

Koniec mýtom o znalostnom manažmente - začína jeho praktická aplikácia vo firmách

(príspevok pre Medzinárodne kolokvium "Znalostný manažment 2007", Hotel Bôrik, Bratislava, 16. až 17.10.2007)

Podľa klasikov teórie vývoja spoločnosti je tento vývoj určovaný prechodom od jedného zdroja bohatstva k druhému. V predindustriálnej spoločnosti bohatstvo predstavovalo vlastníctvo pôdy, v priemyselnej ére predstavoval toto bohatstvo kapitál, v súčasnosti je toto bohatstvo ukryté v znalostiach. Pôvodné výrobné faktory - pôda, práca a kapitál už dnes nestačia na úspešný boj s konkurenciou a sú rozšírené o nový zdroj tvorby úžitkových hodnôt – znalosti. Hmotný kapitál stráca svoju prevahu, nehmotné aktíva sa stávajú rozhodujúcimi pri tvorbe úžitkových hodnôt !

Peter Drucker (10) vo svojich prácach upozornil na to, že najbohatšími už dávno nie sú veľkovýrobcovia, typickí pre klasický kapitalizmus, ale predstavitelia progresívnych a inovatívnych odvetví, akými sú tvorcovia počítačov a softvérov. Úspešní sú najmä tí, ktorí si uvedomujú, že znalosti sú najväčšou hodnotou súčasnosti, a preto sa orientujú na obchodovanie so znalosťami.

Dôkazom týchto tvrdení je boom rôznych poradenských spoločností, firiem ponúkajúcich marketingové služby, najrozličnejšie jazykové či rekvalifikačné kurzy, a pod. Základom týchto podnikov je intelektuálny kapitál, a to sa prejavuje aj v ich majetkovej štruktúre: hmotné aktíva majú zanedbateľný význam, keďže firma sa môže uspokojiť aj s priestormi v internetovej sieti. Sveiby (21) tieto firmy nazýva znalostné podniky.

Aj podnik z tradičnejšieho odvetvia sa totiž môže stať úspešným, ak integruje systém znalostného manažmentu a začne s reorganizáciou svojich aktivít okolo znalostí a informácií. Je zbytočné zvyšovať produktivitu práce výroby nejakého produktu, pokiaľ nemáme informáciu, že tento produkt je skutočne to, čo zákazník očakáva, a pokiaľ sme si nepoložili otázku jeho zdokonaľovania. Hlavnou požiadavkou pri projekte reorganizácie firmy je to, aby začala vnímať znalosti ako podnikový zdroj a využívať ich pri tvorbe hodnôt. Tiež musí zamerať svoju pozornosť na inovačné procesy vo firme, na vytváranie nových znalostí. Týmto aktivitám sa musí venovať neustále a k tomu vytvárať proinovačnú atmosféru vo firme. Paralelne s generovaním nových znalostí musí generovať inovované produkty, ktoré sú výsledkom aplikácie týchto znalostí do produktov, ktoré vyrába.

Veber (24) o.i. píše: „Cesta k prosperite vedie cez zmenu podoby vyrábaných výrobkov a poskytovaných služieb, kde je treba predávať viac intelektu a menej materiálu.“ Reálnym produktom firiem budúcnosti sú znalosti, pričom predmety, v ktorých sú obsiahnuté, predstavujú len obyčajný obal. Produkovanie nových znalostí a ich zosobnenie v inovovaných produktoch je jediným spôsobom ako si podnik môže udržať konkurenčnú výhodu a tak prežiť v prostredí hyperkonkurencie.

Znalostný manažment firmy, vychádzajúc z viacerých definícií a charakteristík, možno chápať ako proces orientovanej starostlivosti o prípravu, realizáciu, vytváranie a účinné zabezpečenie zdieľania, odovzdávanie a aplikáciu vedomostí v prospech podnikateľského subjektu.

