



## SMEROVANIE K ZNALOSTNÉMU MANAŽMENTU

Milan Kubiček<sup>1</sup>

### Úvod

Súčasná doba, o ktorej hovoríme ako o dobe globalizácie, je typická zvyšujúcou sa konkurencieschopnosťou, rastom technickej náročnosti výroby, otváraním sa trhov atď., v ktorej sa udržia na trhu iba podniky ktoré sú dostatočne flexibilné. Začlenenie Slovenskej republiky do Európskej únie spôsobilo, že aj my sme vystavení týmto faktorom a ak sa chceme plnohodnotne zapojiť do európskeho ekonomického priestoru musia sa sledované podniky snažiť byť konkurencieschopné. V tejto súvislosti je potrebné zachytiť aj nastupujúce **trendy manažmentu**. Trendy a nové prístupy k manažmentu neustále prichádzajú a odchádzajú, avšak problémy a výzvy zostávajú.

### História

Ak by sme sa mali pozrieť dozadu, tak by sme zistili že za posledné štyri desaťročia to boli hlavne štyri hlavné manažérske trendy, ktoré boli na výsluní. Prvým z nich bolo **plánovanie**. Myšlienka centralizovaného plánovania bola zvrhnutá po rozpade Sovietskeho zväzu. Niektorí vyznávajú názor, že takéto plánovanie je nielen nerozumné ale aj nemožné. Avšak od všetkých manažérov sa dnes očakáva že sa stanú dobrými plánovačmi, pretože vedieť dobre plánovať je veľmi vzácne sa vyskytujúca schopnosť. Čo sa týka samotných niekdajších plánovačov, tí sa dobre uplatnili v oblasti účtovníctva alebo v poradenských organizáciách. [11]

Ďalším trendom, ktorý sa ukázal skvelým v teórii, ale o to horším v praxi je **BPR** – Business Process Re-engineering. Ide o prebudovanie a nové navrhnutie podniku. Cieľom je navrhnuť podnik aj odvetvie pôsobenia s prijatím opatrení, na ktoré by si netrúfli konkurenti. Pri takomto prehodnocovaní je dôležité si položiť zásadné otázky:

- aká by mala byť právna forma pre podnik takéhoto druhu,
- akých aktivít sa môže podnik zbaviť,
- aké dôsledky to bude mať na zamestnancov podniku.

Jedným z dôvodov prečo vyzdvihovalý reengineering nemal požadovaný efekt je aspekt, ktorým sa reengineering vyznačoval a to mechanickým riadením. Tento aspekt neuznával úlohu ľudského kapitálu. Aj tento fakt zapríčinil na Slovensku škody, keď sa mechanicky prepúšťalo bez ohľadu na intelektuálny kapitál vo firmách, keď sa zlikvidovala vedecko-výskumná základňa, konštrukčné a výskumné pracoviská priemyselných odvetví, ktoré teraz chýbajú v konkurenčnom zápase o trhy. [11]

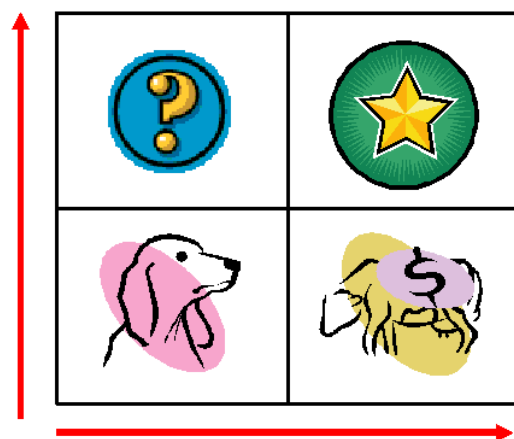
<sup>1</sup> Ing. Milan Kubiček, Žilinská univerzita v Žiline, Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Katedra spojov, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel.: 041/513 3145, e-mail: Milan.Kubicek@fpedas.uniza.sk,

Tretím trendom uplatňovaným v minulosti bol **TQM** teda Total Quality Management. Ide o klasický príklad dobrej myšlienky, ktorá po čase dostala trpkú príchuť. Deming – jeden z významných mysliteľov manažmentu a zakladateľ manažmentu kvality učil Japoncov filozofii TQM a kontinuálnemu zlepšovaniu – kaizen. Keď sa však pokúsili tieto metódy zavádzať vo svojich podnikoch západní priemyselníci, dosahovali často horšie výsledky a iniciatíva TQM sa ukázala ako menej produktívna ako sa očakávalo. O tom že uplatňovanie TQM hrá významnú úlohu pri zvyšovaní konkurencieschopnosti nikto nepochybuje, ale aj tak sa často stretávame s odmietavým prístupom k nemu. Vedenie podniku rozhoduje o úspechu či neúspechu TQM už pri stanovení politiky kvality a pri jej dodržiavaní. Prekážkou úspešného zavedenia TQM môže byť vrcholový manažment, napríklad pri nedostatku presvedčenia o užitočnosti TQM, obave zo straty autority, neochote ku zmenám alebo neschopnosti tímovej práce. [11]

Ďalším trendom, o ktorom je potrebné sa zmieniť je **portfóliová matica BCG**, ktorá vyjadruje postavenie produktu na trhu podľa miery rastu trhu (na vertikálnej osi – ukazovateľ trhovej príležitosti) a relatívneho podielu na trhu (na horizontálnej osi – ukazovateľ postavenia podniku na trhu).

