



## RAPID KNOWLEDGE TRANSFER – CESTA ÚSPEŠNÉHO PODNIKU V PROCESSE GLOBALIZÁCIE

Alžbeta Bieliková<sup>1</sup>

**Kľúčové slová:** znalostný kapitál, rapid knowledge transfer, úspešný podnik, knowledge management

### Abstract:

The contribution describes knowledge capital as an important factor affecting company's success at the global market. Knowledge management attempts for creating, collecting, saving and using of the best experiences within the framework of company's expansion.

### Úvod

Nová globalizovaná ekonomika pokladá znalostný kapitál za najcennejší kapitál podniku, ktorý v rozhodujúcej miere ovplyvňuje úspešnosť podniku. Jeho výsledkom je rast kvality ľudských zdrojov cestou rozširovania ich vedomostí (znalostí) a zručností. Ľudia sú teda opäť v popredí. Po 30 rokoch dominancie informačných technológií sa začali podniky na celom svete upriamovať na jednu z najväčších hodnôt – vedomosti (znalosti). Odovzdávanie a aplikácia znalostí je základom obchodného úspechu vo svete informácií.

**Manažment znalostí** vznikol v priebehu 90. rokov a predstavuje súbor stratégií a prístupov navrhnutých na vytváranie, zabezpečenie a využívanie znalostných aktív tak, aby sa správne znalosti dostali k správnym ľuďom v správnom čase, ktorí by s ich využitím mohli vytvárať hodnoty pre zákazníkov i pre podnik. Aby bol manažment znalostí úspešný, musí sa upriamiť na ľudí, na ich pracovnú kultúru a informačné potreby a až potom použiť techniku na zlepšenie ich spolupráce. Predovšetkým **rýchly transfer znalostí (Rapid knowledge transfer RKT)** sa stáva cestou úspechu podniku na globálnom trhu a zahŕňa objavovanie, osvojovanie a opätovné používanie znalostí. Rýchly transfer znalostí kombinuje manažment znalostí a systematické zlepšovanie v integrovanom procesnom rámci, ktorý zahŕňa znalostne orientovanú podnikovú kultúru a štyri základné fázy procesu.

### Úlohou manažmentu znalostí je:

- využívanie existujúcich podnikových znalostí,
- absorpcia „nakúpených znalostí“,
- tvorba nových znalostí,
- uchovávanie a ochrana podnikových znalostí.

<sup>1</sup> doc. Ing. Alžbeta Bieliková, PhD., Žilinská univerzita, Fakulta PEDaS, Katedra ekonomiky, Univerzitná 1, 010 26 Žilina, tel. 041/513 3223, e-mail: alzbeta.bielikova@fpedas.uniza.sk

Využívanie existujúcich podnikových znalostí v rámci operačného riadenia zabezpečuje tvorbu produktov a služieb. Je sledovaná maximálna návratnosť vložených investícií. Medzi „nakúpené znalosti“ môžeme zakúpené technológie a know-how. Súčasne môžeme tiež hovoriť o absorpcii znalostí získaných benchmarkingom konkurencie alebo štúdiom literatúry. Pod novými znalosťami rozumieme znalosti vytvorené kreatívnou činnosťou vlastných zamestnancov v rámci využívania metód kontinuálneho zdokonaľovania procesov alebo aplikáciou metód zameraných na skokové a diskontinuálne zmeny. Kľúčovým predpokladom absorpcie zmien je ochota učiť sa.

Cieľavedomá tvorba, rozvoj, využívanie a zhodnocovanie znalostí, má pre podniky rozhodujúci význam tak z hľadiska zabezpečenia ich ďalšieho rozvoja, ako aj z hľadiska získania a udržania konkurenčnej výhody. Jednou z konkrétnych podmienok zavedenia a fungovania manažmentu znalostí je tzv. knowledge-sharing kultúra (kultúra „zdieľania“) znalostí a informácií. Je to vlastne ochota deliť sa o svoje znalosti, poznatky a skúsenosti a umožniť tak všetkým zamestnancom profitovať z nich v prospech celého podniku. Rovnako dôležitým predpokladom je aj schopnosť pracovníkov pochopiť kontext, v rámci ktorého dané znalosti vznikli, ako aj ochota znalosti prijať, osvojiť si ich a ďalej rozvíjať.

Úspech projektov manažmentu znalostí závisí najmä od toho, či podnik dokáže vytvoriť vhodný motivačný rámec. Často sa používa pojem tímová spolupráca, ale v hre je aj niečo viac – znalosti totiž znamenajú moc. Rastúca pozornosť, ktorú manažéri venujú znalostiam ako kritickému podnikovému zdroju, je jednoznačne pozitívna a má neustále rastúci trend.

