

Potreba implementácie manažmentu znalostí v slovenských podnikoch¹

Štefan ČARNICKÝ – Peter MESÁROŠ*

Necessity of Implementation of Knowledge Management in Slovak Enterprises

Abstract

Knowledge management becomes one of the most critical success factors in the firm. An understanding of knowledge management processes and its challenges is the first step of gaining competitive advantage. Slovak companies have to transform their activities to the knowledge-based business and follow the challenges of knowledge economy, especially if they want to succeed on the competitive European market. Most knowledge management projects have to make knowledge visible and show the role of knowledge in organization, to develop a knowledge-intensive culture by encouraging behaviours such as knowledge sharing, seeking and offering knowledge and to build the knowledge infrastructure. These processes will contribute to the effective implementation of knowledge management in Slovak companies. The aim of the paper is to present the theoretical insight of knowledge management conception and its challenges for Slovak enterprises. We also present the results of a survey of knowledge management practice and application, which was performed in construction industry in Slovakia.

Keywords: knowledge, knowledge economy, knowledge management, organizational culture, knowledge sharing

JEL Classification: M12, M13, M14

Úvod

Vo vyspelých trhových ekonomikách dochádza v druhej polovici minulého storočia k celému radu významných sociálnych, ekonomických, podnikateľských, technických, technologických a iných zmien. Tieto zmeny majú podstatný

* Štefan ČARNICKÝ – Peter MESÁROŠ, Ekonomická univerzita v Bratislave, Podnikovo-hospodárska fakulta v Košiciach, Katedra manažmentu, Tajovského 13, 041 30 Košice; e-mail: camicky@euke.sk; mesaros@euke.sk

¹ Príspevok je súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/3810/06 s názvom *Manažment znalostí ako jeden z faktorov zvyšovania konkurencieschopnosti na jednotnom európskom trhu*.

vplyv na manažérske myslenie, ktoré sa vždy vyvíjalo v silnej závislosti od spoločenského diania, najmä od okolia, v ktorom museli manažéri konať. Silné turbulencie v 70. rokoch, ako aj zosilňujúca sa globalizácia a zvyšujúca sa konkurencia podnietili vznik novej filozofie podnikového manažmentu. Objavil sa nový systém tvorby bohatstva založený na informáciách a znalostiach, ktorý začína stále viac ovplyvňovať vývoj spoločnosti a podnikateľské prostredie. V ostatných rokoch sa čoraz častejšie stretávame s názorom, že kľúčom k úspechu v konkurenčnom prostredí globálnej ekonomiky sa stáva efektívne využívanie znalostí, schopností a kreativity. Práve špecifické požiadavky manažmentu založené na kvalite informácií a znalostí, rýchlosti ich získavania a ich orientácia na trh, a tým aj na konkurenčnú schopnosť, si vyžadujú špecializované prístupy k poskytovaniu informácií a znalostí, k ich výberu a dostupnosti spracovania. Odozvou na tieto požiadavky bol vznik novej disciplíny v manažmente – *manažmentu znalostí* alebo *znalostného manažmentu*.

Vstupom Slovenskej republiky do Európskej únie sa slovenské podniky dostali do náročnejšieho konkurenčného prostredia. Ak chcú v tomto prostredí úspešne obstať a plnohodnotne sa zapojiť do európskeho ekonomického priestoru, je nevyhnutné, aby zachytili nastupujúce trendy západoeurópskych partnerov. Jedným z týchto trendov je prechod na znalostnú alebo poznatkovú ekonomiku. Predstavitelia členských štátov Európskej únie na summite v Lisabone v roku 2000 prijali vyhlásenie, podľa ktorého sa európska ekonomika má stať najkonkurencieschopnejšou znalostnou ekonomikou na svete. Charakteristickými črtami európskeho ekonomického priestoru majú byť: inovačné prostredie, flexibilné pracovné sily, špičkové informačné technológie, podnikateľský duch a dynamický ekonomický rozvoj. To všetko má byť, podľa M. Sokola [19], sprevádzané rýchlym zavádzaním výsledkov vedy a výskumu do praxe, zrýchlením inovačných cyklov produktov, skrátením životných cyklov výrobkov, a to práve na základe intelektuálneho kapitálu v podobe znalostí.

Cieľom príspevku je podať prehľad teoretických prístupov k chápaniu manažmentu znalostí, zdôrazniť úlohu znalostí v podnikovej praxi a identifikovať základné predpoklady úspešnej implementácie manažmentu znalostí v slovenských podnikoch s dôrazom na nutnosť vytvárania podnikovej kultúry podporujúcej rozvoj znalostí. V príspevku prinášame niektoré výsledky prieskumu [3] zameraného na manažment znalostí z pohľadu praxe v odvetví stavebníctva.

1. Nástup novej éry znalostí – prechod na znalostnú spoločnosť

V posledných desaťročiach dochádza k významným zmenám vonkajšieho prostredia, ktoré vplývajú na fungovanie podnikov. Nachádzame sa v spoločnosti neustále sa zrýchľujúcich zmien a ekonomiky založenej na intelektuálnom kapitáli

– v spoločnosti znalostí. Na zásadnú zmenu systému tvorby bohatstva poukázal aj A. Toffler [20] vo svojej knihe *Šok z budúcnosti*. Tvrdí, že významné zmeny v dejinách boli spôsobené zmenou systému tvorby bohatstva a rozoznáva tri vlny civilizačných zmien. Prvá vlna bola charakterizovaná objavom princípov poľnohospodárstva a kapitálom bola pôda. Druhá vlna sa začala priemyselnou revolúciou. Kapitálom sa stali výrobné prostriedky a financie. Tretia vlna je charakterizovaná revolúciou znalostí. Kapitál tejto najnovšej vlny existuje prevažne len v myšliach ľudí.

V ostatnom čase sa ustálilo niekoľko zásadných charakteristík, ktoré ovplyvňujú fungovanie podniku v znalostnej spoločnosti. Medzi tieto základné charakteristiky dnešnej spoločnosti patrí:

- znalosti sa stávajú základom rastu bohatstva,
- v globálnej ére dochádza k veľmi silnému rastu konkurencie,
- využívaním technologického pokroku (sila osobných počítačov, vysoko-rýchlostná komunikácia, internet atď.) sa vytvára nové trhové prostredie,
- do riadenia sa presadzuje sieťová orientácia,
- sprievodným javom je prehlbovanie nerovností a sociálnych problémov.

