MANAŽMENT POZNATKOV

V PODMIENKACH OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Mária Petrufová - Lubomír Belan

AKADÉMIA OZBROJENÝCH SÍL
generála Milana Rastislava Štefánika

Mária PETRUFOVÁ, Lubomír BELAN

MANAŽMENT POZNATKOV V PODMIENKACH OS SR

Vedecká monografia

Liptovský Mikuláš
2015

Autori:

© doc. PhDr. Mária **PETRUFOVÁ**, PhD.
Ing. Lubomír **BELAN**, PhD.
Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš

Recenzenti:

prof. Ing. Štefan HITTMÁR, PhD.
Žilinská univerzita, Žilina

prof. PhDr. Jaroslav OBERUČ, CSc., MBA
Dubnický polytechnický inštitút, Dubnica nad Váhom

doc. Ing. Ladislav SOJKA, CSc.
Prešovská univerzita, Prešov

Jazyková úprava:

PhDr. Jana VITOVSKÁ

Vedecká monografia je dielom autorov a poskytuje sa jej ochrana v zmysle zákona č. 618/2003 Z. z. o autorskom práve a právach súvisiacich s autorským právom (Autorský zákon). Bez súhlasu autorov nie je možné vytvárať kópie monografie ani jej častí. Za odbornosť diela zodpovedajú autori.

Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Liptovský Mikuláš, 2015.

ISBN 978-80-8040-511-3

PREDHOVOR

V dnešnej turbulentnej dobe je súčasný manažment plný zmien, ktoré sú často prevratné a zjavne veľmi rýchle až hektické. Sotva sa človek s nimi stačí vyrovnať a už k nám smerujú nové a ďalšie, takmer ako z galaxie budúcnosti. Týmto východiskám a rôznym situáciám v súčasnej ekonomickej scéne sa musia v rámci svojich zverených rol venovať najviac manažéri a lídri, ale aj zamestnanci v jednotlivých organizáciách – vojenské organizácie nevynímajúc.

Odborníci na ľudské zdroje často hovoria, že svet práce v 21. storočí sa prevteľuje a personifikuje najmä do ľudských zdrojov, pretože aktívom dnešných úspešných organizácií sa stáva najmä „ľudský kapitál", ktorý je základným tvorcom špičkových znalostí a včasnej kvalitnej informácie. Toto všetko sa odohráva za značnej pomoci nových elektronických informačných až kybernetických technológií a mágov schopných bleskovo komunikovať medzi ľubovoľnými miestami planéty za podmienky kvalitnej digitálnej réžie. [1]

Boj o prežitie sa dnes odohráva vo veľkej aréne konkurencieschopnosti. Ani Ozbrojené sily Slovenskej republiky (ďalej len „OS SR") sa nevyhnú tomuto trendu, aj keď stále existujú v špecifických podmienkach určených pre štátne organizácie a pre silové rezorty. Aj v tomto prostredí práve manažment a jeho súčasti v sebe neustále prekonávajú stálosť verzus nestálosť, stabilitu, flexibilitu a rýchlosť rozhodovania (niekedy viac politického ako vojenského).

Ak profesionálni vojaci a zamestnanci tohto rezortu chcú mať istotu v neistých časoch, svoje osudy zverujú do rúk tých, ktorí ich majú doviesť k budúcim cieľom a úspechom, teda k manažérom a lídrom. Preto sa dnes, viac ako kedykoľvek predtým, oveľa častejšie hovorí o organizačnom správaní, učiacich sa organizáciách a ich vyššom type poznatkovej (znalostnej, vedomostnej) organizácii a o poznatkovom (znalostnom, vedomostnom) manažmente, kde sa dnes používajú tieto pojmy a javy ako aktíva vyjadrujúce nové hodnoty.

To boli dôvody, na ktoré chcú autori tejto vedeckej monografie poukázať a hlavne podnietiť kompetentných v podmienkach OS SR k efektívnej príprave, s akcentom na postupné zavedenie manažmentu poznatkov do vojenskej praxe. Rozhodujúci vplyv na budúcnosť tohto rezortu majú trvalé inovácie a hlavne ľudia, ktorí v rámci kultúry organizácie (zvyšovaním inteligencie celej organizácie, uvoľňovaním potenciálu profesionálnych vojakov a zamestnancov

učením, spoluprácou, participáciou a rozvojom iniciatívy), zákonite budú viesť k vyšším profesionálnym výkonom v medzinárodnom kontexte.

Okrem týchto globalizačných trendov je úprimnou snahou autorov (v rámci tejto publikácie) postupne vytvárať pre záujemcov aj inovačné vzdelávacie programy (s ich novou kvalitou) najmä so zameraním na inovácie a kreativitu, osvojovanie a zdieľanie poznatkov, emocionálnu stabilitu a organizačný rozvoj v rámci manažmentu poznatkov v Akadémii ozbrojených síl.

Jedným z hlavných zdrojov rozvoja spoločnosti sú informácie, poznatky (znalosti, vedomosti), ktoré sa významne podieľajú na generovaní nových spoločenských (organizačných) štruktúr. Používanie poznatkov (znalostí, vedomostí) ako jedných z hlavných zdrojov rozvoja je možné uskutočniť z týchto dôvodov:

- *Informácie, poznatky (znalosti, vedomosti) sa stávajú hlavným zdrojom spoločenského rozvoja.*
- *Informácie, poznatky (znalosti, vedomosti) v moderných štátoch predstavujú jednu z hlavných foriem kapitálu (veda, vzdelanie, tréning, adaptabilita, pružnosť, organizácia, štruktúra alebo technológia).*
- *Informácie, poznatky (znalosti, vedomosti) z hľadiska manažmentu je možné chápať ako zmenu bohatstva v organizácii, alebo ako následnú zmenu v systéme v organizácii, ktorá je spojená so zmenami organizačných štruktúr.*
- *Prechod od informácií k manažmentu poznatkov ako novému a hlavnému zdroju rozvoja spoločnosti (organizácie), čo spôsobuje zmenu hodnotových orientácií jednotlivca i spoločnosti (organizácie), ako aj manažmentu na všetkých úrovniach.*

P. F. Drucker vo svojej práci Postkapitalistická spoločnosť (1993) uvádza, „že ešte úplne nerozumieme tomu, ako sa knowledge správajú ako zdroje, preto potrebujeme manažérsku teóriu, ktorá umiestni poznatky do stredu procesu tvorby bohatstva“. Po mnoho tisíc rokov bola hlavným zdrojom tvorby bohatstva ľudstva manuálna práca. Jej pomer k poznatkom (s akcentom na intelektuálny potenciál a rozvoj ľudských zdrojov práce) bol približne 2:1. Vplyvom technického rozvoja a vývoja vzdelanosti obyvateľstva došlo postupne ku zmene a daný pomer sa obrátil v prospech práce. V mnohých, predtým manuálnych procesoch nadobúdajú význam poznatky (znalosti, vedomosti) a najmä

schopnosti zamestnancov s nimi pracovať. To spôsobuje zmenu základných princípov riadenia organizácie. Klesá účinnosť klasických stratégií na znižovanie nákladov, v mnohých odvetviach rastie konkurencia a jediný spôsob, ako na ňu reagovať sú trvalé inovácie. Inovovať sa však dá iba s ľuďmi, ktorí majú zodpovedajúce poznatky (znalosti, vedomosti), zručnosti, spôsobilosti a kompetencie.

Je pravdou aj to, že dnešní manažéri majú dnes iba obmedzené možnosti tieto poznatky priamo riadiť pomocou príkazov a striktnej kontroly. Toto je možné iba vtedy, ak má manažér potrebné poznatky (znalosti, vedomosti) a priamu kontrolu nad prácou svojho podriadeného. Môžeme to použiť tam, kde sú jasné štandardy, voči ktorým sa výsledky práce zamestnancov porovnávajú. Tam, kde je potrebné použiť kreativitu, je lepšie to nechať na zamestnancov, aby si sami zvolili spôsob práce.

P. F. Drucker v najnovšej publikácii Vplyv manažmentu pre 21. storočie, upozorňuje na nové globálne, sociálne, demografické a ekonomické reality. Tieto formuloval do nasledujúcich problémových okruhov:

- *meniaca sa rola manažmentu – nové metódy vedenia ľudí, nové organizačné štruktúry a jeho nové právne a politické vymedzenie,*
- *nové strategické premisy – vychádzajúce z klesajúcej pôrodnosti, presunu disponibilných príjmov, nového definovania výkonnosti, globálnej, konkurenčnej schopnosti, rastúci nesúlad medzi ekonomickou globalizáciou a politickou roztrieštenosťou,*
- *zmeny v organizáciách – nové nároky na vedúce osobnosti stojace na čele týchto zmien, vyhľadávanie a predvídanie zmien, správny spôsob zavádzania zmien, stratégia, rovnováhy medzi zmenami a kontinuitou,*
- *informačná revolúcia – vyhľadávanie nových informačných zdrojov na efektívne rozhodovanie, organizácia informácií, ktoré manažéri potrebujú pri práci,*
- *produktivita „knowledge zamestnanca“ – jeho sebariadenie a rozvíjanie jeho pracovnej kariéry.*

Z uvedených problémových okruhov vyplýva, že manažment nastupuje cestu prekonávania zaužívaných schém myslenia, zvyšuje sa úroveň poznatkov, výmeny a transformácie poznatkov na členov pracovných tímov, čo zákonite predpokladá tvorbu podmienok, pri ktorých sa uplatňuje manažment poznatkov. [2]

V podmienkach OS SR sa dá konštatovať, že manažment poznatkov vo vojenskej praxi zatiaľ nie je komplexne realizovaný, čiastočne ho supluje Lessons Learned vo výcviku jednotiek počas misií, pri získavaní poznatkov a využívaní skúseností v rámci OS SR. V tomto systéme však chýbajú správne informácie o rôznych manažérskych procesoch, pre rôznych ľudí na rôznych úrovniach.

Ak by existoval takýto ucelený systém v podmienkach OS SR, tak by boli pre každého dostupné potrebné poznatky (znalosti a vedomosti). Manažérom by sa zákonite uľahčila nielen riadiaca práca, ale zlepšili by sa aj výkony všetkých ľudí v každej organizácii. Preto je nevyhnutné, aby sa tejto problematike venovala zvýšená pozornosť nielen zo strany odbornej verejnosti, ale aj z pohľadu manažmentu každej organizácie, rezortu obrany nevynímajúc.

Autori

OBSAH

ÚVOD **9**

1 ZÁKLADNÉ TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ **12**

1.1 Intelektuálny kapitál a jeho dimenzie 12

1.2 Základný pojmový aparát – knowledge, vedomosť, znalosť a poznatok 15

1.3 Údaje, dáta, informácie, poznania, vedomosti a múdrosť 18

1.4 Kategorizácia a typologizácia poznatkov 23

1.4.1 Znalostné (poznatkové) aktíva 31

1.4.2 Proces konverzie - model SECI 33

1.4.3 Riadenie toku poznatkov a vedenia ľudí 37

1.4.4 Trh a problémy trhu poznatkov v organizácii 39

1.5 Bariéry implementácie poznatkov 42

1.6 Nástroje výmeny a používania tacitných znalostí (poznatkov) 43

1.6.1 Rozprávanie príbehov 43

1.6.2 Učňovstvo 46

1.6.3 Znalostné (poznatkové) komunity a jej typy 52

2 MANAŽMENT POZNATKOV V MANAŽÉRSKEJ PRAXI **57**

2.1 Vhodné prostredie pre manažment poznatkov 57

2.2 História a vývoj manažmentu poznatkov 64

2.3 Smery a školy manažmentu poznatkov 67

2.4 Komplexný (systémový) prístup 71

2.5 Znalostná (vedomostná) spoločnosť a organizácia 74

2.6 Organizačné správanie, učenie a jeho rozvoj 77

2.7 Poznatková stratégia a jej súčasti 85

2.8 Organizovanie a organizačné štruktúry 90

2.9 Nová paradigma manažmentu poznatkov 94

2.10 Nástroje a metódy manažmentu poznatkov 99

2.11 Prínos manažmentu poznatkov a jeho výhody pre organizáciu 100

3 MANAŽMENT POZNATKOV V PODMIENKACH VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA **110**

3.1 Prečo je potrebné manažovať poznatky v podmienkach AOS? 110

3.2 Prieskum zameraný na problematiku manažmentu poznatkov v podmienkach OS SR 134

3.2.1 Vyhodnotenie prieskumu 137

3.2.2 Interpretácia výsledkov prieskumu – hypotézy prieskumu 164
3.3 Praktické návody manažmentu poznatkov a jeho aplikácia do manažérskej praxe v podmienkach AOS 167
3.3.1 Systémy a procesy manažmentu poznatkov 170
3.3.2 Požiadavky na úspešnú implementáciu manažmentu poznatkov 174
3.3.3 Konkrétne kroky implementácie manažmentu poznatkov v podmienkach AOS 177
3.3.4 Praktické príklady z manažérskej praxe na podporu implementácie manažmentu poznatkov 179

4 IMPLEMENTÁCIA MANAŽMENTU POZNATKOV DO PODMIENOK OS SR 190
4.1 Ciele a podstata procesu zavedenia manažmentu poznatkov do organizácie 190
4.2 Fázy a etapy implementácie manažmentu poznatkov 191
4.3 Databáza poznatkov 198
4.4 Metodiky pre úspešné zavádzanie manažmentu poznatkov 202
4.5 Manažérske systémy na riadenie poznatkov 221
4.5.1 Manažérska perspektíva manažmentu poznatkov v podmienkach OS SR 228
4.6 Využitie problematiky manažmentu poznatkov v podmienkach OS SR 229
4.6.1 Princípy zavádzania manažmentu poznatkov 232
4.6.2 Implementácia manažmentu poznatkov do podmienok OS SR prostredníctvom projektu 234
4.6.3 Systém pre získanie ponaučenia sa zo skúseností v podmienkach OS SR 237

5 NÁVRHY A ODPORÚČANIA PRE PRAX V OS SR 246

ZÁVER 248

Literatúra 250

Zoznam obrázkov, grafov a tabuliek 256

Skratky 258

Prílohy 259

ÚVOD

„Tou najväčšou výzvou pre manažérov bude zvýšiť produktivitu poznatkových prác v organizáciách“.
Peter F. Drucker

Predložená vedecká monografia má v súčasnom manažérskom dianí ambíciu poukázať na niektoré aktuálne otázky problematiky manažmentu poznatkov (s akcentom na intelektuálny potenciál a rozvoj ľudských zdrojov), ktoré si v súčasnosti kladú nielen teoretici, ale sú aj predmetom záujmu všetkých manažérov na akomkoľvek stupni riadenia.

Hlavným cieľom vedeckej monografie je poukázať na aktuálne problémy a trendy manažmentu poznatkov na základe teoretickej analýzy a nových prístupov ku skúmaniu ľudského kapitálu a jeho formovania v ňom. V podmienkach OS SR nie je k dispozícii žiadna publikácia monotematicky zameraná na túto problematiku. Prostredníctvom tejto monografie má vojenská a civilná verejnosť možnosť zoznámiť sa s množstvom nových poznatkov, postrehov, skúseností a námetov, ku ktorým jej autori pri tvorbe dospeli. Pre tvorbu monografie sme stanovili niekoľko čiastkových cieľov.

Prvý cieľ – prezentovať v monografii vplyv intelektuálneho kapitálu, jeho dimenzie a viacdimenziálny pohľad na intelektuálny kapitál do podmienok OS SR. Z tohto dôvodu je prvá kapitola zameraná na teoretické východiská, ktoré objasňujú kategorizáciu a typologizáciu poznatkov (znalostí, vedomostí), proces konverzie, poznatkové aktíva, riadenie toku poznatkov, problémy trhu s poznatkami v organizáciách, bariéry implementácie poznatkov a nástroje zdieľania tacitných poznatkov.

Druhý cieľ – charakterizovať prínos a výhody manažmentu poznatkov v praxi, vhodné prostredie pre tento manažment, históriu a vývoj manažmentu poznatkov, smery a školy, znalostnú (vedomostnú) spoločnosť a organizáciu, organizačné učenie a jeho rozvoj, znalostnú (vedomostnú) stratégiu, organizačné štruktúry, novú paradigmu manažmentu poznatkov, manažment poznatkov v zahraničí a na Slovensku a komplexný systémový prístup k manažmentu poznatkov. Využiť tieto poznatky a skúsenosti na implementáciu do podmienok OS SR.

Tretí cieľ – navrhnúť možnosti rozvoja manažmentu poznatkov v podmienkach Akadémie ozbrojených síl generála M. R. Štefánika (ďalej len „AOS“) a podporiť vzdelávanie v tejto oblasti na základe zistených skutočností v prieskume.

Štvrtý cieľ – poukázať na podstatu zavádzania manažmentu poznatkov do podmienok OS SR, s využitím vhodnej metodiky na riadenie poznatkov, ktorej súčasťou je aj využitie informačných systémov.

Účelom monografie je poukázať na nevyhnutnosť aktuálneho fenoménu v manažmente akým manažment poznatkov určite je z pohľadu aktualizácie intelektuálneho kapitálu a rozvoja ľudských zdrojov, ako aj navrhnúť možnosti zavádzania manažmentu poznatkov do rezortu OS SR. Monografia má čitateľovi ponúknuť ucelený, no nie vyčerpávajúci obraz o danej problematike.

Autori pri písaní monografie využili poznatky z mnohých zdrojov domácej a zahraničnej literatúry odborného a vedeckého charakteru. Významným inšpiračným zdrojom boli pre nich publikácie renomovaných autorov ako napríklad: *Mládková, Ľ., Truneček, J., Bureš, V., Stýblo, P., Kokavcová, D., Blašková, M., Buřita, J., Alexy, J., Porvazník., J., Collison, CH., Parcell, G., Nonaka, T., Hislop, D., Kaplan, R. S., Norton, D. J., Organ, D. W., Betaman, T. D., Tyson, S., Jackson, J., Sveiby, K. E a iní.*

Zároveň sa autori opierali aj o výsledky vlastného empirického prieskumu v rámci AOS, o poznatky z riešených úloh výskumu a vývoja v rámci Slovenskej republiky a o skúsenosti zo slovenskej a českej manažérskej praxe.

V podmienkach OS SR, kde často prevláda direktívny štýl riadenia a nedeliteľná veliteľská právomoc, sa zdá, že kreativita a inovácie nie sú potrebné. Opak je však pravdou. V súčasnosti by sme nemali pomocou hrozieb donútiť svojich podriadených, aby kreatívne reagovali na zmeny a navrhovali riešenia – to funguje len krátkodobo. V každej organizácii kvalita života ľudí, perspektíva sociálnych zmien a ekonomického rozvoja, v rastúcej miere závisí na poznatkoch ľudí a na ich využití v praxi manažéra, OS SR nevynímajúc. Preto je v tejto monografii venovaná pozornosť rôznym známym prístupom a metódam, ktoré uľahčujú prácu s poznatkami (znalosťami, vedomosťami), ich riadením a najmä ich zdieľaním v organizáciách, kde staré osvedčené direktívne metódy zlyhávajú.

Pre potreby praxe sú navrhované základné kroky pri implementácii manažmentu poznatkov a reflektované klasické prístupy ku skúmaniu poznatkov (znalostí, vedomostí), čo poskytuje možnosť prehľadu a komparácie s najnovšími prístupmi so zameraním na štátne organizácie, resp. vysoké školy, ktoré zavádzajú tieto spôsobilosti do prípravy nových odborníkov pre prax.

Pozornosť je sústredená najmä na tacitné (tiché) poznatky a spôsob ich riadenia prostredníctvom motivovania ľudí k ich zdieľaniu v rámci svojej organizácie. Autori v závere monografie sústredili pozornosť na jednotlivé metodiky manažmentu poznatkov a ich implementáciu do OS SR, ako aj deskripcia možností, ako tento problém riešiť v budúcnosti v rámci OS SR.

Ďalej autori upriamili pozornosť na implementáciu manažmentu poznatkov do OS SR, ich dopad na moderné riadenie systémov a vedenie ľudí v OS SR a s tým súvisiace opatrenia v legislatíve.

Vedecká monografia je určená každému, kto sa zaoberá poznatkami (znalosťami, vedomosťami), ich riadením, alebo má záujem o manažment poznatkov ako taký. Je vhodná pre vrcholový manažment Akadémie ozbrojených síl a MO SR, pre profesionálneho vojaka a zamestnanec a tým, že poskytuje návod ako riadiť poznatky (znalosti, vedomosti), organizácie a ich zamestnancov v konkurenčnom prostredí. Poskytuje návody ako riešiť situácie, v ktorých je výhodné vedieť, čo sú tacitné vedomosti a ako zlepšiť svoju prácu s nimi, hlavne ako ich získať a zdieľať. Je neobvyklou a netradičnou snahou autorov podnietiť záujem verejnosti o tento nový odbor v manažmente, či odbor, druh manažmentu, ktorý je veľmi aktuálny a potrebný v 21. storočí.

Naše poďakovanie patrí všetkým, ktorí prispeli ku vzniku tejto monografie, kolegom a nadriadeným, ktorí poskytli autorom návrhy na zamyslenie, či úpravu textu tohto diela, vrátane odporúčaní rezortu obrany.

.

1 ZÁKLADNÉ TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ

1.1 Intelektuálny kapitál a jeho dimenzie

Dnes, v 21. storočí, potrebujeme poznatky (znalosti, vedomosti) identifikovať, zdokonaľovať, skladovať a distribuovať, no najmä využívať a to lepším spôsobom ako ostatní, aby sme dosiahli konkurenčnú výhodu. Tieto argumenty sú predmetom záujmu „*knowledge management*“. Táto zelená lúka sa volá dnes "*manažment poznatkov" – cielené vyhľadávanie, tvorenie, zlepšovanie, skladovanie, zdieľanie informácií a poznatkov.* [3]

Preto je nevyhnutné vytvoriť potrebnú organizačnú kultúru – prostredie, kde šírenie, zdieľanie a výmena sú bežným javom. Pravdepodobne k tomu budú potrebné aj moderné informačné technológie a rôzne špecifické postupy. Ak sa rozhodneme ísť touto cestou, môžeme získať rovnaké porozumenie zámerom, cieľom a stratégii v organizácii, v celom manažmente. Na to je potrebné stotožniť sa s tým ako postupovať, so zvolenými cestami, s rovnakými hodnotami, robiť produktívne rozhodnutia a kooperovať medzi jednotlivými útvarmi, zložkami organizácie. Zároveň je potrebné zabezpečiť väčšiu produktivitu a kvalitu, výkonnosť a stabilizáciu zamestnancov. Súčasťou týchto snáh by mal byť rozvoj intelektuálneho kapitálu v modernej organizácii a nových paradigiem.

Problematikou intelektuálneho kapitálu sa zaoberá mnoho odborníkov, ktorí ponúkajú široké a rôznorodé spektrum názorov na jeho podstatu, zloženie a začlenenie v rámci zdrojov organizácie. V odbornej ekonomickej literatúre je pojem intelektuálny kapitál úzko viazaný alebo dokonca aj zamieňaný s pojmom *poznatkové (znalostné, vedomostné) aktíva*.

V súčasnosti existuje záujem medzinárodných inštitúcií o vymedzenie a charakteristiku tohto pojmu. Známa je definícia OECD: „*Intelektuálny kapitál je súčasťou aktív a tvoria ho nehmotné zdroje využívané na tvorbu nových hodnôt. Tieto nehmotné zdroje sú rozdelené na organizačný kapitál, ktorý predstavujú chránené softvéry, distribučné siete a siete obchodných partnerov a ľudský kapitál, zahrňujúci ľudské zdroje tak v samotnej organizácií, ako aj u ich obchodných partnerov*“, ako aj definícia vypracovaná Európskou federáciou finančno-analytických spoločností (The European Federation of Financial Analysts Societies – EFFAS): „*Intelektuálny kapitál predstavuje*

zručnosti zamestnancov a manažmentu, softvér, výskum, vývoj a inovácie, značky a patenty, stratégie, procesy, vzťahy s dodávateľmi a so zákazníkmi".

Dimenzie intelektuálneho kapitálu

Intelektuálny kapitál je definovaný ako suma poznatkov, ktorú má organizácia k dispozícii a ich praktické využitie. Intelektuálny kapitál nezahŕňa iba poznatok, ale patrí tam aj schopnosť a ochota zamestnancov tieto poznatky používať pri práci v prospech organizácie. V odbornej literatúre sa intelektuálny kapitál delí na rôzne dimenzie: ľudský, organizačný a zákaznícky kapitál.

Podľa D. Kokavcovej je *kľúčovou zložkou intelektuálneho kapitálu* ľudský kapitál reprezentovaný najmä: znalosťami, zručnosťami, múdrosťou, skúsenosťou, kreatívnosťou, kultúrou a filozofiou. *Druhou zložkou intelektuálneho kapitálu* je štrukturálny kapitál, tvorený dvoma formami kapitálu – trhovým/zákazníckym a organizačným. [4]

Podľa Ľ. Mládkovej – intelektuálny kapitál predstavuje hodnoty, ktoré nie sú v bilancii podniku, sú to tzv. skryté hodnoty. Autorka ponúka viacdimenzionálny pohľad na intelektuálny kapitál:

Ľudský kapitál:

- Je tvorený zamestnancami organizácie a znalosťami, ktoré majú (patria sem aj schopnosti, spôsobilosti, prístup k práci, motivácia, a pod.).
- Pri práci s ľudským kapitálom treba mať na pamäti, že organizácie nemôžu vlastniť znalosti (predovšetkým tacitné), ani ľudské bytosti.
- Pojem ľudský kapitál sa rozširuje. Mnoho ľudí už nepracuje výlučne len pre jedného zamestnávateľa. Organizácia si už nekupuje čas zamestnanca, teda pevnú pracovnú dobu, ale kupuje určitý výkon (produkt, službu). Doba, ktorú zamestnanec venuje splneniu svojho záväzku už ich nezaujíma.
- Za rozvoj ľudského kapitálu bývajú vo firme zodpovední personalisti.

Organizačný kapitál:

- Zahŕňa patenty, databázy, informačné technológie, kultúru organizácie (ovplyvňuje zdieľanie).
- Dá sa deliť ďalej na procesný, inovačný kapitál a kapitál na obnovu a inovácie.

Zákaznícky (klientsky) kapitál:

- Je súhrn znalostí organizácie o potrebách zákazníkov, ich preferenciách, kvalitatívnych hodnotách.
- Je dôležitý pre rozvoj vzťahov medzi organizáciou a zákazníkmi.
- Zaoberá sa ním CRM (Customers Relatoinship Management), CVM (Customers Value Management), LCR (Leading Customers Relatoinship).

Sieťový kapitál:

- Sú znalosti a vzťahy s inými subjektmi siete, do ktorej organizácia patrí. [5]

Hierarchiu postavenia intelektuálneho kapitálu, jeho zložiek a prvkov prehľadne zosumarizovala D. Kokavcová (Príloha 1). Na základe uvedenej syntézy a komparácie prezentovaných názorov uvedených v Prílohe 1, sa dá vymedziť intelektuálny kapitál ako súhrn externalít a internalít organizácie s týmto obsahom:

- ľudia (nositelia znalostí), nosiče znalostí (databázy, systémy),
- procesy spojené s tvorbou, udržaním, rozvojom, odovzdávaním a výmenou znalostí,
- inovácie a znalosti v oblasti práce s trhom (znalosť o dodávateľoch a odberateľoch, vzťahy s nimi),
- informácie a znalosti v oblasti vlastnej produkcie (inovatívne riešenia a myšlienky, ktoré sú alebo nie sú chránené prvkami priemyselno-právnej ochrany),
- informácie a znalosti v oblasti riadenia ľudských zdrojov (práca s talentovanými zamestnancami, imidž zamestnávateľa, budovanie lojality zamestnancov),
- organizačná kultúra a správanie (normy, hodnoty zamerané na podporu dôvery a tvorby spoločného blaha – *bliss point* – všetkých zúčastnených). [4]

Uvedené členenie vyjadruje nielen statické vymedzenie jednotlivých prvkov intelektuálneho kapitálu, ale zachytáva aj procesy spojené s jeho dynamizáciou a rozvojom. Základom nášho chápania je skutočnosť, že jedným z kľúčových prvkov ľudského kapitálu, ako zložky intelektuálneho kapitálu, je človek. Človek ako tvorca, nositeľ a zlepšovateľ poznatkov je podľa nášho názoru synonymum zmeny a posunu.

Na základe získaných poznatkov z odbornej literatúry sa manažment intelektuálneho kapitálu vymedzuje ako komplex činností a procesov orientovaných na tvorbu, rozvoj a využitie intelektuálneho kapitálu v organizácii. Dôležitú úlohu zohráva zabezpečenie ochrany intelektuálneho kapitálu z právneho i etického aspektu, čo považujeme za jeden z dôležitých faktorov efektívneho manažmentu intelektuálneho kapitálu. V manažmente intelektuálneho kapitálu ide o súbor aktivít a procesov realizovaných najmä v týchto oblastiach:

- manažment informácií a manažment poznatkov,
- manažment vzťahov so zákazníkmi a s dodávateľmi,
- procesný manažment,
- manažment výkonu a manažment výroby,
- riadenie a ochrana nehmotných aktív.

Je zrejmé, *že manažment intelektuálneho kapitálu predstavuje mnohodimenzionálnu kategóriu*, *ktorá zasahuje do všetkých oblastí činnosti organizácie*. Komplexnosť a zložitosť tejto problematiky presahuje rozsah a zameranie jednej práce. Preto sa dnes autori zameriavajú na *poznatky (znalosti, vedomosti)*, ktoré sa vymedzujú ako jeden z kľúčových prvkov intelektuálneho kapitálu, a následne na *nástroj* zahrňujúci procesy tvorby, zdokonaľovania, rozširovania, výmeny a odovzdávania poznatkov. V súvislosti s rozvojom intelektuálneho kapitálu je veľmi zaujímavým fenoménom práve manažment poznatkov (knowledge management).

1.2 Základný pojmový aparát - knowledge, vedomosť, znalosť a poznatok

Na začiatku 21. storočia v náročnej dobe transformácie, plnej zásadných a rýchlych zmien, sa vynárajú nové výzvy v súvislosti s moderným manažmentom. Novým fenoménom pri riešení problémov riadenia organizácie vystupuje do popredia *kvalita a inovácia poznatkov každého človeka*, *jeho schopností, zručností a najmä jeho kompetentnosť*. V spoločnosti rezonuje najmä pojem „*knowledge management*“, kde „*knowledge*“ sa do slovenčiny prekladá rôzne ako *vedomosť, znalosť, poznatok – poznanie, vedomie,* a pod. „*V súčasnosti na Slovensku neexistuje jednotný názor (pojmová schizofrénia), aký pojem pre tento novodobý druh manažmentu je najvhodnejší (v praxi sa používa vedomostný manažment, znalostný manažment, poznatkový manažment, manažment poznatkov, a pod.*)“.

Vedomosť (podľa Krátkeho slovníka slovenského jazyka sa jednotné číslo, teda *vedomosť* nepoužíva, podľa staršieho Peciarovho Slovníka slovenského jazyka sa tento pojem používa). „*Vedomosti sú učením osvojené poznatky, čiže zapamätané a pochopené fakty alebo vzťahy medzi faktami, najmä ak sa v nich odráža poznanie objektívnej skutočnosti vo vedomí toho, kto si ich osvojil*“ [6]. V nemeckej odbornej literatúre sa „*vedomosti označujú ako súbor odborných vedomostí a zručností, ktoré ľudia používajú na riešenie problémov*“. [7]

Takeuchi Nonaka vo svojej práci uvádza, že rovnako *informácia aj vedomosť* sú o význame, teda, obe sú závislé od kontextov a vzťahov. Informácia je viac faktická, vedomosť je o presvedčení a subjektívnom názore. Navyše vedomosť je vždy spojená s činnosťou a mala by byť použitá v praxi. [8]

Znalosť (poznatok nadobudnutý štúdiom, skúsenosťou) – znamená mať rozsiahle vedomosti, znalosti. „*Znalosť je významový útvar tvorený systémom poznatkov, vzájomne previazaná štruktúra súvisiacich poznatkov, ktorú možno použiť v interakcii so svetom“.* Znalosť je informácia „plus niečo navyše“, to, s čím informácia v mozgu interaguje. Znalosť je zviazaná s ľudskou činnosťou a emóciami. Kvalita a význam sú ohodnocované pomocou ľudskej činnosti. [5]

Iný pohľad na pojem *znalosti* definujú vo svojej práci autori Quigley a Debons (1999). Podľa nich ide o chápanie pojmu prostredníctvom odpovedí na dve skupiny otázok. Kým informácie odpovedajú na otázky typu: *kto, kde, kedy*, *čo*, znalosti odpovedajú na hlbšie otázky typu: *ako a prečo.*

Pre vymedzenie pojmu znalosti existuje vnímanie znalostí rôznymi autormi nasledovne:

- *Znalosť* je organizovaná informácia využiteľná na riešenie problémov (Woolf , 1990).
- *Znalosť* je informácia, ktorá je organizovaná a analyzovaná na to, aby sa stala zrozumiteľnou a použiteľnou na vyriešenie problému alebo na rozhodovanie (Turban, 1992).
- *Znalosť* obsahuje pravdy a presvedčenia, perspektívy a koncepty, úsudky a očakávania, metodológiu a know-how (Wiig, 1993).
- *Znalosť* je množina pohľadov, skúseností a procedúr, ktoré sú považované za správne a pravdivé, a ktoré týmto riadia myšlienky, správanie a komunikáciu medzi ľuďmi (Spek, 1997).

- *Znalosť* je uvažovanie nad dátami a informáciami za účelom aktívneho umožnenia výkonu, riešenia problémov, rozhodovania, učenia a výučby (Beckman, 1997).
- Niektorí autori chápu *znalosť* ako zdroj v organizácii. Svejby uvádza, že znalostne orientovaní manažéri neriadia znalosti, pretože to nie je možné, riadia iba prostredie, v ktorom sa znalosti nachádzajú.
- *Znalosti* majú aj ďalšie špecifické vlastnosti, napríklad: znalosti sú nehmotné a ťažko merateľné, znalosti sú nestále a môžu „zmiznúť cez noc“, znalosti majú veľkú šírku dopadu v organizáciách, nedajú sa kúpiť, nie sú konkurenčné a môžu byť používané rôznymi procesmi v rovnakom čase. [5]

Podľa Slovníka slovenského jazyka je pojem ***poznatok*** charakterizovaný ako jednotlivý výsledok poznávacej činnosti, pričom *poznanie* je zamerané na rozšírenie poznania na základe vedeckej trvácnosti a opakovateľnosti. Podľa internetového zdroja Wikipedia je „*poznatok je kognitívny významový útvar, ktorý je výsledkom poznávacieho procesu napríklad v rámci vedeckého výskumu. Poznatok je produkt poznávacej činnosti, realizáciou jej cieľa spracovaným predmetom poznania“.*

Zaujímavý je aj pohľad v rámci celostného manažmentu, kde podľa J. Porvazníka je tento problém vysvetlený po novom: „*Poznatkový manažment (knowledge management) je nový trend rozvoja ľudskej spoločnosti ako celku, kde treba dnes nastúpiť na cestu budovania poznatkovej spoločnosti“.*

Určitým problémom je vyrovnanie sa so slovenskou, resp. českou interpretáciou anglického pojmu knowledge society (vedomostná spoločnosť alebo znalostná spoločnosť), knowledge management (poznatkový manažment, vedomostný manažment, znalostný manažment). V slovenčine sa pojmy poznatky, vedomosti a znalosti často kladú a interpretujú na rovnakej úrovni a potom sa objavujú aj v oficiálnych dokumentoch (programové vyhlásenie vlády). Tu sa uvádza napríklad znalostná ekonomika, vedomostná spoločnosť. V českom jazyku sa častejšie používa znalostný manažment a znalostná spoločnosť.

„Z toho vyplýva, že v užšom ponímaní výrazu „poznatok“ neuvažujeme o nevyhnutnosti jeho využívania, pri pojme znalosť sa berie do úvahy aplikácia (využívanie) vedomostí v praxi. V oboch prípadoch sa však neberie do úvahy vedeckosť – trvalá platnosť a aplikovateľnosť vedomostí či znalostí.“ [9]

Uvedený autor vychádza z poznania, že v tomto spojení sa *premieta vedecká trvácnosť a opakovateľnosť nielen z uplatňovania poznatku, ale predovšetkým jeho využívanie v prospech človeka – jeho humánna a sociálna stránka.* Preto používa pojem poznanie, poznatky, poznatková pyramída a poznatkový manažment. Jeho úvahy sú smerované k zmenám v rozličných druhoch manažérskeho prostredia, ktoré chápe ako *nevyhnutnosť sústavy poznatkov* na úrovni jednotlivca, tímu, organizácie, regiónu, krajiny, kontinentu ako aj celkovej súčasnej civilizácie. [9]

Z uvedeného vyplýva, že v súčasnosti sa často stretávame s rôznym pohľadom na pomenovanie aktuálnej problematiky vo vzťahu k poznatkom, znalostiam a vedomostiam, stále prevláda nejednotná terminológia a pojmový dualizmus, poprípade pojmová schizofrénia.

„Z uvedeného dôvodu aj autori tejto monografie si uvedomujú tieto riziká vychádzajúce z predchádzajúcich tvrdení a prikláňajú sa k používaniu pojmu manažment poznatkov, ktorý vystihuje slovenskú lingvistickú čistotu (Jazykovedný ústav Ľudovíta Štúra). V prípade citácií slovenských a českých autorov, v tejto monografii sú uvedené pôvodné pojmy (znalosť, znalostný manažment a pod). V prípade anglických a iných cudzích autorov, používajú autori monografie pojem „knowledge management“ v slovenskom preklade ako poznatok, manažment poznatkov“.

V súvislosti s nejednotnou interpretáciou predchádzajúcich pojmov je potrebné pre pochopenie manažmentu poznatkov podrobnejšie vniknúť do problematiky pojmov: údajov, dát, informácií, poznania, vedomostí a múdrosti.

1.3 Údaje, dáta, informácie, poznania, vedomosti a múdrosť

V odbornej literatúre existuje mnoho definícií zameraných na vzťahy medzi údajmi, informáciami, vedomosťami a múdrosťou. Ak vychádzame zo sumarizácie a komparácie názorov mnohých autorov, je potrebné uvažovať o jednotlivých hierarchických úrovniach, začínajúc údajmi a končiac múdrosťou takto:

- ***Údaje, dáta*** – predstavujú symboly a majú podobu textov, faktov, kódov, obrazov, zvukov.
- ***Informácie*** – sú všetko to, čo má význam pre prijímateľa z hľadiska poznania, sú to správy, ktoré majú informačný obsah. Majú subjektívny

charakter, sú organizované, štruktúrované, sumarizované a interpretované údaje, dáta. Dávajú odpovede na otázky typu: Kto? Čo? Kde? Kedy?

- ***Vedomosti*** – sú schopnosti porozumieť ucelenej časti reality a jej správaniu v čase. Sú to modely, inštinkty, idey, pravidlá a procesy, ktoré vedú akcie a rozhodnutia manažéra: Ako? Akým spôsobom?
- ***Múdrosť*** – schopnosť rozlišovať dobré od zlého, schopnosť klásť otázky, na ktoré odpovede vyžadujú poznanie a myslenie v súvislostiach. [10]

Napriek tejto klasifikácii charakterizuje Ľ. Mládková ***„dáta“*** ako všetko to, čo sa monitoruje zmyslami. Objektívne fakty vyhodnocuje na základe kvantitatívnych znakov (nákladov, rýchlosti a kapacity) a kvalitatívnych ukazovateľov, či je k nim prístup a či im rozumie, či majú objektívny charakter, čiže existujú nezávisle na ľudskom vedomí.

„Informácie“ sú dáta, ktorým užívateľ pri interpretácii pripisuje dôležitosť a význam. Ide o relevantné dáta obsahujúce účel. Užívateľ rozhoduje, ktoré informácie sa budú ďalej rozvíjať. Informácie majú hodnotu, ak sú závislé na cene, osobnom vzťahu a či sa používajú tak, aby nastala zodpovedajúca znalosť.

„Znalosť“ je vlastne informácia obohatená niečo viacej, čo sa označuje hodnotou X – ako sa v ľudskom mozgu informácie integrujú, naše skúsenosti, vzťahy, hodnoty, princípy a mentálne modely, podľa ktorých žije. Neustále sa meniaci systém znalostí je spojený s ľudskou činnosťou, emóciami. Vzniká a používa sa v ľudskom myslení. Je súčasťou procesu, praktík a noriem každej organizácie a kvalita znalostí je ohodnocovaná pomocou konkrétnych činností. Je veľmi krehká a jej riadenie je založené na uvedomelej práci s nositeľmi a vlastníkmi znalostí. [5]

T. J. Beckman navrhol hierarchiu s piatimi úrovňami. Transformoval znalosti do hodnotne vyššej úrovne: [11]

Dáta: text, fakt, kód, obraz, zvuk
<atribút hodnota>
(+ význam + štruktúra =)

Informácie: organizované, štruktúrované, interpretované a sumarizované dáta
<objekt atribút hodnota>
(+ uvažovanie + abstrakcia + vzťah + aplikácia =)

Znalosť: prípad, pravidlo, proces, model

<relácie objekt atribút hodnota>
(+ výber + skúsenosti + princípy + obmedzenia + učenie =)

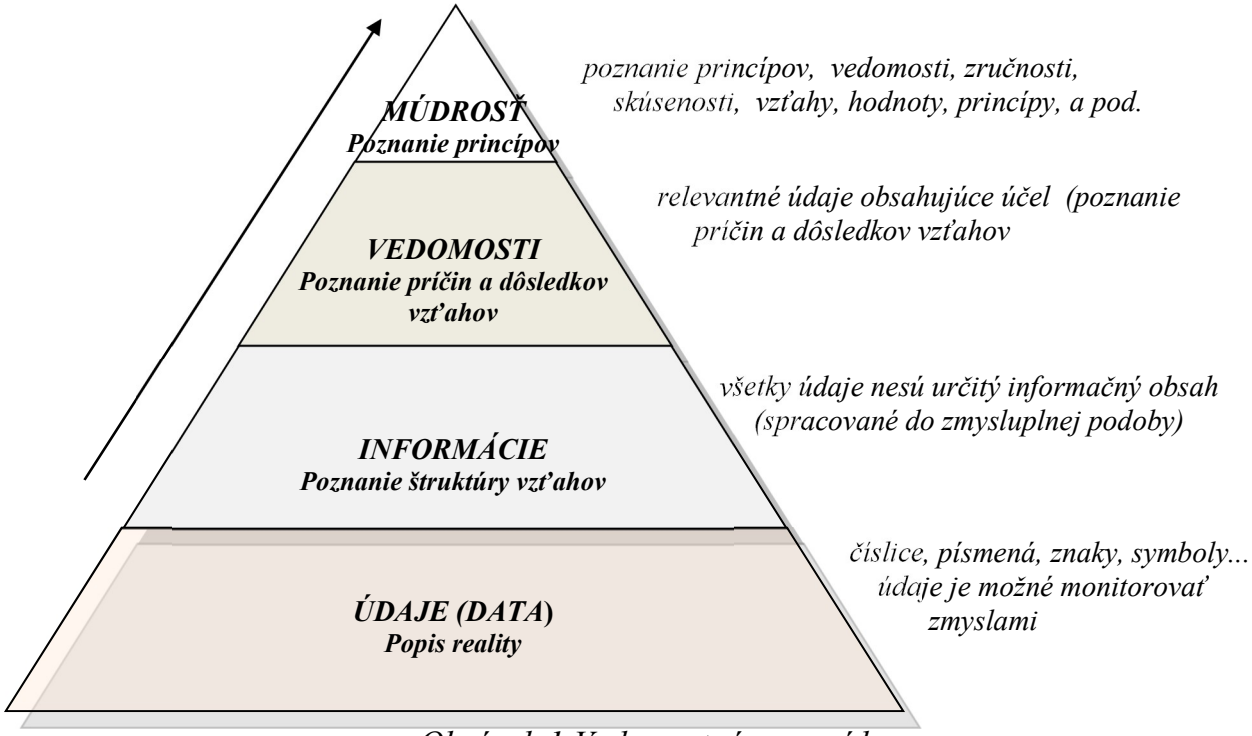
***Expertíza**:* rýchla a presná rada, vysvetlenie a potvrdenie výsledku, uvažovanie

<relácie objekt atribút hodnota istota dôležitosť>
(+ integrácia + distribúcia + navigácia =)

Spôsobilosť: organizačná expertíza: znalostný repozitár, integrovaný systém pre podporu výkonnosti, zásadnej kompetencie.

Ďalší autori zaoberajúci sa skúmanou problematikou uvádzajú, že znalosti sú jednou z úrovní poznania na ceste od údajov až po stav, ktorý sa označuje ako „múdrosť“. [12]

Múdrosť je najvyššou hierarchiou poznania a je schopnosťou človeka reagovať, konať a správať sa na základe porozumenia princípov javov a procesov (pozri Obrázok 1).

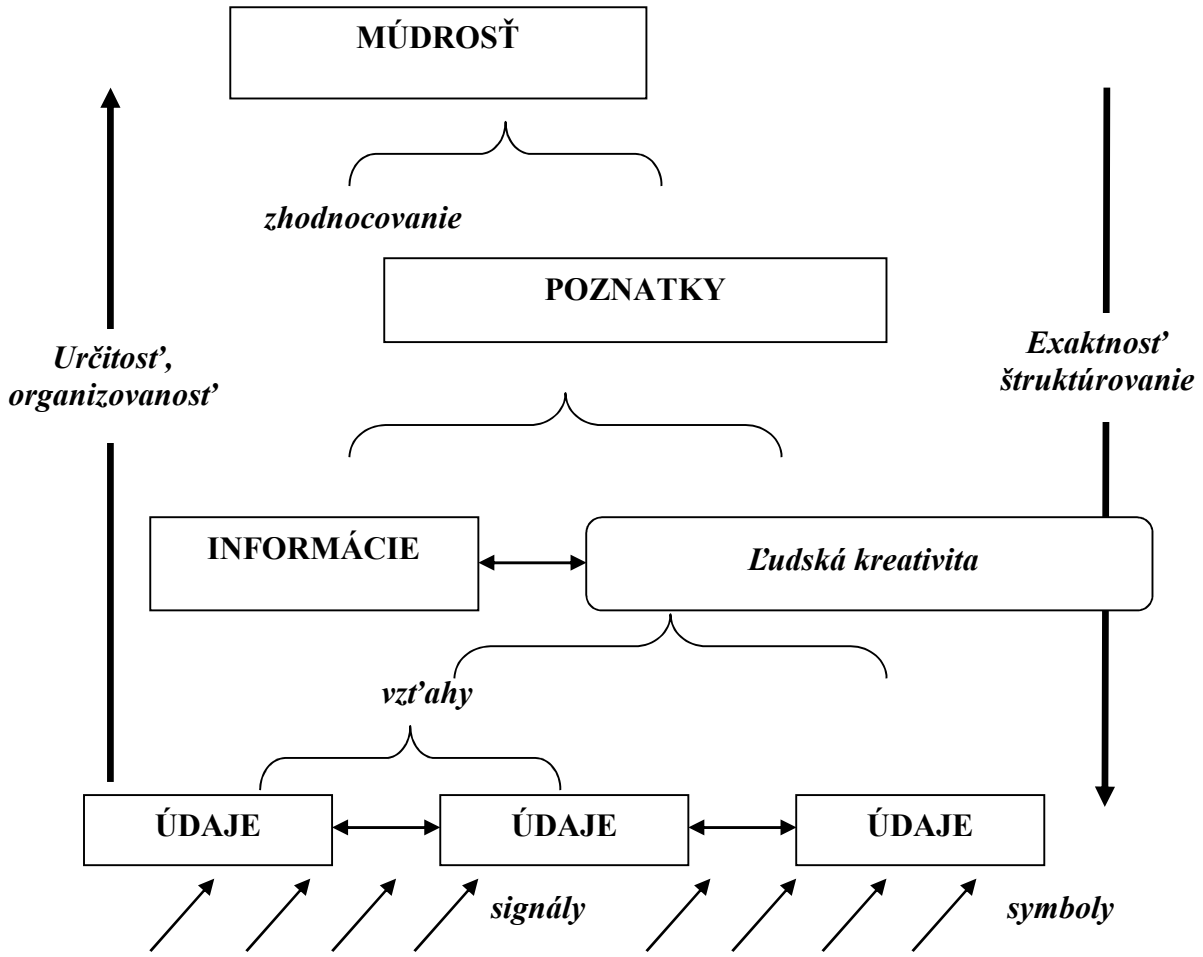


Obrázok 1 Vedomostná pyramída
Zdroj: Belan, L.: 2011, s. 41

Okrem uvedených autorov Š. Hittmár navrhol úrovne informácií a poznania nasledovným spôsobom. Podľa neho vo všeobecnosti je informácia najčastejšie definovaná ako „oznámenie“ (alebo vzťah), ktoré u príjemcu znižuje

mieru entrópie. Takéto oznámenie má pragmatický význam pre príjemcu, a to najmä z hľadiska jeho užitočnosti a dôležitosti pre riešenie nejakého konkrétneho problému – obyčajne riadenia.

V súčasných inovačných procesoch už takéto vymedzenie nie je postačujúce (nové pohľady, úroveň prebádania, a pod.). Z hľadiska úžitku a významu informáciu treba vysvetľovať v niekoľkých informačno-užívateľských úrovňových formách tak, ako to vyjadruje nasledujúci Obrázok 2: [13]



Obrázok 2 Úrovňové formy poznania
Zdroj: Hittmár, Š.: 2009, s.78.

Uvedené informačno-užívateľské úrovňové formy poznania sú predstavované a vysvetľované nasledovnými kategóriami:

- ***Údaje (dáta)*** sú určité obrazy vlastností sledovaných objektov, a to bez ohľadu na ich hlbší význam a iné súvislosti. Sú to jednoduché, objektívne fakty o udalostiach, vyjadrené symbolmi alebo ako ich sekvencie. Majú objektívny charakter a existujú nezávisle na ľudskom vedomí. Údaje

bývajú dobre štruktúrované a obyčajne sú viazané na nejakú technológiu. Ich hodnota je vyjadrená iba nákladmi na získanie a spracovanie.

- ***Informácie*** vznikajú z údajov obsahujúcich určitý obsah, súvislosti a účel. Predstavujú nové poznanie pre príjemcu s určitým významom. Majú viac subjektívny charakter a sú už závislé na vedomí človeka. Informácie bývajú nedostatočne štruktúrované a nie je ich možné spracovávať tvrdými technológiami. Ich hodnota je vyjadrená jednak zaobstarávacími nákladmi a jednak hodnotou, ktorú im priradí príjemca.
- ***Poznatok*** vzniká zlúčením informácií a tvorivého myslenia človeka. Je to stav dôverného poznania, získaného „učením“, skúsenosťou, alebo asociáciou. Poznatok je ovplyvnený rôznymi hodnotami, mentálnymi modelmi, princípmi, vierou a vzťahmi. Je zásadne vysoko subjektívny a zviazaný s ľudskou činnosťou a emóciami. Poznatok je absolútne neštruktúrovaný - vzniká a je užívaný v mysli človeka. Nemožno ho spracovávať prostriedkami IS/IKT a je závislý na uvedomelej práci s nositeľom/vlastníkom, t. j. s človekom.
- ***Múdrosť*** je schopnosť človeka presne zhodnocovať poznatky a následne ich aplikovať v reálnom živote. [13]

Z uvedených analýz a rôznych prístupov autorov je možné konštatovať, že vyššie úrovne riadenia potrebujú využívať zdroje s vyššími informačnými úrovňami. V praktických situáciách sa informácie, okrem procesu učenia sa (informácia podporuje tvorbu a rozvoj poznatkov, používaných pri riešení rôznych problémov) a v komunikácii medzi ľuďmi (informácia zohráva kľúčovú rolu pri zdieľaní významovej stránky prenášanej správy), najčastejšie prejavujú v procese riadenia.

