

Vytváranie znalostnej kultúry v podniku

Peter MESÁROŠ

Úvod

Skúsenosti mnohých úspešných firiem v súčasnosti dokazujú, že komplexný a systémový prístup k znalostiam predstavuje jeden z hlavných faktorov účinného riadenia podniku. Manažment znalostí zavádzajú mnohé úspešné firmy, tento trend je najviac viditeľný v nadnárodných korporáciách pôsobiacich v oblasti finančnictva, priemysle informačno-komunikačných technológií, v konzultačných a poradenských firmách, automobilkách ako aj pri zakladaní spoločných podnikov a budovaní priemyselných parkov (Jamnický, 2006).

Hlavnými cieľmi manažmentu znalostí sú podľa priekopníkov tejto problematiky Davenporta a Prusaka (1998) najmä tieto:

- Identifikovať, „zviditeľniť“ znalosť a poukázať na jej možné využitie v organizácii.
- Zaviest' v podniku „znalostnú kultúru“ podporou takých aktivít a činností zamestnancov, ktoré umožnia zdieľanie a poskytovanie informácií vzájomne.
- Vybudovať vhodnú infraštruktúru, systém na fungovanie znalostného manažmentu, čím nemáme na mysli iba technickú stránku, je tiež nutné vytvárať spojenia medzi ľuďmi, technikami a metódami práce a podporovať vzájomnú spoluprácu.

V príspevku sa budeme prioritne zaoberať viacerými aspektmi vytvárania znalostnej kultúry v podniku, ktorá je nevyhnutným predpokladom zavádzania a efektívneho využívania koncepcie manažmentu znalostí. Uvedieme viaceré opatrenia, ktoré je nutné vykonať pri budovaní znalostnej kultúry a poskytneme pohľad do praxe slovenských podnikov v podobe výsledkov výskumov, ktoré sú súčasťou riešenia projektu VEGA č. 1/3810/06 „Manažment znalostí ako jeden z faktorov zvyšovania konkurencieschopnosti slovenských podnikov na jednotnom európskom trhu“ a internej grantovej úlohy Ekonomickej Univerzity v Bratislave č. 2330256/07 „Znalostný manažment ako predpoklad úspešného rozvoja slovenských podnikov“.

1. Model vytvárania znalostí

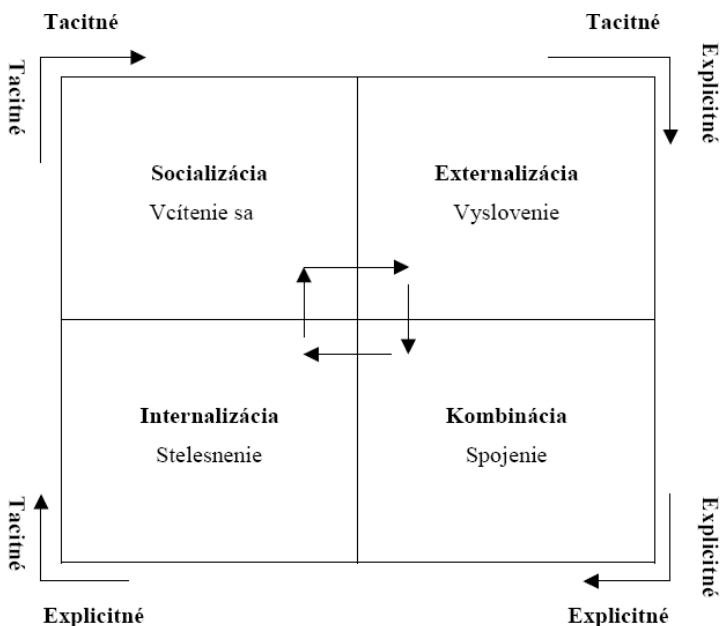
Tvorba znalostí je jedným zo základných procesov manažmentu znalostí. Výmena znalostí a ich využitie je v podniku významnou úlohou manažmentu znalostí, ten sa však nezaobíde bez tvorby nových poznatkov. Na základe skúseností z praxe Nonaka (1995) vytvoril a popísal model niekoľkých spôsobov, ako organizácie vytvárajú znalosti. Model SECI (nazvaný podľa štyroch procesov tvorby znalostí: socializácia, externalizácia, kombinácia a internalizácia) zahŕňa dve formy znalostí (tacitné a explicitné), dynamickú interakciu (prenos), ako aj tri

úrovne sociálnej agregácie (individuálnu, skupinovú a kontextovú) a štyri procesy tvorby znalostí (socializáciu, externalizáciu, kombináciu a internalizáciu). Organizácie vytvárajú znalosti cez interakcie medzi explicitnými a tacitnými znalosťami, tzv. znalostnými konverziami, pri ktorých sa znalosti rozširujú čo do kvantity aj kvality.