V súvislosti s prechodom k znalostnej spoločnosti sa často diskutuje aj o tzv. *novej ekonomike* (*new economy*). Nová ekonomika má tesnú väzbu na spoločnosť znalostí. Často býva označovaná aj ako znalostná alebo poznatková ekonomika. V znalostnej ekonomike sa presúva pozornosť z informácií na znalosti a z informačných technológií na ľudí, ich vedomosti a širší spoločensko-ekonomický kontext.

2. Znalosti ako základ manažmentu znalostí

Pred päťdesiatimi rokmi P. Drucker, považovaný za otca manažmentu, povedal: „Znalosti a informácie sa stanú základným zdrojom ekonomického úspechu, novým výrobným faktorom, nahradzujúcim pôvodné výrobné faktory.“ Vízia sa stala skutočnosťou a v roku 1993 už Drucker [5, s. 76] hovoril o nevyhnutnosti riadenia znalostí.

Čo je to vlastne *znalosť*? Tento abstraktný pojem, za ktorého synonymá možno považovať aj termíny *poznatok* alebo *vedomosť*, si mnohí vysvetľujú ako schopnosť využitia informácií v kontexte existujúcich faktov a skúseností. Otázka správnej interpretácie a definovania tohto pojmu zamestnávala už antických filozofov a viedla k mnohým vedeckým diskusiám, pretrvávajúcim až do súčasnosti. Súčasní autori G. P. Huber [7] a I. Nonaka [13] definujú pojem *znalosť* ako oprávnený názor či presvedčenie, ktoré zvyšuje schopnosť jednotlivca konať na základe svojho názoru. Uvedení autori ďalej hovoria, že *znalosť* možno chápať vo viacerých rovinách či perspektívach:

- *Znalosť ako stav mysle* – umožňuje jednotlivcom konať na základe nej, premietat znalosti do praxe.
- *Znalosť ako objekt* – niečo, čo sa dá získať, uskladiť, s čím sa dá manipulovať, podávať ďalej a pod.
- *Znalosť ako proces* – hovorí o neustálej možnosti aplikácie odbornosti „stavu znalosti“ v rôznych oblastiach.
- *Znalosť ako podmienka prístupu k informáciám* – uľahčujúca prístup k informáciám a ich využitie vo svoj prospech.
- *Znalosť ako spôsobilosť s potenciálom ovplyvňovať budúce konanie* – t. j. spôsobilosť na základe určitých znalostí.

Iná definícia podľa M. Zeleného [23] hovorí o znalosti ako o účelovej koordinácii činností, ako o porozumení, pochopení, o skúsenosti a postupoch, ktoré sú považované za účinné a pravdivé, a ktoré vedú k myšlienkam, názorom, určitému správaniu a ku komunikácii. T. H. Davenport a L. Prusak [4] uvádzajú, že znalosť možno chápať ako kombináciu informácií, skúseností, interpretácie, kontextu a uvažovania. V zhode s ich chápaním je aj chápanie J. Vebera [22], ktorý definuje znalosť ako meniaci sa systém zahrnujúci interakcie medzi skúsenosťami, schopnosťami, faktmi, vzťahmi, hodnotami, myšlienkovými procesmi a významom. Na základe komparácie uvedených definícií [23; 4; 22], ktoré sa pri vysvetľovaní pojmu *znalosť* opierajú o určitý stav mysle, ovplyvnený skúsenosťami, faktmi a premýšľaním, sa môžeme prikloniť k takejto interpretácii pojmu *znalosť*. Považujeme však za nevyhnutné zdôrazniť, že daný poznatok či znalosť môže výrazne ovplyvňovať konanie jednotlivca či kolektívu. Podľa už spomínaných autorov [7; 13] tiež zdôrazňujeme pohľad na znalosť ako na určitý abstraktný objekt, a to najmä kvôli ďalšiemu objasňovaniu podstaty a úloh manažmentu znalostí. Znalosť potom chápeme ako určitý objekt, ktorý je súčasťou databázy znalostí, možno ho zaradiť, uskladiť a sprostredkovať cez verbálne komunikačné kanály alebo prostredníctvom technickej infraštruktúry v podniku.

V modernej ekonomike sa znalosti chápu ako časť postupnosti: dáta – informácie – znalosti. Znamená to, že spracovaním a interpretáciou dát získavame informácie, ktoré rôznym využitím, kombinovaním a pretváraním formujú znalosti. Pri premene informácií na znalosti sa v podniku vychádza z veľkého množstva interných a externých informácií, ktoré sa potom analyzujú rozličnými spôsobmi, až pokiaľ nie sú vytvorené znalosti. Znalosti teda musia byť obsiahnuté v určitom kontexte. Informácie, ktoré znalosti obsahujú, bližšie vysvetľujú ich podstatu. Podľa D. Loshina [9] sa dáta, informácie a znalosti navzájom odlišujú nielen rozsahom, obsahom, ale aj úrovňou abstrakcie.

Vymedzeniu znalostí podniku a vzťahu medzi informáciami a znalosťami venuje veľkú pozornosť aj J. Truneček, keď uvádza: „Znalosť podniku je kľúčová

schopnosť (kompetencia) vyrábať. Túto znalosť je potrebné nielen vytvárať, ale neustále obnovovať, zlepšovať a riadiť. Znalosť teda nie je statická informácia, ale dynamická akcia. Znalosť je účelová koordinácia akcie. Statické popisy faktov, vecí a objektov sú len informácie. Znalosti nemôžu byť oddelené od znalostného procesu.“ [21, s. 185] Podľa neho rozdiel medzi informáciami a znalosťami je zásadný: informácie sú vstupom do znalostného procesu koordinácie činností. Nevyužitelné a nepoužité znalosti zostávajú informáciami, pokiaľ nie sú transformované do procesu tvorby. Kvalitu znalostí možno odvodiť iba z kvality výsledku alebo z kvality procesu koordinácie.

Nonaka zdôrazňuje veľký význam znalostí, ktoré sa stávajú základom rastu bohatstva: „V ekonomike, kde jedinou istotou je neistota, sú znalosti jediným zaručeným zdrojom konkurenčnej výhody. Úspešné firmy sú tie, ktoré neustále produkujú nové znalosti, šíria ich po celej firme a rýchlo premieňajú na nové technológie a výrobky.“ [13, s. 97] M. Polanyi [16] hovorí o *explicitných* znalostiach (*explicit knowledge*), ktoré sú presne vymedzené a kodifikované, možno ich uchovávať napríklad na papieri, v databáze informačného systému a pod. *Implicitné*, skryté znalosti (*tacit knowledge*) sú uložené iba v myšliach ľudí, majú abstraktný charakter. Je veľmi zložitá vyjadriť ich v určitej, pre iných ľudí prijateľnej a pochopiteľnej forme.

