



## ZNALOSTI PREDSTAVUJÚ MOC

Milan Kubiček\*

### Úvod

To že znalosti predstavujú moc nám dáva za pravdu aj obhliadnutie sa do histórie. Na čom myslíte, že stála autorita autority v dvadsiatom a skorších storočiach? Samozrejme že to boli znalosti. Avšak dnes je táto autorita oslabená, pretože už nemajú monopol na vedomosti a znalosti. Internet a s ním ďalšie nové technológie sa rozšírili rýchlejšie ako vírus eboly, a každý tak dnes ťukne niekoľkokrát do klávesnice a má, čo potreboval.

### Znalostný manažment

Znalostný manažment môže mať viacero podôb, aj preto je ťažko definovateľný. V najjednoduchšom variante ide napríklad o zoznam zákazníckych kontaktov prístupný cez vnútrofirminú počítačovú sieť. Zvyčajne tento pojem označuje zhromažďovanie, uskladňovanie a sprístupnenie sofistikovaných, ťažko získaných a bežne nedostupných poznatkov, ktoré pomáhajú podniku fungovať efektívnejšie. Ide napríklad o informácie o určitom geografickom trhu, výrobnom postupe či vedomosti získané pri projektoch. Osobitne cenné sú skúsenosti z praxe. Vďaka nim sa informácie, ktoré často pripomínajú technické manuály, menia na užitočné know-how. [2]

### Podstata znalostí

Znalosti sú väčšinou viazané k nejakému človeku alebo skupine ľudí. Všeobecne možno znalosti alebo ich časti charakterizovať podľa toho do akej miery sme schopní ich formulovať. Na jednej strane sú jasne formulované znalosti, ktoré sa nazývajú explicitné a môžeme si ich napríklad predstaviť ako jasne definované pravidlá, ktoré sa dajú prenášať. Na druhej strane sú skryté znalosti (tacitné) ktoré sa nedajú formulovať alebo prenášať, alebo iba veľmi ťažko. Príkladom skrytej znalosti je intuícia a skúsenosť, ktorú človek má a vie čo je treba v danej situácii urobiť – vykonať. Lepšie by sa to dalo demonštrovať na nasledujúcom príklade. Odborník na diagnostiku röntgenov vám síce pri nejasnom prípade povie, čo to je, ale pokiaľ sa ho opýtate ako k tomu dospel, tak to väčšinou nie je schopný formulovať. Jednoducho to tak cíti, teda používa svoju intuíciu. Preto sa tejto znalosti hovorí skrytá, lebo je skrytá niekde vo vnútri nás a my ju nedokážeme formulovať, ale sme schopní ju použiť. Skrytú znalosť preniesieme len tak, že si ju daný človek vytvorí sám. V prípade lekára-špecialistu to znamená zaučenie a vedenie nového lekára. Keď teda chceme preniesť nejakú skrytú znalosť, mali by sme sa snažiť namiesto odovzdávania znalostí vytvárať situácie, v ktorých si človek vytvára dané znalosti sám. Môžeme teda skryté znalosti chápať ako znalosti, ktoré vo svojej podstate nie sú prenositeľné. Lekár špecialista nie je schopný povedať, ako funguje jeho intuícia. Čo sa týka vytvárania znalostí, ide o proces, kedy sa

---

\* 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,

človek učí či už v škole, alebo pri nejakej činnosti alebo z vlastných chýb. Znalosti sú vytvárané hlavne pomocou zrovnávania rôznych situácií, hľadania súvislostí, spojovaním vzťahov. Človek prežíva niekajú situáciu a pri nej si vytvára znalosti. Reálne situácie sú také, kedy si človek niečo skúša, vykonáva niekajú činnosť. Druhou možnosťou je, že sa človek učí virtuálne, teda že danú situáciu neprežíva v realite, ale že si vytvára iba jej predstavu. Napríklad si predstaví ako by riešil konkrétnu situáciu. Vierohodnosť virtuálnej situácie a jej prežitie potom môže využiť pri riešení konkrétnej situácie. Vierohodnosť virtuálnej situácie a jej prežitie potom môže využiť pri vytváraní znalosti, teda poučenia z danej situácie. Lekár špecialista pomáha novému lekárovi pri získavaní znalostí tým, že mu hovorí čo je na jednotlivých snímkach. Základnými spôsobmi zdieľania znalostí sú rozprávanie príbehov, vytváranie komunít a učňovstvo. Všetky majú spoločné, že vytvárajú situácie. Dobrým spôsobom virtuálneho učenia sú príbehy. V príbehu poslucháč prežíva podobnú situáciu ako rozprávač. Získava teda podobné znalosti. [1]

### **Znalostná organizácia**

Organizácia v ktorej je využívané úspešné riadenie znalostí, tzn. môžeme ju nazvať znalostnou organizáciou, je možné identifikovať podľa týchto znakov:

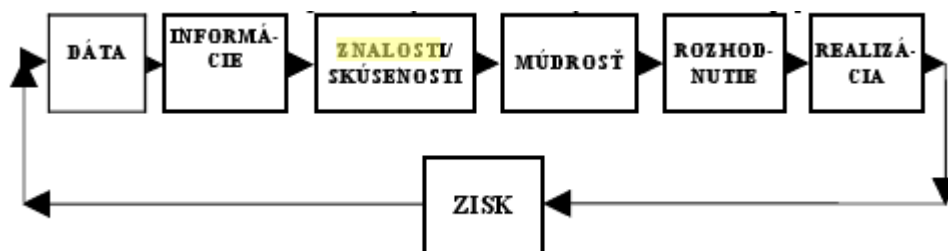
- všetok znalostný potenciál organizácie je optimálne využívaný s tým, že najlepšie znalosti sú dostupné v každom mieste a čase, kde sú treba,
- trh znalostí v organizácii, s ich tvorcami a užívateľmi funguje optimálne,
- kľúčové znalosti sú úspešne kapitalizované vo forme procesov, štruktúr, návrhov a patentov,
- individuálne poznatky, úspešné aj neúspešné sú menené na znalosti a sú sprístupňované všetkým pracovníkom ktorí ich využijú,
- v organizácii je implementovaný fungujúci systém školení a zoznamovania sa s najlepšimi praktikami,
- všetky riziká vyplývajúce z kľúčových znalostí sú v predstihu odhaľované,
- stratégia organizácie je v súlade s politikou riadenia znalostí. [6]

### **Stratégia organizácie v znalostnej ekonomike**

Významné zmeny vplyvom globálnej znalostnej ekonomiky sa začali prejavovať ku koncu 20. storočia, čo si vyžiadalo aj nový prístup k tvorbe stratégie organizácie v podmienkach znalostnej ekonomiky. Výsledok výskumu o strategickom plánovaní, publikovanom začiatkom roku 2006 v prestížnom časopise Harvard Business Review priniesol veľmi zaujímavý výsledok: strategické plánovanie je prekážkou strategických rozhodnutí, pretože nie je dostatočne pružné, rýchle. Spravidla sa strategický plán prijíma na 1 až 3 roky, čo je v dnešnej rýchlej dobe pri vysokej dynamike zmien okolia neefektívne. Mnohé osvietené organizácie prestali vytvárať strategické plány a nahradili ich strategickými rozhodnutiami, ktoré promptne reagujú na príležitosti, ktoré sa zisťujú neustálym vyhodnocovaním externého prostredia. Výstupom nie je strategický plán, ale súbor konkrétnych strategických rozhodnutí, ktoré sa pretransformujú do podnikateľských plánov.

## Manažment znalostí v podnikateľskej sfére

Základom organizácie sú znalosti. Flexibilita organizácie je závislá na znalostiach, nie na informáciách.



Obr. 1: Hodnotový reťazec informačného procesu [7]

Znalosti, ktorým zákaznícky orientovaná organizácia disponuje, musia predstihnúť znalosti konkurentov i zákazníkov. Teda nielen reagovať na objednávky, ale aktívne vytvárať dopyt tým, že ponúka produkty, o ktorých existencii zákazníci nevedia, pretože sú produktmi vytvorenými na základe nových znalostí. Tým si organizácia aktívne vytvára svoju budúcnosť a predstih pred ostatnými organizáciami. Efektívne pracovať s informáciami v organizácii, teda mať znalosti, ako ich použiť, neznamená, že ich musí byť obrovské množstvo. Dôležité je vedieť, ako získať z informácií a zo znalostí, ktoré sú roztrúsené po firme konkurenčnú výhodu, čo vôbec nie je jednoduché. Jednotlivec svoje znalosti môže využívať vždy, lebo ich má stále k dispozícii. No pre firmu, so stovkami či tisíckami zamestnancov to už problém je. Ľuďom nemožno prikazovať zdieľať znalosti, ale môžeme riadiť prostredie, v ktorom sa znalosti môžu vytvárať, objavovať, zachytávať, zdieľať, extrahovať, overovať, odovzdávať, prijímať, upravovať a aplikovať. A to je úlohou firemnej kultúry, ktorá bariéry zdieľania maximálne eliminuje, aby znalosti voľne prúdili a informácie boli zmysluplne využívané pri napĺňaní stratégie. Dáta a informácie musia byť verifikované a dôveryhodné a byť vložené do kontextu. [7]

## Záver

Úspešné zvládnutie zvyšujúcej sa konkurencie je jedným z kľúčových faktorov prežitia podniku. Na to, aby dokázal podnik prežiť a držal krok so svojou konkurenciou dnes už nestačí využívanie existujúcich zdrojov (ľudia, financie, suroviny, energie). Treba sa zamerať na znalosti a duševnú prácu. Znalosti sú kľúčovým faktorom úspechu a hlavným zdrojom konkurenčnej výhody. Táto ekonomická éra ktorej hnacou silou je globalizácia trhu a konkurencia jednoznačne demonštruje, že kto má znalosti má moc.

## Literatúra

- [1] Procházka, O.: Prenositelnost skrytých znalostí, 7. ročník interdisciplinárnej konferencie Znalosti 2008,
- [2] <http://podnikanie.etrend.sk>
- [3] ŠTOFKOVÁ, J. a kol.: Manažment podniku, vydavateľstvo EDIS, 2008, ISBN 978-8070-713-2
- [4] 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

- [5] 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
- [6] <http://businessworld.cz/>
- [7] DIAČIKOVÁ, A.: Strategické rozhodovanie a riadenie znalostí v reálnej firemnej praxi, INFORUM 2007: 13 konferencie o profesionálných informačných zdrojích

**Grantová podpora**

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