

"KNOWLEDGE MANAGEMENT PO SLOVENSKY"

OD TEÓRIE, CEZ RÁMCOVÉ PRÁCE KU PRAKTICKÝM APLIKÁCIÁM

Ing. Ondrej Patarák, CSc.
Slovnaft, a. s., člen Skupiny MOL



ZNALOSTNÝ MANAŽMENT 2007
APLIKÁCIA ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU VO FIREMNEJ PRAXI
16.-17.október 2007, Hotel Úradu vlády Bôrik, Bratislava

www.mol.hu

Na miesto úvodu

Knowledge Management (KM) môže byť všeličo napríklad aj spôsob myslenia, správania a konania správcov, výkonného manažmentu a členov organizácií.

Knowledge Management je možné uplatňovať v každom čase, vo všetkých druhoch organizácií, na všetky správne aj riadiace, hodnototvorné aj podporné systémy (politiky & procesy) a vedenie ľudí s cieľom dosahovať ich vysokú výkonnosť.

www.mol.hu



Tak ako asi každý aj my sme študovali najskôr teórie KM

The Politics of Organizational Learning: Integrating Power into the 4I Framework (Lawrence et al. 2005)

Knowledge Flows Within Multinational Corporations (Gupta and Govindarajan 2000)

Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues (Alavi and Leidner 2001)

Exploring Internal Stickiness: Impediments to the Transfer of Best Practice Within the Firm (Szulanski 1996)

Social Capital and Knowledge Creation: Diminishing Returns of the Number and Strength of Exchange Relationships (McFadyen and Cannella 2004)

Communities of Practice (Wasko and Faraj 2000)

"It is What One Does": Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice (Wasko and Faraj 2000)

... a mnohé iné ...

www.mol.hu



aj my sme študovali rámcové práce KM a jedna ma (nás) zaujala viac ako iné

M. McElroy

K. Wiig

D. Apostolou a G. Mentzas

K. E. Sveiby

... a mnohé iné ...

I. Nonaka

www.mol.hu



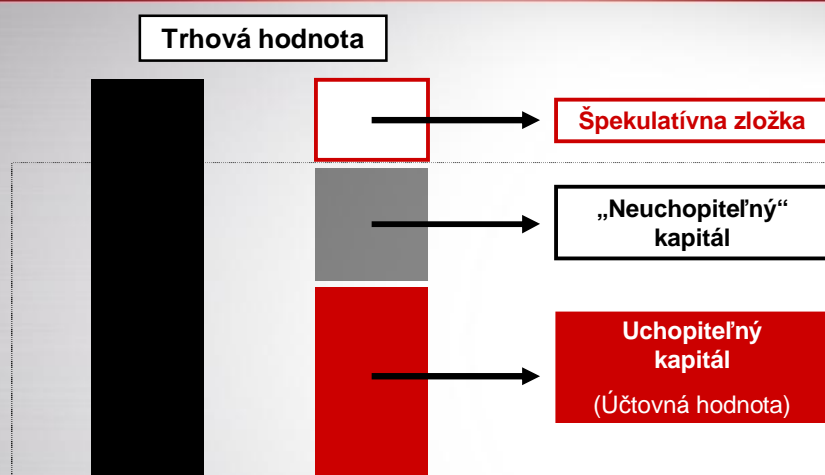
„Neuchopiteľný kapitál“ K. E. Sveiby

- **Trhová hodnota** (*Market Value*) úspešných firiem prevyšuje (často aj niekoľko násobne) ich účtovnú hodnotu - *Book Value*
- **Prevýšenie trhovej hodnoty nad účtovnou hodnotou** (kladná hodnota rozdielu $\text{trhová hodnota} - \text{účtovná hodnota}$) u úspešných firiem v posledných desaťročiach neustále vzrastá
- Niektorí teoretici a neskôr aj praktici začali pre vysvetlenie tohto rozdielu používať výraz „neuchopiteľný“ kapitál dnes viac „neuchopiteľné resp. znalostné“ aktíva

www.mol.hu



Zložky trhovej hodnoty

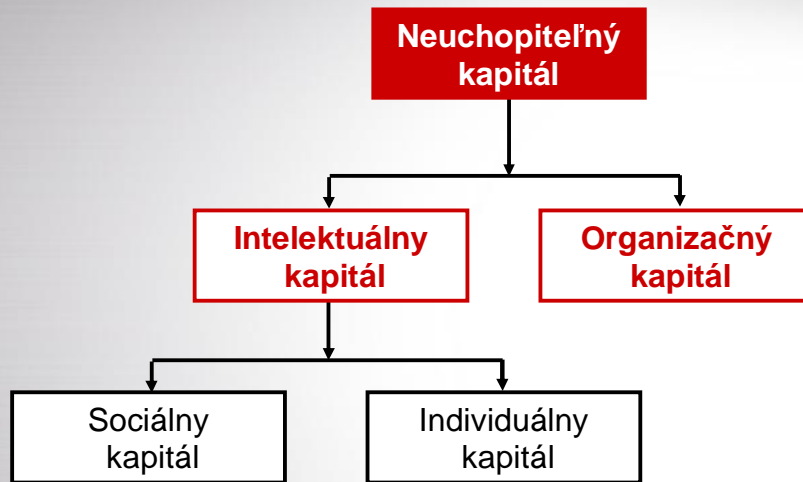


Pomer zložiek trhovej hodnoty je funkciou prostredia, trhu, odvetvia a pod.

