využívá integrovaného systému řízení kvalit, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.</p> <p>Naše společnost uplatňuje následující zásady integrované politiky.</p>	
<p style="text-align: center;">Systém řízení společnosti</p> <p>Integrovaný systém řízení a jeho vnitřní kontrolní mechanismy zajišťují prosperitu společnosti (ekonomickou efektivnost, vysokou kvalitu produktů a služeb). Společnost věnuje velkou pozornost zlepšování vnitřních vazeb, šetrně pečuje o infrastrukturu a osvojuje si nové poznatky a technologie. Základem je efektivní využití vlastních zdrojů, účelná komunikace a jasně určené kompetence zaměstnanců, které odpovídají cílům společnosti.</p>	
<p style="text-align: center;">Vztahy se zainteresovanými stranami</p> <p>Společnost soustavně sleduje a hodnotí vývoj na trhu a získané poznatky využívá ke zvyšování spokojenosti zákazníků. Vytváří vhodné vztahy se všemi zainteresovanými stranami (zákazníky, dodavateli, akcionáři, státními institucemi a veřejností). Naslouchá jejich přáním, potřebám a požadavkům a včas na ně reaguje.</p>	
<p style="text-align: center;">Bezpečnost a ochrana zdraví</p> <p>Společnost plní všechny právní a jiné požadavky v oblasti BOZP a pohotově reaguje na jejich změny. Trvale se zaměřuje na prevenci úrazů a nemocí zaměstnanců. Určuje možné zdroje nebezpečí, systematicky snižuje rizika, zajišťuje výcvik zaměstnanců a provádí pravidelnou kontrolu. Všem pracovníkům vytváří zdravé a bezpečné pracovní podmínky. Dbá také o jejich sociální a kulturní potřeby.</p>	
<p style="text-align: center;">Ochrana životního prostředí</p> <p>Ochrana životního prostředí má ve společnosti prioritní postavení a je řízena na principech plnění všech právních požadavků i požadavků zainteresovaných stran a neustálém zlepšování vztahu k životnímu prostředí. Společnost usiluje o zvyšování povědomí a spoluodpovědnosti zaměstnanců při ochraně životního prostředí. Naším cílem je snížení vlivu výrobních činností na zaměstnance a okolí.</p>	
<p style="text-align: center;">Rozvoj pracovníků společnosti</p> <p>Cílevědomou personální politikou rozvíjí postoje a chování zaměstnanců založené na vzájemné spolupráci a profesionalitě. Společnost usiluje o zvyšování kvalifikace, odborné způsobilosti a angažovanosti zaměstnanců, aby byly všechny jimi prováděné činnosti na vysoké úrovni. Společnost zajišťuje přístup k novým informacím prostřednictvím interních i externích odborných školení a konzultací.</p>	
<p style="text-align: center;">Neustálé zlepšování</p> <p>Efektivní a účinný systém řízení společnosti je založen na neustálém zlepšování všech výrobních, obchodních a dodavatelských činností, ve kterých jsou stále častěji uplatňovány prvky znalostního managementu. Dosahování požadované kvality a plnění cílů je monitorováno a měřeno pomocí výkonnosti jednotlivých procesů a produktů.</p>	
<p style="text-align: center;">Znalostní společnost</p> <p>Teplárna Strakonice a.s. je společností, kde pravidelně dochází k vytváření znalostí, k jejich efektivnímu šíření a sdílení a také účelnému použití pro zvýšení jak operační kvality, tak kvality výstupů. Zaměstnanci mají přístup ke znalostem, které jim umožňují efektivněji provádět jak každodenní činnosti, tak ke znalostem, které slouží ke krátkodobému a dlouhodobému strategickému plánování.</p>	
<p>Vedení společnosti se zavazuje, že bude vytvářet dostatečné finanční, materiální a personální zdroje pro udržování a rozvoj integrovaného systému řízení v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001, ČSN EN ISO 14001, OHSAS 18001 a EMAS. Od zaměstnanců vedení společnosti očekává odpovědnost za kvalitu vlastní práce a aktivní spolupráci při zlepšování integrovaného systému řízení. Politika integrovaného systému řízení je závazná pro všechny zaměstnance společnosti a ostatní osoby a organizace, které pro společnost pracují</p>	

5. Jednotlivé kroky znalostní strategie

5.1 Pilíře znalostního managementu

Strategické pilíře managementu znalostí

- zaměření na vytváření znalostí
- uchování, přenos a sdílení znalostí
- použití znalostí



Obr. 1-2 Pilíře managementu znalostí

Zaměření na vytváření znalostí

První pilíř strategie se zaměřuje na vytváření znalostí (zejména explicitní podoby). Tato explicitní podoba umožní lepší šíření znalostí mezi zaměstnanci a zvláště pak posílení znalostního kapitálu jednotlivých oddělení. Mělo by dojít ke snížení rizika, které znamená problémový chod oddělení v případě nedostupnosti klíčových zaměstnanců.

Uchování, přenos a sdílení znalostí

Po vytvoření znalostí je nutné tyto znalosti efektivně přenést a to jak v explicitní formě, tak ve formě tacitní (především sdílení a předávání tacitních znalostí a zkušeností přímou formou diskuze mezi pracovníky). Je potřeba vytvořit na jednotlivých odděleních patřičné procesy a kulturu, která budou podporovat vytváření znalostí, jejich sdílení mezi zaměstnanci a také jejich efektivní použití.

