

Lipták, F. (L.F.CONSULT, Bratislava)
Paulen, B. (STROJSTAV Nové Mesto nad Váhom a.s.)

„Niektoré problémy znalostného manažmentu vo firemnej praxi“

Kľúčové slová : znalostný manažment, disponibilita a hodnotenie znalostí, tvorba znalostí a ich komunikácia, osvojovanie si znalostí a ich praktická exploatácia, dosahované výsledky uplatnením znalostného manažmentu, prístupy uplatnené v IDC HOLDING, a.s. ako aj v STROJSTAV Nové Mesto nad Váhom a.s.

01. Východiská

Rozvoj manažmentu a podnikateľstva v 21. storočí zdôrazňuje vo svojom metodologickom základe „znalostnú“ základňu. Pritom sa najčastejšie poukazuje na vzdelávanie, výcvik, či formovanie ľudí, a to predovšetkým manažérov. Určite ide v tomto o významnú aktivitu, ktorú však nepovažujeme za jedinú, ktorú treba s predmetnou problematikou spomínať a prakticky rozvíjať.

Vzdelávanie a výcvik je jedným z prvkov (komponentov) systému, ktorému dávame názov „znalostný manažment“. Ďalšími prvkami sú : tvorba a vyhľadávanie znalostí, ich hodnotenie a klasifikácia z hľadiska uplatňovania, komunikácia znalostí, rozhodovanie o uplatňovaní a spôsobe jeho realizácie, a ďalšie.

Paralelne sa rôznorodým spôsobom pojednáva o znalostiach, poznatkoch, vedomostiach. V našom príspevku považujeme pojmy znalostný a poznatkový za identické, preto používame výraz „znalostný“.

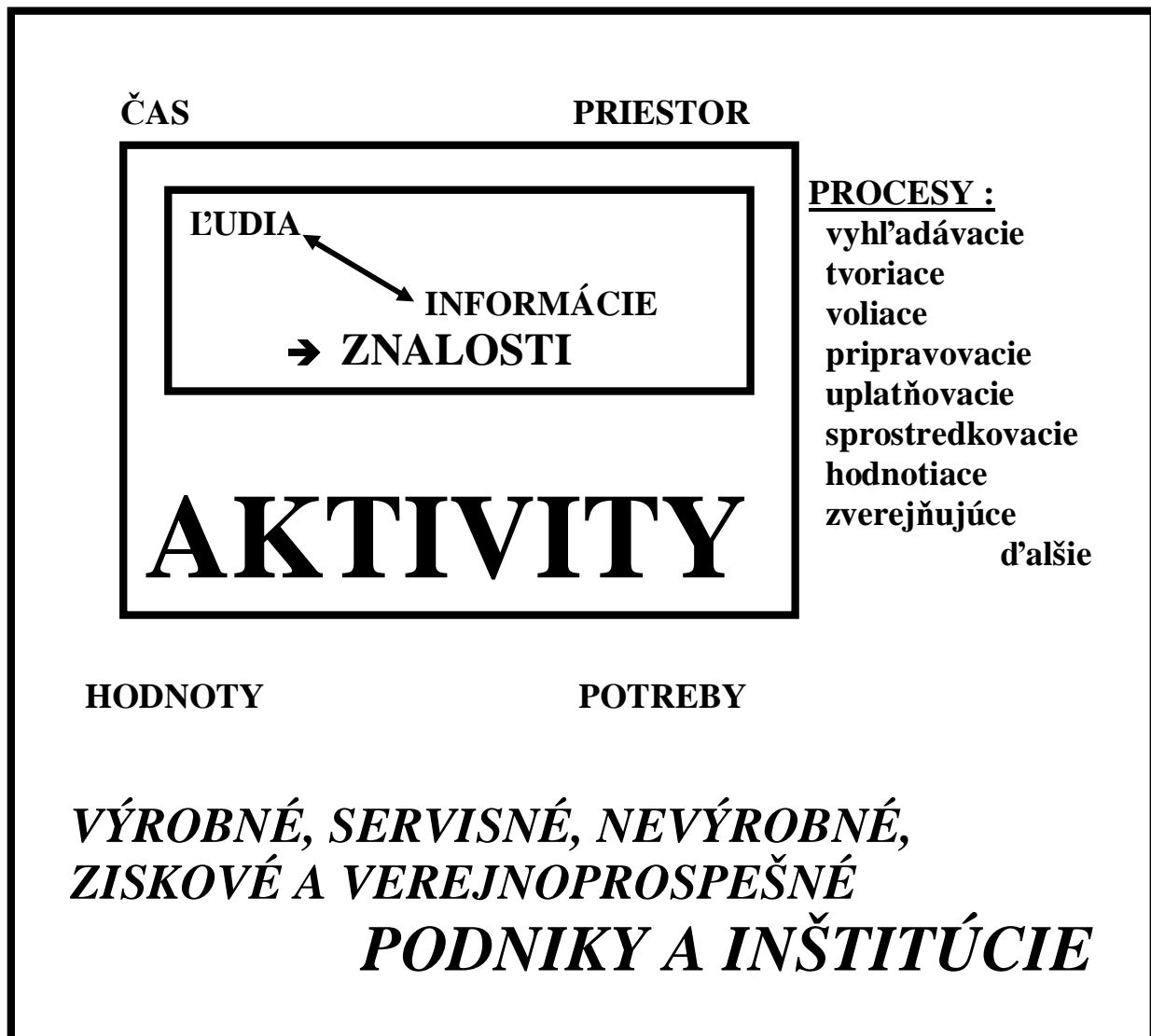
Za hlavné komponenty determinujúce všetky aktivity znalostného manažmentu považujeme (Obr. str. 2) :