Existujú dve základné **metódy konceptov budovania manažmentu znalostí**:

- **model skladu** - tvorí ho veľká podniková databáza informácií a používateľ nepotrebuje kontaktovať nikoho okrem databázy,
- **model ukazovateľ smeru** - vyžaduje len minimálnu technológiu a používateľa naviguje priamo k zdrojom, jednotlivcom alebo spoločnostiam, ktorí sú vlastníkami znalostí.

V tejto súvislosti je nutné pripomenúť aj prácu P. Sengeho autora **modelu „učiacej sa organizácie“**. Autor považuje schopnosť učiť sa rýchlejšie ako konkurenti za jedinú a rozhodujúcu konkurenčnú výhodu. Pod učiacou sa organizáciou rozumie organizáciu kde: „ľudia priebežne rozširujú svoju schopnosť dosahovať výsledky, ktoré si želajú, kde sú podporované nové tvorivé spôsoby myslenia, kde je vytvorený priestor pre kolektívnu inšpiráciu a kde sa ľudia priebežne učia tomu, ako sa spoločne učiť“.

Senge formuloval nástroje, ktoré vedú k vytváraniu učiacej sa organizácie:

**Systémové myslenie** – musí nahradiť tradičné jednostranné uvažovanie postavené na izolovaní častí problému komplexným prístupom, ktorý integruje rôzne pohľady (technický, ekonomický, kultúrny).

**Osobné majstrovstvo** – spočíva v zvládnutí odborných zručností, ale taktiež v neustálom prehlbovaní vlastných predstáv, sústredení energie, rozvoji vytrvalosti a objektívnom vnímaní reality.

**Zmena myšlienkových modelov** - predsudkov, zovšeobecnení, ktoré brzdia rozvoj podniku a ich nahradenie novými myšlienkami v procese učenia.

**Stotožnenie sa s víziou** – nutnosť mať jasnú predstavu o budúcom rozvoji podniku, ktorú budú zamestnanci s nadšením realizovať.

**Tímové učenie** – postavené na schopnosti členov tímu prekonať svoje osobné bariéry a naučiť sa „myslieť spoločne“.

V učiacom sa podniku vzdelávanie nie je považované za osobitnú funkciu, ale celý podnik sa stáva systémom, kde sa jednotlivci učia z činností podniku a kde sa podnik ako celok učí z aktívnej súčinnosti jednotlivcov. Učenie sa stáva jednou z hlavných činností a jeho rýchlosť môže byť jediným zdrojom konkurenčnej výhody. Jeho výsledkom je rast kvality ľudských zdrojov cestou rozširovania vedomostí (znalostí) a zručností. Jednoducho je možné hovoriť o zvyšovaní hodnoty intelektuálneho kapitálu podniku.

Učiaci sa podnik dokáže vytvárať prúd zmien zabezpečujúci predstih rozvoja podnikových znalostí procesov pred nárastom požiadaviek trhu. Základným poznatkom, ktorý vystupuje do popredia v súvislosti s úspešnou implementáciou manažmentu znalostí je skutočnosť, že ide o iteračný proces. Proces, ktorý nekončí, ale práve naopak neustále pokračuje, tak ako sa neustále zdokonaľujú a rozširujú znalosti ľudí a ich schopnosť sa o tieto znalosti podeliť. Podnik, ktorý zabezpečí optimálny vzťah medzi prevádzkovým riadením, rozvojom znalostí a vyváženou ctižiadosťou budúcnosti, je schopný zabezpečiť si svoj dlhodobý úspech.

**Podnik, ktorý riadenie znalostí úspešne využíva, je možné identifikovať podľa týchto znakov:**

- celý znalostný potenciál podniku je optimálne využívaný s tým, že najlepšie znalosti sú dostupné na každom mieste a v každom čase,
- trh znalostí podniku (s ich tvorcami a užívateľmi) funguje optimálne,
- kľúčové znalosti sú úspešne kapitalizované vo forme procesov, štruktúr, návrhov a patentov,
- znalosti sú úspešne využívané pri vývoji inovatívnych produktov, služieb a procesov,
- individuálne poznatky, úspešné aj neúspešné, sú menené na znalosti a prístupné všetkým zamestnancom, ktorí ich v práci využijú,
- v podniku je implementovaný fungujúci systém školení a zoznamovania sa s najlepšimi praktikami,
- všetky rizika vyplývajúce z kľúčových znalostí sú v predstihu odhaľované,
- stratégia podniku je v súlade s politikou riadenia znalostí.