Podľa ďalších autorov je veľmi dôležité, aby v organizácii dochádzalo k intenzívnemu budovaniu vlastných interných poznatkov cestou ich identifikácie, zdokonaľovania, distribúcie, tímového zdieľania a používania v riadiacich a produkčných procesoch. *Či sa v organizácii dosiahne ochota zdieľania poznatkov, úzko súvisí s lojalitou zamestnancov a s organizačnou kultúrou.* Podľa V. Bureša je pre úspešné využívanie znalostí nutné splniť *tri podmienky*:

1. *Využívanie znalostí* pomocou spoľahlivej spoločnej technologickej infraštruktúry.
2. *Spojenie ľudí, ktorí majú znalosti a ochotu ich zdieľať*, pýtať sa a počúvať.

3. *Implementované procesy*, pre zjednodušenie zdieľania, overovania a výberu znalostí. [11]

V súvislosti s vymedzením pojmu znalosť prebiehajú jednotlivé procesy súvisiace so znalosťami nasledovných krokoch:

1. ***Získavanie znalostí*** – identifikuje sa, aké znalosti sú potrebné pre konkrétny účel.
2. ***Šírenie znalostí*** – predstavuje zložitý proces, v ktorom sa správne znalosti musia dostať k správnym ľuďom a tí ich musia prijať a vhodne využiť.
3. ***Hodnotenie znalostí*** – získané znalosti je potrebné vyhodnotiť v zmysle vykonania podrobnej analýzy, či sú vhodné, či spĺňajú požiadavky pre konkrétnu aktivitu, cieľ, účel alebo používateľa.
4. ***Aktualizovanie znalostí*** – znalosti je nutné permanentne aktualizovať z dôvodu zmien vo vonkajšom i vnútornom prostredí organizácie.
5. ***Využívanie znalostí*** – znalosti sú kľúčovým faktorom vedúcim k efektívnosti činnosti a k celkovému zvyšovaniu hodnoty organizácie.
6. ***Uchovávanie znalostí*** – získané, dostupné a aktualizované znalosti je potrebné uchovávať pre ich budúce využitie. [16]

1.4 Kategorizácia a typologizácia poznatkov

Na základe jednotlivých procesov súvisiacich s poznatkami je možné konštatovať, že „*poznatky sú multikriteriálnou kategóriou*“, ktorú je možné a potrebné skúmať z mnohých hľadísk. Poznanie a porozumenie danej rôznorodosti vytvára predpoklad na efektívne narábanie s poznatkami, na využívanie, rozširovanie a ďalší rozvoj.

Analýze významu a postavenia „poznatky v organizácii“ sa venuje G. P. Huber, ktorý vymedzuje nasledovné roviny chápania pojmu poznatkov: [17]

- *poznatok ako stav mysle* – toto chápanie charakterizuje konanie jednotlivca na základe znalostí, použitie znalostí v praktickom procese,
- *poznatok ako objekt – ako atribút,* ktorý možno nadobudnúť, evidovať, archivovať, triediť, posúvať ďalej,
- *poznatok ako proces* – opakovaná aplikácia „balíka“ vedomostí,
- *poznatok ako podmienka prístupu k informáciám* – nájsť a získať prístup k informáciám a schopnosť využiť ich v záujme riešenia stanovených úloh,
- *poznatok ako spôsobilosť ovplyvňovať budúce správanie* – správanie na základe daných *poznatkov*.

Marketingovo orientovaní autori, napríklad Skyrme (2001), ich definujú v podobe vrstiev. Každá vrstva má svojho nositeľa a súbor činností a aktivít, ktoré zabezpečujú dynamizáciu poznatkov (zákaznícke, vzťahy so stakeholdermi, organizačná pamäť, poznatky v procesoch, v ľuďoch a produktoch). [18]

Odlišný aspekt pri členení poznatkov ponúka Collins (1997), ktorý zdôrazňuje dostupnosť poznatkov. Podľa tohto aspektu autor rozdelil poznatky na:

- symbolické (explicitné),
- vnútorné (implicitné),
- uvažované (implicitné/nevyslovované),
- získané zo spoločnej kultúry (nevyslovené).

Toto členenie možno označiť ako prienik definícií Scharmena (2000), Nanaku a Takeuchiho (1995), pretože zahŕňa tak poznatky skryté (implicitné), ako aj poznatky vyjadrené formálne (explicitné). Niekoľko ďalších príkladov kategorizácie poznatkov podľa rôznych charakteristík (pozri Tabuľka 1) možno nájsť v práci autorov Holsapplea a Joshiho (2001).

Tabuľka 1 Kategorizácia poznatkov [19]

Charakteristika	**Opis**
Koncepčná úroveň	*kognitívna úroveň poznatkov: pragmatické, automatické, systematické, idealistické*
Obsah a aplikácia	*poznatok daného objektu (dodávatelia, zákazníci) a oblasti použitia poznatkov (výskum, výroba, nákup, logistika)*
Stupeň abstrakcie	*poznatok na úrovni od abstraktnej po konkrétnu*
Stupeň použitia	*rozsah použitia poznatkov (lokálne – globálne)*
Stupeň istoty	*presvedčenie o platnosti poznatkov*
Stupeň podrobnosti	*hĺbka a rozsah poznatkov*
Stupeň dôležitosti	*význam poznatkov vo vzťahu ku konkurencieschopnosti organizácie*
Stupeň ziskovosti	*originalita, špecifickosť obsiahnutá vo poznatkov*
Stupeň vedomosti	*genéza stavu poznatkov: údaj, informácia, pochopenie, zdôvodnenie, rozhodnutie*
Lokalizácia	*miesto uchovania poznatkov*
Manažérska úroveň	*hierarchická úroveň manažmentu, na ktorej možno poznatok použiť*
Mód	*v rozsahu od tacitných (neformulovaných) poznatkov po*

	explicitné (formulované) poznatky
Programovateľnosť	*rozsah, v akom možno poznatok transformovať a znovu použiť*
Kvalita	*využiteľnosť a platnosť poznatkov*
Zdroj	*pôvod poznatkov*
Subjekt	*poznatky o sebe samom alebo inom*
Čas	*časové hľadisko poznatkov*
Typ	*deskriptívne, procedurálne a zdôvodňovacie v zmysle otázok: „Čo?“, „Ako?“, „Prečo?“*
Meniteľnosť	*rozsah, v akom možno poznatok meniť*

Na základe skúseností v akademickom prostredí zastávame názor, že poznatky majú okrem kognitívneho aj predikčný charakter. To znamená, že okrem určitého stupňa poznania je v poznatkov obsiahnutá aj intuícia, uvedomenie si rizika, ako aj schopnosť odhadnúť a predvídať budúci vývoj a dosiahnutý stav. Základom tohto tvrdenia je skutočnosť, *že v poznaní sú obsiahnuté skúsenosti nadobudnuté využívaním poznatkov v praxi*.

Autori tejto monografie súhlasia s názorom, ktorý prezentoval Nonaka (2006), že organizačná teória rovnako, ako prax, príliš dlho kládla dôraz na spracúvanie existujúcich informácií na úkor tvorby poznatkov. Dôsledkom tohto stavu je existencia veľkého množstva informačných databáz v rámci organizácií. Absentuje však orientácia na vytváranie prostredia, v ktorom dochádza k premene informácií na poznatky a následne k ich spoločnému využívaniu a ďalšiemu zdokonaľovaniu. „*Preto v akademickom prostredí je potrebné a opodstatnené organizovať a riadiť procesy manažmentu poznatkov, zefektívňovať tieto procesy, merať a vyhodnocovať ich výstupy*“.

Podľa J. Matulčíka a M. Matulčíkovej, na základe komunikácie a koordinácie práce je známa integrácia znalostí, kde charakterizujú štyri základné úrovne znalosti:

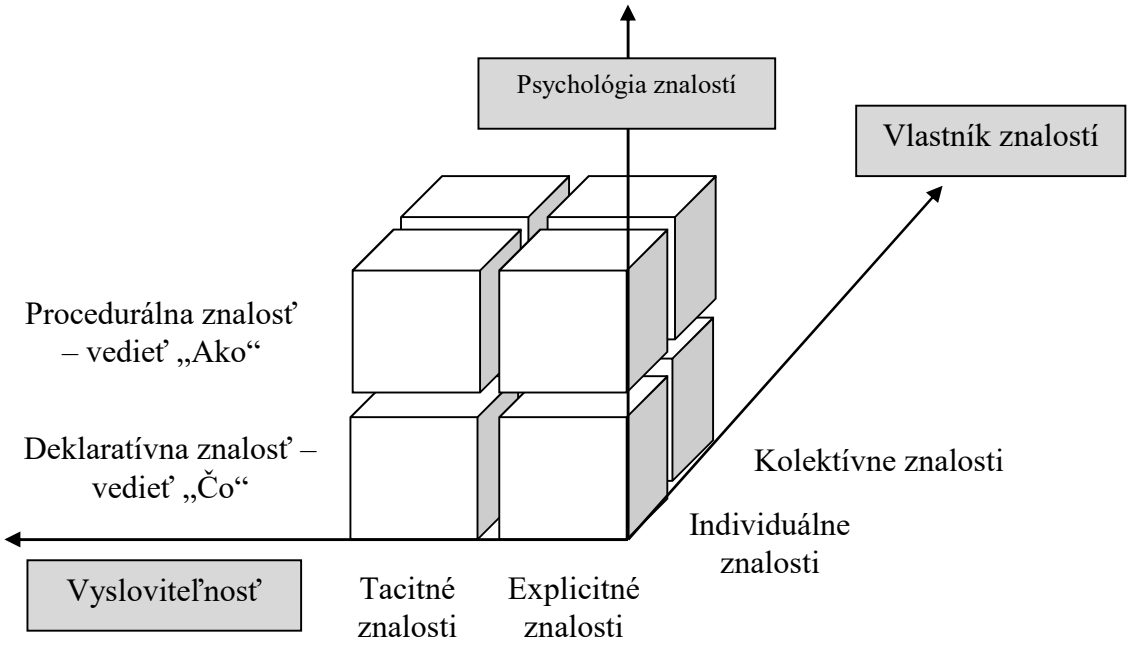
- ***faktické znalosti*** – predstavujú úroveň osvojených knižných vedomostí, tvoria základ na zvládnutie daného odboru,
- ***spôsobilosti*** – ktoré sú získané používaním knižných a školských vedomostí, predstavujú určitý transfer do praxe,
- ***poznávanie systémových súvislostí*** – odhaľovanie príčin a následkov, je to spojené s aplikáciou znalostí a súvisí to s riešením zložitých problémov na rozhraní s ďalšími vednými oblasťami,

- ***kreatívne konanie*** – kde proces integrácie znalostí musí vyústiť do samostatne iniciovaného kreatívneho konania (motivácia, prekračovanie osobných cieľov a záujmov). [20]

O kategorizáciu znalostí sa usiluje aj známa Boisotova matica. Boisot (1995) [11], usporiadal znalosti do matice, ktorá obsahuje štyri úrovne: patentová znalosť, osobná znalosť, znalosť vo všeobecnom povedomí a verejná znalosť.

Ďalší autori identifikujú a používajú kategorizáciu jednotlivých typov znalostí nasledovne: [11, 21] *Psychológia znalosti* rozlišuje *deklaratívne znalosti* – úlohy, procesy a objekty (ľudia, veci, a pod.), *procedurálne znalosti* – spôsoby akými sú vykonávané kognitívne procesy a akcie.

- ***Vysloviteľnosť*** *sa z*ameriava sa na skutočnosť, či si je alebo nie je vlastník tejto znalosti vedomý a či ju vie aj vyjadriť.
- ***Vlastník znalosti*** rozlišuje sa kolektívna a individuálna znalosť. Kolektívna znalosť je relevantná danému špecifickému prostrediu (organizácia, jednotka, klub, a pod.). Individuálna znalosť je nezávislá na špecifickom kontexte a je kontrolovaná konkrétnou osobou, zároveň kombináciou s ostatnými individuálnymi znalosťami prispieva k rozširovaniu kolektívnej znalosti.



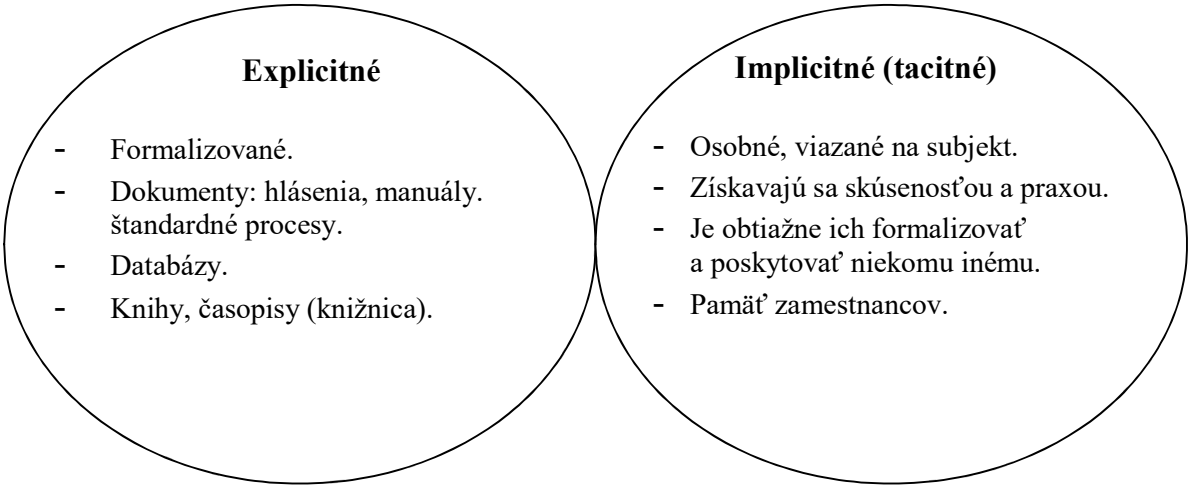
Obrázok 3 Kategorizácia znalostí podľa psychológie znalostí, vysloviteľnosti a vlastníka znalostí
Zdroj: Bureš, V.: 2007, s. 31.

Typológia poznatkov (znalostí, vedomostí)

Z manažérskeho pohľadu sa dá zjednodušene povedať, že každý poznatok sa skladá z dvoch častí (existujú dve formy poznatkov):

Explicitné je možné vyjadriť formálnym a systematickým jazykom. Môžeme ich napísať, nakresliť alebo inak znázorniť. Sú uchovávané vo forme údajov a informácií v podobe dokumentov, manuálov, postupov, a pod. Je možné ich prenášať, ukladať, skladovať a archivovať. Dajú sa vyjadriť pomocou dát a je ich možné aj zdieľať. Tieto poznatky sú vlastné informácie, využiteľné v praktickej manažérskej činnosti.

Implicitné (tacitné – tiché) vznikajú interakciou explicitných poznatkov a skúseností, predstáv, zručností spôsobilostí, intuície, osobných predstáv, mentálnych modelov jednotlivca, a pod. Nemajú fyzickú podobu, sú len v „hlavách ľudí“ a preto je ťažké tento druh informácii vyjadriť, prenášať a spoločne používať. Majú vysoko osobný charakter a človek, ktorý je ich nositeľom nemusí o ich existencii vedieť. Väčšina tacitných poznatkov je skrytá v podvedomí ľudí, ale ich význam pre organizáciu je veľký.



Obrázok 4 Explicitné a implicitné poznatky
Zdroj: Polanyi, M.: 1998

Tacitné sú hlboko zakorenené v činnostiach, postupoch, angažovanosti, nápadoch, hodnotách a emóciách. Preto:

- existujú činnosti pozorovania a hodnotenia, ktoré používame spontánne, bez toho, aby sme predtým ako ich použijeme o nich premýšľali,
- zvyčajne vôbec nevieme, že sme sa týmto veciam naučili, proste ich robíme,

- v niektorých prípadoch sme niekedy v skoršej dobe určitú činnosť vykonávali uvedomelo, v niektorých nie.

Tacitné teda zahŕňajú „poznania zvláštnych okolností“ týkajúcich sa času a miesta. V súčasnom svete nielen jednotlivci, ale tiež tímy i celé organizácie môžu byť nositeľmi týchto poznatkov.

Na dichotómiu znalostí poukazujú viacerí ďalší autori (Nonaka, 1991, Skyrme, 1998, Mládková, 2004, Hislop, 2005). Ľ. Mládková v rámci svojho výskumu spracovala rozsiahle vymedzenie dvojčlennosti znalosti. Definovala tieto dichotomické typy znalostí:

- *implicitné (tacitné) verzus explicitné,*
- *individuálne verzus kolektívne/organizačné,*
- *interné verzus externé,*
- *znalosti ako proces verzus znalosti ako produkt,*
- *nedokumentované verzus dokumentované,*
- *štruktúrované verzus neštruktúrované,*
- *použité verzus nepoužité,*
- *relevantné verzus irelevantné,*
- *objektívne verzus subjektívne,*
- *na základe skúseností verzus na základe racionality,*
- *verejné verzus osobné,*
- *súčasné verzus budúce,*
- *všeobecné verzus vedecké,*
- *komplexné verzus jednoduché,*
- *skryté verzus zjavné/viditeľné,*
- *elektronicky prístupné verzus neprístupné,*
- *nechránené verzus chránené,*
- *neformálne verzus formálne,*
- *kodifikované verzus nekodifikované,*
- *abstraktné verzus konkrétne,*
- *rozptýlené verzus nerozptýlené,*
- *deklarované verzus nedeklarované,*
- *skúmateľné verzus neskúmateľné,*
- *samostatné verzus systematické,*
- *pozitívne verzus negatívne,*
- *s nízkou hodnotou verzus s vysokou hodnotou,*
- *historické verzus súčasné.* [4]

Vzťah poznatkov k osobnosti jej vlastníka

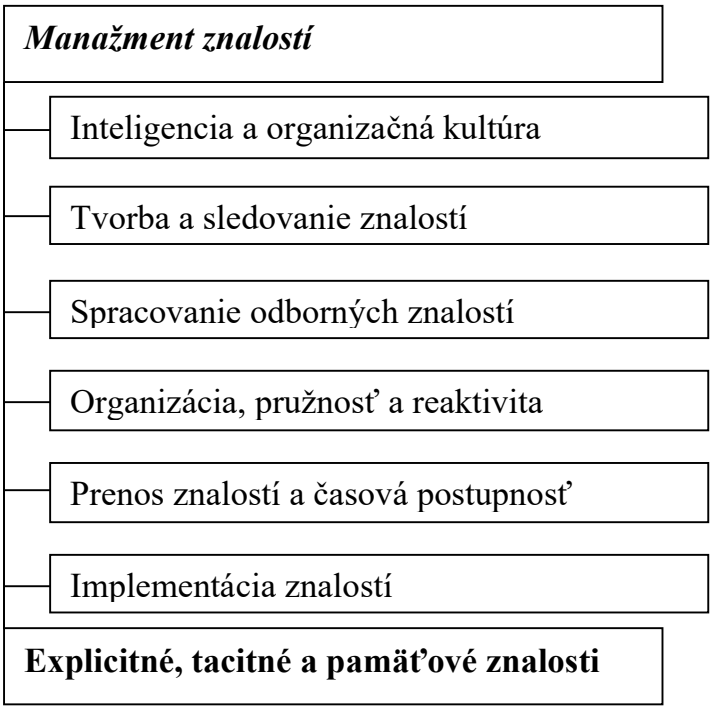
Dnes sa už vie, že tacitné poznatky sú individuálne. Ak v akejkoľvek činnosti sa posadia vedľa seba dvaja ľudia, napr. vodiči a posadia ich do rovnakého auta, nechajú ich prejsť rovnakú trasu, každý z nich má svoju tacitnú dimenziu – urobí tú činnosť po svojom, teda riadi auto iným, svojským spôsobom. Existuje viacero dôvodov, prečo je to tak:

- *Ľudia majú rôzne osobné mentálne filtre*, pomocou ktorých selektívne vyberajú z rôznych udalostí aspekty, ktorým dávajú prednosť - tak potom hodnotia udalosti.
- *Ľudia majú rôznu absorpčnú kapacitu,* schopnosť absorbovať nové informácie a vytvárať z nich znalosti. Vždy závisí na predchádzajúcich skúsenostiach jednotlivca.
- *Veľmi dôležitý je kontext*. Dvaja jednotlivci môžu byť vystavení rovnakému podnetu, ale iba jeden z nich vytvorí nový poznatok. Môže to byť preto, že podnet pre neho prišiel vo vhodnejší okamih, nebol rozptýlený výrazným záujmom o niečo iné, alebo lepšie dokázal zhodnotiť realitu a podnet bol pre neho viac relevantný ako pre jeho kolegu.
- *Ďalším dôvodom môže byť samo poznanie, pretože typ poznania môže ovplyvniť proces ich využívania.* Niekto radšej preberá poznatky vo forme príbehu, iný má rád diskusiu v komunite a ďalší dáva prednosť koučingu – je to úplne individuálne.

Tacitné poznatky jednotlivca vznikajú ako prepojenie medzi neurónmi rôznych častí mozgu. Niektoré z týchto častí nemajú väzbu na jazyk, preto sa nedá tacitná vedomosť popísať slovami. Čím viacej spojení medzi neurónmi človek používa, tým je silnejší, tým je jeho reakcia silnejšia. Je to potrebné vedieť, najmä ak chce tacitné poznatky tvoriť a hlavne ich využívať.

Ďalší autor J. Alexy žijúci na Slovensku rozdeľuje znalosti nasledovné: *explicitné znalosti, tacitné znalosti a pamäťové znalosti* – uložené sú v skutočných pamätiach ľudí, prípadne v intelektuálnych dokumentoch a súvisia s vedomosťami, mentalitou, emóciami, hodnotami a schopnosťou ich aplikácie do špecifických podmienok [1]. Uplatňovanie manažmentu znalostí je spojené so zhromažďovaním dôležitých znalostí na určitom mieste, ktoré sú k dispozícii zamestnancom pri riešení konkrétnych úloh. To vyžaduje prepojenie rôznych druhov znalostí, zvlášť generovanie znalostí z dát a informácií, ako aj zabezpečenie automatizovaného toku znalostí, work-flow, od zdroja

k zamestnancovi a medzi zamestnancami navzájom. To predpokladá premyslený prístup k zavedeniu manažmentu znalostí prostredníctvom nasledujúceho modelu:



Obrázok 5 Model zavádzania manažmentu znalostí
Zdroj: Alexy, J.: 2011, s. 42

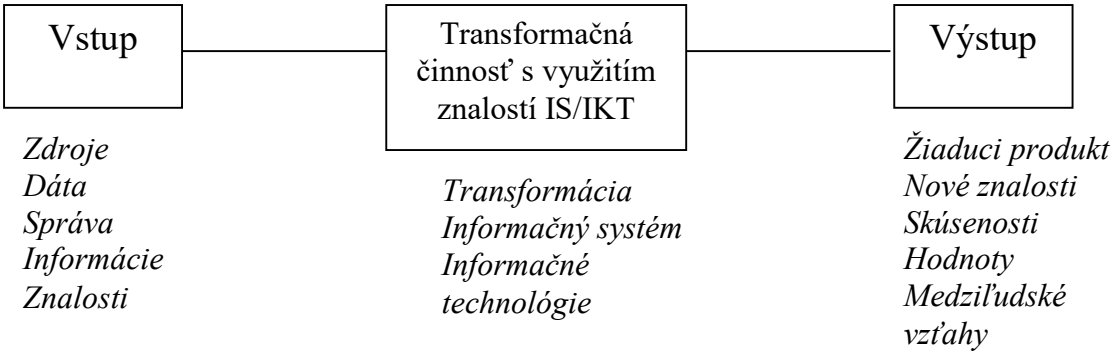
Pri zavádzaní znalostného manažmentu je potrebné uvedomiť si najmä:

- tvorba a spracovanie znalostí s vytvorením knižnice znalostí s prístupom k znalostiam,
- organizácia znalostí – zabezpečiť kolobeh a pružnosť fungovania systému,
- prenos znalostí – realizovať vo vzájomnej interakcii jednotlivých krokov, racionálne prenášať informácie vo vzťahu k informáciám – prispôsobiť a meniť ich podľa požadovaného cieľa,
- implementácia znalostí – súvisí najmä so systematickým odovzdávaním a preberaním znalostí kompetentných ľudí, pre ktorých vedomosti znamenajú prínos a úžitok pre organizáciu. [2]

Základom uplatňovania manažmentu poznatkov z nášho pohľadu tvorí inteligencia a organizačná kultúra. S manažmentom poznatkov je úzko spojený manažment zmien a projektový manažment, ktoré sú podmienené predovšetkým ľudským potenciálom.

1.4.1 Znalostné (poznatkové) aktíva

Znalostné aktíva sú zdroje, ktoré tvoria vstup a výstup procesu tvorby vedomostí. Za znalostné aktíva sa považujú postupy a pravidlá, predpoklady a fakty, nápady a hodnoty, intelekt, schopnosť a zručnosť.



Obrázok 6 Transformačná základňa znalosti
Zdroj: Alexy, J.: 2011, s. 88

Zvyšujúci význam poznatkov nachádza svoje vyjadrenie, že poznatky sa stávajú kapitálom, nazvaným intelektuálny kapitál. Tento nový druh kapitálu pomenoval P. F. Drucker poznatkovým kapitálom, ktorý vytvárajú ľudia s pokročilou inteligenčnou schopnosťou a vyššími poznatkami, čím zaisťujú konkurenčnú výhodu v tvoriacom hodnotovom procese. *Podľa I. Nonaku a H. Takeuchio sú aktíva a procesy tvorby poznatkov* vstupom a výstupom celého procesu tvorby poznatkov. [8]

Základnými surovinami pre tvorbu poznatkov sú údaje a informácie, ktoré pracovník už má (explicitné tak aj tacitné). Tieto poznatky sú potom pomocou skúseností a činností transformované na nové poznatky. Medzi zdroje tvorby poznatkov sa nezapočítavajú dáta, pretože príjemca pracuje s dátami, ktoré majú pre neho zmysel – čo už sú informácie. Prostriedky, ktoré organizujú dáta do niečoho, čo má hodnotu (napríklad schopnosť vytvoriť softvér) už aktívami sú. [23]

Aktíva sú základom procesu tvorby poznatkov. Ak chceme tento proces riadiť, je potrebné aktíva zmapovať a vhodne s nimi pracovať. Je potrebné mať na zreteli, že aktíva sú dynamické a majú medzi sebou väzby. Nové poznatky sú často vytvárané na základe aktív, ktoré organizácia už má k dispozícii. Klasifikácia aktív podľa I. Nonaky a Ch. Takeouchi: [8]

- experimentálne aktíva,
- pojmové aktíva,

- systematicky usporiadané aktíva,
- rutinné aktíva.

Tabuľka 2 Delenie aktív [8]

Experimentálne aktíva	**Pojmové aktíva**
Tacitné poznanie je zdieľané pomocou spoločných skúseností: - *spôsobilosti a know-how jedincov,* - *láska, dôvera, záujem,* - *energia, vášeň, napätie.*	Explicitné poznanie je artikulovaná pomocou predstáv, symbolov a jazyka: - *koncept produktu,* - *design,* - *charakteristické vlastnosti odvetvia.*
Rutinné aktíva	**Systematicky usporiadané aktíva**
Tacitné poznanie sa stáva rutinnou a je používané v činnostiach a praktikách: - *know-how,* - *rutiny organizácie,* - *kultúra organizácie.*	Systematicky roztriedené aktíva: - *dokumenty, manuály,* - *databázy,* - *patenty, licencie.*

Ak chcú manažéri organizácie tieto aktíva využívať, musia medzi nimi vytvoriť voľný tok, znamená to, že poznatky budú voľne plynúť a podarí sa vytvoriť zodpovedajúci trh s poznatkami.

Fázy tvorby nových poznatkov z aktív

Pri tvorbe nových poznatkov z aktív platia všeobecné pravidlá, ktoré je možné rozdeliť do troch fáz: [24]

1. *Fáza: Definovanie poznatkovej potreby.*
2. *Fáza: Hľadanie konkrétnych aktív.*
3. *Fáza: Použitie aktív.*

Poznatkový audit je analýza a systémový prieskum aktív v organizácii. Je označovaný ako mapovanie poznatkov. Predstavuje permanentné hľadanie poznatkových komponentov spätých so životným cyklom každej organizácie. Úlohou auditu poznatkov je zistiť odbornú kvalifikáciu jednotlivcov a celých tímov v organizácii, ako aj možné dôsledky odchodu zamestnancov na celkový intelektuálny kapitál. Predmetom tohto auditu je ponúknuť odpoveď na organizačné usporiadanie, či zodpovedá novým indikátorom a potrebám riadenia

učením. Poznatkový audit by mal poskytnúť odpoveď na tieto otázky:

- Kde sa v organizácii vytvárajú nové poznatky?
- Aký typ poznatkov budeme potrebovať?
- Aké sú odborné kvalifikované poznatky našej organizácie?
- Ktoré relevantné poznatky nájdeme vo vnútri organizácie a aký je k nim prístup?
- Ako možno zlepšiť toky poznatkov v organizácii?
- Aké sú prekážky odovzdávania a osvojovania si poznatkov?
- Ako odmeňujeme našich zamestnancov a ako predchádzame strate poznatkov odchodom zamestnancov?
- Ako vytvoriť mosty medzi ostrovmi v našej organizácii?
- Na koho sa obrátiť v prípade, keď nastane problém? A pod.

Na uvedené otázky je možné využiť rôzne metódy a spôsoby zberu informácií a poznatkov. Sú to napríklad štruktúrované a neštruktúrované rozhovory so zamestnancami na všetkých úrovniach, diskusné skupiny na internete, dotazníky, simulácie a pozorovania, analýzu súborových štruktúr, monitorovanie komunikačných tokov na sieti, analýzu organizačných diagramov a procesnej dokumentácie. Výstupom *poznatkového auditu* by mala byť ***„mapa poznatkov“.***

Úlohou tohto auditu je preukázať, kde dochádza ku generovaniu intelektuálneho kapitálu v organizácii Ďalej identifikovať potenciál rastu „knowledge zamestnancov“ v organizácii. Súčasne odhaľovať doposiaľ nezmapované toky poznatkov v organizácii, ako aj zachytávať tie poznatky, ktoré sú skryté – tacitné.

1.4.2 Proces konverzie – model SECI

Poznatky sa vytvárajú integráciou tacitných, explicitných a pamäťových dimenzií. Vzťah medzi explicitnými a implicitnými (tacitnými) je dynamický a kontinuálny. Ak dochádza k zmene z jednej formy na druhú, nazýva sa to konverzia.

Poznatky v organizácii vznikajú a rozširujú sa v procese štvorstupňovej konverzie (SECI), ktorej jednotlivými etapami sú socializácia – skúsenosť, externalizácia – artikulácia, kombinácia – spojovanie a internalizácia - osvojovanie.

Socializácia sa zameriava na výmenu tacitných poznatkov medzi jednotlivcami. Je to proces zdieľania a prenos znovu vytvárania tacitných poznatkov pomocou využívania skúseností. Typickým príkladom socializácie je z prostredia učňovstva napríklad učenie sa učňa základným zručnostiam cez slová, texty a sledovanie majstra a praxe. Učeň od majstra preberá jeho tacitné poznanie. Riadiť socializáciu je veľmi zložité. Jej predpokladom je dôvera, náklonnosť a priateľstvo. Vo vojenstve ide o proces výmeny týchto poznatkov cez prenos poznatkov veliteľa k podriadeným na patričnom stupni velenia.

Externalizácia je orientovaná na spájanie tacitných poznatkov do nových explicitných súborov. Poznatky sa dajú kombinovať pomocou dokumentov, schôdzok, telefonických hovorov, a pod. Kombináciu vykonávame napríklad vtedy, keď prepracovávame ciele organizácie do cieľov podriadených jednotiek a jednotlivcov. Prebieha to v rámci troch procesov (zbieranie, rozširovanie a editovanie). Je to vlastne proces prevodu tacitných poznatkov na explicitné poznatky.

Kombinácia je proces spájania oddelených explicitných poznatkov do nových poznatkov, ktoré sú širšie, systematickejšie a komplexnejšie. Kombináciu rozdeľujeme do dvoch procesov:

- zbierame a kombinujeme poznatky (tak z vnútra, ako aj z vonku) a vytvárame z nich nové poznatky a ďalej ich rozširujeme,
- a na záver ich editujeme a odovzdávame ostatným užívateľom.

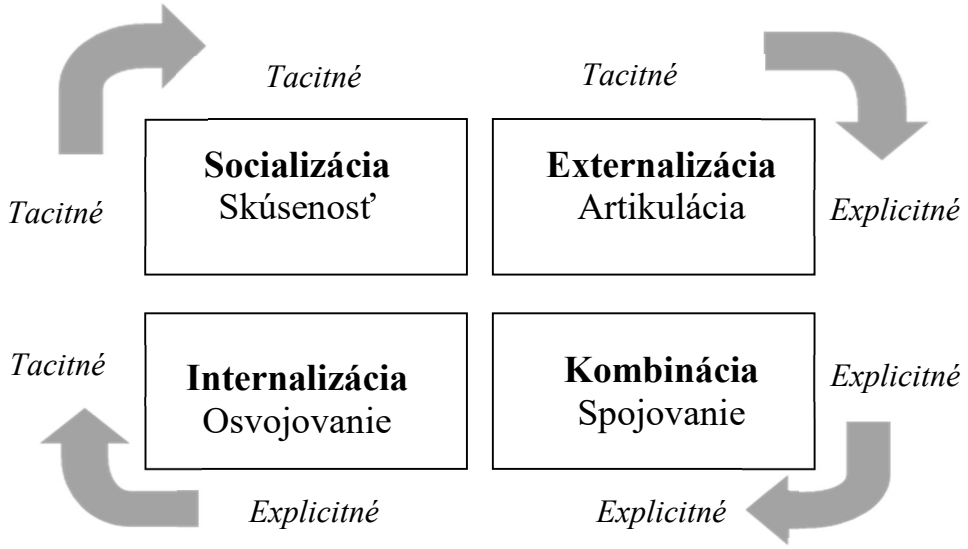
Internalizácia je záverečná etapa tvorby procesu SECI. Ide o proces prevodu explicitných poznatkov do tacitných. Je založená na učení sa pri činnostiach. Internalizácia je spôsob, ako vznikajú mentálne modely a rôzne typy know-how.

Na základe uvedeného členenia sa dá *proces tvorby poznatkov vymedziť ako súbor aktivít, v rámci ktorých individuálne, subjektívne poznatky jednotlivca konvergujú, overujú sa, prepájajú a syntetizujú s poznatkami iných*.

Konverzia v praxi

Jedným z najcitovanejších autorov zaoberajúcich sa vo svojich prácach problematikou konverzie, výmeny a odovzdávania poznatkov, je Japonec Ikujiro Nonaka. So svojim spolupracovníkom Hirotakom Takeuchim sú autormi *modelu vyjadrujúceho konverziu poznatkov*.

Poznatky v organizácii vznikajú a rozširujú sa v procese štvorstupňovej konverzie, ktorej jednotlivými etapami sú: socializácia, externalizácia, kombinácia a internalizácia (pozri Obrázok 7).



Obrázok 7 Proces konverzie
Zdroj: The knowledge creating company, I. Nonaka and H. Takeuchi.

K pozitívam prezentovaného modelu konverzie patrí skutočnosť, že vytvára rámec na premenu poznatkov ukrytých v hlavách jednotlivcov, skupín a zachytáva ich premenu na poznatky, ktoré možno využívať v rámci celej organizácie. Negatívom je fakt, že model bol vytvorený na základe skúmania a štúdia podmienok v japonských organizáciách. Tie sú typické tým, že sa spoliehajú a stavajú na tacitných poznatkoch zamestnancov.

Ďalšie názory konverzie prezentujú iní autori, ktorí uvádzajú, že je potrebné vytvoriť taký model, ktorý položí dôraz na vytvorenie organizačnej kultúry podporujúcej tvorbu, výmenu, rozširovanie a zdokonaľovanie poznatkov, v ktorej akcentuje aj model rýchlej konverzie poznatkov.

Chou a Wang (2003), In: *Nonaka a kol. (2006)*, navrhli a overili model učenia sa v organizácii a model informačných systémov, s dosahom na tvorbu poznatkov. Vymedzili niekoľko spôsobov, pomocou ktorých informačné systémy určené na tvorbu elektronických databáz, emailovú komunikáciu, umožňujú kolektívnu prácu a podieľajú sa na tvorbe nových poznatkov cestou ich výmeny a odovzdávania.

Prínosom v teórii konverzie poznatkov je aj model výmeny a odovzdávania poznatkov, založený na organizačnej kultúre (Culture Based Knowledge Shariong - Model CBKS). Kľúčovými elementmi daného modelu sú

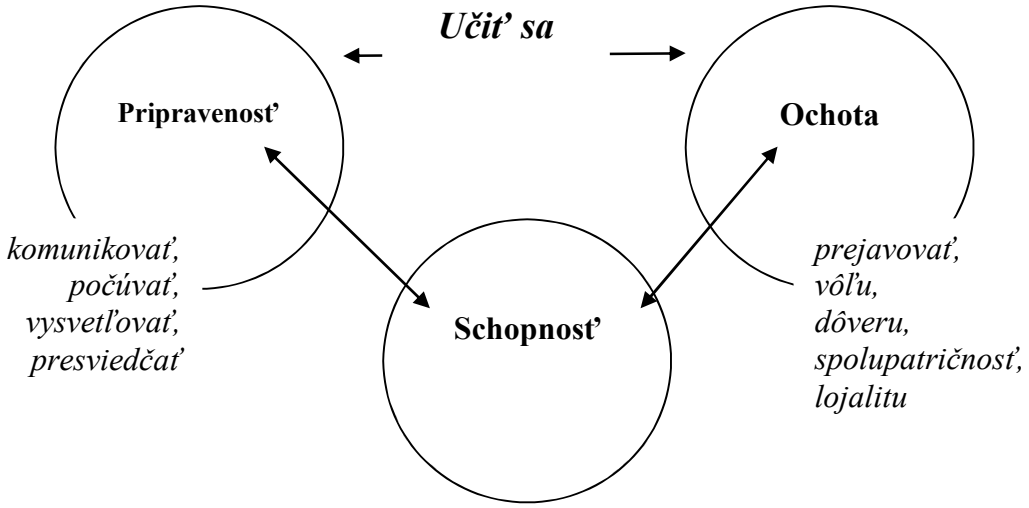
komunikácia, individuálne a skupinové prístupy a organizačná politika. Tieto základné zložky pôsobia vo vzájomnej interakcii a súčasne ovplyvňujú procesy tvorby a výmeny poznatkov. Model CKBS poskytuje základný rámec pre analýzu dynamiky poznatkov v organizácii. Zdôrazňuje sa ňou existencia dvoch typov organizačných poznatkov:

- ***pravých poznatkov*** – predstavujú individuálne poznanie zamestnancov,
- ***poznatkové aktíva*** – vytvárajú informačné databázy, publikácie a ostatné informačné zdroje v organizácii. [24]

V takejto organizácii sa dnes považujú za kritické procesy konverzie poznatkov vtedy, ak tacitné poznatky do momentu ich premeny na explicitné nemožno „uchopiť“ a využívať, alebo explicitné poznatky sú umŕtvené, čiže nie sú začlenené do procesu výmeny a odovzdávania. V organizácii sú teda nevyužité, napr. z obavy zo straty statusu alebo určitej výhody, taktizovania, snahy o udržiavanie moci, nedôvery, neistoty, nízkej úrovne motivácie.

Je pravdivé, že jednou z hlavných úloh manažérov v poznatkovej organizácii je eliminovať existenciu „*bezcenných*“ poznatkov a vytvoriť *prostredie, atmosféru*, v ktorej *budú jednotlivci, tímy a komunity pripravené (P), ochotné (O), a schopné (S) spoločne sa podieľať na procesoch konverzie, výmeny a odovzdávania poznatkov a následne ich využívania a zdokonaľovania*.

Model POS vychádza z predpokladanej existencie troch základných prvkov, ktorými sú *pripravenosť, ochota a schopnosť*.



Obrázok 8 Model POS
Zdroj: Kokavcová, D.: 2011, s. 60.

Pripravenosťou chápeme stav, ktorý jednotlivci a komunity dosahujú ustavičným učením sa a zdokonaľovaním.

Ochota predstavuje vôľu jednotlivcov odovzdávať a vymieňať nadobudnuté poznatky. Táto ochota pramení z dôvery, lojality, pocitu spolupatričnosti a integrity v danej organizácii.

Schopnosť v navrhovanom modeli je zastúpená dvoma zložkami:

- Individuálne schopnosti a zručnosti ľudí, zamestnancov organizácie – schopnosť komunikovať, schopnosť aktívne počúvať, schopnosť presviedčať, vysvetľovať, odovzdávať skúsenosti, znalosti.
- *Schopnosti organizácie vytvoriť základné podporné rámce*, akými sú predovšetkým informačno-komunikačné technológie a ich zapojenie do procesov riadenia vedomostí a vytvorenie vhodnej organizačnej kultúry podporujúcej transfer poznatkov.

Na úspešnú konverziu, výmenu a odovzdávanie poznatkov musia vo vzájomnej interakcii pôsobiť všetky tri komponenty definované v modeli POS. Zavedenie a využívanie modelu POS je základným predpokladom úspešnej konverzie poznatkov bez ohľadu na to, ktorý teoretický model organizácia aplikuje. [4]

Niektorí autori rozlišujú aj medzi formálnou a neformálnou konverziou poznatkov, je to ale vec názoru. V praxi prebiehajú všetky štyri fázy postupne a naraz. Interakcia medzi tacitnými a explicitnými poznatkami je kontinuálna a dynamická. SECI prebieha na rôznych úrovniach – jednotlivec, organizácia, skupiny, oddelenia, a pod. Správne riadenie procesu SECI iniciuje špirálu kontinuálneho učenia a zvyšovanie kvality zamestnancov.

1.4.3 Riadenie toku poznatkov a vedenia ľudí

Organizácia nemôže vlastniť poznatky, ani ľudské bytosti, zamestnanec nie je pre organizáciu zdrojom, ale investorom, ktorý tento zdroj za určitých podmienok investuje. Efektivitu riadenia poznatkov je potrebné merať v rôznych dimenziách, napríklad podľa výsledkov, pomocou činností, pomocou výdajov a príjmov a pod. Nehmotný majetok je nevyhnutné merať prostredníctvom hodnotenia, kontroly a učenia. Vnútornú a vonkajšiu štruktúru organizácie môžeme merať rôznymi nástrojmi z dôvodu vedomostnej vyspelosti organizácie.

V dnešnom modernom svete manažmentu by organizácie mali vedieť nielen pracovať s poznatkami svojich zamestnancov, ale mali aj vedieť

usmerňovať ich pohyb v každej organizácii. Riadenie toku poznatkov, ľudí a skúseností je z hľadiska vývoja manažmentu novou úlohou. V hierarchicky orientovaných organizáciách väčšinou manažéri riadili tok ľudí a poznatky boli značne obmedzené. Hlavný poznatkový prúd prebiehal zhora nadol, v mnohých prípadoch s diskutabilnými výsledkami. Tok skúseností bol väčšinou ponechaný sám na seba a organizácie ho vedome neriadili.

Tok dát, údajov, informácií a poznatkov – tento tok je viazaný na siete tak technologické, ako aj ľudské. Väčšinou je vytváraný pomocou interakcie medzi jednotlivcami, skupinami, tímami, komunitami, aspoň v explicitnej podobe je facilitovaný pomocou IS/IKT organizácie. Každá organizácia by mala vytvárať štruktúry a nástroje, ktoré tento tok poznatkov dokážu optimalizovať. Veľkú úlohu tu hrá prostredie v organizácii, motivačné nástroje, organizačná štruktúra, a pod. Ak pracuje organizácia s tacitnými poznatkami, je vhodné, aby tok dát, informácií a poznatkov obsahoval taktiež dáta informácie o schopnostiach, záujmoch, potenciáli, hodnotách a vlastnostiach dôležitých zamestnancov. Voľný tok informácií nestačí, manažéri musia naučiť svojich podriadených rozoznávať relevantné dáta informácie a poznatky, môžu sa totiž zahltiť a môže to viesť ku zníženiu ich akcieschopnosti.

Tok ľudí **-** ak organizácie pracujú najmä s explicitnými poznatkami, musia sa sústrediť najmä na tok dát a schopností svojich zamestnancov, vytvárať z nich informácie a poznatky. Ak sú pre organizáciu dôležité tacitné poznatky musia rátať s tým, že ani s najlepšími IS/IKT neumožnia prenášať a zdieľať tacitné poznatky. To sa dá iba pomocou fyzickej komunikácie medzi zamestnancami. Ak chceme, aby zamestnanci zdieľali svoje tacitné poznanie, je potrebné v organizáciách venovať veľkú pozornosť toku ľudí. Mali by vytvárať otvorené, meniace sa tímy a komunity, ktoré sa snažia meniť svoje prostredie na menej formálne. Vedie to k väčšej inovácii a flexibilite organizácie, ale taktiež ku zmene v myslení ľudí. Ak sa človek stotožní so svojou úlohou, venuje jej oveľa viac pozornosti a nasadenia. Súčasne dochádza k uvedomeniu si významu spolupráce s ostatnými zamestnancami a vzniku komunít a priateľského prostredia.

Podľa L. Mládkovej sú už dnes známe výhody zlepšenia toku znalostí a zamestnancov v organizácii:

- zamestnanci si uvedomia význam spolupráce s ostatnými a redefinujú svoju rolu v organizácii,

- identifikujú sa so svojim úlohami, nielen s funkciou, či rolou, lepšie chápu organizáciu ako celok, vidia súvislosti,
- vzniká prostredie, kde si ľudia veria a sú ochotní spolu komunikovať,
- zamestnanci zdieľajú znalosti a to aj tacitné. [25]

Z uvedeného vyplýva, že tok dát, údajov, informácií a znalostí je viazaný na siete a to tak technologické, ako aj ľudské. Preto by sa organizácie v 21. storočí mali snažiť tok dát, informácií a znalostí riadiť a rozvíjať. [25]

1.4.4 Trh a problémy trhu poznatkov v organizácii

Trh poznatkov je fyzický a virtuálny trh, na ktorom prebieha celá výmena poznatkov v organizácii. Trh poznatkov má každá organizácia a *účastníkmi trhu poznatkov sú*:

- *predávajúci* – zamestnanci, ktorí majú konkrétne poznatky,
- *kupujúci* – zamestnanci, ktorí tieto poznatky potrebujú,
- *sprostredkovatelia* – ich úlohou je zaistiť, aby sa kupujúci stretol s vhodným predávajúcim a naopak (zamestnanci knižnice, sekretárky).

Pri práci s trhom poznatkov je nevyhnutné vziať do úvahy ekonomické, sociálne a politické zvláštnosti danej organizácie.

Na vnútornom trhu nedochádza k výmene za peniaze, ale na základe reciprocity. Tí, ktorí poskytujú svoje poznatky očakávajú, že až sa oni dostanú do pozície kupujúceho, bude druhá strana ochotná vyjsť ich potrebe v ústrety. Výhody trhu poznatkov sú:

- práca s poznatkami rozvíja schopnosti zamestnancov,
- zlepšuje kvalitu myslenia,
- pomáha prekonávať bariéry medzi oddeleniami,
- zvyšuje spokojnosť zamestnancov,
- zlepšuje neformálnu komunikáciu,
- umožňuje identifikovať schopných zamestnancov,
- zabraňuje duplicitám,
- zlepšuje kvalitu produktu či služby,
- znižuje čas nutný na výrobné a nevýrobné cykly,
- zvyšuje inovačnú kapacitu, uľahčuje prácu manažérom. [26]

Cena poznatkov – poznatky sú tovar ako každý iný. Ich cena je určovaná rovnakými faktormi ako cena akéhokoľvek tovaru na trhu. Medzi tieto faktory patria náklady na obstaranie a na tvorbu poznatkov, ich hodnota a dostupnosť.

Ak dochádza k výmene poznatkov s externým subjektom, organizácia platí peniazmi. „Zadarmo“ sa predávajú poznatky z dôvodu:

- *reciprocity:* zamestnanec disponujúci poznatkami očakáva, že keď poskytne svoje poznatky, dostane za ne v budúcnosti (keď ju bude potrebovať) iné poznatky,
- *reputácie:* zamestnanec si zlepší svoj imidž,
- *altruizmu:* zamestnancovi zvyčajne nejde o odmenu, ale o rozšírenie poznatkov.

Jedným zo základných predpokladov dobrého fungovania trhu poznatkov v organizácii je dôvera. Musí mať oporu v základných dokumentoch organizácie ako sú poslania, vízie, stratégie, misie. Vrcholový manažment stanoví základné symboly. Hodnoty a pravidlá a zaistí kontrolu ich dodržiavania a prípadné sankcie. Dôveru je potrebné rozšíriť na celú organizáciu.

Trh poznatkov vysiela signály, ktoré zamestnanca informujú, kde sa v organizácii nachádza konkrétny poznatok a ako sa k nemu dostať. Signály trhu poznatkov sú:

1. *Formálne – pozícia a vzdelanie.* Úroveň vzdelania zamestnanca a jeho pracovné zaradenie sú najjednoduchším ukazovateľom pri hľadaní určitého poznatku. Pozície a vzdelanie sú síce dostupným signálom, ale môžu aj zavádzať. Nikto nám totiž nezaručí, že človek so zodpovedajúcim vzdelaním či postavením má poznatky, ktoré skutočne potrebujeme. Je tomu tak, pretože:
   - mnoho zamestnancov ukončilo svoje vzdelanie diplomom a v novinkách sa nevyzná,
   - niektorí zamestnanci síce požadovaný poznatok majú, ale nemusia ho chcieť zdieľať, pretože pre nich znamená moc.
2. *Neformálne signály – neformálna poznatková sieť.* Veľký význam pri tvorbe neformálnej siete majú osobné kontakty a drobná každodenná konverzácia. Najlepším nástrojom tvorby neformálnej siete sú „klebety“. Pravdepodobne sa každá organizácia snaží klebety obmedziť, pretože neoverené správy môžu byť nebezpečné a taktiež klebetením míňame čas, ktorý má zamestnanec stráviť prácou pre organizáciu. [26]

Podľa Ľ. Mládkovej zmena znalostí môže prebiehať tak fyzicky, ako aj virtuálne. Záleží iba na tom, či zamieňame znalosti explicitné alebo tacitné. Miestom výmeny explicitných znalostí môže byť intranet. Je nutné si uvedomiť,

že pri tvorbe prenosu znalostí, nie je potrebné sústrediť sa na nástroj IS/IKT ako na obsah znalostí. IS/IKT môže poskytovať skvelú infraštruktúru pre informácie o znalostiach – intranet ako informačný zoznam.

Pre výmenu tacitných znalostí je potrebné vytvárať špeciálne miesta, kde zamestnanci môžu nerušene diskutovať. Ďalšie možnosti zdieľania znalostí je usporiadanie veľtrhu, konferencie na určitú tému či fórum. Problémy trhu znalostí spočívajú v tom, že trh ako každý iný je funkčný vtedy, pokiaľ poskytuje čo najviac a čo najlepších produktov (znalostí), s čo najnižšími nákladmi. V nefunkčnom trhu znalostí býva problémom zistiť kvalitu poskytovania znalostí pred tým, ako ju získame.

Dôvody nefunkčnosti trhu znalostí sú:

- *nekompletné informácie* – organizácia nevie, kde sa konkrétna znalosť nachádza, chýba mapa znalostí,
- *asymetria rozšírenia znalostí* – znalosti týkajúce sa konkrétnej témy sú sústredené v jednom oddelení a v inom (kde ich tiež organizácia potrebuje) chýbajú,
- *lokalizácia znalostí* – zamestnanci hľadajú znalosti vo svojom okolí a kontaktujú svojich známych, či blízkych kolegov. Často nechcú riskovať kontakt s niekým, koho nepoznajú; často sa tak uspokoja so znalosťou, ktorá nie je celkom adekvátna ich konkrétnej potrebe, ale s jej získaním nebolo spojené veľké úsilie a neistota.