Socializácia je proces prenosu nových tacitných znalostí cez zdieľanú skúsenosť (jediný spôsob ich prenosu). Prenos takýchto znalostí sa uskutočňuje napr. spoločným trávením času, pri formálnych aj neformálnych stretnutiach mimo pracoviska, spoločným prežívaním tacitných znalostí, ako sú pohľady na svet, mentálne modely a vzájomná dôvera. Organizácia často získava a využíva nevyjadrené uložené znalosti zákazníkov alebo dodávateľov tým, že s nimi komunikuje.

Externalizácia je proces vyjadrenia tacitných znalostí na znalosti explicitné. Znalosť tak kryštalizuje, čo umožňuje jej využívanie a kombináciu s ostatnými, a tým sa stáva základom pre novú znalosť. Príkladom môže byť vytvorenie konceptu pri vývoji nového produktu, alebo kontrola kvality, ktorá umožňuje zamestnancom zlepšovať výrobné procesy.

Kombinácia je proces premeny explicitných znalostí do komplexnejších a systematickejších súborov explicitných znalostí. Explicitné znalosti sú zhromažďované z interného a externého prostredia organizácie a následne kombinované, editované a spracovávané za účelom formovania nových znalostí. Nové znalosti sú následne šírené medzi členmi organizácie. Spôsob tejto znalostnej konverzie môže výrazne zjednodušiť kreatívne používanie informačno-komunikačných technológií.



Obrázok 1 Model SECI – vytváranie znalostí v podniku (spracované podľa Nonaka)

Internalizácia je proces stelesnenia explicitných znalostí do tacitných znalostí. Cez proces internalizácie sú explicitné znalosti zdieľané v organizácii a sú jednotlivcami konvertované na tacitné znalosti. Je to blízke „učeniu prácou“. Školiace programy, štúdium dokumentov a návodov o zamestnaní a organizácii, premýšľanie o nich vedie k obohateniu a rozšíreniu tacitných znalostí zamestnancov.

2. Zamestnanci – nositelia znalostí a znalostná kultúra

Dôvodom potreby využívania znalostného manažmentu v podniku je fakt, že hodnota podniku nezávisí len od jeho majetku, ale aj od intelektuálneho kapitálu (znalosti v mysliach zamestnancov). V skutočnosti hodnota podnikov v niektorých odvetviach závisí viac od intelektuálneho kapitálu než od iných faktorov (Marr a Schiuma, 2001). Niektoré podniky si to uvedomujú a vykazujú nielen finančné výkazy, ale aj „znalostné“ výkazy (Auer, 2005). Podnik by si mal uvedomiť, že intelektuálny kapitál, čiže znalosti, by mali byť zhromažďované, chránené, archivované, dopĺňané, aktualizované a využívané. Je potrebné uistiť sa, že znalosti sú zbierané a uchované, a preto môžu byť následne použité a nemôžu byť stratené. Znalosti treba neustále dopĺňať, na čo sa využívajú nástroje na transfer znalostí.

Efektívne riadenie podnikových znalostí je účinné iba v tom prípade iba vtedy, ak sa nestane len deklarovanou koncepciou, ale jeho aktívnou súčasťou sa stanú aj ľudia – ich práca, zvyky, kultúra. Znalostný manažment má viesť k tomu, aby si pracovníci vzájomne vymieňali nadobudnuté informácie a znalosti. To však vôbec nie je jednoduché. Znalosti „nosia“ ľudia vo svojich mysliach. Sú výsledkom ich vzdelania, skúseností a príležitostí a sú výsostne ich vlastníctvom, do ktorého nemôže nikto zasahovať. Ak výstižne uvádzajú Čarnický a Mesároš (2005), na dosiahnutie toho, aby si pracovníci dobrovoľne vymieňali svoje znalosti, by mal podnik v prvom rade umožniť svojim zamestnancom rozvíjať sa, zdokonaľovať sa a vysvetliť im dôležitosť znalostí nielen pre nich samotných, ale aj pre podnik ako celok.

Na zabezpečenie predpokladov zavedenia systémov manažmentu znalostí je v podniku nevyhnutné zabezpečiť zmenu v spôsobe myslenia ľudí a filozofii podniku spojenú so zmenou podnikovej kultúry, ktorú Pfeifer a Umlaufová (1993) popisujú ako súbor predstáv, prístupov a hodnôt vo firme všeobecne vzájomne využívaných a relatívne dlhodobo udržiavaných. Z hľadiska úspešného zavedenia manažmentu znalostí Erickson a Laff (2001) uvádzajú, že je potrebné vybudovať takú podnikovú kultúru, ktorá preferuje tímovú prácu a umožňuje výmenu informácií a znalostí. Pri plnení tejto úlohy môžeme naraziť na problémy v rôznych oblastiach. Tie môžu byť spôsobené pracovnými návykmi, doterajšou podnikovou kultúrou, nevhodnou komunikáciou s vedením podniku a pod. Na prekonanie týchto problémov je nutné vysvetľovať zmysel riadenia znalostí a jeho výhody pre pracovníkov podniku.

