

# NIEKOĽKO MÝTOV O ZNALOSTNOM MANAŽMENTE

## SOME MYTHS ABOUT THE KNOWLEDGE MANAGEMENT

Jana ŠUJANOVÁ, Gabriela PAVLENDOVÁ

*Autor: Ing. Jana Šujanová, CSc., Ing. Gabriela Pavlendová, PhD.\**

*Pracovisko: Katedra priemyselného inžinierstva a manažmentu, Materiálovotechnologická fakulta STU, \*Univerzita Komenského Bratislava*

*Adresa: Paulínska 16, 917 24 Trnava, \*Kapitulská 26, 814 58 Bratislava*

*Tel.: 00421 33 5511240*

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

### Abstract

*Článok popisuje niekoľko nesprávnych názorov na znalostný manažment napríklad, že znalostný manažment nie sú informačné a komunikačné technológie, alebo, že investície do znalostného manažmentu sú jednorázové.*

*The article describes some incorrect meanings about the knowledge management like that knowledge management are information a communication technologies or that the investment in the knowledge management is one – off investment.*

### Key words

*znalostný manažment*

*knowledge management*

### **Znalostný manažment = informačné a komunikačné technológie**

V odborných publikáciách sa môžeme stretnúť s viacerými definíciami znalostného manažmentu a o tom, čo je znalostný manažment, sa ešte stále vedú odborné diskusie. Aj v tejto oblasti však nastáva posuv smerom k vytvoreniu štandardov znalostného manažmentu. [1]

Napriek všeobecnému rozšíreniu znalostného manažmentu naďalej pretrvávajú veľa nesprávnych názorov na to čo je a čo už nie je znalostný manažment. Jedným z mýtov, ktorý pretrval je aj ten, že znalostný manažment je zavedenie informačných a komunikačných technológií a informačných systémov.

Najviac zjednodušenie znalostného manažmentu sa robí práve v súvislosti s informačnými a komunikačnými technológiami (ďalej IKT). Implementácia IKT je považovaná za implementáciu znalostného manažmentu. IKT sú len podporným nástrojom znalostného

manažmentu. Najmarkantnejšia je absencia vplyvu IKT na znalostný manažment práve pri tichých znalostiach, ktoré nie sú priamo popísateľné ani definovateľné. Z pohľadu znalostného manažmentu sú práve tieto znalosti najhodnotnejšie. V literatúre sa uvádzajú príklady, keď práve IKT namiesto stimulujúceho mali skôr brzdiaci účinok. Tak ako v prípade informačného manažmentu aj v znalostnom manažmente platí Mooerov zákon (1959): „Užívatelia budú mať tendenciu nepoužívať informačný systém (znalostný systém), ak je pre nich nadobudnutie potrebnej informácie spojené s väčšími problémami ako budú mať v prípade, že danú informáciu nezískajú.“ [2]

Na riziko, ktoré prináša zameranie sa len na T- technológie a podcenenie I- informácií, upozornili vo svojich prácach P. Drucker [3], T. H. Davenport [4], J. Hujňák, [5] . Malhotra [6] v jednom zo svojich najnovších článkov uvádza výsledok prieskumu v 200 spoločnostiach, kde:

- spoločností, ktoré najefektívnejšie využívajú IT sú najšetrnejšími, čo sa týka ich investícií,
- prvých 25 najvýkonnejších spoločností investuje do IT 0,8% z obratu, pričom priemer je 3,7%,
- výkonnosť spoločností, ktoré najviac investovali do IT predstavuje asi 50% najvýkonnejších spoločností v ich triede [6].

Podstata problému preceňovania technológií je práve v tom čo chceme aby technológie riadili – znalosti. Znalosti, na rozdiel od údajov, obsahujú aj ľudský faktor – skúsenosť, pozorovanie, porovnávanie, hodnotenie, názory a presvedčenie, teda zložky, ktoré je problematické transformovať do počítačového jazyka.

Do tejto kategórie môžeme zaradiť aj názory, že znalostný manažment je vnútropodnikový intranet, prípadne vytvorenie znalostného skladu, alebo že znalostný manažment sú digitálne siete.