Chyby pri práci s trhom znalostí sú:

- organizácia málo ocení zamestnancov a tým ich nemotivuje,
- kladie väčší dôraz na tvorbu novej znalosti ako na opätovné použitie znalosti, ktorá v organizácii už existuje,
- organizácia považuje učenie sa zamestnancov v pracovnej dobe za plytvanie a neuvedomuje si jeho dôležitosť.

Patológia trhu znalostí:

- *monopoly* – monopol umožňuje exkluzívnu kontrolu znalostí v organizácii a dáva moc určitej skupine ľudí. Určitá skupina znalosť zadržiava a tak sa znalosť ani nerozširuje,
- *umelý nedostatok* – je spôsobený únikom mozgov z organizácie (mala záujem o nich iná organizácia, ktorá ich pritiahla),
- *obchodné bariéry* – vznikajú, ak sa časť firmy odmieta zúčastniť trhu znalostí alebo odmieta akceptovať nové znalosti. [5]

„Trh poznatkov bude správne fungovať iba vtedy, ak bude dôsledne riadený a podporovaný vrcholovým a stredným manažmentom. Sú to zaujímavé myšlienky aj pre implementáciu manažmentu poznatkov do vojenskej praxe“.

1.5 Bariéry implementácie poznatkov

Dnes sa všeobecne uznáva, že informácie a znalosti sú podstatou podnikania a tvoria bázu hospodárskej prosperity. V praxi sa však často stretávame skôr s nezáujmom o získavanie znalostného potenciálu zamestnancov a dochádza k podceňovaniu osvojovania si znalostí a nezodpovednému prístupu k ich nositeľom. *Málo sa doceňuje tímová práca a viac sa presadzuje vysoká individuálna súťaživosť.* Čo organizácia stráca na znalostiach sa dá ťažko vyčísliť, dôležité je upozorniť na:

- preferenciu pozitívneho myslenia a trhové prekonávanie odporu k zmenám,
- akceptovanie práva na názor, skúšanie nového, diskusia, konflikt názorov, otvorenosť a tímová práca, právo na omyl,
- vzájomnú lojalitu organizácie a zamestnancov, systematické a trvalé vzdelávanie, osvojovanie si tacitných znalostí, vytváranie znalostných pracovísk a učiacej sa organizácie,
- využívanie synergie potenciálu ľudského kapitálu v organizácii. [4]

Vzhľadom na to, že konkurencia medzi organizáciami silnie a tempo štrukturálnych ekonomických zmien sa zrýchľuje, kvalita organizácie práce naberá na význame. Duševné vlastníctvo jednotlivcov treba transformovať na duševné vlastníctvo organizácie. Treba na to vytvoriť podmienky prepojenia poznatkov jednotlivcov do ***kompletnej poznatkovej organizácie***. To znamená preferovať rozvoj tímov a uplatňovať požiadavku neformálnej, horizontálnej organizačnej štruktúry. V súčasnosti vznikajú nové formy – projektová práca, práca na diaľku, virtuálna a mobilná práca, a pod. V týchto formách majú zamestnanci väčšiu slobodu iniciatívy, zlepšené schopnosti tvorby a väčšiu zodpovednosť za spoločnú tímovú prácu. Virtuálna práca zvyšuje produktivitu práce, ale na druhej strane mobilná práca nám zákonite zväčšuje pracovnú záťaž a zvyšuje pracovný stres zamestnancov.

1.6 Nástroje výmeny a používania tacitných znalostí (poznatkov)

Pri prekonávaní bariér spojených s implementáciou znalostí sa ukázal ako veľmi vhodný nástroj ich prekonávania - využívanie príbehov. V súčasnosti môžu byť znalosti zdieľané a medzi dvomi ľuďmi alebo skupinou ľudí, národa. Ľudstvo odjakživa *používa tri nástroje zdieľania tacitných znalostí: rozprávanie príbehov, učňovstvo a komunity.* [25]

1.6.1 Rozprávanie príbehov

Rozprávanie príbehov je starý a osvedčený spôsob tvorby a zdieľania znalostí. Príbeh nám umožňuje vykresliť realitu pomocou analógií a symbolov. Autor príbehu má možnosť načrtnúť svoju skúsenosť a spojiť ju so skúsenosťou poslucháčov. Výsledok zdieľania znalostí pomocou rozprávania príbehov závisí najmä na obsahu príbehu, teda na znalosti, ktorú odovzdávame, na osobnosti rečníka a jeho jazykových schopnostiach a na poslucháčovi – jeho charaktere, type osobnosti, vzťahu k príbehu a predchádzajúcich znalostiach. Obidvaja aktéri tohto zdieľania musia mať niečo spoločné a musia si dôverovať. [25]

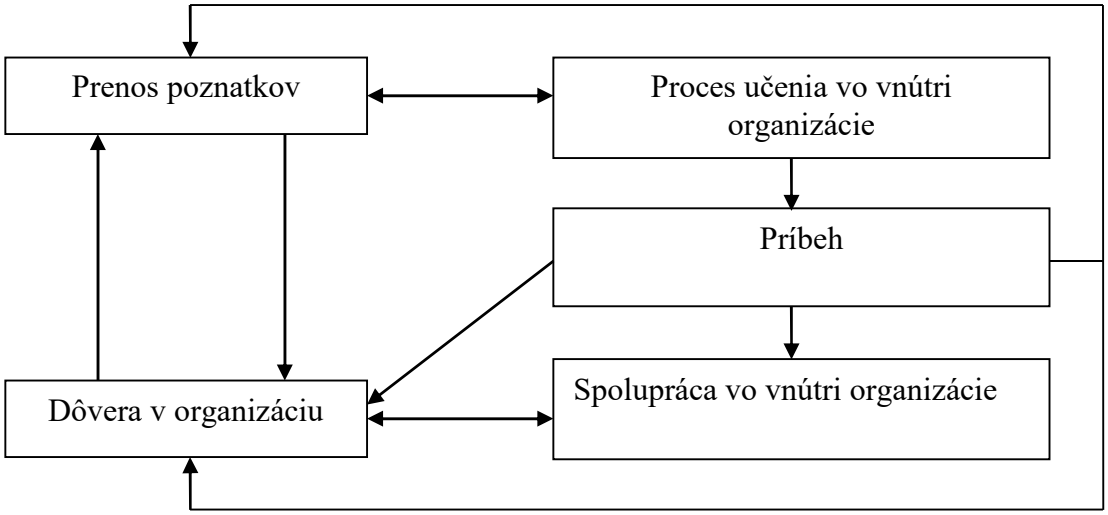
Okrem príbehov, ktoré sa skutočne stali, sa v organizáciách rozprávajú aj fiktívne príbehy, mýty, legendy, historky, správy, prípadové štúdie a anekdoty. Príbehy sa najviac rozprávajú nie pre zábavu, ale za určitým cieľom. Príbehy nás učia ako žiť, ako sa správať. Výrazne ovplyvňujú spôsob a kvalitu organizačného učenia. *Príbehy majú v živote jedinca mnoho rolí*, dávajú životu viacej zmyslu, pomáhajú ľuďom vidieť súvislosti medzi udalosťami a vecami. Príbehy rozvíjajú kreativitu, posilňujú zmysel pre humor, pomáhajú budovať odvahu a sebadôveru. Jednotlivci a skupiny sa pri rozprávaní príbehov poučia zo starých myšlienok a vytvárajú si nové. Opakovaný príbeh sa stáva kultúrnym rituálom jednotlivca. Človek bez príbehov je človek bez osobnej histórie.

Aj pre organizácie sú príbehy veľmi dôležité, popisujú činnosť manažmentu, vzťahy medzi ľuďmi, rôzne udalosti. Sú zamestnancami zdieľané neformálnym spôsobom a pomáhajú vytvárať súbor hodnôt, ktoré vyznávajú, a ktorými sa riadia. Vo forme scenárov, či krátkych príbehov pomáhajú pri plánovaní, rozhodovaní, diskusii. Manažéri môžu príbehy využívať, vyhľadávať, rozširovať a používať na rôzne účely:

- k uľahčeniu komunikácie v organizácii a k bezkonfliktnej implementácii zmien, k získaniu, či zdieľaniu tacitnej znalosti,

- k zlepšovaniu a zrýchleniu inovácií a k urýchleniu vývoja počiatočných fáz komunity,
- k vysvetleniu významu novej technológie a učeniu sa pracovať s touto technológiou,
- k tvorbe scenárov a predstáv budúcnosti pri strategickom plánovaní,
- pri školení a tréningu nových spôsobilostí a kompetencií, k tvorbe dôvery, pre rast a vývoj jednotlivca v organizácii,
- pre e-learning a dištančné štúdium. [25]

Z uvedeného vyplýva, že príbehy sú nenásilným nástrojom riadenia. Vzhľadom ku svojej účinnosti a tomu, že ľudia proti príbehom nemajú vytvorené ochranné bariéry, to znamená, že môžu byť zneužití k manipulácii. Manažérom, ktorí s príbehmi pracujú sa preto odporúča, aby dodržovali základné etické a morálne zásady. Príbeh má byť prínosom nielen pre manažérov, ale aj pre zamestnancov, ktorým sa predkladá. Vhodne zvolený príbeh dokáže prekonať mentálne bariéry, ktoré si väčšinou ľudia voči novým poznatkom budujú. *Význam príbehu pre organizáciu* sa dá grafický znázorniť nasledovne:

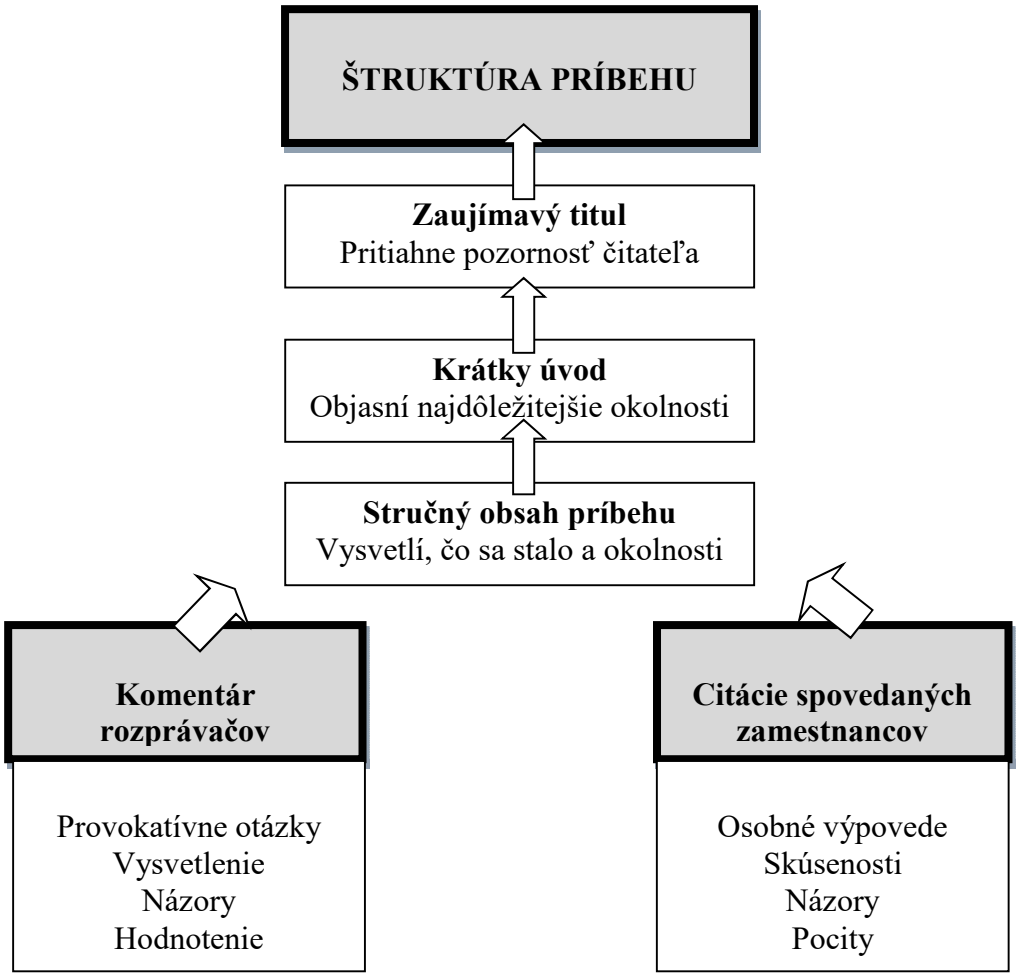


Obrázok 9 Prínosy zo zavedenia manažmentu poznatkov
Zdroj: Scott, J. E.: 2000, s.17

V súčasnosti je už spracovaná aj *klasifikácia príbehov* ako napr.: príbeh (story), rozprávanie (narrative), transformačný príbeh, antipríbeh, zdôvodnenie, účet (accoount), historky a rozprávky (tales), záznamy (chronicle), príbehy alebo histórie (history), správy (news), hlásenie (report), a pod. K ďalším formám klasifikácie príbehov patria aj anekdoty (anecdote), fámy (rumour), klep (hearsay), drb (gossip), vtip (joke), ale aj bájky (fable), podobenstvá (parable),

mýty (myths), legendy (legend), ľudové príbehy (folk talks), a pod. Každý príbeh ma svoju štruktúru vo forme aspektov: aspekt zdieľania, aspekt rozprávania, protagonistu a jeho činnosť. Každý úspešný príbeh musí splniť tri základné predpoklady: mať väzbu na poslucháča – vytvárať spoločný základ, obsahovať cudzí prvok a byť zrozumiteľný. Každý príbeh závisí na konkrétnej situácii, na tom, čo chce príbehom povedať, kto je publikum, ako sa tvári, a pod. Rozprávač príbehu by nemal zabudnúť na nasledujúci postup:

- *stručný úvod* – vysvetľuje sa o čo ide, uvádza poslucháča do konkrétnej situácie,
- *stručný náčrt príbehu* – pomocou príbehu nenásilne vysvetľuje dôsledky problému,
- *rozšírenie príbehu* – odkrýva väzby príbehu a vzťahy,
- *dôsledky a poučenie* – nenásilne objasňuje väzbu k nášmu problému, nesmie poučenie uviesť priamo. [5]



Obrázok 10 Štruktúra príbehu
Zdroj: Mládková, Ľ.: 2004, s.125

Z uvedeného vyplýva, že príbeh je vlastne komplexný systém symbolov a schém používaných k tvorbe identity, ku zmene spoločenských praktík a k odovzdávaniu a tvorbe hodnôt tak jednotlivca, ako aj skupiny. Príbeh dáva udalostiam zmysel, predstavuje normy, skúsenosti a vysvetlenie reality. Príbehy vypovedajú o zdraví organizácie a dajú sa použiť k jej riadeniu.

1.6.2 Učňovstvo

Učňovstvo je ďalší tradičný nástroj zdieľania znalostí, ktorý preverili stáročia. Učňovstvo sa dá v organizáciách používať na rôzne účely. Majster sa zaväzuje, že v rámci určitej doby bude odovzdávať učňovi svoje znalosti a učeň sa zaväzuje, že urobí všetko preto, aby tieto odovzdávané znalosti zachytil a pretransformoval na svoje vlastné. Majster odovzdáva učňovi explicitné znalosti a v rôznych situáciách a činnostiach rozvíja jeho znalosti tacitné.

Neoddeliteľnou súčasťou učňovstva je zdieľanie neverbálnej, praktickej osobnostnej skúsenosti. Podľa L. Mládkovej je proces odovzdávania znalostí cestou učňovstva zvyčajne pomalý a dlhodobý, a preto býva založený na nejakom type spoločenskej zmluvy. Majster je teda motivovaný k trpezlivosti. Okrem klasických učňovských programov sa môžeme stretnúť v znalostnom manažmente aj s rôznymi metódami založenými na zhodných princípoch. Učňovstvo je proces, ktorý sa dnes používa aj pri koučovaní a pri mentorovaní. [5]

Na rozdiel od učňovstva tu ide o postupy nešpecifikované zmluvou. Vzťah medzi koučom, či mentorom a študentom nie je ukončený odovzdaním určitej sady znalostí, ale je zameraný na dlhodobý rozvoj osobnosti učňa, či na pomoc skúseného kouča pre riešení problémov. Koučovanie by dnes malo byť použité priamo k riadeniu podriadených. K základným predpokladom učňovstva je potrebné, aby odovzdávanie znalostí pomocou učňovstva prebehlo vtedy ak:

- učeň je ochotný a schopný prevziať od majstra tacitné i explicitné znalosti,
- majster, kouč, mentor, učiteľ má znalosti a je ochotný a schopný ich učňovi odovzdať,
- prvky remesla alebo práce sú prevzaté a je možné sa ich naučiť,
- je vhodne zvolené pracovisko, kde bude prebiehať interakcia medzi učňom a majstrom,
- učeň a majster sú spojení a motivovaní záväznou spoločenskou zmluvou.

Odovzdávanie znalostí medzi majstrom a učňom je aktívne vtedy, ak si učeň osvojuje nové znalosti pomocou prirodzeného procesu sledovania, prijímania a vtláčania. Majster pôsobí po celý čas ako vzor pre učňa a môže proces učenia urýchľovať a skvalitňovať rôznymi metódami a postupmi. Jednou z najdôležitejších metód je spätná väzba, kde majster spätným hodnotením činností učňa, postupne zlepšuje jeho výkon. Na proces učňovstva sa treba pozerať ako na dynamický, neustále sa vyvíjajúci proces. Veľmi dôležitú úlohu tu zohráva komunikácia medzi majstrom a učňom. Učňovstvo začína socializáciou potom externalizáciou, kombináciou a internalizáciou.

Nevýhody učňovstva sú najmä v jeho prerušení, v neschopnosti pedagóga – majstra, a pod. Nároky na majstra, kouča, mentora sú značné. Mal by byť odborne zdatný, teda mať množstvo odborných vedomostí a znalostí, mal by mať skúsenosť v činnosti, ktorú vykonáva, mal by byť dôveryhodný, mal by mať autoritu medzi učňami. Mal by byť zaujatý pre vec, vnímavý, vedieť pozorovať a počúvať, mal by poznať sám seba a mal by mať dobrú pamäť.

Pri osobnosti kouča sa vyžaduje vysoké IQ, schopnosť vidieť a chápať detaily i širšie súvislosti a mal by mať vysoké EQ. Ak chce dosiahnuť svoje ciele musí rozumieť nielen svojim emóciám, ale i emóciám druhých ľudí. Mal by poznať základné pravidlá správania systémov. Rodina, škola, pracovisko, partia, kamaráti - reagujú na podnety rôznym spôsobom, kouč to musí poznať, vedieť značne predvídať výsledky svojej činnosti a činnosti koučovaných.

Medzi základné vlastnosti majstra a kouča patria: neposudzovať ľudské správanie (ľudia nie sú ani dobrí, ani zlí, všetci sú jedineční a zaslúžia si rešpekt), starostlivo počúvať, zaujímať sa o druhých, nesnažiť sa byť zaujímavý, reagovať srdcom, byť úprimný, pomáhať druhým, dokázať udržať osobnú integritu a dôstojnosť, vedieť urobiť krok naviac, mať rád ľudí, neponúkať riešenia, nerobiť zo študentov na sebe závislých, dávať pozor na rozsah vedomostí a nesprávať sa protekcionársky, ale skôr brať učňa i kouča ako partnera.

V koučovaní sa často využíva postup GROW: cieľ – goal, realita – reality, príležitosť – opportunity, vôľa – will. Základ toho postupu tvorí tvorba cieľov reality a ich porovnávanie s cieľmi, aktívne vyhľadávanie príležitostí a motivácia učňov a koučovaných k zodpovednosti za realizáciu dohodnutých opatrení. Proces začína stanovením cieľov, tomu sa prispôsobuje spôsob

a metódy učenia. V rámci tohto zdieľania znalostí sú známe aj modely učenia na základe pozitívnych prežitkov, napr. Whitmorov model učenia, a pod.

Tacitné znalosti sa v poslednom období zdieľajú aj virtuálnym zdieľaním, ktoré je značne zložité, významnú polohu tu zohráva vzťah medzi zdieľajúcimi a prostredie, v ktorom sa odohráva zdieľanie. Nezastupiteľnú úlohu tu zohrávajú manažéri a znalostní zamestnanci. [25]

Faktory ovplyvňujúce schopnosť pracovať s tacitnými znalosťami - schopnosť jednotlivca

Osobnosť je relatívne stabilné usporiadanie motivačných dispozícií, vznikajúcich z vnútorných biologických podmetov a spoločenského aj fyzického prostredia. Z pohľadu zdieľania tacitných znalostí je osobnosť veľmi dôležitá. *Tacitné znalostí, ktoré si jednotlivec vytvorí sú spojené s jeho osobnosťou.* Vlastník tacitnej znalosti dáva znalosti význam a rešpektuje: že význam je v ľuďoch, význam si pomocou komunikácie neodovzdávame, predávame si len správy, význam nie je v správe, ale k správe ju pridáva až jej užívateľ, neexistujú dvaja ľudia, ktorí by sa zhodli vo význame všetkých správ. Pre úspešné zdieľanie tacitných znalostí je preto dôležité zistiť:

- akým spôsobom si vytvára jednotlivec vzťahy s ostatnými, či má empatiu, aká je jeho emocionálna inteligencia, či je asertívny a otvorený komunikácii,
- akým spôsobom dokáže myslieť, aký má vzťah k riziku, ako je na tom s abstraktným myslením, či dokáže vnímať detaily a myslieť systémovo,
- aké sú jeho emócie – optimistické alebo pesimistické, či je úzkostlivý, tvrdohlavý,
- ako pracuje s energiou, či je rozhodný, rázny alebo mierumilovný. [25]

Kombinácie týchto *štyroch oblastí* predurčia, či je človek schopný alebo nie je schopný zdieľať znalosti. Človek, ktorý chce dobré znalosti zdieľať, má tieto charakteristické črty: rád si vymieňa informácie, je dobrý vyjednávač, je rád za niečo zodpovedný, má rád veci pod kontrolou a riadi druhých, čo majú robiť, je kreatívny a prichádza s novými myšlienkami a nápadmi, pozerá na svet z dlhodobého hľadiska, vytvára ciele do budúcnosti a pracuje ako stratég, dáva prednosť vlastnému prístupu k veciam, dokáže hájiť svoje názory a rozhodnutia, ale aj sa postaviť väčšine, cíti sympatiu a je ohľaduplný k ostatným, nenechá sa vtiahnuť do problémov druhých, rád pracuje s číslami, rád analyzuje štatistiky,

rád mení spôsob práce a dáva prednosť novým prístupom, je ambiciózny a menej konvenčný.

Naše predstavy, predpoklady a príbehy sa trefne realizujú v procese zdieľania znalostí prostredníctvom tzv. *mentálnych modelov*, ktoré modelujú naše správanie a sú hlavným dôvodom, prečo ľudia odmietajú nové myšlienky, menia sa a ťažko sa adaptujú. Ovplyvňujú taktiež naše schopnosti spolupracovať a učiť sa. *Mentálne modely sú predstavy, predpoklady a príbehy, ktoré modelujú naše správanie.*

Sú neoddeliteľnou súčasťou tacitných znalostí a predurčujú, či ľudia dokážu vytvárať nové tacitné znalosti alebo zdieľať znalosti niekoho iného. Môžu mať podobu jednoduchých tvrdení, napr. "dnes nás každý okradne" alebo môže mať podobu zložitej teórie, napr. rasizmus. Mentálne modely sú aktívne a ovplyvňujú naše jednanie. Ak sme presvedčení o tom, že ľuďom sa nedá veriť, dôverovať, správame sa určitým spôsobom často aj podvedome a úplne ináč, ako keby sme im verili. Tieto modely ovplyvňujú to, čo vidíme. Dvaja ľudia s rozdielnymi mentálnymi modelmi popisujú tú istú udalosť odlišne – pretože pre nich sú dôležité rozdielne detaily. Môžu byť aj nesprávne, ale nebezpečenstvo spočíva v tom, že existujú v našom podvedomí, nositeľmi nie sú len ľudia, ale aj organizácie. Mentálne modely sú inhibítorom a akcelerátorom práce so znalosťami. Ich vznik má určité zákonitosti – vznikajú v našich mysliach od detstva, ovplyvňujú ich učitelia, vychovávatelia, ktorí k nim pridávajú i osobnú skúsenosť. Nevhodné reakcie a negatívne skúsenosti môžu vytvoriť mentálny model, ktorý položí základ k správaniu sa konkrétneho človeka v budúcnosti.

Pri hľadaní vhodného mentálneho modelu musíme nájsť a uvedomiť si diery v abstrakcii, metódy ľavého stĺpca, odkryť vlastný mentálny model nie je jednoduché, vyžaduje si to veľkú úprimnosť, schopnosť pozastaviť tok, myšlienku a sústrediť sa. Pri hľadaní vhodného modelu, či príčin jeho vzniku je výhodné požiadať o pomoc nezávislého facilitátora.

Súčasťou zdieľania znalostí a učenia je aj *kódovanie*, ktoré ovplyvňuje či súbor dát, správ, považujeme za informáciu, a či vieme z nej vytvoriť znalosť. *Kódovanie prebieha rôznym spôsobom, obvykle vizuálne, počúvaním alebo pomocou činnosti - aktivity.* Veľmi podrobne sa tomuto problému venuje Peter F. Drucker v publikácii *Management Challenges*, kde charakterizuje ľudí, ktorí sa učia vizuálne – čitateľov, ľudí, ktorí sa učia počúvaním – poslucháčov, ľudí,

ktorí sa učia pomocou aktivity – tým, že veci robia. Ak nám záleží na odovzdávaní znalostí, tak v explicitnej, ako aj v tacitnej forme, mali by sme vedieť, komu ich odovzdávame a tomu prispôsobiť štýl. Ak zvolíme zlé prostriedky, nepodarí sa nám odovzdať ani tú najatraktívnejšiu znalosť tomu „najväčšiemu mozgu“. [25]

Ak chceme riadiť znalosti, potrebujeme získať aj pozornosť spolupracovníkov a podriadených. *Ak chceme získať – upútať pozornosť,* je vhodné rešpektovať určité zásady, ako napr:

- ponúkať čo najmenej informácií v jednej chvíli,
- formulovať ich tak, aby pôsobili z pohľadu Maslowovej pyramídy na najnižšiu úroveň,
- všetci ľudia okolo vás túžia po porozumení, aby ich ostatní akceptovali, po samostatnosti, dôvere a obdive, ak im to dokážete ponúknuť budú pre vás ochotne pracovať,
- využite „ ja princíp“ – keď chcete získať pozornosť, musíte ju taktiež dať, ak chcete, aby osoba venovala vašej informácii pozornosť, musí sa tá informácia dotýkať tej osoby. Niektorí ľudia toto vedia perfektne, ak diskutujú, hovoria o svojom partnerovi (nie o sebe), pýtajú sa na to, čo prežil, čo si myslí o probléme, ako sa má. Rozhovor s takým človekom je vždy príjemný a ani si nevšimnete, že vás presvedčil o niečom, čomu by ste skôr vôbec nevenovali pozornosť,
- nekričte, hovorte potichu, čím sme ďalej od zdroja zvuku (čím viac sa musíme namáhať, aby sme počuli), tým viac pozornosti mu venujeme,
- ľudia prestávajú reagovať na to, čo poznajú, novým veciam venujeme viac pozornosti ako starým,
- lepšie sa sústreďuje (venuje viac pozornosti) ak nejde len o jednu vec, na ktorú sa máme sústrediť – plne sústredenie je veľmi krátke, preto je výhodnejšie reagovať mnohostrannosťou – doplniť informácie o zaujímavosti z daného problému, sledovať vývoj javu, situácie, len tak nedôjde k pocitu vyhorenia. [25]

Z uvedeného vyplýva, že schopnosť človeka vytvárať a zdieľať tacitné poznatky závisí na jeho osobnosti, mentálnych modeloch, spôsobe kódovania a pozornosti. Pozornosť je vlastne zacielený mentálny vzťah ku špecifickej položke.

Faktory ovplyvňujúce schopnosť organizácie pracovať s tacitnými znalosťami – schopnosť organizácie

Dnes je už známy fakt, že čím je schopnosť organizácie absorbovať znalostí väčšia, tým je aj väčšia schopnosť organizácie riešiť problémy. *Absorpčná kapacita je schopnosť organizácie akceptovať a použiť nové znalosti.* Pochopiteľne, že to závisí od schopnosti zamestnancov učiť sa a táto schopnosť je viazaná na schopnosť prispôsobiť už existujúcu znalosť potrebám organizácie. Schopnosť riešiť problémy má väzbu na tvorbu nových znalostí.

Absorpčná kapacita sa skladá z dvoch dôležitých zložiek a to znalostnej základne a úsilia. Znalostná základňa každej organizácie by mala odrážať jej špecifiká a stratégiu a mala by sa vyvíjať v závislosti na konkrétnych potrebách. Každá organizácia má túto kapacitu nastavenú inak. *Úsilie a jeho intenzita závisí na energii, ktorú zamestnanci venujú riešeniu problémov, t. j. vyhľadávaniu a použitiu znalostí.*

Manažéri (pomocou špeciálnych tréningových podmienok a koučingu) musia zaistiť, aby zamestnanci vynakladali úsilie pre prácu so znalosťami v celom procese konverzie znalostí. Absorpčná kapacita výrazne ovplyvňuje schopnosť organizácie pracovať tak s explicitnými, ako aj s tacitnými znalosťami. *Organizácia otvára dvere zamestnancom s novými myšlienkami*.

Ďalším konceptom, ktorý vysvetľuje schopnosť organizácie používať znalosti, ktoré má k dispozícii, je reťazec znalostí. Zvykne sa rozdeliť na dve základné dimenzie: znalosť, intelekt organizácie a schopnosť, kapacitu tohto intelektu ako ho použiť. Je to neustály prúd znalostí prechádzajúci povedomím o znalosti – tak vnútornej, ako aj vonkajšej a schopnosti reagovať. Riadenie znalostí nie je statické, ale dynamické a kontinuálne, kde nastávajú zmeny súčinné so zmenami vonkajšieho a vnútorného prostredia organizácie. *Reťazec znalostí tento proces zachytáva a pomáha objasňovať.*

Taktiež mapuje schopnosť organizácie použiť znalosti, ktoré má. Neustále je preto potrebné formovať povedomie organizácie tak o externých znalostiach, ktoré prichádzajú zvonku, priepustnosť organizácie, t. j. pripravenosť a schopnosť znalosti prijať. *Aby bola organizácia úspešná, musí mať prehľad o znalostiach, ktoré má a pochopiť ich*. Tie znalosti sú jej zdrojmi a predstavujú jej kľúčové schopnosti a limity. Pozná aj jej potreby. Ak to nevie, často sa dostáva do problémov, prepustí kompetentných, ktorí nie sú kľúčoví alebo rieši problémy tak, že sama sebe nerozumie. Vonkajšia schopnosť reagovať súvisí aj

so schopnosťou organizácie v oblasti predaja, služieb a marketingu, schopnosti komunikovať so zákazníkom a udržiavať s ním dobré vzťahy, a pod.

Znalostný reťazec reprezentuje schopnosť organizácie učiť sa, reagovať na zmeny a poučiť sa z chýb. Má rôznu intenzitu a rýchlosť. Z uvedeného vyplýva, že schopnosť organizácie pracovať so znalosťami súvisí aj s trhom znalostí, organizačnou štruktúrou, ktorá predurčuje spôsob práce so znalosťami.

Komunity (Communities of Practices) sú skupiny ľudí, ktoré majú spoločný záujem alebo zdieľajú spoločnú znalosť, skúsenosť, nástroje, praktiky, a pod. Používajú ich na vyriešenie nejakého problému. Členovia komunity sú na sebe nejakým spôsobom závislí. Vznikajú prirodzene (zoskupenie dobrovoľníkov) alebo umelo – sú vytvárané za účelom konkrétneho problému. Komunita musí mať jasne formulovaný cieľ – víziu a stratégiu. [25]

1.6.3 Znalostné (poznatkové) komunity a jej typy

Komunity sú skupiny ľudí, ktorí majú spoločný záujem o určitú oblasť ľudskej činnosti (doménu) a sú ochotní a schopní vymieňať a odovzdávať znalosti a učiť sa jeden od druhého. Od iných skupín vytváraných ľuďmi sa líši svojimi *základnými prvkami* - doménou, medziľudskými vzťahmi, tvorbou, výmenou a odovzdávaním znalostí. V komunite sa vytvára prínos nielen pre vlastných členov, ale aj pre organizáciu, v ktorej vznikli. Typy komunít sa združujú do komunity pod nejakým cieľom. Cieľom môže byť práca na riešení problému, záujem, túžba naučiť sa niečo nové, a pod. Pre vznik komunity sú veľmi dôležité tri prvky:

1. ***Pocit spolupatričnosti*** – je veľmi dôležitý, pretože ľudí vedie do komunít z dôvodu zdieľať niečo s ostatnými.
2. ***Angažovanosť členov*** – komunita sa správa ako sociálna jednotka. Pre členov komunity sú veľmi dôležité vzťahy k ostatným členom, možnosť získavať od nich znalosti, spoločne sa s nimi učiť, robiť veci spoločne. Komunita je vždy aktívna, nikdy nie je pasívna.
3. ***Zdieľané zdroje*** – komunita si vytvára a zdieľa svoje vlastné skúsenosti, príbehy, nástroje, rutiny, spôsobilosti, jazyk, spôsob riešenia konfliktov, vyjednávania a pod. [25]

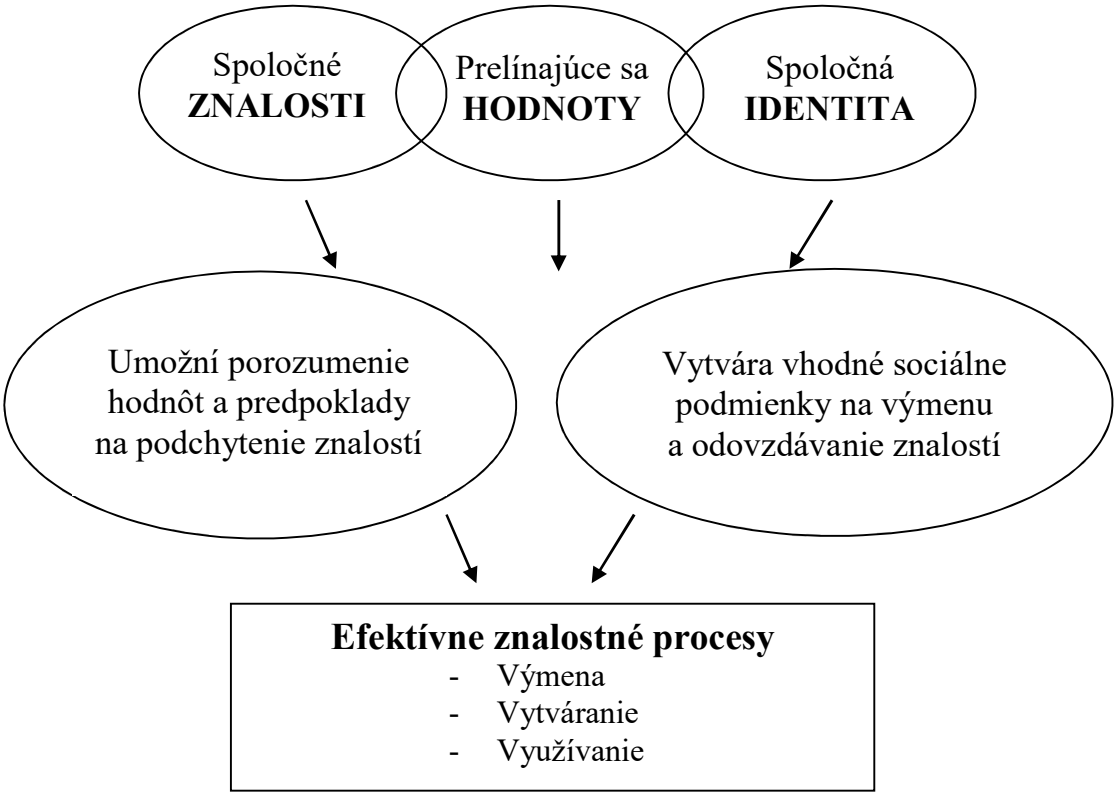
Podľa V. Bureša je základný rozdiel medzi tímom a komunitou v tom, že komunita nie je tím, ale tím môže byť komunitou. Preto z organizačného

aspektu sú procesy znalostného manažmentu realizované predovšetkým formou znalostných komunít. Odborná literatúra definuje dva typy znalostných komunít:

- *Komunity spoločného záujmu* (Communities of Interests - CoI).
- *Komunity spoločných skúseností* (Communities of Practice - CoP).

CoP - systém aktivít, ktorý jednotlivci používajú na spoločné chápanie toho, na čom pracujú a aký má význam pre komunitu a pre nich samotných. Skladajú sa z ľudí, ktorí sa podieľajú na tvorbe, výmene a odovzdávaní skúseností a znalostí z jednej oblasti.

CoI - skladajú sa z osôb prichádzajúcich z rôznych oblastí činností na účel spolupráce na určitých projektoch alebo na riešení špecifických problémov. Zvyčajne sa formujú len na obdobie trvania projektu. Komunity spoločného záujmu sa v organizácii vytvárajú postupne vtedy, keď sa projekty v organizácii stávajú interdisciplinárnymi a vzniká väčšia potreba spájať odborníkov z rôznych oblastí. [11] Tieto typy zoskupení sú významným prvkom v organizáciách, kde prebiehajú procesy učenia sa, získavania a odovzdávania znalostí. Základné princípy činnosti znalostných komunít a ich podporu znalostných procesov v organizácii znázorňuje Obrázok 11.



Obrázok 11 Podpora znalostných procesov znalostnými komunitami
Zdroj: Kokavcová, D.: 2011, s. 65

Podľa (Vengera 1998) sa znalosti vytvárajú, vymieňajú a odovzdávajú v rámci komunít, ako aj medzi nimi. Hovoríme o tom, že znalosti sú majetkom praxe, sú vlastnené praxou. Funkcie, ktoré znalostné komunity v praxi plnia, autor definuje takto:

- *Sú uzlami na výmenu a interpretáciu informácií* – keďže členovia majú spoločné chápanie, vedia, aký spôsob komunikácie je relevantný a ako prezentovať a distribuovať informácie. Sú ideálnym kanálom na transfer prenosu informácií, vzory riešení alebo na poskytovanie spätnej väzby mimo organizáciu.
- *Na rozdiel od databáz alebo manuálov môžu udržovať znalosti v „živej" podobe* – týka sa to najmä rutinných úloh a procesov, ktoré sú plnené spôsobom, zodpovedajúcim miestnym podmienkam, čo je veľmi efektívne pre zodpovedných realizátorov. Znalostné komunity zachovávajú tacitné prvky znalostí, ktoré formálny systém nemôže zachytiť – ideálne pre nových zamestnancov pri ich nástupe do organizácie.
- *Členovia týchto skupín* môžu diskutovať o nových nápadoch, spoločne riešiť problém a držať krok s vývojom v rámci organizácie, aj mimo nej. Táto forma spolupráce zvyšuje hodnotu členstva v komunite – investícia do svojej profesionálnej identity.
- *CoP predstavujú určitú identitu* – nie sú dočasné a nie sú to ani presne vymedzené organizačné jednotky. Vytvárajú sa na základe záujmov a potrieb svojich členov, vedia sa orientovať v záplave informácií a mať pocit identity, ktorý je kľúčovým aspektom vzdelávania v organizáciách. Ak organizácie chcú využiť tvorivosť ľudí, musia podporovať komunity ako formu napomáhajúcu rozvoj ich identity
- *CoP formujú schopnosť organizácie učiť sa dvoma spôsobmi* – prostredníctvom znalostí, ktoré sami vytvárajú a interakciou mimo komunity. Ak sú znalosti vytvorené komunitou izolované, uzatvorené len v komunite samotnej, menia sa z organizačného aktíva na pasívum. Preto je veľmi dôležité venovať sa nielen procesom tvorby a šírenia znalostí v komunite, ale aj procesom ich výmeny a odovzdávania medzi komunitami navzájom. [4]

Významnou úlohou týchto komunít podľa Collisona a Parcela je podpora procesov nadobúdania nových poznatkov – procesov učenia sa v rámci komunity a v rámci celej organizácie. Rýchle výsledky sa dostavia na základe

výmeny a odovzdávania toho, čo sa v rámci organizácie považuje za platné a známe, rýchle reakcie, odpovede na otázky prispievajú k rozvoju komunity. [29]

D. Hislop charakterizuje komunitu ako typický nástroj podpory učenia sa jednotlivcov a celých organizácií, ako aj formu, ktorá zabezpečuje dosahovanie vysokej úrovne v oblasti inovácií. Komunity vznikajú v každej organizácii. Môžu mať úplne neformálny charakter alebo formálny charakter, kde pri tvorbe tejto komunity hrá rolu veľké množstvo faktorov: výber členov, podpora, väzba na ostatné časti organizácie, charakter riešeného problému, a pod. [29]

Formálne zoskupenia charakterizujeme ako pevné organizačné formy, štruktúry, v ktorých sú pozície jednotlivcov exaktne zakotvené a definované v inštitucionalizovaných rámcoch.

Neformálne zoskupenia predstavujú v organizačnom správaní organizačnú úroveň, na ktorú sústreďujeme pozornosť v súvislosti s procesom vytvorenia znalosti organizácie.

Pevné hierarchie sa osvedčujú v prípade potreby koordinovať činnosti mnohých ľudí, pričom charakter týchto činností sa opakuje a ľudia plnia rôzne úlohy. V komunite je dôležitá dobrovoľnosť, ochota prispieť, podieľať sa na niečom dôležitom, možnosť uplatniť sa, naučiť sa niečo nové, získavať, odovzdávať a vymieňať znalosti. Hierarchie dosahujú efektívnosť kvalitou koordinácie a mierou organizovanosti, komunity mierou pocitu spolupatričnosti, lojality a ochoty podieľať sa na spoločných riešeniach. Za negatívum komunít považujeme fakt, že nie sú definované monitorovacie a kontrolné mechanizmy na meranie a hodnotenie procesov tvorby, výmeny a odovzdávania poznatkov v komunitách a medzi nimi.

Význam komunít

Komunity podporujú kreativitu a preto je dôležité ich využívať najmä pri neformálnych komunitách. Najväčšia sila neformálnej komunity je v dobrovoľnosti. Komunity majú pre organizáciu krátkodobé a dlhodobé prínosy ako napr.:

- komunita pomáha zamestnancom plniť ich úlohy, riešiť problémy, koordinovať činnosť,
- vytvára si svoju znalostnú základňu, členovia komunít majú jednoduchší prístup k znalostiam ako nečlenovia,

- komunita pomáha obnovovať znalosti, núti členov k učeniu a k získavaniu nových spôsobilostí,
- v rámci komunít sa šíria lepšie tzv. najlepšie praktiky (best practices),
- komunita sa môže stať stabilným prvkom v živote človeka, kompenzuje neistotu v celoživotnom vzdelávaní a ponúka prostriedky na rozvoj.

Význam tacitných znalostí pre organizáciu je obrovský. Súčasná manažérska prax už dlhšie poukazuje na fakt, že bohatstvo znalostí majú organizácie najmä v hlavách zamestnancov, v tacitnej forme, samozrejme, že viazané na individuálne rysy jednotlivca, či skupín, do ktorých sa postupne združujú. Vedieť získať, naviac ešte využívať tento potenciál vôbec nie je jednoduché, pretože tacitná znalosť nie je viditeľná, je tichá a manažéri majú tendenciu ju podceňovať, či prehliadať. Následky bývajú nepríjemné, organizácie orientované najmä na explicitné, kodifikačné a direktívne riadenie a následne príslušnú stratégiu majú väčšinou problémy s využitím týchto znalostí. [25]

Vo vojenských organizáciách je dnes známe ponaučenie americkej zbrojárskej organizácie, ktorá začiatkom 90-tych rokov 20. storočia prepustila veľké množstvo expertov z dôvodu, že vlastníci a vrcholoví manažéri v týchto firmách mali dojem, že koniec studenej vojny priniesol aj koniec zbrojenia. Experti zanechali v databázach týchto organizácií veľké množstvo explicitných poznatkov: plány rakiet, zloženie chemikálií, proces riadiaci špeciálne činnosti - svoje tacitné znalosti si však odniesli so sebou.

Neskorší vývoj v zbrojárstve nepotvrdil očakávané naplnenie, explicitné poznatky boli bez tacitných poznatkov prepustených zamestnancov takmer k ničomu. Preto, ak chceli zachrániť biznis v zbrojárstve, museli prehovárať a následne prijať späť množstvo expertov, samozrejme za ďaleko vyššie platy. Vtedy si americké organizácie vzali z tejto lekcie veľké ponaučenie a snažili sa zaistiť, aby odchádzajúci odborníci mali komu odovzdať svoje tacitné poznatky (svojim nástupcom v daných organizáciách).

2 MANAŽMENT POZNATKOV V MANAŽÉRSKEJ PRAXI

2.1 Vhodné prostredie pre manažment poznatkov

Vytvorením vhodného prostredia vznikne zákonite predpoklad na efektívnu implementáciu manažmentu poznatkov do organizácie. V súvislosti s touto implementáciou je výrazným predpokladom jeho zavedenia vytvoriť priateľské, otvorené a nekonkurenčné prostredie. Závisí to na type organizácie a prostredí, v ktorom sa nachádza. Charakter prostredia, v ktorom sa pracuje s poznatkami, môže ovplyvniť pomocou rôznych predpokladov, faktorov a inhibítorov (prívetivosť prostredia). Toto všetko je vždy závislé na konkrétnej situácii v organizácii. K základným predpokladom efektívneho prostredia patrí:

- vhodná organizačná štruktúra,
- voľný tok poznatkov,
- poznatky sú základným predpokladom konkurencie schopnosti,
- integrácia informačných a poznatkových systémov,
- bezprostredný vzťah so zákazníkom,
- angažovanosť manažérov a zamestnancov,
- kultúrne rozdiely, a pod.

Efektívny manažment poznatkov si vyžaduje *vytvorenie vhodného prostredia a kultúry organizácie.* Za účelom vytvorenia vhodného prostredia je potrebné:

- ***Odstránenie technologických bariér,*** aby sa nevyskytovala nekompatibilita medzi systémami zdieľania vedomostí.
- ***Odstránenie bariéry v procesoch*** - procesy sú často nastavené tak, že nie je napríklad priestor na to, aby boli po akcii zaznamenané poznatky; vytvorenie špeciálnych procesov na manažment poznatkov.
- ***Odstránenie bariér ľudského správania*** - požiadanie o pomoc neznamená slabosť človeka. To, že je daný človek zavalený úlohami, neznamená, že nedokáže pomôcť. Motivácia: odmeny za poskytnutie pomoci. Bariéra spočíva v tom, že sa človek bojí dať informáciu, aby neprišiel o svoju výhodu.
- ***Uplatnenie komunitného prístupu*** **-** buď spoločne klesáme ku dnu, alebo to zvládame; učiť sa od ostatných, vytvorenie spoločných hodnôt, spochybňovanie zavedených konvencií, ísť príkladom ostatným otvorenosťou a zdieľaním informácií.

Do riadenia procesov zmien pri vytváraní vhodného prostredia musia byť zapojení všetci zamestnanci. Zo začiatku je dôležité dbať na rýchle výsledky, aby bola v tíme motivácia, že to funguje. Vhodný štýl vedenia je taký, ktorý podporuje učenie a zdieľanie. [29]

Právomoci a zodpovednosti v manažmente poznatkov

Pri implementácii tohto manažmentu *v rámci vhodného prostredia* je významná otázka *právomocí* a *zodpovedností*. Pri jeho zavádzaní do praxe, prvý impulz by mal vyjsť od vrcholových manažérov. Oni sú totiž zodpovední za rozhodovacie procesy a majú potrebné právomoci i prehľad, aby zvolili správny smer vo svojej organizácii. Zodpovednosť za túto činnosť je často zverená personálnemu oddeleniu, toto riešenie je však iba dočasné. Zodpovednosť za tieto aktivity by mala mať ťažisko inde, nielen na personálom oddelení.

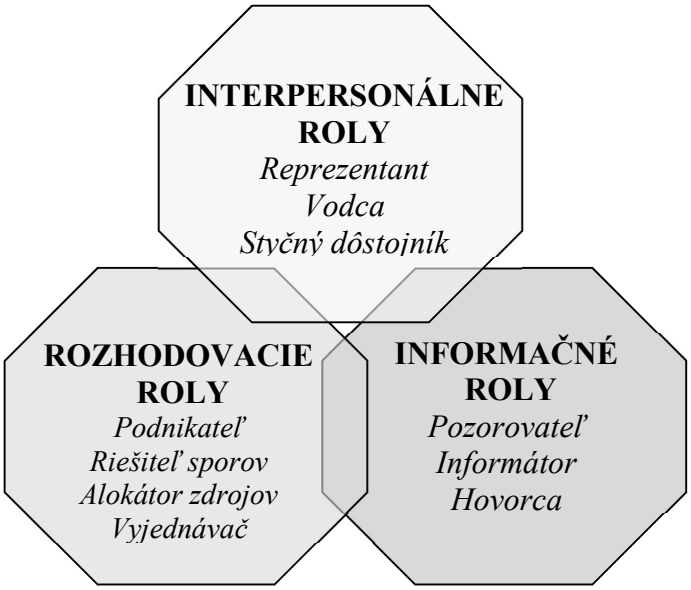
Úlohy vrcholového manažmentu súvisia najmä s vytvorením poznatkovej stratégie, ktorá má vychádzať zo stratégie organizácie. Súvisí to s potrebami, rozvojom poznatkov a štýlu práce s nimi. Ak sú pri tzv. tvorbe tejto stratégie poznatky správne riadené, vytvárajú ďalšie poznatky, ktoré ovplyvňujú rozvoj organizácie a jej efektívnu štruktúru. Súvisí to bezprostredne aj s tvorbou tzv. vízie. Ďalšou významnou úlohou vrcholového manažmentu je komunikácia a artikulácia stratégie. Túto musia poznať všetci zamestnanci organizácie. Vrcholový manažment je taktiež zodpovedný za vytvorenie prostredia, kde sú dobré vzťahy a komunikácia medzi zamestnancami. Mala by tu existovať neformálna kultúra organizácie a neformálne komunikačné siete. Taktiež sú povinní stanoviť zásady práce so zdrojmi a intelektuálnym kapitálom. Vrcholový manažment môže zo svojej pozície iniciovať monitorovanie a mapovanie poznatkových zdrojov a intelektuálneho kapitálu, ako aj stanoviť personálnu politiku organizácie. Dôležitou úlohou vrcholového manažmentu je koordinácia akýchkoľvek aktivít organizácie, týkajúcich sa poznatkov a hľadania ich nadväznosti na aktivity ostatné.

Úlohou stredného manažmentu je predovšetkým v oblasti tvorby prostredia rešpektu, dôvery a angažovanosti v konkrétnej práci a využívania aktív. Je nutné vytvárať podmienky vhodné pre efektívne využívanie a zdieľanie poznatkov prostredníctvom dôvery, rešpektu a priateľského ovzdušia. V súčasnom manažérskom svete sa často stretávame s problémami, že zamestnanci veľmi rýchlo vycítia neistoty a neberú potom do úvahy vážnosť manažéra, ktorý iniciuje tvorbu a rozvoj poznatkov. Bohužiaľ zdieľanie, či

odovzdávanie poznatkov nemôžeme riadiť. Práve knowledge manažér má za úlohu vybudovať dôveru a naučiť zamestnancov spolupracovať. Tento problém však trvá veľmi dlho. Manažéri stredného manažmentu musia byť zodpovední za konverziu poznatkov vo svojej časti organizácie, mali by riadiť prácu s aktívami a jednotlivými časťami procesu SECI (pozri kapitolu 1.4.2). Nesmieme zabudnúť, že každá časť konverzie si vyžaduje iné nástroje a iné prístupy [29]. V súvislosti s prostredím a štýlom vedenia, právomocou a zodpovednosťou, sú v manažmente poznatkov veľmi dôležité aj jednotlivé pozície a roly manažérov na rôznych stupňoch velenia a riadenia v podmienkach OS SR.

