



VÝZNAM ZDIEĽANIA ZNALOSTÍ PRE ROZVOJ ORGANIZÁCIE

Milan Kubiček*

Úvod

Moderný svet je charakteristický dynamičnosťou, meniacimi sa trhmi a technickým pokrokom. Na udržanie kroku s týmto trendom musia byť organizácie čoraz viac flexibilné. Cesta ako to dosiahnuť spočíva vo využití potenciálu učenia celej organizácie. Tieto znalosti sa ukazujú ako hnacia sila a kľúčový faktor vo vytváraní hodnoty. Zvýšený dôraz musí byť kladený na znalostnú bázu organizácie buď na základe učenia sa od iných alebo vytváraním nových znalostí prostredníctvom inovácií. Oba procesy pomáhajú bezpečne udržať konkurenčnú výhodu. Na znalostný manažment možno nazerať ako na integrujúci prístup, ktorého snahou je dosiahnutie organizačných cieľov zameraním sa na znalosti, ktoré sú v širšom chápaní novým výrobným faktorom. Znalostný manažment podporuje a riadi vytváranie, výmenu a aplikáciu individuálnych znalostí prostredníctvom procesu vytvárania hodnoty. To je možné realizovať iba v podniku s takou podnikovou kultúrou, ktorá podporuje znalostný manažment.

Excelentné organizácie

Jedným z faktorov, ktoré podporujú inovačné aktivity podniku, je zdieľanie znalostí medzi zamestnancami. Tomuto zdieľaniu znalostí napomáha okrem iného aplikácia prvkov tzv. excelentnej spoločnosti. Keď zvažujeme, či sa nachádzame v excelentnej organizácii, mali by sme sa zamerať aj na model EFQM.[1]

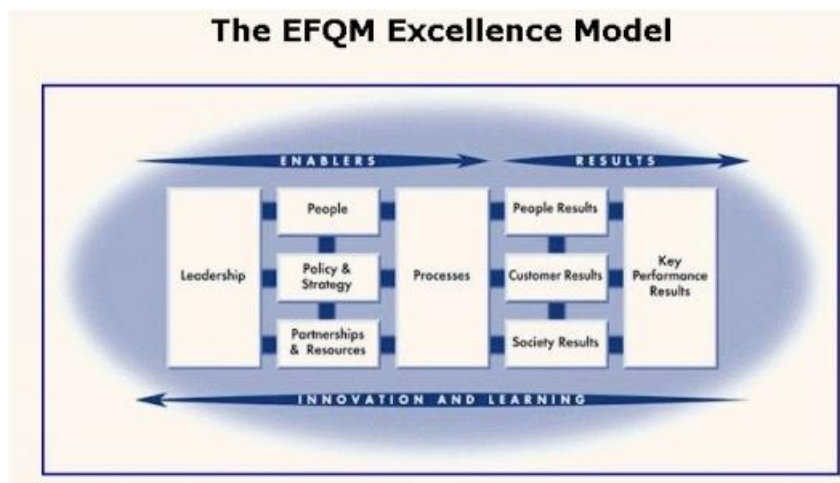
Tento model predstavuje stále zlepšovanie, nie je statický, lebo sa dokonale prispôsobuje zmenám prostredia. Model EFQM je uznávaným modelom v Európe, je zdokonaľovaný Európskou nadáciou pre manažerstvo kvality (EFQM) a Európskou organizáciou pre kvalitu (EOQ). EFQM hrá dôležitú úlohu pri zlepšovaní konkurenčného postavenia európskych organizácií aj na svetovom trhu.

Dosahuje sa to dvoma spôsobmi:

- prijatím kvality ako stratégie celkového rozvoja a konkurenčnej výhody,
- stimuláciou zamestnancov na zlepšovanie kvality.

