

IMPLEMENTÁCIA ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU DO PODNIKOVEJ PRAXE

Zuzana Závarská

ABSTRAKT

Príspevok sa zaoberá teoretickými aspektmi a praktickými aplikáciami využívania znalostného manažmentu v praxi právnických osôb podnikajúcich na území Slovenskej republiky a podrobnejšie rozpracováva jednotlivé fázy implementácie znalostného manažmentu do podnikovej praxe.

KLÚČOVÉ SLOVÁ: znalostný manažment, dáta, informácie, znalosti, zdieľanie znalostí, pilotné projekty, projektový tím

JEL klasifikácia: M19, L21, J24

ÚVOD

V súčasnej turbulentnej dobe sa znalosti stávajú najcennejším kapitálom podniku. Rozširujúca sa globalizácia núti podniky prenikať aj do menej známych oblastí, čo núti podnikový manažment sústrediť pozornosť nie len na tradičné rozvojové zdroje, ktorými sú materiálové zdroje, finančné zdroje a pracovná sila, ale aj na doteraz menej uznávaný a využívaný zdroj – znalosti.

Neustále zmeny v prostredí, v ktorom sa podnik nachádza, nútia manažérov prehodnotiť ich pohľad na vedomosti či znalosti a prístup k nim. V dnešnom rýchlo meniacom sa svete prestáva byť dôležitým naučiť niekoho niečo ako dané, pretože to môže zajtra znamenať, že naučená skutočnosť už nie je pravdou. A práve preto schopnosť nájsť si správne informácie v správnom čase je omnoho dôležitejšia než kedykoľvek predtým.

VYMEDZENIE A ZÁKLADNÁ CHARAKTERISTIKA ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU

Znalostný manažment je čoraz častejšie sa vyskytujúcim pojmom nie len v odborných kruhoch. Je prirodzeným revolučným krokom, výsledkom efektívneho využívania existujúcich a dôverne známych informačných technológií, ktoré napomáhajú zbieraniu, zhromažďovaniu, triedeniu, uchovávaniu a prezentácii relevantných informácií v podniku takým spôsobom, ktorý napomôže zamestnancom a manažérom získať vyčerpávajúce informácie z konkrétnej nimi požadovanej oblasti, napr. pri riešení problémov, pri investičnom rozhodovaní, pri strategickom plánovaní a pod. Úlohou znalostného manažmentu je sprístupniť vedomosti v rámci podniku tým, ktorí ich potrebujú, tam, kde ich potrebujú, vtedy, keď ich potrebujú a vo forme, v akej ich potrebujú za účelom zvýšenia výkonnosti zamestnancov, ale aj celého podniku.

Znalostný manažment je proces, ktorý využíva vedomostné aktíva podniku. Avšak existuje rozdiel a určitá spojitosť medzi pojmami ako sú znalosti, informácie a dáta. Ako príklad možno uviesť zoznam zamestnancov podniku s uvedením ich pracovnej pozície,

vzdelania a ostatných osobných údajov. Takýto zoznam predstavuje dáta. Vyselektovaním zamestnancov s vysokoškolským vzdelaním ekonomického zamerania získa manažér informáciu, koľkí zamestnanci spĺňajú dané kritérium a ktorí sú to. Informáciu v podstate predstavujú relevantné dáta obsahujúce určitý účel. Jedine užívateľ rozhodne, či sa dáta stanú informáciami alebo zostanú len prostými dátami. V súvislosti s dátami a informáciami je potrebné zadefinovať aj pojem znalosti. Znalosť je hodnota extrahovaná z informácie. Znalosť je informáciou, ktorou zamestnanec či manažér disponuje, rozumie jej a môže ju kedykoľvek na požiadanie opätovne získať. Príkladom môže byť rozhodnutie manažéra, či dosadí na miesto vedúceho ekonomického oddelenia niekoho z externých alebo interných zdrojov. Ak je v podniku zamestnaných viacero vysokoškolsky vzdelaných ľudí s ekonomickým zameraním, môže sa rozhodnúť pre niektorého z nich.