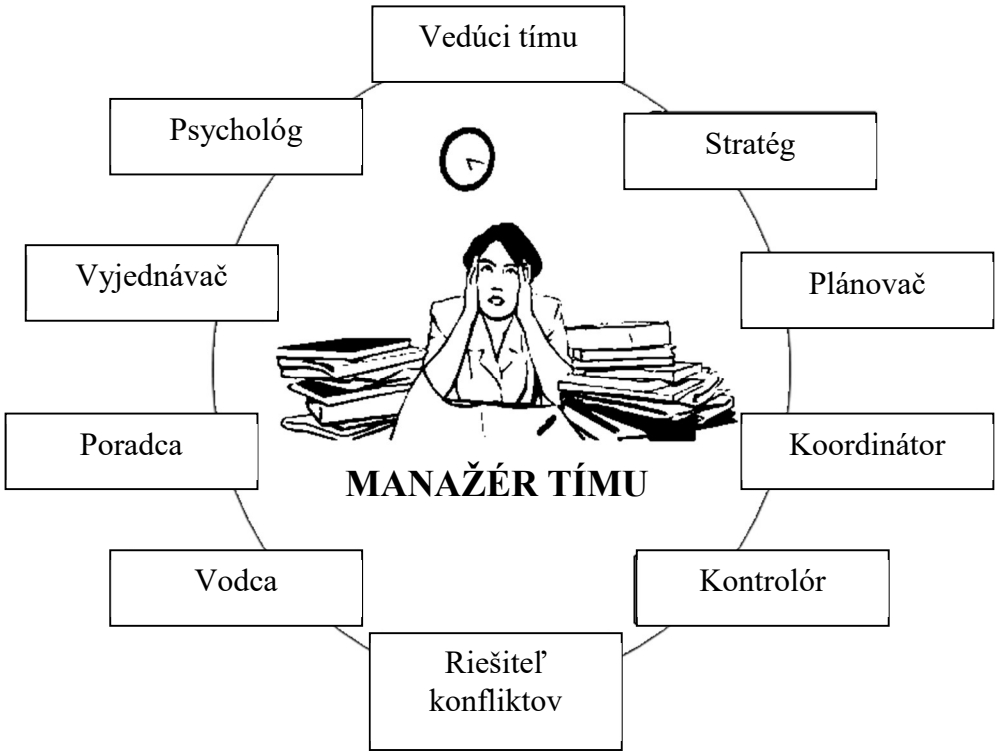
Henry Mintzberg v knihe *The Nature of Managerial Work* (1973) tvrdil, že manažéri môžu byť najlepšie charakterizovaní podľa rolí, ktoré zastávajú a definoval tri všeobecné kategórie a špecifické roly manažéra v rámci každej z nich:

- interpersonálnych (medziľudských) rol,
- informačných rol,
- rozhodovacích rol.



Obrázok 12 Manažérske roly
Zdroj: Belan, L., Belan, Ľ.: 2004

Manažérska rola predstavuje sústavu systematicky navzájom súvisiacich a pozorovateľných správaní sa manažérov, ktoré patria k určitému povolaniu alebo postu. Desať manažérskych rolí tvorí jeden integrovaný celok, žiadnu z nich nemožno oddeľovať od ostatných. Na Obrázku 13 sú znázornené aj ďalšie možné roly manažéra.



Obrázok 13 Manažér tímu a jeho roly

Knowledge zamestnanec - manažér poznatkov *(CKO - Chief Knowledge Officer)* – je človek, ktorý má špecifické poznatky, veľmi dôležité pre organizáciu. Zamestnanec a organizácia o nich môžu, ale nemusia vedieť (profesionálny vojak, špičkový lekár, konštruktér, ale aj upratovačka alebo údržbár). V podstate *každý, kto vytvára poznatky a rozširuje ich, je vlastne CKO zamestnancom.* Pravdaže, táto definícia pokrýva veľmi široký okruh aktivít. Podľa nej by do skupiny zamestnancov s informáciami a poznatkami mohli patriť učitelia, tréneri, univerzitní profesori a iní akademici. Bez problémov by však sem bolo možné zaradiť aj spisovateľov, žurnalistov, vydavateľov, právnikov, vedcov, ľudí pracujúcich v oblasti marketingovej komunikácie a ďalšie množstvo profesií.

Pre organizáciu sú zamestnanci s poznatkami významnou súčasťou jej intelektuálneho kapitálu, pretože vlastnia ľudský kapitál obsahujúci poznatky, motiváciu a kompetencie zamestnancov. Pre ostatných zamestnancov organizácie môže byť ťažké takéto poznatky získať alebo ich využívať.

Základná charakteristika *CKO zamestnanca* sú:

- má poznatok, ktorý je pre organizáciu dôležitý (môže byť jediným, kto ju v organizácii má),
- dokáže tento poznatok prakticky využiť,
- ostatní zamestnanci a majitelia organizácií majú k tomuto poznaniu obmedzený prístup,
- CKO zamestnanci často pracujú duševne.

V súčasnosti technický a spoločenský vývoj spôsobil, že stále viac zamestnancov v organizáciách je aj CKO zamestnancami. [31]

Manažér poznatkov (CKO) je pozícia manažéra, ktorá si získala popularitu v poslednom desaťročí. Rola sa dramaticky vyvinula z potreby tvoriť a zabezpečovať sklady poznatkov až po rolu, ktorá zahŕňa ovplyvňovanie kultúry organizácie kvôli zlepšeniu zdieľania poznatkov, používania, učenia sa, spolupráce a inovácií.

Manažéri poznatkov majú rôzny pôvod, od informačných vedcov a technikov po manažérov. *Efektívny CKO* je niekto, kto pravdepodobne ovláda súbor vzájomne sa doplňujúcich a vymeniteľných zručností a ovláda pojmy organizačného správania sa, organizačnej kultúry, procesov, tvorby značiek a marketingu, kolaboračných technológií (technológií vzájomnej spolupráce), [31, 32]. Aby fungovalo *poznatkové centrum*, musí byť stanovený CKO, ktorý centrum vedie. Manažér poznatkov a zamestnanci centra plnia rôzne funkcie:

- analytické, aby zmapovali zdroje poznatky,
- business, aby poznatky dokázali zmysluplne interpretovať a kodifikovať,
- technické, aby poznatky dokázali uchovávať vo databázach poznatkoch,
- knihovnícke, aby dokázali viesť užívateľov databázy a vyhľadávať,
- riadiace, aby dokázali realizovať poznatkové iniciatívy.

Ťažko dostupné a získateľné poznatky nemajú veľký praktický význam pre organizáciu. Manažér poznatkov musí evidovať požiadavky na poznatky, ktoré nie sú centrom vybavené a na základe týchto požiadaviek robí ďalší rozvoj centra. V iniciatívach zameraných na získavanie poznatkov a ich aplikáciu hrá manažér poznatkov a ďalší zamestnanci rôzne manažérske roly.

Poznatky sú dodávané do poznatkového centra zvonku a vo veľkej miere tiež zvnútra organizácie, čo so sebou prináša potrebu starostlivej evidencie typu

„kto čo pozná“. Poznatkové centrá nastavujú disciplínu zdieľania poznatkov a ich aktívny prísun. Odpovedajú na otázky:

- Kde sú zdroje poznatkov v organizácii?
- Kto poznatky využíva, ako často a prečo?
- Koľko ma stojí získavanie a správa poznatkov? [31]

Podľa Ľ. Mládkovej manažéri bez ohľadu na typ organizácie zastávajú a vykonávajú podobné roly, ich váha sa však podľa úrovne manažmentu mení. Manažéri pritom nevenujú každej role rovnakú pozornosť. V organizáciách, ktoré už uvedomelo riadia znalosti, sa môžeme stretnúť s týmito *špeciálnymi pozíciami a rolami:* [5]

CKO – Chief Knowledge Officer, vrcholový manažér zodpovedný za riadenie znalostí v organizácii. Mal by byť zodpovedný za vytváranie vízie a stratégie, koordináciu aktivít riadenia znalostí, ako aj za zavádzanie a prácu s IS/IT.

Šampión – človek s vodcovskými črtami, výkonný manažér, ktorý má právomoc, zodpovednosť a rozpočet, aby mohol meniť zabehnuté pravidlá a správanie ľudí v organizácii. Jeho úlohou je uvoľňovať komunikačné kanály a presviedčať zamestnancov (Jack Welch).

Vlastník znalostného aktíva – je zamestnanec zodpovedný za konkrétne znalostné aktívum, jeho formu, správnosť a spôsob práce s ním.

Tvorcovia normatívov – tvoria normatívy a sú zodpovední za ich používanie, administratívu, knižnicu, a pod. Pracujú predovšetkým s explicitnými znalosťami, ale môžu byť facilitátormi (uľahčovatelia) práce s tacitnými znalosťami.

Komunikátori – sú ľudia, ktorí pripravujú znalostné aktíva. Patria medzi nich editori, spisovatelia, novinári. Pracujú často pre tvorcov normatívov a vlastníkov znalostných aktív.

Guru – hlavný „ideológ“ riadenia znalostí, obhajuje znalostné aktivity, poskytuje podporu vrcholovému manažmentu, musí mať prirodzenú autoritu a kredibilitu.

Vedúci projektu – musí rozumieť problematike znalostí a konkrétnej problematike projektu, jej väzbám na ostatné projekty a činnosti organizácie.

Uvedené pozície pripomínajú názvy pozícií, ktoré organizácie používajú pri implementácii procesného riadenia. Z uvedeného vyplýva, že pozície a roly sa často zvyknú modifikovať do rôznych oblastí činností manažmentu. Napríklad v rámci tímovej práce sú požadované kompetencie jednotlivých členov tímu do nasledovných oblastí:

- odborné kompetencie,
- odborné skúsenosti z vlastného odboru,
- analytické myslenie,
- vedomosti o potrebách,
- vedomosti z projektového riadenia,
- schopnosť pracovať s informáciami (zber, aktualizácia, využitie, atď.),
- schopnosť prezentovať „výstupy“ rôzneho charakteru,
- sociálne kompetencie: empatia, schopnosť začleniť sa do tímu, komunikačné zručnosti (otvorená komunikácia, pozitívna formulácia, dobrá technika kladenia otázok, zreteľné vyjadrovanie, aktívne počúvanie, atď.),
- osobnostné kompetencie, morálne črty (sebaovládanie, čestnosť, zdvorilosť, nadšenie pre vec, trpezlivosť, objektívnosť, atď.), intelektuálne črty (múdrosť, kreativita, inteligencia). [33]

Špecifiká riadenia manažéra poznatkov

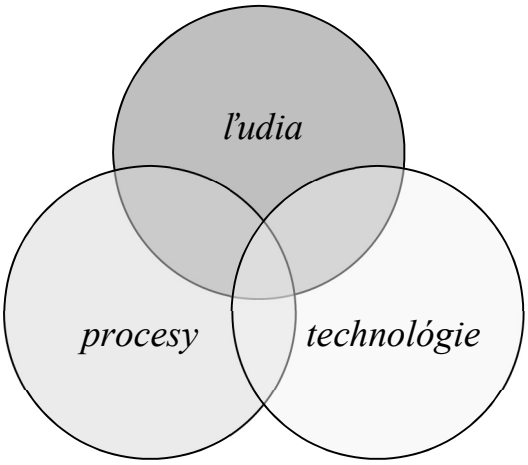
Pri riadení organizácií sa manažéri dnes často dostávajú do styku so zamestnancami a musia riešiť problém ako ich riadiť. Nástroje riadenia manažérov poznatkov nám poskytuje manažment poznatkov. Problémy s riadením manažéra poznatkov:

- nedá sa riadiť príkazmi, lebo je veľmi ťažké definovať jeho úlohy,
- nedá sa kontrolovať, pretože vie o svojej práci viac ako manažér,
- časť znalostí s ktorými pracuje, môže byť podvedomá, preto sa veľmi ťažko školí jeho nástupca,
- odchod manažéra znalostí z organizácie spôsobuje nemalé problémy,
- je zložité určiť kvalitu výsledného produktu, napríklad u učiteľa, lekára, a pod.,
- manažér musí znalostnému manažérovi veriť, že skutočne podáva najlepší možný výkon. [5]

2.2 História a vývoj manažmentu poznatkov

Na prahu 21. storočia je rozvoj globálnej ekonomiky závislý od podnikateľského využitia poznatkov viac, ako kedykoľvek predtým. Výzvou pre úspešných manažérov v organizácii by mala byť otázka, ako efektívne využívať poznatky v podmienkach vedomostnej ekonomiky (vedomostnej spoločnosti). Návodom na riešenie tejto problematiky je nový druh manažmentu – manažment poznatkov ako výzva pre 21. storočie.

Podľa Ch. Collisna a G. Parcella – knowledge management (manažment poznatkov) *je hybridná disciplína, v ktorej nejde len o vedu, ani o určitú spôsobilosť.* Ale skôr *ide prepojenie oblastí učenia sa a rozvoja organizácie, riadenia ľudských zdrojov a informačných systémov.* Manažment poznatkov je oblasťou, v ktorej sa všetky tri kruhy prekrývajú (pozri Obrázok 14). [29]



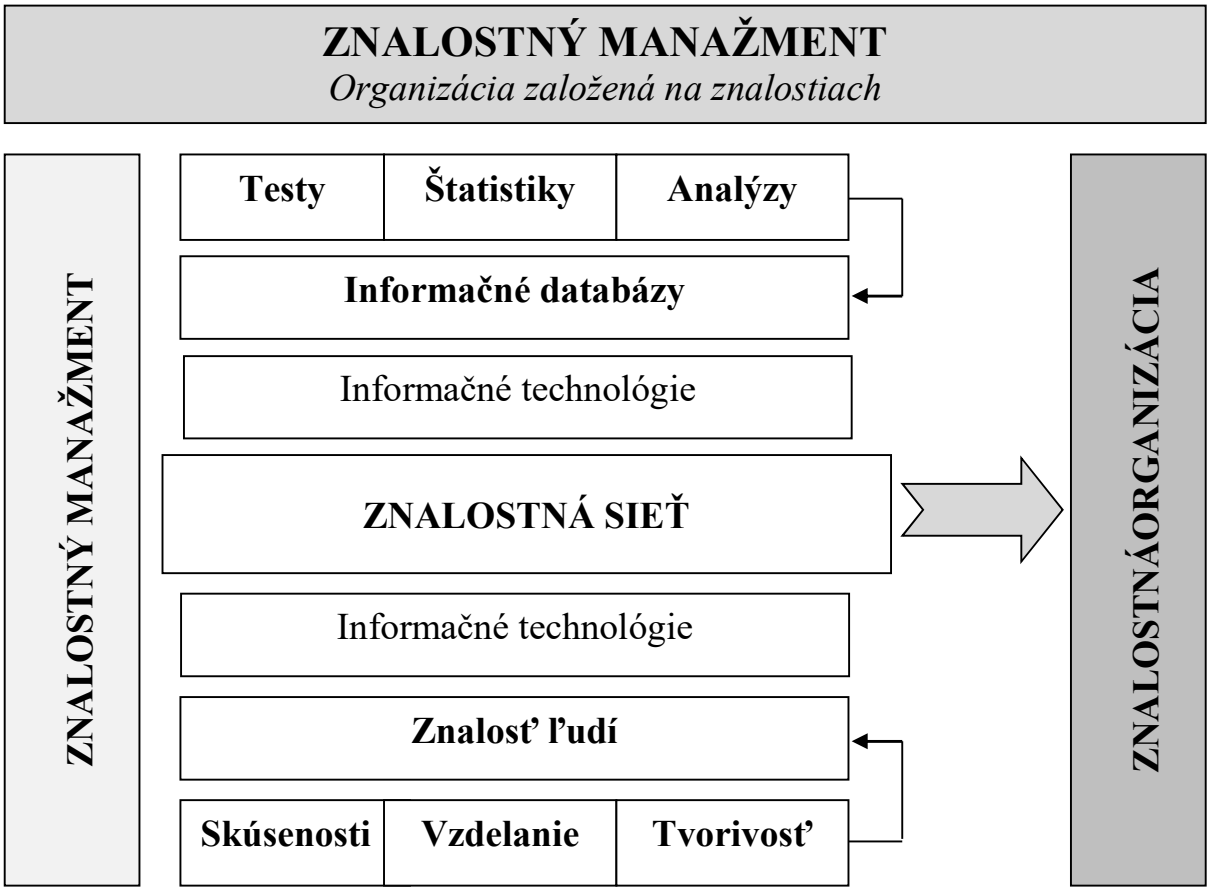
Obrázok 14 Základné prvky manažmentu poznatkov
Zdroj: Collison, Ch., Parcella, G.: 2006, s.21.

Z uvedenej schémy vyplýva celý rad dôležitých poznatkov. Medzi základné prvky úspešného manažmentu poznatkov patrí:

- spoľahlivá spoločná technologická infraštruktúra, ktorá umožní zdieľanie poznatkov,
- spojenie ľudí, ktorí majú poznatky a sú ochotní ich zdieľať, pýtať sa a počúvať,
- zavedené procesy pre zjednodušenie zdieľania, overovania a extrakciu poznatkov.

D. Kokavcová charakterizuje *„znalostný manažment“* ako vednú disciplínu, ktorá sa v súčasnosti progresívne vyvíja. V rôznych publikáciách, ktoré sa zaoberajú problematikou vedomostného manažmentu dostávame

nespočetné množstvo informácií, ako ho máme správne chápať a následne implementovať jeho prvky do manažérskej práce v praxi. V jej samej podstate ide o problematiku, kde samozrejme musíme prihliadnuť na podmienky organizácie a musíme počítať s tým, že neexistuje žiadna overená rovnica, ktorá nám vystaví žiaduci výsledok. [4]



Obrázok 15 Organizácia založená na znalostiach – znalostná organizácia
Zdroj: Kokavcová, D.: 2011, s. 28.

V odbornej literatúre sa k uvedenej problematike stretávame s rôznymi prístupmi. Napríklad Barclay a Murray charakterizujú manažment poznatkov ako podnikateľskú aktivitu (1997, s. 45-53) s dvoma typmi činností. Prvou je vytváranie explicitných poznatkov, ktoré sú súčasťou stratégie, politiky a praxe na všetkých organizačných úrovniach. Druhý typ činností je zameraný na zabezpečenie priameho prepojenia medzi intelektuálnymi aktívami organizácie a jej ekonomickými výsledkami.

Podobný názor prezentuje aj Sveiby, autor prvej knihy o knowledge managemente, ktorá bola vydaná v Európe. Jeho vymedzenie

manažmentu rovnako vychádza z existencie dvoch oblastí. ***Prvou je riadenie informácií a druhou je vedenie ľudí.***

Poznatky sú stotožnené s informáciami a možno ich definovať, spracúvať a riadiť pomocou informačných technológií. V druhej oblasti poznatky predstavujú procesy, súbor zručností, know-how, ktoré sa neustále menia a rozvíjajú v súvislosti s tým, že sú prepojené s ľuďmi.

Odborná literatúra ponúka množstvo ďalších definícií manažmentu poznatkov. Môžeme ho vnímať ako ***interdisciplinárnu disciplínu,*** ktorej formovanie ovplyvňuje viacero faktorov a činností, medzi ktoré zaraďujeme kognitívne vedy (filozofiu, psychológiu, sociológiu, ekonómiu), umelú inteligenciu, expertné systémy, informatiku, správu dokumentov, systémy na podporu rozhodovania, simulácie, intranet a informačno-komunikačné technológie.

Patarák chápe znalostný manažment ako „*celostný, systematický prístup k spravovaniu, strategickému, operatívnemu a krízovému riadeniu hmotných, finančných a neuchopiteľných aktív a tokov organizácií a vedeniu jej ľudí*“. Integrujúcim prvkom tohto prístupu je podľa autora „organizačné manažérstvo znalostí – efektívne a účinné získavanie, vytváranie, výmena a odovzdávanie znalostí vo všetkých ich firmách vo vnútri organizácie, ako aj v jej okolí, zabezpečujúce jej trvalo udržateľný rozvoj na úžitok všetkých, do jej existencie zainteresovaných strán“.

Podľa Collisona knowledge management „*nie je vytváranie nejakej encyklopédie, ktorá zahŕňa všetko, čo kto kedy vedel. V manažmente poznatkov ide skôr o to, sledovať tých, ktorí vedia, a rozvíjať takú kultúru organizácie, ktorá ich prinúti hovoriť*“. Toto tvrdenie nie je plnohodnotnou definíciou, no poskytuje praktický pohľad na manažment poznatkov.

Podľa C. C. Brooksa je knowledge management charakterizovaný ako ponímanie agentúr prednostne sa zaoberajúcich zberom, spracovávaním a poskytovaním informácií, ďalej opisuje tie pracovné procesy, ktoré vedú k vytváraniu a posilňovaniu poznatkov. Problematika manažmentu poznatkov sa dotýka všetkých činností v organizácii. Nesmie sa však zabudnúť predovšetkým na také normy správania a praktické činnosti, ktoré sú kľúčové pre vytváranie poznatkov a ich využívanie v danej organizácii. [4]

Podľa D. Kokavcovej *„Michael Earl, profesor informačného managementu na Oxfordskej univerzite,“* člení knowledge management na štyri etapy:

1. *etapa* – začiatkom 60. rokov, sa kladie dôraz na znalosti ako „zdroj inovácií“, Knowledge management – Fakulta informatiky a štatistiky - *Oxfordská univerzita*.
2. *etapa* – všetko, čo sa týkalo oblastí IT, vzdelávania a výcviku zamestnancov, je označované ako knowledge management.
3. *etapa* – koniec 90. rokov, dôraz na IT (*internet a intranet, portály, vyhľadávacie programy*), zdieľanie znalostí.
4. *etapa* – IT sa stávajú významnými prostriedkami pre prácu so znalosťami, ktoré umožňujú získavanie správnych znalostí a ich využitie v správny čas, správnymi ľuďmi a v správnej situácii.

Základnou myšlienkou týchto etáp je *zhromažďovať všetko, čo je v organizácii známe o procesoch, procedúrach, dátach, know-how a skúsenostiach*. Ďalej je potrebné všetko transformovať do použiteľných znalostí, ku ktorým bude možný prístup pre tých, ktorí tieto znalosti potrebujú v rôznom čase a odkiaľkoľvek na príslušnej úrovni. [4]

Vzhľadom na tieto postupy môžeme povedať, že manažment poznatkov opisuje procesy ako poskytnúť správne poznatky správnym ľuďom, v správnom čase. To znamená dodať správnu informáciu, správnym ľuďom, v správnom formáte a v správnom čase tak, aby z nej dokázali odvodiť (vyabstrahovať) poznatky a zdieľať s ostatnými tak, aby zainteresované osoby vykonávali svoju misiu v čo najvyššej možnej kvalite.

2.3 Smery a školy manažmentu poznatkov (knowledge management)

K formovaniu manažmentu poznatkov ako nového prúdu manažérskej teórie a praxe prispelo viacero teoretikov a zástupcov praxe. Medzi najvýznamnejších zaraďujeme Nonaku, ktorý sa v roku 1997 stal celosvetovo prvým profesorom, ktorý sa aktívne venoval problematike knowledge na Kalifornskej Haas School of Business v Berkeley v USA. Predmety a celé študijné programy zamerané na knowledge management tvoria neoddeliteľnú súčasť študijných odborov všetkých významných univerzít sveta.

Jednou zo spoločností, ktoré venovali pozornosť poznatkom a ich riadeniu, bola americká Chaparral Steel. Spoločnosť implementovala stratégiu

riadenia poznatkov v polovici sedemdesiatych rokov minulého storočia. Autori Argyris, Bartlett a Leonard-Barton z Harvard Business School skúmali príčiny úspechu uvedenej spoločnosti a vo svojej vedeckej štúdii (1995) označili využívanie manažmentu poznatkov ako jeden z jeho rozhodujúcich faktorov.

Ďalšiu z východiskových analýz prác o tomto manažmente publikovaných v odbornej literatúre uskutočnili Apostolou a Mentzas (1999, s. 129-138). Na jej základe definovali ***štyri základné prúdy v knowledge managemt***: *orientáciu na tvorbu poznatkov, orientáciu na poznatkové procesy, orientáciu na technológie a holistický prúd.* K teoretikom, ktorí zdôrazňujú v manažmente poznatkov vytváranie nových poznatkov, sú Nonaka a Takeuchi (1991,1995). Symbolom tvorby nových poznatkov je takzvaná *„špirála poznatkov"*, v rámci ktorej dochádza k zmene tacitných (ukrytých) poznatkov na explicitné (formalizované) poznatky. [8]

Druhý prúd je charakteristický orientáciou na životný cyklus poznatkov v organizácii a identifikáciu kľúčových faktorov, ktoré ho podporujú. K nástrojom manažmentu poznatkov v organizácii patrí interný benchmarking a odovzdávanie najlepších praktík. Procesný prístup v manažmente poznatkov nachádzame v prácach Romhardta a Probsta (1997), ako aj v analýze American Productivity and Quality Centre (APQC, 1997).

Tretia kategória autorov, zaoberajúcich sa manažmentom poznatkov, akcentuje problematiku technológií. Príkladom môže slúžiť práca od Lotus and IBM's Knowledge Management Framework (Lotus, 1998), vymedzujúca štyri základné oblasti činnosti organizácie, ktoré možno zlepšiť prostredníctvom manažmentu poznatkov. Sú to inovácie, zodpovednosť, produktivita a kompetencie. [69]

Komplexný charakter manažmentu poznatkov zdôrazňuje *holistický prístup.* Jeho podstatou je celostný pohľad na manažment poznatkov a zdôrazňovanie prvotnosti a dôležitosti celku oproti jednotlivým častiam.

Holistický prístup k manažmentu poznatkov prezentujú aj autori Collison a Parcel (2005), ktorí navrhli ***celostný model manažmentu poznatkov***. Vymedzili komplex aktivít, ktoré treba vykonávať v oblasti tohto manažmentu, začínajúc procesmi učenia a zaznamenávania poznatkov, až po ich prenos do každodenného chodu organizácie. Detailný súhrn tohto manažmentu zahŕňa objavovanie, zaznamenávanie, prispôsobovanie, osvojovanie, extrahovanie, overovanie, výmenu, odovzdávanie a aplikáciu poznatkov. Synergický efekt

uplatňovania tohto manažmentu možno dosiahnuť len v prípade, ak sú všetky kroky a prvky procesu uplatňované holisticky. [29]

V odbornej literatúre sa používa v poslednej dobe pojem rámcová práca (framework), ktorý sa používa na vymedzenie charakteru štúdií zaoberajúcich sa manažmentom poznatkov. V Európskom sprievodcovi vydanom Európskym výborom pre štandardizáciu (CEN, 2004), je definovaná rámcová práca ako opis, charakteristika najdôležitejších faktorov (aktíva, ľudia, procesy, nástroje), ako aj ich vzájomných väzieb ovplyvňujúcich úspech alebo neúspech iniciatív súvisiacich so zavádzaním a s využívaním manažmentu poznatkov.

Nové členenie prác z problematiky tohto manažmentu použili Rubenstein - Montano a kol. (2001), ktorí prvýkrát použili pojmy preskriptívne (normatívne), deskriptívne (opisné) a hybridné. Ako normatívne práce označili diela, ktoré definovali základné smerovanie, orientáciu procesov manažmentu poznatkov bez uvedenia špecifických detailov o tom, ako tieto procesy môžu, alebo majú byť realizované. Tieto práce opisujú rôzne spôsoby zavádzania prvkov tohto manažmentu a možno ich označiť za cieľovo orientované. V porovnaní s tým, deskriptívne rámcové práce definujú manažment poznatkov, vymedzujú atribúty dôležité pre úspech alebo neúspech jeho procesov. Hybridné práce sú kombináciou dvoch predchádzajúcich. Weber a kol. (2002, s. 23) odporúčajú najmä normatívne typy rámcových prác, ktoré by naznačovali, akými spôsobmi môže byť riadenie poznatkov realizované v praxi.

V. Bureš na základe analýzy uskutočnenej autormi Sunassee, Sewry (2002) rovnako *definuje tri základné skupiny odborných prác* zameraných na znalostný manažment: normatívne, opisné a hybridné. Normatívne práce nekládli žiaden dôraz na prepojenie stratégie: znalostný manažment s podnikovou stratégiou. Touto charakteristikou sa vyznačujú práce Speka, (1994), Wiiga (1999), Macintosha (1999), Liebowitza (2000). Do skupiny opisných odborných prác o znalostnom manažmente patria príspevky týchto autorov: Apostolou, Mentzas (1998), Carlson (1999), Beijerse, Skyrme (1998) a Weidner (2000). Uvedení autori poukazovali na nutnosť zladenia podnikovej stratégie a stratégie zavádzania a využívania znalostného manažmentu v organizácii. [11]

Medzi hybridné práce sa začleňuje štúdia autorov (USA Army, 1999), ktorá analyzovala manažment poznatkov v podmienkach americkej armády. Práca vyvážene analyzuje technologickú stránku tohto manažmentu, rovnako

ako ľudský prvok uvedených procesov. Výsledkom analýzy bolo aj poznanie, že väčšina manažérov má tendenciu voliť tzv. top-down prístup (zhora nadol), opierať sa v manažmente poznatkov o informačné technológie a zdôrazňovať ich úlohu a význam. V porovnaní s týmto zistením, autori Nonaka (1998), Takeuchi (1998) a Sveiby (2000) akcentujú manažérsky prístup bottom-up (zdola nahor), založený na ľuďoch, na ich ochote a schopnosti odovzdávať a prijímať poznatky s primeranou podporou zo strany vrcholového manažmentu.

J. Šujanová vymedzuje *tri základné školy znalostného manažmentu: ekonomickú, organizačnú a strategickú.* [34]

Ekonomická škola je zameraná na ochranu a využívanie znalostí a intelektuálneho kapitálu ako zdroja na tvorbu výnosov. Znalosti sú chápané ako aktíva, medzi ktoré patria patenty, obchodná značka, autorské práva a know-how. Výmena znalostí sa realizuje na základe trhového mechanizmu ponuky a dopytu.

Organizačná škola sa orientuje na využívanie organizačných štruktúr a sietí na výmenu, odovzdávanie a uchovávanie znalostí. Veľký dôraz sa kladie na tvorbu komunít spoločného záujmu, expertných skupín a virtuálnych tímov, ktoré môžu byť interné alebo externé.

Strategická škola chápe znalostný manažment ako integrálnu súčasť podnikovej stratégie a nástroj na zvýšenie konkurencieschopnosti. Prístup k znalostnému manažmentu závisí od perspektívy riadenia. Podľa toho autor rozlišuje perspektívu založenú na informáciách a prístupe k nim, na informačno-komunikačných technológiách a na organizačnej kultúre a organizačnom správaní.

R. O. Barclay rozlišuje *tri prúdy* v manažmente poznatkov– mechanistický, kultúrno-behaviorálny a systematický. Mechanistický prístup charakterizuje využívanie informačno-komunikačných technológií. K základným predpokladom úspešnej implementácie tohto manažmentu patrí lepší prístup k informáciám, vrátane opakovaného prístupu a opätovného používania dokumentov. K nástrojom patria hypertextové linky, databázy a plno textové vyhľadávanie, sieťové technológie a skupinové softvéry. *Kultúrno-behaviorálny* prístup má korene v procesoch reinžinieringu a v manažmente zmien a vymedzuje problematiku poznatkov ako manažérsku záležitosť. Technológie, napriek tomu, že sú nevyhnutné na riadenie explicitných poznatkov, nie sú riešením. [70]

2.4 Komplexný (systémový) prístup

Základom k tomuto prístupu manažmentu poznatkov je využívanie analýz pri riešení problémov. Problém môže byť úspešne vyriešený, ale je potrebné kontinuálne využívať nové spôsoby a formy myslenia. Súvisí to aj s vývojovými stupňami.

Tabuľka 3 Vývojové stupne [4]

Autor	Model
APQC 1996	Pilotné experimenty vo znalostnom manažmente
Romhardt a Probst 1997	Budovanie blokov znalostného manažmentu
Liebowitz a Backman 1998	Identifikácia, zber a triedenie znalostí
Dataware Inc. 1998	Vytváranie tímov, príprava na zmeny, content-management, identifikácia základných predpokladov v technickej infraštruktúre
Wiig 1995	Pochopenie prístupu, plány a priority, vytvorenie motivačných programov
Wiig 1999	Vytvorenie integrovaného programu na prenos znalostí, transformovanie a distribúcia znalostí, monitorovanie aktív v znalostnom manažmente
Junnarkar 1999	Prepojenie ľudí, ktorí vedia s tými, ktorí vedieť potrebujú
McCampbell 1999	Vytvorenie znalostných koalícií, komunikovanie, vízie, identifikácia a zber znalostí, odovzdávanie znalostných praktík, meranie kvality a úrovne produktivity
Liebowitz 2000	Identifikácia a overovanie znalostí, ukladanie a ochrana znalostí, organizačná práca so znalosťami, predaj znalostí
Chase 2000	Intelektuálny kapitál ako rozhodujúca hodnota zvyšovania hodnoty organizácie, efektívnosť je tvorená v prostredí, kde dochádza k výmene a odovzdávaniu znalostí
Rubenstein 2001	Riadenie kultúrnych aspektov, prepojenie podnikateľskej stratégie a stratégie riadenia znalostí
Frid 2002	Praktický sprievodca na vybudovanie programu zavedenia a využívania znalostného manažmentu
Tiwana 2002	Vytvorenie znalostných tímov
Frid 2003	Všeobecný rámec implementácie znalostného manažmentu pre vládu Kanady
McElroy 2002	Prepojenie podnikateľských procesov a procesov znalostného manažmentu

Prehľad modelov a vývojových stupňov je viac dimenzionálny a zahŕňa tak mechanistický prístup (Romhardt – Probst, 1997; Liebowitz –

Backman, 1998; Dataware Technologies, 1998; Wiig, 1995, 1999), ako aj kultúrno-behaviorálny prístup (Junnarkar, 1999; Liebowitz, 2000; Chase, 2000 a Rubenstein, 2001). V rámcových prácach vytvorených v prvej dekáde 21. storočia je výrazný akcent na prienik oboch prístupov. Práce Frida (2002, 2003), Tiwanu (2002) a McElroya (2002) reprezentujú holistický prístup k skúmaniu a hodnoteniu problematiky manažmentu poznatkov.

Komparáciou prác o manažmente poznatkov autori Holsapple a Joshi (1999) dospeli k záveru, že organizácie nemajú záujem o prácu s poznatkami. Poznatkom ako zdrojom, je venovaná malá pozornosť, nie sú vymedzené aktivity charakterizujúce prácu s poznatkami, nie je definovaný štandardný spôsob implementácie tohto manažmentu. Tieto zistenia potvrdili aj výsledky výskumu realizovaného Heisigom (2009, s. 4-31) na databáze 160 rámcových prác o tomto manažmente publikovaných v rokoch 1995 až 2003. *Za významný prínos tejto štúdie považujeme definovanie štyroch oblastí kritických faktorov úspechu* manažmentu poznatkov*: faktory zamerané na ľudí (kultúra, ľudia, vodcovstvo), organizačné faktory (procesy a štruktúry), technologické faktory (infraštruktúra) a aplikačné programy v manažmente poznatkov.*

Ide o tvorbu poznatkov, ich výkon, odovzdávanie a uplatňovanie. Stotožňujeme sa s týmto vymedzením. Činnosti považujeme za rozhodujúce v procesoch premeny tacitných poznatkov na explicitné v záujme ich ďalšieho zdokonaľovania a využívania.

Množstvo aktivít v manažmente poznatkov využíva IKT ako najdôležitejší prvok, čo má za následok prehliadanie sociálnych a kultúrnych aspektov. Tieto skutočnosti pozorovali v prácach autorov Davenport, Prusak (1998), Malhotra (1999), OT Grayson (1998). Dôraz na využívanie manažérskych systémov v manažmente poznatkov je v prácach autorov Schultze, Leidner (2002), Tiw (1999), Alavi, Leidner, (2001).

Systémy pri manažmente poznatkov sú založené na IKT integrujú s ostatnými organizačnými systémami a zabezpečujú tak všetky aspekty spracovania poznatkov. Úlohou týchto systémov je predovšetkým umožniť zamestnancom jednoduchší prístup k existujúcim dokumentom, poskytovať sofistikované metódy a kategorizácie informácií a poznatkov, podporovať proces vzdelávania pomocou správy študijných zdrojov a ostatných vzdelávacích materiálov, podporovať odovzdávanie informácií a poznatkov členmi určitej komunity, zhromažďovať a uzatvárať informácie

o schopnostiach, skúsenostiach, zručnostiach, dosiahnutom vzdelaní zamestnancov.

D. Kokavcová vykonala analýzu prúdov a škôl na základe vybraného kritéria. Ako východiskové kritérium si zvolila duálny – technicky orientovaný znalostný manažment a ľudsky orientovaný znalostný manažment. [4]

Prvý prúd – technocentrický je charakteristický tým, že vníma znalosti ako statický objekt, ktorý možno zaznamenávať, triediť, skladovať s využitím IT. Techniky a technológie sú exaktnejšie a tým ľahšie zvládnuteľné. Orientuje sa na tvrdé prvky v riadení znalostí – IKT, počítačové siete, hardvér a softvér, procesy zberu, triedenia a ukladania dát a informácií.

Druhý prúd – chápe znalosti ako dynamickú kategóriu, ktorá sa stále mení a vyvíja. Znalosti sú kombináciou vedomostí a skúseností a sú priamo zviazané s človekom, preto tento prúd označujeme sociocentrický. K sociálnym aspektom práce so znalosťami zaraďujeme postavenie a správanie človeka v organizácii, jeho ochotu a schopnosť učiť sa, vymieňať a odovzdávať znalosti.

Tretí prúd – nastupujúca generácia, znalostný manažment chápe múdrosť ako najvyššiu úroveň poznania a nové hodnoty sa vytvárajú na jej základe. Hodnoty tvoria inovácie vo forme nových myšlienok a nápadov a využitia nových riešení. Inovácie sú výsledkom úspešného procesu zdokonaľovania, výmeny a odovzdávania znalostí v nových organizačných zoskupeniach, ktoré podporujú uvedené procesy.

Z uvedeného vyplýva, že v manažmente poznatkov dochádza k výraznému kvalitatívnemu posunu v tejto oblasti.

2.5 Znalostná (vedomostná) spoločnosť a organizácia

Znalostná (vedomostná) spoločnosť

Súčasná spoločnosť sa nachádza v štádiu prechodu k *postindustriálnej spoločnosti*, ktorá je založená na nevídanom rozsahu poznatkov a informácií. Presadzujú sa koncepcie, v popredí ktorých sú odvetvia a odbory služieb, informačnej, rizikovej, rekreačnej alebo zážitkovej spoločnosti. Navyše sa počíta aj s koncepciou *„znalostnej (vedomostne) spoločnosti“*.

Prístup k poznatkom a ich inteligentné využívanie sa stáva kritickým pre inovačný potenciál a ekonomický úspech. Informácie a poznatky sa stávajú zdrojom, ktorý stále podstatnejšie vplýva na hodnotu a kvalitu práce a kapitálu.

Znalostná (vedomostná) spoločnosť ponúka v komplexe informačných a komunikačných technológií plnšie využitie potenciálu práce, vzdelávania sa a využitia života tak, aby sa tieto atribúty priblížili ku skutočným potrebám jednotlivcov (to sú napríklad sloboda pri výbere povolania a štúdia, práca a vzdelávanie cez komunikačné prostriedky).

Priestorové dopady vedomostnej a informačnej spoločnosti sú stále viac-menej neznáme. Tak, ako je pre vedomostnú spoločnosť charakteristický pojem *„celoživotného vzdelávania sa“*, tak pre priestorové usporiadanie sa stáva kľúčovou koncepcia *„učiaceho sa regiónu“*, resp. regionálneho rozvoja založeného na rozširujúcich sa poznatkoch.

Rýchly vývoj informačných a komunikačných technológií priniesol hlboké zmeny v našom pracovnom a životnom štýle, pretože rozsiahly rozptyl týchto technológií je sprevádzaný organizačnými, obchodnými, sociálnymi a právnymi inováciami. Naša spoločnosť je dnes definovaná ako *„informačná spoločnosť“*, alebo ako ***„spoločnosť založená na poznatkoch“***, pre zdôraznenie skutočnosti, že najcennejšou hodnotou je investovanie do nehmotného, ľudského a sociálneho kapitálu a kľúčové faktory sú vzdelanie a tvorivosť.

Zvyšuje sa úloha ľudského faktora, ale na druhej strane je zamestnanec viac ohrozovaný zmenami, nakoľko sa stáva skutočným jednotlivcom v rámci komplexnej siete. Preto sa každý musí prispôsobiť novým technickým prostriedkom, ale tiež zmeneným pracovným podmienkam.

Informačná spoločnosť nielen mení spôsob práce spoločnosti, ale ponúka aj nové obzory pre vzdelávanie a výchovu. Jedným z dôležitých aspektov informačnej spoločnosti je, že sa v nej zásadne mení charakter vzdelávania.

Nielen v dôsledku toho, že ľudia musia vedieť ako používať nástroje informačnej spoločnosti, že práca s PC a internetom sa stáva každodennou potrebou, ale predovšetkým tým, že s poznatkami získanými v škole sa už nedá v dynamicky sa meniacej spoločnosti jednoducho prežiť. Pracovná sila si musí neustále dopĺňať svoje poznatky tak, aby bola schopná sa v zmenených podmienkach zamestnať. Preto odborníci hovoria o informačnej spoločnosti ako o znalostnej (vedomostnej) spoločnosti.

Táto nová spoločnosť poskytuje významné príležitosti: *môže znamenať nové pracovné možnosti, uspokojivejšie pracovné miesta, nové vzdelávacie a školiace programy, ľahší prístup k verejným službám,* a pod.

Spoločnosť zajtrajška bude spoločnosťou, ktorá bude investovať do vedomostí, spoločnosťou vyučovania a vzdelávania sa, v ktorej si každý jednotlivec vybuduje svoju vlastnú kvalifikáciu. Inými slovami – učiaca sa spoločnosť. Súčasne to však prináša riziko neprestajne sa zvyšujúcich rozdielov medzi tými, ktorí majú prístup k novým poznatkom a tými, ktorí ho nemajú. Dnes možno veľmi jasne vidieť, že tovar, kapitál a služby sa môžu po Európe voľne pohybovať oveľa jednoduchšie, ako ľudia a poznatky.

Znalostná (vedomostná) organizácia

Manažment poznatkov je základný predpokladom a zároveň nástrojom podporujúcim vznik a formovanie nového manažérskeho konceptu organizácie. Jej významnou charakteristikou je *strategická orientácia na poznatky* – vzniká pojem *znalostná (vedomostná) organizácia*. Tento pojem nie je v literatúre značne vymedzený. Môže to byť taká organizácia, ktorej poznatky sa nielen akumulujú a vstrebávajú, ale sama takéto nové poznatky tvorí a vymýšľa ich ako konkurenčnú výhodu.

Základné *charakteristiky tejto organizácie* sú: *orientácia na výkonnosť, neustále zdokonaľovanie, zameranie sa na budúcnosť, pružnosť a prispôsobivosť, vysokú úroveň vedomostí, skúseností vrátane ich zdieľania a vysoká rýchlosť učenia a inovácií.*

Organizácia náročná na poznatky (kowledge intensive organisation) je vymedzená sociálnym kapitálom a poznatkovými procesmi. Sociálny kapitál

tvoria technické poznatky a poznatky zákazníkov. Medzi kľúčové procesy patrí tvorba poznatkov, integrácia a kodifikácia poznatkov, ich výmena, využívanie a odovzdávanie. [35]

Za synonymá pojmu „organizácia náročná na poznatky“ považujeme:

- *„organizácia založená na poznatkoch“* (knowledge – intensive organisation),
- „*organizácia ťahaná poznatkami* “ (knowledge – driven organisation).

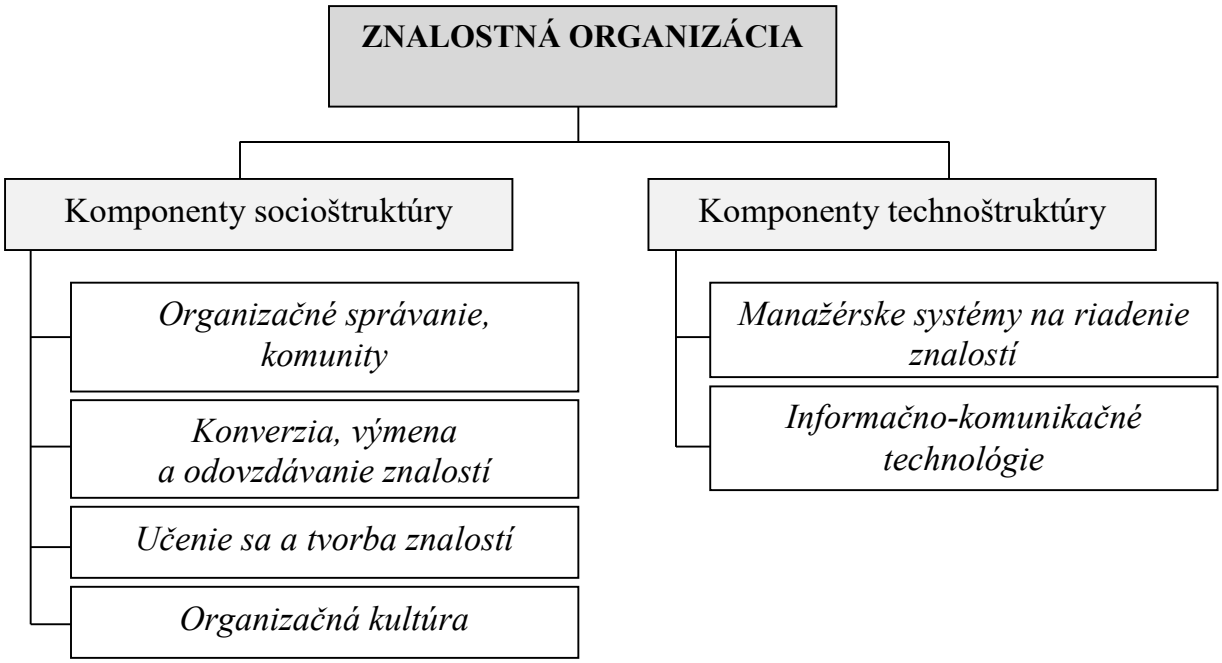
Organizáciu náročnú na poznatky charakterizujú tieto znaky:

- vysokokvalifikovaný pracovný kolektív a tím,
- produkty a služby sú nadštandardné, komplexné a inovatívne,
- personálny rozvoj patrí medzi rozhodujúce činnosti organizácie. [35]

Coakes nazýva svoj model organizácie ***„poznatkovo orientovaná organizácia“*** (knowledge – centric organisation) a vymedzuje organizáciu zloženú z troch subsystémov ***štruktúry, infraštruktúry a kultúry***. Za rozhodujúce považuje procesy premeny individuálnych poznatkov jednotlivca na organizačné poznatky dostupné a využiteľné v rámci celej organizácie. Systém motivácie v tejto organizácii podporuje kreativitu, ktorá zabezpečuje tvorbu nových poznatkov. Označenie poznatková organizácia (knowledge organisation) sa používa na označenie procesov spojených s klasifikáciou a triedením údajov v odbore knihovníctva a archívnictva s významom „organizovanie – usporiadanie poznatkov“.

Jednotlivé prvky konceptu sú generované s využitím sociotechnickej perspektívy, čo predpokladá zastúpenie oboch základných zložiek:

- ***sociálnej*** – predstavuje človeka ako tvorcu, nositeľa, zdokonaľovateľa a šíriteľa poznatkov,
- ***technickej*** – tvoria ju manažérske informačné systémy a informačno-komunikačné technológie.



Obrázok 16 Komponenty znalostnej organizácie
Zdroj: Kokavcová, D.: 2011, s.13

2.6 Organizačné správanie, učenie a jeho rozvoj

V súvislosti so správaním ľudí v organizáciách je dôležitý *vzťah medzi organizačným správaním a vedomosťami,* pričom je potrebné vychádzať z konceptu učiacich sa organizácií ako jedného zo základov manažmentu poznatkov.

Koncept Petra M. Sengeho „*učiaca sa organizácia*“ z roku 1990 je jedným zo základov znalostnej (vedomostnej) spoločnosti. V knihe *„Piata disciplína manažmentu: systémové myslenie - predpoklad rozvoja organizácií“* popisuje organizáciu ako dynamický systém v procese nekonečnej adaptácie a zdokonaľovania. V tomto diele medzi prvými definoval teóriu, že učiť sa môžu aj organizácie, a to prostredníctvom svojich zamestnancov. V modernej teórii pre 21. storočie, ktorú nazval ***učiacou sa organizáciou***, tvrdí, že organizácie sa učia cez jednotlivcov. Ak sa však učia iba jednotlivci v rôznych školeniach, kurzoch, tréningoch, to ešte nemusí znamenať, že sa učí organizácia. Bez jednotlivcov však nemožno hovoriť o "učení sa organizácie". Organizácia sa učí za pochodu a v praxi.

P. M. Senge hovorí: *"Ak by učiaca sa organizácia bola inováciou v oblasti strojárstva, ako napríklad lietadlo alebo osobný počítač, jej*

komponenty by sa nazývali "technológiami". Komponenty inovácie ľudského správania sú disciplíny. Pod disciplínou sa nerozumie posilnenie poriadku, ani "kárne opatrenia", ale súbor teórií a postupov, ktoré je potrebné naštudovať, osvojiť si a potom aplikovať do praxe. Disciplína je cesta, na ktorej človek získava určité schopnosti či zručnosti. Venovať sa určitej disciplíne znamená učiť sa do konca života, pričom dokonalý v nej človek nebude nikdy."

Systémové myslenie chápe P. M. Senge ako predpoklad rozvoja organizácií. Učiacu sa organizáciu definuje: *„Organizácia, kde ľudia postupne zlepšujú svoje schopnosti a dosahujú požadované výsledky, kde sú podporované nové a tvorivé spôsoby myslenia, kde je vytvorený priestor pre kolektívnu inšpiráciu, a kde sa ľudia priebežne učia tomu ako sa spoločne učiť". P. M.* Senge považuje *schopnosť učiť sa ako rozhodujúcu konkurenčnú výhodu.* Takáto organizácia sa prejavuje zvýšenou kapacitou učiť sa, adaptovať a meniť sa prostredníctvom ľudí, ktorí sa učia. [10]

Rozvoj poznatkov, komunikácie a tímového učenia v organizácii

Akákoľvek štruktúra organizácie by mala poskytovať priestor *na komunikáciu v rôznych smeroch.* Dnes sa dá tvrdiť, že ***rozvoj poznatkov v organizácii je ovplyvňovaný aj štruktúrou komunikačných tokov***, ktoré prebiehajú v sociálnom prostredí a v uzavretom priestore. Ak si manažér dá záležať a skúma jednotlivé smery komunikácie, umožní mu to lepšie zvážiť prekážky stojace na ceste prehlbovania vedomostí a zabezpečí mu to dôslednú informovanosť v organizácii.

Informačné prepojenie zamestnancov a manažérov pomocou komunikačných tokov nazývame ***komunikácia v organizácii***. Jednak tvorí základný pilier riadenia organizácie a súčasne je aj základným pilierom kultúry organizácie. Informácie bezprostredne ovplyvňujú výkon zamestnancov a manažérov. [36] Podľa toho, na akej úrovni a akým spôsobom prebieha prenos informácií, zvykneme komunikáciu rozdeľovať na *formálnu komunikáciu* (oficiálne správy, inštrukcie až po počítačový informačný systém) a *neformálnu komunikáciu* (rôzne výmeny informácií, názory medzi útvarmi a zamestnancami, a pod.). *Prenos týchto informácií* (správ a odkazov) prebieha pomocou *komunikačných nástrojov* (normatívne – pracovné zmluvy, poriadky, doklady) a fakultatívne (vyplývajú z charakteru organizácie, z predmetu činnosti, veľkosti organizácie, vnútornej štruktúry, a pod.) Tieto nástroje si organizácia vyberá a modifikuje na svoje informačné potreby.