Model EFQM poskytuje všeobecné kritéria, ktoré sa dajú použiť v každej organizácii alebo jej časti. Deväť prvkov uvedených v schéme modelu EFQM sú kritéria, podľa ktorých môžeme hodnotiť výsledky, ktoré organizácia dosiahla v postupe k podnikateľskej aktivite.[2]

* 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,



Obr. č. 1: Model výnimočnosti EFQM [3]

1. *kritérium: Vodcovstvo* – skúma chovanie manažérov a hodnotí úlohu vrcholových manažérov vo vytváraní jasných hodnôt kvality,
2. *kritérium: Politika a stratégia* – ako organizácia začleňuje svoje ciele a hodnoty kvality do svojej celkovej stratégie a plánovacej činnosti.
3. *kritérium: Zamestnanci* – ako organizácia využíva plný potenciál svojich zamestnancov. Vyjadruje, ako sú úlohy a ciele zamestnancov prepojené s úlohami a cieľmi organizácie a či plne rešpektujú pracovné postupy, plány výcviku a hodnotenie výkonu. Skúma, či sa zamestnanci zapájajú do zlepšovania najmä prostredníctvom tímového prístupu k riešeniu problémov.
4. *kritérium: Partnerstvo a zdroje* – ako organizácia účinne a efektívne hospodári so zdrojmi, aké metódy a postupy používa pri plánovaní a riadení vonkajších partnerských vzťahov i pri riadení vnútorných zdrojov, v záujme podpory svojej politiky a stratégie, i v záujme efektívneho vykonávania procesov.
5. *kritérium: Procesy* – ako organizácia identifikuje, riadi sleduje a zdokonaľuje svoje procesy v záujme naplňania politiky a stratégie i v záujme uspokojovania zákazníkov.
6. *kritérium: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom* – čo dosahuje organizácia v súvislosti so spokojnosťou svojich zamestnancov.
7. *kritérium: Výsledky vo vzťahu k zákazníkom* – čo dosahuje organizácia v súvislosti so spokojnosťou svojich vonkajších zákazníkov.
8. *kritérium: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti* – čo dosahuje organizácia v rámci uspokojovania potrieb a očakávaní miestnej, národnej a medzinárodnej komunity vo veľkom (podľa primeranosti), zásada zodpovednosti voči verejnosti. Ide o prístup organizácie ku kvalite života, životnému prostrediu, ochrane globálnych zdrojov a vlastným interným opatreniam organizácie týkajúcim sa efektívnosti. Patria sem vzťahy s orgánmi, ktoré majú vplyv na podnik a regulujú jeho činnosť.
9. *kritérium: Kľúčové výsledky výkonnosti* – čo dosiahla organizácia vzhľadom na plánované podnikateľské ciele a na uspokojovanie potrieb a očakávaní všetkých, ktorí majú v organizácii finančný alebo iný záujem. [2]

Základné členenie znalostí

Podľa japonských ekonómov Nonaku a Takeuchiho, ktorí sú považovaní za otcov znalostného manažmentu, sa vedomosti klasifikujú 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. 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."

Pomer a význam explicitných znalostí ku znalostiam tacitným by sme mohli demonštrovať nasledovne. Explicitné znalosti predstavujú časť ľadovca, ktorú je vidno nad morskou hladinou. No tá významnejšia a aj väčšia časť, ktorou sú znalosti tacitné (skryté), nám zostáva ukrytá. [4]

Zdieľanie znalostí

V každej organizácii bez ohľadu na to, či je excelentná alebo nie dochádza k výmene znalostí (ako tacitných tak aj explicitných). Možné dôvody, pre ktoré dochádza k tejto výmene znalostí by sme mohli definovať nasledovne:

- *reciprocita* – pracovník, ktorý disponuje znalosťou očakáva, že keď poskytne svoju znalosť, dostane za ňu v budúcnosti inú znalosť,
- *reputácia* – pracovník si poskytnutím znalosti zlepši svoju image,
- *altruizmus* – pracovníkovi obvykle nejde o odmenu, ale o rozšírenie znalostí.

V každej organizácii existuje tiež neformálna znalostná sieť. Pri jej tvorbe majú veľký význam osobné kontakty a drobná každodenná konverzácia. Pochopenie a uvedomelé riadenie znalostí v organizácii môže zlepšiť prácu organizácie zo znalosťami a tým aj jej celkové výkony. Zvyšuje mimo iné inovačnú kapacitu firmy, pomáha rozvoju schopností pracovníkov, znižuje náklady (napr. vďaka tomu, že sú medzi pracovníkmi odovzdávané vhodné postupy, či už prostredníctvom rád alebo doporučení.