Rovnako aj priekopníci znalostného manažmentu I. Nonaka a H. Takeuchi [14] znalosti klasifikujú vo dvoch rovinách. Explicitné znalosti sú tie, ktoré vieme formulovať v rôznej podobe. Môže ísť o formu *fyzickú*, pričom znalosti sa artikulujú, uchovávajú „na papieri“, alebo *digitálnu*, kde ide o uloženie znalostí, taktík a princípov na elektronické médiá. Naopak, skryté alebo nevyslovené znalosti sú tie, ktoré nevieme jasne formulovať, vysloviť.

F. Nickols [12] opisuje skryté znalosti ako tie, ktoré pomáhajú vykonávať určité procesy alebo plniť úlohy, avšak nevieme vysvetliť, ako. Využívanie týchto znalostí je priamo premietnuté vo vykonávaní určitých činností. Ide o znalosti vysoko osobné, ťažko formalizovateľné, intuitívne, hlboko zakorenené v činoch a skúsenostiach jednotlivca, napríklad v podobe ideálov, hodnôt alebo emócií. Práve skrytý typ znalostí je kľúčový a tvorí podstatu manažmentu znalostí. Uplatniť a rozvinúť skryté znalosti nie je ľahké a veľmi často naráža na odpor a nepochopenie praxe. Uplatnenie totiž vyžaduje pomerne dlhý čas a vynaloženie veľkého množstva zdrojov potrebných na zmenu podnikovej kultúry. Podnikové manažmenty náklady na tento typ znalostí väčšinou odmietajú, pretože neprinášajú okamžité výsledky, možno ich zhodnotiť až dlhodobo.

V každom prípade platí, že práve znalosti hrajú rozhodujúcu úlohu v riadení moderného podniku. V súvislosti s tým si možno položiť viacero otázok, ktorých zodpovedanie zamestnáva súčasnú vedu. Ktoré znalosti sú pri riadení podniku

potrebné? Ako sa dostať k znalostiam, ako ich získať? Ako ich využiť? Práve preto je na ich správne a efektívne využívanie nevyhnutné zavádzať systém riadenia znalostí – manažment znalostí.

3. Prístupy k vymedzeniu manažmentu znalostí

Skúsenosti mnohých úspešných firiem v súčasnosti dokazujú, že práve komplexný a systémový prístup k znalostiam predstavuje jeden z hlavných faktorov účinného riadenia podniku. Manažment znalostí má veľké množstvo zástancov, ale aj kritikov, ktorí ho nepovažujú za nič iné ako za manažment informácií. Zástancovia manažmentu znalostí sa však odvolávajú na realitu, ktorá v praxi potvrdzuje, že to, čo hýbe súčasným vývojom, už dávno nie sú len informácie, ale že podstatné je na základe informácií docieľiť nové znalosti a tie potom vedieť úspešne aplikovať.

Ako teda správne odpovedať na otázku, *čo je to manažment znalostí alebo znalostný manažment*? Odpoveď existuje veľa, pritom sú často odlišné, a predsa pravdivé. Napríklad B. Newman [11] hovorí, že manažment znalostí je súbor procesov, ktoré zahŕňajú vytváranie, rozširovanie a využívanie znalostí. Ak sa nad tým pozornejšie zamyslíme, manažment znalostí je tu potom už stáročia v tej či onej forme. Nie je potom manažment znalostí náplňou práce filozofov, učiteľov, kňazov či politikov?

Americkí autori M. Alavi a D. Leidner [1] pripisujú manažmentu znalostí črty systematického a organizovaného procesu zameraného na získavanie, organizovanie a sprostredkovanie znalostí (explicitných aj skrytých) navzájom medzi ľuďmi (zamestnancami) tak, aby tieto znalosti mohli využiť na zefektívnenie a zvýšenie produktivity ich pracovnej činnosti.

Toto chápanie znalostného manažmentu zjednodušene a výstižne parafrázoval Truneček [21], keď znalostný manažment označil za „efektívne prepojenie tých, ktorí vedia, s tými, ktorí potrebujú vedieť“, a za premenu osobných znalostí na znalosti organizácie“.

Podobný prístup uplatňuje aj Zelený [23], keď manažment znalostí opisuje ako systematický a integrujúci proces riadenia a koordinácie portfólia aktivít spoločnosti, spojených so získavaním, s vytváraním, ukladaním, so vzájomnou výmenou, s fúzovaním, rozvíjaním a používaním znalostí jednotlivcov s cieľom dosiahnuť vyššiu podnikovú výkonnosť.

Manažment znalostí zavádzajú mnohé úspešne firmy, tento trend je však najviac viditeľný v nadnárodných korporáciách pôsobiach v oblasti finančníctva a *high-tech* priemyslu, v konzultačných a poradenských firmách, automobilkách a pod. Znalostný manažment možno rozdeliť do *dvoch skupín aktivít*:

- systematická podpora tvorby, výmeny a organizácie skrytých (implicitných) znalostí, ktoré sú v mysli človeka a len veľmi ťažko sa vyjadrujú slovami;
- manažment explicitných formálnych znalostí a súvisiacich procesov.

Hlavne druhá skupina, ktorá úzko nadväzuje na internet a informačné technológie, a spravidla sa presadzuje prostredníctvom sústredeného tlaku informatikov a výrobcov informačných technológií, sa rozvíja veľmi rýchlo a prejavuje o ňu veľký záujem odborná verejnosť i podniky.

Hlavnými cieľmi manažmentu znalostí sú podľa T. Davenporta a L. Prusaka [4] najmä:

- identifikovať, „zviditeľniť“ znalosť a poukázať na jej možné využitie v podniku;
- zaviesť v podniku „znalostnú kultúru“ podporou takých aktivít a činností zamestnancov, ktoré umožnia vzájomnú výmenu a poskytovanie informácií;
- vybudovať vhodnú infraštruktúru, systém fungovania znalostného manažmentu, čím sa nechápe len technická stránka, ale aj komunikácia medzi ľuďmi, spojenie techník a metód práce a podpora vzájomnej spolupráce.

Uvedené vymedzenie hlavných cieľov znalostného manažmentu vychádza z chápania znalosti ako procesu. V závislosti od chápania znalosti možno potom presnejšie identifikovať poslanie a úlohy znalostného manažmentu. Ak hovoríme o znalosti ako o stave mysle, znalostný manažment umožňuje rozširovať znalosti prostredníctvom učenia sa a poskytovania informácií. Objektové chápanie znalostného manažmentu je orientované na tvorbu databáz znalostí, ktoré môžu byť svojou štruktúrou porovnateľné s dátovými skladmi tvoriacimi súčasť informačných systémov podnikov. Chápanie znalosti ako procesu umožňuje stanoviť *hlavné úlohy* manažmentu znalostí. Ide najmä o:

- *Proces tvorby nových znalostí* – podniky v súčasnosti prosperujú vtedy, ak sú schopné vyvíjať a produkovať nové znalosti z rôznych oblastí. Vývoj týchto znalostí je založený na nových nápadoch, kreativite, expertíznych analýzach, skúsenostiach a pod.