Znalosti možno vo všeobecnosti rozdeliť na explicitné a implicitné (tacitné) znalosti. Explicitné znalosti je možné vysloviť, nakresliť alebo inak znázorniť. Implicitné znalosti sú vytvárané interakciou explicitných znalostí a skúseností, intuície a osobných predstáv jedinca. Sú preto ťažko komunikovateľné. Príkladom môže byť schopnosť jedinca úspešne dojednať kontrakt.

ZNALOSTNÝ MANAŽMENT V PODMIENKACH SLOVENSKEJ REPUBLIKY

V slovenských podnikoch možno považovať nedostatočné vnímanie dôležitosti informácií za jednu z vážnych prekážok rozvoja konkurencieschopnosti slovenských podnikov. Je potrebné uvedomiť si, že podstata aplikácie znalostného manažmentu nie je v informačných technológiách. Tie len vytvárajú potrebnú infraštruktúru a sú len nástrojom umožňujúcim efektívnejšiu aplikáciu znalostného manažmentu.

Prínosom znalostného manažmentu pre prax slovenských podnikov môže byť vytváranie podmienok na adaptáciu v nových podmienkach globalizácie. Predpokladom pre takúto adaptáciu je aplikácia znalostného manažmentu, t.j. vytváranie a využívanie nových znalostí a rozvíjanie už získaných znalostí, ktoré sú archivované v znalostnom systéme podniku s cieľom generovania konkurenčnej výhody.

Na základe prieskumu z roku 2003 pod názvom „Marketingová pripravenosť slovenských podnikov v podmienkach vstupu SR do EÚ a globalizácie svetového trhu“, do ktorého bolo zapojených 268 podnikov podnikajúcich na území SR, prevažne vo východoslovenskom regióne, bolo možné konštatovať, že napriek tomu, že žijeme v znalostnej spoločnosti, mnohé slovenské podniky nedoceňujú význam informácií z pohľadu tvorby konkurenčných výhod. Manažéri slovenských podnikov uprednostňujú finančný kapitál pred kapitálom intelektuálnym a orientujú sa na činnosti, ktoré prinášajú krátkodobý efekt. Mnohí zamestnanci sú cennými zdrojmi znalostí len preto, že ich nie sú ochotní zdieľať, pričom iní zamestnanci by boli schopní využívať tieto znalosti omnoho efektívnejšie. Zmena takéhoto prístupu zamestnancov je rozhodujúca pre úspešnú aplikáciu znalostného manažmentu.

NÁVRH PRÍSTUPU PODNIKU K ZNALOSTNÉMU MANAŽMENTU

Podnik by si mal zvážiť hlavnú filozofiu prístupu k znalostnému manažmentu. Ideálny stav nastáva vtedy, keď je rozvoj znalostného manažmentu v záujme vedenia podniku.

Samotný návrh prístupu podniku k zavádzaniu znalostného manažmentu možno rozdeliť na prípravnú fázu, fázu plánovania, fázu implementácie a ďalší postup.

Prípravná fáza

Zavedenie znalostného manažmentu je značne zložitý problém, ktorý vyžaduje:

1. prepojenie všetkých aktivít smerujúcich k zavedeniu znalostného manažmentu v podniku na strategické ciele podniku,
2. rozvoj samotných informácií a znalostí,
3. rozvoj ľudských zdrojov, organizačnej štruktúry a kultúry a
4. rozvoj komunikačnej a informačnej technológie.

Celý proces zavedenia znalostného manažmentu je charakterizovaný participáciou ľudí z rôznych organizačných útvarov a potrvá dlho, kým bude tento proces úspešne dokončený.

V stredných a veľkých podnikoch je obzvlášť zložitá zavádzať znalostný manažment vo forme „grand pian“, t.j. vo všetkých strategických oblastiach naraz. V takýchto prípadoch je vhodnejší prístup formou „pilot project“, t.j. formou pilotných projektov, ktoré by boli vzorom a iniciovali ďalšie projekty s cieľom upevniť filozofiu znalostného manažmentu v podniku.