Z pohľadu business stratégie je riadenie znalostí prekonávaním toho, čo už vieme skôr, než to uskutočnia ostatní. A profitovaním z vytvárania výziev a príležitostí, o ktorých iní ešte nemajú potuchy.

**Štyri fázy rýchleho transferu znalostí:**

1. vyhľadávanie a prijímanie najlepšej praxe,
2. osvojovanie, porozumenie a zdieľanie znalostí,
3. vytváranie intelektuálneho kapitálu,
4. premena znalosti na hodnotu pre zákazníka a zisk.

#### **Vyhľadávanie a prijímanie najlepšej praxe**

Táto fáza predpokladá sledovať vývoj mimo podniku a začať pátrať v svetovej zásobe znalostí. Na základe toho importovať do podniku to, čo je možné využiť na dosiahnutie hodnoty a zisku.

**Osvojovanie znalostí** z vonkajšieho prostredia je nutnou, ale nie postačujúcou podmienkou úspechu. Znalosti musia byť tiež extrahované zo skúseností, musia byť pochopené, osvojené, a použité. Podnik sa musí stať „rýchle sa učiacim“, aby mohol neustále zväčšovať svoje možnosti produkovať v budúcnosti viac a efektívnejšie. Učiace sa podniky majú stratégie, ktoré povzbudzujú zamestnancov učiť sa a zväčšovať svoje individuálne schopnosti a využívať ich na realizáciu podnikovej vízie. V učiacom sa podniku majú ľudia pocit, že robia niečo, čo má zmysel a sú tým motivovaní k zvyšovaniu svojej schopnosti tvoriť.

**Vytváranie intelektuálneho kapitálu** – kľúčom k jeho zväčšovaniu je maximálna a všestranná podpora ľudského kapitálu tak, aby neustále vznikali nové intelektuálne aktíva.

**Premena znalosti na hodnotu pre zákazníka a zisk** – táto fáza zahŕňa myšlienku opakovaného použitia znalostí. To, čo sa preukázateľne osvedčilo, alebo to, čo má charakter najlepšej praxe, je opakovane používané v podobných i odlišných situáciách a podmienkach, v nových aplikáciách alebo na nových trhoch. Potenciál úspor z opakovaného použitia myšlienok a skúseností je značný. V tejto fáze je veľmi dôležité opakované použitie najlepšej praxe a rýchly transfer a zdieľanie znalostí. Skúsenosti naznačujú, že v tomto smere sú v podnikoch značné príležitosti k úsporám a ďalším efektom.

Znalostný (intelektuálny kapitál) si podľa nášho názoru právom zasluhuje pozornosť, ktorá mu je venovaná. Početné štúdie dokladajú obrovské rezervy v jeho využívaní a z toho vyplývajúce možnosti ďalšieho rozsiahleho využívania. Aktuálne odhady hovoria o približne 20%-tnom využívaní tejto formy kapitálu. Význam intelektuálneho kapitálu je taktiež potvrdzovaný veľkými rozdielmi medzi hodnotou hmotných aktív popredných svetových podnikov a trhovou cenou ich akcií, v ktorých sa zobrazuje hodnota intelektuálneho kapitálu týchto podnikov. V súvislosti s manažmentom znalostí sa v posledných rokoch v popredných svetových firmách vygenerovala funkcia manažéra znalostí (Chief Knowledge Officer). V tejto pozícii by mal pracovať manažér, ktorý je schopný šíriť znalosti v celom podniku, má vysokú úroveň vnímania, rozlišovania, dobré pamäťové schopnosti ako aj komunikačné zručnosti a úspešné zvládanie interpersonálnych vzťahov.

## Záver

Rýchly transfer znalostí umožňuje zvýšiť kvalitu a produktivitu práce. Pokiaľ sa podarí z rýchleho transferu znalostí urobiť jednu z top priorít začne dochádzať k urýchleniu transferu a zdieľaniu znalostí, začnú sa identifikovať a riadiť tacitné znalosti (najlepšie skúsenosti), hľadať a nachádzať nové spôsoby opakovaného využitia najlepšej praxe. To všetko pomáha vytvoriť udržateľnú konkurenčnú výhodu podniku.

## Literatúra:

- [1] BUREŠ, V.: Znalostní management a proces jeho zavádění. Grada Publishing, Praha 2007.
- [2] TICHÁ, I. : Učící je organizace. Alfa Publishing, Praha 2005,
- [3] VYMĚTAL, J.: Informační a znalostní management v praxi. Praha 2005.