Jednotlivé segmenty znalostného manažmentu v rámci firemnej činnosti možno chápať v nasledujúcej štruktúre:

1. Správa (administrácia) znalostných firemných dokumentov (evidencia „vedomostí“ firmy, ich triedenie, archivácia, znovu využitie, ap.)
2. Implementácia informačných systémov do firemnej práce (nástroj intenzifikácie procesov znalostného manažmentu)
3. Zabezpečenie proti zneužitiu informácií, poznatkov (systémy ochrany znalostí vo firme, copyright, ap.)
4. Budovanie kariéry pracovníkov firmy (systémy sociálno-ekonomickej motivácie pracovníkov firmy, znalostná firemná kultúra, ap.)
5. Zdieľanie informácií vo firme (získavanie „vedomostí“ firmy účasťou na odborných akciách - školenia, kurzy, služobné cesty a prezentácia ich obsahov, brainstormingové rokovania, - , atď.)
6. Legislatíva, legislatívne bariéry v prospech (neprospech) aplikácie znalostného manažmentu vo firme
7. Zavádzanie nových technológií (automatizácia, robotizácia, nanotechnológie, biotechnológie, environmentálne systémy ap.) v rámci firemnej odbornej orientácie.

1. Správa (administrácia) znalostných firemných dokumentov (evidencia „vedomostí“ firmy, ich triedenie, archivácia, znovu využitie, ap.)

Využitie znalostí vo firme nie je samoúčelné, existuje viacero dôvodov pre ich vedomú správu. V podnikateľskom subjekte sú vedomosti uložené v dokumentoch, manuáloch, v hlavách zamestnancov, v technologických

postupoch, a pod. Organizácie dávajú vedomosti do jednej roviny s kapitálom, a niekedy dokonca, ako bolo už uvedené, nadobúdajú väčší význam ! Je to spôsobené tým, že trh je čoraz komplexnejší a vedomosti sa stávajú jediným nástrojom, ktorý môže zvýhodniť organizáciu oproti konkurencii. Keďže trh sa ustavične mení, treba zmeniť vlastnosti produktu, zmeniť spôsob pôsobenia na trhu, firma musí mať schopnosť zabudnúť na to, čo je v tejto chvíli nevhodné a sústrediť sa na to, čo si vyžaduje trh. Znalosti umožňujú firme byť na čele zmien, umožnia prežiť a využiť akúkoľvek zmenu.

2. Implementácia informačných systémov do firemnej práce (nástroj intenzifikácie procesov znalostného manažmentu)

Správne chápanie implementácie a vhodného využívania informačných systémov je ich aplikácia v prospech intenzifikácie procesov znalostného manažmentu. Fetišizácia a zužovanie chápania znalostného manažmentu iba na túto oblasť, ktorú podporujú najmä odborníci z oblasti informačných technológií, je nepochopenie šírky obsahového záberu znalostného manažmentu vo firme.

Konkrétne využitie dynamicky sa rozvíjajúcich nových informačných technológií je v ich aplikácii do ďalších oblastí štruktúry znalostného manažmentu prirodzené – ako v spravovaní (administrácii) znalostných firemných dokumentov, tak v oblasti zabezpečenia znalostí proti ich zneužitiu a v systémoch ich zdieľania.

3. Zabezpečenie proti zneužitiu informácií, poznatkov (systémy ochrany znalostí vo firme, copyright, ap.)

Prirodzenú snahu firmy nepodceniť zabezpečenie svojej “banky” vedomostí najmä pre svoje úspešné podnikanie je dôsledkom snahy firmy byť vo svojom podnikateľskom segmente konkurencieschopnou. Zároveň, pri vhodnej politike chránenia “intelektuálneho vlastníctva” vytvára podnikateľský subjekt potencionálnu možnosť predaja týchto “know-how” formou licenčného obchodu iným subjektom. Poskytujúci subjekt môže týmto obchodom získať vykompenzovanie svojich nákladov v súvislosti s “výskumom, vývojom resp. prípravou” znalostí svojej firmy, a zároveň by, obdobne ako v prípade klasického licenčného obchodovania, predával vedomosti “tzv. druhého významu”, keďže poznatky jeho firmy v danej oblasti pokračujúcim vývojom dospeli do kvalitatívne vyššieho štádia.