Zamestnanci zohrávajú pri riadení znalostí dôležitú úlohu, oni sú tí, ktorí znalosti potrebujú k svojej práci a ktorí musia iniciovať ich tvorbu a výmenu

(Garud a Kumaraswamy, 2005). Ľudia potrebujú v prvom rade vedieť, ako pracovať v tímoch a ako navzájom komunikovať. Musia pochopiť, že význam a užitočnosť informácie nespočíva v jej uchovávaní a zatajovaní pred inými, ale naopak, informácia zvyšuje svoj význam a úžitok vtedy, ak je prístupná viacerým pracovníkom. Stále pretrvávajú mýty, že odovzdanie informácie, znalosti, svojho vlastného know-how môže znamenať stratu pracovného miesta. Príčinou takého správania je do istej miery aj to, že väčšina podnikov odmeňuje pracovníkov za ich individuálny úspech a dosiahnuté výsledky, nie za tímovú spoluprácu a podporu vzájomnej výmeny znalostí. Preto si pracovníci svoje informácie a znalosti chránia a považujú ich za svoju „konkurenčnú výhodu“ oproti ostatným kolegom. Na prekonanie takéhoto, pre podnik nepriaznivo pôsobiaceho správania pracovníkov, by mohla byť aj novo vypracovaná štruktúra odmeňovania tých, ktorí informácie a znalosti sprostredkujú ďalej.

2.1. Znalostní pracovníci

Ak vychádzame z tvrdenia, že človek je primárnym nositeľom znalostného kapitálu – znalostí, potom práve ľudia sú pri realizácii projektu implementácie a využívania systému manažmentu znalostí tými najdôležitejšími zložkami.

Vo vzťahu podniku k znalostným pracovníkom možno potom identifikovať určité úlohy podniku. V prvom rade podnik musí znalostných pracovníkov získať a udržať si ich. Na zachovanie efektu práce so znalosťami v podniku je podľa Cohena a Prusaka (2001) doslova nutné, aby sa so znalosťami pracovalo ako so systémom. To možno splniť len za podmienok neustálej starostlivosti o zvyšovanie vzdelanostnej úrovne firmy a jej pracovníkov. Vrcholový manažment musí v podniku vytvoriť takú atmosféru, aby pracovníci boli „hladní“ po nových informáciách, schopní pretvoriť ich na znalosti využiteľné v praxi a ochotní rozširovať tieto znalosti na svoje okolie v záujme synergie ich efektov. Teória rozlišuje dva typy znalostných pracovníkov (Hanley, 1999). Niektorí pracovníci získavajú znalosti pre svoju potrebu a budujú svoju pozíciu experta, iní zas pracujú na tom, aby bola databáza znalostí neustále dopĺňaná a aktualizovaná.

Truneček (2003) porovnáva súčasné snahy o zvyšovanie produktivity znalostných pracovníkov k snahám Taylora, ktorý sa zaoberal organizáciou výrobného procesu a produktivitou manuálnych pracovníkov. V súčasnej dobe je vo vyspelých ekonomikách manuálna práca vo výrobe metodicky a prakticky zvládnutá. Predmetom diskusií však zostáva produktivita znalostných pracovníkov, resp. jej neustále zvyšovanie. Nastupujúci trend znižovania potreby manuálne pracujúcich, ktorí predstavujú náklady a je potrebné ich znižovať, poukazuje hlavne na znalostných pracovníkov ako na kapitál, aktívum, ktoré treba neustále rozvíjať, a do ktorého je nutné investovať. Prirodzeným dôsledkom popularizácie manažmentu znalostí a jeho implementácie do podnikovej praxe v zahraničí bolo aj vytvorenie novej riadiacej funkcie v podniku - manažér znalostí (CKO - Chief Knowledge Officer), ktorý riadi a koordinuje činnosti spojené s podnikovými znalosťami.

3. Tvorba a transfer znalostí v kontexte existujúcej podnikovej kultúry

V podniku, v ktorom sa znalosti majú postupne stať rozhodujúcim faktorom, je nevyhnutná zmena v myslení ľudí, *zmena podnikovej kultúry*. Tá zahŕňa pretvorenie pôvodných skutočností a vytvorenie nových, ktoré lepšie zodpovedajú predstavám ľudí o ich najlepšom a kultivovanom stave, pričom nové a lepšie vzniká na základe zmien (Bašistová, 2001).