Vybrané pilotné projekty by mali priamo podporovať naplnenie strategických cieľov podniku. Aktivity vyvíjané v rámci pilotných projektov by mali vo významnej miere závisieť na informáciách a vedomostiach. A v neposlednom rade by mali byť zamestnanci vykonávajúci tieto činnosti pozitívne naladení voči zdieľaniu informácií a znalostí.

V prípravnej fáze je potrebné preskúmať počiatočnú úroveň riadenia znalostí a úroveň znalostí vo vybraných oblastiach pomocou:

- a) auditu inventáru vedomostí (knowledge inventory audit) a
- b) ocenenia úrovne riadenia vedomostí (knowledge management assesment).

Audit inventáru vedomostí

Pri audite inventáru vedomostí je možné použiť metódu založenú na poznatkoch a skúsenostiach CCTA (Central Communications and Telecommunications Agency). Jej výhoda spočíva v systematickej analýze zdrojov vedomostí, pričom výsledkom je prehľadná mapa zdrojov vedomostí a ich tokov. Príkladom môže byť vyvinutie úspešného produktu na základe poznania zákazníckych potrieb.

Výsledkom auditu je zosumarizovanie jednotlivých vedomostí s ich bližším popisom, vrátane vlastníka, miesta, kde sa nachádzajú, formátu a spôsobu použitia.

V slovenských podnikoch možno očakávať, že väčšina potrebných informácií existuje, avšak je prístupná len určitému obmedzenému okruhu zamestnancov či manažérov. V prípade tacitných znalostí väčšinou chýba mechanizmus na ich šírenie.

Ocenenie úrovne riadenia vedomostí

Knowledge management assesment tool je metóda rozšírená o analýzu dynamiky procesov znalostného manažmentu. Pri tomto hodnotení ide o diagnózu súčasného pokrytia aktivít znalostného manažmentu v jednotlivých vybraných oblastiach. Samotné hodnotenie sa realizuje formou štruktúrovaného dialógu s kľúčovými pracovníkmi danej oblasti. Otázky sú rozdelené do desiatich skupín, pričom každej skupine sa pridelia body v škále od 0 do 10.

1. vodcovstvo – v rámci tejto skupiny otázok sa zisťuje, či je jasne definovaná úloha vedomostí v rámci misie podniku a do akej miery je definovaná zodpovednosť za vedomostné stratégie,
2. meranie – zisťuje sa, do akej miery sa v podniku systematicky meria a riadi intelektuálny kapitál,
3. procesy – hodnotí sa systematickosť smerovania aktivít znalostného manažmentu ku obchodným výsledkom podniku,
4. explicitné vedomosti – hodnotí sa kvalita zdrojov informácií a mechanizmov na ich využitie,
5. tacitné vedomosti – zisťuje sa miera zabezpečenia zdieľania tacitných vedomostí v podniku,
6. kultúra – zisťuje sa stupeň zavedenia kultúry v podniku podporujúcej akvizíciu, tvorbu, zdieľanie, využívanie a opakované využívanie individuálnych a podnikových znalostí,
7. vedomostné centrá – definujú sa miesta, v ktorých sa sústreďujú vedomosti,
8. využívanie – zisťuje sa, do akej miery sú vedomosti premietané do hodnoty produktov a do akej miery sú využívané na tvorbu nových vedomostí,
9. ľudia a ich zručnosti – zisťuje sa, do akej miery je znalostný manažment ako kľúčová manažérska zručnosť osvojená u manažérov,
10. technologická infraštruktúra – sleduje sa využitie technologických systémov pre zlepšenie tokov poznatkov a vytvorenie organizačnej pamäte.

