

# Znalostný manažment ako nástroj zvyšovania kvality

Pred sto rokmi bola Európa technicky najvyspelejším kontinentom. Dnes je na treťom mieste za Spojenými štátmi a Japonskom, pričom sa zdá byť otázkou času, kedy nás Čína predbehne.

Doc. RNDr. Jozef Hvorecký, CSc.  
prorektor Vysokiej školy manažmentu  
v Trenčíne

Vedenie Európskej únie si tento problém uvedomuje a chce primeraným spôsobom odpovedať. Ciele boli formulované v roku 2000 v podobe tzv. Lisabonskej stratégie. Medzi kľúčovými nástrojmi na rozvoj európskej ekonomiky sa najčastejšie uvádza znalostný manažment.

Znalostný manažment je odpoveďou na príliš rýchly rozvoj informačných technológií. Predstavte si supermarket. Desiatistice ľudí v ňom denne nakúpia státisíce produktov tisícov rôznych druhov. Vďaka počítačom nie je problém zistiť, čo je práve na sklade, či spraviť inventúru. Oveľa ťažšie je zistiť, či a ako sa zmenila skladba nákupov oproti vlnajšku alebo ako vplývajú výpredaje na nákup tovarov, ktoré vo výpredaji nie sú. Toto sú poznatky nevyhnutné pre manažéra obchodu, ak má navrhnuť skladbu zásob tak, aby sa tovar predával aj naďalej a aby nechýbalo nič, čo zákazník bude chcieť kúpiť. Podklady k týmto poznatkom sú síce zachytené v miliónoch účteniek, sú však na nich roztrúsené po omrvinkách. Vydolovať ich odtiaľ je možné iba vďaka nástrojom znalostného manažmentu.

## Fungovanie firmy

Trochu zjednodušene povedané, znalostný manažment rozširuje pohľad na to, čo firma alebo organizácia vlastní. Tradične sa za vlastníctvo považovali výrobné sily a výrobné prostriedky – a mysleli sa tým stroje, výrobné priestory, materiál a zamestnanci. Fungovanie firmy je však niečo viac – je to organizovaná činnosť, v ktorej sa uplatňujú poznatky vede-

nia i zamestnancov. Napríklad schopnosť, ako z rozdielu medzi minuloročnými a tohtoročnými nákupmi odhadnúť správanie zákazníkov na budúci rok. Ak ho vedenie firmy nevie zistiť a na základe zistení spraviť správne závery, bude plyvať financiami, zášobami, pracovným časom zamestnancov atď. Pritom z tých istých (počítačom vyhodnotených) podkladov rôzni manažéri spravia rôzne závery – niektorí správne, iní nesprávne. Ideálne by bolo, aby tí najschopnejší dokázali vysvetliť ostatným, čo a prečo treba sledovať. Je totiž v záujme všetkých, aby firma prosperovala. To sa dá iba tak, že kvalifikácia jej zamestnancov bude rásť. Základom znalostného manažmentu je teda uvedomenie si nutnosti identifikovať, zozbierať, uchovávať, chrániť a cielavedome rozširovať a využívať poznatky, ktoré zamestnanci firmy majú. Rovnako, ako sa pri ktorejkoľvek investícii snažíme o jej čo najvyššiu návratnosť, mali by sme o to snažiť aj pri investícii do celoživotného vzdelávania, do poznatkov.

## Zbierať poznatky

Čo to znamená pre vedenie podnikov? Predovšetkým treba začať mapovaním toho, čo všetko vieme alebo by sme mali vedieť. Vnútri organizácie ide o intelektuálny kapitál výskumných a vývojových pracovníkov, o znalosť technologických postupov, ktoré firmu odlišujú od konkurencie, ako aj o jednoduché „finty“, ktorými si najsúkúsenejší zamestnanci a robotníci zjednodušujú a urýchľujú jednotlivé úkony. Zároveň treba systematicky zbierať poznatky aj mimo organizácie – v odbornej literatúre, u konkurencie, v konzultačných firmách, na konferenciách a veľtrhoch atď. Cieľom je vytvoriť poznatkovú bázu, ktorú budú využívať všetci, ktorí by príslušné poznatky mohli potrebovať.

## Odmeňovanie

Treba povedať, že klasický spôsob riadenia sa často prejavuje ako brzda znalostného manaž-

mentu už v tejto etape procesu. Ak odmenu dostane iba pracovník s najvyšším výkonom, nie je reálne očakávať, že sa o svoje poznatky, metódy a pracovné postupy podelí s manažmentom alebo so spolupracovníkmi. Treba ich od neho vhodnou formou „odkúpiť“ a tým kompenzovať jeho „straty na budúcich odmenách“.

## Výsledok je neistý

Zbieranie poznatkov vyžaduje čas a námahu. Po etape mapovania a zbierania poznatkov musí preto nasledovať ich šírenie a využívanie, aby sa vložené investície znásobili. V tejto etape treba poznatky sprístupniť všetkým, ktorí by ich mali alebo mohli zožiť. To sa dá opäť robiť mnohými spôsobmi v závislosti od povahy problému – od sprístupnenia informácií na podnikovom intranete cez školenia zamestnancov až po zakúpenie hardvéru a softvéru, ktoré príslušnú činnosť realizujú alebo podporujú. Výsledkom je vždy zmena povahy a štýlu práce v organizácii, ktorá znalostný manažment zavádza. V tomto momente sa prejavuje ďalšia brzda zavádzania znalostného manažmentu – obava zo zmeny. Zavádzanie znalostného manažmentu je finančne náročné, ale výsledok je neistý. Práve preto sa v oblasti teórie znalostného manažmentu rozpracúvajú metódy jeho nasadzovania.

Tieto metódy sa dajú naučiť a systematicky aplikovať. Experti na znalostný manažment vedia, ktorú metódu v ktorej aplikačnej oblasti použiť a tým zvýšiť šance na jej úspešnosť. Je preto dôležité, že na Slovensku sa – ako v prvej krajine Vyšehradskej štvorky – otvorilo vysokoškolské štúdium znalostného manažmentu na Vysoké škole manažmentu / City University. Vďaka nemu sa dá predpokladať nielen rast počtu odborníkov na znalostný manažment, ale aj systematické uplatňovanie týchto metód v čoraz väčšom počte firiem a organizácií a v konečnom dôsledku aj urýchlenie hospodárskeho rozvoja našej krajiny.