Nie každá firemná kultúra automaticky umožňuje vzájomnú výmenu znalostí. Na posúdenie stavu v tejto otázke je vhodné analyzovať štýl organizácie z pohľadu pracovnej atmosféry. Organizácia s kreatívnejšou klímou (kde prevláda pracovný proces spojený s dôverou, akceptovaním chýb, stretávaním sa, tímovou prácou, dobrou komunikáciou, spoločným jazykom, ochotou riskovať, prijímať nové myšlienky a nápady, schopnosťou počúvať a pomôcť, oceňovaním poskytovania znalostí, iniciatívou) bude mať priaznivejšie predpoklady na vzájomnú výmenu znalostí ako menej kreatívna organizácia. Tá je charakterizovaná skôr individualistickým prístupom, vyšším stupňom vyhýbania sa neistote a uprednostňovaním zabehnutých pracovných postupov a dostupných znalostí. Takáto atmosféra vo firme je pre vzájomnú výmenu znalostí nevhodná. Aj keď ide o zložitý problém, možno nájsť riešenia, ako prekonať prekážky dané menej podporujúcou kultúrou.

Podniková kultúra v moderných podnikoch sa teda musí riadiť pravidlom, že vzdelávanie a získavanie znalostí je nevyhnutné usmerňovať podľa potrieb podniku so snahou zosúladiť ich s osobnými cieľmi pracovníkov.

3.1. Sengeho učiacia sa organizácia

Dnes sa už pomerne často v odbornej literatúre stretávame s pojmom „učiacia sa organizácia“. Takáto organizácia sa prejavuje zvýšenou kapacitou učiť sa, adaptovať a meniť sa prostredníctvom ľudí, ktorí sa učia, hovoria vo svojej práci Senge (1990). Individuálne vzdelávanie jednotlivcov však ešte nezaručuje učiacu sa organizáciu. Senge (ibid.) definuje učiacu sa organizáciu ako organizáciu, v ktorej ľudia rozvíjajú svoju schopnosť tvoriť skutočne požadované výsledky, v ktorej sú živé nové a expanzívne spôsoby myslenia, v ktorej sa otvárajú brány kolektívnym aspiráciám a v ktorej sa ľudia priebežne učia, ako sa spoločne učiť. Zámerom tejto koncepcie je, aby sa procesy individuálneho učenia a učenia organizácie stali jednou z hlavných podnikových činností. Podnik sa učí nielen z vlastných chýb, ale i od svojich konkurentov, najmä tých úspešných, a schopnosti učiacej sa organizácie sú podmienené predovšetkým zvládnutím piatich myšlienkovito založených postupov:

- *Osobného majstrovstva* súvisiaceho najmä s umením zvládnuť problémy aplikáciou overených metód, účelnou motiváciou, koncentráciou a pod..
- *Modelov chápania sveta* predstavujúcich základ procesu učenia: ako kreatívnym spôsobom myslieť, účelne konať v podmienkach reálnych možností a potrieb organizácie.

- *Umenia vytvárať spoločné vízie* ako rozhodujúceho pre kreatívne vedenie, keď manažéri nesmú diktovať, čo sa má robiť, ale vízia musí byť prenášaná na spolupracovníkov a musí byť nimi zdieľaná.
- *Skupinového učenia* tvoriaceho základ na kreatívnu integráciu znalostí, schopností, zručností, ktoré má zmysel jedine vtedy, ak nie je učením vybraných jednotlivcov, ale vytvára sa ním spoločný záujem.
- *Systémového myslenia* ako integrátora, ktorý vytvára potrebný synergický efekt.

Dôraz sa kladie na dva aspekty: na učenie jednotlivcov a na učenie celej organizácie. Individuálne učenie sa chápe ako hybrid dopredu naplánovaného učenia sa z praktických postupov. Naplánované učenie je štandardné učenie a príliš sa nelíši od väčšiny iných foriem. Podstatné je učenie sa zo skúseností a vlastných zážitkov. Používajú sa také formy, ako je rotácia pracovníkov, plánované získavanie skúseností, skupinová práca atď. Organizácia sa učí objavovaním a napravovaním nedostatkov vo svojej činnosti. Ide v podstate o činnosti, ako je inovácia nových výrobkov, výsledky analýzy podnikovej atmosféry, návrhy alebo kritiky na poradách, finančné správy a pod.