- *Proces zabezpečenia a prístupnosti znalostí* – znalosti v podniku musia byť uchované na správnom mieste (databáze) a prístupné správnym ľuďom v správnom čase a v správnej forme.

- *Proces poskytovania a distribuovania znalostí* – znalostný manažment v podniku musí zabezpečiť, aby znalosti boli distribuované a doručované tým zamestnancom, ktorí ich môžu nejakým spôsobom využiť, pričom sledujú zefektívnenie práce a podnikové ciele.

- *Proces kombinovania dostupných znalostí* – veľa nových a užitočných znalostí vzniká práve kombináciou dostupných znalostí podniku, pričom sa môže prejaviť synergický efekt z tejto činnosti.

Efektívne riadenie znalostí by však malo zabezpečovať, aby sa znalosti nie len zhromažďovali a ukladali do databáz, ale aby sa aj racionálne využívali.

Predpokladom využívania znalostí v podniku je najmä ich neustále šírenie a sprostredkovanie správnym ľudom, v primeranom rozsahu a správnom čase, ako aj podpora manažmentu znalostí najmodernejšími informačnými systémami a informačnými technológiami.

4. Vytvorenie znalostnej kultúry v podniku – základný predpoklad zavedenia manažmentu znalostí

Riadenie podnikových znalostí môže byť efektívne iba vtedy, ak sa nestane len deklarovanou koncepciou, ale jeho aktívnou súčasťou sa stanú aj ľudia – ich práca, zvyky, kultúra. Znalostný manažment má viesť k tomu, aby si pracovníci vzájomne vymieňali nadobudnuté informácie a znalosti. To však vôbec nie je jednoduché. Znalosti „nosia“ ľudia vo svojich hlavách. Sú výsledkom ich vzdelania, skúseností a príležitostí a sú výsostne ich vlastníctvom, do ktorého nemôže nikto zasahovať.

Na dosiahnutie toho, aby si pracovníci dobrovoľne vymieňali svoje znalosti, by mal podnik predovšetkým umožniť svojim zamestnancom rozvíjať sa a zdokonaľovať a mal by im vysvetliť dôležitosť znalostí nielen pre nich samotných, ale aj pre podnik ako celok.

V podniku, v ktorom sa znalosti majú postupne stať rozhodujúcim faktorom, je nevyhnutná zmena v myslení ľudí, *zmena podnikovej kultúry*. Nie každá firemná kultúra automaticky umožňuje vzájomnú výmenu znalostí. Na posúdenie stavu v tejto otázke je vhodné analyzovať štýl organizácie z pohľadu pracovnej atmosféry. Organizácia s kreatívnejšou klímou (kde prevláda pracovný proces spojený s dôverou, akceptovaním chýb, stretávaním sa, tímovou prácou, dobrou komunikáciou, spoločným jazykom, ochotou riskovať, prijímať nové myšlienky a nápady, schopnosťou počúvať a pomôcť, oceňovaním poskytovania znalostí, iniciatívou) bude mať priaznivejšie predpoklady na vzájomnú výmenu znalostí ako menej kreatívna organizácia. Tá je charakterizovaná skôr individualistickým prístupom, vyšším stupňom vyhýbania sa neistote a riziku, ako aj uprednostňovaním zabehnutých pracovných postupov a dostupných znalostí. Takáto atmosféra vo firme je pre vzájomnú výmenu znalostí nevhodná. Aj keď ide o zložitý problém, isté riešenia možno nájsť, a tak prekonať prekážky dané menej podporujúcou klímou.

Podniková kultúra v moderných podnikoch sa teda musí riadiť pravidlom, že vzdelávanie a získavanie znalostí je nevyhnutné usmerňovať podľa potrieb podniku so snahou zosúladiť ich s osobnými cieľmi pracovníkov. Jedným zo spôsobov zdokonaľovania podnikového manažmentu dnes je projekt „učiacej sa organizácie“. Takáto organizácia sa prejavuje zvýšenou kapacitou učiť sa, adaptovať

a meniť sa prostredníctvom ľudí, ktorí sa učia, hovorí vo svojej práci P. Senge [17]. Individuálne vzdelávanie jednotlivcov však ešte nezaručuje učiacu sa organizáciu. V podniku je nevyhnutné zabezpečiť zmenu v spôsobe myslenia ľudí a vo filozofii podniku spojenú so zmenou podnikovej kultúry, ktorú R. Pfeifer a E. Umlaufová [15] definujú ako súbor predstáv, prístupov a hodnôt vo firme všeobecne, vzájomne využívaných a relatívne dlhodobo udržiavaných. Z hľadiska úspešného zavedenia manažmentu znalostí je potrebné vybudovať takú podnikovú kultúru, ktorá preferuje tímovú prácu a umožňuje výmenu informácií a znalostí. Pri plnení tejto úlohy môžu nastať problémy v rôznych oblastiach. Môžu byť spôsobené pracovnými návykmi, doterajšou podnikovou kultúrou, nevhodnou komunikáciou s vedením podniku a pod.

Na prekonanie týchto problémov je nevyhnutné vysvetľovať zmysel riadenia znalostí a jeho výhody pre pracovníkov podniku.

Ľudia potrebujú predovšetkým vedieť, ako pracovať v tímoch a ako navzájom komunikovať. Musia pochopiť, že význam a užitočnosť informácie nespočíva v jej uchovávaní a zatajovaní pred inými, ale naopak, informácia zvyšuje svoj význam a úžitok vtedy, ak je prístupná viacerým pracovníkom. Stále pretrváva mýtus, že odovzdanie informácie, znalosti, svojho vlastného *know-how* môže znamenať stratu pracovného miesta.

Príčinou takého správania je do istej miery aj to, že väčšina podnikov odmeňuje pracovníkov za ich individuálny úspech a dosiahnuté výsledky, nie za tímovú spoluprácu a podporu vzájomnej výmeny znalostí. Preto si pracovníci svoje informácie a znalosti chránia a považujú ich za svoju „konkurenčnú výhodu“ oproti ostatným.

Na prekonanie takéhoto, pre podnik nepriaznivo pôsobiaceho správania pracovníkov by mohla byť aj novovypracovaná štruktúra odmeňovania tých, ktorí informácie a znalosti „posúvajú“ ďalej.