4. Budovanie kariéry pracovníkov firmy (systémy sociálno-ekonomickej motivácie pracovníkov firmy, znalostná firemná kultúra, ap.)

Široká škála aktivít, ktorej hlavným cieľom by malo byť zabránenie úniku mozgov ako vážne nebezpečenstvo aj pre úspešné firmy!

5. Zdieľanie informácií vo firme (získavanie „vedomostí“ firmy účasťou na odborných akciách - školenia, kurzy, služobné cesty a prezentácia ich obsahov, brainstormingové rokovania, - , atď.)

Teamová práca, tvorivé formy účelného stretávania sa pracovníkov firmy na riešení najmä operatívnych inovačných činnostiach, TOP manažmentu na mítingoch k strategickým cieľom firmy, atď. Vedomú správu znalostí, ako mnohokrát znalostný manažment býva nazývaný v reálnych firemných podmienkach, je možné uskutočňovať iba v prostredí vzájomnej dôvery a spolupráce. Nie je možné očakávať, že pracovníci firmy budú ochotní zdieľať svoje vedomosti, skúsenosti a poskytovať akékoľvek informácie navyše, ak nebudú pociťovať reflexiu z druhej strany – zo strany TOP manažmentu resp. majiteľov firmy. Od nich sa tiež očakáva, že okrem široko chápaného „rozvíjania“ svojich ľudí (vytváranie prostredia učenia sa, zdokonaľovania svojich schopností resp. zabezpečenie systému odovzdávania si vedomostí) budú tiež znalosti vytvárať, uchovávať a využívať pre budúce firemné inovácie. Je to tiež o sociálnej kohézii, prístupe ku vzdelávaniu sa každého firemného pracovníka. Iba tak môže vzniknúť miniatúrna učiacia sa spoločnosť - učiacia sa firma.

Toto je náčrt cesty, akou sa musí uberať úspešný podnikateľský subjekt, ktorý má záujem o svoju budúcnosť.

Úspešné zahraničné firmy sa o.i. zaoberajú veľmi aktuálnou a nepodceniteľnou problematikou zachovania vedomostí pracovníkov, odchádzajúcich do penzie.

Ako vyplýva z ankety, uskutočnenej k tejto problematike, napríklad americká firma Northrop Grumman (známa napr. výrobou bomardérov B-2) používa programy, ktoré majú dostať do kontaktu starších a mladších inžinierov na výmenu informácií k technickým problémom cestou e-mailových kontaktov resp. vzájomným stretávaním sa. Tieto záznamy spolu s ďalšími dokumentmi sú zaradované do “Centrálneho skladu pre dokumenty k projektom”.

Konkrétnou formou zachovania vedomostí od týchto pracovníkov (najmä špičkových expertov) je uskutočňovanie videozáznamov z interview pri ich odchode.

V ďalšej americkej firme Raytheon Missile Systems vedenie rozhodlo, že zavedú plán transferu vedomostí medzi expertmi, zodpovednými za určité odborné oblasti a menej skúsenými zamestnancami. Projekt bol uskutočňovaný pod heslom - naučiť nových, mladých „psov“ trikom od „psov“ starých.

Vytvorili funkciu projektového manažéra pre „zachovanie podnikových vedomostí“, ktorý mal za úlohu vypracovať pilotný program, ktorý dáva dohromady technikov – seniorov s ich mladými kolegami.