www.mol.hu



Štruktúra „neuchopiteľného“ kapitálu



www.mol.hu



3

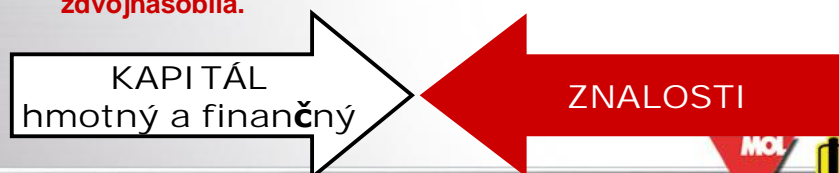
Kapitál versus znalosti

Sveiby a iní tvrdia, že znalosti a kapitál sa zásadne líšia:

- Hmotný kapitál sa používaním spotrebúva/opotrebováva
- Znalosti jedna z najvýznamnejších zložiek „neuchopiteľného kapitálu“ rastú, keď sa intenzívne používajú.

Ak mi dáte korunu, ja som ju získal a vy ste ju stratili.

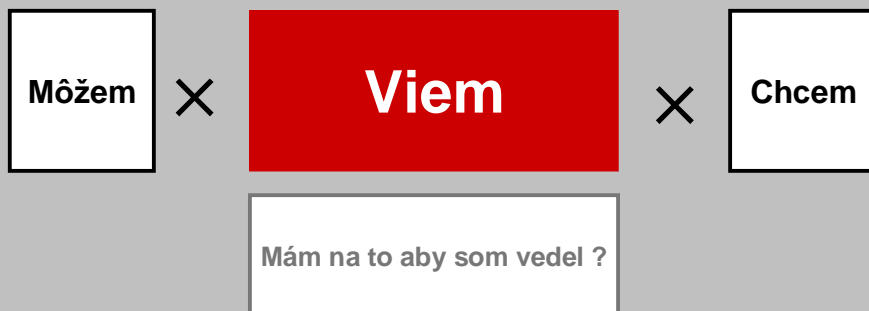
Ak mi však poviete, čo viete, vieme to obaja - znalosť sa zdvojnásobila.