Ak vychádzame z tvrdenia, že človek je primárnym nositeľom znalostného kapitálu – znalostí, potom práve ľudia sú pri realizácii projektu implementácie a využívania systému manažmentu znalostí tie najdôležitejšie zložky. Vyžadujú sa odborníci so skúsenosťami s projektmi znalostného manažmentu. Preto je nevyhnutná i podpora, vzdelávanie a tréning všetkých zainteresovaných interných pracovníkov, ktorí sa tak stávajú tzv. znalostnými pracovníkmi. Základným výrobným prostriedkom týchto pracovníkov sa potom stávajú znalosti, pričom sa podieľajú na ich tvorbe, uchovávaní, vzájomnej výmene a využívaní. Ide najmä o vzdelávanie a tréning v týchto oblastiach:

- Trénovanie osvojenia si koncepcie fungovania systému ako celku, teda nielen osvojenia si určitých zdanlivo jednoduchých operačných procedúr (vzájomná výmena znalostí, ich využívanie).

- Trénovanie schopnosti uchovávať informácie a znalosti napríklad vo forme dokumentov, jednotlivým znalostiam pripisovať vhodné atribúty, hodnotiť ich z hľadiska ich použiteľnosti a významu a pod.

- Osvojovanie si schopnosti rozhodnúť, či dané informácie sú znalosťou vhodnou na zaradenie do systému riadenia znalostí, ako aj trénovanie štandardných procedúr a identifikovanie úspešných praktík, trénovanie rozhodnutia, či znalosti majú byť prístupné, komu majú byť prístupné, akým spôsobom sa to má uskutočniť a pod.

- Stanovenie kritérií pre pracovníkov, ktorí rozhodujú o zaradení znalostí do databázy firemných znalostí a o ich využití. (Musia poznať odpovede napríklad na otázky: Možno znalosť použiť znova? Obsahuje daná informácia znalosť? Má byť obmedzený prístup ku konkrétnej znalosti, alebo má byť voľne prístupná?)

Vo vzťahu podniku k znalostným pracovníkom možno potom identifikovať určité úlohy podniku. Podnik musí znalostných pracovníkov predovšetkým získať a udržať si ich. Na zachovanie efektu práce so znalosťami v podniku je doslova nutné, aby sa so znalosťami pracovalo ako so systémom. To možno splniť len za podmienok neustálej starostlivosti o zvyšovanie vzdelanostnej úrovne firmy a jej pracovníkov. Vrcholový manažment musí v podniku vytvoriť takú atmosféru, aby pracovníci boli „hladní“ po nových informáciách a boli schopní pretvoriť ich na znalosti využiteľné v praxi, a najmä ochotní rozširovať ich vo svojom okolí v záujme synergie efektov z nich.

Truneček [21] prirovnáva súčasné snahy o zvyšovanie produktivity znalostných pracovníkov k snahám F. W. Taylora, ktorý sa zaoberal organizáciou výrobného procesu a produktivitou manuálnych pracovníkov.

V súčasnosti je vo vyspelých ekonomikách manuálna práca vo výrobe metodicky a prakticky zvládnutá. Predmetom diskusií však zostáva produktivita znalostných pracovníkov, resp. jej neustále zvyšovanie. Nastupujúci trend znižovania potreby manuálne pracujúcich, ktorí predstavujú náklady a tie je potrebné znižovať, považuje hlavne znalostných pracovníkov za kapitál, aktívum, ktoré treba neustále rozvíjať, a do ktorého je potrebné investovať. Prirodzeným dôsledkom popularizácie manažmentu znalostí a jeho implementácie do podnikovej praxe v zahraničí bolo aj vytvorenie novej riadiacej funkcie v podniku – *manažér znalostí* (*Chief Knowledge Officer* – CKO), ktorý riadi a koordinuje činnosti spojené s podnikovými znalosťami. Ak hovoríme o úspechu koncepcie znalostného manažmentu, žiadna organizácia nemá prirodzenú konkurenčnú výhodu, môže ju však získať tým, že odstráni prekážky brániace zavádzaniu znalostného manažmentu, vyškolí svojich zamestnancov, vytvorí tímy znalostných pracovníkov, všetkým zamestnancom zabezpečí neustály prístup k znalostiam, podporí ich trvalý rozvoj, čím podporí znalostnú kultúru organizácie.

5. Možné prínosy zavádzania koncepcie manažmentu znalostí

Aj napriek tomu, že implementácia manažmentu znalostí do praxe je vo svojej počiatočnej fáze, existuje viacero výskumných štúdií amerických autorov [1], ktoré sa touto problematikou zaoberajú. Dosiaľ nie je celkom jasné, či je uplatnenie manažmentu znalostí možné vo všetkých odvetviach priemyslu, alebo je vhodné len pre niektoré z nich. Rovnako nie je jasné, a z dlhodobého hľadiska ani empiricky overené, či využívanie manažmentu znalostí prináša výsledky zodpovedajúce obrovským investíciám vkladaným do tejto oblasti. Krátkodobé štúdie spomínaných autorov však dokazujú, že manažment znalostí prináša efekt a pre podnik z hľadiska jeho budúceho napredovania je veľkou výzvou a perspektívou.

Výsledky prieskumu využívania znalostného manažmentu [1] viedli k zaujímavým zisteniam. Uvádzame oblasti, v ktorých došlo k zlepšeniu výkonov na základe využitia manažmentu znalostí:

- *oblasť komunikácie* – zlepšenie komunikácie, jej zrýchlenie, väčšia iniciatíva prezentovať vlastné myšlienky či názory, väčšia zainteresovanosť zamestnancov na komunikácii;
- *efektívnosť práce* – skrátenie času potrebného na riešenie problémov, na tvorbu nových návrhov riešenia, rýchlejšie dosiahnutie výsledkov, zvýšenie celkovej efektívnosti podniku, zvýšenie produktivity práce;
- *finančná oblasť* – zvýšený obrat, zníženie nákladov, zvýšenie ziskovosti podniku;
- *oblasť marketingu* – kvalitnejšie poskytovanie služieb, orientácia na zákazníka, zavedenie cieleného marketingu a pod.

Aj ďalšie výsledky prieskumov realizovaných v zahraničí jednoznačne hovoria v prospech znalostného manažmentu. S odstupom času by mali byť výhody plynúce zo zavedenia týchto systémov ešte viditeľnejšie. Ch. Soo a kol. [18] uvádzajú, že vplyv zavedenia znalostného manažmentu na podnikové výkony je najviac viditeľný v oblasti inovácií – či už na základe zlepšenia doterajších procesov, produktov a služieb, alebo vyvinutím nových, efektívnejších spôsobov výroby. Miera úspechu znalostného manažmentu je teda vo výstupoch podniku založených na inováciách, plynúcich zo stratégií a praktík znalostného manažmentu v podniku.