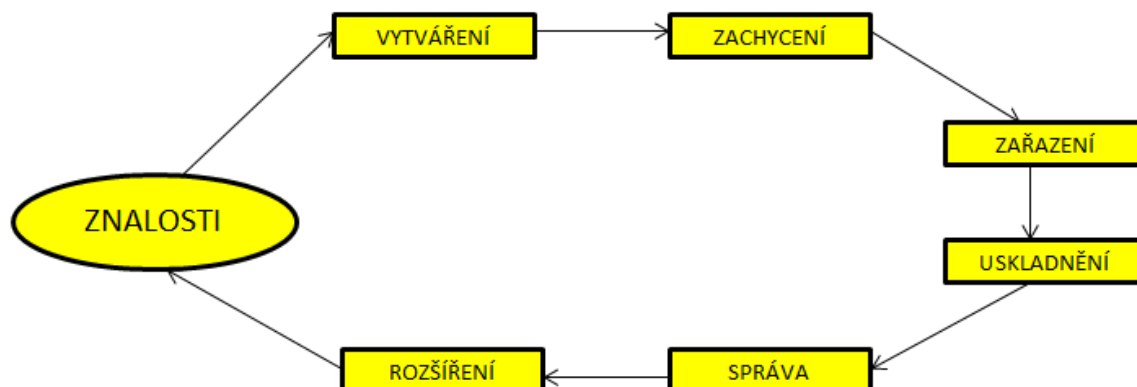
Použití znalostí

Oddělení může vlastnit velké množství znalostí, které jsou však teoreticky bezcenné, když je nikdo neumí vyhledat a efektivně použít, případně vůbec neví o jejich existenci. Na oddělení musí existovat procesy, podporující myšlenku trvalého managementu znalostí. Tyto procesy mají za úkol před začátkem určité činnosti nebo projektu zmapovat dostupné znalosti z předcházejících akcí a aplikovat je v plánované činnosti nebo projektu. Tímto se zvyšuje operační a produkční kvalita a efektivnost. Následně dojde ke zvýšení kvality výsledných poskytovaných služeb.

5.2 Znalostní tým

Znalostní tým bude mít na starosti úspěšnou implementaci znalostního managementu v Teplárně Strakonice a.s. Složení znalostního týmu podléhá jednou za půl roku kontrole ze strany vedení společnosti a dochází k úpravě jeho složení (doplnění o další členy, rozvázání poměru s členem znalostního týmu). Vedoucím celého týmu je Chief Knowledge Officer (dále jen CKO). Tento vedoucí znalostní manažer je zodpovědný především za vytváření vize, strategie a koordinaci aktivit řízení znalostí s ostatními činnostmi organizace.

Znalostní tým se schází na pravidelných schůzích jednou měsíčně (vždy první středu v měsíci) a projednává jednotlivé kroky řízení znalostí ve společnosti. Jedná se především o vytipování jednotlivých klíčových znalostí a jejich nositelů. Na základě tohoto vytipování poté znalostní tým vypracuje plán předávání, rozvíjení a sdílení klíčových znalostí tak, aby docházelo k neustálému zvyšování intelektuálního kapitálu společnosti.



Obr. 1-3 Činnost znalostního týmu [2]

5.2.1 Složení znalostního týmu

Chief Knowledge Officer: ing. Vladimíra Voržáčková (OŘF)

Členové znalostního týmu: ing. Aleš Seitz (GŘ)

ing. František Kutheil (OŘT)

ing. Václav Braun (OŘO)

ing. Jozef Štefančík (ZVISŘ)

ing. Zbyněk Roub (HIŘIS)

	Návrh strategie řízení znalostí v TST, a.s. 2013 - 2014	Strana 8/28
	Teplárna Strakonice a.s.	

5.2.2 Pravomoci a povinnosti členů

Chief Knowledge Officer

- Rozhoduje o základní vizi a strategii znalostního týmu ve vazbě na strategické cíle organizace.
- Schvaluje navržené změny ve znalostní strategii.
- Schvaluje navržené změny ve znalostním týmu.
- Ve vazbě s ostatními členy znalostního týmu rozhoduje o klíčových znalostech společnosti, o jejich rozvoji předávání a sdílení.
- Podává návrhy na doplnění katalogu znalostí o další znalosti ze svého úseku (úsek financí).
- Hodnotí práci znalostního týmu a podává pravidelně vedení společnosti zprávu o činnosti znalostního týmu.

Generální ředitel

- V době nepřítomnosti Chief Knowledge Officer vykonává tuto funkci ve znalostním týmu, včetně pravomocí s touto funkcí spojených.
- Ve vazbě s ostatními členy znalostního týmu rozhoduje o klíčových znalostech společnosti, o jejich rozvoji předávání a sdílení.
- Podává návrhy na doplnění katalogu znalostí o další znalosti ze svého úseku.
- Podává návrhy na zavedení nových činností, či zefektivnění stávajících činností vedoucích k účelnému rozvíjení, sdílení a předávání znalostí.

Odborný ředitel pro techniku a výrobu

- Ve vazbě s ostatními členy znalostního týmu rozhoduje o klíčových znalostech společnosti, o jejich rozvoji předávání a sdílení.
- Podává návrhy na doplnění katalogu znalostí o další znalosti ze svého úseku (úsek výroby tepla a EE).
- Podává návrhy na zavedení nových činností, či zefektivnění stávajících činností vedoucích k účelnému rozvíjení, sdílení a předávání znalostí.

Odborný ředitel pro obchod

- Ve vazbě s ostatními členy znalostního týmu rozhoduje o klíčových znalostech společnosti, o jejich rozvoji předávání a sdílení.
- Podává návrhy na doplnění katalogu znalostí o další znalosti ze svého úseku (úsek obchodu).
- Podává návrhy na zavedení nových činností, či zefektivnění stávajících činností vedoucích k účelnému rozvíjení, sdílení a předávání znalostí.

Zástupce vedení pro ISŘ

- Ve vazbě s ostatními členy znalostního týmu rozhoduje o klíčových znalostech společnosti, o jejich rozvoji předávání a sdílení.
- Podává návrhy na doplnění katalogu znalostí o další znalosti.



- Podává návrhy na zavedení nových činností, či zefektivnění stávajících činností vedoucích k účelnému rozvíjení, sdílení a předávání znalostí.
- Hodnotí současný stav dodržování jednotlivých činností vyplývajících z nařízení a doporučení znalostního týmu a podává návrhy na zavedení nápravných opatření.
- Podává písemnou zprávu členům znalostního týmu o současném stavu dodržování jednotlivých činností vyplývajících z nařízení a doporučení znalostního týmu.

Hlavní inženýr řídicích a informačních systémů

- Ve vazbě s ostatními členy znalostního týmu rozhoduje o klíčových znalostech společnosti, o jejich rozvoji předávání a sdílení.
- Podává návrhy na doplnění katalogu znalostí o další znalosti ze svého úseku (úsek IT).
- Podává návrhy na zavedení nových činností, či zefektivnění stávajících činností vedoucích k účelnému rozvíjení, sdílení a předávání znalostí.
- Hodnotí možnosti podpory znalostních procesů ze strany informačních systémů a podává návrhy na její zlepšení.