Výsledok analýzy sa pre lepšiu prehľadnosť vizualizuje prostredníctvom radarového diagramu. V podnikoch, ktoré ešte len začínajú so znalostným manažmentom, býva zvyčajne dobre rozvinutá technologická infraštruktúra, procesy a vedomostné centrá. Na druhej strane však tieto podniky postrádajú meranie, riadenie tacitných vedomostí, kultúru podporujúcu prirodzené zdieľanie vedomostí a prepojenie ľudí a vedomostí.

Po vykonaní oboch auditov, po sumarizácii výsledkov a po ich porovnaní so želaným budúcim stavom treba identifikovať aspekty uvedené vyššie, na ktoré sa pri realizácii projektov v daných oblastiach treba orientovať.

Fáza plánovania

Po vyhodnotení existujúceho stavu a identifikácii aspektov, na ktoré sa treba pri realizácii projektov zamerať, sa vyberie taký problém súvisiaci so znalostným manažmentom, ktorý sa v danom procese javí ako najpodstatnejší. Pre tento problém sa potom zostaví plán postupu zavedenia zmeny. Vo všeobecnosti bude tento plán obsahovať nasledujúce položky: cieľ zmeny, výstupy projektu, projektový tím, akčný plán s míľnikmi, meranie výkonnosti a potrebné finančné zdroje.

Cieľ projektu musí byť jasne prepojený na víziu a strategické ciele podniku.

Výstupy projektu závisia od konkrétneho problému, avšak vo všeobecnosti sa zameriavajú na realizáciu bezproblémového a systematického prístupu k chýbajúcim znalostiam a na tvorbu potrebných infraštruktúr. Vo vzťahu k samotným znalostiam a znalostnému manažmentu by sa plán podľa výsledkov auditu mal zamerať na iniciáciu procesov, ktoré zlepšia, resp. zabezpečia potrebné znalostné toky (prístup k interným a externým znalostiam), ďalej na tvorbu báz znalostí, prípadne na vytvorenie znalostných centier a pod. Pri zabezpečovaní potrebných znalostí pre zvolený problém je potrebné riešiť

aj základné infraštruktúry, ktorými sú ľudské zdroje, organizačná štruktúra a komunikačné a informačné technológie.

V rámci riadenia ľudských zdrojov je dôležité viesť ľudí k záujmu o vlastný rozvoj a učenie sa novým veciam a k ochote nadobudnuté znalosti využívať a zdieľať. V tejto súvislosti možno využiť nástroje, ako napr. hodnotenie zamestnancov a rôzne formy ich odmeňovania. Dôležité je nezameriavať sa výlučne na individualistické hodnotenie a odmeňovanie, ale zaviesť meranie a odmeňovanie príspevku jednotlivca k zdieľaniu znalostí a intelektuálnemu kapitálu a uznávať tých, ktorí sú kreatívni a ochotní znalosti zdieľať. Bežné aspekty slovenskej kultúry, ako napr. obava z neistoty (strata práce) a neustále väčšia preferencia individualizmu, môžu znalostné procesy do určitej miery zabrzdiť.

Pri realizácii projektu je nevyhnutné zaviesť organizačné štruktúry, ktoré podporia zdieľanie znalostí potrebných pre realizáciu zvoleného znalostného problému. Najúčinnším spôsobom je dať dohromady ľudí s rôznymi znalosťami a nechať ich tieto znalosti zdieľať, využívať a tvoriť nové. Môže sa jednať o projektový tím alebo virtuálny tím. V prípade virtuálneho tímu sa spájajú ľudia z rôznych oblastí aj mimo vlastnej organizácie. Ešte jednoduchším riešením pre menej náročné projekty je ustanovenie diskusného fóra.

Komunikačné a informačné technológie predstavujú dôležitú súčasť riešenia daného znalostného problému. Mnohé stredné a veľké podniky disponujú intranetovou technológiou. Vzhľadom na jej nedostatky (absencia personalizácie, efektívneho vyhľadávania, komunikácie a integrovaného prístupu k rôznym interným a externým zdrojom) je vhodné zaviesť napr. Intranet Portál (na báze Oracle), ktorý by vytvoril efektívnu informačno-komunikačnú platformu v rámci podniku. Podnikový portál by tak ponúkal jediný vstupný bod ku všetkým podnikovým informáciám uloženým v existujúcich databázach.