Na globálnej úrovni možno procesy učenia rozdeliť učenie na zhora – nadol, t. j. strategické učenie (manažment na určitej úrovni riadenia rozpozna určitú oblasť ako perspektívnu a prijme rozhodnutie získať znalosti z tejto oblasti) a učenie zdola – nahor, ktoré zahŕňa procesy, v rámci ktorých sa jednotlivý pracovník naučí niečo, čo môže byť užitočné pre organizáciu (tzv. ponaučenie). Toto ponaučenie je distribuované ďalej v organizácii. Z hľadiska organizačných predpokladov učenia sa jednotlivca musia pracovníci dostávať spätnú informáciu o svojej výkonnosti, t. j., aký vplyv má ich spôsob práce na procesy, v ktorých sú zahrnutí. Pracovníci musia tiež mať určitú voľnosť v rozhodovaní o tom, ako budú vykonávať svoju prácu.

Pri skupinovom učení môže ísť o učenie vyvolané ponukou, kde pracovník nájde spôsob, ako zlepšiť pracovný proces, a oboznamuje s tým svojich spolupracovníkov. Učenie vyvolané potrebou je založené na tom, že poznatky a znalosti, ktoré pracovník potrebuje na riešenie pracovných problémov, sú vyhľadávané u ostatných spolupracovníkov. Pracovník sa ich pýta, či nepoznajú riešenie daného problému.

Ak hovoríme o úspechu koncepcie znalostného manažmentu, nemá žiadna organizácia prirodzenú konkurenčnú výhodu, môže ju však získať tým, že odstráni prekážky brániace zavádzaniu znalostného manažmentu, vyškolí svojich zamestnancov, vytvorí tímy znalostných pracovníkov, všetkým zamestnancom zabezpečí neustály prístup k informáciám, podporí ich trvalý rozvoj, čím podporí znalostnú kultúru organizácie.

4. Znalostná kultúra v slovenských podnikoch - pohľad do praxe

Vytváranie znalostnej kultúry je podmienené tokom znalostí medzi správnymi subjektami, v správnom čase a na správnom mieste a cielenou komunikáciou využívajúcou verbálne ale aj elektronické komunikačné kanály. Efektívnosť

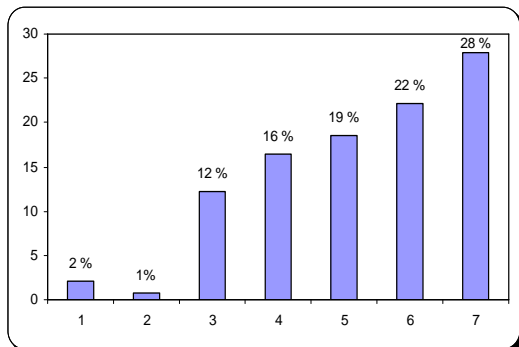
výmeny znalostí, skúseností a ponaučení však podľa nášho názoru súvisí práve so spôsobom, akým sa znalosti dostávajú od toho, kto nimi disponuje k tomu, kto ich potrebuje. V podnikoch, kde je výmena znalostí samozrejmom súčasťou podnikovej kultúry, kde sú jasné pravidlá a postupy výmeny poznatkov, je potom splnený jeden z hlavných predpokladov zavedenia systémov manažmentu znalostí. Tým sa celý proces urýchli, zefektívni a prínosy z využívania systémov manažmentu znalostí sa dostavia v kratšom čase a v omnoho väčšom rozsahu.

Výskum prebiehal v roku 2006 a celkovo bolo distribuovaných 267 dotazníkov, a to viacerými spôsobmi. Využili sme osobnú distribúciu, klasickú poštu, ako aj možnosť distribúcie elektronickou poštou obsahujúcou odkaz na internetový server, na ktorom bol dočasne umiestnený on-line dotazník. Z celkového počtu 267 oslovených respondentov (slovenských stavebných podnikov) sme obdržali 140 vyplnených dotazníkov, čo predstavuje celkovú návratnosť 52,4 %.

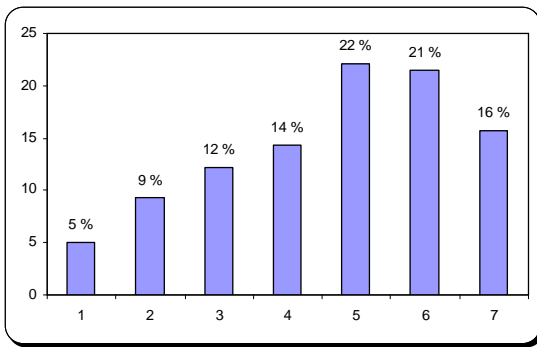
4.1 Hodnotenie podnikovej kultúry a existencie komunikačných kanálov v podniku