6. Rejstřík znalostí

Rejstřík znalostí je seznamem jednotlivých znalostí, které jsou pro TST, a.s. klíčové. Tento seznam musí být neustále kontrolován doplňován a upravován.

OBCHODNÍ ČÁST

- OZ – 1 Osobní kontakt a zkušenost v obchodní sféře.
- OZ – 2 Způsob stanovování cen tepla.
- OZ – 3 Způsoby obchodování s teplem.
- OZ – 4 Právní vědomí v obchodním styku.
- OZ – 5 Způsob stanovování cen elektrické energie.
- OZ – 6 Způsob obchodování s elektrickou energií.

FINANČNÍ ČÁST


- FZ – 1 Znalost účetních předpisů.
- FZ – 2 Znalost daňových zákonů.
- FZ – 3 Právní vědomí ve finanční sféře.
- FZ – 4 Osobní kontakt ve finanční sféře.
- FZ – 5 Znalost zákoníku práce a kolektivní smlouvy.

**TECHNICKÁ ČÁST**

- TZ – 1 Způsob výroby tepla v TST, a.s.
- TZ – 2 Základní technické parametry tepelných zařízení dodávaných TST, a.s.
- TZ – 3 Základní znalost o stavebním zákoně.
- TZ – 4 Způsob výroby elektrické energie v TST, a.s.
- TZ – 5 Způsob rozvodu tepla.
- TZ – 6 Znalosti o provozu teplárenských zařízení.
- TZ – 7 Znalost o údržbě jednotlivých technologických zařízení.
- TZ – 8 Znalosti o BOZP.
- TZ – 9 Znalosti o informačních systémech používaných v TST, a.s.
- TZ – 10 Znalosti o řešení základních problémů spojených s IS.
- TZ – 11 Osobní kontakty a zkušenosti v IT sféře.
- TZ – 12 Znalost o obsluze a práci na elektrických zařízeních.
- TZ – 13 Efektivní znalost zákonů týkajících se životního.
- TZ – 14 Způsoby vystavování certifikátů.
- TZ – 15 Znalosti o VEP (vedlejší energetické produkty).

OSTATNÍ ZNALOSTI

- OSZ – 1 Efektivní znalost zákoníku práce.
- OSZ – 2 Znalost požadavků pracovních pozic.
- OSZ – 3 Znalost o požadavcích trhu práce.
- OSZ – 4 Osobní kontakty a zkušenost v personální sféře podniku.
- OSZ – 5 Osobní kontakty a zkušenost v personální sféře jiných podniků.
- OSZ – 6 Znalost ISŘ TST, a.s.
- OSZ – 7 Manažerské znalosti pro výkon řídicí funkce v akciové společnosti.
- OSZ – 8 Znalosti interního chodu společnosti.
- OSZ – 9 Znalost oborového a obecného okolí podniku.

	Návrh strategie řízení znalostí v TST, a.s. 2013 - 2014	Strana 11/28
	Teplárna Strakonice a.s.	

OSZ – 10 Znalost manažerské psychologie (především komunikační techniky).



7. Katalog znalostí

KATALOG ZNALOSTÍ - oblast obchodní

Osoba zodpovědná za tuto oblast:		ing. Václav Braun - odborný ředitel pro obchod				Strana: 1/8
číslo znalosti	název znalosti	popis znalosti	druh znalosti	držitelé znalosti	možnost získání znalosti	možnost předání znalosti
OZ - 1	Osobní kontakt a zkušenost v obchodní sféře.	Důležitá znalost pro sjednávání obchodních zakázek na trhu s teplem.	Tacitní	ing. Václav Braun (OŘO), ing. Aleš Seitz (GŘ)	Tato znalost se dá získat zkušeností s obchodováním na trhu s teplem a elektrickou	Osobní pohovor s držiteli znalostí
TZ - 1	Způsob výroby tepla v TST, a.s.	Znalost o výrobě tepelné energie v TST, a.s.	Explicitní	ing. Václav Braun (OŘO)	MP - 100, MP - 110, MP - 120, MP - 130, MP - 140, MP - 150, MP - 160	Nastudování modulu procesu, osobní pohovor s držiteli znalostí
TZ - 2	Základní technické parametry tepelných zařízení dodávaných TST, a.s.	Znalost o rozměrech a fungování tepelných zařízení, které TST, a.s. dodává svým zákazníkům.	Explicitní	ing. Václav Braun (OŘO), ing. Václav Kotlík (marketing, příprava rozvoje sítě)	Technická dokumentace k jednotlivým zařízením.	Nastudování technické dokumentace k jednotlivým zařízením.
TZ - 3	Základní znalost o stavebním zákoně.	Znalost o základních částech stavebního zákona, vzhledem ke komplexním službám, které TST, a.s. nabízí.	Explicitní	ing. Václav Braun (OŘO), ing. Václav Kotlík (marketing, příprava rozvoje sítě)	Zákon č. 183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu	Nastudování příslušného zákona.
OZ - 2	Způsob stanovování cen tepla.	Znalost o stanovení cen tepla a o úskalích s tím spojených.	Explicitní	ing. Václav Braun (OŘO), ing. Aleš Seitz (GŘ)	SM - 010, příslušné dokumenty stahující se k tvorbě cen.	Prostudování SM - 010, příslušných dokumentů stahujících se k tvorbě cen.
OZ - 3	Způsob obchodování s teplem.	Znalost o způsobech a možnostech obchodování s teplem.	Explicitní	ing. Václav Braun (OŘO), ing. Aleš Seitz (GŘ)	SM - 009, SM - 011, SM - 028	Prostudování příslušných směrnic.
OZ - 4	Právní vědomí v obchodním styku.	Znalost o základních právních principech používaných v obchodním styku.	Explicitní	ing. Václav Braun (OŘO), ing. Aleš Seitz (GŘ)	Příslušné zákony upravující obchod s teplem.	Prostudování příslušných zákonů.