Pretože organizácie nedostatočne oceňujú pracovníkov, ktorý sa snažia svoje znalosti odovzdávať a zdieľať dochádza k tomu, že jedinec alebo skupina pracovníkov radšej znalosti zadržiava takže sa ďalej nerozširujú, aj keď ich iný potrebujú ku svojej práci. [1]

Všeobecne by sme ale mohli bariéry brániace šíreniu informácií zhrnúť nasledovne:

1.) Individuálne bariéry:

- **Pocit nedostatku moci** – poskytnutím znalosti kolegovi sa stráca exkluzivita vplyvu, ktorý môže zaisťovať určitú istotu práce alebo rešpekt. Platí staré známe „znalosť je moc“, kto ju nemá nenájde v organizácii uplatnenie.
- **Strach z odhalenia, že moje znalosti nie sú na dostatočnej úrovni** – poskytnutím znalosti sa dáva najavo, že táto znalosť má istú hodnotu

a vzácnosť. Pokiaľ toto hodnotenie nie je zdieľané ostatnými používateľmi bázy poznatkov, má človek trápny pocit.

- **Pocit neistoty** – špeciálne mladší a menej skúsení zamestnanci môžu cítiť určitú neistotu, pretože nedokážu ohodnotiť, či výsledky ich práce predstavujú hodnotnú znalosť pre ostatných. Nemôžu odhadnúť, či je ich znalosť príliš všeobecná alebo už dobre známa, alebo či nie sú niektoré výsledky príliš špecifické pre určitú situáciu, a preto nepoužiteľné ostatnými spolupracovníkmi v iných situáciách.
- **Motivácia** – zdieľanie znalostí sa môže chápať ako práca navyše, pretože je na to potrebný čas na dokumentáciu, komunikáciu, apod. Niektorí zamestnanci za to môžu očakávať „niečo“ navyše. Vhodná forma motivácie zdieľania znalostí je však veľmi užitočná.
- **Ilúzia straty odmeny** – niektorí pracovníci vidia v zdieľaní znalostí spôsob, akým môžu prísť o odmenu za svoju prácu, keďže svoje znalosti a skúsenosti odovzdajú niekomu inému a on na ich základe vykoná prácu, za ktorú dostane mzdu či akúkoľvek inú odmenu.
- **Neuvedomovanie si jednotlivých prvkov kultúry** – zamestnanci majú často problém konkrétne pomenovať základné firemné hodnoty, potreby, ale aj ciele, aj keď inak o organizácii veľa vedia.
- **Zámena povedomia za znalosť** – niektorí pracovníci majú iba isté povedomie o probléme, nie však znalosť. To zapríčiňuje, že nechcú „počuť zasa to isté, o čom už vedia“.
- **Konflikt motívov** – rozhodovanie sa medzi dvoma alebo viacerými tendenciami, pričom tieto môžu byť rovnako silné, ale trebárs aj protikladné.

2.) Sociálne bariéry:

- **Jazyk** – v niektorých organizáciách sa jazyk používa v jednej ich časti, úseku, oddelení, často nezrozumiteľný pre ostatných. Preto je potrebné dodržiavať zásady jednotného jazyka, alebo používanie vhodného opisu, analógie, metafor. Jednotlivci tak môžu lepšie pochopiť aj skryté (tacitné) znalosti, mentálne modely, názory iných a pod.
- **Vyhýbanie sa konfliktu** – ak je v organizácii snaha vyhýbať sa zmenám a príliš neriskovať, môžu sa nové znalosti a prístupy obsahujúce nové myšlienky alebo inovatívne názory postupne strátiť.
- **Byrokracia a štruktúra** – veľmi byrokratické a administratívne organizácie používajú pracovné postupy a procedúry, ktoré bránia zdieľaniu znalostí. napr.: silne štruktúrovaná organizácia neumožňuje diagonálnu komunikáciu, kooperáciu alebo práve zdieľanie znalostí.