V súčasnosti sa zvykne bežne hovoriť, že v organizáciách existujú tri smery komunikácie a to: ***vertikálna* (vzostupná a zostupná) komunikácia, *horizontálna a diagonálna.*** V každom uvedenom smere existuje celá škála ako sa dajú v nich rozvíjať explicitné a implicitné poznatky. [37]

Vertikálna komunikácia zostupná – smeruje z vrcholového vedenia k zamestnanom, nevýhodou je možné nepochopenie významu správ a časové straty pri prenose cez rôzne hierarchické úrovne.

Z hľadiska rozvoja explicitných poznatkov sú významné tieto komunikačné nástroje, ktoré sa uplatňujú pri uvedenej komunikácii: *vnútroorganizačné normy* – smernice, metodické pokyny, pravidlá, zásady, technologické postupy, sú väčšinou súčasťou intranetu a sú prístupné všetkým, *nástenky* – ukazovatele výkonu, absencie, pozvánky na športové a kultúrne podujatia, *noviny a časopisy v organizáciách* – pravidelne distribuované všetkým. Obsahovo predstavujú život organizácie, priestor pre rozhovory, pozvánky na podujatia, priestor na informácie, časopis zvyšuje lojalitu k inštitúcii, *informačné brožúry* – vydávané pri významných udalostiach, sú tam informácie o spoločnosti, slúžia nielen zamestnancom, ale aj verejnosti, ďalej to môžu byť aj *obežníky, tabule a plagáty.* [38]

Z hľadiska rozvoja implicitných poznatky sú významné tieto komunikačné nástroje: prezentácie – využíva sa reč, vizuálne pomôcky, videá, plány, štatistiky, obrázky, ilustrácie, diagramy, a pod., personálne poradenstvo – poskytovanie informácií a rád manažéra zamestnancovi , s cieľom obnoviť alebo zvýšiť jeho pracovnú výkonnosť a spokojnosť.

Vertikálna komunikácia vzostupná – prebieha od podriadených zamestnancov k nadriadeným manažérom až po najvyššiu úroveň riadenia inštitúcie. Je veľmi dôležitá z hľadiska rozhodovacích procesov, pretože poskytované informácie sú významným zdrojom informácií pre vedenie organizácie a personálny manažment. Nevýhodou môže by filtrovanie a zámerné pozastavenie informácií zo strany manažérov a to vytvára nepriaznivý obraz o výkone konkrétneho manažéra. *Predpokladom je vytvorenie dostatočných podmienok pre otvorenú komunikáciu pre všetkých*. Ústna forma komunikácie je vhodnejšia na schôdzach a poradách, písomná forma reprezentovaná návrhmi, dotazníkmi, pripomienkami žiadosťami a sťažnosťami. Všetko umožňuje prenos a šírenie explicitných znalostí. *Tu je potrebné uplatňovať tieto komunikačné nástroje*: *podávanie návrhov*, tvorivosť, nápady, zmeny, ktoré vidia

zamestnanci, podávanie sťažností – vypracovaný systém *podávania sťažností* – zaručuje právo otvorene vyjadriť svoj nesúhlas s podmienkami práce, *dotazníky* – slúžiace na prieskumy názorov zamestnancov v rôznych oblastiach, zisťovanie lojality, postoj k javom v inštitúcii, atď. Z hľadiska rozvoja implicitných vedomostí sú významné, napr. „tichá pošta“ neformálny komunikačný systém, interview, získavanie rôznych druhov informácií prostredníctvom interview pri odchode z inštitúcie, keď vyjadrí zamestnanec svoje skúsenosti bez strachu a obáv.

Horizontálna a diagonálna komunikácia – prvá predstavuje tok informácií medzi zamestnancami rovnakej alebo podobnej organizačnej úrovne a prebieha pomocou zamestnaneckých porád, rozhovorov, oznámení a správ. Diagonálna komunikácia je tok informácií medzi zamestnancami rôznych organizačných úrovní, medzi ktorými neexistuje priamy vzťah a prebieha pomocou rozhovorov, diskusie, polemiky konferencií, mítingov, projektového riešenia úloh, kvalifikačných školení a vzdelávacích programov. Značne urýchľuje informačný tok a spoluprácu pri dosahovaní spoločných cieľov. Je dôležitým predpokladom tímovej práce. Je veľmi potrebná v organizáciách so zložitou organizačnou štruktúrou. Neefektívna je vtedy, ak dôjde k nepochopeniu vzájomnej činnosti jednotlivých oddelení spolupracujúcich na dosiahnutí spoločného cieľa. *Komunikačné nástroje využívané oboma smermi pri diagonálnej a horizontálnej komunikácii, sú z hľadiska rozvoja explicitných vedomostí najmä: internet, intranet* – rýchle získanie aktuálnych informácií a všetkých informácií, o ktoré majú zamestnanci a verejnosť záujem. *Pri rozvoji implicitných vedomostí* využívaných oboma smermi sa zvyknú uplatňovať tieto komunikačné nástroje:

Porady – stretnutia ľudí s formulovanými cieľmi, *obchodné rokovanie, face to face – zoči-voči* – sú to pravidelné stretnutia riaditeľa inštitúcie a manažérmi a ostatnými zamestnancami formou dialógu o problémoch, o plnení úloh, nedostatkoch, porovnávaní kvality, identifikácii chýb a pod., *priame rozhovory s nadriadenými alebo podriadenými* – určené na konzultáciu akýchkoľvek problémov, *videokonferencie, audiovizuálne prostriedky* – telefóny, hlasová služba, telex, fax, siete, a pod., *neformálne zdroje* – rozhovory s kolegami pri obede, a pod.

Z manažérskej praxe je známe, že pri rozširovaní poznatkov je horizontálna komunikácia problémom a nie je efektívna. Dôvodom je nedostatočný záujem v organizáciách, ktoré sú viac orientované na vertikálnu

komunikáciu. Najmenej používaný komunikačný kanál je v diagonálnej komunikácii. Hlavnou úlohou komunikačných nástrojov je zabezpečovať prenos informácií a poznatkov vo vnútornom prostredí organizácie.

Pri sprostredkovaní je dôležité použiť adekvátne komunikačné nástroje, preto by ich mal vedieť v praxi využívať každý človek. Vedieť určiť ich efektívnosť je úlohou poznania komunikačných potrieb účastníkov komunikačného procesu a komunikačnej požiadavky účastníkov komunikačného procesu, aby umožnil bezproblémový prenos poznatkov.

Rozvoj poznatkov – tímové učenie

V organizáciách sa čoraz viacej pri kľúčových úlohách využíva tímová práca, pretože úspešnosť organizácie je závislá od poznatkov a schopností všetkých, nielen od individuálnych schopností a poznatkov jednotlivcov, kde optimalizácia výkonnosti sa stáva čoraz dôležitejšou výzvou každého člena. Tím je skupina ľudí, ktorá sa vzájomne dopĺňa vedomosťami, má spoločný cieľ, prístup k práci, za ktorú sú zodpovední.

Pri rozvoji poznatkov v organizácii a potrebám konkurencieschopnosti sa do popredia dostáva *tímové učenie*, ktoré je východiskom pre pochopenie učiacich sa organizácií. Na podstatu tímovej práce sa dá pozerať z rôznych uhlov poznania, ako príklad môže slúžiť aplikovaný výskum, kde spolupracujú vedci, inžinieri, technici a manažéri. Jeden bez druhého by úspech nedosiahli. Aktivity ďalšieho vzdelávania zamestnancov by sa mali sústreďovať na tímovú prácu, orientovať sa hlavne na rozvoj charakterových vlastností a sociálnych kompetencií.

Pri rozvoji charakterových vlastností predmetom záujmu by mali byť aktivizujúce vlastnosti charakteru osobnosti, ktoré odrážajú vzťah človeka k činnostiam, ktoré vykonáva. Rozvoj sociálnych spôsobilostí sa orientuje na schopnosť pracovať v tíme, v skupine vedenie tímu – na sebapoznávanie, sebapresadzovanie, poznávanie iných, rozvoj komunikačných zručností v rôznych situáciách.

Poslaním a úlohou vzdelávania nie je rozhodujúca špecializácia, ale komplexné vedomosti, návyky myslenia, schopnosti riešiť problém a vedieť sa rýchlo prispôsobiť zmenám. Práve preto pri rozvoji vedomostí sa v organizáciách a potrebách konkurencieschopnosti dostáva do popredia *tímové učenie*, ktoré je východiskom na pochopenie *učiacej sa organizácie*.

Učenie by sa malo začleniť do každodenných činností, nielen organizovať špecializované kurzy. Obstáť v tomto rýchlo sa meniacom svete dá len cez *premenu individuálnych znalosti jednotlivca na komplexné vedomosti organizácie:* preferovaním tvorivého prístupu, zdokonalením komunikácie, koordinácie, spolupráce a dôvery, uprednostňovať v rámci zachovania vedomostí v internom prostredí duševné vlastníctvo jednotlivcov transformáciou na duševné vlastníctvo organizácie, ako aj *preferovať tímovú spoluprácu pred individuálnou kariérou jednotlivca,* a pod.

Do vzdelávania je potrebné zavádzať elektronické formy vzdelávania, predchádzať od dominantnej úlohy učiteľa a lektora do dominantnej roly študujúceho. To všetko vyvoláva zákonite tlak na *akčné učenie*, ktoré umožňuje identifikovať problém, navrhovať možné riešenie, testovať riešenie v reálnej situácii a vyhodnocovať dôsledky. Uvedenou podobou akčného učenia je aj *tímové učenie***,** ktoré má svoj pôvod vo V. Británii a jeho základom je „zdieľanie problémov a otázok s ostatnými“. [39]

Tímové učenie možno definovať ako "proces, prostredníctvom ktorého tímy tvoria poznatky, pomocou zladenia a rozvíjania poznatkov, skúseností a schopností tímu". [20]

Tímové učenie si vyžaduje vhodnú komunikáciu, zmenu postojov a schopností tímu – pričom cieľom je zvyšovať výkon tímu. Práca v tíme má svoje presné pravidlá a spája sa s ňou mnoho charakteristík, čo je však nad rámec tejto práce. Prostredníctvom dialogických a diskusných metód (prípadové štúdie, hranie rolí, či simulácie, outdoor tréning) je tímové učenie schopnosťou, na ktorej rozvinutie je potrebná prax. Je však východiskom na pochopenie učiacej sa organizácie, ktorá je spätá s menom Chris Argyris a najnovšie s menom Peter Senge, ktorý už v roku 1990 publikoval knihu *The Fifth Discipline*, ktorá v Českej republike vyšla v roku 2007 “*Piata disciplína – teórie a praxe učiacej sa organizácie*“, kde autor uvažuje o 5 kľúčových konceptoch:

- ***Systémové myslenie*** – viac pohľadov na jeden problém, vzájomná interakcia.
- ***Individuálne majstrovstvo*** *– snaha dosahovať stále dobré výsledky – chuť a vôľa učiť sa po celý život.*
- ***Mentálne modely*** – každý jednotlivec má vlastnú predstavu o svete, hlboko zakorenené zovšeobecnenia a domnienky. Konanie jednotlivca je

podľa zafixovaných modelov, nie podľa teórií. Členovia tímu musia dokázať konštruktívne spochybňovať svoje myšlienky a predsudky a vytvárať spoločný mentálny model pre celý tím.

- ***Spoločná vízia*** – má životne dôležitý význam pre učiacu sa organizáciu, pretože učenie dodáva koncentráciu a energiu. Všetci členovia organizácie musia pochopiť, zdieľať a rozvíjať víziu, aby sa stala realitou. So spoločnou víziou budú ľudia robiť veci, pretože chcú a nie preto, že musia.
- ***Tímové učenie*** – je základnou učiacou sa jednotkou organizácie. Organizácia sa nemôže učiť, pokiaľ nie je schopný učiť sa tím. Tímové učenie sa zameriava na skupinovú schopnosť učiť sa. Tímovým učením rastie tímová schopnosť učiť sa tak, že sa nakoniec stáva väčšou ako schopnosť učiť sa jednotlivca. Dospelí ľudia sa najlepšie učia jeden od druhého. [20]

Učiaca sa organizácia je charakteristická systémovým správaním, ktoré vyžaduje tvorbu väzieb medzi jednotlivými článkami organizácie, kde je zabezpečený prenos právomocí v oblasti riadenia na nižšie články. Strategickým miestom vzdelávania je samotné pracovisko. ***Učiaca organizácia je charakterizovaná zručnosťou pri tvorbe, získavaní a prenose poznatkov a pri modifikácii svojho správania s ohľadom na nové poznatky***. Prechod k učiacej sa organizácii si vyžaduje radikálnu zmenu myslenia, filozofie organizácie a kultúry organizácie. Dnes sa učiaca organizácia chápe ako organizácia*, ktorá je charakteristická najmä: vytváraním spoločnej vízie, systematickým riešením problémov, systémovým myslením, skúšaním nových postupov, učením sa z vlastnej histórie a skúseností, osobným majstrovstvom, učením sa zo skúseností iných, tímovým učením sa*. Učenie sa jednotlivcov ešte negarantuje učiacu sa organizáciu. Je to vlastne posledná koncepcia celoživotného vzdelávania. [20]

Úzko súvisí s vedomostným manažmentom, ako prvým krokom pred implementáciou učiacej sa organizácie, ktorý sa snaží nájsť spôsob, ako identifikovať, získavať, udržiavať a využívať intelektuálny kapitál čo najefektívnejšie. ***Manažment poznatkov*** *predstavuje strategickú aplikáciu intelektuálneho kapitálu, vychádzajúceho zo skúseností a poznatkov zamestnancov a relevantných informačných zdrojov vnútri a v okolí organizácie*. Vykonávateľmi poznatkov sú zamestnanci ako nižší manažment, stredný manažment funguje ako poznatkoví manažéri, ktorí transformujú skryté (tiché) vedomosti na explicitné a majú preto v organizácii nezastupiteľnú úlohu.

Top manažéri zastávajú funkciu poznatkových vedúcich, ktorí zodpovedajú za riadenie poznatkov na úrovni svojej riadiacej organizácie.

V manažmente dnes už vieme aj to, že identifikovanie poznatkov, ako aj ich akvizícia, vývoj, ich prenos, zhromažďovanie a následné využívanie naráža na ***množstvo bariér,*** kde možno spomenúť:

- nedostatok potrebných poznatkov na maximálny rozvoj manažmentu poznatkov,
- slabý záujem o skutočných špecialistov a nízka úroveň informačných technológií,
- neprehľadnosť zámerov a filozofie subjektu – organizácie,
- neexistencia vhodnej kultúry organizácie, nízky stupeň výmeny poznatkov v tímoch,
- nesystémový prístup k poznatkom, nedostatočná podpora tvorivých procesov,
- nedostatočné venovanie pozornosti implicitným poznatkom, nízka ochota partnerov spolupracovať,
- vedieť využívať poznatky skúsených, a pod.

Tvorba poznatkov, ich aplikácia, budovanie databázy poznatkov, hodnotenie prínosov od zamestnancov ***vyžaduje záujem a dostatočnú motiváciu*** a absorpčnú schopnosť. Najčastejšie ide o spoločný pracovný tím, sieť spolupracovníkov a alianciu organizácií, ktoré umožnia najviac transfer skrytých poznatkov.

Z uvedeného vyplýva, že manažment poznatkov, ako aj vytváranie sa učiacej organizácie, je úzko spojený s novým prístupom k učeniu. Veľká pozornosť je venovaná vzdelávaniu všetkých zamestnancov, t. j. poznatkovému i obslužnému personálu. Týmto spôsobom sa zlepšuje individuálny potenciál a zároveň sa stále inovuje spôsob vykonávania práce. Vzniká tak špirála vedúca nahor, kde inovované pracovné postupy dávajú príležitosť na učenie sa. V rámci tejto špirály sa neustále zvyšuje kvalifikovanosť zamestnancov a práce za predpokladu, že organizácia a systém riadenia vytvárajú priaznivé podmienky, ktoré potrebujú poznať a premenou osobných poznatkov na poznatky danej organizácie. ***Princípy znalostnej (vedomostne) organizácie*** *sú nasledovné*:

- ***stratégia na výkonnosť organizácie*** musí byť určovaná a následne meraná nielen finančnými charakteristikami, ale musí rešpektovať

i nefinančné meradlá rastu, ako je učenie, orientácia na zákazníka, priebeh interných procesov (systém Balanced Scorecard),
- ***zákaznícka orientácia*** musí rešpektovať priania zákazníka a od toho odvíjať všetky svoje činnosti (organizácia riadená zákazníkom),
- ***procesná orientácia*** nahrádzajúca funkčnú orientáciu je dnes nevyhnutná (procesný manažment, reinžiniering),
- na procesne riadenú organizáciu nadväzuje ***tímová práca, koučovanie, vhodné vedenie,***
- ***rast organizácie je závislý predovšetkým od tvorivého uplatňovania znalostí a inteligencie*** – práve vzájomnou kombináciou týchto vlastností vzniká synergetický efekt (ktorý tvorí vo svojom súčte konkurenčnú výhodu organizácie – znalostný manažment, učiacu sa organizáciu, učenie sa v organizácii a riadenie znalostí),
- ***strategické zámery organizácie musia byť podporované akčnými hodnotami, imidžom a identitou*** tak nositeľov zamestnancov, ako aj manažérov. [40]

Problémom dnešných našich organizácií je, že odchodom zamestnancov z organizácie, odchádzajú aj ich poznatky. Výzvou pre dnešné organizácie je, ako poznatky extrahovať, využívať a rozvíjať. Východiskom je hľadanie nových foriem a metód organizovania a vedenia ľudí, s uvedomením si postavenia ľudských zdrojov ako tvorcov hodnôt v organizácii. A to by malo fungovať aj v podmienkach OS SR.

2.7 Poznatková stratégia a jej súčasti

Delenie poznatkov na explicitné a tacitné nie je samoúčelné. S explicitnými poznatkami zvykneme pracovať ako s informáciami. Môžeme ich formalizovať, uskladňovať, prenášať, vyjadrovať pomocou jazyka. Tacitné vedomosti možno riadiť len sprostredkovane, vzhľadom na to, že prenos tacitných poznatkov závisí predovšetkým na komunikácii a vzťahoch medzi ľuďmi. Nakoľko tacitné a explicitné poznatky majú rozdielne požiadavky na riadenie, mala by organizácia stanoviť, ktorý typ poznatkov je pre ňu prioritný. Je potrebné určiť aké informácie a vedomosti organizácia potrebuje, v akej kvalite a kvantite, identifikovať potencionálne problémy a úzke miesta, priority, možné príležitosti a na základe týchto údajov potom zvoliť vhodnú stratégiu. [41]

Stratégia založená na práci s explicitnými poznatkami – ***kodifikačná stratégia.*** Organizácie, ktorých činnosť je založená na opakovaných postupoch, alebo na produktoch či službe, ktoré iba minimálne obmieňajú v závislosti na meniacich sa požiadavkách zákazníka, pracujú predovšetkým so znalosťami explicitnými. Explicitné znalosti sú formalizovateľné. Organizácie tohto typu využívajú túto ich vlastnosť, znalosti prevádzajú pomocou kódovania do dát a vytvárajú široké databázy, ktoré obsahujú okrem iného aj historické údaje a štatistiky. Formalizované znalosti sú zvyčajne používané znovu a znovu, čo umožňuje znižovať náklady organizácie.

Tieto organizácie vyhľadávajú zamestnancov schopných pracovať s počítačom a generovať znalosti z databázy. Potencionálnych pracovníkov kontaktujú už v dobe ich štúdia a po nástupe do zamestnania ich naďalej intenzívne školia. Pracovníci musia byť schopní vyhľadávať potrebné dáta, kombinovať ich a adaptovať ich na konkrétnu situáciu. Kreativita pre prácu v takejto organizácii nie je nevyhnutným predpokladom. [42]

Stratégia založená na práci s tacitnými znalosťami – ***personalizačná stratégia.*** Pre organizácie, ktorých činnosť je kreatívna, by budovanie zložitej a finančne náročnej databázy bolo plytvaním finančných prostriedkov. Vzhľadom na vysoké náklady a vysokú pravdepodobnosť znehodnotenia tacitných znalostí, sa príliš neodporúča prevádzať tacitnú znalosť na explicitnú. Organizácie by predovšetkým mali podporovať proces zdieľania znalostí a zamerať sa na podporu priamej komunikácie medzi jednotlivými pracovníkmi, podporovať pracovné stretnutia, postupovať skúsenosti prostredníctvom schôdzí a videokonferencií.

K ľuďom, ktorí pracujú s tacitnými znalosťami treba pristupovať ako k expertom. Organizácia by mala byť opatrná pri ich výbere. *Mala by vziať do úvahy nielen ich znalosti a skúsenosti, ale taktiež ich jednanie s ľuďmi, schopnosť komunikovať a pracovať v tíme.* ***Zamestnanci pracujúci s tacitnými znalosťami bývajú pre organizáciu výrazne drahší ako zamestnanci pracujúci s explicitnými znalosťami.*** Preto môže organizácia voliť iný vzťah so zamestnancom ako je trvalý pracovný pomer. Organizácia by mala venovať veľkú pozornosť výchove nástupcov zamestnancov, ktorí sú nositeľmi dôležitých tacitných znalostí.

Úspech v organizácii závisí na tom, či si správne zvolí formu znalostí, ktorú bude vo svojej práci prioritne využívať. Je potrebné si uvedomiť, ktoré

z explicitných znalostí je vhodné uplatňovať v databázach, vedieť s nimi flexibilne pracovať. Charakteru práce zodpovedá aj typ a vzdelanie zamestnancov. Správna voľba je dôležitá nielen z hľadiska stratégie (toho čo vlastne chceme robiť), ale taktiež z hľadiska nákladov (toho, čo sme ochotní a môžeme investovať) a návratnosti. Veľké databázy sú veľmi drahé, ale pri dostatočnom využití sa vynaložené náklady veľmi rýchlo vrátia. Preto je nevyhnutné venovať veľkú pozornosť rozhodnutiu, ktorý typ znalostí bude pre prácu v organizácii prioritný. Ak má mať znalostný manažment pre organizáciu význam, musí vychádzať znalostná stratégia zo stratégie organizácie a jej cieľov, aký je typ danej organizácie a jej organizačná štruktúra. [42]

Tabuľka 4 Porovnávanie kodifikačnej a personalizačnej stratégie [41, 42]

Stratégia organizácie	
Kodifikácia	Personalizácia
Vysoko kvalitný, spoľahlivý a rýchly informačný systém, znalosti sú používané znova a znova.	Kreatívny, expertný prístup k riešeniu problému, problému sa venuje individuálna starostlivosť v závislosti na konkrétnych podmienkach a situácii.
Úspory	
Úspory zo znovu používania	Úspory z expertného prístupu
Organizácia jednorázovo investuje veľké prostriedky do znalostného systému a potom ho mnohokrát používa. Veľké tímy, veľké množstvo partnerov a pridružených subjektov. Organizácia sa snaží o vysoké výnosy.	Organizácia si za unikátne expertné riešenia problémov účtuje vysokú cenu. Malé tímy, málo pridružených subjektov a málo partnerov. Snaha o vysoký zisk na jednotku.
Stratégia riadenia znalostí	
Vzťah zamestnanec - dokumenty	Vzťah zamestnanec - zamestnanec
V elektronickom dokumentačnom systéme sú formalizované, uložené, prenášané a znovu používané znalosti. Veľké investície do IT. Cieľom je prepojiť pracovníkov s kodifikovanými znalosťami a zaistiť znovu využívanie znalosti.	Organizácia vytvára siete spájajúce pracovníkov, cieľom je podporiť zdieľanie tacitných znalostí. Rozumné investície do IT. Organizácia dohliada a podporuje zdieľanie znalostí.
Ľudské zdroje	
Vzťah zamestnanec - dokumenty	Vzťah zamestnanec - zamestnanec
Organizácia prijíma čerstvých absolventov univerzít a stredných škôl, ktorí dokážu v databázach vyhľadávať znalosti a adaptovať ich na konkrétnu situáciu. Ľudia sú školení k práci s PC a databázami a odmeňovaní podľa toho, ako s databázou pracujú a ako ju pomáhajú rozširovať.	Organizácia prijíma zamestnancov, ktorí majú schopnosti a snahu riešiť neobvyklé problémy, či hľadať nezvyčajné riešenia. Zamestnanci sú školení v komunikačných technikách, vhodný je najmä mentoring a sú odmeňovaní na základe kreativity a zdieľania znalostí s ostatnými zamestnancami.

Ľudské zdroje a kariérny rozvoj – rozvoj profesijnej kariéry

Aj v OS SR by malo platiť to, čo v civilnom svete je už dávno známe, že strategické zámery dnes v každej organizácii dosvedčujú, že najspoľahlivejším výkonovým ukazovateľom pri používaní manažérskych spôsobilostí je individuálny výsledok a výkon organizácie ako celku. Potom musí rozvoj jednotlivcov (založený na spôsobilostiach) prispievať k úspechu organizácie a mal by byť efektívne podporovaný najmä vrcholovým manažmentom.

Spôsobilosti a kompetencie poskytujú v dnešnom hektickom a rýchlo meniacom sa svete vhodný základ pre vytváranie ***integrovaného systému ľudských zdrojov***, pretože práve ony sa stávajú v riadení ľudských zdrojov spájajúcim prvkom všetkých aktivít – odrážajú firemné hodnoty a stávajú sa dôležitou súčasťou kultúry organizácie.

Netreba pritom zabúdať, že jednou z kľúčových schopností organizácie je schopnosť učiť sa. Najmä pri riadení zmien je potrebné zmeniť to, ako sa robia veci v súčasnosti, začať robiť úplne nové veci a niektoré aj prestať robiť. Schopnosť učenia sa je determinujúca tak pre jednotlivca, ako aj pre organizáciu. Príkladom v praxi sú ***učiace sa organizácie***. Cyklus učenia predstavuje štyri základné kroky, z ktorých každý vyžaduje uplatnenie niekoľkých, väčšinou nových spôsobilostí. Ide o generovanie, integrovanie, interpretovanie nových informácií a o zmenu konania na základe nového poznania. Učenie sa tak chápe ako zámerné uplatňovanie procesov učenia na úrovni jednotlivcov, tímov a celej organizácie s cieľom neustálej transformácie a prínosu vyššej hodnoty. [42]

Konkurenčný nástroj – rozvoj profesijnej kariéry

Organizácie, ktoré venujú dostatočnú pozornosť rozvoju zamestnanosti, aby boli pripravené zvládať požiadavky rýchle sa meniaceho sveta, získavajú nespornú konkurenčnú výhodu. Ak tradičné poňatie firemného vzdelávania (školenia, kurzy, zaškolenia, a pod.) takáto organizácia modifikuje a modernizuje úmerne požiadavkám doby, organizačný rozvoj je chápaný ako riadený systém profesijnej prípravy a osobného rastu kariéry.

V manažmente sa pod ***organizačným rozvojom*** chápe proces vedúci k pozitívnym zmenám v kvalifikácii, postojoch, spôsoboch konania a správania zamestnancov v súlade s požiadavkami ich pracovných miest a firemnej stratégii. Predstavuje neoddeliteľnú súčasť rozvoja ľudských zdrojov,

personálnej práce a vedenia zamestnancov. Zodpovednosť za jeho zabezpečenie majú vedúci zamestnanci, personálne útvary a všetci zamestnanci. Jeho súčasťou je budovanie trvalej profesijnej kariéry ako schopnosti a spôsobilosti preberať a plniť nové úlohy i bez zmien v postavení – funkčného zaradenia.

Vytváranie profesijnej kariéry znamená sledovať určitý vývoj a postup v povolaní, zdokonaľovaní a prehĺbení prepojenia spôsobilostí k výkonu náročnejších a zodpovednejších pracovných miest. Malo by to byť chápané nielen ako horizontálna rotácia, ale aj ako priamy postup po vertikálnej úrovni riadenia organizácie. Organizačný rozvoj ako systém rozvoja profesijnej kariéry predpokladá dôkladnú znalosť profilu pracovných miest – popisu pracovných pozícii, zladenie požiadaviek personálneho plánovania pre potreby zaisťovania jednotlivých pracovných miest a využitia zámerov (výstupov) osobného hodnotenia zamestnancov (hodnotenia ich výkonnosti). Pre splnenie zámeru rozvoja profesijnej kariéry zamestnancov platia rôzne podmienky, ako napr.: maximálne pracovné nasadenie zamestnancov, práca v tímoch zložených z ľudí, ktorí majú záujem a sú schopní učiť sa, poznávať a vzdelávať sa, spoluzodpovednosť ľudí za kvalitu a náklady profesijného a osobného rozvoja, maximálne zaistenie potrebnej informovanosti všetkých zamestnancov. Plán rozvoja profesijnej kariéry obsahuje vývojové etapy a kroky zdokonaľovania zamestnancov. Nie je to tajný dokument uložený na personálnom útvare, ale spoločný dokument, ktorý v prvom rade slúži k riadenému rozvoju zamestnanca. Riadenie rozvoja zamestnancov nie je pre každého rovnaké, existujú značné rozdiely medzi jednotlivcami ako aj profesijnými skupinami. Mali by sa vedieť využívať skupiny *znalostných zamestnancov*. [42]

Poznatky *sú v súčasnosti totiž považované za takmer najproduktívnejšie aktívum v organizáciách*. Vytvára sa a silnie skupina *CKO zamestnancov*, ktorí dokážu znalosti vytvárať, rozširovať ich a využívať. V podstate aj keď nie sú, manažéri vykonávajú manažérsku činnosť, pretože slúžia riadeniu obsahu práce, vlastného času a ďalších firemných zdrojov. Zvažujú rôzne alternatívy práce s informáciami, samostatne rozhodujú a hľadajú najúčinnejšie cesty k ich uplatneniu.

Základným cieľom individuálneho ovplyvňovania a ďalšieho rozvoja znalostných zamestnancov je ich schopnosť a vôľa porozumieť stratégii a cieľom organizácie, stotožniť sa s nimi a spolupracovať s ostatnými na šírení a rozvoji znalostí v organizácii.

Profesijný rozvoj CKO zamestnancov vyžaduje vysokú motiváciu, samostatnosť a schopnosť pracovať v tíme, riešiť problémy v práci. Nepochybne k ďalším požiadavkám patrí veľmi dobrá komunikačná spôsobilosť, aktívny prístup, pozitívna sila, schopnosť počúvať a všestranne podporovať priamu komunikáciu medzi ľuďmi, vedieť využívať v práci brainstorming, delfskú metódu, a pod. Znalostní zamestnanci by mali byť pravidelne informovaní o vývoji v organizácii, mali by vedieť podporovať dobré návrhy a tvorivé prístupy riešenia úloh. Mali by ovládať mentoring a konsulting v každodennej práci. Svoje miesto tu má aj schopnosť byť poradcom niekomu, odborná profesijná kariéra je však trvalejšia a hodnotnejšia.

V personálnej činnosti býva často problémom *prenos – zdieľanie znalostí vo vnútri organizácie a tak aj vytváranie podmienok pre rozvoj profesijnej kariéry znalostných zamestnancov.* Je to predovšetkým preto, že pre väčšinu ľudí – manažérov nevynímajúc, sú vlastne „individuálnym bohatstvom“ každého jednotlivca, ktoré môžu pomôcť manažérom zvládať ich funkcie. Napr. neradi komunikujú - to sa dá riešiť zmenou riadiaceho štýlu a kultúrou organizácie a to znalostný zamestnanec vie správne naštartovať. [42]

2.8 Organizovanie a organizačné štruktúry

Organizovanie prestavuje cieľavedomú činnosť, ktorej konečným cieľom je usporiadať prvky v systéme, ich aktivity, koordináciu a kontrolu tak, aby prispeli maximálnou mierou k dosiahnutiu stanovených cieľov systému. Ide o vymedzenie:

- právomoci a zodpovednosti *jednotlivých skupín a jednotlivcov,*
- vzájomných vzťahov medzi nimi, čiže tvorbu *organizácie*.

Zmyslom organizovania je vytvoriť podmienky na koordináciu úsilia pomocou vytvárania:

- štruktúry procesov (deľba práce a koordinácia špecializácií) – pod týmto pojmom chápeme cieľavedomé úsilie manažérov zamerané na určenie spôsobov, ako majú pracovníci vykonávať dané práce a ich koordináciu,
- organizovanie je procesom deľby práce medzi jej jednotlivými skupinami a jednotlivcami v organizácii,
- štruktúry vzťahov medzi úlohami, právomocami a zodpovednosťou (stabilná organizačná štruktúra) – vyjadruje pomerne stabilnú organizačnú štruktúru, niekedy označovanú ako kostra organizácie, ktorej poskytuje základňu na jej fungovanie,

- organizačná štruktúra vytvára prostredie pre pracovný výkon, čím sa stáva nástrojom manažmentu a nie je samoúčelná,
- výsledkom organizovania je organizácia.

Celková úloha organizácie sa rozdelí na jednotlivé práce alebo pracoviská. Jednotlivé pracoviská (útvary), ktoré na základe toho vznikajú, sa stávajú zodpovednými za vykonávanie zverených činností. Je to proces, prostredníctvom ktorého sa úlohy organizácie ako systému presúvajú dovnútra, na jej jednotlivé podsystémy. Podsystémy vznikajúce pri organizačnej diferenciácii:

Kvalitatívne - pre aké úlohy sa útvar vytvára, t. j. aké útvary sa vytvárajú a ich zameranie, špecializácia. *Kvantitatívne* - pre aký rozsah úloh sa útvar vytvára. Druhy organizačnej diferenciácie:

1. ***Vertikálna diferenciácia*** – zameraná na vytváranie úrovní (stupňov, hierarchie) riadenia v podniku, s deľbou právomoci a zodpovednosti medzi jednotlivými stupňami riadenia (podnik, závod, prevádzka, dielňa).
2. ***Horizontálna diferenciácia*** – zameraná na deľbu práce na rovnakom stupni riadenia a to podľa jednotlivých špecializovaných oblastí, resp. činností, t. j. vytváranie útvarov s jedným zodpovedným vedúcim (napr. závod 1, závod 2 v rámci podniku alebo finančný odbor, plánovací odbor a ďalšie odbory v rámci ekonomického úseku).

Organizačná štruktúra by mala podporovať efektívne fungovanie inštitúcie a korešpondovať s jej strategickými zámermi. Mala by byť jednoduchá, prehľadná z hľadiska členitosti, hierarchie i komunikačných väzieb a byť prostriedkom skvalitnenia riadenia, nie jeho cieľom. [42]

Základnou požiadavkou pri koncipovaní organizačnej štruktúry musí byť *zreteľ na efektívne fungovanie inštitúcie*, čo predpokladá skĺbiť:

- stabilitu, spočívajúcu v zabráneniu svojvoľného konania a správania podriadených,
- pružnosť, spočívajúcu v pohotovej reakcii na meniacu sa situáciu (sprehľadnená organizácia, obmedzovanie strmosti štruktúr, vytváranie menších samostatných jednotiek).

Zmeny v organizácii by nemali byť zneužívané na samoúčelné personálne zmeny. V zmenách organizačných štruktúr nie je možné vidieť všeliek na neúspechy v riadení organizácie. Faktory, ktoré ovplyvňujú voľbu organizačnej

štruktúry. Faktory, ktoré determinujú organizovanie nepôsobia nikdy izolovane, ale v určitej kombinácii a ich vplyv sa môže časom výrazne meniť. Faktory (činitelia), ktoré ovplyvňujú tvorbu organizačných projektov:

a) ***Základné faktory***:
- stratégia organizácie,
- veľkosť organizácie,
- technika a technológia,
- prostredie, v ktorom organizácia pôsobí.

b) Ďalšie faktory:
- právna forma organizácie,
- profesionálna a kvalifikačná úroveň súčasných i potencionálnych manažérov,
- disponibilita komunikačných a informačných prostriedkov,
- kultúra organizácie,
- etapa rozvoja organizácie, atď.

V manažérskej praxi sa stretávame s rôznymi typmi organizačných štruktúr, každá organizácia je svojim spôsobom jedinečná, a preto by mala mať aj riešené riadenie znalostí v nej. Všeobecne sa dnes už vie, že každú organizačnú štruktúru môžeme zaradiť do jednej z troch veľkých skupín: [43]

1. ***Organizačné štruktúry z hora na dol*** – patria tam klasické, hierarchické, organizačné štruktúry, založené na deľbe práce. Tieto štruktúry majú z hľadiska manažmentu znalostí iba obmedzené možnosti. V tomto type sa stretávame len s vybranými znalosťami, ktoré sú odovzdávané predovšetkým z hora na dol. Predstaviteľom tohto typu organizačnej štruktúry je napríklad štruktúra líniová, líniovo-štábna, štruktúra funkcionálna, divízna a pod. Takúto organizačnú štruktúru využívajú predovšetkým armádne zložky. Práve táto tvrdá, pomaly reagujúca organizačná štruktúra nezvláda dostatočne prácu so znalosťami.

   Príklad z publikácie Ľ. Mládkovej (in J. Truneček)*, hovorí o presune vojenskej techniky do Prahy, aby bránili rádio slobodnej Európy, bohužiaľ na miesto zo štyroch transportérov dorazili len dvaja. Tretiemu sa pokazila spojka a štvrtému sa vybila batéria. Kritici poukazujú na neschopnosť presunu, veliteľ obhajoval presun odpoveďou, že vzhľadom k zastaraniu strojov a dĺžky trasy by bolo rýchlejšie a spoľahlivejšie prasnúť transportéry na valníku. Na otázku prečo to tak neurobili, odpovedal: nie že by na to*

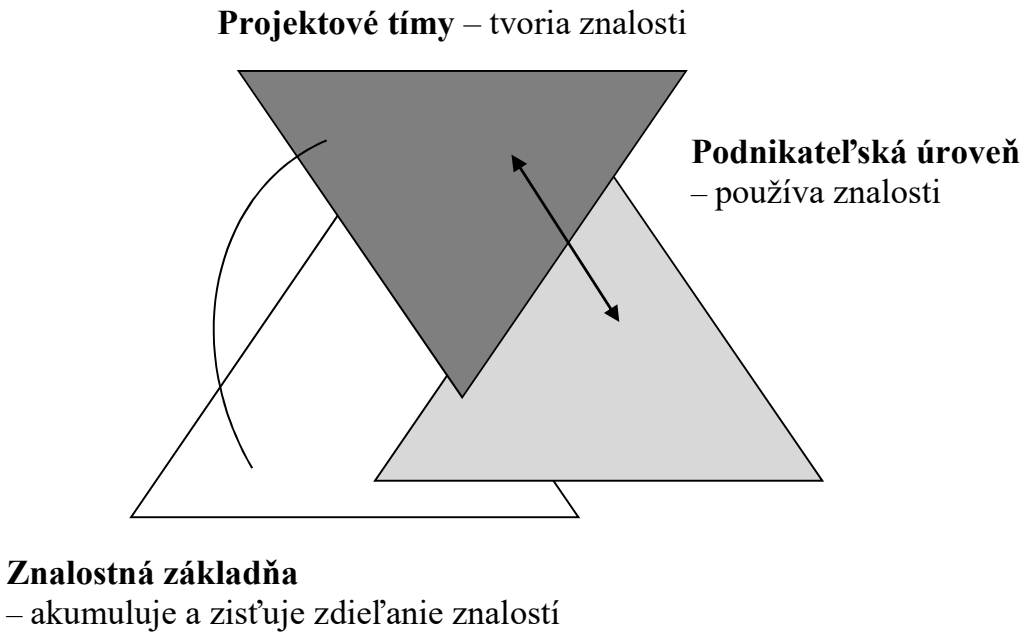
nebol čas, ale ani ma to nenapadlo. Bol pripravený podvalník na odvoz, ale mal som rozkaz splniť úlohu inakšie. [44]
Veliteľ mal všetky znalosti potrebné k presunom transportérov, napriek tomu slepo vyplnil rozkaz. Konal racionálne, pretože konal v súlade s pravidlami pre riadenie znalostí v jeho type organizácie. Tento typ organizačnej štruktúry má iba obmedzené možnosti pre využitie potenciálu znalostí.

2. ***Organizačná štruktúra zdola na hor*** – organizačné štruktúry sú flexibilné a ploché. Štruktúry zdola na hor majú menší počet organizačných úrovní, zamestnanci nižšej úrovni majú bezprostrednú väzbu na zákazníka alebo dôležitosť znalostí. V týchto štruktúrach majú rozhodovaciu právomoc. V tomto type sa znalosti tacitné a explicitné nachádzajú predovšetkým v stredných a nižších častiach organizačnej štruktúry. Model zdola na hor je založený na autonómii a tímovej práci. Predstaviteľom tejto skupiny organizačných štruktúr je procesná organizačná štruktúra. Bohužiaľ ani tento model nie je pre prácu so znalosťami ideálny.
3. ***Kombinované organizačné štruktúry*** – tento model je kombináciou predošlých organizačných štruktúr, odstraňuje ich obmedzenia a využíva ich prednosti. Manažéri na strednej úrovni majú v týchto štruktúrach výnimočnú úlohu, dohliadajú na tvorbu a využitie znalostí v organizácii. Vrcholový manažment vytvára znalostnú stratégiu a tým určuje smer budúceho vývoja. Manažéri na strednej úrovni pretransformujú túto víziu do konkrétnych konceptov, za ktoré sú zodpovední a realizujú ich. Takýto typ štruktúry má niekoľko výhod: uvoľňuje ruky vrcholovým manažérom, stanovuje zodpovednosť za komunikáciu, deleguje právomoc týkajúcu sa riadenia znalostí. Predstaviteľom tohto typu organizačných štruktúr je takzvaná hypertextová organizačná štruktúra, ktorú využívajú vysoko inovatívne organizácie.

Hypertextová organizačná štruktúra

Túto štruktúru popísali Japonci Nonaka a Takeuchi [8] v procese konverzie znalostí (SECI). Podľa ich názorov sú štruktúry z hora nadol lepšie pre akumuláciu a implementáciu nových poznatkov, typ druhý – ploché organizačné štruktúry lepšie nové poznatky vytvárajú. Autori pomocou syntézy týchto dvoch štruktúr vytvorili takzvanú hypertextovú štruktúru, ktorá uchováva

prednosti obidvoch štruktúr. Hypertextová organizácia má tri úrovne, ktoré sa navzájom prelínajú.



Obrázok 17 Prelínanie v organizácii
Zdroj: Mládková, Ľ.: 2004, s. 79

Znalostná základňa je spodná úroveň tejto štruktúry, zahŕňa explicitné znalosti (dokumenty, databázy, siete, a pod.). Sú v nej taktiež uložené tacitné znalosti (kultúra organizácie). Druhou úrovňou sú podnikateľské systémy (vlastná činnosť organizácií, divízie, a pod.).

Ďalšia úroveň je organizovaná projektovo. Členovia projektových tímov sú vyberaní z celej organizácie v závislosti na konkrétnej úlohe (tvorba produktu alebo služby). Členovia projektových tímov sú po splnení úlohy rozpustení a presunutí do prvej úrovne, kde odovzdávajú svoje nové získané znalosti. Potom idú do druhej úrovne, kde sa venujú riadiacim, administratívnym činnostiam a čakajú na ďalší projekt.

2.9 Nová paradigma manažmentu poznatkov

Pri pozorovaní vývoja teórie manažmentu, zaznamenávame dvojitosť tohto procesu vyjadrenú existenciou dvoch orientácií.

Prvou je orientácia* na tzv. *tvrdé prvky v riadení, akými sú pevné organizačné štruktúry, normy a predpisy, využívanie exaktných vied, najmä matematiky, štatistiky a kybernetiky v procesoch riadenia. Akcent na tieto prvky

v riadení je výrazný v etape klasického manažmentu (Weber, Taylor, Gullick), ako aj v etape moderného manažmentu (Simon, Warwick, Bertallanffy).

Druhou je orientácia na ľudí, na ich potreby, postoje, pôsobenie v procese tvorby hodnôt, ktorú akcentovali najmä behavioristi (Mayo, Maslow, Herzberg) a predstavitelia etapy pragmatického manažmentu, medzi inými Drucker, Peters, Waterman, Senge, Nonaka, Kanterová. Na Slovensku a v Čechách sú toTruneček, Vodáčková, Vodáček, Plamínek, Porvazník, Sedlák, Hittmár a i.

V prácach naposledy menovaných autorov výrazne rezonuje *orientácia na intelektuálny kapitál a na človeka ako základný a rozhodujúci prvok v hodnotovom procese, či je to orientácia na manažéra, na jeho postavenie, vlastnosti, schopnosti, ale najmä na nové metódy a techniky riadiacej práce, alebo zameranie na podriadených, tvoriacich efektívne pracovné tímy*. Do popredia sa dostávajú otázky podpory kreativity, inovatívnosti, kritického myslenia a riešenia problémov. Teoretici hovoria o tzv. ***posune paradigmy manažmentu***, ktorého svedkami sme v posledných desaťročiach.

Paradigma z gréckeho parádeigma znamená vzor, príklad, model vzťahov alebo vzorec myslenia. Tento termín prvýkrát použil Kuhn (1962, s. 31) vo svojej knihe *The Structure of Scientific Revolutions* a definoval ním „všeobecne uznávané výsledky vedeckého výskumu, ktoré určitý čas slúžia spoločenstvu odborníkov ako modely problémov a ich riešenia“. Je to súbor základných predpokladov, domnienok a predstáv o určitých javoch a skutočnostiach. [4]

Jeden z najvýznamnejších mysliteľov v oblasti manažmentu minulého storočia Peter F. Drucker (2000, s. 27) vymedzil ***novú paradigmu manažmentu*** takto:

- Ak sa hovorí o manažmente, nejde len o podnikový manažment, pretože tento je špecificky charakteristickým nástrojom každej organizácie.
- Predstava, že existuje alebo musí existovať jediná správna forma organizácie, bola nesprávna. Namiesto hľadania takejto organizácie treba hľadať a rozvíjať organizáciu, ktorá bude zodpovedať svojej úlohe.
- *Predstava, že možno nájsť jedinú správnu metódu riadenia ľudí, bola tiež nesprávna. Ľudia sa „neriadia“, úlohou je ich viesť. Cieľom je potom využiť konkrétne prednosti a znalosti každého jednotlivca.*
- Ak v začiatkoch moderného podnikania do istej miery platilo, že technológia a koneční užívatelia sú daní. Dnes treba zdôrazniť, že

technológia, ani konečné použitie, nie je základom na formulovanie stratégie. Základom sú hodnoty zákazníka a jeho rozhodnutia o rozdelení disponibilných príjmov.

- Akokoľvek sa manažment zaoberá inštitúciami – právnickými osobami, nie je jeho pôsobnosť právne vymedzená.
- Politické hranice majú význam predovšetkým ako obmedzujúci faktor. Manažment bude treba stále viac vymedzovať najmä z prevádzkového, nie politického hľadiska. Nie je teda možné jednoducho konštatovať, že pôsobnosť manažmentu je umožniť organizácii realizovať výsledky vo vonkajšom prostredí. [4]

Posun paradigmy manažmentu možno zaznamenať v prácach ďalších teoretikov a praktikov manažmentu (Hamel, Jirásek, Souček). Podľa Kuhnovej teória vývoja vedy však trvá 30 až 50 rokov, než je nová skutočnosť vedeckou obcou rozpoznaná alebo dokonca, akceptovaná. Je to v podstate obdobie, kým nevyrastie a nezačne sa presadzovať nová vedecká generácia, ktorá je schopná absorbovať nové poznatky a presadzovať nové myslenie.

Dá sa konštatovať, že manažment poznatkov je rovnako ako manažment charakteristický existenciou dvoch orientácií – orientáciou na systémy a štruktúry a orientáciou na ľudí a poznatky. Analýzou vývoja tohto manažmentu sme dospeli k poznaniu a orientácii významnej podobnosti medzi nami vymedzenou dvojakosťou manažmentu poznatkov a sociotechnickou perspektívou chápania javov a procesov.

Sociotechnická perspektíva bola v druhej polovici minulého storočia často využívaná uhlom pohľadu na rôzne spoločenské a ekonomické javy. Podľa Coakesa a kol. (2002, s. 5) to boli najmä škandinávski autori (Eldon, 1979, Larsen, 1979, Bjerke – Brattenberg, 1995), ale aj britskí teoretici (Cooper – Mumford, 1979, Mumford 1979), ktorí uplatňovali princípy sociotechnickej perspektívy vo svojich štúdiách industriálnej demokracie, ako aj pri analýzach systémov sociálnych vzťahov technických systémov vo výrobnom prostredí.

Termín „sociotechnický“ vytvorili Trist a Bamforth (1951, s. 12). Použili ho na označenie organizácií, ktoré kládli dôraz na vzájomne prepojené fungovanie sociálnych a technických subsystémov, ako aj vzťahov organizácie ako celku k prostrediu, v ktorých pôsobí. Chápanie organizácie ako systému následne rozvinuli Trist a Emery z Tavistock Institute of London do sociotechnického modelu. Ako uvádza Armstrong (2007, s. 244), základným

princípom tohto modelu je, že v akomkoľvek systéme organizácie sú technické stránky vo vzájomnom vzťahu s ľudskými alebo sociálnymi stránkami. Organizácie sú tvorené ľuďmi, ktorí produkujú výroby alebo služby, pričom využívajú určité technológie (Pasmore a kol., 1982, s. 1182). Rozhodujúce sú vzájomné vzťahy medzi technickými procesmi transformácie vstupov na výstupy na jednej strane a organizáciou pracovných skupín a manažérskych štruktúr na druhej strane.

Nurminen (1987) označuje informačno-komunikačné technológie ako rozhranie medzi sociálnymi a technickými systémami v organizácii, pričom sociálnymi systémami chápe všetky prvky spojené s ľuďmi (postoje, zručnosti, správanie, hodnoty). Technické systémy zahŕňajú procesy, zadania a technológie potrebné na výkon činností organizácie.

Model organizácie zložený zo štyroch základných komponentov vytvorili Laudon a Laudon (2000, s. 75) a označili ho ako sociotechnický. Ako prvky modelu definovali ľudí, štruktúry, technológie a ciele. Z obsahového vymedzenia je zrejmá výraznejšia orientácia na technickú stránku organizácie. Coakes a kol. (2002, s. 11) doplnili uvedený model o piaty komponent, ktorým je prostredie a to tak vnútorné, ako aj vonkajšie.

Podľa nich prostredie významným spôsobom ovplyvňuje štruktúru organizácie, hodnoty a jej technologickú a technickú úroveň. Konštatujeme, že doplnením piateho prvku sa pôvodný model stáva vyváženejším z hľadiska sociotechnickej perspektívy napriek tomu, že absentuje výraznejšie prepojenie prostredia s ľudskými zdrojmi organizácie. [4]

Môžeme povedať, že sociotechnická perspektíva je v porovnaní s holistickým prístupom výstižnejším uhlom pohľadu na znalostný manažment. Holistický prístup, ktorý zdôrazňuje prvotnosť, nadradenosť celku voči jednotlivým častiam, zdôrazňuje celostné chápanie a nazeranie na javy a procesy.

Prednosť sociotechnickej perspektívy vidíme v tom, že vyvážene zahŕňa obe zložky – ľudskú a technickú a exaktne definuje ich obsah. Pri jej aplikácii je nutné zabezpečiť skutočné riadenie znalostí a nezužovať znalostný manažment len na získavanie nových údajov a informácií. Táto koncepcia zároveň vymedzuje komplex väzieb a vzťahov, ku ktorým dochádza pri interakcii oboch subsystémov, ako aj pri interakcii so subjektmi z vonkajšieho prostredia organizácie.