Podľa kvadrantu, v ktorom sú produkty umiestnené, ich môžeme rozdeliť do týchto kategórií:

- psy – tieto produkty majú nízku mieru rastu a malý podiel na trhu, pre podnik nie sú rentabilné a je výhodnejšie od nich upustiť;
- otázniky – majú malý podiel na trhu, ale vysokú mieru rastu, vyžadujú veľké investičné prostriedky;
- hviezdy – sú to najlepšie produkty s vysokou mierou rastu a významným podielom na trhu;
- dojné kravy – majú vysoký podiel na trhu, ale veľmi nízku mieru rastu, preto časom “zvädnú”.



Obr. č. 1: Portfóliová matica BCG [8]

Podľa tohto rozdelenia produktov sa môže podnik rozhodnúť pre niektoré zo štyroch stratégií:

- zvyšovať podiel na trhu,
- udržať súčasný podiel na trhu,
- znižovať podiel na trhu,
- opustiť trh. [11]

Všetky tieto hore uvedené manažérske trendy sa využívali v praxi posledných štyridsať rokov. Avšak v poslednej dobe, aj keď si nemôžeme byť istí kam sa svet podnikania manažmentu uberá môžeme povedať, že jedným z významných trendov, ktorý naberá na význame a dostáva sa do popredia je **manažment znalostí** a s tým súvisiaca produktivita znalostí. Hlavnou výzvou manažmentu do budúcnosti je urobiť znalosti produktívnymi.

## Súčasnost'

Dvadsiate prvé storočie je mnohými odborníkmi charakterizované ako storočie informácií. Do popredia sa dostávajú informácie, pretože sú základom znalostí, ktoré sa stávajú najdôležitejšou formou kapitálu podniku. K zvyšovaniu významu informácií podstatnou mierou prispieva aj dynamický rozvoj informačných a komunikačných technológií.

Tu však treba rozlišovať rozdiel medzi pojmami ako sú **znalosti, informácie a dáta**. Informáciu v podstate predstavujú relevantné dáta obsahujúce určitý účel. Jedine užívateľ rozhodne, či sa dáta stanú informáciami alebo zostanú len jednoduchými dátami. V súvislosti s dátami a informáciami je potrebné charakterizovať 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. [12]

Peter Drucker, americký klasik v manažmente a prvý z vizionárov ekonomiky vedomostí vo svojej publikácii „Vek diskontinuity“ v päťdesiatych rokoch predvídať objavenie ekonomiky vedomostí a uznanie vedomostí ako základného zdroja produktivity. Podľa neho základným výrobným prostriedkom už nebudú prírodné zdroje (pôda), kapitál alebo práca v zmysle výroby a prepravy hmotných statkov, ale základným ekonomickým zdrojom a výrobným prostriedkom sa stanú vedomosti (znalosti). Takisto tvrdil, že ďalší ekonomický rast sa už nebude môcť zabezpečovať iba neustále rastúcim množstvom ľudských zdrojov, ale bude potrebné dosiahnuť zmenu v produktivite každého jednotlivca – zmenou na „znalostného pracovníka“. [1]



Hlavnou výzvou managementu v období globalizácie a rozvíjania „IT technológií“ je urobiť znalosti produktívnymi. Pred sto rokmi nikto nevedel ako urobiť manuálne pracujúceho zamestnanca produktívnym. Až na konci 19. storočia sa našla odpoveď na túto otázku: „je treba pracovať rozumnejšie, nie tvrdsie“. Z toho vyplýva, že pre každý podnik zostanú *jedinou konkurenčnou výhodou ľudia disponujúci znalosťami*, ktoré budú vedieť primerane využívať. [11]

Podľa japonských ekonómov Nonaku a Takeuchiho, sa klasifikujú vedomosti v dvoch rovinách. **Explicitné** (formálne) môžu byť vyjadrené v hmotnej podobe (knihy) a uložené napríklad do podnikového informačného systému. Rozhodujúci význam však majú vedomosti **tacitné** (skryté), ktoré sú ukryté v mysli, v správaní sa a v skúsenostiach človeka. Predovšetkým tento typ tacitných vedomostí je kľúčový a tvorí podstatu znalostného manažmentu. [9]