Zostavenie vhodného *projektového tímu* bude pre úspech projektu nesmierne dôležité. Pre zabezpečenie kvalifikovaného tímu je potrebné, aby tím okrem zástupcu útvaru implementácie znalostného manažmentu tvorili pracovníci útvarov, ktorého sa daný znalostný problém týka, t.j. útvaru ľudských zdrojov, útvaru informačných technológií a útvaru riadenia organizácie. Pri konkrétnom výbere členov tímu treba klásť dôraz na entuziazmus, odborné znalosti, ambície a iniciatívu, schopnosť asimilovať informácie a znalosti, schopnosť s nimi pracovať, schopnosť spolupracovať a komunikovať a schopnosť riešiť problémy.

Reálne postavený *akčný plán* vrátane vhodne vytýčených míľnikov vytvára dobré predpoklady pre úspešnú realizáciu projektu. Pri jeho zostavení treba pamätať aj na čas potrebný hneď na začiatku projektu pre vytvorenie zdieľaného mentálneho modelu tímu, testovacie chody, školenia, spracovanie priebežných správ pre vedenie a sponzorov projektu. Ďalej treba rátať s časom potrebným na udržanie ich záujmu a podpory a na priebežné komunikovanie dosiahnutých výsledkov smerom do vnútra podniku.

I keď programy a iniciatívy znalostného manažmentu nepatria medzi programy, ktorých dopad na podnik možno vidieť zo dňa na deň, je vhodné *merať stupeň úspechu projektov*. Je možné vykonať hodnotenie spokojnosti používateľov výstupov projektu a zákazníkov daného útvaru pomocou dotazníka pred projektom a po jeho ukončení. Projekčný tím by sa mal ďalej pokúsiť o odhad dopadu projektu na finančné výsledky daného útvaru a taktiež zistiť vnímanie problematiky znalostného manažmentu vo firme pomocou dotazníka pred projektom a po jeho ukončení.

Pri zavádzaní programov znalostného manažmentu si treba uvedomiť, že tieto programy vyžadujú určité *finančné prostriedky*, prinajmenšom na vyškolenie projektového tímu, na zavedenie intranetového portálu a na konzultačné služby.

Fáza implementácie

Aj najlepšie zostavený plán projektu nedáva istotu vyhnúť sa problémom počas jeho implementácie. V prípade znalostného projektu ide navyše o komplikovaný problém, ktorého riešenie vyžaduje použiť stratégiu organizačného rozvoja, čo iniciuje až proces zmeny kultúry organizácie. Preto pri implementácii znalostného projektu možno takmer s istotou očakávať viacero problémov.

Jednou z najčastejších prekážok je všeobecný odpor voči akýmkoľvek zmenám v podniku. Ten môže byť zapríčinený strachom z niečoho nového, pocitom neistoty prameniaticim z myšlienky zdieľania svojich vedomostí, či obavou zo straty svojej pozície. Odpor možno zmierniť, ak pracovníkov, ktorí danú aktivitu vykonávajú, vedenie podniku zapojí do procesu už od samotného začiatku. Ďalšou prekážkou býva nedostatočná absorpčná kapacita – schopnosť pracovníkov, ktorí danú aktivitu vykonávajú, vedomosti udržať, rozpoznať ich skutočnú hodnotu a využiť ich. Medzi ďalšie problémy súvisiace s implementáciou znalostného projektu patrí frustrácia členov tímu z oneskoreného dostavenia výsledkov a nedostatok času členov tímu.