Skúsenosti projektového manažéra potvrdzujú aj skúsenosti z iných podnikov, že experti sú v prevažnej väčšine prípadov dychtiví až nedočkaví zdieľať svoje vedomosti. Konkrétne skúsenosti (a zároveň aj tipy), ako povzbudiť svojich skúsených expertov angažovať sa v úlohe poradcov alebo sa zapojiť do iných programov zdieľania vedomostí, možno uviesť nasledovne:

- dajte im vedieť, ako veľmi sú cenení. Experti sú obyčajne veľmi hrdí na svoju prácu. Ak im firma vyjadrí uznanie tým, že ich vyberie za mimoriadnych, budú reagovať viac ochotne poskytnúť svoje vedomosti, a budú hrdí na to, že budú môcť odovzdať dedičstvo svojej práce !
- získajte (zabezpečte) podporu TOP manažmentu, aby experti boli odbremenení od triviálnych úloh. Dokonca aj zamestnanci, ktorí sa môžu cítiť prepracovaní, nechajú si viac času na schôdzky s mladými členmi firmy. Ak poskytnú svoj čas alebo sú uvoľnení z iných úloh, nebudú pociťovať, že to je ďalšie bremeno.
- umožnite expertom spolupodieľať sa na programe zdieľania vedomostí. V závislosti od odbornej oblasti, starší a mladší zamestnanci môžu pracovať ruka v ruke, spolupracovať z rôznych oddelení, stretávať sa osobne alebo cez iné komunikačné médiá.
- starším pracovníkom by malo byť umožnené pokračovať v zamestnaní (práci), pokiaľ sú schopní. Môžu učiť mladších spolupracovníkov, ako riešiť problémy, a zároveň sú k dispozícii asistovať mladším pri ich problémoch resp. nejasnostiach. Toto je potrebné zovšeobecniť, lebo potom by zamestnávateľ nemusel najímať niekoho neznámeho (neznalého) na tréning mladých, a mladí pracovníci by profitovali zo skúseností starších, čím by sa získavala vyššia vzájomná firemná dôvera. To by tiež podporilo sebavedomie starších, že o ich vedomosti a skúsenosti je medzi mladými záujem.

6. Legislatíva, legislatívne bariéry v prospech (neprospech) aplikácie znalostného manažmentu vo firme

Limity, ktoré vyplývajú z najnovšej legislatívy, konkrétne najmä v spojení s environmentálnymi zákonmi Európskej únie resp. domácimi normami.

7. Zavádzanie nových technológií (automatizácia, robotizácia, nanotechnológie, biotechnológie, environmentálne systémy ap.) v rámci firemnej odbornej orientácie

Automatizácia v priemysle, doprave, strojárstve, logistike, peňažníctve, nebezpečnom prostredí, v boji proti terorizmu ap. Robotizácia (mechatronika), nanotechnológie (nanotribológia, nanoelektronika, nanobilógia, atď.)

Najnovšie výsledky svetového a domáceho výskumu a vývoja - netradičné materiály, revolučné technológie, progresívne pracovné postupy, moderné spôsoby riadenia firiem, dynamické až agresívne formy odbytu a predaja produktov si vyžadujú sústavné informovanie sa o prograse v príslušných segmentoch, a ich následnú transformáciu pre prospech a úspešnosť podnikateľského subjektu.

Koncom deväťdesiatych rokov po širokom teoretickom diskutovaní nového pojmu „znalostná ekonomika – znalostný manažment“ od začiatku dekády sa viacerí autori medzi nimi Senge (20) – „učiacia sa organizácia“, Nonaka a Takeuchi (16) – „znalostná firma – tacitné a explicitné znalosti“, vychádzajúc z klasického zdroja - Polanyi (18), Davenport a Prusak (6) – „pracovné znalosti...“, následne Drucker (10), Allee (1), Sveiby (21) a ďalší, prezentovali diela v rôznej teoreticko - akademickej polohe - Callaghan (3), Choo & Bontis (4), Zelený & Petříková (25), Buckman (2), Desouza (7), Truneček (23), Lipták (14), Šestáková (22), Molnár (15) a ďalší, a boli prvé pokusy prezentovať praktické využitie nového smeru - Garvin (11), Dixon (9), Collison & Parcell (5), Kurnocík (12), Patarák (17), Diačiková (8), Laco (13) a ďalší.