AKTIVITA ĽUDÍ A DYNAMIKA INFORMÁCIÍ
V ČASO-PRIESTORE,
V ORGANIZÁCIACH SPOLOČNOSTI
V RÁMCI ICH FUNGOVANIA S ORIENTÁCIOU NA BUDÚCNOSŤ.

02. Znalostný manažment v IDC HOLDING a.s.

Kľúčovou osobnosťou v tomto smere je Prof. Kassay, ktorý ako jeden z vlastníkov a predseda Dozornej rady rozpracoval koncepciu a uviedol realizáciu znalostného manažmentu v holdingu. Postupovalo sa z kroka na krok. Začiatok sa oprel o vytvorenie sekcie stratégie, ktorá má za úlohu vyhľadávanie smerov rozvoja s prepojením na nároky jej znalostnej základne. Od toho sa potom odvíjajú reálne konania v smere výskumu a vývoja, marketingu, formovania pracovníkov a pod. Pritom, Prof. Kassay vybudoval počas viacero rokov stabilné kontakty s teoretickými, výskumnými a poradenskými inštitúciami v SR (napr. zastúpenie Fraunhoferovho inštitútu v SR reprezentovanom Prof. Košturiakom, Ekonomickou fakultou UMB v B. Bystrici reprezentovanou Prof. Vetrákovou, a pod.), ako aj v zahraničí. Súbežne sa venuje Prof. Kassay vlastnému výskumu a rozsiahlej publikačnej činnosti v disciplínach manažmentu. Ním takto vybudované kanály prispievajú k formovaniu pracovníkov holdingu v nadväznosti

s realizáciou vytýčených strategických cieľov rozvoja holdingu ako celku a jej organizačných článkov.



**ZÁKLADNÉ
KOMPONENTY
ZNALOSTNÉHO
MANAŽMENTU**

Načrtnuté kontakty vytvárajú aj kanály ktorými sa realizuje prítok nových informácií, ktoré napomáhajú identifikovať vývojové trendy v oblasti záujmov holdingu, ako aj preformovanie obsahu vzdelávacích aktivít orientovaných na prípravu pracovníkov pre úspešné splnenie úloh v budúcnosti. Napomáha to uplatňovanie znalostného manažmentu.

Ďalším krokom bolo vytvorenie ústavu MKPP (Medzinárodná korporácia podpory podnikania), a.s., ktorá mala za úlohu ďalej rozvíjať a prehĺbiť bádania v oblasti znalostného manažmentu a ďalších strategických smerov rozvoja holdingu. Tieto aktivity sa organizačne pretransformovali do Nadácie Prof. Kassaya. Takto sa vytvorilo personálne širšie jadro osobností s vysokou kvalifikáciou, ktorí sa zameriavajú m.i. aj na rozvoj znalostného manažmentu v holdingu.