www.mol.hu

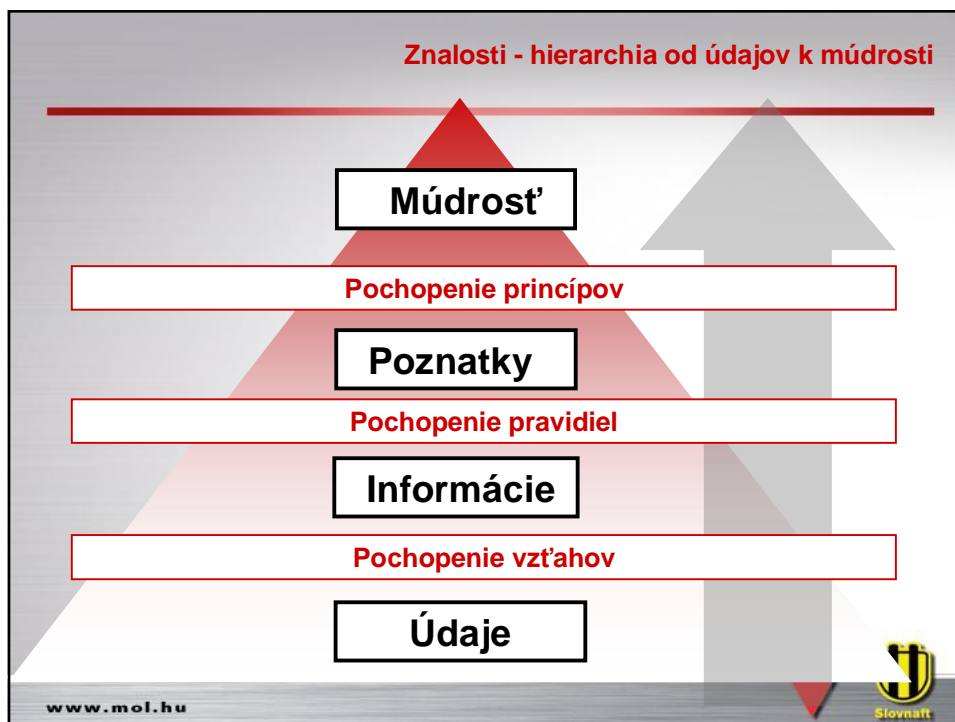


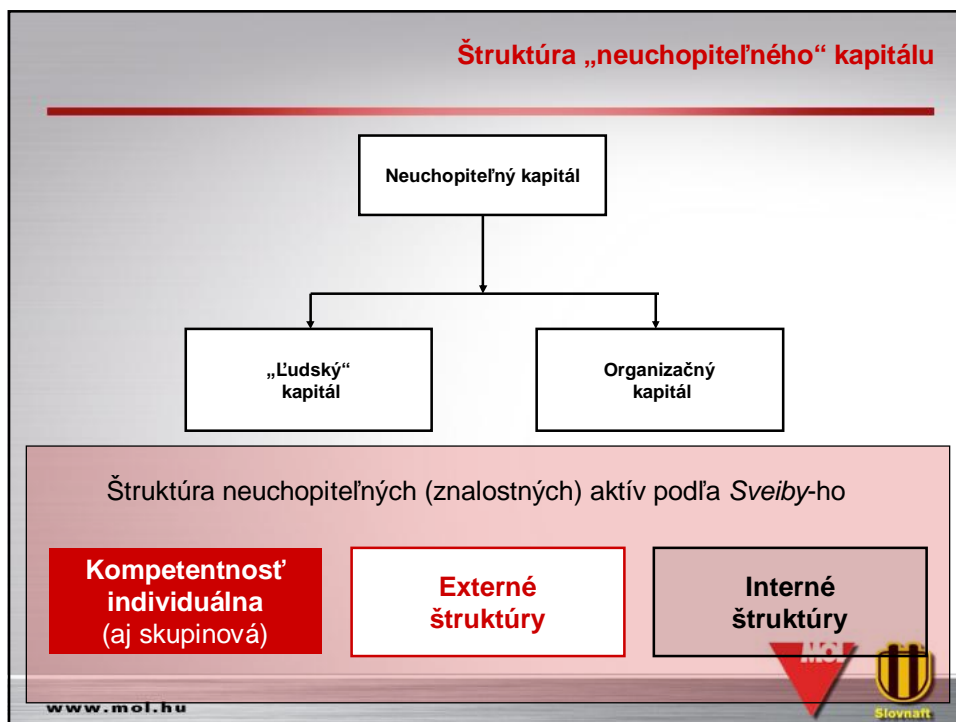
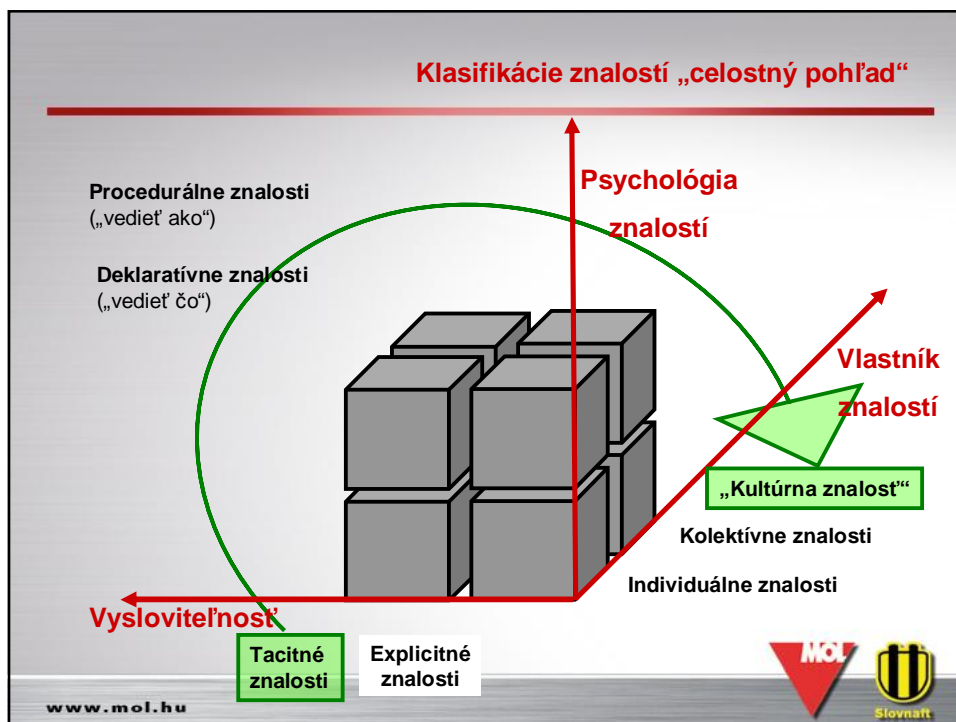
Naša schopnosť konať je vektorom:



Analogicky platí pre skupinu, projektový tím alebo celú organizáciu !

Znalosti - hierarchia od údajov k múdrosti





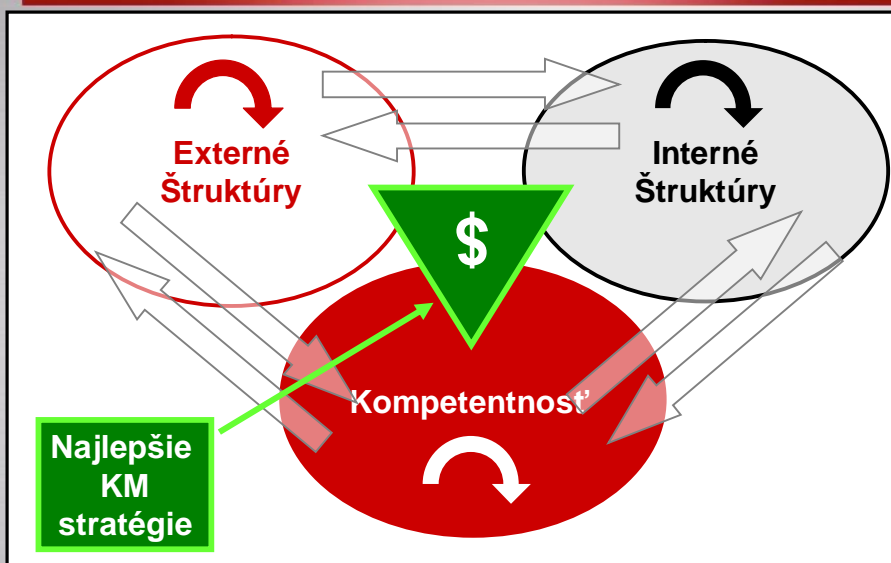
KM stratégie, prístupy:

sú prístupy, ktoré efektívnou a účinnou výmenou/konverziou informácií, sprostredkovaním znalostí a skúseností v rámci podniku, ako aj s jeho okolím, pomáhajú rozvíjať jej neuchopiteľné (znalostné) aktíva a tým zvyšovať jej hodnotu a výkonnosť