V súčasnosti pokračujú aktivity v podobe viacerých konferencií, seminárov resp. workshopov, ktoré ale stále nesú prvky diskusných fór o obsahu a teoretickom chápaní znalostného manažmentu, jeho štruktúry poľa jeho formalizácie najmä v súvislosti s jeho potencionálnym praktickým využitím. Permanentný nedostatok je ale so šírením praktického uplatňovania znalostného manažmentu v podnikateľskej sfére resp. inštitúciách rôzneho charakteru.

Na medzinárodnej konferencii Znalostný manažment vo Viedni v dňoch 27. a 28. augusta 2007 bolo cítiť určitý posun v determinovaní obsahu tohto pojmu, kde boli špecifikované tematické okruhy do nasledujúcich oblastí:

- Procesy znalostného manažmentu (Knowledge Management Processes)
- Získavanie údajov (Data Mining)
- Technológie pre zdieľanie znalostí (Technologies for Knowledge Sharing)
- Technológie vzdelávania (Learning Technologies)
- Riadenie a meranie vedomostí (Management and Measurement of Intangibles)
- Optimalizácia organizácií (Optimization of Organisations)
- Metódy hodnotenia (Assessment Methods)
- Metódy inovovania (Innovation Methods)
- Sociálne siete a psychologická dimenzia (Social Networks and Psychological Dimensions)
- Prípadové štúdie v oblasti spolupráce (Case Studies on Collaboration)
- Nástroje znalostného manažmentu (Tools for Knowledge Management)

Stále sa však prejavuje nedostatok nielen praktických aplikácií, ale aj špecializovane zameraných firiem, ktoré poskytujú vo svojich podnikateľských aktivitách ponuku zavádzania znalostného manažmentu pre iné podnikateľské subjekty. Omnoho viac, a to dokumentuje aj zloženie panelu prezentátorov dnešného medzinárodného kolokvia, je

progresívnych firiem, ktoré sa rozhodli pre vlastné potreby zaviesť znalostný manažment a fungujú ako znalostné organizácie.

Príkladom sú najmä úspešné transnacionálne korporácie, ktoré sa vďaka efektívnemu spôsobu riadenia informácií a znalostí vo firme nepresadili len na lokálnej, ale na celosvetovej úrovni.

Ako píše Popjaková (19), IBM, ako líder vo viacerých smeroch, zvládla aj túto úlohu úspešne, tak, že v súčasnosti poskytuje poradenstvo v oblasti znalostného manažmentu aj iným firmám a vytvára systémy na lepšie zdieľanie informácií.

Napríklad podľa jednej prípadovej štúdie pomohla spoločnosti Barcelona Agency of Urban Ecology, ktorej problém spočíval v neefektívnom manažmente dát: spôsoboval, že pridávanie, hľadanie a analyzovanie informácií bolo zložitým a časovo náročným procesom. Riešením bol systém na zdieľanie informácií IBM Lotus Notes a IBM Lotus Domino, ktorý umožňuje užívateľom jednoducho si vymieňať informácie, a to aj na medzinárodnej úrovni medzi pobočkami. Vďaka tomu, napr. mohla spoločnosť rýchlejšie navrhovať projekty ekologicky udržateľných mestských ekosystémov v súlade s najnovšími trendmi.

Podobné typy inovácií prebehli v podniku Buckman Laboratories, ktorá mala rezervy v zdieľaní osobných znalostí pracovníkov navzájom. Jej majiteľ dospel k záveru, že cieľom musí byť zabezpečenie, aby boli informácie dostupné každému a že systém pre ideálny obeh informácií by mal mať tieto charakteristiky:

- znížiť počet výmeny vedomostí medzi jednotlivcami
- zabezpečiť dostupnosť databázy vedomostí každému v podniku
- sprístupniť možnosť pre každého, aby dopĺňal databázu
- zabezpečiť dostupnosť databázy 24 hodín denne, 7 dní v týždni
- realizovať jednoduché použitie.