Vychádzajúc z uvedených záverov (s využitím syntézy znalostí získaných pozorovaním výskumov) formuluje D. Kokavcová ***novú paradigmu*** znalostného manažmentu takto*:*

- základnou orientáciou znalostného manažmentu je orientácia na ľudí ako nositeľov znalostí a tvorcov inovácií,
- znalostný manažment prispieva k rozvoju organizácie, k dynamizácii a vyššej efektivite procesov,
- implementácia a využívanie znalostného manažmentu má za následok zvýšenie počtu inovatívnych riešení,
- zavedenie a využívanie znalostného manažmentu vyžaduje zmenu organizačnej kultúry,
- ochota, dobrovoľnosť, dôvera sú pre procesy tvorby, výmeny a odovzdávanie znalostí nevyhnutnými podmienkami,
- pre procesy učenia sa, výmeny a odovzdávania znalostí treba vytvoriť organizačný rámec s vysokou úrovňou komunikácie, spolupráce a vzájomnej podpory,
- sociotechnický prístup v znalostnom manažmente zabezpečí jeho komplexnosť a previazanosť s ostatnými procesmi a činnosťami v organizácii,
- zavedenie a využívanie znalostného manažmentu v zmysle sociotechnickej perspektívy vytvorí predpoklad na formovanie nového organizačného konceptu. [4]

Organizácie 21. storočia existujú v prostredí ustavičných turbulentných zmien. Snaha byť úspešnými ich núti aplikovať nielen moderné technológie, ale aj progresívne manažérske prístupy, metódy techniky, reagovať na nové prúdy v manažmente. Znalostný manažment je jedným z nových smerov moderného manažmentu. Využívanie komplexného znalostného manažmentu s vyváženým dôrazom na obidve jeho stránky – sociálnu aj technickú – umožní vytvoriť organizáciu, ktorej procesy fungujú efektívnejšie, organizáciu ktorá vytvára väčšie množstvo inovácii, čím sa stáva konkurencieschopnejšou.

Jedinú možnosť, ako vytvoriť organizáciu prispôsobenú budúcnosti, organizáciu schopnú prežiť a úspešne fungovať, vidí Hamel v tom, že to bude organizácia prispôsobená človeku. V centre jej pozornosti a zároveň základným predpokladom jej úspechu budú ľudia ako nositelia znalostí (a to nielen manažéri a zamestnanci, ale aj obchodní partneri, zákazníci, vlastníci). Genéza

teórie manažmentu a znalostného manažmentu poskytuje presvedčivé dôkazy o pravdivosti tohto tvrdenia. [4]

2.10 Nástroje a metódy manažmentu poznatkov

V súvislosti s uvedeným poznaním je namieste otázka, aké metódy a nástroje manažmentu poznatkov môžeme v manažérskej praxi využiť. Podľa Ch. Collinsa tam patria tieto metódy a nástroje. [45]

Sebahodnotenie robíme za účelom spojenia tých, čo vedia, s tými, ktorí potrebujú vedieť. Sebahodnotenie prebieha tak, že hodnotíme úroveň kompetencie v jednotlivých oblastiach či už zamestnancov alebo organizačných jednotiek. Sebahodnotenie je smerom k ďalšiemu vzdelávaniu.

Na základe výsledkov sebahodnotenia vytvárame diagram, z ktorého vyplynie, kto je v čom dobrý, kto môže pomôcť s učením a naopak, kto sa potrebuje učiť. Spojením výsledkov všetkých jednotiek uvidíme, ako sme na tom celkovo vedomostne v celej organizácii a tento diagram môžeme využiť ako strategický plánovací nástroj. Následne do grafu zanesieme pre každú organizačnú jednotku údaje, kde by sme vzhľadom na naše ciele chceli byť. Toto porovnávame s celkovým hodnotením kompetencií organizácie a hodnotením jednotlivých organizačných jednotiek. Tam, kde sú najväčšie rozdiely medzi potrebou vedomostí v jednej jednotke a kompetenciou v jednotke inej je najväčší potenciál na zdieľanie poznatkov.

Učenie sa od iných (pred akciou) – praktickými nástrojmi v tomto procese sú asistencia a asistenčná schôdza. V rámci nich sa pred začatím akcie zdieľajú skúsenosti týkajúce sa konkrétneho problému alebo projektu. Získavajú sa vedomosti z prostredia mimo vlastného tímu, identifikujú sa možné prístupy a nové smery riešenia, rozvíjajú sa kontakty medzi zúčastnenými.

Učenie sa v priebehu akcie – na učenie sa v priebehu akcie slúži metóda AAR (after action review). Dochádza k nej po vykonaní určitej úlohy v procese, kde sa analyzuje, čo sa spravilo správne, čo nie, kde sú slabé miesta, kde je priestor na zlepšenie.

Učenie sa po akcii – v rámci učenia sa po akcii sa uplatňuje proces retrospekcie. Je to hodnotiaca schôdzka po dokončení projektu. Ide do väčšej hĺbky ako metóda AAR. V retrospekcii sa vracia k cieľom a výsledkom projektu, prechádza sa projekt krok za krokom, zisťuje sa, čo išlo dobre, prečo veci fungovali a tieto vedomosti sa formulujú ako rady pre budúce použitie.

***Prepojenie na ľudí* – zdroje poznatkov –** úspech vo veľkej miere závisí na tom, či sa nám podarí získať tých správnych ľudí pre zdieľanie vedomostí. Za týmto účelom je dôležité poznať profily ľudí, tímov a organizačných jednotiek. Vhodným nástrojom sú adresáre, kde je možné tieto informácie získať.

***Pracovné siete a komunity* – poznatkov**, ktoré pre prácu potrebujeme, sa v organizácii často nachádzajú. Komunita má za účel pomôcť tieto poznatky odhaľovať a zdieľať.

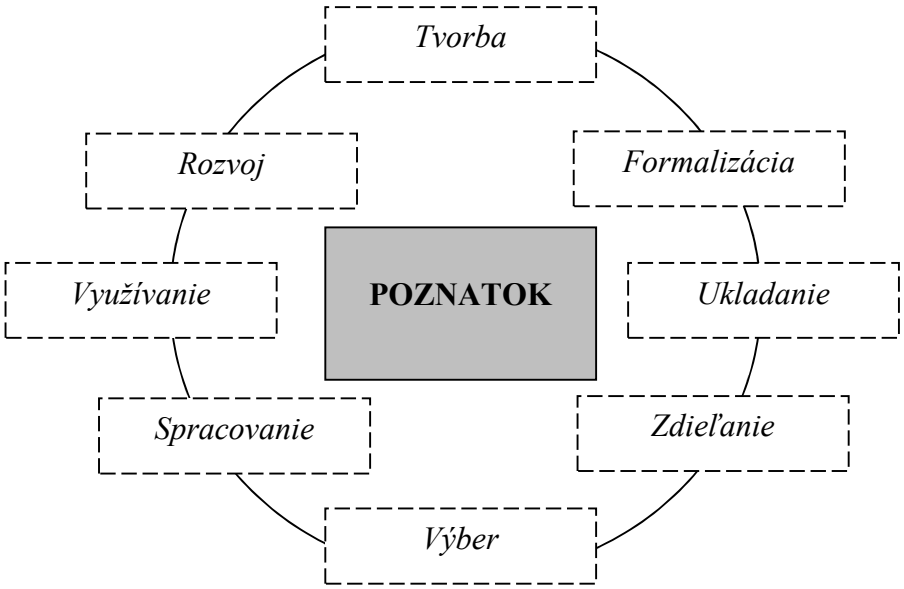
Ďalšie rozvíjanie schopností organizácie v oblasti manažmentu poznatkov si vyžaduje úsilie, ktoré je vhodné sústrediť hlavne na tieto oblasti:

- *angažovanosť medzi všetkými zúčastnenými,*
- *vytváranie povedomia o manažmente poznatkov,*
- *konsolidácia aktivít na základe holistického modelu,*
- *začlenenie manažmentu poznatkov do procesov,*
- *naučiť fungovať pracovný tím bez pomoci centrálneho tímu pre manažment poznatkov.*

2.11 Prínos manažmentu poznatkov a jeho výhody pre organizáciu

Zaberá sa riadením poznatkov (odhaľovaním už exitujúcich poznatkov, prípadne tvorbou nových, následnou formalizáciou, ukladaním, šírením, zdieľaním, výberom, spracovaním, využívaním, rozvojom a hodnotením ich účinnosti pomocou spätnej väzby).

Jeho súčasťou je tiež podpora vzájomnej komunikácie, kooperácie, vytvorenia priateľského nekonkurenčného prostredia pre šírenie vedomostí. Môžeme charakterizovať, že manažment poznatkov sa prelína všetkými manažérskymi činnosťami. *Cieľom manažmentu poznatkov je mať k dispozícii správne poznatky v správnom čase.*



Obrázok 18 Proces riadenia poznatkov
Zdroj: Belan, Ľ., a kol.: 2011 s.41

Prínosy manažmentu poznatkov pre organizáciu

Ak chceme úspešne implementovať tento manažment do organizácie, potrebné je využívať pri tom rôzne manažérske postupy, metódy a techniky (induktívne a deduktívne metódy, techniky časového manažmentu a metódy na rozhraní manažmentu a psychológie), ktoré dôsledne podporia zavádzanie tohto do organizácie. Úspešným zavedením tohto manažmentu sa prejavuje najmä v týchto konkrétnych prínosoch. ***Prvé typy* prínosov,** ktoré majú vzťah k manažmentu poznatkov (na základe realizácie týchto procesov, využívanie technológií):

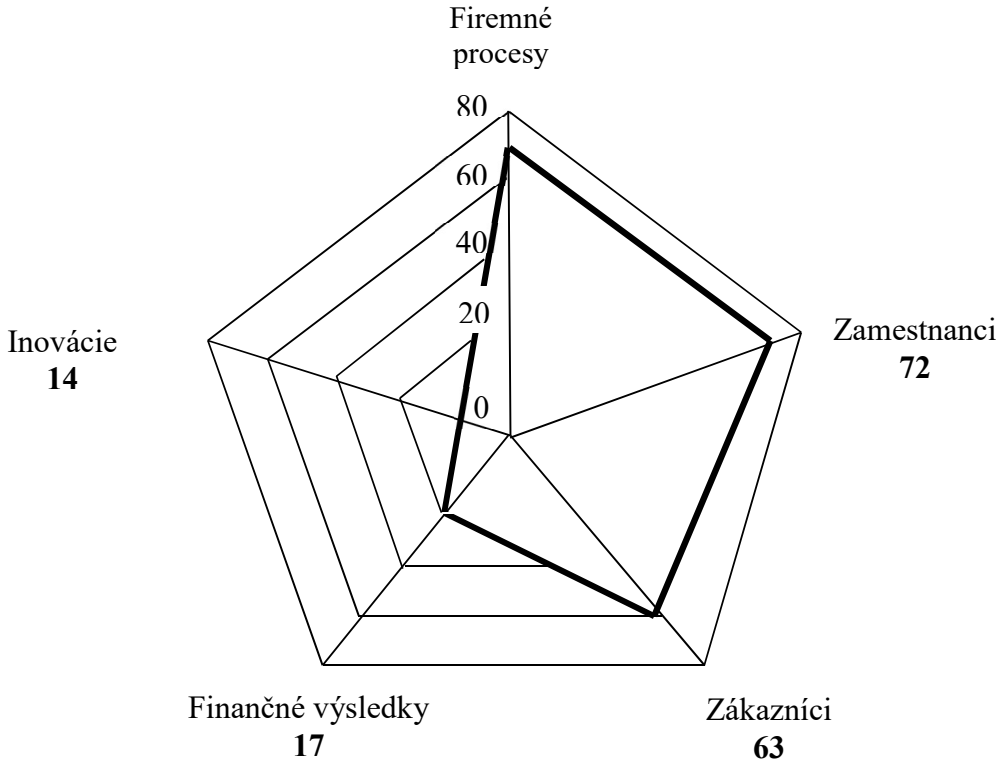
- zlepšenie zdieľania poznatkov a kooperácia medzi zamestnancami organizácie,
- rozširovanie najlepších praktík v organizácii,
- zlepšenie učenia sa v organizácii, zlepšenie kvality projektov a inovácií,
- zdokonalenie vzťahov s externým prostredím (zákazníci, konkurencia, a pod.),
- pripravenosť reagovať na neočakávané udalosti a schopnosť zvládnuť naliehavé a krízové situácie. [10]

***Druhé typy* prínosov** sú spojené so základnými cieľmi organizácie – konečným cieľom manažmentu poznatkov je zlepšenie fungovania organizácie a dosiahnutie kvalitnejších výkonov:

- zvýšenie výkonnosti organizácie,
- zníženie nákladov – zavedenie nových spôsobov práce,
- vytváranie nových príležitostí, a pod.

Na základe prieskumu založeného na analýze 48 spoločností, ktoré boli členmi Nemeckej asociácie (German Association for Knowledge management – http://www.wisensmanagementgesellschaft.de) alebo Švajčiarskeho fóra (Swiss Knowledge management Forum – http://www.swisskmforum.ch), bolo cieľom prieskumu stanoviť prínosy spojené so zavádzaním vedomostného manažmentu. Prieskum sa realizoval na základe štyroch kategórií prevzatých zo systému Balenced Scorecard, ktorými sú: *učenie a rast, firemné procesy, zákazníci a finančné výsledky*. [46, 47]

Kategória učenie a rast bola rozdelená do samostatných kategórií z názvom inovácie a zamestnanci. Výsledkom tvrdenia je načrtnutý počet prínosov v jednotlivých kategóriách v nasledujúcom obrázku.



Obrázok 19 Prínosy zo zavedenia manažmentu poznatkov
Zdroj: Kaplan, R. S, Norton, D. P.: 1996

Obdobným spôsobom sú prínosy zo zavedenia manažmentu poznatkov nadefinované v kategóriách procesov v organizácii (akcelerácia procesov, zníženie nadbytočnosti procesov, využitie interných poznatkov, redukcia nákladov, zvýšená transparentnosť procesov, zvýšená produktivita, úspora času

a rutinnej práce, zníženie chýb), zamestnanci (najväčšiu rolu hrá zvýšenie motivácie, zväčšenie databázy poznatkov, skrátenie adaptačnej doby, zlepšenie tímovej práce, zvýšená rýchlosť organizačného učenia sa) a zákazníci (zvýšenie kvality výrobkov a služieb, lepšia komunikácia so zákazníkmi, zvýšenie spokojnosti zamestnancov). V oblasti finančných výsledkov najväčšie prínosy sú v kategórii zvýšenia obratu, zlepšenia riadenia rizík a zníženia administratívnych nákladov.

Z uvedeného vyplýva, že medzi ***najvýznamnejšie prínosy implementácie tohto manažmentu*** podľa Hamela a Breena [47]patria:

- úspora času a nákladov, minimalizácia administratívnych činností, zlepšenie informačných tokov, prehľadu, transparentnosti,
- zlepšenie kvality vzťahov so zákazníkmi a dodávateľmi,
- zlepšenie procesov a zákazníckych služieb,
- zlepšenie rozhodovacích procesov,
- zlepšenie tvorby stratégie spoločnosti, plánovania a kontroly,
- zvýšenie hodnoty spoločnosti a objavenie nových príležitostí v organizácii,
- vytvorenie synergie medzi jednotlivými odbormi,
- zvýšenie výkonnosti zamestnancov,
- zníženie fluktuácie zamestnancov, transferu znalostí medzi zamestnancami a celkovej atmosfére v organizácii,
- zlepšenie zručností a znalostí zamestnancov a tiež efektivita výroby a produktivita práce,
- zlepšenie konkurencieschopnosti a rozvoja obchodu, služieb, a pod.

Meranie, investície a prínosy manažmentu poznatkov pre organizáciu

Tento manažment má výrazný vplyv na dosahované výsledky v organizácii. Investície vynaložené v prospech poznatkov meriame predovšetkým z hľadiska kontroly a hodnotenia vynaložených prostriedkov. Na meranie poznatkov a intelektuálneho kapitálu je možné využiť tieto nástroje:

- ***Pavúk*** (lúčovitý graf) s ukazovateľmi ako inovatívnosť, reakcie schopnosť organizácie.
- ***Balanced Scorecard (BSC)*** – je to nástroj, ktorý pomáha organizáciám prepájať strategické ciele s operatívnymi činnosťami a umožňuje ich meranie, BSC prepája víziu a stratégiu organizácie a sleduje výkony organizácie v štyroch komponentoch (zákazníci, finančné ciele, znalosti,

procesy). Hlavným cieľom BSC je prepojiť ciele v spomínaných komponentoch a stanoviť váhu pre jednotlivé ukazovatele.

- ***Scandia Navigator*** – sleduje výkony v piatich oblastiach (finančnej, zákazníckej, zamestnaneckej, procesov, obnovy a rozvoja).
- ***Value Chain Scorecard*** – pokus zachytiť ekonomické procesy, pomocou ktorých organizácia vytvára finančné hodnoty, používa sa ako doplnok k existujúcemu finančnému výkazníctvu. Existuje desať ekonomických procesov, ktoré sú rozdelené do troch širších kategórií – kvantifikovateľné (výskum a učenie), štandardizovateľné (implementácia) a komerčné využitie (jasný význam pre užívateľa – jasný vzťah medzi ukazovateľom a rastom produktivity).
- ***Tobinov ukazovateľ q – q*** = trhová hodnota aktív/účtovná hodnota aktív (náklady na nahradenie aktív), poukazuje na znalostnú vyspelosť organizácie.
- ***Vedomostná intenzita*** – je sprostredkovaným ukazovateľom, vypovedajúcom o nárokoch odvetví a organizácie na vedomosti alebo intelektuálny kapitál. Dá sa merať niekoľkými spôsobmi, napríklad pomocou nákladov a na rozvoj a výskum, sledovaním inovácií – pomocou percent z predaja nových výrobkov a patentov, percentom znalostných zamestnancov (expertov, technikov, výskumníkov) v organizácii a ďalšie.
- ***Blue Ocean Strategy*** – v preklade znamená stratégie modrého oceánu. Ide o metódu tvorby obchodnej stratégie organizácie ktorú popísali v rovnomennej knihe W. Chan Kima Renée Mauborgne (2005). Blue Ocean Strategy je založená na myšlienke, že každá organizácia môže dosahovať vyšší zisk vytváraním novej služby (produktu) na základe dopytu v nekonkurenčným trhu (tzv. modrom oceáne) oveľa ľahšie než súperením s konkurenciou na existujúcich trhoch. Obsahuje metodický postup tvorby hodnotových inovácií, vytváranie a využívanie nového trhového priestoru pre dopyt. Silne sa v tom opiera o kreativitu a inovatívnosť prístupov pri hľadaní nových trhov a príležitostí. Popisuje celý rad koncepčných a pritom praktických nástrojov, vhodných na použitie v organizáciách verejného sektora, ktoré sú vhodné pre systematické vyhľadávanie a využívanie tzv. modrých oceánov, čo je metafora pre nové trhové príležitosti a nesúťažné trhy.

L. Mládková charakterizuje, že dnes sú už známe dôvody, prečo je potrebné investície do znalosti a intelektuálneho kapitálu merať. Súvisí to najmä s kontrolou, s hodnotením prostriedkov vynaložených na manažment znalostí, to znamená, či investície do znalostí boli úspešné a priniesli očakávané výsledky alebo nie.

Učenie – manažéri musia mať spätnú väzbu, ktorá im pomôže odhaliť odchýlky, bez ktorých nezistia, či pracujú so znalosťami správne alebo nie. V súvislosti s meraním znalostí a intelektuálneho kapitálu sú známe aj niektoré problémy ako napríklad:

- investície do hmotných aktív sa účtujú podľa svojej zriaďovacej hodnoty a postupne sa odpisujú,
- investície do znalostí (ak nejde o technológiu), sú investície do nehmotných aktív,
- súčasné finančné výkazy nedokážu zachytiť ako sa tieto investície pretvárajú do novej hodnoty,
- v EÚ bol vytvorený tím, ktorý má hľadať riešenie vyššie uvedených problémov, tento závažný problém bude musieť byť riešený zmenou právneho - legislatívneho rámca. [5]

Výhody – manažmentu poznatkov

Manažment poznatkov je činnosť, ktorej cieľom je zaistiť, aby správni ľudia mali v správnu chvíľu tie správne vedomosti. *„Manažment poznatkov – Knowledge Management“ je nová kategória moderného riadenia*, kde už nejde iba o obyčajné hromadenie formalizovaných informácií, ale o pokrytie konkrétnych potrieb reálneho procesu riadenia a zaisťovania všetkých, pre organizáciu dôležitých funkcií***. Je založený na komplexe relevantných údajov, informácií, poznatkov, a s nimi súvisiacich činností vzťahujúcich sa k určitej problematike v organizácii.*** Obsahuje súbor metód a postupov na prácu a riadenie predovšetkým neformalizovaných poznatkov, ktoré sú v organizácii k dispozícii, a ktoré sa nachádzajú v hlavách ľudí.

Manažment poznatkov ako **progresívny trend rozvoja** – koncept manažmentu, alebo ako rýchlo sa rozvíjajúca disciplína, je založený na práci s poznatkami, zhodnotenými informáciami, ktoré sú však výsadnou doménou ľudí a sú intelektuálnym kapitálom (potenciálom) organizácie. [13]

L. Mládková uvádza, že znalostný manažment **je *praktická disciplína*,** ktorá vznikla v praxi a je s praxou silne previazaná, dnes manažérom ponúka:

- definíciu znalostí,
- dve základné stratégie riešenia znalostí,
- vytypovanie kľúčových znalostných zamestnancov,
- identifikovanie, kde sa v organizácii nachádzajú dôležité znalosti,
- spriechodnenie komunikačných a znalostných kanálov,
- nástroje na riadenie a kontrolu znalostí a intelektuálneho kapitálu v organizácii. [5]

Prínosom znalostného manažmentu pre organizáciu v súčasnom svete sú najmä tieto argumenty:

- rastie vnútorná kvalita,
- zlepšuje sa orientácia na zákazníka,
- rastie konkurencie schopnosť organizácie,
- rastie inovatívna kapacita organizácie. [5]

Manažment poznatkov prináša organizáciám mnoho zmien. Medzi oblasti, v ktorých dochádza zavedením a využívaním manažmentu poznatkov k najvýznamnejším zmenám, zaradili Alavi a Leidner tieto:

- ***Oblasť komunikácie*** – zrýchlenie, skvalitnenie komunikácie, zvýšenie záujmov o prezentáciu vlastných názorov, zvýšenie zainteresovanosti zamestnancov na komunikácii.
- ***Efektívnosť práce*** – skrátenie času na vytvorenie inovácií, zvýšenie produktivity práce, skrátenie času na riešenie problémov, zvýšenie efektivity organizácie ako celku.
- ***Oblasť financií*** - zvýšenie obratu, zníženie nákladov.
- ***Oblasť marketingu*** – rozšírenie a skvalitnenie poskytovaných služieb zákazníkom, výrazná orientácia zákazníka, zavedenie cieleného marketingu. [48]

Manažment poznatkov je reakciou na vznik nového spôsobu tvorby bohatstva založeného na informáciách a poznatkoch, je skutočnosťou a logickým vyústením vývoja nových prístupov v manažmente. Jeho implementácia zabezpečuje organizáciám udržanie sa v súčasnom turbulentnom prostredí, ktorého základným prejavom sú ustavičné zmeny. O tom, že manažment poznatkov nie je módnou vlnou v manažérskej teórii a praxi, svedčí skutočnosť, že vedomosti sa stali základom konkurenčnej výhody.

Organizáciám, ktoré dokážu s poznatkami a ich nositeľmi efektívne pracovať, patria popredné miesta v hodnoteniach ekonomicky úspešných subjektov.

Ďalšie tvrdenia dokumentujú výsledky mnohých výskumov realizovaných v zahraničí. Podľa D. Kokavcovej ***najvýraznejším prínosom zavedenia znalostného manažmentu je pre organizáciu v oblasti inovácií***. Ide tak o zlepšenie procesov, zvýšenie úrovne produktov a služieb, ako aj o vytvorenie efektívnejších spôsobov a technológií výroby. Miera úspechu znalostného manažmentu je priamo úmerná množstvu výstupov výrobkov alebo služieb, založených na inováciách. Ak chcú organizácie zvýšiť výkonnosť a množstvo inovácií, je nutné zvyšovať kvalitu procesu vzdelávania, a to nielen jednotlivcov, ale aj organizácie ako celku (*Expert Perspectives and Analysis on Knowledge management,* 2005). Organizácie, ktoré sú schopné vytvoriť prostredie vhodné na efektívnu výmenu znalostí, dosahujú výrazne vyššiu produktivitu práce ako tie, ktoré nie sú pri výmene znalostí až také úspešné (Inkpen-Tsang, 2005). Výskum dosahov implementácie knowledge mangementu zrealizovali v roku 2005 americké spoločnosti ALM Research and Curve Consulting (Rusanow, 2006). Subjektmi bolo viac ako sedemdesiat amerických a svetových právnických organizácií. Výskum sa týkal širokého spektra tém patriacich do znalostného manažmentu, organizačnej kultúry, používaných techník, merateľných hodnôt, ako aj vzťahov so zákazníkmi. Medzi najvýznamnejšie zistenia uvedeného výskumu zaraďujeme tieto:

- organizácie považujú znalostný manažment za kritickú funkciu, jeho procesy sú vnímané izolovane,
- nie je dostatočné prepojenie aktivít znalostný manažment s ostatnými procesmi a činnosťami,
- stratégia implementácie znalostného manažmentu je len formálnou a deklarovanou,
- organizácie uplatňujú centralistický prístup, k znalostnému manažmentu,
- málo pozornosti sa venuje ľudským zdrojom,
- organizačná kultúra nedostatočne podporuje procesy znalostného manažmentu. [4]

Podľa Závarskej (2005, s. 54-60) *manažmenty slovenských organizácií nedoceňujú dôležitosť informácií a znalostí pri získaní a udržaní konkurencieschopnosti. Záujem manažérov sa sústreďuje na finančný kapitál a činnosti prinášajúce krátkodobý efekt*. Paradoxom je fakt, že mnohí zamestnanci sú pre organizácie cenným zdrojom znalostí len preto, že nie sú

ochotní ich ďalej odovzdávať. ***Prístup slovenských organizácií ku znalostnému manažmentu je skôr problémom organizačným a kultúrnym, než technickým***. Väčšina slovenských organizácií disponuje postačujúcou technologickou základňou na implementáciu a využívanie znalostného manažmentu. ***Prekážkami, ktoré bránia jeho úspešnému zavádzaniu do podnikateľskej praxe, sú najmä neochota ľudí vymieňať a odovzdávať znalosti, neochota realizovať zmenu, strach zo straty svojej pozície v dôsledku poskytnutia relevantných informácií iným zamestnancom a v neposlednom rade aj nedôvera voči výsledkom projektov zavádzania znalostného manažmentu***. Úspešné sú tie organizácie, ktoré dokázali prejsť do izolovaných iniciatív a jednorazových akcií v celej organizácii. Autorka udáva obdobie troch až piatich rokov, ktoré je potrebné na vytvorenie efektívnej organizačnej kultúry, podporujúcej výmenu a odovzdávanie znalostí a využívanie znalostného manažmentu v každodennej činnosti organizácie.

Význam organizačnej kultúry a jej vplyv na prácu so znalosťami v organizácii dokumentujú výsledky výskumu realizovaného na vzorke 140 slovenských organizácií v roku 2005 (Čarnický - Mesároš, 2006). Respondenti v takmer polovici skúmaných organizácií uvádzali, že výmena a odovzdávanie znalostí sa realizuje na báze dobrovoľnosti a na základe neformálnych vzťahov a väzieb napriek skutočnosti, že väčšina zo zúčastnených organizácií má vypracované organizačné normy zamerané na zber, triedenie a uchovávanie informácií a znalostí. Autori definujú výmenu a odovzdávanie znalostí ako proces na báze ochoty. V tomto procese jednotliví zamestnanci poznajú hodnotu znalostí, ktorými disponujú, vedia, akým spôsobom ich využiť, v akom čase, na akom mieste a v akej forme ich poskytnúť iným subjektom (spolupracovníkom alebo vedeniu organizácie). ***Ochota a dobrovoľnosť sú rozhodujúcimi prvkami určujúcimi efektívnosť výmeny znalostí***. Tieto prvky však musia byť pevnou súčasťou organizačnej kultúry. [4]

K podobným výsledkom dospeli vo svojich výskumoch aj americkí autori Alavi a Leidner (2001), ktorí podnikovú kultúru v organizácii považujú za rozhodujúci predpoklad úspešnej implementácie a využívania znalostného manažmentu. Štúdia realizovaná v Českej republike (Mládková, 2004) tiež dokázala vzájomnú súvislosť medzi kultúrou organizácie a spôsobom výmeny znalostí, s výrazným vplyvom na efektívnosť organizácie.

Komparácia procesov implementácie znalostného manažmentu na Slovensku a v zahraničí, ktorú vo svojej práci ponúka Hrubizna (2009) priniesla zaujímavé zistenia. ***V organizácii akceptujúcej znalosti ako rozhodujúci faktor ekonomickej úspešnosti a ďalšieho vývoja je nevyhnutnosťou zmena v myslení ľudí a zmena organizačnej kultúry***. Nie každá organizačná kultúra umožňuje efektívnu výmenu znalostí. V organizáciách, kde prevláda pracovný proces spojený s dôverou, akceptovaním chýb, tímovou prácou, dobrou komunikáciou, spoločným jazykom, ochotou riskovať a prijímať nové myšlienky a nápady, so schopnosťou počúvať a pomáhať, s oceňovaním poskytovania znalostí, sú priaznivejšie predpoklady na vzájomnú výmenu znalostí.

Znalostný manažment nie je aktívnou súčasťou riadenia organizácií. To je jeden z poznatkov, ku ktorým sme dospeli na základe komparácie a syntézy výsledkov ďalších výskumov realizovaných na Slovensku (Mesároš, 2005, s. 55-60; Liberko-Malák, 2006, s. 879-883) a v Čechách (Mládková, 2004; Vymetal, Diačiková, Váchová, 2005; Truneček, 2003).

Aj organizácie, ktoré aplikujú prvky znalostného manažmentu, to často robia nesystematicky a neuvedomelo. Zamestnanci, ale aj veľká časť manažérov za znalostný manažment považuje len vzdelávanie alebo využívanie informačno-komunikačných technológií pri práci s informáciami**. *Bariérami tvorby a odovzdávania znalostí*** *sú predo*všetkým strach zo zneužitia znalostí, strata statusu, obava z nepochopenia odovzdávanej znalosti, nevedomosť o tom, že danú znalosť potrebuje aj niekto iný, neexistencia vzájomnej dôvery. [4]

3 MANAŽMENT POZNATKOV V PODMIENKACH VYSOKOŠKOLSKÉHO VZDELÁVANIA

Z predchádzajúcich kapitol tejto monografie je potrebné aplikovať teoretické základy manažmentu poznatkov do vysokoškolského vzdelávania. V našom prípade ide o implementáciu manažmentu poznatkov do vysokoškolskej vzdelávacej inštitúcii akou je bezpochyby naša „alma mater“.

3.1 Prečo je potrebné manažovať poznatky v podmienkach AOS?

V Akadémii ozbrojených síl generála M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši si v poslednej dobe zdôrazňujeme fakt, že dnes sa už v modernom manažmente často hovorí o znalostnej (vedomostnej) spoločnosti, znalostnej (vedomostnej) ekonomike, o vyspelých organizáciách a najnovšie aj o manažmente poznatkov. Tento druh manažmentu chápeme ako jeden z ďalších smerov budovania *konkurencieschopnosti organizácie* avšak "*na báze mäkkých faktorov*" (aby schopní ľudia boli ochotní odovzdávať výkon – angažovaní, a mali k tomu potrebné informácie a poznatky). Uvedomujeme si to aj v podmienkach Katedry manažmentu AOS. Touto publikáciou chceme upriamiť pozornosť záujemcov (ľudí, kolegov, študentov, účastníkov kariérnych kurzov) manažérsky orientovaných na málo prebádanú problematiku manažmentu poznatkov.

Z predchádzajúcich tvrdení v predošlých kapitolách vyplýva, že v súčasnom manažérskom svete, aby aj naša organizácia v 21. storočí prežila, mala by byť pripravená budovať svoju organizáciu ako "*konkurencieschopnú*". Záleží to od vyspelosti jej ľudí a hlbokom poznatkovom zdôvodnení jej súčasných činností a procesov na riadenej báze poznatkov a najmä na cielenom riadení procesov získavania, zdokonaľovania a využívania samotných poznatkov. Dnes, v 21. storočí, potrebujeme poznatky identifikovať, zdokonaľovať, skladovať a distribuovať no najmä využívať a to lepším spôsobom ako ostatní, aby sme dosiahli konkurenčnú výhodu. Tieto argumenty sú predmetom záujmu ***manažmentu poznatkov*** (knowledge management) podľa I. Burgera.

Čo nás vlastne na poznatkoch zaujalo?

V úvode treba povedať, že z pohľadu AOS by nás mohla zaujímať predovšetkým využiteľnosť pre akademické a vojenské ciele. Ak sa nad tým hlbšie zamyslíme napadajú nás otázky, ako napr.:

- Ako môžeme získavať poznatky pre efektívnejšie vedenie vysokej školy?
- Ako sa dajú v našich podmienkach poznatky prenášať?
- Ako ich môžeme získavať a distribuovať tak pre manažérov, ako aj pre zamestnancov?
- Ako ich môžeme využívať pre naše ciele v rámci AOS?
- Ako ich môžeme vylepšovať a inovovať?
- Ako ich môžeme vytvárať? A pod.

Vysoké školy na Slovensku by mohli súťažiť s ostatnými vysokými školami o. i. vo všetkých zmienených parametroch – *"kto dokáže najlepším spôsobom potrebné poznatky rozpoznať, transportovať, uchovať a využívať pre svoje ciele?"*

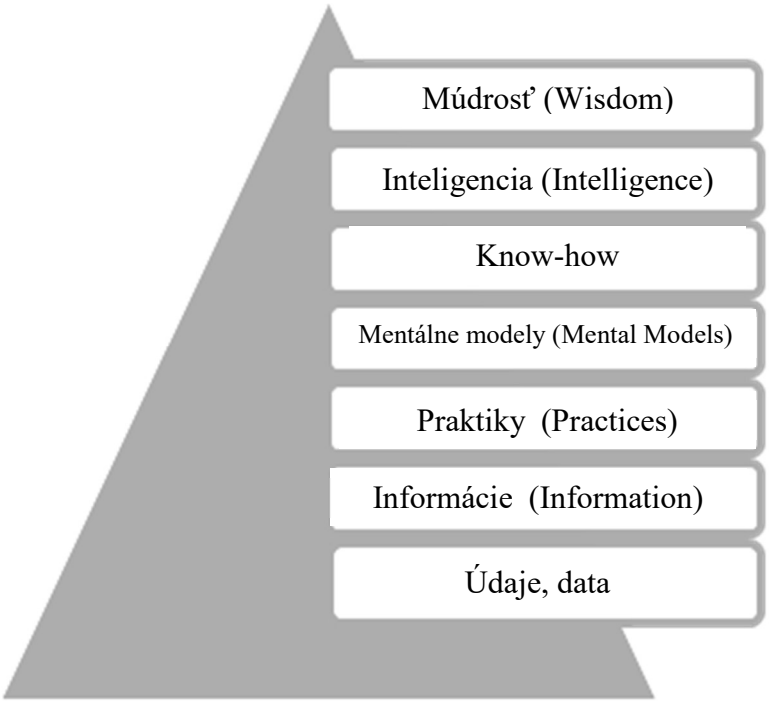
V súvislosti s neustálym vývojom manažmentu poznatkov je zaujímavý prístup autorov v časopise pre rozvoj riadiacich zamestnancov „Manažér" 2010-2011, ktorí sa venujú problematike manažmentu poznatkov. Tento prístup z manažérskeho prostredia v organizáciách 21. storočia, je efektívne využiteľný aj v podmienkach AOS.

Pravdepodobne k tomu budú potrebné aj tvrdé prostriedky (informatického typu), rôzne špecifické postupy a know-how pre nehmatateľné poznanie. Preto je nevyhnutné vytvoriť potrebnú organizačnú kultúru - prostredie, kde šírenie, zdieľanie a výmena sú bežným javom. Ak sa rozhodneme ísť touto cestou, môžeme získať rovnaké porozumenie zámerom, cieľom a stratégii v organizácii v celom manažmente a stotožníme sa so zvolenými cestami. Postupovať budeme tak, že:

- budeme zdieľať rovnaké hodnoty a ciele, robiť produktívne rozhodnutia, máme rovnaké manažérske know-how, zosúladiť zložky organizácie vertikálne a horizontálne medzi riadiacimi úrovňami, aj medzi procesne kooperujúcimi oddeleniami,
- budeme zdieľať rovnaké mentálne modely riadiacich a produkčných procesov, dosiahnuť vynikajúcu produktivitu a kvalitu,

- budeme vytvárať a používať pokročilé riadiace a produkčné praktiky (know-how), vytvoriť organizačnú kultúru a klímu výkonnosti,
- budeme zdieľať, komunikovať so zamestnancom, prežívať prístupy a konanie v súlade s našimi hodnotami, stabilizovať cenných zamestnancov a dostatočne výkonných, dosiahnuť jasnú konkurenčnú výhodu.

Podľa I. Burgera buduje *poznatková organizácia* svoju existenciu poznatkovej vyspelosti svojich zamestnancov, na hlbokom poznatkovom zdôvodnení svojich činností a procesov, na riadení na báze poznatkov a na cielenom riadení procesov získavania, zdokonaľovania a využívania samotných poznatkov. Preto používa najmä poznatky, ktoré podľa neho je možné zobraziť v tzv. *poznatkovej pyramíde*, pričom sedem uvedených kategórií poznatkov vzájomne súvisí, sú navzájom prepojené a tvoria hierarchiu. [14]



Obrázok 20 Poznatková pyramída
Zdroj: Burger, I.: 2011

Poznatkovú pyramídu tvorí hierarchická štruktúra siedmich typov poznatkov (knowledge), ktoré sa vzájomne odlišujú a súčasne aj nadväzujú. Ide skôr o tieto *špecifické kategórie tvoriace význam pojmu poznatok.* Jednotlivé kategórie poznatkov sú definované takto:

Údaj – špecifikuje kvantitatívny alebo kvalitatívny rozmer skutočnosti, javu alebo modelu (100° C, 15-30 %, tri mesiace), ale aj *označenia* ekonomická

perspektíva, procesná perspektíva, perspektíva rozvoja a rastu – *názvy,* nevieme, čo presne údaje znamenajú, kým nepoznáme ich význam. Údaje sú uložené na nosiči, v počítači na disku, na DVD, papieri, aj v ľudskej pamäti.

Informácia – ak údaj interpretujeme tým, že ho dáme do kontextu, získame informáciu, ktorá je interpretovaným sumárom, údajom (voda za normálneho tlaku vrie pri teplote 100° C, skúšobná doba môže byť dohodnutá na tri mesiace, a pod.). Informácie môžu byť použité na tvorenie riadiacich rozhodnutí alebo na riešenie odborných problémov a v tom je ich hodnota – *obyčajne informácie opisujú stav skutočnosti*. Aby sme informáciu dobre využili potrebujeme poznať najmä príčinné nadväznosti a zákonitosti v príslušnej danej oblasti.

Praktiky – sú často používané prístupy, konania, postupy, procesy, ale aj myšlienkové pochody. Charakteristické je ich opätovné využívanie – pracovné inštrukcie, a pod. Zúčastnení to niekedy považujú za samozrejmé, ani si neuvedomujú, že často ide len o možné reakcie v danej situácii. Niekedy sú praktiky explicitné (Explicit Knowledge) – proces je predpísaný na papierovom nosiči, alebo na elektronickom nosiči. Praktiky cestnej premávky sú explicitne vo vyhláške. Niekedy sú naopak praktiky tacitné (Tacit Quiet Knowledge) skryté, tiché – potom dotyčný o svojich praktikách rozmýšľa a nehovorí – necíti potrebu o nich hovoriť, alebo sa na ne nikto nepýta.

Mentálne modely – myšlienkový model je odrazom skutočných zákonitostí sveta v našej mysli. Sledujeme opakujúce sa skúsenosti a z toho vyvodzujeme, že ide o zákonitý výsledok príčiny. Preto mentálne modely vyjadrujú kauzalitu v reálnom svete, napr. *"introvert najprv o vecí musí porozmýšľať až potom dá odpoveď a preto hovorí menej až keď má pripravený názor, extrovert potrebuje na vytvorenie svojho názoru hovoriť a preto hovorí viacej, ak príde podnet – nový problém*". Ak určitú zákonitosť odhalíme, môžeme vytvoriť mentálny model skutočnosti, ktorý túto zákonitosť vyjadruje. Pozor treba dávať aj *na nesprávne mentálne modely,* napr. *"ak zvýšime daňové zaťaženie o 20 %, štát vyzbiera o 20 % vyššiu masu daní, klesne však podnikateľské odhodlanie a navyše niektoré subjekty sa pokúsia o krátenie daní". Najväčšia sila mentálnych modelov je v tom,* že umožňuje mentálne (myšlienkové) experimentovanie a tým predvídanie následkov. Chce to však laborovať s mentálnym modelom a tvoriť mentálne typové scenáre typu: aké by boli dopady, keby sme išli touto cestou a aké by to bolo, keby sme urobili iné rozhodnutia. Najsilnejším negatívom mentálnych modelov je, že sa stávajú

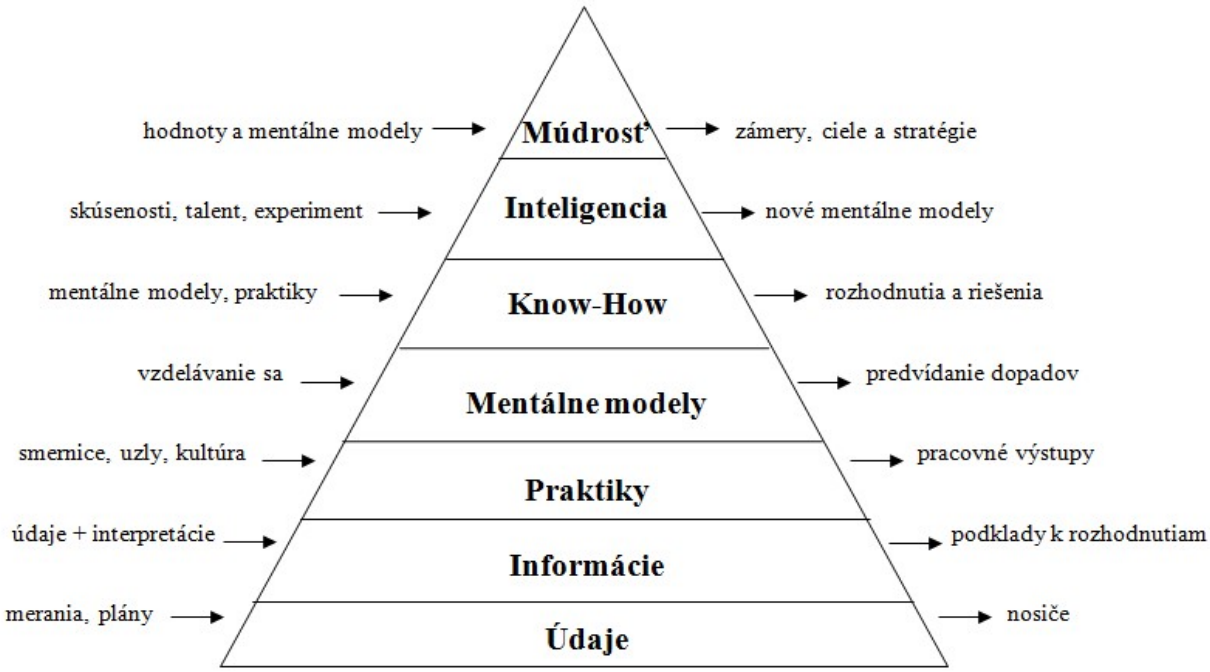
filtrom pri získavaní nových poznatkov (to bude náhoda, to je chyba v meraní, ten človek to hodnotí chybne, a pod.). Súvisí to s tým, že často neprijmeme fakt, ktorý protirečí nášmu overenému mentálnemu modelu, radšej fakt prispôsobíme ako by sme zmenili mentálny model. Niekedy dokážu byť neužitočné pre učenie, pre uvažovanie sú veľmi potrebné.

Know-how – je schopnosť využívať rozličné praktiky alebo mentálne modely na optimálne vyriešenie širšieho okruhu problémov (optimálne vzhľadom na určité kritérium, cenu, čas). Podmienkou je, že disponujeme rozličnými mentálnymi modelmi a praktikami, z ktorých si môžeme vyberať. Je to vlastne schopnosť riešiť komplexne manažérske, technologické alebo odborné problémy nasadením vhodne vybraného postupu. Know-how je najčastejšie založený na báze viacerých mentálnych modelov, ktoré sú kombinované a spájané ad hoc podľa povahy a komplexnosti daného problému, napr. "*ak potrebuješ od kolegu získať názor na istú vec, najprv rozpoznaj, či ide o introverta alebo extroverta. Introvertovi daj viac času, aby si v pokoji vytvoril názor a žiadaj odpoveď až potom, Urobíš dobre, ak ho necháš pri rozmýšľaní samého. Pri extrovertovi, daj dohromady viac ľudí, predostri problém, začni diskusiu, nechaj ich hovoriť, vizualizuj priebeh diskusie a diskusia začne konvertovať k výsledku, formuluj závery a získaj čo možno najväčší konsenzus prítomných, aby sa so závermi stotožnili a žiadaj odpoveď až potom" – je vhodné využiť organizačnú stratégiu a použiť koncept Balanced Scorecard – vytýč plánované ekonomické výsledky, odvoď od toho pokrytie trhu, potrebnú kvalitu riadiacich a produkčných procesov a od toho odvoď zmeny infraštruktúry, inovuj proces a zlepši prípravu ľudí. Ku každému cieľu nastav metriku, ktorou pri riadení meriate úspešnosť realizácie celej stratégie. Celý proces uskutočni kombinovaním tímových brainstormingov pri divergentnom tvorení cieľov a tímových workshopov pri konvergentnom tvorení meradiel – do pracovných tímov zaraď všetky úseky organizácie. Niekedy je know-how individuálne, niekedy tímovo zdieľané. Z hľadiska manažmentu poznatkov je pre organizácie práve tento typ poznatkov najväčšou výzvou. Je priam nevyhnutné obsadiť kľúčové pozície ľuďmi s potrebnými know-how.*

Inteligencia – schopnosť vytvárať nové modely nazývame inteligenciou. Je to schopnosť všímať si javy, grupovať ich do skúseností, nachádzať súvislosť následkov a ich príčin (kauzualitu) na základe toho formulovať zákonitosť, overovať ju experimentovaním, navrhovať možnosti jej využitia a úspešne ich aplikovať v praxi. Táto definícia inteligencie pre potreby manažmentu

poznatkov súhlasí s jednou interpretáciou všeobecnej inteligencie, že je to schopnosť riešiť nové úlohy. Na inteligenciu potrebujeme určite osobnostné vlohy, napr. všímavosť, analytické myslenie, dávanie vecí do súvislostí, logické myslenie, kreativitu, ale aj postoje – túžbu poznávať a odvahu skúšať niečo nové. Preto je potrebné aj v manažmente poznatkov inteligenciu trénovať a spájať predovšetkým s osobnostnými črtami človeka.

Múdrosť – je poslednou kategóriou manažmentu poznatkov. Je to schopnosť voliť si a dosahovať také ciele, ktoré napĺňajú životný zmysel a sebarealizáciu človeka (Self-fulfilment), resp. umožňujú dlhodobo udržateľné fungovanie, zmysel a pretrvajúci rozvoj organizácie (Sustain-bility). Múdrosť predpokladá také záväzné rozhodnutia, ktorých výber nám umožní inteligencia, tvorivo presne predvídať jedinečnú situáciu, a na ktorých realizáciu máme dostatok know-how. Na každé budovanie týchto uvedených siedmich kategórií treba iné organizačné praktiky. Je však potrebné si uvedomiť, na čo sa dajú jednotlivé typy poznatkov využiť, ako ich získať, ako ich tvoriť a z akých vstupov, aké sú ich výstupy v jednotlivých vrstvách a hierarchie prepojenia jednotlivých úrovní poznatkov. Pozri Obrázok 21 Hierarchické prepojenie rôznych úrovní poznatkov v organizácii. [3]



Obrázok 21 Hierarchické prepojenie rôznych úrovní poznatkov v organizácii
Zdroj: Manažér 56, 1/2010, s. 23.

Využívanie poznatkov v manažérskej praxi AOS

Na to je potrebné vedieť *jasne identifikovať oblasti poznatkov*, na ktorých je AOS závislá, vedieť ich budovať. *Mať vytvorenú podporovanú funkciu CKO* (Knowledge Manager) s vybudovanými programami, projektmi, nástrojmi a príslušnými zdrojmi. *Mať vytvorené a vyčlenené technologické prostriedky poznatkového manažmentu* – najčastejšie IKT nástroje a databázy poznatkov (Knowledge Base). Je však potrebné aj trvalé *budovanie interného povedomia významu poznatkov* pre výkonnosť AOS s vyzdvihnutou prioritou "manažmentu poznatkov" ako nástroja úspešnosti budovania organizačnej kultúry a atmosféry vedomostí prajnej pre tvorenie, zlepšovanie, zdieľanie a používanie poznatkov (Knowlwdge Oriented Corporate Culture). „*Taktiež je priam nevyhnutné, aby AOS mala otvorený rezortný projekt poznatkového manažmentu (Knowledge Management Project) na budovanie organizačných nástrojov, praktík a vhodnej organizačnej kultúry*“.

Najnižšia kategória poznatkov – údaje

Ide tu skôr o poznatkové *atómy*, z ktorých sa skladajú všetky vyššie poschodia poznatkovej pyramídy. Z pohľadu manažmentu poznatkov sú údaje samé nanič, pokiaľ nepoznáme ich interpretáciu. Ak ich máme, tak sú to už údaje plus interpretácia z hľadiska využitia pre organizáciu. Napríklad, ak nevieme, čo znamená údaj "OS SR" môžeme hádať, že je to označenie spoločnosti, konzorcia, firmy, či má pre nás nejaký význam ako odberateľ, dodávateľ, a pod. Potrebujeme teda interpretáciu tohto údaja, označenia a v tej chvíli sme získali informáciu, a to je už druhý typ poznatku v poznatkovej pyramíde. Pre kategóriu údajov z pohľadu poznatkového manažmentu je kľúčový ich transport, archivácia, triedenie a sprístupnenie v danom čase a na potrebnom mieste. Hlavnú úlohu tu zohrávajú technické – informatické nástroje. Údaje sú zaznamenané spravidla na dátovom nosiči, počítačovom médiu – CD, DVD, hard disk, ale aj na printovom médiu (údajové zostavy). Jednou z možností je aj to, že údaje sú v hlave človeka.

Interpretované údaje = informácie

Neinterpretované údaje sú len "dátovým smetiskom", viac zaťažujú než slúžia. Informácie je možné dobre využiť ako podklad k rozhodnutiam. Informácia = údaj + jeho interpretácia. Informácie prenášame cez dátový nosič. Ak sú informácie na médiu, problém s transportom nie je technický, ale

vlastnícky. Dokonca sa cez internet vieme pripojiť na cudzí dátový nosič a nájsť informácie na cudzej internetovej stránke – pokiaľ sú tieto informácie zverejnené. Naraziť tu môžeme na rôzne databázy a licencie. Ak sú informácie dôverné alebo tajné, nemáme ich k dispozícii vôbec. Ak sú informácie v hlave človeka, potrebujeme získať súhlas tohto človeka, aby ich poskytol. Tu je skôr problém ochoty a lojality. Úlohou manažmentu poznatkov je postarať sa v organizácii o kvalitu interpretácie údajov. Žiaľ v skutočnosti pričasto s informáciami narábame, ako s údajmi, zhromažďujeme ich, zaznamenávame, prenášame, menej sa staráme o ich pochopenie hodnotnou interpretáciou.