Generické KM prístupy:

sú všeobecne formulované stratégie a prístupy, z ktorých je možné (s využitím analógie) generovať prakticky využiteľné KM stratégie a prístupy v konkrétnych podmienkach podniku

Generické prístupy nám môžu napomôcť "transférovať najlepšiu prax" *Best Practice* aj z organizácií, ktoré nemajú z našim podnikaním nič spoločné !



10 generických „KM stratégií-prístupov“ I.

Prístupy musia dať odpoveď na nasledovné základné otázky:

1. **Ako zlepšiť externé štruktúry prenosom znalostí v rámci externých štruktúr ?**
2. **Ako zlepšiť interne štruktúry prenosom znalostí v rámci interných štruktúr ?**
3. **Ako zlepšiť kompetentnosť manažérov a odborných pracovníkov prenosom znalostí medzi nimi ?**

Prístupy I. druhu



10 generických „KM prístupov“ II.

Prístupy dávajú odpoveď na nasledovné otázky:

1. **Ako zlepšiť externé štruktúry prenosom znalostí z interných štruktúr ?**
2. **a opačne: Ako zlepšiť interné štruktúry prenosom znalostí z externých štruktúr ?**
3. **Ako zlepšiť externé štruktúry prenosom znalostí od manažérov a odborných pracovníkov ?**
4. **a opačne: Ako zlepšiť kompetentnosť manažérov a odborných pracovníkov prenosom znalostí z externých štruktúr ?**
5. **Ako zlepšiť interné štruktúry prenosom znalostí od manažérov a odborných pracovníkov ?**
6. **a opačne: Ako zlepšiť kompetentnosť manažérov a odborných pracovníkov prenosom znalostí z interných štruktúr ?**

Prístupy II. poriadku – zlepšujú dve zložky aktív súčasne



Najväčšou výzvou pre manažérov je

desiata generická stratégia-prístup,

ktorá je odpoveďou na otázku:

**Ako zlepšiť súčasne všetky 3 zložky
neuchopiteľných-znalostných aktív
jediným prístupom či stratégiou ?**

Prístup III. poriadku

aj ja som si našiel svoju definíciu, vlastnú cestu pre rozvoj KM



Knowledge Management je celostný koncept manažovania organizácie zameraný na cieľavedomé rozvíjanie všetkých foriem jej aktív a tokov (vrátane neuchopiteľných) cestou efektívnej a účinnej výmeny/konverzie znalostí v rámci organizácie, ako aj s jej okolím, s cieľom zvyšovať jej výkonnosť/hodnotu.

KM v reálnej podnikovej praxi

- ▶ „Naivné pokusy a hlboké omyly“
- ▶ Poradenské firmy – prvé komplexné KM stratégie – „Quick Wins“ a potom dlhšie ticho
- ▶ Etablovanie *Knowledge Manager*-a útvaru *Knowledge Management-u*
- ▶ Budovanie klasickej vertikálnej štruktúry – „Nového mocenského centra“

dnes skôr zmena filozofie:

- ▶ **KM skôr ako „horizontálna funkcia“ vhodná pre explicitný aj implicitný rozvoj KM**
- ▶ **útvary KM skôr ako nositeľ *Know How* (menej nositeľ moci)**
- ▶ **rozvoj KM skôr ako postupná organizačná zmena:**
 - ▶ prístupov manažmentu k vedeniu ľudí – rozvoj profesionalizmu, majstrovstva a spolupráce
 - ▶ systémov, politik, procesov aktivít s cieľom zníženia potreby zdrojov a zvýšenia výnosov lepším získavaním, využívaním a šírením znalostí
 - ▶ firemnej kultúry – dôvera, otvorenosť, transparentnosť

www.mol.hu



Zavádzanie KM v podnikovej praxi

si vyžaduje nekonečnú trpezlivosť a potrebuje „priestor a vozidlá“

priestor:

- ▶ „všade tam, kde sa momentálne dá“

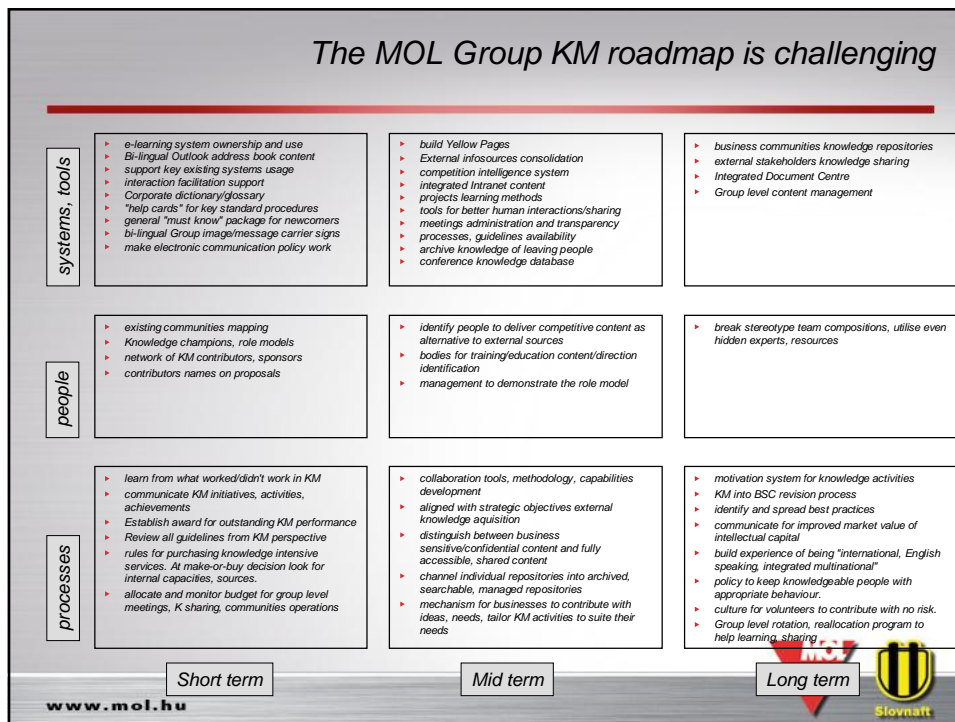
vhodné vozidlá:

- ▶ **explicitná celoorganizačná KM stratégia – systémy, procesy, aktivity, rituály a pod.**
- ▶ **implicitný prístup**
 - ▶ tvorba a implementácia stratégie – rozvoj organizačných schopností
 - ▶ rozvoj organizácie
 - ▶ rozvoj systémov a procesného riadenia
 - ▶ riadenie zmien
 - ▶ strategický rozvoj ľudských zdrojov
 - ▶ prieskumy, dotazníky
 - ▶ projekty, firemné podujatia
 - ▶ ITC systémy – Internet, Intranet, Groupware
 - ▶ ... iné, podľa okolností ...

www.mol.hu



The MOL Group KM roadmap is challenging



Groupware – veľmi dobré „vozidlo“ pre implementáciu KM

umožňuje vytvorenie unikátneho virtuálneho priestoru - **Share Point System** (SPS) siete tzv. SPS-sídiel pre podporu spolupráce organizačných:

- ▶ útvarov, (komisií a pod.),
- ▶ procesov,
- ▶ projektov,
- ▶ komunit (COP a COI).

chce to „len“ systémový prístup – nutné podmienky:

- ▶ vyjasnenie účelu SPS/SPS-sídiel
- ▶ vyjasnenie vlastníctva SPS/SPS-sídiel
- ▶ stanovenie pravidiel pre prácu v rámci SPS/SPS-sídiel
- ▶ zaškolenie manažérov, administrátorov a koncových užívateľov

Úžitočné stanoviť POVINNOSŤ KONZULTÁCIE ☺ S ÚTVAROM KM
(vlastníkom KM filozófiie) pri vytváraní SPS sídla, resp. štruktúry sídiel !

Príklad - využitie SPS na podporu projektu Audit nehnuteľného majetku v Slovnaft, a. s.

The screenshot displays a web application interface for project management. The main content area is titled 'Audit nehnuteľného majetku v SLOVNAFT, a.s.' and contains several sections:

- Oznamy manažera projektu:** A table listing project announcements with columns for Title, Modified, and Deadline.

Title	Modified	Deadline
Pomocné linky	10/11/2007 4:12 PM	
Vkladanie hromadných adriesov do Archivu fotografií	10/11/2007 3:34 PM	
Nehnuteľnosti, nanachádzajúce sa v útičných databázach	10/11/2007 12:12 PM	
- Úlohy od manažera projektu:** A table listing tasks with columns for Title, Assigned To, and Deadline.

Title	Assigned To	Deadline
Číslenie nedostatkov	Valentovičová Monika	10/18/2007 12:00 AM
- Otázky a požiadavky na kolegov:** A table listing questions and requests with columns for Title, Assigned To, and Deadline.

Title	Assigned To	Deadline
Podklady z archívu Slovnaftu	Benický Ladislav	10/18/2007 12:00 AM
Terminál Pozdišovce Ľad	Ornosová Agnes	
Dokumentácia budov a stavieb Správa nehnuteľnosti	Volentier Patrik	10/12/2007 12:00 AM
- Časový rozpis prác:** A calendar view for October 2007 showing task assignments across days.
- Podsidla v databázach budov, stavieb a pozemkov:** A list of locations including Bratislavský kraj, Trnavský kraj, Trenčiansky kraj, Nitriansky kraj, Žilinský kraj, and Banskobystrický kraj.
- Udalosti:** A section for events, with one entry for 10/16/2007 2:00 PM regarding a report on the Kľačany terminal.

The interface also features a left-hand navigation menu with options like 'Documents', 'Liste', 'Discussions', and 'Surveys'. At the bottom right, there are logos for MOL and Slovnaft.

This screenshot shows a more detailed view of the web application. The main content area is titled 'Audit nehnuteľného majetku v SLOVNAFT, a.s.' and contains several sections:

- Oznamy manažera projektu:** A table listing project announcements with columns for Title, Modified, and Deadline.

Title	Modified	Deadline
Pomocné linky	10/11/2007 4:12 PM	
Vkladanie hromadných adriesov do Archivu fotografií	10/11/2007 3:34 PM	
Nehnuteľnosti, nanachádzajúce sa v útičných databázach	10/11/2007 12:12 PM	
- Úlohy od manažera projektu:** A table listing tasks with columns for Title, Assigned To, and Deadline.

