

# ZNALOSTNÝ MANAŽMENT

## KNOWLEDGE MANAGEMENT

Jana ŠUJANOVÁ

*Autor: Ing. Jana Šujanová, CSc.*

*Pracovisko: Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta STU*

*Adresa: Paulínska 16, 917 24 Trnava*

*Tel.: 00421 33 5511240*

*E-mail: [jana.sujanova@stuba.sk](mailto:jana.sujanova@stuba.sk)*

### Abstract

*Článok sa zaoberá definíciami a školami znalostného manažmentu. Taktiež rozoberá prínosy znalostného manažmentu na základe štúdií realizovaných OECD, KPMG, PA Consulting a Per Partes.*

*The article describes definitions and schools of the knowledge management. It also analyzes the knowledge management assets based on the studies made by the OECD, KPMG, PA Consulting and Per Partes.*

### Key words

*manažment znalostný*

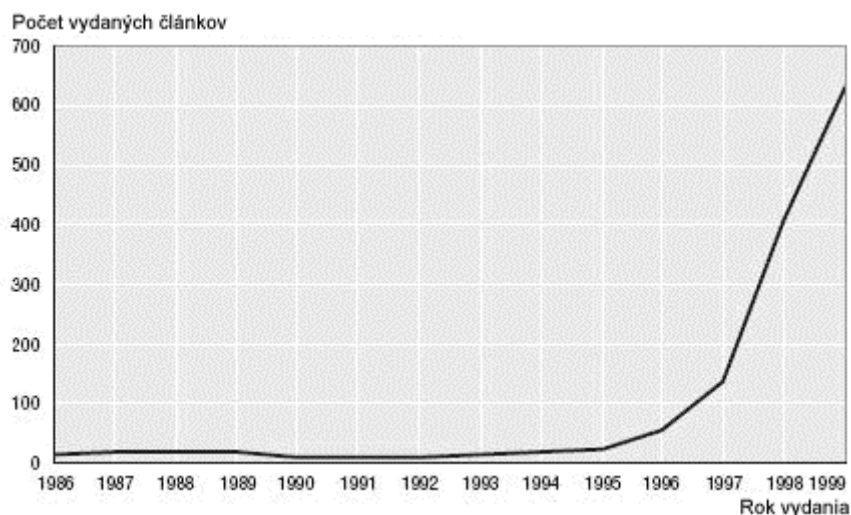
*knowledge management*

### Úvod

Po záplave článkov o informačnej spoločnosti prišla doba znalostnej ekonomiky. Tento pojem na nás útočí zo všetkých strán. Hlavne v poslednej dobe zosilnel tlak masovokomunikačných médií v súvislosti s výzvami európskych fondov. Iným dôvodom prečo sme sa začali zaujímať o znalosti je aj nevídaný vplyv informačných a komunikačných technológií na všetky oblasti nášho života. Vysoko odborné informácie, ktoré boli kedysi prístupné len pár jedincom, sú dnes prístupné skoro všetkým. Jednoduchosť prístupu devalvovala ich hodnotu. V snahe získať to, čo iní nemajú sme boli nútení obrátiť sa k samotnej podstate úspechu – k ľuďom a k tomu čo vedia – ich znalostiam. V súvislosti so znalostnou ekonomikou a znalosťami ako takými sa dostáva do popredia otázka ich efektívneho riadenia – znalostný manažment.

## Znalostný manažment

Znalostný manažment zaznamenal najvýraznejší rozmach v 90. rokoch minulého storočia, čo vidíme aj z prehľadu počtu odborných článkov z oblasti znalostného manažmentu v období rokov 1986 – 1999 [1] znázornenom na obrázku 1.



**Obr. 1.** Počet článkov z oblasti znalostného manažmentu v rokoch 1986-1999

Existuje viacero definícií znalostného manažmentu. Definícia podľa OECD (2003) [2] vychádza zo širokej škály oblastí, v ktorých sa znalostný manažment môže uplatňovať.