Tretia kategória poznatkov – praktiky

Ľudia pri práci používajú rôzne praktiky. Záleží na kategorizácii, napr. obchodníci sa dôkladne pripravia na prezentáciu, ale iní si dajú záležať na improvizácii. Dizajnéri najprv volia alternatívy, potom sa pozerajú na konkurenčné výrobky, aby svoj nápad zdokonalili naštudujú cudzie projekty, nechajú sa nimi inšpirovať a potom navrhujú svoje nápady. Niektorí lektori stavia na dokonalé vysvetlenie podstaty, príčin a dôsledkov, ostatní sa tým vôbec nezapodievajú, ale učia ľudí ako na to ísť prakticky, iní pracujú v rámci vzdelávacích aktivít. Niektorí sú úspešní v rôznej miere. Ich úspešné praktiky znamenajú pre inštitúciu významný potenciál. Tu je práve pole pôsobnosti manažmentu poznatkov:

- Aké poznanie viedlo k tejto praktike?
- Aké informácie, skúsenosti a aké dôvody?
- Vieme ich prenášať a rozširovať na iných ľudí?
- Vieme ich získavať z vonku?
- Čo je za tými praktikami?
- Čo ich generuje? Náhoda, povahová črta, nejaká prekážka, prípadne nedostatok niečoho?

Je ťažké pomenovať túto kategóriu jednotnou príčinou, preto sa prijal spoločný názov "praktiky", lebo spoločným menovateľom týchto príčin je ich dopad. Pod týmto pojmom chápeme konanie, správanie, pracovné postupy a niekedy aj predpisy a návody ako postupovať. Praktiky majú dopad na úspešnosť a výkonnosť ich nositeľov, preto je potrebné a pre organizáciu cenné praktiky identifikovať a následne šíriť.

Poznatky v kategórii praktiky sa zvyknú deliť na: *tiché* - *tacitné*, ktoré sa prejavujú odlišným myslením a správaním sa ľudí v situáciách, no nie sú

explicitne zaznamenávané – nositelia ich nepovažujú za špecifické. Niektoré *sú explicitné,* pretože takéto praktiky sú vyslovené alebo napísané až kodifikované v dokumentoch organizácie. Niektoré sú *individuálne,* pretože ich používajú individuálni nositelia bez toho, aby došlo k zdieľaniu alebo rozšíreniu týchto praktík v rámci tímu. Niektoré sú tímovo zdieľané, pretože takéto praktiky sú používané v rámci určitého tímu alebo skupiny zamestnancov.

V podstate ide o dve charakteristiky praktík – tiché (explicitné a individuálne) tímové, ktoré tvoria kombinácie. Príklady ukazuje nasledujúca Tabuľka 5.

Tabuľka 5 Príklady praktík [49]

Praktiky	INDIVIDUÁLNE	TÍMOVÉ
Tiché (Tacit, Quiet)	Zručnosti, osobné skúsenosti a postoje, názory, individuálne pracovné postupy, opakované prístupy k riešeniu bežných situácií, pracovné zvyky, vychodené mentálne chodníčky jednotlivcov...	Kultúra organizácie „duch“ v organizácii, klíma na oddeleniach, typické skupinové reakcie v určitých situáciách, rešpektované spôsoby práce, nekodifikované rutiny a postupy, celotímové zvyklosti...
Explicitné (Explicit)	Odporúčania vyjadrené od mentora, osobné skúsenosti prezentované na internom seminári, rady poskytnuté od skúsenejšieho kolegu k zamestnancovi v adaptácii, príkazy a pokyny vedúceho...	Kodifikované pracovné inštrukcie, metodické postupy, mapy procesov v organizácii, tímové dohody o postupe v daných situáciách, rozvojové plány, pracovný poriadok organizácie, etický kódex organizácie...

Explicitné sú transportovateľné, pretože sa nedajú zachytiť a preniesť prostredníctvom textu, audiozáznamu, videozáznamu, v podobe prezentácie, či už elektronickej, či živej. Často tu ide o položky rozšírené alebo aspoň získateľné. Na druhej strane tiché poznatky nie sú rozšírené, alebo majú s rozšírením problém, nie sú kodifikované, nie sú zachytené, a preto sa cenia také praktiky, ktoré sú cenné predstavujú neodkopírované bohatstvo a často aj konkurenčnú výhodu. Vždy záleží od toho, ako je organizácia orientovaná, či hierarchicky, procesne alebo rešpektuje výsledkovo orientovaný prístup. Z hľadiska manažmentu poznatkov je pre organizáciu dôležité ako môže úspešné praktiky distribuovať, využívať, vylepšovať, rozvíjať a vytvárať. Pri explicitných praktikách môžeme za účelom získavania transportu a distribúcie použiť tieto postupy:

- zakúpenie nosiča (kniha, časopis, CD, DVD, USB kľúč),
- kopírovanie (dátového súboru alebo printového materiálu),
- pripojenie sa na zdrojovú internetovú stránku, intranet,
- vyžiadanie (poskytnutie informácie) – e-maily,
- zverejnenie vo firemných novinách (Visual Management),
- rozhovor so zdrojovou osobnosťou, poradenstvo, konzultácia,
- prednáška, prezentácia, osobné vystúpenie,
- mentoring (túторstvo),
- tímová informačná porada.

Najjednoduchšie je poznatky a tiché praktiky získavať už pri práci s ľuďmi. Aj keď tam môžu vzniknúť problémy, ako napr. nechce nás pustiť do svojich priestorov, mení svoje správanie, nechce byť kopírovaná osobnosť, a pod. Ďalšou možnosťou je pokúsiť sa premeniť tiché praktiky na explicitné. Tu sa hodí metóda zbierania praktík z rôznych miest, selektovanie najcennejších a ich distribúcia do všetkých ostatných – forma blízka semináru. Funguje tu vyhlásenie súťaží, práca v tandeme – skúsený zamestnanec v praxi, stáž, rotácia, prípravné zastupovanie, riadenie projektových tímov, asistentov projektových manažérov, koučing, socializácia, a pod.

Rozvoj a vytváranie praktík – prenášanie a šírenie praktík je cenné, ale ešte cennejšie je vytváranie nových praktík, napr. interný seminár (workshop) – cieľ navrhnúť nové metódy práce, krúžky kvality – zamerané na riešenie určitého problému a ich ďalším produktom sú nové praktiky, brainstorming, riešiteľské porady. Všetky uvedené metódy sa hodia na rozvoj, zlepšovanie a vytváranie nových explicitných praktík. Využitie cenných praktík prebieha podľa tohto procesu:

1. ***Spoznať novú praktiku***, preštudovať podklady, uskutočniť interný seminár, tréning pod dohľadom inštruktora, či mentora.
2. ***Porozumieť jej*** podstate a hodnote (v diskusii s osobou, osobami, cieľovými zamestnancami).
3. ***Akceptovať túto zmenu***, t. j. mentálne prijať túto praktiku, že je nová a užitočná (zvedavosť, učenlivosť, túžba po vlastnom raste, príslušnosť k skupine, externá motivácia začiatok používania a zácviku na novú praktiku, pokiaľ sa stane rutinou).
4. ***Vyskúšať si praktiku***, zistiť akú má hodnotu a poradiť sa o používaní, konzultovať to s niekým, kto túto praktiku ovláda alebo je inštruktorom /mentorom.

5. ***Adaptovať ju pre svoje podmienky***, pretože princíp novej praktiky treba osadiť do konkrétnych praktických podmienok a okolností cieľových pracovísk.
6. ***Fixovať si ju používaním***, nadobudnúť zručnosť a sebaistotu v jej používaní.
7. ***Používať novú praktiku rutine*** a zavŕšiť tento proces rozšírenia.

Kľúčovým krokom z hľadiska manažmentu poznatkov býva krok č. 2 – porozumenie podstate novej praktiky, pretože *nesprávne pochopenie a porozumenie môže mať dva fatálne dôsledky*. Buď sa človek sklame vo výsledku, ktorý dosahuje pomocou novej praktiky, alebo ju začne používať neúmyselne a kontraproduktívne.

Proces rozširovania novej praktiky zlyháva najčastejšie v bode 3 kvôli problémom spojeným so zmenou. Ľudia si zvyknú na stereotyp, čiže činnosti vykonávajú rutinne a zmeniť to nechcú – to stojí ľudskú energiu. Ak je zmena pre človeka príjemná, dočasne sa zvýši produktivita práce a aj kvalita. Pre lepšie zapamätanie v Tabuľke 6 uvádzame súhrnne techniky a nástroje manažmentu poznatkov v prvých troch základných technikách, ktoré nazývame "nástrojáreň" manažmentu poznatkov v organizáciách.

Tabuľka 6 Techniky a nástroje manažmentu poznatkov [49]

Druh poznatkov	Nástroje a techniky poznatkov
Údaje	*Transport, ukladanie, archivácia a sprístupňovanie údajov informatickými a komunikačnými technikami v danom čase a na potrebnom mieste.*
Informácie	*Pre dátovú časť informácií sú vhodné techniky rovnaké ako pri údajoch, pre interpretačnú časť informácií treba použiť komunikáciu.*
Explicitné praktiky	*Zakúpenie nosiča (kniha, časopis, CD, DVD, USB kľúč), kopírovanie, pripojenie sa na zdrojovú internetovú stránku, vyžiadanie a poskytnutie informácií cez e-maily, zverejnenie na nástenkách, zverejnenie informácií na internetových stránkach, rozhovor so zdrojovou osobou, poradenstvo, konzultácia, prednáška, prezentácia, osobné vystúpenie, mentoring (tútorstvo), tímová porada.*
Tiché praktiky	*Socializácia: pozorovanie činnosti, vysvetľovanie vlastných postupov, zbieranie praktík z regionálnych pobočiek, vyhlásenie súťaže, práca v tandeme, zaradenie za člena projektového tímu, pridelenie ako asistenta (projektového manažéra), koučing.*

Mentálne modely

Ak prejdeme od praktík ku dôvodom prečo ich treba vykonávať práve tak, postúpili sme k ďalšej kategórii poznatkov – k mentálnym modelom. *Mentálne modely sú jeden druh poznatkov, ktorý obsahuje a vysvetľuje príčinno-následkové súvislosti*. Je to odraz reality v našej mysli v podobe modelu, ktorý z určitého aspektu vystihuje najdôležitejšie súvislosti. Mentálny model nám nielen vysvetľuje, prečo sa veci dejú práve tak, ale navyše nám umožňuje predvídať sled nasledujúcich udalostí. Takže, mentálny model je aj perfektným poradcom k rozhodnutiam. Ak nemáme mentálny model, ostáva nám len použiť vieru, alebo odovzdať sa do rúk náhody.

Je však úžasné, že náš svet sa riadi zákonitosťami a my ich môžeme poznávať a využívať. Na robenie rozhodnutí nám v súčasnosti stačí, ak mentálny model obsahuje kľúčové súvislosti. Medzi nástroje patrí: procesný koncept ISO 9000, Balanced Scorecard, Six-Sigma – to sú komplexy mentálnych modelov, ktoré nám umožňujú robiť rozhodnutia optimálnym spôsobom.

V manažmente poznatkov poznáme aj menej zložité mentálne modely, ako napr. Ganttov diagram, alebo model postupu v projekte, vývojový diagram, kompetenčný model a pod. Mentálny model nám umožňuje prispôsobovať a vyvíjať nové praktiky.

Mentálne modely sa využívajú najviac v projektovom manažmente, ako napr. metóda kritickej cesty je mentálny model k problému. Gaussovo normálne rozdelenie je mentálny model. Výhodou mentálnych modelov je, že nielen vysvetľujú, ale aj dávajú návrhy ako problémy riešiť, ako jednotlivé etapy skracovať, a pod. Veľké dopady na výkonnosť človeka má napr. jeho mentálny model vlastnej pracovnej roly. Hodnota mentálnych modelov z hľadiska organizácie spočíva v tom, že mentálne modely majú cenu rozdielu medzi zdôvodneným optimálnym postupom a náhodným alebo nevhodným postupom. Ich hodnota môže byť obrovská, ak umožňujú robiť podstatne lepšie rozhodnutia a ak sa nimi skutočne aj riadime. Mentálne modely nám umožňujú využívať nové technológie a majú potenciálne vyššiu hodnotu ako praktiky. Ako mentálny model používame a tvoríme? Ako ho premieňame na úžitok? Proces nie je zložitý a robíme ho denne. Riešime pracovnú situáciu a vykonávame rozhodnutia, ktoré považujeme v danej situácii za správne. Mentálny model je vlastne náš myšlienkový odraz reálnych súvislostí a zákonitostí, ktorý nám umožňuje robiť dobré rozhodnutia a využívať tak mentálne modely na

dosahovanie cieľov v organizácii. Samozrejme iba za predpokladu, že ten model skutočne odráža realitu verne, napr. niekto môže pracovať s mentálnym modelom, že niektoré benefity sú zamerané na zvyšovanie výkonnosti zamestnancov. To znamená, že po ich nasadení bude očakávať vyššiu individuálnu výkonnosť na pracovných miestach. Lenže v hlavách mnohých zamestnancov sa vytvára dojem, že benefity sú prideľované plošne, nie na základe individuálnej výkonnosti, ale na základe celkovej efektívnosti. Preto za týchto okolností sa nebude usilovať. V skutočnosti plošné benefity naozaj nemotivujú k výkonnosti, ale iba stabilizujú. Mentálny model hmotnej motivácie – zamestnancov je potrebné odmeňovať za výkonnosť, aby ich odmeny viedli k vyšším výkonom. Bez nadsadenia môžeme hovoriť o tom, že mentálne modely sú softvér, ktorý riadi v človeku všetko ostatné, od fyzickej aktivity, cez komunikáciu, až po použitie vzdelania a odborných školení. Ak budujeme výkonnú organizáciu, tak súčasťou riadenia by malo byť získavanie, zdokonaľovanie, zdieľanie a využívanie verných, efektívnych, mentálnych modelov.

Mentálne modely majú vplyv aj na postoje ľudí v organizácii a výrazne ovplyvňujú aj ich hodnotový systém. Rozvoj a vzdelávanie je zamerané na také typy deficitov spôsobilostí, ako je deficit poznatkov, zručností, skúseností a postojov. Preto mentálne modely sa pri vzdelávaní prenášajú najčastejšie v dvoch kategóriách:

- v poznatkoch (memorované zákonitosti a teórie),
- v skúsenostiach (ako odporúčania interpretované z hľadiska možných následkov, dopadov a ich súvislostí).

Použitím mentálnych modelov je možné efektívnosť vzdelávania zvýšiť. Ak lektor uvádza fakty, informácie a odporúčané praktiky a pritom ich nepodá spôsobom relevantným z hľadiska postavenia účastníkov, efektívnosť prípravy ľudí klesá. A naopak, ak účastníci prípravy najprv dostanú potrebné vstupy, súvislosti a zákonitosti v podobe mentálnych modelov a ich dopadov, obvykle potom stačí workshop na tému ako ich potom môžu vo svojej práci použiť. Manažéri oceňujú mentálne modely, pri ktorých sa rýchlo učia a sú zamerané najmä na:

- štruktúru a nastavovanie cieľov (napr. model Balanced Scorecard),
- stanovenie cieľov a meradiel výkonnosti (model výkonnosti KPI),
- rozpoznávanie osobnostných silných stránok zamestnancov (model MBTI),

- rozpoznávanie individuálnych vnútorných motivátorov zamestnancov (model DISC),
- riešenie úloh tímovou spoluprácou a projektovým riadením.

Vzdelávacie skupiny expertov oceňujú mentálne modely zamerané na procesný prístup, objektivizovanú metriku, komparáciu alternatív, meranie efektívnosti tímovej spolupráce a vytváranie nových mentálnych modelov (kombinovanie, kritické hodnotenie, polemiky, a pod.).

V praxi sa stretávame aj s mätúcimi mentálnymi modelmi, ktoré na prvý pohľad vyzerajú ako správne a použiteľné, ale v skutočnosti sú chybné. Súvisí to najmä s tým, že neskúmajú dostatočne ich správnosť, nepoužívajú sa správne mentálne modely, ktorých chyby nevidíme. Jedným z problémov je správny výber adekvátneho mentálneho modelu, alebo celej databázy mentálnych modelov, z ktorých si vyberáme ten, ktorý považujeme za najvhodnejší.

Úloha manažmentu poznatkov v súčasnosti

Mentálne modely slúžia v poznatkových organizáciách na robenie lepších rozhodnutí, ako iba na báze pravidiel, skúseností, odporúčaní alebo intuície. Takéto riadenie označujeme ako Knowledge Based Management. Význam mentálnych modelov pre pracovné a riadiace rozhodnutia tak zamestnancov ako manažérov je absolútne zásadné. Jednou z úloh je dosiahnuť, aby mentálne modely, ktoré používajú zamestnanci na kľúčových pozíciách boli lepšie ako má konkurencia. Bežne máme disponibilné mentálne modely v hlavách, pretože si ich tak tvoríme každý individuálne. To, čo je potrebné v každej organizácii:

- jednotliví členovia tímu by mali mať efektívne, profesionálne, mentálne modely na riešenie aj zložitých situácií,
- aby členovia tímu zdieľali rovnaké alebo aspoň v zásade podobné mentálne modely,
- aby sa jednotlivé tímy učili rýchlejšie než konkurencia a neustále zdokonaľovali vlastné mentálne modely na základe skúsenosti vo vlastnej organizácii.

Životný cyklus mentálneho modelu

Prvá etapa je zameraná na pozorovanie a skúsenosť, ktorá poukazuje na možnú príčinnú súvislosť.

Druhá etapa – internalizácia súvisí s otázkou, prečo je to tak a hľadá vlastné odpovede na vysvetlenie určitých súvislostí na úrovni príčin a následkov. Tým dochádza k internalizácii daného pozorovania v hlave pracovníka a v tejto chvíli je to mentálny model v tichej podobe. Táto etapa je mimoriadne dôležitá, lebo napr. iný zamestnanec s presne rovnakým pozorovaním celý myšlienkový pochod neurobil a u neho ostal odraz reality iba v podobe skúseností, ale bez vysvetlenia.

Tretia etapa – explicitná podoba – zamestnanec sa buď uspokojuje s tým, čo si pomyslel, alebo sa pokúsi vo svojej hlave sformulovať poznatok do určitého tvaru. V tejto chvíli už vznikol vyjadrený mentálny model. Ide vlastne o vnútorný monológ v podobe reči alebo vzorcov.

Štvrtá etapa – externalizácia – zamestnanec si svoje vysvetlenie nechá pre seba, alebo si pripraví vystúpenie, prezentáciu a povie to na porade. V tej chvíli došlo k externalizácii mentálneho modelu a to je štvrtá etapa jeho cyklu, kde došlo k interakcii zamestnanca s inými zamestnancami, ktorí majú teraz možnosť zareagovať.

Piata etapa – rektifikácia – zamestnanci zoberú jeho mentálny model na vedomie, a pretože ich nezaujal, tak nezareagujú, alebo v spoločnej diskusii to odsúhlasia alebo daný model odmietnu. Tým došlo k tímovej rektifikácii, pretože sa spoločne uzniesli na dohodnutej miere platnosti a vernosti mentálneho modelu.

Šiesta etapa – adaptácia – tím v tejto etape pociťuje potrebu uplatniť odsúhlasený mentálny model do praktického využitia. Mentálny model si plne prispôsobia svojim potrebám.

Siedma etapa – internalizácia – po diskusiách o platnosti mentálneho modelu, po jeho overení, rektifikácii a adaptácii na lokálne podmienky sa členovia tímu dohodli, že novoobjavený mentálny model im vyhovuje, súhlasia s jeho interpretáciou a praktickými závermi.

Ôsma etapa – používanie mentálneho modelu. Člen tímu si osvojil spoločný tímovo zdieľaný mentálny model, a keďže mu prináša možnosť využívať ho pri rozhodnutí v prospech dosahovania cieľov, skutočne ho aj začne využívať. Je to posledná – ôsma etapa životného cyklu mentálneho modelu.

Premeny formy mentálneho modelu

Dá sa vyjadriť formou obrázku, ale aj verbálne zdôvodniť nasledovným spôsobom. Tento proces prebieha v životnom cykle mentálneho modelu nasledovným spôsobom: v etape 2 prebieha internalizácia a mentálny model je v tichej podobe. V etape 3 a 4 prebieha premena z tichej na explicitnú formu a v rámci socializácie tímu je táto premena nazvaná externalizáciou. V etapách 5 a 6 dochádza ku spájaniu (kombinácii) mentálneho modelu s doterajším poznaním a súčasnými informáciami – ide o interakciu mentálnych modelov v stále explicitnej forme. V týchto etapách a etape 7 dochádza k internalizácii mentálneho modelu členov tímu, t. j. k premene opäť na tichú formu. Mentálne modely majú schopnosť vytvárať unikátnu, konkurenčnú výhodu, preto sú pre organizáciu mimoriadne dôležité a cenné a neustále by mali vznikať nové, efektívne mentálne modely.

V organizáciách sa využívajú aj externé mentálne modely a mentálne modely, ktoré sú ako prostriedok komunikácie, výmeny, pochopenia a ovládnutia možnosti, ktoré svet prináša. Existujú aj podmienky, ktoré nie sú prajné širokému využívaniu mentálnych modelov v organizáciách. Hovoríme o bariérach využitia mentálnych modelov. Medzi najdôležitejšie prekážky môžu patriť:

- nevhodné prostredie v organizácii a lokálne tímové prostredie (neprajná organizačná kultúra),
- absencia hodnôt podporujúcich spoločné skúmanie príčin a následkov (chýbajúca hrdosť na spoločné duševné bohatstvo, túžba napredovať a zlepšovať pokroky),
- absencia produktívnych, tímových praktík (kritické, logické myslenie, spochybňovanie, neoverené tvrdenia, a pod.),
- absencia produktívnych schopností (tvorivosť, túžba po pokroku, dokonalosť a sebarealizácia).

Úlohou manažmentu poznatkov je rozpoznávať uvedené bariéry a postarať sa, aby nevznikali a aby boli potláčané. Tvorenie a rozvoj mentálnych modelov je jednou z odnoží veľkého stromu učiacej sa organizácie a tá vyžaduje, aby v organizáciách a tímoch panovala prajná organizačná kultúra a medziľudská atmosféra. Kultúra je úzko spätá s hodnotami a poznatkové organizácie potrebujú tímovo–poznatkovú kultúru založenú na takých hodnotách, ako je preferovanie kolektívnych súvislostí a priorít. [49]

Poznatková pyramída – know-how

Vesmír je veľmi široký, aj vrstvený pre účely manažmentu poznatkov, ktorý je rozdelený do 7 kategórií poznatkov. Piatu priečku poznatkovej pyramídy zastávajú poznatky typu know-how. V poznatkovej pyramíde sme už vyčlenili také triedy poznatkov, ako údaje, informácie, praktiky a mentálne modely. Pod informáciami rozumieme interpretované údaje, pod praktikami metódy, postupy, prístupy, správanie a konanie, a pod. Mentálnymi modelmi rozumieme vedomý odraz určitej zákonitosti, reality, ktorú možno využiť pri predvídaní budúceho vývoja situácie a tým aj pri rozhodovaní.

V manažmente poznatkov je know-how ešte vyššia trieda a rozumieme ním sadu údajov, informácií, praktík a mentálnych modelov, ktorej nasadením možno opakovane riešiť určitú triedu problémov alebo vytvárať hodnoty určitej triedy. Pojem know-how svojim obsahom pripomína také pojmy ako je proces, ale aj technológia v zmysle postup, nie zaradenie, ba aj úžitkový vzor alebo vynález. Vždy ide o sadu postupov (praktiky), štandardov (informácie), a rozhodovacích prístupov (mentálne modely), ktorými možno dosiahnuť určitý komplexnejší cieľ v organizácii. Know-how môže byť presný opis technologického postupu (zrejme v explicitnej forme), ale môžu to byť aj veľmi nehmatateľné a zvonku nepozorovateľné, tzv. tacitné, tiché poznatky. Napr. know-how obchodníka, kouča, a pod.

Poznatky triedy know-how sú vymedzené týmito znakmi: kombinácia viacerých metód práce, pracovných postupov, predpisov, štandardov, nástrojov, testovacích metód a rozhodovacích pravidiel, súčasťou know-how je predpis, alebo odporúčanie, ako jednotlivé súčasti know-how zaraďovať do jednotlivej časovej následnosti. Je zamerané na riešenie určitej triedy problémov, nasadenie know-how prinesie použiteľné výsledky v dostatočnej kvalite, produktivite v racionálne krátkom čase.

Prečo je know-how osobitnou kategóriou poznatkov?

Praktiky umožňujú vykonávať jednotlivé činnosti efektívne, mentálne modely umožňujú robiť dobré rozhodnutia, ale know-how ich združuje do zaujímavého celku, pretože umožňuje vytvárať komplexné hodnoty v organizácii, čím sa stáva predmetom obchodného záujmu. Preto môže byť aj obchodovateľnou zložkou. Poznatkové zložky obsahujúce know-how sú zložené z poznatkov nižších tried: praktiky v podobe postupnosti krokov, činností,

operácií, testov a rozhodnutí, tiež údaje a informácie v podobe procesných štandardov, hodnôt, testovacích úrovní a rozhodovacích kritérií, ale aj mentálne modely v podobe zdôvodnení, prečo je dané know-how dizajnové práve tak, a prečo niektoré pravidlá sú dôležité a nakoľko. Toto rozpoznanie, aké triedy sú zložky know-how je veľmi dôležité, ak chceme know-how kodifikovať, archivovať, rozširovať, prenášať, ale aj kupovať, dokonca predávať. Identifikovať vlastné cenné poznatky je jedna z dôležitých úloh manažmentu poznatkov a konkrétne manažéra CKO (Chief Knowledge Officer).

Súčasťou know-how je jedna explicitná časť a tiež tichá súčasť know-how – tacitná časť. Explicitná časť daného know-how má tieto najdôležitejšie zložky: pre akú triedu riešenia problémov alebo produkovania akej hodnoty je know-how určené, čo sú vstupy, potrebné na to, aby sa mohol uskutočniť postup podľa know-how, jadro know-how – postup, ktorý treba uplatniť, aby sa plánovaný cieľ, alebo výstup dosiahol. Metodiky – metódy, techniky, normy a smernice, ktoré sa majú v jednotlivých krokoch know-how využívať. Spôsobilosti, ktoré majú mať ľudia, ktorí do realizácie postupov vstupujú. Opis zariadení, subdodávky, podporné procesy, proces implementácie, dokumentácia daného know-how, experti a konzultanti a právne dokumenty upravujúce práva nositeľa práv na know-how voči iným osobám. Medzi základné použiteľné nástroje a zdroje ako postupovať pri kodifikácii explicitnej časti know-how patria: manuál kvality, smernice a pracovné inštrukcie, identifikácia procesov a zostavenie procesných máp, interview s technológmi a metodikmi, ako aj s manažérom kvality, pozorovanie práce ľudí, tímové metódy, štúdium opatrení. Veľmi cenným zdrojom môžu byť záznamy z činností krúžkov kvality (Kaizen) zameraných na zlepšovanie procesov tvoriacich dané know-how.

Technológia vytvárania know-how je tiež veľmi široká, od individuálneho, spontánneho zlepšovania zručnosti (grify, triky), cez zlepšovateľské aktivity, až po výskumno-vývojové projekty zamerané na vznik nového produktu. Pod rozširovaním know-how rozumieme prenos z jedného zamestnanca tímu na iného zamestnanca. Alebo ide o zdieľanie najnovších praktík (Best Practices Sharing) v rámci organizácie. Pod transportom rozumieme prenos do inej lokality, napr. z materskej organizácie do dcérskej spoločnosti, z jednej sesterskej spoločnosti do inej. Pod kúpením know-how rozumieme jeho odplatný transport z organizácie, ktorá know-how vlastnila do organizácie, ktorá jeho využívanie zaplatí.

Pod predajom rozumieme presne opačný tok know-how od nás smerom k zákazníkovi, ktorý know-how od nás kupuje, a ktorému sme garantovali nielen prínosy know-how (druh, kvalitu, produktivitu a nákladovosť produktu, či služby), ale aj transport a implementáciu know-how na dohodnuté miesto. Nie každý zamestnanec – skúsený zamestnanec ako nositeľ know-how nemusí byť schopný identifikovať svoje vlastné know-how a ak ho identifikuje nemusí byť schopný prednášať ho na iných a ak to dokáže, nemusí byť ochotný robiť to. Toto všetko musíme v rámci manažmentu poznatkov riešiť. Jednou z možností prenosu individuálneho know-how zo skúseností zamestnancov na ďalších je metóda interných trénerov. Ide o vytypovanie nositeľov know-how v každej skupine kľúčových miest a ich vyškolenie na interných trénerov (lektorov, mentorov, inštruktorov, koučov, túторov a supervízorov). V súčasnosti je už aj známy obsah prípravy na funkciu interných trénerov know-how, ktorý by mal obsahovať týchto 5 oblastí:

1. Ako formulovať vlastné know-how, ktoré treba preniesť na iných;
2. Ako kategorizovať zložky know-how z hľadiska typu poznatkov;
3. Ako si pripraviť postup pri prenose know-how;
4. Ako realizovať aktivity na prenos individuálneho know-how;
5. Ako overiť úspešné prenesenie individuálneho know-how.

Techniky využiteľné pri transporte know-how obsahujú bohatú socializáciu nositeľov know-how. Patria tam: stáže, spoločná účasť nositeľov know-how v zmiešaných projektových tímoch, spolupráca súčasných a budúcich know-how v riešiteľských tímoch, priama spolupráca súčasného a budúceho nositeľa v pracovnom tandeme, tréningy zručností, riešenie prípadových štúdií, rotácia, mentoring a koučing. [49]

Bariéry prenosu a budovania know-how

Efektívnosť nástrojov a príležitostí na prenos a rozširovanie know-how je znižovaná bariérami, ktoré v prostredí organizácie môžu viac alebo menej pôsobiť. Bariéry môžu byť viazané na prostredie organizácie, môžu mať individuálny charakter, alebo sú dané technikami samotného manažmentu poznatkov. Medzi bariéry prenosu a rozširovania know-how dané prostredím sú uvádzané najčastejšie tieto: hierarchické prostredie podniku, divizionálna kultúra, prevaha riadenia cez individuálne úlohy s osobným vyhodnocovaním, prevaha riadenia inštruovaním, keď odmeňovanie málo závisí od výkonnosti a individuálneho potenciálu zamestnanca (neoplatí sa rásť, keď je v organizácii

atmosféra iba vyťažovania potenciálu ľudí a investovanie do ich rozvoja je minimálne, veľké a dlhodobé pracovné preťaženie, nízky rozvojový potenciál zamestnancov – slabá učenlivosť, typ osobnosti, individualizmus zamestnanca, súťaživosť zamestnanca, a pod.).

Bariéry prenosu spôsobené technikami manažmentu poznatkov sú tieto: nejasná rola manažéra poznatkov, nízka pozícia v manažmente – manažéra poznatkov CKO – nie je dostatočným partnerom vedeniu, má slabé právomoci, jeho prílišná technologická orientácia na databázach, diskoch a softvéri, ale nie na technikách medziľudského transportu, prílišná psychologická orientácia, neznalosť alebo nezvládnutie technológií manažmentu poznatkov, slabá šírka poznatkov, slabá praktická skúsenosť, a pod. [49]

Predposlednú priečku poznatkovej pyramídy tvorí inteligencia

Inteligencia je mentálna schopnosť úspešne a opakovane riešiť úlohy nového typu, ktoré patria do širokej, ale okruhom problematiky, vymedzenej oblasti. Dnes existuje mnoho chápaní inteligencie a jej definícií, ale nás zaujíma špeciálne inteligencia z hľadiska potrieb manažmentu poznatkov. Inteligencia sa viaže viac k mentálnym modelom a ak dostaneme úlohu nového typu, nasadíme intelekt, vrátane jeho skúseností a mentálne hľadáme realizačný postup na vyriešenie novej úlohy v novej situácii. Vtedy najčastejšie postupujeme zhruba v troch krokoch:

1. Analyzuje sa situácia a vytvoríme si mentálny model problému, t. j., stanovíme, aké súvislosti a zákonitosti treba zvážiť, rešpektovať a dokonca ich využiť.
2. Na základe vytvoreného mentálneho modelu si stanoví sa zdôvodnený realizačný postup.
3. Nasadí sa navrhnutý postup na úlohu, ktorú riešime.

Neformálne sa inteligencia stotožňuje so schopnosťou tvoriť mentálne modely, lebo tie sú základným krokom pri inteligentnom riešení nových situácií. V súvislosti s riešením rôznych životných situácií v rámci manažmentu poznatkov, potrebujeme inteligenciu vzťahovať vždy k určitej oblasti – technická, podnikateľská, verbálna, hudobná, a podobne. Ktorá z nich je pre danú organizáciu dôležitá závisí od typu organizácie a *práve týmito oblasťami sa musí zaoberať manažment poznatkov.*

V súvislosti s inteligenciou je tu ešte jeden moderný pojem emocionálna inteligencia – schopnosť úspešne a opakovane riešiť úlohy prostredníctvom efektívneho zapojenia ľudských emócií – vlastných, alebo iných ľudí. Inteligencia si zaslúži rešpekt, je to div sveta udelený ľudskému mozgu, do ktorého nevidíme, ale kvôli manažmentu poznatkov sa potrebujeme aspoň priblížiť k pochopeniu jej fungovania. Pri zapojení inteligencie do riešenia problémov v organizácii pravdepodobne použijeme tieto kroky:

1. Po získavaní úlohy analyzujeme situáciu, t. j. sumarizujeme zadania – čo potrebujeme dosiahnuť, aké sú požiadavky na výstup, aké máme vstupy, aké zdroje máme k dispozícii a aké obmedzenia nesmieme prekročiť.
2. Nasadíme syntetickú fázu a vytvárame mentálny model riešeného problému – hľadáme štruktúru problému, aké sú jeho hlavné a vedľajšie súčasti, aké súvislosti v danom prípade platia, aké zákonitosti musíme rešpektovať, ktoré z nich môžeme využiť na dosiahnutie želaného efektu a aké podmienky sú nevyhnutné na dosiahnutie výsledku.
3. Následne nasadíme praktickú fázu s organizačným prístupom, navrhujeme realizačný postup, ktorý z mentálneho modelu situácie rešpektuje nevyhnutné a využíva zákonité, a ktorého uskutočnením vieme získať želaný výsledok.
4. Ak sme rozumní, nasadíme aj fázu mentálnej verifikácie navrhnutého postupu – myšlienkovo odsimulujeme budúcu činnosť a hľadáme možnú chybu buď v mentálnom modeli, alebo v navrhnutom realizačnom postupe, ak chybu nenájdeme, prehlásime navrhnutý postup za správny.
5. Potom v realizačnej fáze prakticky navrhneme realizačný postup, ak zistíme, že náš mentálny model v uvedenej situácii nebol dostatočný, zastavíme realizáciu a vrátime sa na bod 2.
6. Inteligencia tiež predpokladá sama od seba, že ňou navrhnutý postup nemusí byť správny vždy a úplne a preto uskutočníme ešte overovaciu fázu a testujeme výsledok ešte predtým, než výsledok prehlásime za použiteľný u odberateľa riešenia.
7. Ak naša inteligencia chce sama seba zlepšovať, tak nasadíme fázu učenia sa, analyzujeme nielen výsledok, ale aj proces riešenia, s cieľom modifikovať vlastné mentálne modely, rozsah ich použiteľnosti a nasadené postupy. Zámerom je zdokonaliť bázu mentálnych modelov a spôsob používania pre budúce úlohy.

Inteligencia je založená na schopnosti tvoriť mentálny model nového riešenia problému prostredníctvom už overených generických, mentálnych modelov, ktoré poznáme a vieme ich vo vhodnej situácii použiť. V živote sa však môže stať, že nami prijaté mentálne modely vytvárajú filter, pre ktorý nevidíme iný, lepší, mentálny model v ďalšej novej situácii. S tým súvisí aj to, že subjekt (jednotlivec, alebo tím) musí najprv úlohu dostať, až potom je schopný ju riešiť. Ak inteligentnému človeku dávame úlohu „zadaj si zmysluplnú úlohu a vyrieš ju“, mnoho z inteligentných ľudí ju nedokážu splniť, t. j. chcú presné zadanie. Toto druhé obmedzenie inteligencie znamená, že inteligencia je schopná riešiť prostredníctvom človeka zadané úlohy, ale nie stanovovať dobré úlohy a ciele – na to treba posledný stupeň poznatkovej pyramídy – múdrosť. [49]

Múdrosť – posledná kategória v poznatkovej pyramíde

Podobne ako pri inteligencii, aj v tomto prípade ide o schopnosť a nie konkrétny poznatok alebo praktiku. V súvislosti s uvedenou problematikou a prístupu k plnému využitiu poznatkových a mentálnych kapacít, potrebujeme sa venovať aj tejto kategórii. *Inteligencia nám umožňuje správne riešiť aj nové a zložité úlohy, ale múdrosť nám umožňuje vytýčiť si tieto úlohy správne. Múdrosť* (Wisdom) *je schopnosť subjektu vytýčiť si a dosiahnuť také ciele, ktoré dlhodobo napĺňajú zmysel jeho existencie stanovený ním samotným.* Ak by sme to zovšeobecnili, tak ide o schopnosť organizmu – človeka, ako aj pracovného tímu, krajiny, nadnárodného spoločenstva. Úspešnosť sa vzťahuje na subjektom stanovený najzákladnejší zmysel svojej existencie, napríklad pocit spokojnosti/šťastia v živote človeka. Vlastná sebarealizácia a hmotné zabezpečenie členov tímu, fungovanie a prosperita organizácie, a pod. Preto múdrosť je úzko spojená s hodnotami daného subjektu a je orientovaná na ich naplnenie. Múdrosť nie je schopnosť riešiť úlohy (hoci ju predpokladá), ale je to schopnosť zariadiť sa s ohľadom na prostredie, na svoje schopnosti a ďalšie okolnosti tým najprijateľnejším spôsobom. *Múdrosť je o tom, čo treba robiť, nie ako.*

Ak sa spätne pozrieme na poznatkovú pyramídu ako na celok a ideme zhora, tak múdrosť nám hovorí, čo treba robiť a prečo to treba robiť, inteligencia ako na to, mentálne modely nám zdôvodňujú, prečo to tým spôsobom riešiť ide, ak odporúčané postupy zosumarizujeme do balíka, máme know-how, to pozostáva z konkrétnych praktík a ich súčasťou sú informácie obsahujúce údaje.

Príklady z praxe sú rôzne: cez historické postavy, guru v manažmente, nadnárodné spoločnosti, vedúceho úseku až po úroveň zamestnanca.

Manažment poznatkov v organizácii však treba orientovať práve na tie menšie múdrosti týkajúce sa pracovných miest, pracovných tímov a samozrejme manažérskej štruktúry, kde vznikajú rozhodnutia – lebo tu je veľmi dôležitá práve múdrosť. Poznatková pyramída hovorí, že vyššia trieda poznatkov je založená na využití nižších tried. Múdrosť predpokladá mať aj určitý stupeň inteligencie. Pozostáva z rôznych súčastí.

Na múdre rozhodovanie a konanie potrebujeme 5 ingrediencií múdrosti: *odhodlanie ísť vlastnou cestou, hodnoty, schopnosť modelovať vývoj, realizmus v odhadovaní podmienok a organizačný talent.*

Základným blokom múdrosti je: „vytýčiť si a dosiahnuť ciele dlhodobo napĺňajúce základný zmysel existencie“. Ak to chceme dosiahnuť, potrebujeme mať schopnosť modelovať a predvídať tak vývoj udalostí, aby sme túto schopnosť rozpoznali, ktorá cesta vedie k napĺňaniu svojho poslania, a ktorá menej.

Ak túto schopnosť nemáme, tak si volíme čiastkové ciele. P. Senge vo svoje knihe veľmi trefne uviedol nedostatočnú vymodelovanú cestu, kde sformuloval – *jedenásť zákonov systémového myslenia*, ktoré nazval oporným stĺpom múdrosti. Ďalším stavebným blokom múdrosti je realistické ohodnotenie vlastných možností a okolností. To nás chráni pred výberom cieľov, ktoré nemôžeme dosiahnuť. K tomu potrebujeme piaty stavebný blok – dostatočný organizačný talent, ktorý nám umožní dosiahnuť ciele s disponibilnými zdrojmi. Uvedených päť súčastí múdrosti tvorí synergickú štruktúru vzájomne prepojenými väzbami.

Prekážky múdrosti – je ich mnoho, a mnohé ovplyvňujú naše rozhodovanie. Napríklad môžeme naraziť na vplyv prostredia, pretože prostredie nás formuje svojim vplyvom. K múdrosti potrebujeme hodnotovú orientáciu a na nej sa často negatívne podpisujú aspoň dva devastujúce vplyvy, kvázi hodnoty (namiesto vlastných hodnôt prijmeme cudziu optiku, imidž, status, postavenie v očiach iných) a nenásytnosť (moralizovanie, čo máme dnes a čo zajtra, záujem jednotlivca a celku). Medzi bariéry patrí aj neučenie sa a nespochybňovanie súčasných praktík, avanturizmus (keď podľahneme túžbe ísť do zaujímavých projektov s nadštandardným rozmerom a s neobyčajným riešením), nižší intelektuálny a osobnostný potenciál členov tímu, ubíjanie

angažovanosti, a pod. K správnemu hodnoteniu úspešnosti budovania tímovej múdrosti potrebujeme nasadiť indikátory na budovanie tímovej múdrosti, môžeme použiť výsledkové kritériá ako procesné kritériá. Medzi objektívne *bariéry budovania múdrosti* patria predovšetkým: tlak na „čísla“, z toho vyplývajúca takmer 100 % povaha pozornosti k operatíve. K subjektívnym bariéram budovania múdrosti patria najmä tieto:

- vlastný záujem,
- nezáujem o prácu a vlastný profesionálny rozvoj,
- nekritický súhlas – znamená absenciu opôr a mentálnych výziev pri diskusiách,
- primárny kritický nesúhlas – nesúhlas zámerný a želateľný,
- osobnostné limity účastníkov aktivít na podporu múdrosti neumožnia dosiahnuť jej vyšší stupeň (komu je hneď všetko jasné, nikdy sa nič nenaučí).

Možnosti rozvoja individuálnej múdrosti

Najlepšou formou rozvoja v tejto oblasti je individuálne koučovanie. Kritickým faktorom je to osobnosť kouča, ktorý by mal byť mentálnym vzorom. Dlhoročný výskum manažérskych osobností zakategorizoval tieto osobnosti do siedmych tried odlíšených ich pohľadom na nimi vnímanú manažérsku rolu: oportunisti, diplomati, experti, odťahovači, recenzenti, vizionári a filozofi. Múdrosť sa vzdelávať nedá, múdrosť treba budovať, odpozerať a ostriť v tíme múdrych ľudí, napriek tomu určitým spôsobom vzdelávania najmä manažérskym, tím môžeme múdrosť podporovať.

Z pohľadu manažmentu poznatkov užitočný prístup poskytli na taxonómiu cieľov vzdelávania B. Bloom, L. Anderson a D. Krathwohl, ktorí ciele vzdelávania zoradili do štyroch stupňov: poskytnutie poznatkov (dáta, informácie), pochopenie súvislostí (mentálne modely), aplikácia naučeného (praktiky) a tvorenie nových poznatkov – inteligencia múdrosť.

Cieľ múdrosti však poskytne až štvrtý stupeň vzdelávania, keď účastníci dokážu analyzovať existujúce poznatky, syntetizovať nové poznatky a zvažovať ich hodnotu podľa vlastných alebo prevzatých kritérií. Práve schopnosť analyzovať, syntetizovať a hodnotiť podporuje dva zo základných kameňov múdrosti: hodnoty (postoje) a schopnosť modelovať vývoj. Preto vzdelávanie pre manažérov musí byť z hľadiska obsahu a vzdelávacích metód také, aby viedlo na schopnosť vytyčovať si cesty a dosahovať ich v súlade s vlastným

a hodnotovým systémom organizácie. To najcennejšie (z hľadiska budovania múdrosti) *je spoločné zdôvodňovanie prístupov, priorít, videní, súvislostí a hodnôt, ktoré treba nasadiť pri ohodnotení vzniknutých riešení.* Najcitlivejším prvkom vzdelávania sa z tohto pohľadu stáva lektor, pretože práve jeho osobnosť bude formovať optiku videnia účastníkov vzdelávania – a to je to, čo pri múdrosti budujeme [49]. Uvedené argumenty skúsených manažérov sú neustálou inšpiráciou pre manažérske procesy realizované v AOS.

3.2 Prieskum zameraný na problematiku manažmentu poznatkov v podmienkach OS SR

Manažment poznatkov sa v civilnom prostredí uplatňuje podľa rôznych metodík určených na jeho implementáciu. V podmienkach OS SR doposiaľ nebola implementovaná žiadna z metodík manažmentu poznatkov, aj keď v rámci AOS boli na túto tému spracované niektoré bakalárske a diplomové práce. Táto problematika potvrdila skutočnosť, že aj v našom rezorte je nanajvýš potrebné vytvárať v rámci učiacich sa organizácií a kvalitnejšieho organizačného správania sa ľudí v rezorte nielen databázu poznatkov, ale aj naučiť ľudí zdieľať tieto poznatky. Najdôležitejšie je pristupovať k tacitným poznatkom komplexne a vedieť využívať správne nástroje pri zdieľaní týchto poznatkov v podmienkach OS SR.

Hlavnou úlohou prieskumu bolo zistiť a porovnať na základe výsledkov prostredníctvom dotazníkového šetrenia z problematiky manažmentu poznatkov ako študenti, profesionálni vojaci a zamestnanci AOS uplatňujú svoje doteraz nadobudnuté poznatky, skúsenosti a poznatky z manažmentu poznatkov do praxe a akým spôsobom ich zdieľajú. Na základe zistených poznatkov navrhnúť konkrétne opatrenia a odporúčania pre manažérsku prax.

Cieľ prieskumu

Na základe štúdia odbornej literatúry z problematiky manažmentu poznatkov a vlastných manažérskych a učiteľských skúseností po konzultáciách s odborníkmi v oblasti manažmentu, sme si vytýčili v prieskume nasledujúci hlavný a vedľajšie ciele.

***Hlavný cieľ*:** Zistiť, či respondenti chápu problematiku manažmentu poznatkov komplexne a či považujú tento druh manažmentu za dôležitý v podmienkach OS SR.

Vedľajšie úlohy (ciele):

- zistiť názory od respondentov na pojem manažment a manažment poznatkov,
- zistiť názory od respondentov na využívanie poznatkov a informácií v manažérskej praxi,
- zistiť názory od respondentov na potrebu poznať spôsoby výmeny a zdieľania poznatkov,
- zistiť názory od respondentov na potrebu vytvorenia databázy poznatkov v podmienkach OS SR,
- zistiť názory od respondentov na potrebu modernej AOS ako kvalitnej poznatkovej organizácie.

Predmet a objekt prieskumu

Predmetom sú názory respondentov na dôležitosť uplatňovania manažmentu poznatkov v OS SR. *Objektom prieskumu je* výberový súbor – respondenti (študenti, profesionálni vojaci, zamestnanci).

Hypotézy prieskumu

Stanovenie hypotéz je dôležitou súčasťou metodiky každého prieskumu, pretože usmerňuje celý prieskumný proces. Na základe cieľa prieskumu sme sformulovali nasledujúce hypotézy:

Hlavná hypotéza – Napriek dôležitosti manažmentu poznatkov pre ďalší rozvoj spoločnosti viac ako 60 % príslušníkov OS SR túto problematiku v rezorte nepreferuje.

PH1 – Nepoznanie problematiky manažmentu poznatkov je hlavnou príčinou toho, že v OS SR sa nedostatočne uplatňuje zdieľanie poznatkov.

PH2 – Predpokladáme, že v podmienkach OS SR nie je preferovaná poznatková organizácia a nie je doposiaľ vytvorená databáza poznatkov v OS SR.

Popis prieskumnej metódy

V prípravnej etape prieskumu sme sa zamerali na teoretickú analýzu danej problematiky. Pri jej spracovaní sme vychádzali z knižnej a časopiseckej literatúry a z dostupných elektronických zdrojov. Získané poznatky sme spracovali analytickou, syntetickou a komparačnou metódou.

Pri získavaní empirických faktov sme použili v rámci dotazníkového šetrenia exploratívnu metódu - techniku dotazníka, ktorá najviac vyhovovala charakteru skúmaného problému. Jeho podstata spočíva v získavaní údajov prostredníctvom písomne formulovaných otázok. Má obsahovať všetky podstatné problémy, na ktoré hľadáme odpoveď. Každá otázka má byť jednoduchá a zrozumiteľná. Hlavnými výhodami dotazníka sú: relatívna jednoduchosť spracovania údajov, časová nenáročnosť a fakt, že získame odpovede presne na to, čo nás zaujíma.

Dotazník je zostavený z otázok štatistického charakteru, ktoré sú zároveň popisom výberového popisu (jeho znaky) ako je vek, pohlavie, pracovná pozícia. Ďalej z otázok kvantitatívneho a kvalitatívneho charakteru, ktoré boli zamerané na zisťovanie problematiky uplatňovania problematiky manažmentu poznatkov v OS SR.

Na získanie údajov, ktoré boli pre náš prieskum významné, sme zostavili neštandardizovaný anonymný dotazník s dvadsiatimi otázkami. Vo všetkých otázkach si respondenti vyberali odpovede z predložených alternatív. Otázky boli rozdelené do dvoch skupín nasledovného charakteru: *uzavreté a polootvorené*. *Uzavreté* - respondent si mal možnosť vybrať odpoveď z ponúknutých možností alebo si mal možnosť vybrať odpoveď napríklad áno – nie. *Polootvorené* otázky, kde si respondent mohol vybrať z ponúkaných možností a napísať aj svoj vlastný názor. Otázky v dotazníku boli zamerané na nasledujúce *problémy:*

- oblasť názorov na pochopenie základných terminologických pojmov z oblastí manažmentu poznatkov,
- oblasť názorov na získavanie a využívanie týchto poznatkov v praxi a spôsob ich zdieľania,
- oblasť názorov na možností vzdelávania jednotlivých typov poznatkov, v rámci poznatkovej spoločnosti a motivácii k tejto problematike,
- oblasť názorov na vytvorenie databázy poznatkov a zdieľanie týchto databáz,
- oblasť názorov na implementáciu manažmentu poznatkov do OS SR.