Title	Assigned To	Deadline
Číslenie nedostatkov	Valentovičová Monika	10/18/2007 12:00 AM
- Otázky a požiadavky na kolegov:** A table listing questions and requests with columns for Title, Assigned To, and Deadline.

Title	Assigned To	Deadline
Podklady z archívu Slovnaftu	Benický Ladislav	10/18/2007 12:00 AM
Terminál Pozdišovce Ľad	Ornosová Agnes	
Dokumentácia budov a stavieb Správa nehnuteľnosti	Volentier Patrik	10/12/2007 12:00 AM
- Časový rozpis prác:** A calendar view for October 2007 showing task assignments across days.
- Podsidla v databázach budov, stavieb a pozemkov:** A list of locations including Bratislavský kraj, Trnavský kraj, Trenčiansky kraj, Nitriansky kraj, Žilinský kraj, and Banskobystrický kraj.
- Udalosti:** A section for events, with one entry for 10/16/2007 2:00 PM regarding a report on the Kľačany terminal.

The interface also features a left-hand navigation menu with options like 'Documents', 'Liste', 'Discussions', and 'Surveys'. At the bottom right, there are logos for MOL and Slovnaft.

Home - Audít nehnuteľného majetku v SLOVNAPT, a.s. - Microsoft Internet Explorer

Address: http://moleps/tes/PAGE/default.aspx

Google

(More Items...)

» Add new item

Časový rozpis prác

October 2007

Sun	Mon	Tue	Wed	Thur	Fri	Sat
30	1	2	3	4	5	6
	Terminal Kopač...	Víšie hrdlo - raf...	Víšie hrdlo - raf...	Víšie hrdlo - raf...	Terminal Poždi...	Terminal Taban...
	Terminal Volany	Terminal Volany	Terminal Poždi...	Terminal Taban...	CS Žilinský kraj	CS Žilinský kraj
7	8	9	10	11	12	13
	Víšie hrdlo - raf...	Víšie hrdlo - raf...	CS Žilinský kraj	CS Žilinský kraj	Víšie hrdlo - raf...	
	CS Žilinský kraj	Terminal LC sťa...	CS Žilinský kraj	CS Žilinský kraj	CS Žilinský kraj	
		CS Žilinský kraj				
14	15	16	17	18	19	20
	CS Žilinský kraj	CS Bratislava		CS Banskobystr...	CS Banskobystr...	
21	22	23	24	25	26	27
CS Bratislava	CS Banskobystr...	CS Banskobystr...	CS Bratislava	CS Banskobystr...	CS Banskobystr...	
	CS Bratislava	CS Bratislava	CS Bratislava	CS Banskobystr...		
28	29	30	31	1	2	3

» Add new event

» Bratislavský kraj
 » Trnavský kraj
 » Trenčiansky kraj
 » Nitriansky kraj
 » Žilinský kraj
 » Banskobystr. kraj
 » Prešovský kraj
 » Košický kraj
 » Čerpace stanice MOL-Slovensko, spol. s r.o.

» Add new link

Udalosti

10/16/2007 2:00 PM Report č. 3
 Trnavský kraj - kľúčany terminál
 Trenčiansky kraj - čerpace stanice
 Banskobystrický kraj - Stožok, Dolná Strehová,
 Mrosový Baháčik
 Žilinský kraj - Horný Hričov, Ružomberok
 Prázenovské budo
 Dunica, Halgašova, Tomáš, Kopčík,
 Valentovičova

» Add new event

Všeobecná diskusia

Subject Replies Posted By Modified

» Pomôcka: 0 Gocelak Vladimír 9/21/2007 3:16 PM
 zadavanie údajov na SPS

» Némety na 0 Patarák Ondrej 7/29/2007 12:05 PM
 zmeny, resp. zjednotenia SPS sídla

» Add new discussion

Pomocné linky

» Katastrálny portál SR
 » Úrad geodézie, kartografie a katastra SR
 » SLOVNAPT, a.s.

» Add new link

Glosár a anglický slovník

» Add new link

Database of buildings and structures TT - Microsoft Internet Explorer

Address: http://moleps/tes/PAGE/TT/Lists/Ondrej/1/AllItems.aspx?Show=Grid&HTM

Google

Home Documents and Lists Create Site Settings Help

Trnavský kraj - Audít nehnuteľností SLOVNAPT, a.s.
Databáza budov a stavieb TT

Select a View: All Items

Inventarizačný hárok - tabuľka pre vyplnenie výstupných údajov o budovach a stavbách.