Respondentom bola položená otázka, v ktorej mali vyjadriť pomocou škály od 1 – 7 nesúhlas či súhlas s výrokom, že výmena poznatkov je súčasťou podnikovej kultúry. Zaregistrovali sme nasledovné výsledky, ktoré uvádzame v grafickej podobe. Na základe uvedeného grafu 1, konštatujeme, že 28 % respondentov, označilo odpoveď 7, to znamená, že úplne súhlasili s výrokom, že výmena poznatkov v ich podniku je samozrejmom súčasťou podnikovej kultúry. Najčastejšie označovanou bola odpoveď 7 (úplne súhlasím), priemernou hodnotou na škále od 1 – 7 bola hodnota 5,26. Z pohľadu komplexného hodnotenia odpovedí je možné povedať, že respondenti skôr súhlasia s výrokom, že výmena poznatkov v ich podniku je súčasťou podnikovej kultúry.

Dôležitým aspektom znalostnej kultúry je existencia formálnych alebo neformálnych väzieb a komunikačných kanálov (graf 2) medzi ponukou a dopytom dostupných znalostí, teda medzi tými, ktorí nimi disponujú, a tými, ktorí ich potrebujú. Respondenti mali možnosť vyjadriť svoj názor na stupnici od 1 po 7, pričom 1 je negatívne hodnotenie, hodnota 7 predstavuje pozitívne hodnotenie. Dosiahnutá priemerná hodnota predstavuje 4,66. Absolútny súhlas s výrokom, že v podnikoch respondentov existuje vybudovaný systém vzťahov a komunikačných kanálov medzi vlastníkami poznatkov a tými, ktorí ich potrebujú, vyjadrilo 16 % zo všetkých opýtaných. Naopak, iba 5 % respondentov uvádza, že v ich podniku takéto väzby vôbec neexistujú. Najpočetnejšia skupina odpovedí (22 %) označila bodovú hodnotu 5 (na škále od 1 po 7), čo v slovnom vyjadrení znamená, že respondenti skôr súhlasili s uvedeným výrokom. Priemerná hodnota všetkých odpovedí je 4,66 je však na rozhraní medzi neutrálnym postojom a miernym súhlasom s existenciou väzieb a komunikačných kanálov pre šírenie znalostí.



Graf 1 Rozloženie názorov na hodnotenie podnikovej kultúry



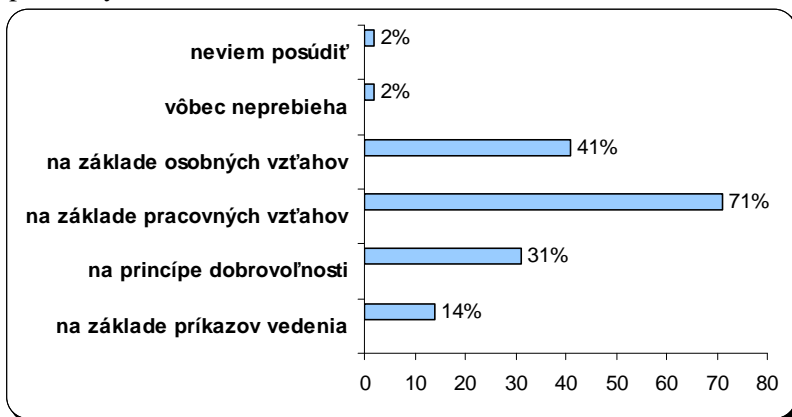
Graf 2 Rozloženie odpovedí týkajúcich sa existencie komunikačných kanálov

4.2 Spôsob výmeny znalostí v podniku

Ďalšou otázkou sme zisťovali konkrétny spôsob výmeny poznatkov, pričom ako jednotlivé možnosti sme uviedli tieto kategórie: výmenu poznatkov na základe príkazov vedenia, na princípe dobrovoľnosti, na základe pracovných vzťahov, výmenu znalostí na základe osobných a priateľských vzťahov so spolupracovníkmi. Respondenti mohli označiť viacero odpovedí, nakoľko možnosti v nich uvedené sa (s výnimkou posledných dvoch možností) navzájom nevyklučujú. Ako odpoveď sme ponúkli aj možnosti, že výmena poznatkov v podniku vôbec neprebieha alebo že respondent nevie posúdiť spôsob výmeny znalostí. Zistené skutočnosti uvádzame ako v grafickej podobe, tak aj v slovnom komentári. Ako vyplýva zo znázornenia v grafe 25, odpoveď na túto otázku nevedeli dať 2 % z opýtaných. Odpoveď naznačujúca, že v danom podniku vôbec neprebieha výmena poznatkov, bola zaznamenaná v 2 % odpovedí. Samozrejme musíme brať do úvahy fakt, že aj keď ide o otázku zisťujúcu reálny stav výmeny poznatkov v podniku, odpovede môžu mať subjektívny charakter. Vyplýva to napríklad z nekvalifikovanosti respondenta, resp. s jeho subjektívnymi skúsenosťami s výmenou poznatkov.