*Znalostný manažment pokrýva akýkoľvek úmyselný a systematický proces alebo prax pri získavaní, zaznamenávaní, zdieľaní, tvorení a využívaní produktívnych znalostí, nachádzajúcich sa kdekoľvek, s cieľom podporiť učenie a výkonnosť v organizácii.*

Definícia podľa Crossa [3] odráža spoločenské zmeny posledných desaťročí, ktoré kladú vysoké nároky na vzdelávanie a tvorbu hodnôt.

*Znalostný manažment je disciplínou o tvorbe prosperujúceho pracovného a vzdelávacieho prostredia, ktoré podporuje kontinuálnu tvorbu, zhromažďovanie a používanie osobných a organizačných znalostí, s cieľom vytvoriť nové podnikové hodnoty.*

Pohľad na znalosti ako na zdroj výnosov a konkurencieschopnosti vyjadruje definícia podľa spoločnosti KTI, Inc. [4].

*Manažment znalostí je stratégia, ktorá transformuje intelektuálny kapitál organizácie - a to ako zaznamenané informácie, tak aj nadanie a znalosti pracovníkov - na vyššiu produktivitu, nové hodnoty a vyššiu konkurencieschopnosť.*

Prehľad definícií naznačuje, že existujú rozdielne školy znalostného manažmentu:

- ekonomická škola,
- organizačná škola,
- strategická škola.

Podľa Earla (2001) je ekonomická škola zameraná na ochranu a využívanie firemných znalostí a intelektuálneho kapitálu ako zdroja pre tvorbu výnosov. Znalosti sú ponímané ako aktíva, medzi ktoré patria patenty, obchodná značka, autorské práva a know-how. Táto škola

je viac zameraná na využívanie znalostí ako ich skúmanie. V ekonomickej škole prebieha transfér znalostí na základe trhového mechanizmu ponuky a dopytu.

Organizačná škola je zameraná na využívanie organizačných štruktúr a sietí na zdieľania a uchovávanie znalostí. V tejto škole sa kladie veľký dôraz na tvorbu komunít spoločného záujmu, expertných skupín a virtuálnych tímov, ktoré môžu byť interné, alebo externé. Organizačná škola zodpovedá popisu riadenia znalostí podľa Nonaku [5]. Model tvorby znalostí pozostáva z troch elementov: SECI modelu popisujúceho zmenu tichých znalostí na explicitné, ba ako funkciu miesta interakcie a znalosti ako aktíva. Významnú úlohu v organizačnej škole zohrávajú znalostný pracovníci.

Strategická škola chápe znalostný manažment ako integrálnu súčasť podnikovej stratégie a nástroj pre zvýšenie konkurencieschopnosti. Prístup k znalostnému manažmentu závisí od perspektívy riadenia. Podľa toho rozlišujeme perspektívu založenú na:

- informáciách a na prístupe k nim,
- technológiách, preferujúcu využívanie informačných a komunikačných technológií a znalostných aplikácií,
- kultúre, zohľadňujúcu potrebu zmien podnikového spávania a kultúry.

### **Prínosy znalostného manažmentu**

Pri hodnotení prínosov znalostného manažmentu môžeme vychádzať zo štúdií uskutočnených OECD, KPMG, PA Consulting, Per Parties.

Podľa prieskumu spoločnosti PA Consulting uskutočneného v roku 2004 v Nemecku, najväčšie očakávania prínosov implementácie znalostného manažmentu boli v oblasti úspory času a nákladov, zlepšenia informačných tokov, kvality, vzťahov so zákazníkmi, procesov a zákazníckych služieb. Najvýraznejšie prínosy boli zaznamenané v oblasti informačných tokov, kvality, procesov, vzťahov so zákazníkom a úspore času a nákladov. Zaujímavosťou je, že najmenšie očakávania a aj najnižšie prínosy smerovali do oblasti rozhodovacích procesov.