**KATALOG ZNALOSTÍ - oblast obchodní**

Osoba zodpovědná za tuto oblast:		ing. Václav Braun - odborný ředitel pro obchod				Strana: 2/8
číslo znalosti	název znalosti	popis znalosti	druh znalosti	držitelé znalosti	možnost získání znalosti	možnost předání znalosti
OZ - 5	Způsob stanovování cen elektrické energie.	Znalost o stanovování cen elektrické energie a o úskalích s tím spojených.	Explicitní	ing. Václav Braun (OŘO), ing. Aleš Seitz (GŘ)	SM - 010, příslušné dokumenty stahující se k tvorbě cen.	Prostudování SM - 010, příslušných dokumentů stahujících se k tvorbě cen.
TZ - 4	Způsob výroby elektrické energie v TST, a.s.	Znalost o výrobě elektrické energie v TST, a.s.	Explicitní	ing. Václav Braun (OŘO)	MP - 300, MP - 310, MP - 320	Nastudování modulu procesu, osobní pohovor s držiteli znalostí
OZ - 6	Způsob obchodování s elektrickou energií.	Znalost o způsobech a možnostech obchodování s elektrickou energií.	Explicitní	ing. Václav Braun (OŘO), ing. Aleš Seitz (GŘ)	SM - 009, SM - 011, SM - 028	Prostudování příslušných směrnic.

**KATALOG ZNALOSTÍ - oblast obchodní**

Osoba zodpovědná za tuto oblast:		ing. Václav Braun - odborný ředitel pro obchod				Strana: 3/8
číslo znalosti	název znalosti	popis znalosti	druh znalosti	držitelé znalosti	možnost získání znalosti	možnost předání znalosti
FZ - 1	Znalost účetních předpisů.	Znalost o základních účetních předpisech.	Tacitní	ing. Vladimíra Voržáčková (OŘF), Nováček Jiří (vedoucí účetní)	SM - 024, zákon č. 563/1991 Sb.	Prostudování SM - 024, zákona č. 563/1991 Sb.
FZ - 2	Znalost daňových zákonů.	Efektivní znalost daňových zákonů.	Explicitní	ing. Vladimíra Voržáčková (OŘF), Nováček Jiří (vedoucí účetní), Liška Josef (ekonomické informace)	SM - 024, daňové zákony	Prostudování SM - 024, daňových zákonů
FZ - 3	Právní vědomí ve finanční sféře.	Znalost o základních právních předpisech ve finanční sféře.	Explicitní	ing. Vladimíra Voržáčková (OŘF), Nováček Jiří (vedoucí účetní), Liška Josef (ekonomické informace)	Příslušné zákony upravující vztahy ve finanční sféře.	Nastudování technické dokumentace k jednotlivým zařízením.
FZ - 4	Osobní kontakt ve finanční sféře.	Důležitá znalost pro sjednávání smluv ve finanční oblasti.	Tacitní	ing. Vladimíra Voržáčková (OŘF), ing. Aleš Seitz (GŘ)	Tato znalost se dá získat zkušeností ve finanční oblasti.	Osobní pohovor s držiteli znalostí.
OZ - 2	Způsob stanovování cen tepla.	Znalost o stanovení cen tepla a o úskalích s tím spojených.	Explicitní	ing. Václav Braun (OŘO), ing. Aleš Seitz (GŘ)	SM - 010, příslušné dokumenty stahující se k tvorbě cen.	Prostudování SM - 010, příslušných dokumentů stahujících se k tvorbě cen.
FZ - 5	Znalost zákoníku práce a kolektivní smlouvy.	Efektivní znalost zákoníku práce a kolektivní smlouvy.	Explicitní	ing. Vladimíra Voržáčková (OŘF), Kapunová Renata (mzdová účetní)	Příslušné zákony a vyhlášky týkající se mzdové problematiky (zákon o mzdě), sociálního a zdravotního pojištění.	Prostudování příslušných směrnic.
OZ - 5	Způsob stanovování cen elektrické energie.	Znalost o stanovování cen elektrické energie a o úskalích s tím spojených.	Explicitní	ing. Vladimíra Voržáčková (OŘF), Nováček Jiří (vedoucí účetní), Liška Josef (ekonomické informace)	SM - 010, příslušné dokumenty stahující se k tvorbě cen.	Prostudování SM - 010, příslušných dokumentů stahujících se k tvorbě cen.

**KATALOG ZNALOSTÍ – oblast technická**

Odpovědná osoba za tuto oblast:		Ing. František Kutheil – odborný ředitel pro techniku a výrobu				Strana: 4/8
Číslo znalosti	Název znalosti	Popis znalosti	Druh znalosti	Držitelé znalosti	Možnost získání znalosti	Možnost předání znalosti
TZ – 1	Způsob výroby tepla v TST, a.s.	Znalost o výrobě tepelné energie v TST, a.s.	Explicitní	ing. Kutheil František (OŘT), ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Kamba Václav (HIP),	MP-100, MP – 110, MP – 120, MP – 130, MP – 140, MP – 150, MP - 160	Nastudování modulu procesu, osobní pohovor s držiteli znalosti
TZ – 2	Základní technické parametry tepelných zařízení dodávaných TST, a.s.	Znalost o rozměrech a fungování tepelných zařízení, které TST, a.s. dodává svým zákazníkům.	Explicitní	ing. Kutheil František (OŘT), ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Hynek Miloš (HIRT)	Technická dokumentace k jednotlivým zařízením.	Nastudování technické dokumentace k jednotlivým zařízením.
TZ – 3	Základní znalost o stavebním zákoně.	Znalost o základních částech stavebního zákona, vzhledem ke komplexním službám, které TST, a.s. nabízí.	Explicitní	ing. Kutheil František (OŘT), ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Hynek Miloš (HIRT)	Zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu.	Nastudování zákona.
TZ – 4	Způsob výroby elektrické energie v TST, a.s.	Znalost o výrobě elektrické energie v TST, a.s.	Explicitní	ing. Kutheil František (OŘT), ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Kamba Václav (HIP), ing. Marek František (HIU),	MP-300, MP – 310, MP - 320	Nastudování modulu procesu, osobní pohovor s držiteli znalosti
TZ – 5	Způsob rozvodu tepla	Znalost o rozvodech tepla, o druzích rozvodů a zařízení používajících se při těchto činnostech	Explicitní	ing. Kutheil František (OŘT), ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Hynek Miloš (HIRT)	MP – 200, MP – 220, MP – 230, MP – 240, technická dokumentace k jednotlivým zařízením	Nastudování modulu procesu
TZ – 6	Znalosti o provozu teplárenských zařízení.	Znalost o provozu technických zařízení používajících se v oblasti teplárenství	Explicitní	ing. Kutheil František (OŘT), ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Kamba Václav (HIP), ing. Marek František (HIU),	SM – 035, technická dokumentace k jednotlivým zařízením, vyhlášky o vyhrazených technických	Nastudování směrnice a technické dokumentace a vyhlášek k jednotlivým zařízením