» New Item | Filter | Edit in Datasheet

Inventárne číslo	Stredisko	Názov účtovnej položky	Trieda zaradenia	Závod / Čerpace stanica	Katastrálne územie	Obec	Okres	Kraj	Popis stavby podľa LV	Súpisné číslo	Budova/Stavba na pozemku
0052930	78102	VEREJNÁ ČS PHL	TR 1	Čerpace stanica Dunajská Streda, Bratislavská cesta 1. do DS	DUNAJSKÁ STREDA	Dunajská Streda	Dunajská Streda	Trnavský			
68897	78107	S0001,3 TERÉNNÉ A SADOVÉ ÚPRAVY	TR 2	Čerpace stanica Senica	SENICA NAD NYJAVOU	Senica	Senica	Trnavský	1220/1		
68898	78105	ZUPKA	TR 2	Čerpace stanica Holíč	HOLIČ	Holíč	Skalica	Trnavský			
68899	78107	PS 303 REKLAMNÉ PRVKY	TR 2	Čerpace stanica Senica	SENICA NAD NYJAVOU	Senica	Senica	Trnavský	1220/1		
68900	78107	PROTIHLUKOVÁ BARIÉRA	TR 2	Čerpace stanica Senica	SENICA NAD NYJAVOU	Senica	Senica	Trnavský	1220/1		
68901	78108	PRESTREŠENIE	TR 2	Čerpace stanica Sereď	SERED	Sereď	Galanta	Trnavský			
68902	78108	KOMUNIKÁCIA A ÚPRAVA TERÉNU	TR 2	Čerpace stanica Sereď	SERED	Sereď	Galanta	Trnavský			
68903	78105	PRESTREŠENIE	TR 2	Čerpace stanica Piešťany, Žilinská cesta 114	PIEŠŤANY	Piešťany	Piešťany	Trnavský	Čerpace stanica	601	1597
68905	78105	CESTA BETÓNOVÁ	TR 2	Čerpace stanica Piešťany, Žilinská cesta 114	PIEŠŤANY	Piešťany	Piešťany	Trnavský	Čerpace stanica	601	1597
68906	78105	CESTA BETÓNOVÁ	TR 2	Čerpace stanica Piešťany, Žilinská cesta 114	PIEŠŤANY	Piešťany	Piešťany	Trnavský	Čerpace stanica	601	1597
68908	78109	KOMUNIKÁCIE	TR 2	Čerpace stanica Trnava, Bratislavská 70	TRNAVA	Trnava	Trnava	Trnavský		8521/6, 8521/9	
68909	78109	TERÉNNÉ ÚPRAVY	TR 2	Čerpace stanica Trnava, Bratislavská 70	TRNAVA	Trnava	Trnava	Trnavský			

Databáza budov a stavieb TT - 68898 - Microsoft Internet Explorer

Address: http://molsps/sites/PAPE/TT/Lists/Onrdnej/DispForm.aspx?ID=113&Source=http%3A%2F%2Fmolspe.zfinter.zfpafe.zftt.zfzista.zfzondrej.zfzalliteng.zfzasp.zfzshovzondrej.zfzchtml

Home Documents and Lists Create Site Settings Help Up to Audit nehnuteľného majetku v SLOWNAFT, a.s.

Trnavský kraj - Audit nehnuteľností SLOWNAFT, a.s.
Databáza budov a stavieb TT: 68898

New Item | Edit Item | Delete Item | Alert Me | Go Back to List

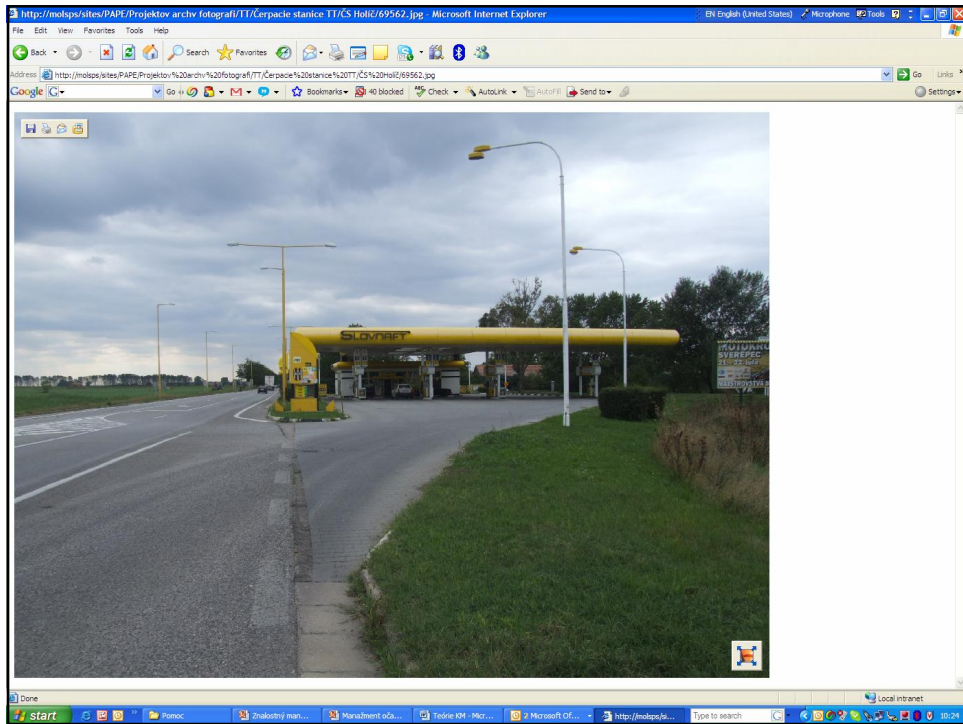
Inventárne číslo:	68898
Stránadko:	78108
Nábov úbovovej položky:	ZUMPA
Trieda zaradenia:	TR_2
Závod / Čerpacia stanica:	Čerpacia stanica Holíč
Katastrálne územie:	HOLIČ
Obec:	Holíč
Okres:	Skalica
Kraj:	Trnavský