Na základe osobných a priateľských vzťahov so svojimi spolupracovníkmi prebieha výmena znalostí v 41 % podnikov. Skutočnosť, že skúmané podniky majú zavedené vnútorné smernice a postupy na výmenu informácií a znalostí na základe vzťahov nadriadenosti a podriadenosti, ako aj funkčnej príslušnosti potvrdzuje aj nasledujúce zistenie. Vypovedá o tom, že takmer tri štvrtiny (71 %)

respondentov uvádzajú, že znalosti sa v ich podniku vymieňajú a rozširujú na základe pracovných vzťahov.



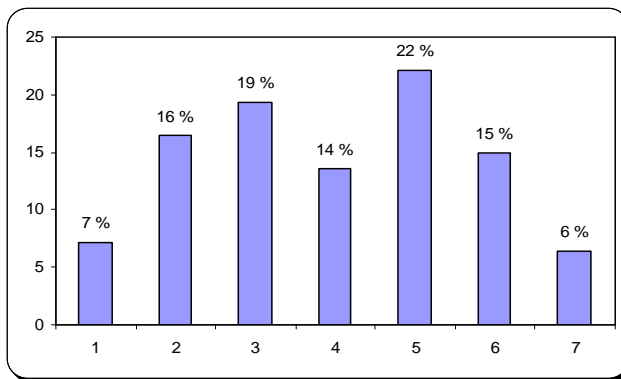
Graf 3 Spôsob výmeny znalostí v podniku v percentuálnom vyjadrení

Z hľadiska posudzovania podnikovej kultúry bude pre nás zaujímavý aj podiel podnikov, v ktorých prebieha výmena znalostí na základe dobrovoľnosti. Túto možnosť označilo 31 % respondentov. Dobrovoľnosť v našom prípade neznamená to, že zamestnanci prístupujú k v rozširovaniu poznatkov svojvoľne a nekoordinovane, že poznatky „rozdávajú“ komukoľvek a kedykoľvek. Výmenu poznatkov a ich rozširovanie na báze dobrovoľnosti chápeme ako proces, v ktorom jednotliví pracovníci poznajú hodnotu daných znalostí, ktorými disponujú, vedia, akým spôsobom ich využiť, v akom čase, na akom mieste a v akej forme ich poskytnúť tým správnym subjektom, spolupracovníkom alebo vedeniu podniku. Tomuto spôsobu výmeny znalostí pripisujeme najväčšiu dôležitosť pri hodnotení podnikovej kultúry, ktorá je jedným z predpokladov zavedenia manažmentu znalostí. Protipólom k tomu je situácia, keď výmena poznatkov prebieha na základe príkazov vedenia. Táto situácia sa prejavujú najmä v podnikoch, kde sú činnosti vykonávané s individualistickým prístupom, s absenciou tímovej spolupráce a kreativity, ako aj uprednostňovaním zabehnutých pracovných postupov a dostupných znalostí. Vo vzorke skúmaných podnikov sme zaznamenali 14 % takých, kde výmena a rozširovanie poznatkov je z časti založené na príkazoch vedenia.

4.3 Možnosť vzdelávania sa a prístup k novým znalostiam

Budovanie znalostnej kultúry v podniku súvisí nielen so samotnou výmenou poznatkov, jej spôsobom ale aj s možnosťou vzdelávania pracovníkov, ich prístupom k rôznym zdrojom informácií a znalostí. Formou otázky v dotazníku sme vyslovili tvrdenie týkajúce sa možnosti vzdelávania zamestnancov podniku a prístupu k informáciám a znalostiam potrebných pre vykonávanie pracovných

úloh. Opäť sme respondentom ponúkli škálu od 1 po 7, kde hodnota 1 je negatívna a hodnota 7 pozitívna. Iba 6 % respondentov hodnotilo možnosť vzdelávania a prístupu k novým poznatkom hodnotou 7 (maximálne pozitívne) a podobne 7 % vyjadrilo svoj názor bodovou hodnotou 1 (maximálne negatívne). Najčastejšie (22 %) označovaná bola hodnota 5, to znamená na rozhraní neutrálneho a mierne pozitívneho hodnotenia možnosti vzdelávania a prístupu k znalostiam. Priemerná hodnota celej výskumnej vzorky predstavovala číslo 3, 97. Ide v podstate o neutrálne hodnotenie, čo znamená, že časť respondentov uvádza kladné hodnotenie a približne rovnaký podiel je tých, ktorí vzdelávanie vo vlastnom podniku hodnotia viac menej negatívne.