Takéto zjednodušené chápanie znalostného manažmentu je priamo prepojené s názorom, že za znalostný manažment má byť zodpovedné oddelenie informačných technológií a informačných systémov, prípadne výpočtové stredisko. Presunutie kompetencií a zodpovednosti na nižšiu úroveň riadenia a absencia vrcholového manažmentu sú jedným z najkritickejších faktorov negatívne ovplyvňujúcich úspešnú implementáciu znalostného manažmentu [7]. Aktívna účasť vedenia na znalostnom manažmente je nevyhnutnou podmienkou pre jeho úspešnú implementáciu a využitie. Tento fakt potvrdili viaceré štúdie, ako napríklad posledný prieskum znalostného manažmentu v Európe uskutočnený spoločnosťou KPMG v rokoch 2002/2003 [8] , kde na otázku „Čo sa ukázalo ako kritické pre úspešnú implementáciu znalostného manažmentu?“, viac ako 50% respondentov (čo zodpovedalo druhému miestu v rebríčku kritických faktorov) uviedlo zapojenie manažmentu do procesu implementácie znalostného manažmentu. Na prvom mieste uvádzali respondenti ako kritické využitie rôznych technológií najlepšie pokrývajúcich špecifické potreby - viac ako 85%.

Na záver ešte jeden citát od L. Prusaka: „Keď použijete viac ako jednu tretinu z rozpočtu na znalostný manažment na technológie, potom to už nie je znalostný projekt, ale technologický projekt“[9].

### **Investície do znalostného manažmentu sú jednorázové**

Druhým pretrvávajúcim mýtom je predstava, že investície do znalostného manažmentu sú jednorázové.

T. H. Davenport v jednom zo svojich článkov [10] ako prvý princíp znalostného desatora napísal: „Znalostný manažment je drahý (tak isto aj hlúposť).“ Odhliadnuc od odľahčenej formy akou autor definuje prvý princíp znalostného manažmentu je nepopierateľným faktom, že investície do riadenia znalostí sú pomerne vysoké.

Výšku investícií ovplyvňuje aj to, ktoré investície považujeme za investície do znalostného manažmentu.

Jednou zo zložiek investícií do znalostného manažmentu sú investície do zvyšovania vedomostnej úrovne zamestnancov. Ako uvádzajú autori A. Lavrin, a M. Zelko vo svojom článku [11], životnosť znalostí potrebných pri výkone práce je 3 – 4 roky. Po tomto období je podnik nútený investovať do rozvoja znalostí manažérov a pracovníkov podniku.

Inou zložkou sú investície do výskumu a vývoja, oblasť kde sa tvoria a využívajú znalosti. Ani výskum ani vývoj nie sú jednorázové investície s okamžitým finančným prínosom.

Medzi investície do znalostného manažmentu by sme mali zaradiť aj investície spojené s ochranou duševného vlastníctva: patenty, licencie, know-how, ochranná známka, autorské osvedčenia, autorské práva, atď.

V neposlednom rade sem patria aj informačné a komunikačné technológie a programové prostriedky pre podporu znalostného manažmentu. Podrobnejšie sa problematikou hodnoty znalostí, návratnosti investícií do informačných technológií a informačných systémov a podnikovým kapitálom zaoberá napr. P. Strassmann, v článku “KM, IT and Organizational Capital”[12].

Celý problém ohľadom investícií do znalostného manažmentu a ich návratnosti komplikuje skutočnosť, že nie je vypracovaný systém indikátorov, ktorý by nám umožnil vyčíslieť hodnotu znalostného kapitálu. Jedinou položkou, ktorú vieme vyčíslieť je prenos znalostí vo forme patentov a know-how. Zatiaľ neriešiteľnou úlohou je vyčíslenie hodnoty znalostí, ktoré sú vstupmi a výstupmi podnikových procesov. [13]

To, že znalosti majú hodnotu, môžeme zistiť nepriamo porovnaním pomeru trhovej hodnoty a účtovnej hodnoty tej ktorej spoločnosti, kde u Microsoftu v roku 1997 tento pomer predstavoval hodnotu 20 [14], [15]. Iným príkladom hodnoty znalostí je kúpa spoločnosti Lotus spoločnosťou IBM v roku 1997 za 3,5 miliardy USD, pričom účtovná hodnota spoločnosti bola len pol miliardy USD. To, že nešlo len o kúpu hmotného majetku, ale hlavne znalostí, naznačil aj ďalší vývoj. Produkt Lotus Notes sa stal vlajkovou loďou spoločnosti IBM pre oblasť znalostného manažmentu. Dlhú dobu bol tento produkt jediným svojho druhu na softvérovom trhu. Zisky z predaja tohto produktu prevýšili cenu, ktorú IBM zaplatila za spoločnosť[16].