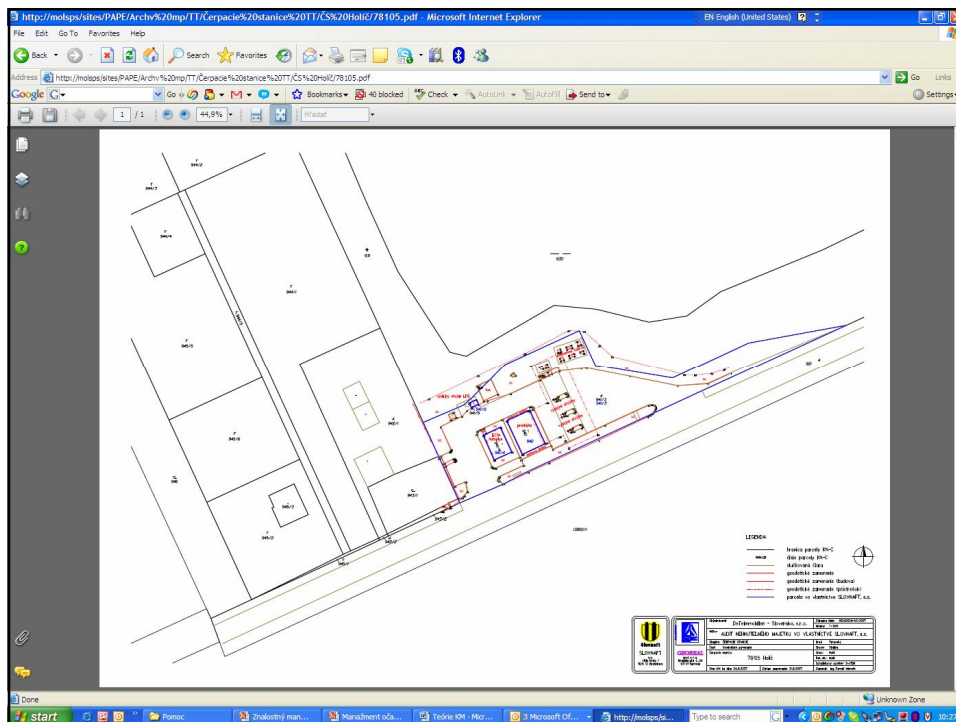
Popis stavby podľa LV:
Súplňné číslo:
Budova/Stavba na pozemku parcelné číslo:
List vlastníctva:
Spoluvlastnícky podiel:
Práva tretích strán:
Číslo stavebného objektu v objektovej sústave:
Špecifikácia stavby:
Počet nadzemných / podzemných podlaží:
Obsadenosť budovy % (SLOWNAFT / nájomca):
Kolaudčné rozhodnutie:
Projektová dokumentácia:
Kategória budovy/stavby - deň z nehnuteľnosti: f

Nesúlad:	áno v IDS
Návrh na riešenie nesúladu:	áno v IDS
Foto:	68898
Mapa:	78108
Zodpovedná osoba:	Mgr. Ľuboš Veselý
GPS zem. šírka (s):	48°47' 59.221"
GPS zem. dĺžka (l):	17°8' 51.159"

Created at 8/10/2007 10:38 AM by [@ceclisk.Vladimir](#)
Last modified at 10/15/2007 9:01 AM by [@ceclisk.Stamislav](#)

Clicknutie





Výhody využitia SPS

- ▶ **Spoločne ale selektívne zdieľaný obsah - všetky manažérske, organizačné informácie a odborné informácie, údaje (content) na jednom mieste:**
 - ▶ oznamy, úlohy, problémy ...
 - ▶ databázy, dokumenty, (fotky, mapy) ...
 - ▶ prepojenia do iných systémov Internet, Intranet ... zdieľané adresáre ...
- ▶ Interní manažéri, experti aj externí spolupracovníci „priamo pripojení“
- ▶ Pripojenie z ľubovoľného aj vzdialeného miesta (cez pevné alebo aj bezdrôtové internetové spojenie)
- ▶ **Každý vidí to čo vidieť má a nevidí to čo vidieť nemá !**

KM prínosy zo zavedenia SPS na podporu projektu

- ▶ príspevok k zdieľaniu znalostí „v logike *Knowledge Management-u*“:
 - ▶ *People to People* – prepojenie zainteresovaných ľudí,
 - ▶ *Content to People* – prepojenie ľudí k relevantnému obsahu,
 - ▶ *Content to Content* – nová komplexnejšia štruktúra obsahu.
- ▶ príspevok ku „Korporátnej pamäti“ na úrovni Skupiny MOL,
- ▶ odbúranie veľkej časti elektronickej administrácie – maily zasielané (preposielané) projektovému manažérovi, vedeniu projektu, kolegom, zbytočné telefonáty, odkazy a pod.,
- ▶ zlepšenie vzájomnej informovanosti, koordinácie a spolupráce zainteresovaných útvarov ako aj spolupráce s externým dodávateľom



Zvýšenie organizačnej výkonnosti (hodnoty)

www.mol.hu



Na miesto záveru

***Knowledge Management* (KM) môže byť všeličo napríklad aj spôsob myslenia, správania a konania správcov, výkonného manažmentu a členov organizácií.**

***Knowledge Management* je možné uplatňovať v každom čase, vo všetkých druhoch organizácií, na všetky správne aj riadiace, hodnototvorné aj podporné systémy (politiky & procesy) a vedenie ľudí s cieľom dosahovať ich vysokú výkonnosť.**

www.mol.hu