Načrtnutá genéza sa paralelne spája so vzdelávacími aktivitami, aktivitami investičnými, s uplatňovaním nových výrobných technológií, ako aj s novými informačnými a komunikačnými technológiami a uplatňovaním efektívnych metód manažmentu. Možno konštatovať, že výsledky fungovania holdingu a jeho organizačných článkov poukazujú jednoznačne na to, že ide o veľmi úspešný podnikateľský subjekt na našom trhu ako aj trhu V4, čomu nemalou mierou prispieva uvedený stručný náčrtok uplatňovania znalostného manažmentu.

03. Znalostný manažment v STROJSTAV Nové Mesto nad Váhom a.s.

Situácia v stredne veľkej firme sa v niečom odlišuje a v niečom stotožňuje pri porovnaní so situáciou vo veľkej firme. Pravda, porovnáваме veľký a členitý potravinársky holding zameraný na cukrovinky so strojárskou firmou zameranou na výrobu strojov pre stavebnícke aktivity. Uvedená skutočnosť vplýva taktiež na niektoré svojráznosti pôsobiace na situáciu späť so znalostným manažmentom a jeho aplikabilitou. Napriek tomuto konštatovaniu podujali sme sa na referovanie o postupoch v STROJSTAV-e ako aj na porovnávanie s IDC HOLDING-om.

Aj v prípade tohto podniku na čele procesu so znalostným manažmentom stojí top manažér firmy (a to Ing. Paulen), ako aj vlastník, predseda Predstavenstva (RNDr. Kubán). Aktivity Ing. Paulena v predmetnom smere nemajú tak dlhé trvanie ako sme uviedli u Prof. Kassay-a. Obsahovo však ide o analógiu, keďže nadviazal a rozvíja kontakty s vedecko-výskumnými ustanovizňami (najmä so slovenskými univerzitami) a poradenskými firmami s prednostným zameraním na manažérske disciplíny. Vo firme nedošlo k vytvoreniu nejakého útvaru, ktorý by dostal do svojho vienka problematiku znalostného manažmentu. Stal sa viac-menej opak, a to problematiku znalostného manažmentu s prioritou „zdedili“ dva jestvujúce útvary : vývoj a konštrukcia, ako aj marketing. Dôraz sa položil na obsahovú orientáciu znalostného manažmentu. Popri tom sa vzhľadom na širšiu paletu pracovníkov zapája vzdelávacími aktivitami personálny útvar.

Podnikateľské výsledky firmy sú stabilizované a držia sa v polohe akceptovateľnosti, a to aj so sprístupnením znalostného manažmentu.

04. Zhrnutie poznatkov

Stručný exkurz do dvoch firiem, s rámcovým pohľadom na znalostný manažment, poukázal len na známy „vrchol ľadovca“ predmetnej problematiky. Mnohých otázok sme sa nedotkli, napr. spôsob financovania aktivít v rámci manažmentu znalostí, náležitostí „informačného prítoku“ ako aj mnohých ďalších. Nezmienili sme sa ani o tom, ako prijíma osadenstvo firmy zmeny, ktoré sa neustále chrlia na nich, atď. Možno, že o týchto otázkach ani nemožno hovoriť na väčšom fóre. V týchto smeroch necháme „dvere informácií“ pozatvorené, ale pristúpime k zhrnutiu poznatkov, na ktoré, podľa nášho názoru treba vziať zreteľ pri úspešnom uplatnení manažmentu znalostí.

(celkové zhrnutie prezentujeme schémou na str. 5).

Na čele východiska celého procesu by mala stáť vedúca osobnosť, konceptor, ktorý postavením, vedomosťami, poznatkami, zručnosťou a osobným „zápalom“ začne viesť rozvoj znalostného manažmentu.