Vedenie podniku by malo projekty podporovať aj v ich kritických fázach. Existujúca firemná kultúra by sa postupne mala meniť na kultúru podporujúcu znalostný manažment, t.j. neustále učenie sa a zdieľanie znalostí by sa malo stať žiadaným a uznávaným cieľovým správaním sa pracovníkov. Znalostné procesy by sa mali zavádzať a rozvíjať systematicky a na profesionálnej úrovni a mali by byť koordinované znalostným centrom. Znalosti by mali byť chápané ako zdroje a technologická infraštruktúra by mala znalostné projekty podporovať ako „špeciálne“ projekty, a nie ako jedny z mnohých projektov v podniku, ktoré si tiež nárokujú na podporu.

Ďalší postup

Implementácia znalostného manažmentu v podniku v konečnom dôsledku znamená implementáciu novej filozofie vo všetkých jej aktivitách. Podľa doterajších skúseností firiem, ktoré znalostný manažment zavádzali, sú úspešné tie znalostné programy, ktoré dokázali prejsť z izolovaných iniciatív na začiatku zavádzania zmeny k programu, ktorý pokrýval celú firmu. Tento prístup však vyžaduje trpezlivosť a veľkú výdrž. Doterajšia prax naznačuje, že trvá približne 3 až 5 rokov (u firiem, ktoré už mali základ, na ktorom mohli budovať), kým sa vo firme podarí vytvoriť efektívnu kultúru podporujúcu zdieľanie znalostí a kým sa praktiky znalostného manažmentu stanú samozrejmosťou rutinou.

ZÁVER

Prístup podniku k znalostnému manažmentu je skôr problémom organizačným a kultúrnym než technickým. Väčšina slovenských podnikov disponuje postačujúcou technologickou základňou pre implementáciu a využívanie znalostného manažmentu, avšak neochota ľudí zdieľať znalosti, neochota podstúpiť zmenu, strach zo straty svojej pozície v dôsledku poskytnutia relevantných informácií iným zamestnancom a v neposlednom rade aj nedôvera voči výsledkom projektov znalostného manažmentu sú veľkými prekážkami, ktoré musí každý podnik prekonať.

Znalostný manažment nie je len ďalšou módnou manažérskou vlnou. Je skutočnosťou a logickým vyústením minulého vývoja, pretože znalosti sa musia stať základom konkurenčnej výhody slovenských podnikov.

LITERATÚRA

1. DRUCKER, P. F.: Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2000. 192 s. ISBN 80-7261-021-x
2. JIRÁSEK, J. A.: Znalostní kapitál. In: Moderní řízení, roč. 35, 2000, č. 6, s. 4-7, ISSN 0026-8720
3. MESÁROŠ, P.: Knowledge management and information technology for knowledge management. In: Ekonomika a manažment podniku, 1, 2003, 1, s. 73 – 84. ISSN 1336-4103
4. MESÁROŠ, P.: Knowledge management and the role of knowledge management systems in the firm. In: Application of Management Theory in Practice II. Košice : Podnikovohospodárska fakulta Ekonomickej univerzity v Bratislave so sídlom v Košiciach, 2004, s 103 -111. ISBN 80-969-181-0-9
5. MLADKOVÁ, L.: Management znalostí v praxi. Praha: Professional publishing. 2004, ISBN 80-86419-51-7
6. PALMER, S. – Weaver, M.: Úloha informací v manažerském rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 166 s. ISBN 80-7169-940-3
7. PRUSAK, L.: Introduction to Knowledge Management in Organizations. Boston: Butterworth-Heinemann: 1997
8. TUMA, M.: Systematika metod znalostního manažmentu: Znalostný manažment, klíč k úspěchu. Bratislava: 2001
9. VEJLUPEK, T.: Knowledge Management Versus Intelligence: firemní informační kultura. In: Znalosti 2001: VŠE Praha, 2001

INFORMÁCIE O AUTORKE**Ing. Zuzana Závarská**

Štúdium: ukončená PHF EU v Košiciach

Zamestnanie: odborný asistent na Leteckej fakulte TU v Košiciach

Adresa: Letecká fakulta TUKE, Rampová 7, 041 21 Košice

Kontakt: zuzana.zavarska@tuke.sk