**KATALOG ZNALOSTÍ – oblast technická**

Odpovědná osoba za tuto oblast:		Ing. František Kutheil – odborný ředitel pro techniku a výrobu				Strana: 5/8
Číslo znalosti	Název znalosti	Popis znalosti	Druh znalosti	Držitelé znalosti	Možnost získání znalosti	Možnost předání znalosti
TZ – 7	Znalost o údržbě jednotlivých technologických zařízení	Znalost o údržbě technických zařízení používajících se v oblasti teplárenství	Explicitní	ing. Kutheil František (OŘT), ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Kamba Václav (HIP), ing. Marek František (HIU),	SM – 035, technická dokumentace k jednotlivým zařízením, vyhlášky o	Nastudování směrnice a technické dokumentace a vyhlášek k jednotlivým
TZ – 8	Znalosti o BOZP	Znalost o zákonech a předpisech souvisejících s bezpečností práce, o školeních zaměstnanců....	Explicitní	ing. Kutheil František (OŘT), Regál Ivan (Bezpečnostní technik)	SM - 005	Prostudování směrnice SM-005.
TZ – 9	Znalosti o informačních systémech používaných v TST, a.s.	Znalost o jednotlivých IT a jejich základních vlastnostech a funkcích.	Explicitní	ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Roub Zbyněk (HIŘIS), ing. Motl Radek (správce IT), ing. Pítra Václav (správce (ASŘTP)	Informační strategie společnosti Teplárna Strakonice, a.s. pro období 2013 – 15 (ZD-018), SM-038	Prostudování IT strategie, SM-038
TZ – 10	Znalosti o řešení základních problémů spojených s IS	Znalosti umožňující řešit základní problémy, které jsou spojené s fungováním IS.	Explicitní	ing. Roub Zbyněk (HIŘIS), ing. Motl Radek (správce IT), ing. Pítra Václav (správce (ASŘTP)	Dokumentace pro jednotlivé IS.	Prostudování dokumentace pro jednotlivé IS.
TZ – 11	Osobní kontakty a zkušenosti v IT sféře	Jedná se o osobní kontakty s poskytovateli jednotlivých IS.	Tacitní	ing. Roub Zbyněk (HIŘIS), ing. Motl Radek (správce IT), ing. Pítra Václav (správce (ASŘTP)	Tato znalost se dá získat zkušeností v IT oblasti.	Osobní pohovor s držiteli znalostí.
TZ - 12	Znalost o obsluze a práci na elektrických zařízeních	Jedná se o znalost obsluhování a údržby zařízení elektro.	Explicitní	ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Roub Zbyněk (HIŘIS)	ZD-013	Prostudování ZD-013

**KATALOG ZNALOSTÍ – oblast technická**

Odpovědná osoba za tuto oblast:		Ing. František Kutheil – odborný ředitel pro techniku a výrobu				Strana: 6/8
Číslo znalosti	Název znalosti	Popis znalosti	Druh znalosti	Držitelé znalosti	Možnost získání znalosti	Možnost předání znalosti
TZ – 13	Efektivní znalost zákonů týkajících se životního prostředí	Znalost aktuální podoby zákonů týkajících se ŽP a jejich uplatnění na podmínky TST, a.s.	Explicitní	ing. Filip Jan (ekolog). Ing. Vlášková Irena (chemik, vodohospodář)	Zákon 17/1992 o ŽP.	Nastudování příslušného zákona.
TZ - 14	Způsoby vystavování certifikátů.	Znalost vystavování certifikátů vlastních TST, a.s. podmínek jejich splnění atd.	Explicitní	ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Filip Jan (ekolog). Ing. Vlášková Irena (chemik, vodohospodář)	Dokumenty k certifikátům.	Prostudování dokumentů k certifikátům.
TZ – 15	Znalosti o VEP (vedlejší energetické produkty)	Znalost o VEP, jejich výrobě a práci s nimi.	Explicitní	ing. Kutheil František (OŘT), ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Filip Jan (ekolog). Ing. Vlášková Irena	Dokumenty TST vztahujících se k VEP.	Prostudování příslušných dokumentů, konzultace s držiteli znalostí.

**KATALOG ZNALOSTÍ – ostatní znalosti**

Odpovědná osoba za tuto oblast:						Strana: 7/8
Číslo znalosti	Název znalosti	Popis znalosti	Druh znalosti	Držitelé znalosti	Možnost získání znalosti	Možnost předání znalosti
OSZ – 1	Efektivní znalost zákoníku práce	Znalost aktuální podoby zákoníku práce a jeho uplatnění na podmínky TST, a.s.	Tacitní	Matásková Marie (Personalistka)	Tato znalost se získá zkušeností s prací personalistky v rámci stejného či podobného podniku.	Osobní pohovor s držitelkou znalosti.
OSZ – 2	Znalost požadavků pracovních pozic	Znalost o kvalifikačních požadavcích na jednotlivých pracovních pozicích v TST, a.s.	Explicitní	ing. Seitz Aleš (GŘ), Matásková Marie (Personalistka), ing. Vladimíra Voržáčková (OŘF)	SAP HR	Prostudování seznamu požadavků pracovních pozic v SAP HR
OSZ – 3	Znalost o požadavcích trhu práce	Znalost o stavu na trhu práce a jeho možného využití pro TST, a.s.	Explicitní	ing. Seitz Aleš (GŘ), Matásková Marie (Personalistka)	Správy MPSV, správy Úřadů práce.	Prostudování správ MPSV, správ Úřadů práce.
OSZ – 4	Osobní kontakty a zkušenost v personální sféře podniku	Důležitá znalost pro práci v personální sféře TST, a.s.	Tacitní	ing. Seitz Aleš (GŘ), Matásková Marie (Personalistka)	Tato znalost se získá zkušeností.	Osobní pohovor s držitelkou znalosti.
OSZ – 5	Osobní kontakty a zkušenost v personální sféře jiných podniků	Důležitá znalost pro práci v personální sféře TST, a.s.	Tacitní	Matásková Marie (Personalistka)	Tato znalost se získá zkušeností.	Osobní pohovor s držitelkou znalosti.
OSZ – 6	Znalost ISŘ TST, a.s.	Znalost jednotlivých částí ISŘ a požadavků z toho vyplývajících.	Explicitní/ Tacitní	ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Voržáčková Vladimíra (OŘF), ing. Braun Václav (OŘO), ing. Kutheil František (OŘT), ing. Štefančík Jozef (ZVISŘ)	VD – 1 a osobní zkušenost s ISŘ TST, a.s.	Osobní pohovor s držiteli znalostí.