### **Implementácia znalostného manažmentu**

Otázka implementácie znalostného manažmentu je otázkou voľby vhodnej postupnosti krokov a metód. V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s množstvom overených postupov implementácie. V súčasnosti nie je problém využiť služby viacerých renomovaných domácich, či zahraničných spoločností poskytujúcich riešenia na kľúč, maximálne prispôbené špecifikám zákazníka. V tom, ktoré riešenie je to správne, sa zatiaľ odborníci nezhodli. Je však pár bodov, na ktorých sa zhodujú skoro stopercentne:

- zavedenie znalostného manažmentu je dlhodobou záležitosťou,
- úspešnosť znalostného manažmentu závisí od správania zamestnancov a podnikovej kultúry,
- znalostný manažment je vhodné začať implementáciou malých pilotných projektov,

- znalostný manažment si vyžaduje podporu a osobnú zainteresovanosť vedenia podniku,
- znalostný manažment musí vychádzať z podnikovej stratégie,
- znalostný manažment si vyžaduje znalostných pracovníkov,
- škála využívaných podporných IKT musí byť čo najširšia,
- zdrojom znalostí, tvorcami znalostí, ich uplatňovateľmi a šíriteľmi sú a zostanú ľudia.

#### Zoznam bibliografických odkazov:

- [1] SKYRM, D.J. KM Standards Do We Need Them? In I3 Update, No. 65, David Skyrme Association, 2002, [online]. 9/2002 [cit. 2005-01-11]. Dostupné na internete <[http://www.skyrme.com/updates/u65\\_f1.htm](http://www.skyrme.com/updates/u65_f1.htm)>
- [2] Brint.com: <http://www.brint.com>.
- [3] DRUCKER, P. F. The Next Information Revolution, [online] 8/1998, [cit. 2004-10-08]. Dostupné na internete <<http://www.forbes.com/asap/98/0824/046c.htm>>
- [4] DAVENPORT, T. H. Putting the I in IT. In *Mastering Information Management edited by Marchand, D. A. - Davenport, T. H. – Dickenson, T., Financial Times*. New York: 2000, s. 5 – 9.
- [5] HUJŇÁK, J. Dělají technologie manažment znalostí? In *Znalosti v akci - žurnál Pre Partes o managementu znalostí*, Per Partes Consulting, s.r.o a kol. autorů, 2002, s. 95-101.
- [6] MALHOTRA, J. Integrating Knowledge Management Technologies in Organizational Business Processes: Getting Real-Time Enterprises to Deliver Real Business Performance. In *Journal of Knowledge Management*, 2005, Vol. 9., No. 1, s. 7- 28. Emerald Group Publishing Limited, ISSN 1367-3270.
- [7] BORÁK, P. Manažment poznatkov v súčasnej praxi. In. *eFocus, [online] 2002*. Dostupné na internete:<<http://www.efocus.sk>>
- [8] 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>>
- [9] PRUSAK, L.: Practice and Knowledge Management, In *De la Mot, J. – Foray, D.: Knowledge Management in the Innovation Process*. Boston: Kluwer Academic Press, 2001, s. 156.
- [10] DAVENPORT, T. H. Some Principles of Knowledge Management. Dostupné na internete <http://www.itmweb.com/essay538.htm>
- [11] LAVRIN, A., ZELKO, M. Cez informačnú gramotnosť k manažmentu znalostí. In *Systémová integrace [online] 2000 [2004-12-06]*. Dostupné na internete <<http://si.vse.cz/archiv/clanky/2000/lavrin.pdf>>
- [12] STRASSMANN, P. A. KM, IT and Organizational Capital. In *KM Magazine, [online] 04/2001 [cit. 2004-11-23]*, dostupné na internete <[http://www.destinationcrm.com/km/dcrm\\_km\\_index.asp?ed=4-1-2001](http://www.destinationcrm.com/km/dcrm_km_index.asp?ed=4-1-2001)>
- [13] OECD: Measuring Knowledge Management in the Business Sector. Paris: OECD Publications Service, 2003.
- [14] DAVENPORT, T. H. Knowledge Management at Microsoft. In *Knowledge Management, [online] 02/1998, [cit. 2004-11-05]*. Dostupné na internete< <http://www.mcombs.utexas.edu/kman/microsoft.htm>>
- [15] TIWANA, A. The Knowledge Management Toolkit. Prentice Hall PTR, 2000.
- [16] SINČÁK, M.: Knowledge management a e-biznis. In *eFocus, 2001, [online] 2001*. Dostupné na internete <http://www.efocus.sk>.