Graf 4 Hodnotenie možnosti vzdelávania sa a prístupu k novým poznatkom

Záver

V súčasnom globalizovanom podnikateľskom prostredí narastá potreba nielen získavania a využívania informácií a znalostí, ale aj ich riadenia takým spôsobom, aby čo najlepšie slúžili pre potreby rozhodovania podniku. Fungovanie koncepcie riadenia podnikových znalostí je priamo závislé od existencie znalostnej kultúry v podniku. Pri zisťovaní názorov na to, či výmena znalostí a skúseností je súčasťou podnikovej kultúry sme zaregistrovali, že štvrtina respondentov úplne súhlasí s výrokom, že výmena poznatkov a skúseností je v ich podniku samozrejmosťou. Pri otázke, či v podniku existujú komunikačné kanály a väzby na šírenie poznatkov, sme zaznamenali skôr pozitívne hodnotenie. Zároveň sme štatistickým skúmaním dokázali, že existuje závislosť medzi existenciou takýchto komunikačných kanálov a veľkosťou podniku. Rezervy sme odhalili pri hodnotení možnosti ďalšieho vzdelávania a rozvoja pracovníkov, ako aj pri možnosti prístupu pracovníkov k existujúcim a novým znalostiam v podniku

Kľúčové slová

Znalosti, manažment znalostí, znalostná kultúra

Literatúra

1. BAŠISTOVÁ, A.: Zmena v podnikovej kultúre. In: BOBÁKOVÁ, V.: *Zborník z medzinárodnej konferencie Ekonomika firiem 2001*. Košice: PHF v Košiciach EU v Bratislave, 2001, s. 33. ISBN 80-225-1446-2
2. AUER, T.: „Wissen“ als bedeutender Aktivposten. In: *New management*, roč. 8, 2005, č. 7, s. 25 – 28.
3. COHEN, D. – PRUSAK, L.: How Social Capital Makes Organizations Work. In: *Good Company*. Boston : Harvard Business School Press, 2001, s. 49 – 52.
4. ČARNICKÝ, Š. – MESÁROŠ, P.: Manažment znalostí z pohľadu teórie a praxe. In: *Acta oeconomica cassoviensia N°9*, Košice, 2005, s. 50 – 57. ISBN 80-225-2038-1
5. DAVENPORT, T. H. – PRUSAK, L.: *Working Knowledge*. Boston : Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-655-6
6. ERICKSON, T. – LAFF, M. R.: The Design of the 'Babble' Timeline: A Social Proxy for Visualizing Group Activity over Time. In: *The Proceedings of CHI2001, Extended Abstracts*. New York : ACM Press, 2001, s. 11 – 14.
7. GARUD, R. – KUMARASWAMY, A.: Vicious and virtuous circles in the management of knowledge: The case of infosys technologies. In: *MIS Quarterly*, roč. 29, 2005, č. 1, s. 22 – 43.
8. HANLEY, S.: Knowledge Portals at American. In: *Knowledge Management Review*, roč. 4, 1999, č. 8, s. 44 – 45.
9. JAMNICKÝ, P.: Zatraktívnenie priemyselných parkov pre investorov vytvárajúcich vyššiu pridanú hodnotu aplikovaním znalostného manažmentu. In: *Ekonomické znalosti pro tržní praxi. Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. Olomouc : Univerzita Palackého v Olomouci, 2006, s. 99 – 103. ISBN 80-244-1468-6
10. MARR, B. – SCHIUMA, G.: *Measuring and Managing Intellectual Capital and Knowledge Assets in New Economy Organizations*. London : Gee, 2001. ISBN 184-5442-32-6
11. NONAKA, I.: Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. In: *Organization Science*, roč. 5, 1994, č. 1, s. 14 – 37.
12. PFEIFER, R. – UMLAUFOVÁ, E. : *Firemní kultura*. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X
13. SENGE, P. M.: *The Fifth Discipline*. New York : Doubleday, 1990. ISBN 0-385-26095-4

Summary

The problem of complex set of activities focused on acquiring, storing, transferring and creating the corporate knowledge, known as „knowledge management“ moves from the field of scientific debates more closer to corporate practice. Organizations realize that their knowledge is essential factor in building their market position. The paper deals with activities on acquiring and transferring the external and internal knowledge in the frames of corporate culture and presents some recommendations how to create the knowledge based culture in Slovak companies.

Adresa autora

Ing. Peter Mesároš, PhD.

Katedra manažmentu

Podnikovohospodárska fakulta v Košiciach

Ekonomická univerzita v Bratislave

Tajovského 13, 041 30 Košice

Slovensko

Tel.: +0421(0)55 / 622 38 14 - 296

Fax.: + 0421(0)55 / 623 06 20

E-mail: mesaros@euke.sk