**KATALOG ZNALOSTÍ – ostatní znalosti**

Odpovědná osoba za tuto oblast:						Strana: 8/8
Číslo znalosti	Název znalosti	Popis znalosti	Druh znalosti	Držitelé znalosti	Možnost získání znalosti	Možnost předání znalosti
OSZ - 8	Znalosti interního chodu společnosti.	Znalosti o jednotlivých procesech v podniku, jednotlivých pracovních a zkušenosti s prací	Tacitní	ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Voržáčková Vladimíra (OŘF), ing. Braun Václav	Tato znalost se získá zkušeností.	Osobní pohovor s držiteli znalostí.
OSZ – 9	Znalost oborového a obecného okolí podniku	Znalost všech faktorů ovlivňujících chod společnosti a zkušenost s jejich vlivem v minulosti.	Tacitní	ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Voržáčková Vladimíra (OŘF), ing. Braun Václav (OŘO), ing. Kutheil	Tato znalost se získá zkušeností.	Osobní pohovor s držiteli znalostí.
OSZ – 10	Znalost manažerské psychologie (především komunikační	Jedná se především o znalosti spojené s výkonem řídicí funkce ve společnosti.	Tacitní	ing. Seitz Aleš (GŘ), ing. Voržáčková Vladimíra (OŘF), ing. Braun Václav (OŘO), ing. Kutheil	Tato znalost se získá zkušeností.	Osobní pohovor s držiteli znalostí.



8. Předávání a sdílení znalostí

Tento plán je v kompetenci znalostního týmu. Předávání a sdílení znalostí je velmi důležitá činnost, zvyšující intelektuální kapitál a zabezpečující, že tento kapitál zůstane ve firmě dlouhodobě, i po odchodu zaměstnance, který ho vlastnil. Tato činnost je rozdělena do třech fází:

I – fáze – popis situace

- Je nutné dobře naformulovat účel, pro který je nutné znalost získat, a také zjistit jednotlivé kontexty znalosti (okolnosti znalosti, místo kde se získá...)

II. fáze – popis znalosti

- Při této činnosti pracovníci popíší svoji znalost (literatura uvádí čtyři způsoby: - vizuálně, slovně, psaný text, grafický popis)

III. fáze – diskuze

- Při této činnosti je s pracovníky jejich znalost a její okolnosti diskutovány.
- Následuje diskuze uvnitř znalostního týmu.

Jinými možnostmi předávání a sdílení především tacitních znalostí je možnost školení zaměstnanců, vyprávění příběhů či tvorba komunit. Dle názoru autora už jednotlivé formy v TST, a.s. existují, ale ve formě, u které je značný potenciál ke zlepšení.

Především a nejvíce se využívá formy učňovství (školení jednotlivých zaměstnanců). V této formě by bylo dobré zaměřit se více na předávání znalostí v jednotlivých klíčových oblastech společnosti. Tento úkol by měl mít především na starosti znalostní tým, který by získával znalosti od jednotlivců a snažil se je formou učňovství předat větším skupinám. Je proto nutné sestavit ucelený plán, které znalosti předat a jakým skupinám zaměstnanců je předat. Předávání znalostí jinými formami (vyprávění příběhů, tvorba komunit) již také v TST, a.s. existuje.

Vyprávění příběhů funguje především v rámci jednotlivých oddělení, kdy se neformální komunikací příběhy z praxe vypráví. I tato oblast by se dala zlepšit, ale dle názoru autora není toto v současné době nutné, jelikož tento způsob předávání znalostí funguje ve společnosti uspokojujícím způsobem.

Doporučení pro znalostní tým:

- Pravidelná konzultace s pracovníky, u nichž jsou vytipovány klíčové znalosti.
- Při popisu znalosti ze strany pracovníka je doporučena slovní forma s psanými poznámkami.
- Uvedení zápisu o této konzultaci tak, aby tacitní znalost pracovníka se nestala tacitní znalostí člena znalostního týmu, ale aby se tato znalost konverzovala do explicitní formy.
- Po konzultaci s pracovníkem, vždy před zápisem nové znalosti do katalogu znalostí projednat toto zařazení uvnitř znalostního týmu.
- Důkladné sestavení plánu školení, tak aby byly vytvořeny seznamy nejdůležitějších znalostí, které je nutné předat ostatním pracovníkům.




