ÚLOHA SYSTÉMU ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU V EFEKTÍVNOM RIADENÍ PODNIKU

Miroslava Mikušová *

Úvod

Hoci efektívnosť a konkurencieschopnosť podnikov v trhovej ekonomike ovplyvňujú naďalej faktory ako úroveň technológií, existujúca podniková kultúra, stupeň využívania najnovších informácií a pod., rozhodujúcim aspektom úspechu sa v dnešnej dobe stáva intelektuálny kapitál - ľudia a efektívne využívanie ich potenciálu znalostí, ktorému sú v konečnom dôsledku všetky ostatné faktory podriadené.

Snáď práve z tohto dôvodu je v súčasnosti čoraz väčšia pozornosť venovaná riadeniu znalostí, ktoré sa stáva moderným smerom manažmentu, úzko prepojeným so všetkými úrovňami a fázami tradičných manažérskych aktivít.

Vymedzenie a základná charakteristika znalostného manažmentu

Znalostný manažment, známy pod anglickým výrazom knowledge manažment, v sebe obsahuje všetky aspekty súvisiace so znalosťami, teda ich vznik, normalizáciu, transformáciu, ukladanie do pamäti, výber, spracovanie, šírenie, rozvíjanie a využívanie. Nejde však len o zhromažďovanie vzájomne previazaných informácií, ale skôr o pokrytie konkrétnych potrieb reálneho procesu riadenia a zaistenie všetkých pre podnik dôležitých informácií.

Znalostný manažment je vlastne efektívnym prepojením tých, ktorí vedia, s tými, ktorí vedieť potrebujú, premenou osobných vedomostí (tacitných) na organizačné vedomosti (explicitné) formou komunikácie, zapojenia a zdieľania.

Vedenia podnikov by sa mali snažiť o systematické zhromažďovanie individuálnych znalostí svojich zamestnancov a o ich transformovanie do podoby, ktorá by umožňovala ich opätovné použitie, čo by malo zabezpečiť aj to, aby podnik nebol bytostne závislý od konkrétnych ľudí, ktorí sú v nej momentálne zamestnaní. Podstatné znalosti by mali byť zdieľané viacerými zamestnancami a vo podniku by sa mali neustále vytvárať nové poznatky ako aj nové hodnoty.

Podporné prostriedky znalostného manažmentu

Ideálnou platformou na budovanie systémov znalostného manažmentu je Intranet, ktorý má dosah na takmer všetkých zamestnancov, čo dáva predpoklady nepretržitej a obojstrannej komunikácie.

* Ing. Miroslava Mikušová, PhD., Fakulta prevádzky a ekonomiky dopravy a spojov, Žilinská univerzita v Žiline, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel.: +421415133564, fax: +421415655615
e-mail: Miroslava.Mikusova@fpedas.uniza.sk

Vhodným prostriedkom je aj Internet. Tento môže byť využívaný ako priestor pre komunikáciu so zákazníkom, kedy sa pri existencii vhodných aplikácií pre záznam všetkých transakcií a komunikácií stáva pre manažment ako aj pracovníkov podniku nevyčerpatel'nou studnicou informácií, ktoré po analyzovaní a pretavení do nových postupov a praktík smerujú k tvorbe kvalitnej znalostnej databázy. Inou formou aplikácie v podnikových procesoch je jeho využívanie ako zdroja informácií najrozmanitejšieho charakteru, ktoré sú pravidelne vyhodnocované, klasifikované a predkladané zodpovedným pracovníkom.

Ďalšími využiteľnými technológiami sú napríklad [2] :

- technológie push a inteligentní agenti - uľahčujú orientáciu v záplave informácií a autorizujú transfer dôležitých informácií priamo k jej požadovateľovi.
- aplikácie Help-Desk - majú podobnú funkciu. Umožňujú nájsť v databáze poznatkov a riešení rýchlu odpoveď na otázku kladenú klientom, kolegom alebo zamestnancom.
- brainstormingové aplikácie - pomáhajú zvýšiť kreativnosť, pomáhajú tiež kategorizovať, organizovať a odhaľovať jednotlivé zdroje poznatkov a tak uľahčujú orientáciu a napomáhajú kreatívnosti.
- skladištia dát a datamining nástroje - sú obrovské priestory dát, ktoré umožňujú manažérom získať hodnotné poznatky potrebné na optimalizáciu vzťahov so zákazníkmi, objavenie nových trhov, zákazníkov, produktov.

Predpoklady budovania systému znalostného manažmentu

Systémy riadenia poznatkov je možné budovať len v podnikoch, vyznačujúcich sa vyspelou podnikovou kultúrou. Najväčším problémom v tomto kontexte bývajú zvyklosti a postoje ľudí. Poväčšine ide o neochotu zamestnancov deliť sa o často obtiažne získané poznatky. Ľudia stále vnímajú svoje znalosti ako záruku, ktorá im zaisťuje ich pracovné miesto, a preto sa zdráhajú o ne podeliť s inými. Pritom si neuvedomujú súvislosť medzi svojou schopnosťou pracovať s informáciami, znalosťami a úspechom organizácie. Pre mnohých je tiež ťažké orientovať sa v záplave nových informácií, ktoré prúdia do organizácie prostredníctvom časopisov, výskumov trhov, prieskumov verejnej mienky a atď.