Iní zahraniční odborníci [6, s. 4] argumentujú, že ak to, čo chceme v podnikaní dosiahnuť, je zvýšená výkonnosť a inovácie, musíme urobiť kroky smerujúce k ne-ustálemu zvyšovaniu kvality v procese vzdelávania nielen jednotlivcov, ale aj podniku ako celku. Znalosti o zákazníkoch, konkurencii, produktoch a výrobných postupoch majú veľkú hodnotu, pretože podľa L. Bryana [2] spravidla slúžia na dosiahnutie konkurenčnej výhody. V praxi je to však oveľa zložitejšie. Pre podnik nie je ľahké uskutočniť premenu týchto individuálnych znalostí uložených v mysliach zamestnancov na podnikové znalosti, ktoré by boli prístupné každému,

kto ich potrebuje. A. Inkpen a E. Tsang [8] svojím výskumom tiež potvrdzujú, že v podnikoch, ktoré sú schopné vytvoriť prostredie vhodné na efektívnu výmenu znalostí medzi jednotlivými oddeleniami a pracovníkmi, možno pozorovať vyššiu produktivitu ako v tých, ktoré nie sú pri výmene znalostí až také úspešné.

6. Manažment znalostí v slovenských podnikoch – pohľad do praxe

Koncepcia manažmentu znalostí v podobe, ako ju poznáme dnes, je za desať rokov svojej existencie už teoreticky podrobne spracovaná. Naskytá sa nám však otázka: ako funguje manažment znalostí v praxi? Aké sú praktické poznatky a skúsenosti s fungovaním manažmentu znalostí v našom prostredí? Odpoveď na tieto otázky môže byť zložitá, pretože ešte stále sa nájdu podniky, ktoré si nielenže neuvedomujú význam podnikových znalostí, ale ani dostatočne nedoceňujú úlohu informácií v každodennom fungovaní podniku. Slovenské podniky, ktoré nenastúpia zložitú cestu prechodu na znalostný podnik, len ťažko budú čeliť konkurencii na jednotnom európskom trhu.

V rámci nášho prieskumu [3], realizovaného začiatkom roka 2005 v slovenských podnikoch, sme sa pokúsili o prieskum názorov a skúseností s manažmentom znalostí v podnikateľskej praxi.

Výskumnú vzorku tvorilo 140 podnikov z odvetvia stavebníctva. Z hľadiska veľkosti podnikov² sme zaznamenali vo vzorke respondentov 30 % mikropodnikov, 43 % malých podnikov, 24 % stredných podnikov a 3 % podnikov, ktoré sme klasifikovali ako veľké.

Stavebníctvo sme vybrali za oblasť skúmania z toho dôvodu, že v rámci slovenského hospodárstva, ale aj v rámci Európskej únie zohráva podstatnú úlohu. Podľa Štatistického úradu Slovenskej republiky [24] slovenské stavebníctvo dosiahlo v prvom polroku 2005 priaznivé výsledky vo všetkých hlavných ukazovateľoch, ako sú rast tvorby HDP, stavebná produkcia, zamestnanosť, produktivita práce a priemerná mzda. Napokon je to aj z toho dôvodu, že v oblasti výroby stavebných podnikov, ale aj pri ich riadení je potrebné množstvo špecifických informácií a znalostí, ktoré sú základom inovácií a tvorby nových technológií a technologických postupov v stavebníctve. Ďalším dôvodom na výber odvetvia stavebníctva je spolupráca jedného z autorov príspevku (P. Mesároš) s výskumnými a profesijnými subjektmi v odvetví stavebníctva.³

² Pri klasifikácii podnikov sme vychádzali z Commission Recommendation 2003/361/EC on the Definition of SME's.

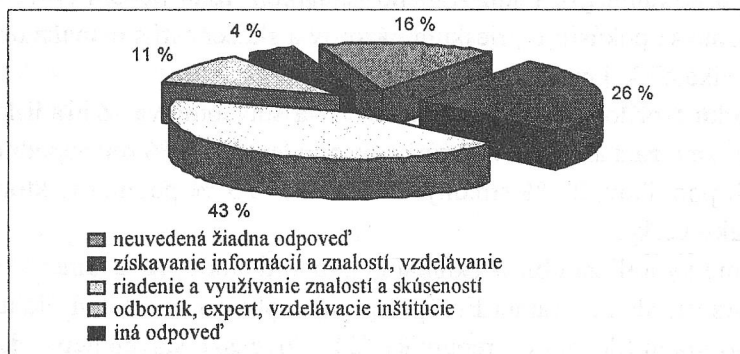
³ Konkrétne s Výskumným ústavom stavebnej informatiky v Košiciach, so Zväzom stavebných podnikateľov Slovenska, ako aj s Európskou federáciou stavebného priemyslu v Bruseli (FIEC), kde pôsobí (P. M.) ako člen pracovnej skupiny SOC-I, zaoberajúcej sa problematikou vzdelávania a realizáciou projektov na zvyšovanie kvalifikácie pracovníkov v stavebnom sektore na úrovni EÚ.

Na získanie údajov sme použili dotazník, ktorý obsahoval otázky týkajúce sa názorov na pojem *znalostný manažment* a na možnosti jeho využitia v podniku. Formou otvorených otázok sme poskytli priestor aj na vyjadrenie vlastných názorov na očakávané prínosy plynúce z využitia manažmentu znalostí v podniku. Zaujímalo nás aj vzájomné vymieňanie znalostí v danom podniku, ako aj subjektívny názor na kultúru, ktorá v podniku prevláda. V ďalšom texte stručne uvádzame niektoré zistenia a výsledky realizovaného prieskumu.

V otvorenej otázke sme respondentom ponúkli možnosť vyjadriť sa k pojmu *manažment znalostí*. Zozbierané odpovede boli kvalitatívneho charakteru a na ich kategorizáciu sme použili metódu obsahovej analýzy a zatriedili sme ich do viacerých názorovo príbuzných kategórií. Tieto kategórie sme stanovili tak, ako je uvedené v grafe 1. Preskúmali sme tiež, či vnímanie manažmentu znalostí závisí od veľkosti podniku.