9. Časový plán implementace znalostní strategie

FÁZE	ČINNOSTI	DOBA TRVÁNÍ	MĚSÍC/ROK UKONČENÍ
Seznámení zainteresovaných zaměstnanců se znalostní strategií.	<ul style="list-style-type: none">Seznámení budoucích členů znalostního týmu se znalostní strategií.	2 týdny	Červen 2013
Vytvoření znalostního týmu.	<ul style="list-style-type: none">Seznámení členů znalostního týmu s jejich rolí v tomto týmu.	2 týdny	Červen 2013
Sestavení koncepce znalostního týmu.	<ul style="list-style-type: none">Sestavení plánu činnosti znalostního týmu, časového plánu implementace znalostního managementu.	3 týdny	Červenec 2013
Seznámení všech zaměstnanců TST, a.s. s koncepcí znalostního managementu + sběr připomínek a názorů	<ul style="list-style-type: none">Rozeslání brožur s vysvětlením základní problematiky znalostního managementu a důvodů pro její zavedení.Osobní pohovor se zaměstnanci – vysvětlení sporných otázek, sběr připomínek.	1 měsíc	Srpen 2013
Oprava koncepce znalostního týmu na základě připomínek a názorů zaměstnanců.	<ul style="list-style-type: none">Zpracování relevantních připomínek od zaměstnanců do znalostní strategie.	2 týdny	Září 2013
Sestavení katalogu klíčových znalostí.	<ul style="list-style-type: none">Vytipování klíčových znalostí a jejich nositelů.Sestavení možností získání těchto znalostí.	3 týdny	Září 2013
Sestavení plánů jednotlivých školení na základě vytipování klíčových znalostí	<ul style="list-style-type: none">Sestavení plánu, které znalosti chceme sdílet a rozšiřovat, a mezi které zaměstnance je chceme šířit.	1 měsíc	Říjen 2013
Uvedení systému do provozu	<ul style="list-style-type: none">Start jednotlivých fází do provozu dle časového harmonogramu.	2 měsíce	Prosinec 2013
Ukončení první fáze, kontrola průběhu, vyhodnocení opatření	<ul style="list-style-type: none">Vyhodnocení první fáze projektu, jeho oprava na základě sebraných informací.	3 týdny	Leden 2013
Start další fáze	<ul style="list-style-type: none">Start druhé fáze implementace.		Únor 2014

Tab. 1-1 Časový harmonogram implementace znalostního managementu v TST, a.s.

Celkově je doba trvání prvotní fáze implementace znalostního managementu odhadnuta na 7 měsíců (tj. opětovný start po vyhodnocení první fáze je naplánován na Únor 2014).

	Návrh strategie řízení znalostí v TST, a.s. 2013 - 2014	Strana 22/28
	Teplárna Strakonice a.s.	

10. Rizikové překážky úspěšného plnění znalostní strategie

Jednotlivé rizikové faktory mohou způsobit problémy při implementaci znalostního managementu ve společnosti. Je nutné, aby znalostní tým tyto faktory hlídal a co nejvíce eliminoval jejich vliv, popř. tento seznam neustále doplňoval o nové faktory. Jednotlivé rizikové faktory jsou následující.


- Negativní přijetí nového systému ze strany pracovníků.
- Nesprávně, či pouze povrchně zpracovávaná strategie KM.
- Averse pracovníků vůči změnám.
- Nezáměr jednotlivých pracovníků se vzdělávat.
- Nezáměr jednotlivých pracovníků vychovávat své nástupce, předávat své zkušenosti a znalosti.
- Nedostatečná informovanost zaměstnanců o strategii řízení znalostí v TST, a.s.
- Nevhodné složení týmu pro znalostní management.
- Informační překážky ve sdílení znalostí.
- Nevhodné, či neúplně vytipování klíčových znalostí.
- Nevhodné, či neúplně vytipování nositelů těchto znalostí.
- Nevhodný plán rozvoje a předávání znalostí.
- Snižující se, či nedostatečný rozpočet na vzdělávání zaměstnanců a na aktivity vedoucí k předávání znalostí.

A) Negativní přijetí nového systému ze strany pracovníků

Nesprávné, či přímo negativní přijetí nového systému ze strany pracovníků je velmi závažnou hrozbou, pokud se jí nepodaří překonat v prvopočátcích fungování strategie. Pokud by se toto riziko nepodařilo překonat, mohlo by to mít za následek až ignorování celého projektu, který by poté správně nefungoval a musel by být zastaven. Proto je potřeba se tomuto riziku vyhnout, nebo jej alespoň eliminovat vhodnými komunikačními prostředky.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Konzultace s jednotlivými pracovníky.
- Vysvětlení jednotlivým pracovníkům účel a výhody znalostní strategie.

	Návrh strategie řízení znalostí v TST, a.s. 2013 - 2014	Strana 23/28
	Teplárna Strakonice a.s.	

B) Nesprávně, či pouze povrchně zpracovávaná strategie KM

Toto riziko je velmi závažné, neboť pokud bude nesprávně, či nevhodně navržena a zpracována znalostní strategie, není možné úspěšně management znalostí v podniku uplatňovat. Mohlo by docházet k závažným chybám, duplicitním činnostem atd. Nebo naopak by opatření v této strategii byla neúčinná a nepřinesla by společnosti žádnou přidanou hodnotu.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Důkladně zpracovaná strategie.
- Konzultace s jednotlivými pracovníky, tak aby strategie vycházela ze skutečných potřeb společnosti a jejích pracovníků.
- Náhled do znalostních strategií jiných společností.

C) Averse pracovníků vůči změnám

Toto riziko se týká jak managementu, tak jednotlivých pracovníků. Může spočívat ve strachu přijímat nové neověřené postupy a metody, nechuti přijímat změny, které z počátku spíše stěžují život, přináší nejistotu a obavy související s pochybnostmi o vlastních schopnostech a ohrožením postavení.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Vysvětlení jednotlivým pracovníkům výhody znalostního managementu.
- Uvedení úspěšných příkladů z praxe.
- Správná motivace jednotlivých pracovníků na základě individuálního přístupu, který bude zohledňovat specifickou osobnost každého pracovníka.

D) Nezáměr jednotlivých pracovníků se vzdělávat

Nezáměr jednotlivých pracovníků se vzdělávat by mohl mít velmi negativní dopad na celou koncepci řízení znalostí ve firmě. Jak již bylo uvedeno, vzdělávání, či školení zaměstnanců, je jednou z možností, jak předávat znalosti a zkušenosti, či jak již získané znalosti či zkušenosti rozšiřovat a rozvíjet.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Vysvětlení jednotlivým pracovníkům, důležitost vzdělávání se a rozvoje svých znalostí.
- Uvedení úspěšných příkladů z praxe.
- Správná motivace jednotlivých pracovníků na základě individuálního přístupu, který bude zohledňovat specifickou osobnost každého pracovníka.