**Z hľadiska tacitných vedomostí, ktoré sú podstatné môžeme znalostný manažment označiť ako procesný dej produkcie nových vedomostí, v ktorom sa riešia problémy, objavujú zákonitosti, produkujú sa objektívne intelektuálne novosti a inovácie. Znalostný manažment je teda procesom poznávania a pretvárania vedomostí."** [9]

Samozrejme treba spomenúť aj otázky, ktoré so sebou manažment znalostí prináša. Vedomosti, ktoré majú v informačnej spoločnosti prioritu sú nemerateľné. Chýba tvorivý dialóg medzi ekonómami, ktorí prešli na príliš fiškálne videnie sveta, a ostatnými odborníkmi (technikmi, manažérskymi pracovníkmi, právnikmi) o tom, ako oceňovať vedomosti a ich nositeľov - ľudí. Hodnota vedomostí sa doteraz viac oceňovala spätne, teda napríklad, koľko materiálu a financií sa ušetrilo zavedením novej technológie na základe vynálezu. Málokedy sa však vedomosti ocenili vopred - respektíve oceňujú sa len hmotné médiá obsahujúce vedomosti (knihy, sw-programy). [9]

Existujú rozdielne školy znalostného manažmentu:

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

Ekonomická škola je zameraná na ochranu a využívanie firemných znalostí a intelektuálneho kapitálu ako zdroja pre tvorbu výnosov. Znalosti sú chápané 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 transfer znalostí na základe trhového mechanizmu ponuky a dopytu. [10]

Organizačná škola je zameraná na využívanie organizačných štruktúr a sietí na zdieľanie a uchovávanie znalostí. Ide o kladenie dôrazu na tvorbu komunit spoločného záujmu, expertných skupín a virtuálnych tímov, ktoré môžu byť interné, alebo externé. Organizačná škola zodpovedá popisu riadenia znalostí podľa Nonaku. Významnú úlohu v organizačnej škole zohrávajú znalostní pracovníci.

Strategická škola chápe znalostný manažment ako integrálnu súčasť podnikovej stratégie a súčasne je nástrojom 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. [10]

## **Záver**

Tvorba, rozvoj, využívanie, zdieľanie a zhodnocovanie znalostí má pre organizácie rozhodujúci význam tak z hľadiska zabezpečenia ich ďalšieho rozvoja, ako aj z hľadiska získania a udržania konkurenčnej výhody. Znalostný manažment (knowledge management) je prirodzeným **evolučným krokom**, výsledkom efektívneho využívania existujúcich a dôverne známych informačných technológií, ktoré napomáhajú prezentácii informácií, ktoré sú pre organizáciu relevantné, takým spôsobom, ktorý napomôže zamestnancom a manažerom získať požadované informácie z konkrétnej nimi definovanej oblasti.

V posledných rokoch možno pozorovať narastajúci význam intelektuálneho kapitálu a jeho presadzovania sa ako najdôležitejšej formy kapitálu. Nástrojom, ktorý v rámci moderných manažérskych trendov využívajú popredné svetové firmy na riadenie a správu znalostného kapitálu, je práve **znalostný manažment**. Fakt, že sa zaoberá riadením znalostí ľudí, dáva predpoklad, že bude smerom dlhodobým a efektívnym. [1]

### Literatúra

- [1] KOKAVCOVÁ, D: Knižnica – roč. 7, č. 6 – 7 (2006)
- [2] DRUCKER, P. Věk diskontinuity. Praha : Management Press, 2002.
- [3] BREZINA L. Manažment vedomostí: realita za marketingovými sloganmi. Bratislava Trend. Info-trendy, č. 4/1999,
- [4] DRUCKER, P.: Výzvy managementu pro 21. století. Praha:Management Press, 2000
- [5] TRUNECEK, J.: Znalosti v roce 2001. Moderní řízení č. 11/2001 s.39-43
- [6] VEBER, J.: Management: Základy, prosperita, globalizace. Management-Press Praha. 1998
- [7] ŠTOFKOVÁ, J. a kol.: Manažment podniku, EDIS, Žilinská univerzita v Žiline 2007, ISBN: 978-8070-713-2
- [8] [www.decide-guide.com](http://www.decide-guide.com)
- [9] ZAJAC-VANKA, P.: Znalostný manažment – kľúč k úspechu, Internetové vydanie týždenníka Slovo, č. 24, 2001
- [10] [www.mtf.stuba.sk](http://www.mtf.stuba.sk)
- [11] [modernirizeni.ihned.cz](http://modernirizeni.ihned.cz)
- [12] [www.ictnews.sk](http://www.ictnews.sk)

### Grantová podpora

Príspevok je publikovaný v rámci spracovania projektu MVTS Poľ/SR/ŽU1/07 Moderné trendy strategického manažmentu a ich aplikácia v podniku ako faktor zvyšovania konkurencieschopnosti. T-07-004-00