Konkrétnou podmienkou existencie znalostného manažmentu v podniku je tzv. knowledge-sharing kultúra. Je to ochota deliť sa o svoje vedomosti, poznatky a skúsenosti a dovoliť tak všetkým zamestnancom profitovať v prospech celej organizácie. Nejde však len o ich vôľu podeliť sa o svoje poznatky. Rovnako dôležité je, či pre ostatných tieto vedomosti znamenajú určitý prínos, prípadne, či sú schopní pochopiť kontext, v ktorom dané poznatky vznikli a či sú ochotní tieto vedomosti prijať, osvojiť si ich a používať. Z podobných predpokladov vychádza teória učiacej sa organizácie, ktorá je zároveň predpokladom správnej aplikácie znalostného manažmentu.

Systém znalostného manažmentu v podniku Correos y Telégrafos

Príkladom fungujúceho riadenia poznatkov je systém znalostného manažmentu vybudovaný v španielskom podniku Sociedad Estatal Correos y Telégrafos, s.a. (ďalej len Correos y Telégrafos), ktorý tejto organizácii pomohol v úspešnom prispôbení sa pomerne rýchlejšej liberalizácii trhu poštových služieb.

Correos y Telégrafos je dominantným poštovým operátorom na území Španielska, v súčasnosti štátnym podnikom, patriacim pod Ministerstvo rozvoja Španielskeho kráľovstva, ktorého hlavným predmetom činnosti je poskytovanie poštových a telegrafických služieb. So svojimi viac ako 68.000 stálymi zamestnancami patrí Correos y Telégrafos medzi najvýznamnejších zamestnávateľov v Španielsku. Sieť kontaktných bodov dosahuje číslo 10.050, pričom z nich 4100 sú poštové prevádzky. Disponuje približne 35.000 poštovými

schránkami, rozmiestnenými po celej krajine. Každý deň spracováva poštové zásielky v objeme 16 miliónov kusov, pričom ročne to býva viac ako 5 900 miliónov zásielok distribuovaných do 19 miliónov domácností a 2 miliónov podnikov. Vozový park tvorí 12 500 vlastných vozidiel a 600 prenájomných vozidiel.

Od júla 1998 bol tento podnik na základe udelenej poštovej licencie zodpovedný za poskytovanie univerzálnych poštových služieb, t. zn. súboru vyhradených služieb, poskytovaných na celom území krajiny za rovnakých podmienok, v rovnakej kvalite a za prijateľné ceny, v stanovených minimálnych časových intervaloch. S uvedeným úzko súvisí nepriama kompenzácia zo strany štátu za finančné bremeno vyplývajúce z povinnosti poskytovať univerzálnu poštovú službu za prijateľné resp. regulované ceny. V súčasnosti je značná časť týchto služieb plne liberalizovaná. Proces liberalizácie bol však pre podnik značne komplikovaný, nakoľko pre toto odvetvie je prirodzené, že na trhu existovali niekoľko desaťročí monopolné organizácie (Rostášová, 2006, s.62). S tým súvisí potreba využívania moderných manažérskych nástrojov, ktoré napomohli úspešnému uplatneniu sa podniku na trhu aj napriek nevyhnutnosti dodržiavania harmonogramu znižovania poštovej výhrady v súlade s platnou európskou a následne prispôsobenou národnou legislatívou.

Vznik potreby vybudovania systému znalostného manažmentu

Dôvodom vzniku potreby zmien v oblasti riadenia poznatkov bola čoraz rýchlejšia transformácia prostredia, v ktorom Correos y Telégrafos realizuje svoje aktivity spolu s viacerými zmenami právneho štatútu, ktorými v posledných rokoch tento podnik prešiel.

V minulosti bol v podniku Correos y Telégrafos kladený dôraz predovšetkým na oblasť interných poznatkov. Základným predpokladom úspechu bola dokonalá znalosť platného Národného predpisu o poštových službách (Reglamento de los Servicios Postales), ktorý určoval podrobné charakteristiky procesu poskytovania služby. Smernice organizácie boli zamerané na poskytnutie záruky dodržiavania práv užívateľov (na takmer monopolistickom trhu) a na presnosť poskytovania služieb. Z popísaného kontextu je zrejmá opodstatnenosť existencie kontrolného orgánu, ktorý mal za úlohu zaručiť dôsledné plnenie uvedených predpisov.

Absencia systému pre zdieľanie informácií viedla k vzniku sietí s internými informáciami, ktoré sa stali podpornými systémami pre prijímanie rozhodnutí. Napriek tomu mimo určitých okruhov informácie vôbec neexistovali. Vývoj udalostí ukázal, že rovnako potrebné sú aj externé poznatky, teda poznatky o trhu, o zákazníckych požiadavkách ako aj o aktivitách konkurentov. Výsledkom bol vznik potreby rozšírenia ponuky produktov a služieb, vrátane vytvárania personalizovaných ponúk pre klientov.