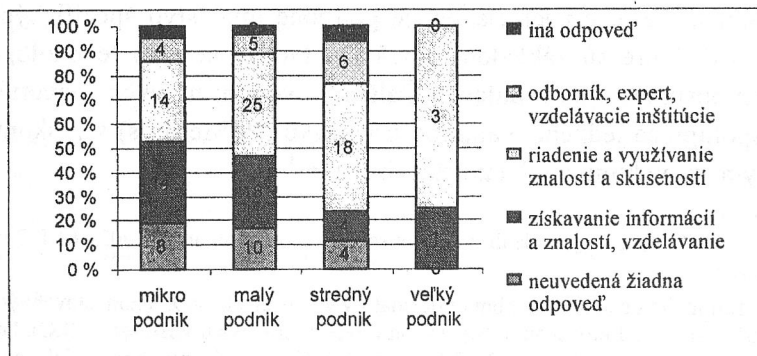
Graf 1

Kategorizácia slovných odpovedí na otvorenú otázku týkajúcu sa chápania pojmu *manažment znalostí*



Graf 2

Predstavy o pojme *manažment znalostí* na základe veľkosti podniku



Ako je uvedené v grafe 2, najfrekvencovanejšia skupina odpovedí, nezávisle od veľkosti podniku, uvádzala, že manažment znalostí vníma ako riadenie a využívanie znalostí a skúseností. Číselné hodnoty uvedené pri jednotlivých kategóriách v grafe 2 predstavujú absolútny počet respondentov, ktorí označili konkrétnu odpoveď. Po uskutočnení Pearsonovho χ^2 -testu sme nezaznamenali vzťahy vypovedajúce o tom, že vnímanie manažmentu znalostí závisí od veľkosti podniku ($\chi^2 = 10,64$ a hodnota $p = 0,56$; čo nie je významný vzťah). Zhrnutie uvedených zistení nás vedie k záveru, že väčšia časť respondentov správne vníma podstatu manažmentu znalostí a jeho význam pre podnikovú prax.

Ďalšie výsledky ukázali, že výmena znalostí na základe osobných a priateľských vzťahov so spolupracovníkmi prebieha v 41 % podnikov. Skutočnosť, že niektoré skúmané podniky majú zavedené vnútorné smernice a postupy na výmenu informácií a znalostí na základe vzťahov nadriadenosti a podriadenosti, ako aj funkčnej príslušnosti, potvrdzuje aj ďalšie zistenie. Takmer tri štvrtiny (71 %) respondentov uvádzajú, že znalosti sa v ich podniku vymieňajú a rozširujú na základe pracovných vzťahov. Z hľadiska posudzovania podnikovej kultúry je zaujímavý aj podiel podnikov, v ktorých prebieha výmena znalostí na základe dobrovoľnosti. Túto možnosť označilo 31 % respondentov. Dobrovoľnosť v našom prípade neznamená to, že zamestnanci pristupujú k rozširovaniu poznatkov svojvoľne a nekoordinovane, že poznatky „rozdávajú“ komukoľvek a kedykoľvek. Výmenu poznatkov a ich rozširovanie na báze dobrovoľnosti chápeme ako proces, v ktorom jednotliví pracovníci poznajú hodnotu daných znalostí, ktorými disponujú; vedia, akým spôsobom ich využiť, v akom čase, na akom mieste a v akej forme ich poskytnúť tým správnym subjektom, spolupracovníkom alebo vedeniu podniku. Tomuto spôsobu výmeny znalostí pripisujeme najväčšiu dôležitosť pri hodnotení podnikovej kultúry, ktorá je jedným z predpokladov zavedenia manažmentu znalostí.

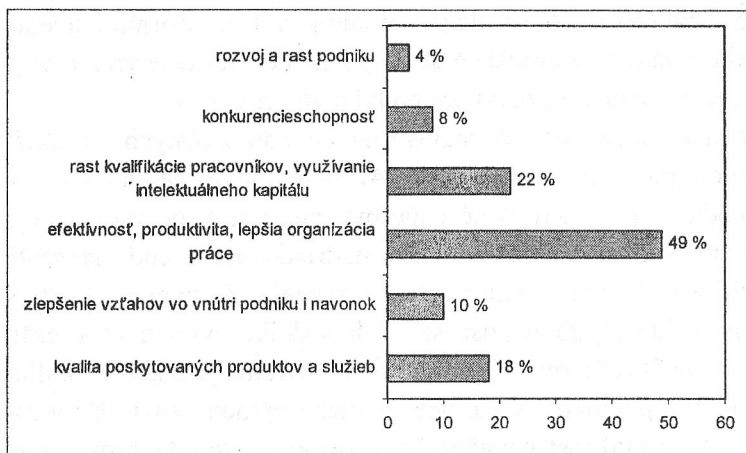
K podobným výsledkom dospeli v rámci svojich výskumov aj americkí autori Alavi a Leidner [1], ktorí podnikovú kultúru v organizácii považujú za dôležitý predpoklad fungovania znalostného manažmentu v podniku. Štúdiá realizovaná v Českej republike [10] tiež dokázala vzájomné súvislosti medzi podnikovou kultúrou a spôsobom výmeny znalostí, s vplyvom na fungovanie znalostného podniku.

Pochopenie koncepcie manažmentu znalostí, ako aj prínosov z neho plynúcich je predpokladom zavedenia manažmentu znalostí v slovenských podnikoch. Aké prínosy očakáva podľa nášho prieskumu podniková prax v odvetví stavebníctva na Slovensku? Tu sme opäť pristúpili k možnosti poskytnúť respondentom priestor na slovné vyjadrenie očakávaných prínosov. Možnosť vyjadriť sa k tejto otázke využilo iba 65 % respondentov. Prínosy, ktoré očakávajú slovenské stavebné podniky od zavedenia manažmentu znalostí, sme kategorizovali do

názorových skupín uvedených v grafoch 3 a 4. Zvýšenú efektívnosť, produktivitu, lepšiu organizáciu práce očakáva až 49 % podnikov, a to nezávisle od veľkosti podniku.