Takýto konceptor by mal mať svojich spojencov interných (vo firme) a externých mimo firmy (i z poza hraníc krajín EU). Spojenci konceptora by mali prednostne vytvárať akoby „Table ronde“ s partnerskými vzťahmi poskytujúcimi vzájomnú výhodnosť. Pravda, treba rozvíjať tieto konexie aj mimo konceptora, a to cestou top manažérov firmy i jej niektorých čelných pracovníkov. (Za príklad môže slúžiť aplikácia pri založení Masarykovej akadémie práce v roku 1924, kedy sa súčasne založila „Spoločnosť priateľov Masarykovi akadémie práce“, ktorej členom mohli byť len vybrané vysokopostavené osobnosti.) Dôležité je, aby toto zoskupenie plnilo svoju informačnú a poradcovskú úlohu. Je totiž nebezpečie jeho sklznutia na bázu len spoločenskú a „golfovú“.

V procese manažmentu znalostí vystupujú : 1. tvorcovia znalostí; 2. nositelia znalostí; 3. sprostredkovatelia znalostí; 4. sponzori rozvoja znalostí; 5. manažéri znalostí, ktorých aktivity prebiehajú v určitom prostredí. (Určite by sa dali identifikovať ďalšie sociálne komponenty tohto systému v ktorom prebieha proces manažmentu znalostí, od čoho upúšťame.). Podľa ich zrejmej orientácie vyplývajúcej z ich názvu, možno zdedukovať povahu ich funkcie v priebehu opisovaného procesu manažmentu znalostí. Určité dedukcie možno odvodiť aj od kombinácií načrtnutých oblastí znalostí a osobnosti resp. partnerov pri uplatnení manažmentu znalostí. (Aj tento krok prenechávame na čitateľa.)

Na priebeh znalostného manažmentu s pozitívnym pôsobením na rozvoj firmy má vplyv séria činiteľov, z ktorých poukazujeme predovšetkým na legislatívu, u ktorej upozorňujeme najmä na legislatívu vnútrofiremnú, pretože ona zásadne podmieňuje úspešnosť snažení viazaných na uplatňovanie znalostného manažmentu. ďalej upozorňujeme na celkovú spoločenskú atmosféru (vnútrofiremnú i celospoločenskú). Pôsobí nielen na priamych aktérov zapojených do uplatňovania znalostného manažmentu, ale predovšetkým na členov ich spoločenského prostredia.

Dôležitým je motivácia osobností zapojených do procesu uplatňovania znalostného manažmentu, vývojové trendy a tradície.

Veľa starostí spraví stránka financovania aktivít spojených so znalostným manažmentom. Jeho dôsledky sa viažu spravidla so značnými investíciami do zmien technickej a technologickej povahy, ako aj do formovania a preformovania ľudí súborom vzdelávajúcich aktivít.

Nakoniec ešte poukazujeme na pôsobenie „opodstatnenosti“ s ktorou sa spája uplatňovanie znalostného manažmentu. Žiaľ sa vyskytujú prípady, kedy pod názvom znalostného manažmentu sa realizujú len „módne zmeny“, ktoré nemajú nič spoločné so znalostným manažmentom.

Objektívnym výsledkom uplatňovania znalostného manažmentu musia byť také rozvojové zmeny v chode korporácie, ktoré prinášajú zvýšenie jej efektivity. K tomu prajme našim firmám veľa úspechu.

05. Pramene

- Demailly, A. – Le Moigne, J.L. :“Sciences de l’Intelligence, Sciences de l’Artificiel.“ Presses Universitaires de Lyon, ISBN 2-7297-0287-3, Lyon 1986
- Kassay, Š. – Stadtrucker, I. : „Kassayov princíp“ VEDA, Bratislava 2007
- Interné materiály korporácie I.D.C. HOLDING, a.s. a STROJSTAV Nové Mesto nad Váhom, a.s. z rokov 2004 až 2007
- „Naše noviny“ Časopis zamestnancov I.D.C. Holding, a.s.; ročník 2005, 2006,2007,
- Porvazník, J. „Trendy rozvoja manažmentu ostatných 25 rokov“ in Manažment podnikania a vecí verejných, č. 3/2007, str. 8-18
- Zelený, M. : „Cesty k úspechu – trvalé hodnoty soustavy BAŤA“, Nakladatelství ČINTÁMANI, Zlín 2005, ISBN 80-239-4969-1

BRAŤ DO ÚVAHY