Systém dostal meno K'Netix. Jeho srdce tvorili fóra, kam každý mohol poslať svoju správu, problém či otázku a bol pozorovaný dozorcami, ktorí pomáhali v komunikácii.

Možno konštatovať, že stále viac podnikov si vytvára podobné virtuálne priestory, v ktorých dochádza k pooling-u znalostí všetkých predstaviteľov firmy, lebo obohacujú firmu nielen o nové znalosti, ale aj o nové procesy ich výmeny.

Keďže znalostný manažment je predovšetkým spojený s oblasťou riadenia ľudských zdrojov, jeden príklad zo Slovenska na to, ako firmy

pripravujú svojich zamestnancov na pôsobenie v znalostnej organizácii. Allianz – Slovenská Poist'ovňa, a.s., si potrebu zamestnancov s vysokou úrovňou pracovnej spôsobilosti rieši nielen systematickým vyhľadávaním schopných, odborne a psychicky pripravených uchádzačov o prácu z vonkajších zdrojov, ale aj odbornou prípravou a rozvojom vlastných zamestnancov v súlade so svojimi strategickými záujmami a potrebami. Má vypracovaný rozvojový a vzdelávací systém, v rámci ktorého organizuje množstvo rozvojových a vzdelávacích projektov. Má vytvorenú určitú "vnútrofiremnú univerzitu", ktorá je k dispozícii zamestnancom aj manažérom spoločnosti. Konkrétne projekty sú napr. základné tréningy ako „Vitajte v Allianz – Slovenskej Poist'ovni“, „Komunikácia na pracovisku“ a „Sebariadenie – time management“, a špecializované tréningy ako „Komunikácia zameraná na klienta“ a „Asertivita a riešenie konfliktov“ a pod. Podobné vzdelávacie aktivity má pripravené pre manažérov, ktorí tiež potrebujú isté vedomosti, aby sa vedeli orientovať v poznatkovo orientovanej organizácii. Tieto aktivity môžu nadobúdať rôzne formy, a to školenia, tréningy, workshopy, koučing alebo iné formy teamworkingu.

Barcelona Agency of Urban Ecology, Buckman Laboratories a Allianz – Slovenská Poist'ovňa zaznamenali badateľné pozitívne výsledky, spojené s implementáciou znalostného manažmentu. Preto môžeme tvrdiť, že znalostný manažment je zdrojom rozvoja konkurencieschopnosti firmy.

Peter Drucker sa v známej vete vyjadril nasledujúco: „To, že sa znalosť stala zdrojom, a nie jedným zo zdrojov, robí našu spoločnosť inú – post - kapitalistickú. Tento fakt v základoch mení štruktúru spoločnosti. Vytvára novú sociálnu dynamiku. Vytvára novú politiku“ – novú filozofiu úspešného riadenia podnikateľských subjektov 21. storočia !

Literatúra:

1. Allee, V.: *The Knowledge Evolution: Expanding Organizational Intelligence*, Elsevier, 1997. [ISBN 0-7506-9842-X](#)
2. Buckman, R. H.: *Building a Knowledge-Driven Organization*, McGraw Hill, 2004. [ISBN 0-07-138471-5](#).
3. Callaghan, J.: *Inside Intranets & Extranets: Knowledge Management and the Struggle for Power*, Palgrave Macmillan, 2002. [ISBN 0-333-98743-8](#).

4. Choo, C., Bontis, N.: *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, Oxford University Press, 2002. [ISBN 0-19-513866-X](#).

5. Collison, C. & Parcell, G.: *Learning to Fly - Practical Knowledge Management From Leading and Learning Organizations*, Capstone Publishing, 2004. [ISBN 1-84112-509-1](#).