**E) Nezájem jednotlivých pracovníků vychovávat své nástupce, předávat své zkušenosti a znalosti**

Míra rizika tohoto faktoru se odvíjí od ochoty zaměstnanců podílet se na rozvoji znalostního potenciálu podniku. Toto riziko souvisí obecně s nízkou zainteresovaností a angažovaností zaměstnanců.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Podporovat ochotu zaměstnanců vychovávat své nástupce, popř. dělit se o své znalosti a zkušenosti.
- Ukázky úspěšných příkladů z praxe.

F) Nedostatečná informovanost zaměstnanců o strategii řízení znalostí v TST, a.s.

Toto riziko obecně velmi úzce souvisí s rizikem negativního přijetí strategie ze strany zaměstnanců. Dostatečná informovanost je základním faktorem úspěchu. Pokud nebudou zaměstnanci vhodným způsobem informováni o strategii řízení znalostí v podniku a neztotožní se s ní, nemůže tato strategie nikdy dobře fungovat.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Zlepšení informovanosti jednotlivých pracovníků.
- Rozdání brožur se znalostní strategií a vysvětlení důvodů, které vedly společnost k zavedení systému cíleného řízení znalostí.
- Rozeslání zpráv ve vnitřním IS s nutným vysvětlením důvodů, které vedly společnost k zavedení systému cíleného řízení znalostí.

G) Nevhodné složení týmu pro znalostní management

Toto riziko souvisí již s vlastní implementací znalostního systému v podniku. Nevhodně složený znalostní tým nemůže správně fungovat. Je tedy nutné, aby součástí týmu byly pouze pracovníci, kteří se na implementaci znalostního systému chtějí podílet, a kteří chtějí tento systém v podniku rozvíjet.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Velmi pečlivý výběr členů týmu.
- Pokud člen do týmu bude přinášet negativní atmosféru, či pokud nebude vedoucí týmu s jeho prací spokojen, přistoupit k výměně tohoto pracovníka.
- Neustálá konzultace a vhodné doplňování týmu.

H) Informační překážky ve sdílení a předávání znalostí

Toto riziko může mít velmi závažný dopad na celý systém sdílení a předávání znalostí. Je nutné odstranit všechny překážky a bariéry v komunikaci, ať již mezi pracovníky v rámci



útvary, tak mezi jednotlivými útvary. Příčinou špatné komunikace mohou být komunikační šумы, nedorozumění, nejasnost kompetencí a pravomocí nebo osobní vztahy. Zaměstnanci musí mít rychlý a bezbariérový přístup k informacím, aby mohli pracovat efektivně.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Odstranit prvky špatné komunikace v rámci jednotlivých útvarů.
- Odstranit prvky špatné komunikace mezi jednotlivými útvary.
- Zlepšení komunikace „směrem dolů“ od managementu k pracovníkům na dílny.
- Zlepšení komunikace „směrem nahoru“ od pracovníků na dílnách směrem k managementu společnosti.

I) Nevhodné, či neúplné vytipování klíčových znalostí

Pro rozvoj jednotlivých znalostí v podniku je velmi důležité je nejprve správně najít a kategorizovat. Bez tohoto vyhledání, není možné sestavit plán předávání, sdílení a rozvíjení těchto znalostí tak, aby co nejvíce podporovaly strategické kroky společnosti. Tento proces není ale možné udělat v jednom kroku, je nutné seznam těchto znalostí neustále doplňovat, upravovat, rozvíjet atd.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Velmi pečlivý výběr znalostí.
- Neustálá kontrola a doplňování těchto znalostí.

J) Nevhodné, či neúplné vytipování nositelů těchto znalostí

Stejně jako správné vyhledání znalostí, je velmi důležité i přiřazení jednotlivých znalostí k pracovníkům. Na základě tohoto přiřazení lze poté sestavovat plány rozvíjení a sdílení těchto znalostí.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Velmi pečlivý výběr nositelů jednotlivých znalostí.
- Neustálá kontrola a doplňování nositelů těchto znalostí

K) Nevhodný plán rozvoje a předávání znalostí

Tento faktor značně ovlivňuje sdílení a předávání znalostí ve společnosti. Pokud nebude plán rozvoje a předávání znalostí vhodně připraven, odradí od rozvoje znalostí i ty pracovníky, kteří jsou tomuto kroku příznivě nakloněni. Je nutné tedy nejen sestavit vhodný plán školení, předávání informací, ale také upravit informace jednotlivým pracovníkům, podle úrovně na které se ve společnosti nacházejí. Je např. nevhodné předat pracovníkovi na dílně znalost, či informaci v cizím jazyce, či s množstvím zkratk, ke kterým není řádné vysvětlení.

	Návrh strategie řízení znalostí v TST, a.s. 2013 - 2014	Strana 26/28
	Teplárna Strakonice a.s.	

Návrhy na eliminaci rizika:


- Velmi pečlivé sestavení plánu rozvoje znalostí.
- Konzultace tohoto plánu se všemi zainteresovanými pracovníky.
- Zahrnutí těchto připomínek do úpravy plánu školení, předávání a sdílení znalostí.

L) Snižující se, či nedostatečný rozpočet na vzdělávání zaměstnanců a na aktivity vedoucí k předávání znalostí

Při nedostatku finančních prostředků bývají nejprve omezovány možnosti vzdělávání (rozvoj znalostí). Tento postup, ale bohužel není příliš vhodným, jelikož je nutné si uvědomit, že zvyšování intelektuálního kapitálu pracovníků může společnosti přinést značné výhody, které mnohdy nelze získat jiným způsobem.

Návrhy na eliminaci rizika:

- Sestavení dlouhodobého plánu rozpočtu na aktivity spojené se sdílením a rozvojem znalostí.
- Co nejmenší proměnlivost, či úprava tohoto rozpočtu, během období pro které byl tento rozpočet sestaven.

	Návrh strategie řízení znalostí v TST, a.s. 2013 - 2014	Strana 27/28
	Teplárna Strakonice a.s.	

11. Použité prameny

[1]<http://www.schola.cz/materialy/km.pdf>

[2]http://vipor.czu.cz/download_file.php?path=_data_app_downloads/cz/&filename=Znalostni_management.pdf