- **Nesúvislosť predpokladov** – nedostatok súvislosti medzi osobnými postojmi a predpokladmi organizácie (vízia, hodnoty, strategický smer a pod.) spôsobuje zložitosť vo vyjadrovaní a ospravedlňovaní osobných názorov, ktoré nie sú zlučiteľné s predpokladmi organizácie. Neistota zapríčinená nedostatočnou komunikáciou o budúcej vízii, postavení organizácie alebo o hlavných strategických úlohách môže spôsobovať nedostatočné vyjadrovanie myšlienok a znalostí.
- **Podceňovanie najnižších vrstiev** – vrcholové vedenie organizácie väčšinou zastáva „tradičný“ manažment znalostí, ktorý ukladá informácie z minulosti s predpokladom, že potreba budúcich informácií bude rovnaká. Tento prístup považuje znalostných pracovníkov za pasívnych príjemcov informácií a znalostí. Vedenie organizácie zbiera a štrukturalizuje obsah organizačnej pamäti akoby išlo o hotový produkt v čase návrhu a potom ju v podniku rozširuje. Ide tu o prístup „zhora nadol“, kde vedenie vytvára znalosti a pracovníci ich prijímajú. „Tvorivý prístup“ k manažmentu znalostí vychádza z predpokladu, že znalostní pracovníci, konštantne tvoria nové znalosti počas svojej práce. Tento prístup považuje pracovníkov za premýšľavých odborníkov, ktorí každý deň pri svojej práci riešia nedefinované problémy a zápasia s nimi. Dôležité sú tu dva aspekty. Po prvé pracovníci, a nie manažéri, tvoria znalosti v pracovnom čase a počas ich používania. Po druhé, znalosť je vedľajší produkt práce.
- **Neznalosť alebo chybný odhad znalostí spolupracovníka** – pri zdieľaní znalostí hrá veľmi dôležitú úlohu komunikácia. Dôležitý je tu prevod myšlienky do jazyka zrozumiteľného príjemcovi. Ak nie je odosielateľ schopný odhadnúť stav a veľkosť bázy znalostí príjemcu, nemusí byť zdieľanie znalostí prínosné, i keď proces komunikácie prebehne.
- **Emócie** – emócie majú vplyv na samotnú ochotu zamestnanca s niekým znalosti zdieľať. Ak panuje nevraživý a nepriateľský vzťah medzi dvoma zamestnancami, nie je jednoduché ich primäť, aby znalosti zdieľali.
- **Pseudoinovátori** – ľudia, ktorí rýchle vyzdvihujú svoje návrhy a „nevyhnutné“ úpravy myšlienok, poznatkov alebo návrhov ostatných tak, aby zdôraznili svoju vlastnú dôležitosť, čo niektorí pôvodní autori pociťujú ako znižovanie ich postavenia. [45]

Záver

V našich podmienkach je význam zdieľania znalostí stále podceňovaný. Firmy nemajú vedomie o prínose pri uplatňovaní EFQM nieto ešte o nutnosti a nevyhnutnosti zdieľania znalostí. Organizácie si stále neuvedomujú ako je zdieľanie znalostí dôležité a potrebné. Neuvedomujú si, že je to cesta zvýšenia ich konkurencieschopnosti.

Literatúra:

- [1] MATOŠKOVÁ, J., VOLOCH, J. Význam sdílení znalostí pro inovační rozvoj firmy. In Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Podmínky podnikatelské úspěšnosti inovací konané 3. 11. 2006 v Praze. 1. vyd. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 2006. CD-ROM. ISBN 978-80-86744-57-5.
- [2] ŠTOFKOVÁ, J. a kol.: Manažment podniku, vydavateľstvo EDIS, 2008, ISBN 978-8070-713-2
- [3] pdca.wordpress.com
- [4] BUREŠ, V.: Znalostní management a proces jeho zavádění, Grada, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1978-8
- [5] KELEMEN, J. a kol.: Pozvanie do znalostnej spoločnosti, Lura Edition, Bratislava 2007, ISBN 978-80-8078-149-1
- [6] BRABECK, R., ŠTOFKOVÁ, K.: Strategisches Management im postindustriellen Zeitalter = Wissensmanagement durch Information und Kommunikation. In: Pošta, telekomunikácie a elektronický obchod III/2007, Žilinská univerzita v Žiline. ISSN 1336-8281
- [7] ŠTOFKOVÁ, J., ŠTOFKOVÁ, K.: Využitie metódy BSC v riadení podniku. In: Diagnostika podniku, controlling a logistika IV. medzinárodná vedecká konferencia. Žilinská univerzita, 2008. ISBN 978-80-8070-819-1

Grantová podpora

Príspevok je publikovaný v rámci projektu VEGA 2009-2011 „Metódy a techniky strategického manažmentu ako nástroj zvyšovania efektívnosti podniku— č. 1/0757/09, Žilinská univerzita v Žiline