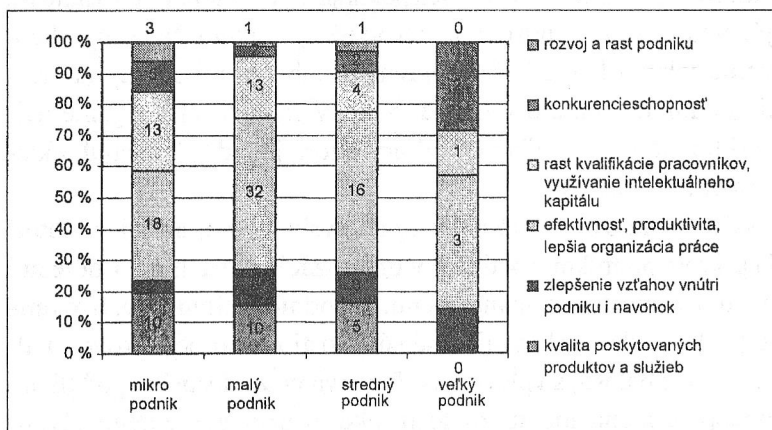
Graf 3

Očakávané prínosy zo zavedenia manažmentu znalostí v percentuálnom vyjadrení



Graf 4

Očakávané prínosy zo zavedenia manažmentu znalostí v závislosti od veľkosti podnikov v absolútnom vyjadrení



Záver

Zmeny trhového prostredia, v ktorom sa výrobky, trhy a pravidlá menia v krátkom časovom horizonte, vyvolávajú potrebu zvyšovania výkonnosti podniku a efektívneho riadenia. Táto situácia si vyžiadala vznik novej disciplíny v manažmente –

manažmentu znalostí. Potreba zavádzania novej koncepcie manažmentu znalostí vychádza zo širšieho sociálno-spoločenského kontextu prechodu do novej éry znalostí. Manažment znalostí koncentruje všetky vývojové trendy posledných rokov, a navyše sa snaží rozvinúť systematický spôsob, ako intelektuálny kapitál identifikovať, získavať, udržiavať a využívať. Práve vzájomná výmena znalostí významne podporuje prechod k znalostnému podniku. K tomu je však potrebná taká podniková klíma, v ktorej je získavanie informácií a znalostí, ako aj ich vzájomná výmena tou najvyššou prioritou. Bez kolobehu neustáleho objavovania, výmeny a využívania znalostí nemôže podnik existujúci v turbulentnom prostredí obstať v konkurenčnom boji, pretože práve znalosti sú dnes jedným z najcennejších podnikových aktív.

Znalosti budú mať čoraz väčší význam pre konkurenčnú schopnosť tak pracovníkov, ako aj podnikov. Tvorba znalostí si vyžaduje značné úsilie oboch strán. Pracovníci sa snažia neustále vytvárať nové implicitné znalosti, kým podniky sa usilujú sprístupniť implicitné znalosti pracovníkov pre iných. Z týchto rozdielnych pozícií sa môže rozvíjať proces, ktorého dynamika sa čoraz viac zvyšuje a ktorý podnikom pomáha neustále rozvíjať nové znalosti. Podporovať a zabezpečovať plynulý priebeh tohto procesu je úlohou, s ktorou sa podnikový manažment musí vyrovnáť, a to práve prostredníctvom manažmentu znalostí. Iba tak bude schopný rozvíjať svoju inovačnú schopnosť a čeliť neustále silnejúcim konkurenčným tlakom.

Realizovaný čiastkový prieskum ukázal určitý trend dobrovoľnej výmeny znalostí, ako aj trend uvedomovania si prínosov manažmentu znalostí zo strany podnikov. Práve takéto pozitívne smerovanie podporuje proces prechodu k znalostnému podniku, v ktorom znalosti a intelektuálny kapitál budú nielen konkurenčnou výhodou, ale i predpokladom jeho úspešného fungovania v znalostnej spoločnosti.

Literatúra

- [1] ALAVI, M. – LEIDNER, D.: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25, 2001, č. 1, s. 107 – 136.
- [2] BRYAN, L.: Making the Market in Knowledge. *The McKinsey Quarterly*, 2004, č. 3, s. 101 – 111.
- [3] ČARNICKÝ, Š. – MESÁROŠ, P.: Manažment znalostí z pohľadu teórie a praxe. *Acta Oeconomica Cassoviensia* N°9, Košice, 2005, s. 50 – 57.
- [4] DAVENPORT, T. H. – PRUSAK, L.: *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press 1998. ISBN 0-87584-655-6.
- [5] DRUCKER, P.: *Postkapitalistická spoločnosť*. Praha: Management Press 1993. ISBN 80-85603-31-4.
- [6] Expert Perspectives and Analysis on KM Trends: Cutting-edge Methods to Align KM with Company Strategy. *Knowledge Management Review*, 7, 2005, č. 6.
- [7] HUBER, G. P.: Organizational Learning: the Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2, 1991, č. 1, s. 88 – 115.

- [8] INKPEN, A. – TSANG, E.: Social Capital, Networks, and Knowledge Transfer. *Academy of Management Review*, 30, 2005, No. 1, s. 146 – 165.
- [9] LOSHIN, D.: *Business Intelligence*. San Francisco: Morgan Kaufmann 2003. ISBN 1-55860-916-4.
- [10] MLÁDKOVÁ, L.: Knowledge Management in Companies in Czech Republic. *Ekonomika a manažment podniku*, 2, 2004, č. 1, s. 19 – 27.
- [11] NEWMAN, B.: An Open Discussion of Knowledge Management (1991).
<http://www.km-forum.org/what_is.htm>
- [12] NICKOLS, F.: The Knowledge in Knowledge Management. In: J. W. Cortada & J. A. Woods (eds.): *The Knowledge Management Yearbook 2000 – 2001*. Woburn: Butterworth-Heinemann 2002, s. 12 – 21.
- [13] NONAKA, I.: Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5, 1994, č. 1, s. 14 – 37.
- [14] NONAKA, I. – TAKEUCHI, H.: *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: University Press 1995. ISBN 0-19-509269-4.
- [15] PFEIFER, R. – UMLAUFOVÁ, E.: *Firemní kultura*. Praha: Grada 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [16] POLANYI, M.: *The Tacit Dimension*. London: Routledge and Keoan, 1966. ISBN 0-844-6599-1.
- [17] SENGE, P. M.: *The Fifth Discipline*. New York: Doubleday 1990. ISBN 0-385-26095-4.
- [18] SOO, CH. – DEVINNEY, T. – MIDGLEY, D. – DEERING, A.: Knowledge Management: Philosophy, Processes, and Pitfalls. *California Management Review*, 44, 2004, č. 4, s. 129 – 150.
- [19] SOKOL, M.: Poznatková ekonomika: problémy a výzvy. *Ekonomický časopis/Journal of Economy*, 50, 2002, č. 1, s. 85 – 106.
- [20] TOFFLER, A.: *Šok z budoucnosti*. Praha: SPN 1992. ISBN 0-55-3277-375.
- [21] TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing 2003. ISBN 80-86419-35-5.
- [22] VEBER, J.: *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press 2002. ISBN 80-7261-029-5.
- [23] ZELENÝ, M.: Knowledge as Coordination of Action. *Human Systems Management*, 15, 1996, s. 211 - 213.
- [24] ŠÚ SR: *Stavebná produkcia, zamestnanci a mzdy v stavebných podnikoch*. Bratislava: Štatistický úrad SR, č. 6, 2005, august 2005.