6. Davenport, T., Prusak, L.: *Working Knowledge*, Harvard, 1998. [ISBN 0-87584-655-6](#).

7. Desouza, K.C., Awazu, Y.: *Engaged Knowledge Management: Engagement with New Realities*, Palgrave Macmillan, 2000. [ISBN 1-40394-510-1](#).

8. Diačiková, A.: Firma riadená znalosťami – utópia alebo reálna výzva ? In.: Zborník z medzinárodného kolokvia “Znalostný manažment – kľúč k úspechu.” SKVR ZVSTS Bratislava, 2001.

9. Dixon, N. M.: *Common Knowledge: How Companies Thrive by Sharing What They Know*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000. [ISBN 0-87584-904-0](#).

10. Drucker, P.F.: *Management: Budoucnost začíná dnes*. Management Press, 1992.

11. Garvin, D. A.: *Learning in Action: A Guide to Putting the Learning Organization to Work*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 2000 [ISBN 1-57851-251-4](#)

12. Kurnocík, M.: Znalostný manažment a integrovaný model riadenia SAVAS Holding, a.s. Žilina. In.: Zborník z medzinárodného kolokvia “Znalostný manažment – kľúč k úspechu.” SKVR ZVSTS Bratislava, 2001.

13. Laco, D.: Praktická aplikácia procesného modelu IDEFO pri podpore manažmentu znalostí v organizáciách. In.: Zborník z medzinárodného kolokvia “Znalostný manažment – kľúč k úspechu.” SKVR ZVSTS Bratislava, 2001.

14. Lipták, F.: Znalostný manažment v podnikaní najbližších rokov XXI. storočia. In.: Zborník z medzinárodného kolokvia “Znalostný manažment – kľúč k úspechu.” SKVR ZVSTS Bratislava, 2001.

15. Molnár, P.: Znalostný manažment – nástroj inovačného potenciálu. In.: Zborník z medzinárodného kolokvia “Znalostný manažment – kľúč k úspechu.” SKVR ZVSTS Bratislava, 2001.
16. Nonaka, I. and Takeushi, H.: *The Knowledge-Creating Company*, New York: Oxford University Press. 1995.
17. Patarák, O.: Znalostný manažment pre slovenské organizácie a podniky. In.: Zborník z medzinárodného kolokvia “Znalostný manažment – kľúč k úspechu.” SKVR ZVSTS Bratislava, 2001.
18. Polanyi, M.: *The Tacit Dimension*, Doubleday, Garden City, NY, 1967. [ISBN 0-385-06988-X](#).
19. Popjaková, P.: Znalostný manažment v podnikovej praxi. Bakalárska práca – 1. verzia, BVŠP FEP Bratislava, 2007
20. Senge, P.: *The Fifth Discipline – The Art and Practice of the Learning Organization*, New York: Doubleday, 1990.
21. Sveiby, K. E.: *The New Organizational Wealth: Managing & Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, 1997. [ISBN 1-57675-014-0](#).
22. Šestáková, M.: Transformácia podniku na učiacu sa organizáciu. In.: Zborník z medzinárodného kolokvia “Znalostný manažment – kľúč k úspechu.” SKVR ZVSTS Bratislava, 2001.
23. Truneček, J.: Manažment znalostí – pozitívni signál budúceho vývoje alebo ďalší pseudorevolúcie v podnikaní ? In.: Zborník z medzinárodného kolokvia “Znalostný manažment – kľúč k úspechu.” SKVR ZVSTS Bratislava, 2001.
24. VEBER, J.: Nové prístupy managementu, I.časť. In: *Ekonomika a manažment podniku*, roč.2, 2004, č.1.
25. Zelený, M., Petříková, R.: Knowledge management – cesta od hromadení informácií k jejich smysluplnému využívání. In.: Zborník z medzinárodného kolokvia “Znalostný manažment – kľúč k úspechu.” SKVR ZVSTS Bratislava, 2001.