Ďalšou nevyhnutnosťou v rámci novej etapy rozvoja podniku sa stala aplikácia nových technológií a snaha o aktívne zapojenie sa do procesu internacionalizácie, s cieľom chrániť svoje záujmy v rámci Európy a rozvíjať sa na nových trhoch, napr. v Strednej Amerike. Ochrana vlastných záujmov v Európe viedla k potrebe detailného poznania európskeho regulačného rámca, tak v oblasti poštovej prevádzky ako aj v oblasti konkurenčných podmienok, a k čo najlepšiemu pochopeniu aktivít konkurentov v procese prípravy spojenectiev a joint-ventures.

Aktivity v oblasti znalostného manažmentu

Za účelom získania a šírenia poznatkov Correos y Telégrafos inicioval množstvo aktivít zameraných interne aj externe.

Vzhľadom na územné rozčlenenie a široký zamestnanecký park si vedenie podniku za jeden zo základných cieľov vytýčilo identifikovať a interne šíriť najlepšie praxe svojich zamestnancov. Z tohto dôvodu bol iniciovaný program Innova, zameraný na identifikáciu a spoznanie prínosných podnetov a nasledovaniahodných praxí. Daný program bol podporovaný sieťou 14-tich územných koordinátorov kvality, ktorých poslaním bola zhromažďovanie, analýza a hodnotenie spomínaných informácií. Následne boli prínosné návrhy ako aj identifikované najlepšie praxe odmeňované a v organizácii ďalej šírené. Z troch nominovaných kandidátov bol tiež každoročne volený národný výherný tím, ktorému bola na výročnom fóre kvality odovzdaná prémie.

Okrem toho podnik zvýšil svoju účasť na fórach a konferenciách, v špecializovaných asociáciách a medzinárodných organizáciách. Príkladom je napr. jej členstvo v troch národných asociáciách kvality: v AEC, Klube riadenia kvality (Club de Gestión de Calidad) a Iberoamerickej nadácii pre kvalitu (Fundación Iberoamericana para la Calidad). Táto účasť okrem iného umožňuje spoznávať najlepšie praxe, ktoré vykonávajú podniky a organizácie vyznačujúce sa rozvinutým systémom kvality, ako aj možnosť zapojiť sa do už existujúcich systémov benchmarkingu.

Podnik sa tiež zamerával na zvýšenie využívania Internetu pre získavanie relevantných informácií o svojich konkurentoch a pre mapovanie situácie v oblasti regulačných zmien, v oblasti technologického vývoja ako aj pre skúmanie produktov a služieb požadovaných trhom.

Za účelom „mobilizácie“ poznatkov potrebných pre zavádzanie inovácií a pre podporu rozhodovania na strategickej a riadiacej úrovni vznikli virtuálne spoločenstvá prepojené firemným Intranetom.

Jedným z výsledkom predstavených aktivít bolo rozšírenie produktového portfólia o široké spektrum elektronických služieb (napr. posielanie listov, pohľadníc, dokumentov a elektronických notifikácií, asistencia pri exporte, albarany doručenia a pod.

Záver

Na základe skúsenosti popísanej v tomto príspevku je možné zhodnotiť, že riadenie poznatkov v dnešnej dobe patrí medzi kľúčové faktory podmieňujúce úspech firmy. Potreba neustáleho zavádzania inovácií za účelom adaptovania sa na nové požiadavky užívateľov, potreba poskytovania kvalitných služieb a potreba transformácie sa, ktoré sú pre úspešné pokračovanie pôsobenia podnikov v meniacom sa trhovom prostredí mimoriadne dôležité a vedú k nevyhnutnosti zavádzania systémov riadenia poznatkov. Pre podniky sa stáva nadmieru dôležité trvalé vytváranie nových znalostí, ich efektívne využívanie v rámci organizácie ako aj maximálne možné úročenie v nových výrobkoch a službách.

Príklad Correos y Telégrafos potvrdzuje, že napriek sťaženým legislatívnym a iným podmienkam je vďaka vhodne zvoleným manažérskym nástrojom možné udržanie, dokonca i zlepšenie trhového postavenia podniku.

Literatúra

- [1] Collison, Ch., Parcel, G.: Knowledge management. Brno, Computer Press, 2005, ISBN 80-251-0760-4
- [2] Bureš V: Znalostní managemnet a proces jeho zavádení. Grada Publishing, Praha, 2007, ISBN 978-80-247-1978-8
- [3] Rostášová M., Bálka M.: Poštová výhrada a liberalizácia na európskom poštovom trhu. In: Pošta, Telekomunikácie a Elektronický obchod 2/2006, ISSN 1336-8281
- [4] Dirección de Control de Gestión y Administración: Acciones para la mejora en Correos y

Telégrafos. Informe de gestión 2001(interný podnikový dokument)

[5] Memoria annual 2007 (<http://www.correos.es>) [31.12.2007]

[6] Hlavné smery rozvoja európskeho poštového odvetvia
(<http://www.telecom.gov.sk/index/index.php?ids=1861>) [17.9.2009]