Prieskum spoločnosti Per Parties [6] v Českej republike ukázal, že najväčšie očakávania smerujú do oblasti tvorby stratégie spoločnosti, finančných prínosov vďaka systematickým znalostiam o zákazníkoch, zvýšenia hodnoty spoločnosti a objavenia nových príležitostí v podnikaní.

Podľa prieskumu spoločnosti KPMG [7] uskutočneného v Európe v rokoch 2002/2003 boli najväčšie očakávania prínosov sústredené do vytvorenia synergie medzi jednotlivými odborníkmi, zlepšenia kvality a zlepšenia vzťahu so zákazníkmi. Najciteľnejšie prínosy však boli zaznamenané v oblasti kvality, rýchlosti, zníženej fluktuácie zamestnancov, zlepšenia rozhodovacieho procesu a celkovej atmosfére v organizácii.

Pilotný projekt OECD [2] uskutočnený v štyroch krajinách: Kanade, Nemecku, Francúzsku a Dánsku, priniesol rozdielne výsledky ohľadne očakávaní a prínosov implementácie znalostného manažmentu. Pokiaľ v Kanade sa očakávania týkali zlepšenia konkurencieschopnosti, v Nemecku boli najvyššie očakávania v oblasti zlepšenia transféru znalostí medzi pracovníkmi. Výsledky tohto prieskumu ukázali, že rozdiely nie sú len medzi jednotlivými krajinami, ale že existujú aj výrazné rozdiely v rámci jednej krajiny v závislosti od veľkosti podniku. V Kanade napríklad zavedenie znalostného manažmentu v malých firmách ovplyvnilo hlavne zručnosti a znalosti pracovníkov a tiež efektivitu výroby a produktivitu. Vo veľkých firmách došlo na prvom mieste k zlepšeniu horizontálneho

zdieľania znalostí, na druhom mieste k zlepšeniu zručností a znalostí pracovníkov. Efektivita a produktivita výroby sa umiestnila na piatom mieste v prínosoch znalostného manažmentu.

## Záver

Škála prínosov znalostného manažmentu je rovnako široká ako škála oblastí jeho možnej implementácie. To, či bude implementácia znalostného manažmentu prínosom, alebo nie, nezávisí od oblasti implementácie, ale od toho, či tá, či iná oblasť je prioritnou oblasťou pre úspešné naplnenie kvalitne koncipovanej stratégie spoločnosti. Implementácia znalostného manažmentu do oblasti vzdelávania zamestnancov neprinesie až taký prínos, ak prioritnou oblasťou záujmu je inovácia produktovej základne. Vhodná vyváženosť nástrojov a oblastí implementácie je nevyhnutnou podmienkou pre dosiahnutie prínosov a naplnenie očakávaní kladených na znalostný manažment.

### Zoznam bibliografických odkazov:

- [1] GORDON, R., GRANT, D. Knowledge Management or Management of Knowledge: Why People Interested in Knowledge Management Should Read Foucault. In *Clegg, S. – Booth, P. – Clarke, T. – Sominan, F.: Deciphering Knowledge Management*. New York: Springer-Verlag, 2002.
- [2] *OECD: Measuring Knowledge Management in the Business Sector, OECD*. Paris: Publications Service, 2003.
- [3] CROSS, R. Managing for knowledge: Managing for growth. In *Knowledge Management*, 1998, Vol. 1, No. 3, s. 11.
- [4] Knowledge Technologies International. Dostupné na internete <<http://www.ktiworld.com/home.shtml>>
- [5] NONAKA, I., TOYAMA, R., KONNO, N. SECI, Ba and leadership: A unified model of dynamic knowledge creation. In *Long Range Planning*, 2000, Vol. 33, No. 1, s. 5-34.
- [6] *PER PARTES Consulting. Akcelerace managementu znalostí. Průzkum stavu managementu znalostí u českých podniků*. Per Partes Consulting, s. r. o., 2002.
- [7] KPMG: Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey 2002/2003, 2003, [online], 01/2003 [cit. 2004-05-12]. Dostupné na internete <<http://www.kpmg.nl/kas>>