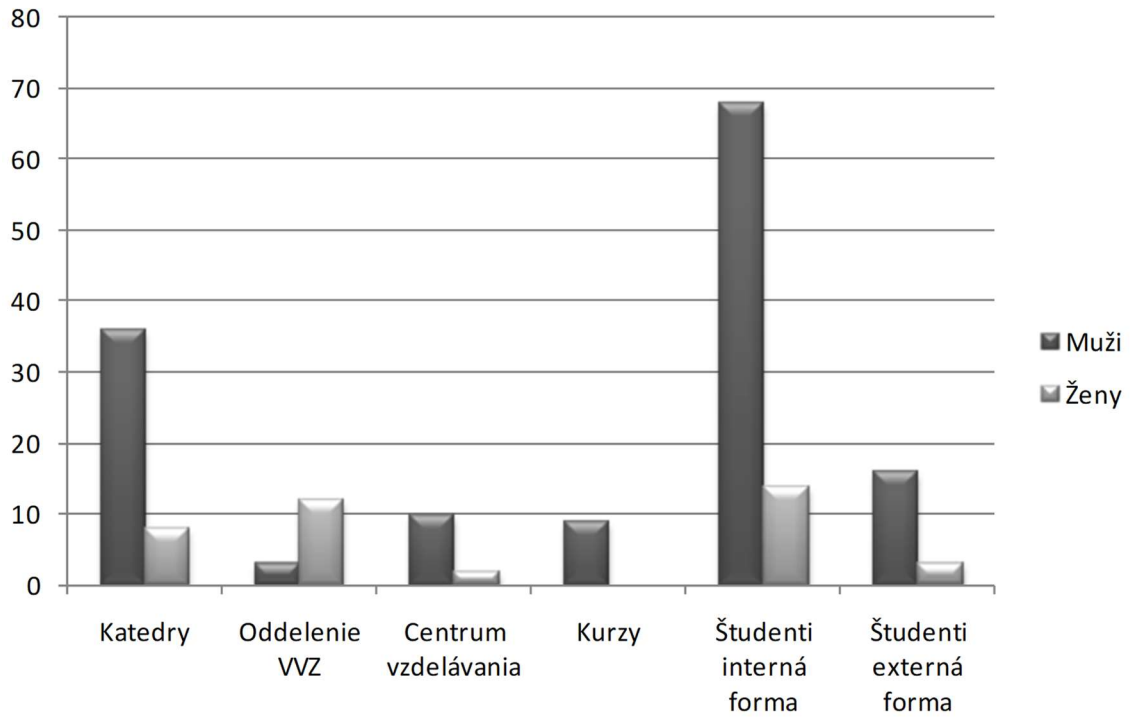
V etape spracovania empirických faktov sme použili *štatisticko-matematické metódy*. Jednotlivé odpovede sme kvantitatívne spracovali a vyjadrili v tabuľkách a grafoch. V závere sme na základe analýzy a abstrakcie dospeli k niektorým odporúčaniam pre prax.

3.2.1 Vyhodnotenie prieskumu

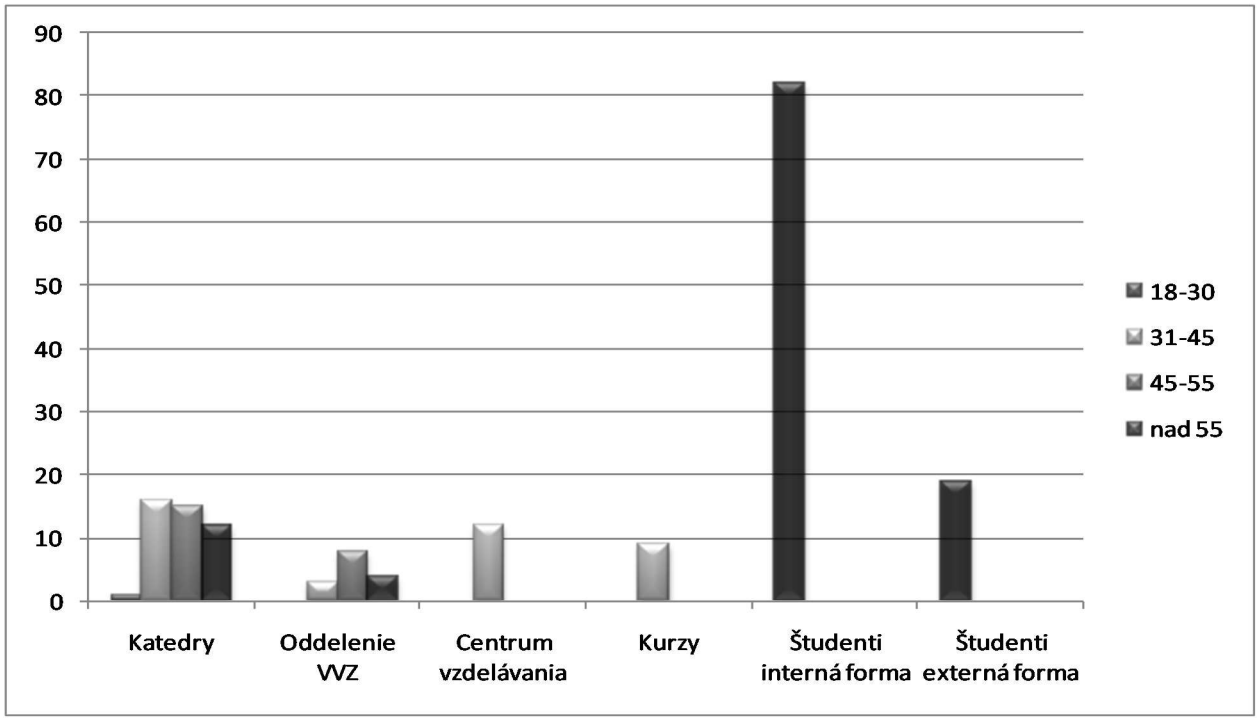
Prieskum bol vykonaný v Akadémii ozbrojených síl generála M. R. Štefánika v Liptovskom Mikuláši v priebehu mesiacov január – máj v roku 2014. Dotazník bol osobne predložený všetkým študentom AOS v dennej forme štúdia, vybraným študentom externého štúdia, účastníkom kariérnych kurzov, profesionálnym vojakom v Centre vzdelávania a profesionálnym vojakom a zamestnancom AOS. V danom období sme rozdali celkom 200 dotazníkov, pričom sme zabezpečili ich 90,5 % návratnosť pri zachovaní anonymity respondentov. Prieskumu sa zúčastnilo celkom 181 respondentov. Ich vek sa pohyboval od 18 do 70 rokov. Kontrolovanou premennou bol vek a pohlavie respondentov uvádzané v nasledujúcej tabuľke.

1. - 2. Vek a pohlavie respondentov

	Katedry	Oddelenie VVZ	Centrum vzdelávania	Kurzy	Študenti interná forma	Študenti externá forma	SPOLU	%
Muži	36	3	10	9	68	16	**142**	78,453
Ženy	8	12	2	0	14	3	**39**	21,547
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**	100



Graf 1 Pohlavie respondentov

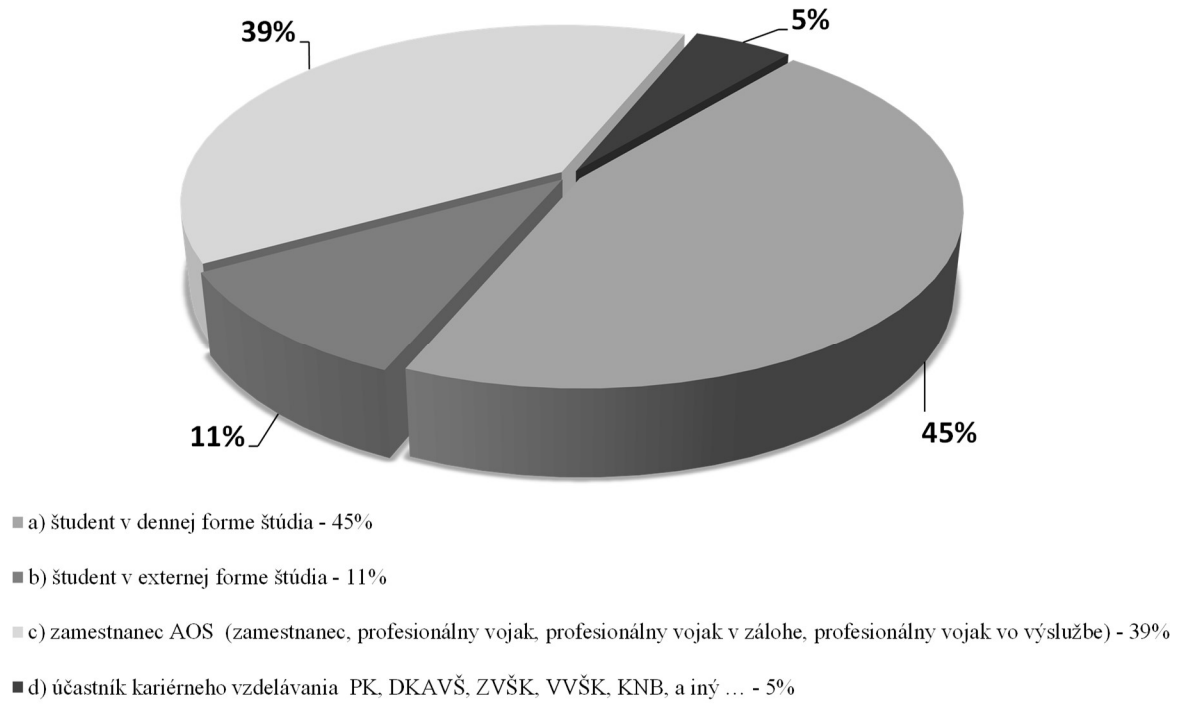


Graf 2 Vek respondentov

Z celkového počtu respondentov 181 (142 mužov a 39 žien) bolo 80 respondentov profesionálnych vojakov a zamestnancov, čo činí 44,20 % a 101 študentov v dennej a externej forme, čo činí 55,80 %). Ženy neboli zastúpené iba v kategórii kurzov. Najviac mladších respondentov bolo pochopiteľne v študentskej kategórií a najviac respondentov nad 55 rokov bolo v kategórii katedry, stredný vek prevládal v kategórii CV a v kategórii kurzistov.

3. Na AOS pôsobíte ako:

	Katedry	**Oddelenia**	**CV**	**Kurzy**	**Študenti interná forma**	**Študenti externá forma**	**SPOLU**
a) študent v dennej forme štúdia	0	0	0	0	82	0	**82**
b) študent v externej forme štúdia	0	0	0	0	0	19	**19**
c) zamestnanec AOS (zamestnanec, PrV, PrV v zálohe, PrV vo výslužbe)	44	15	12	0	0	0	**71**
d) účastník kariérneho vzdelávania PK, DKAVŠ, ZVŠK, VVŠK, KNB, a iný ...	0	0	0	9	0	0	**9**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



Graf 3 Pôsobenie respondentov

Táto otázka bezprostredne súvisí najmä s vysokoškolským akademickým prostredím, teda centrom našej pozornosti boli učitelia a študenti v AOS, ako aj účastníci kariérnych kurzov, profesionálni vojaci a ostatní zamestnanci v AOS nasledovne:

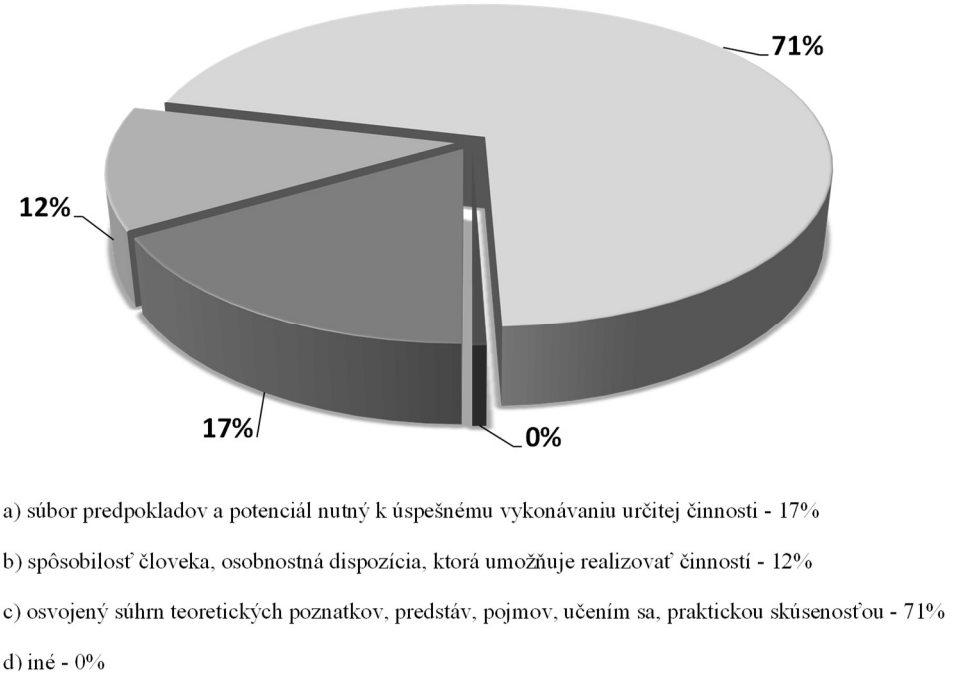
- študenti AOS dennej formy štúdia – 82 respondentov,
- študenti externého štúdia –19 respondentov,
- účastníci kariérnych kurzov VVŠK – 9 respondentov,
- profesionálni vojaci v Centre vzdelávania – 12 respondentov,
- profesionálni vojaci a zamestnanci AOS (katedra elektroniky, katedra informatiky, katedra bezpečnosti a obrany, katedra strojárstva, katedra manažmentu, katedra humanitných vied a jazykov) – 44 respondentov,
- zamestnanci dvoch oddelení AOS (oddelenie vysokoškolského vzdelávania a oddelenie vedy a zahraničných vzťahov) – 15 respondentov.

V danom období bola cielene sústredená pozornosť nielen na študentov dennej a externej formy štúdia, ale aj zamestnancov AOS, ktorých sme rozdelili podľa toho, kde v súčasnosti pôsobia. Je nám ľúto, že v stanovenom čase prebiehal v AOS iba jeden kariérny kurz a to VVŠK, pričom by ďalšie typy kurzov z hľadiska rozmanitosti priniesli do výsledkov prieskumu aj iné názory a poznania. Týka sa to najmä kurzu KNB – potenciálni budúci generáli, ale aj ZVŠK, kde sú najviac zastúpené hodnosti kapitán a major. Ešte zaujímavejší by

boli absolventi civilných VŠ, ktorí sú regrutovaní prostredníctvom regrutačných centier pre potreby OS SR. Z uvedenej vzorky respondentov však jednoznačne vidno, že najviac boli zastúpení denní študenti a zamestnanci AOS.

4. Poznatky (knowledge) považujete za

	Katedry	Oddelenie	CV	Kurzy	Študenti interná forma	Študenti externá forma	SPOLU
a) súbor predpokladov a potenciál nutný k úspešnému vykonávaniu určitej činnosti	9	0	0	0	15	6	**30**
b) spôsobilosť človeka, osobnostná dispozícia, ktorá umožňuje realizovať činností	3	1	0	0	15	3	**22**
c) osvojený súhrn teoretických vedomostí, predstáv, pojmov, štruktúr nadobudnutých úmyselným a neúmyselným učením sa, praktickou skúsenosťou	31	14	12	9	52	10	**128**
d) iné (súbor objasnených, osvojených, pochopených a zapamätaných informácii a faktov a súvislosti medzi nimi)	1	0	0	0	0	0	**1**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



Graf 4 Charakteristika pojmu poznatky (knowledge)

Z celkového počtu respondentov 181 respondentov, uviedlo až 128 respondentov – 71 %, že pod pojmom poznatky rozumejú osvojený súbor teoretických poznatkov, predstáv a pojmov. Napriek dosť vysokému číslu týchto

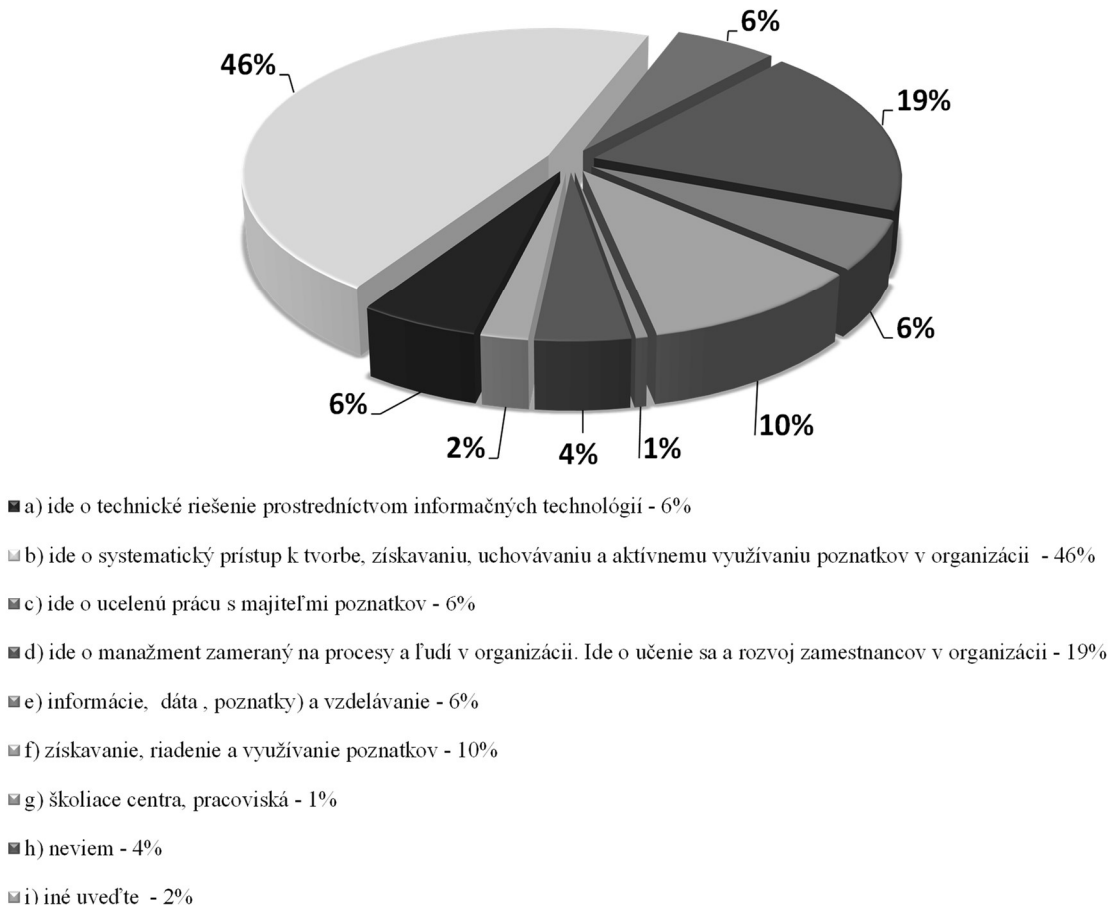
správaných odpovedí treba poznamenať, že ide najmä o osvojené poznatky. 17 % respondentov (teda 30 respondentov) uvažuje o nutnom potenciáli k úspešnému, vykonávaniu činností, čím zdôrazňuje intelektuálny potenciál v organizácií, 12 % (teda 22 respondentov) poukazuje na spôsobilosť človeka a osobnostnú dispozíciu, čím preferuje ľudský a osobnostný potenciál ľudí – teda dôraz na rozvoj ľudských zdrojov.

Z uvedeného vyplýva, že s ohľadom na rozsiahlu a nejednotnú charakteristiku tohto pojmu väčšina respondentov správne chápe tento pojem. Respondenti využili aj možnosť otvorenej odpovede, kde navrhli takéto ďalšie vlastné definície: súbor objasnených a osvojených, pochopených a zapamätaných informácií, faktov a súvislostí medzi nimi a súhrn získaných informácií a zručností.

Svojsky chápe tento pojem jeden z účastníkov (študent EBOŠu): „*Je to doklad, papier z kurzu, ktorý sa založí do spisu*“. Predpokladali sme, že pri vypĺňaní dotazníka bude potrebné objasniť niektoré informácie z problematiky manažmentu poznatkov, čo sa pri tejto otázke v skupine študentov potvrdilo.

5. Čo chápete pod pojmom manažment poznatkov?

	Katedry	**Oddelenia**	**CV**	**kurzy**	**Študenti interná forma**	**Študenti externá forma**	**SPOLU**
a) ide o technické riešenie prostredníctvom informačných technológií	0	0	0	7	2	1	**10**
b) ide o systematický prístup k tvorbe, získavaniu, uchovávaniu a aktívnemu využívaniu poznatkov v organizácii	17	8	8	0	43	8	**84**
c) ide o ucelenú prácu s majiteľmi poznatkov	2	0	1	0	8	0	**11**
d) ide o manažment zameraný na procesy a ľudí v organizácii. Ide o učenie sa a rozvoj zamestnancov v organizácii	8	5	2	0	15	4	**34**
e) informácie, dáta , poznatky a vzdelávanie	4	0	0	0	4	2	**10**
f) získavanie, riadenie a využívanie poznatkov	8	2	1	0	6	2	**19**
g) školiace centra, pracoviská	1	0	0	0	0	0	**1**
h) neviem	2	0	0	0	4	2	**8**
i) iné uveďte	2	0	0	2	0	0	**4**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



Graf 5 Pojem manažment poznatkov

Pri tejto otázke mohli respondenti opätovne odpovedať aj s viacerými možnosťami. 84 respondentov teda až 46 % respondentov zareagovalo správne (z hľadiska možností výberu), 34 respondentov čiže 19 % respondentov pochopilo, že tu ide o manažment, ktorý sa zameriava na ľudí, učenie sa v organizácii a najmä na ich rozvoj v nej. Ostatní uviedli len čiastočnú odpoveď alebo aj nesprávnu odpoveď. Pojem manažment poznatkov nie je všetkými ľuďmi v AOS zatiaľ správne pochopený. Manažment poznatkov by mal byť zameraný na získavanie nových poznatkov z rôznych zdrojov, ich následné organizovanie, riadenie, zhodnocovanie a využívanie v prospech vlastnej organizácie. Niektorí využili aj možnosť navrhnúť vlastnú interpretáciu tohto pojmu:

- Manažment poznatkov je vlastne manažment informácií, všetko, čo sa odohráva v organizácii.
- Manažment poznatkov – efektívne prepojenie tých, „*čo vedia, s tými čo vedieť potrebujú*“.

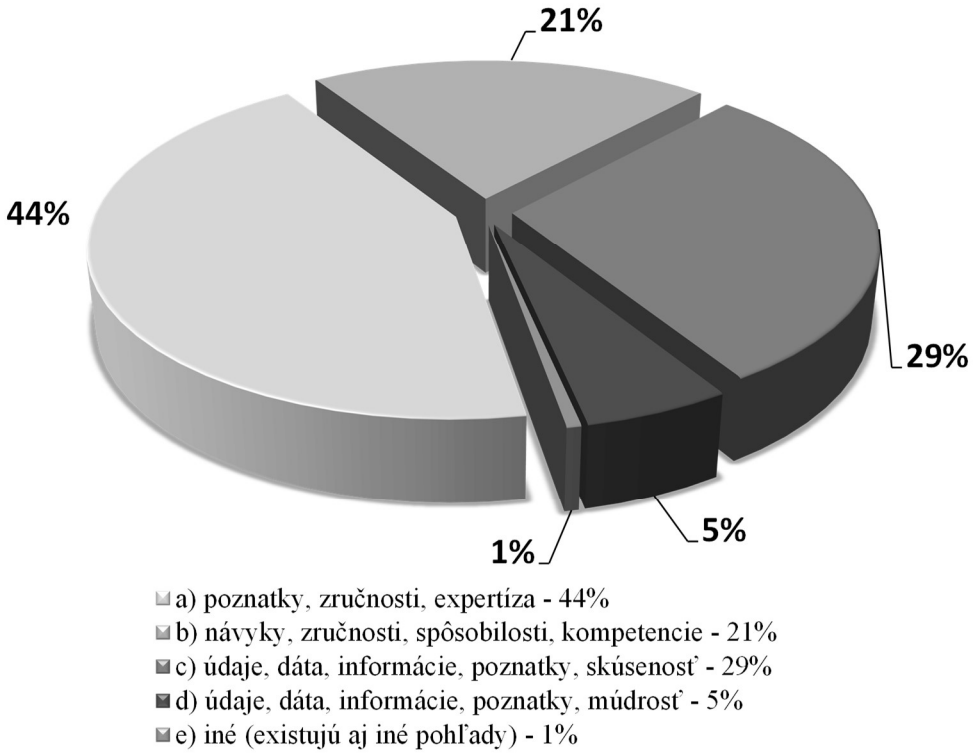
- Manažment poznatkov – cieľavedomé použitie získaných informácií v praxi v určitej oblasti.
- „*Všetko so všetkým súvisí*“ – Leonardo da Vinci.

Potešiteľná je skutočnosť, že dokonca jeden účastník v kurze chápe manažment poznatkov ako proces, ktorého cieľom je zvyšovanie konkurencieschopnosti OS SR.

Z uvedeného vyplýva, že využitie tohto typu manažmentu vo vojenskej praxi je zatiaľ malé. Avšak z hľadiska ďalšieho identifikovania predpokladov pre efektívne využitie manažmentu poznatkov, ako aj pri konkrétnej implementácii systémov manažmentu poznatkov sa ani náš rezort a ani AOS tomuto trendu nevyhne. Skôr naopak, čím rýchlejšie nastúpime do rozbiehajúceho sa vlaku, tým viac máme možnosť zefektívniť súčasný manažérsky systém v podmienkach OS SR.

6. Čo podľa Vás súvisí bezprostredne s problematikou manažmentu poznatkov?

	Katedry	**Oddelenia**	**CV**	**Kurzy**	**Študenti interná forma**	**Študenti externá forma**	**SPOLU**
a) poznatky, zručnosti, expertíza	14	4	3	4	43	11	**79**
b) návyky, zručnosti, spôsobilosti, kompetencie	11	4	4	2	12	5	**38**
c) údaje, dáta, informácie, poznatky, skúsenosť	12	6	4	3	26	2	**53**
d) údaje, dáta, informácie, poznatky, múdrosť	6	1	1	0	1	1	**10**
e) iné	1	0	0	0	0	0	**1**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



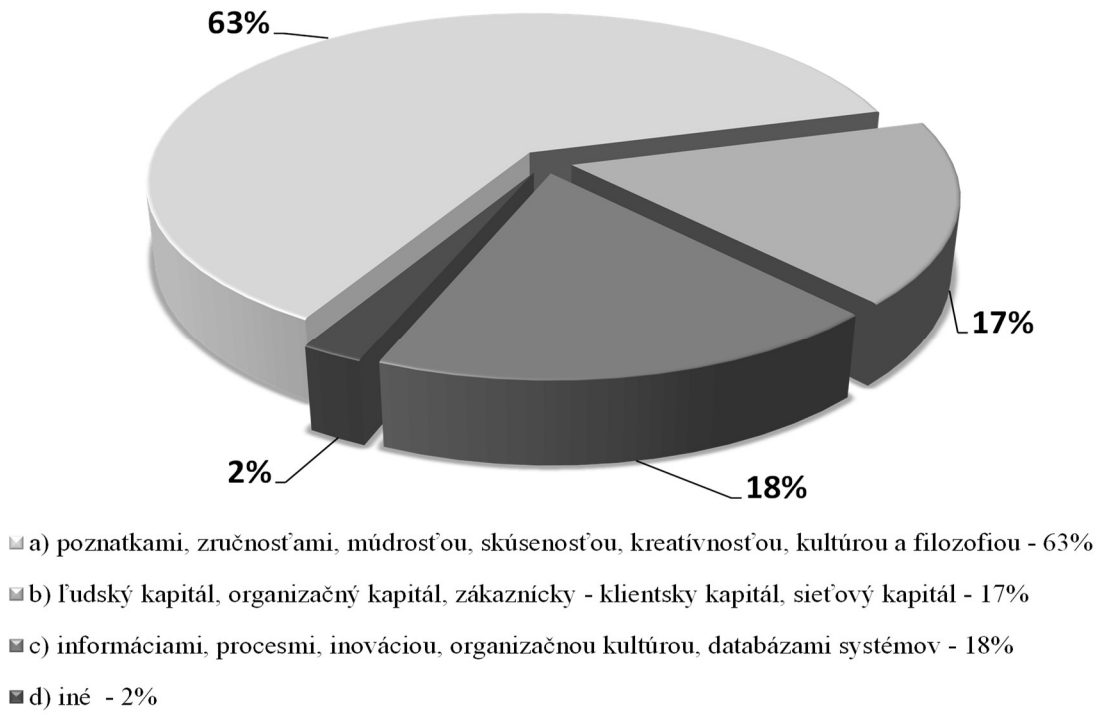
Graf 6 Súvislosť s problematikou manažmentu poznatkov

Táto otázka bola skôr zameraná na správne chápanie základných pojmov, ako nevyhnutného predpokladu pre ďalší metodologický postup a konkrétne zavádzanie manažmentu poznatkov do praxe. Nie veľmi potešiteľná je skutočnosť, že až 79 respondentov - teda 44 % to chápe skôr technicky (zrejme tento názor bude aj naďalej prevládať vzhľadom k tradícií našej VŠ), 53 respondentov teda iba 29 % respondentov to pochopilo správne, že tu ide aj o skúsenosť, 38 respondentov teda 21 % si myslí, že to súvisí s návykmi, spôsobilosťami a kompetenciami, tí to pochopili čiastočne správne, a ostatní nesprávne. Málo respondentov využilo možnosť vlastnej interpretácie ako napr.: existujú aj iné pohľady, alebo že sú tu potrebné najmä poznatky z odboru – všeobecné poznatky nestačia.

Z uvedeného vyplýva, že manažment poznatkov ešte čaká v našom prostredí ešte dlhá cesta nielen k získavaniu, vytváraniu poznatkov v AOS, ale najmä k možnostiam výmeny týchto poznatkov, skladovaniu, zdieľaniu, tvorbe nových poznatkov a hlavne k ich využiteľnosti v prospech zamestnávateľskej inštitúcie.

7. Myslíte si, že kľúčovou zložkou v manažmente poznatkov je intelektuálny kapitál, ktorý je tvorený?

	Katedry	Oddelenia	CV	Kurzy	Študenti interná forma	Študenti externá forma	SPOLU
a) poznatkami, zručnosťami, múdrosťou, skúsenosťou, kreatívnosťou, kultúrou a filozofiou	29	9	7	6	46	16	**113**
b) ľudský kapitál, organizačný kapitál, zákaznícky - klientsky kapitál, sieťový kapitál	4	2	2	2	20	1	**31**
c) informáciami, procesmi, inováciou, organizačnou kultúrou, databázami systémov	8	3	3	1	16	2	**33**
d) iné	3	1	0	0	0	0	**4**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



Graf 7 Kľúčové zložky manažmentu poznatkov

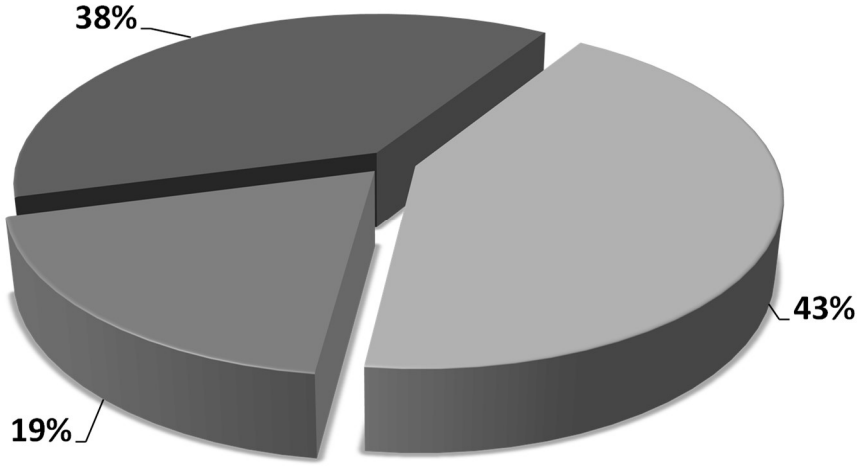
Táto problematika bola vložená do dotazníka z dôvodu pochopenia významu a miesta ľudských zdrojov v pracovnom procese a vedomostí z teórie intelektuálneho a ľudského potenciálu – ľudského kapitálu ako súčasti rozvoja ľudských zdrojov. Pre zamestnancov, ktorí sú orientovaní viac technicky a nie manažérsky, ekonomicky alebo zo spoločenských vied je problém na túto

otázku zareagovať správne. Napriek tomu až 113 respondentov teda 63 % respondentov to chápe širokospektrálne. Iba 31 respondentov – 17 % to pochopilo správne. Zistené skutočnosti len potvrdzujú známy fakt, že v našom rezorte sa nevenuje dostatočná pozornosť rozvoju intelektuálneho kapitálu (a jeho jednotlivým súčastiam) ako základnej zložky manažmentu poznatkov. Tretiu možnosť uviedlo 33 respondentov 18 %, ktorá je iba z časti pravdivá a dominuje tu opäť technický aspekt uvažovania.

Príčiny v nedostatočnom pochopení kľúčových zložiek súvisia v našich podmienkach najmä s prevažne direktívnym riadením a stále platiacou nedeliteľnou právomocou veliteľov v našom rezorte, ktorí profesionálny rozvoj vojakov poznajú väčšinou len na základe vertikálnej komunikácie a už spomínaného autoritatívneho štýlu práce, ako aj ďalších direktívnych foriem riadenia organizácie. Svoje miesto tu má aj neustála rigidná aplikácia rôznych právnych, finančných a ostatných interných predpisov a nariadení. V otvorenej možnosti na odpoveď reagoval len jeden respondent, a aj to nesprávne – „znalosťou problematiky v konkrétnych odboroch“.

8. Ktorú z typológií poznatkov považujete za dôležité z pohľadu manažmentu poznatkov?

	Katedry	**Oddelenia**	**CV**	**Kurzy**	**Študenti interná forma**	**Študenti externá forma**	**SPOLU**
a) explicitné poznatky, ktoré sú formalizované a vyjadrené slovom, činom napríklad dokumenty, štandardné procesy, knihy, časopisy, databázy a pod.	22	6	7	3	24	7	**69**
b) implicitné (tacitné poznatky, ktoré sa nadajú formalizovať a vznikajú prostredníctvom skúseností, predstáv, hodnôt a poznatkov v hlavách zamestnanca	15	7	0	6	43	7	**78**
c) poznatky týkajúce sa zmien a dynamiky rozvoja organizácie – náhodné a nepodložené zmeny, požiadavky nekompetentných manažérov, chaos v organizácii, liberalizmus v rozhodovaní	7	2	5	0	15	5	**34**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



a) explicitné poznatky, ktoré sú formalizované a vyjadrené slovom, činom napríklad dokumenty, štandardné procesy, knihy, časopisy, databázy apod. - 38%

b) implicitné (tacitné)poznatky, ktoré sa nadajú formalizovať a vznikajú prostredníctvom skúseností, predstáv, hodnôt a vedomostí v hlavách zamestnanca - 43%

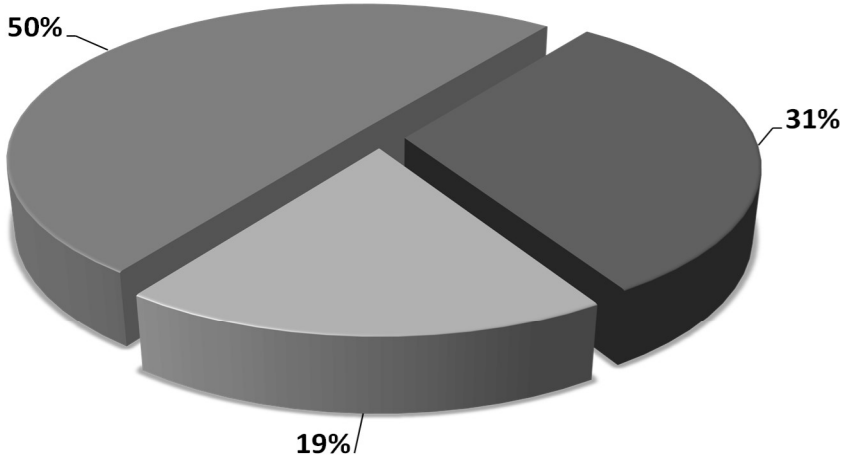
c) poznatky týkajúce sa zmien a dynamiky rozvoja organizácie – náhodné a nepodložené zmeny, požiadavky nekompetentných manažérov, chaos v organizácii, liberalizmus v rozhodovaní - 19%

Graf 8 Typológia poznatkov

Napriek tomu, že prenos a výmena poznatkov a skúseností medzi zamestnávateľom a zamestnancami v štátnej organizácií sa uskutočňuje najmä na základe príkazov a nariadení, menej na základe pracovných vzťahov a osobných vzťahov (čo korešponduje s teóriou manažmentu poznatkov), až 78 respondentov teda 43 % v AOS považuje tacitné poznatky za najdôležitejšie, čo je pre nás prekvapivé zistenie, menej prekvapivé zistenie je, že 69 respondentov – 38 % si prikláňa k explicitným poznatkom, ktoré súvisia najmä s organizačným charakterom inštitúcie - všetko presne nadefinované vo forme smerníc manuálov, a pod. Iba 34 respondentov – 19 % uprednostňuje zmeny a dynamiku rozvoja organizácie, ale aj chaos a liberalizmus, čo značne nie je správne. Mrzí nás, že v CV nepripisujú tacitným poznatkom absolútne žiaden význam. Na druhej strane nás teší fakt, že aj vo verejnej správe ľudia reagujú podobne, chce to však cielenú pozornosť v rámci manažmentu poznatkov venovať tichým - tacitným poznatkom zamestnancov a ich zdieľaniu v rámci každej organizácie. Sme potešení, že napriek neznalosti klasifikácie poznatkov sa väčšina respondentov rozhodla správne. Preto má zmysel navrhnúť správnu metodiku pre implementáciu manažmentu poznatkov do OS SR.

9. Ako podľa Vás prebieha výmena a odovzdávanie poznatkov v súčasných organizáciách?

	Katedry	Oddelenie	CV	Kurzy	Študenti interná forma	Študenti externá forma	SPOLU
a) prostredníctvom individuálnych poznatkov zamestnancov - zbieranie a kombinovanie vedomostí formou vytvárania a rozširovania nových poznatkov	16	2	3	0	28	7	**56**
b) v procese štvorstupňovej konverzie (SECI), ktorej jednotlivými etapami sú socializácia - skúsenosť, externalizácia - artikulácia, kombinácia - spojovanie a internalizácia - osvojovanie	14	3	1	3	10	3	**34**
c) prostredníctvom komunikácie, individuálnych a skupinových prístupov manažérov a organizačnej politiky a kultúry	14	10	8	6	44	9	**91**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



a) prostredníctvom individuálnych poznatkov zamestnancov - zbieranie a kombinovanie poznatkov formou vytvárania a rozširovania nových poznatkov - 31%

b) v procese štvorstupňovej konverzie (SECI), ktorej jednotlivými etapami sú socializácia - skúsenosť, externalizácia - artikulácia, kombinácia - spojovanie a internalizácia- osvojovanie - 19%

c) prostredníctvom komunikácie, individuálnych a skupinových prístupov manažérov a organizačnej politiky a kultúry - 50%

Graf 9 Výmena a odovzdávanie poznatkov

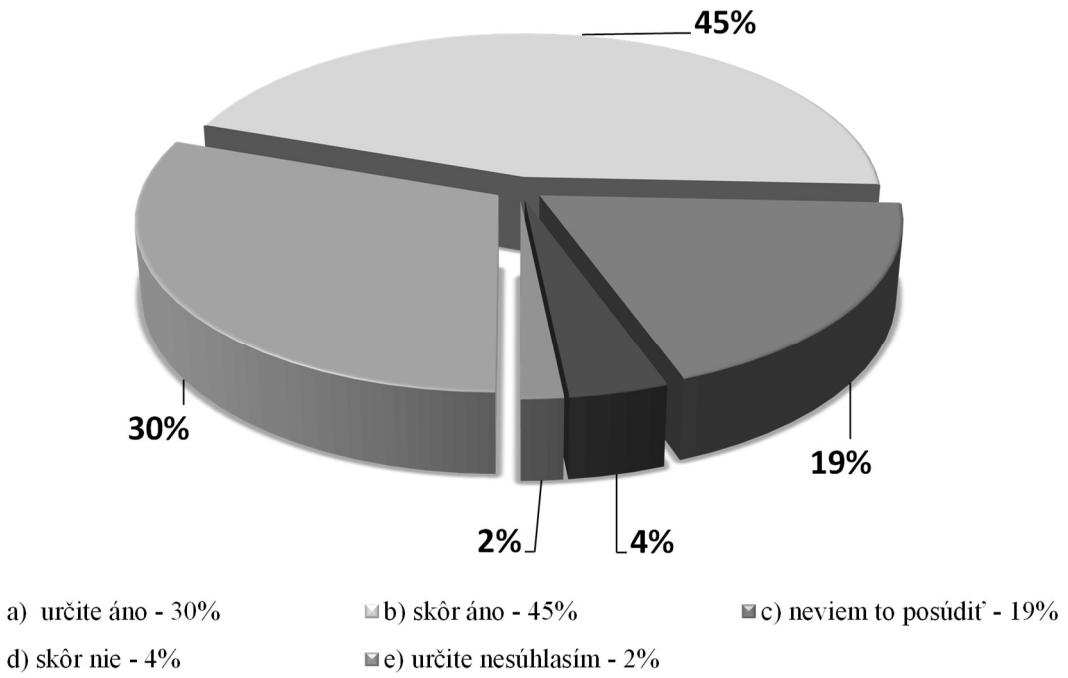
Spôsob výmeny poznatkov a ich odovzdávania – zdieľania je najdôležitejším cieľom a prostriedkom manažmentu poznatkov. V otázke boli len tri možnosti, ktoré boli dosť zložite nadefinované. Napriek nepoznaniu konverzie manažmentu poznatkov nastala zaujíma situácia, kde respondenti uprednostnili pri výmene a odovzdávaní poznatkov, kultúru organizácie,

komunikáciu, organizačné správanie, individuálny a skupinový prístup manažérov za najdôležitejší až 91 respondentov (50 %), 56 respondentov (31 %) je za vytváranie a rozširovanie individuálnych poznatkov zamestnancov a zbieranie a kombinovanie, rozširovanie nových poznatkov iba 34 respondentov (19 %) je za proces štvorstupňovej konverzie poznatkov – čo je aj podpora teórie manažmentu poznatkov (v rámci AOS je to zatiaľ neznámy pojem).

Úspechom je však to, že nikto z respondentov nenapísal, že proces neprebieha, prípadne, že je to neefektívne a nepotrebné. V otvorených odpovediach navrhovali niektorí respondenti aj kombinovanú možnosť výmeny a odovzdávania poznatkov v rámci pracovísk AOS, čo vôbec nie je zlý nápad. Aj to je dôvod, prečo chceme manažment poznatkov zaviesť aj do podmienok našej VŠ a postupne aj v rámci OS SR.

10. Považujete manažment poznatkov za jeden z najvýznamnejších aktív v organizácii?

	Katedry	**Oddelenia**	**CV**	**Kurzy**	**Študenti interná forma**	**Študenti externá forma**	**SPOLU**
a) určite áno	16	10	5	3	17	4	**55**
b) skôr áno	19	5	4	6	39	9	**82**
c) neviem to posúdiť	6	0	3	0	20	5	**34**
d) skôr nie	3	0	0	0	4	0	**7**
e) určite nesúhlasím	0	0	0	0	2	1	**3**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



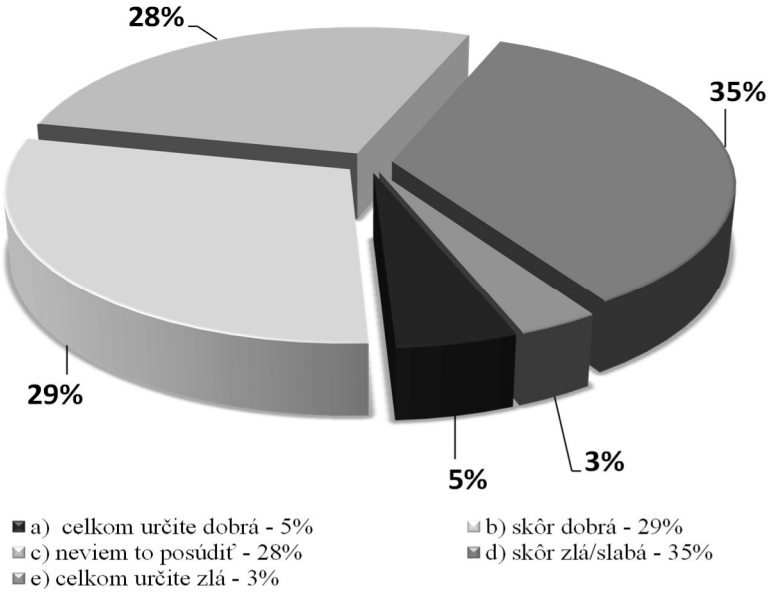
Graf 10 Najvýznamnejšie aktívum v organizácii

V podmienkach štátnej organizácie je potrebné vychádzať z poznatkov, ale aj z praktickej skúsenosti, že v rámci manažmentu poznatkov poznáme hmotné a nehmotné aktíva. Ak vychádzame z poznatkov, že medzi *hmotné aktíva* zaraďujeme technologické a komunikačné zariadenia, komponenty IS, ale aj osoby – zamestnanci, nehnuteľný majetok – budovy a hnuteľný majetok – nábytok, kancelárska a komunikačná technika, zariadenie kancelárií, nábytok. Medzi *nehmotné aktíva* zaraďujeme informačné aktíva, softvérové aktíva, služby a iné – dobré meno, kredit, dobré vzťahy z externými subjektmi. Potom znalostné aktíva sú aktíva, ktoré sú vstupom a výstupom procesu tvorby poznatkov.

Výsledná schopnosť každej organizácie súvisí s tým, ako dokáže vhodne pracovať s poznatkovými zdrojmi, a ako ovplyvní jej spôsobilosť kombinovať ich a prispôsobiť konkrétnemu problému. Odpovede respondentov len poukázali na to, že tomuto najvýznamnejšiemu aktívu treba venovať pozornosť. Nesúhlasia s tým iba 10 respondenti, čo je zanedbateľný počet. Žiaľ, nevie to v AOS posúdiť až 34 respondentov, čo znamená až 30 %, rezervy sú tu stále. Je potrebné tomuto problému venovať oveľa väčšiu pozornosť.

11. Aká je podľa Vás úroveň výmeny informácií, poznatkov medzi zamestnancami AOS, útvarmi a príslušníkmi rezortu obrany?

	Katedry	Oddelenia	CV	Kurzy	Študenti interná forma	Študenti externá forma	SPOLU
a) celkom určite dobrá	1	0	0	0	8	0	**9**
b) skôr dobrá	15	3	1	0	27	7	**53**
c) neviem to posúdiť	9	5	2	5	28	1	**50**
d) skôr zlá/slabá	15	7	9	4	17	11	**63**
e) celkom určite zlá	4	0	0	0	2	0	**6**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



Graf 11 Úroveň výmeny informácií, poznatkov

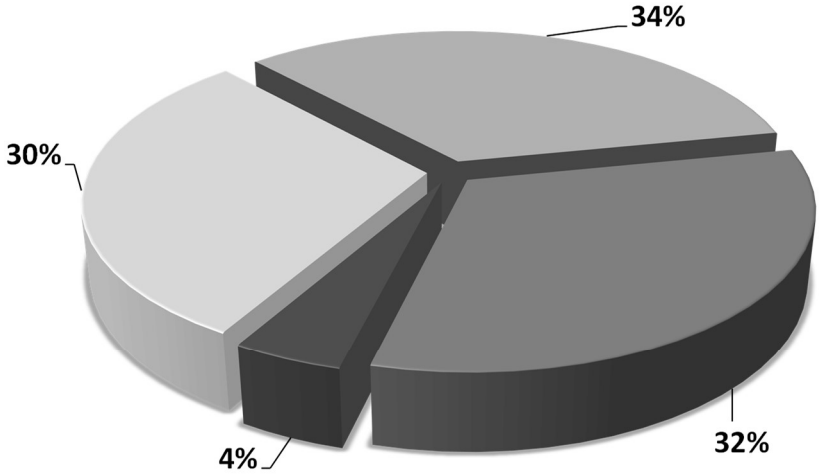
Súčasťou tohto prieskumu bolo aj sledovanie súčasnej úrovne výmeny informácií, poznatkov v AOS ako celku. Nebola hlbšie rozanalyzovaná táto otázka, neboli určené spôsoby výmeny, cieľom bolo skôr zmapovať subjektívny názor respondentov vyjadrený v navrhovaných možnostiach.

Až 63 respondentov – 35 % si myslí, že je ten spôsob skôr zlý – slabý, 6 respondenti – 3 % sú presvedčení, že je celkom zlý, posúdiť to nevie až 50 respondentov – čo je 28 %, skôr chápeme ako alibizmus. Na opačnej strane 53 respondentov – 29 % to vníma, ako skôr dobrý spôsob výmeny. O dobrej úrovni výmeny poznatkov je presvedčených iba 9 respondentov – 5 % respondentov. Čo značne nevypovedá o dobrej a efektívnej výmene poznatkov v rámci AOS prostredníctvom manažmentu poznatkov.

Z uvedenej charakteristiky vyplýva, že v tejto oblasti dochádza vo vojenskej praxi často k selekcii, až k utajovaniu informácií a poznatkov. Súvisieť to môže aj s obavou podriadených, že čím menej viem alebo mám málo, poprípade neúplné informácie, poznatky – tým som zákonite menej informovaný a potenciálne aj viacej manipulatívne ovládaný. Tento trend bude potrebné zmeniť, pretože moderné technológie a zdieľanie poznatkov sú tu pre nás všetkých. V súvislosti s touto otázkou je potrebné poukázať na to, že tu nejde len o úroveň výmeny a prenosu poznatkov v rámci AOS, ale určite aj medzi GŠ OS SR a MO SR. Ak je táto komunikácia iba jednosmerná, vždy to prinesie z hľadiska kvality manažmentu poznatkov malý resp. žiadny efekt. Zaujímavú odpoveď sme získali od jedného respondenta "*Ľudia dnes už nechcú získavať informácie a poznatky*". Aj to je nejaké stanovisko, dobre, že iba jedno.

12. Akým spôsobom získavate poznatky a informácie, ktoré sú potrebné pri vykonávaní Vašej práce?

	Katedry	**Oddelenia**	**CV**	**Kurzy**	**Študenti interná forma**	**Študenti externá forma**	**SPOLU**
a) poznatkami medzi ktoré patria: pohľady na svet, analýzy, výskumy, stavy, modely, formy, a pod.	22	5	3	3	20	1	**54**
b) najmä z masovo - komunikačných prostriedkov (televízia, rozhlas, internet, soc. siete, časopisy, a pod.)	14	3	5	2	33	4	**61**
c) z osobnej komunikácie medzi ľudí všeobecne (rozhovory, dialógy, porady, besedy, a pod.)	6	6	3	2	28	13	**58**
d) iné	2	1	1	2	1	1	**8**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



a) poznatkami medzi ktoré patria napr. pohľady na svet, analýzy, výskumy, stavy, modely, formy apod. - 30%

b) najmä z masovovo - komunikačných prostriedkov (televízia, rozhlas, internet, soc. siete, časopisy a pod. - 34%

c) z osobnej komunikácie medzi ľudí všeobecne (rozhovory, dialógy, porady, besedy apod.) - 32%

d) iné - 4%

Graf 12 Získavanie poznatkov pri vykonávaní práce

V súvislosti so štruktúrou dotazníka je to prvá otázka, ktorú respondenti využili naplno v rámci otvorených odpovedí. Súvisí to najmä s vykonávaním práce na pracovisku. Zaujímavosťou je, že ponúkané tri oblasti sú takmer rovnomerne zastúpené cca 30 % a viac. Našich respondentov najviac oslovila osobná komunikácia medzi ľuďmi. Až 58 respondentov – 34 % respondentov považuje tento spôsob, túto formu získavania informácií a poznatkov za prirodzenú a potrebnú a to určite najmä v rámci overených dialogických a diskusných formách.

61 respondentov – 32 % respondentov je zástancom spôsobov získavania poznatkov prostredníctvom masmediálnej, interkultúrnej ako aj elektronickej komunikácie a jej jednotlivých druhov, čo súvisí s modernou spoločnosťou, v ktorej všetci žijeme. 54 respondentov – 30 % respondentov preferuje spôsob získavania poznatkov prostredníctvom rôznych analýz, výskumných správ, modelov a simulačných technológií. Uvedené zistenie zohľadňuje bežné spôsoby získavania poznatkov v 21. storočí. V rámci otvorenej otázky respondenti využili tento spôsob získavania poznatkov pri vykonávaní práce nasledovnými odpoveďami:

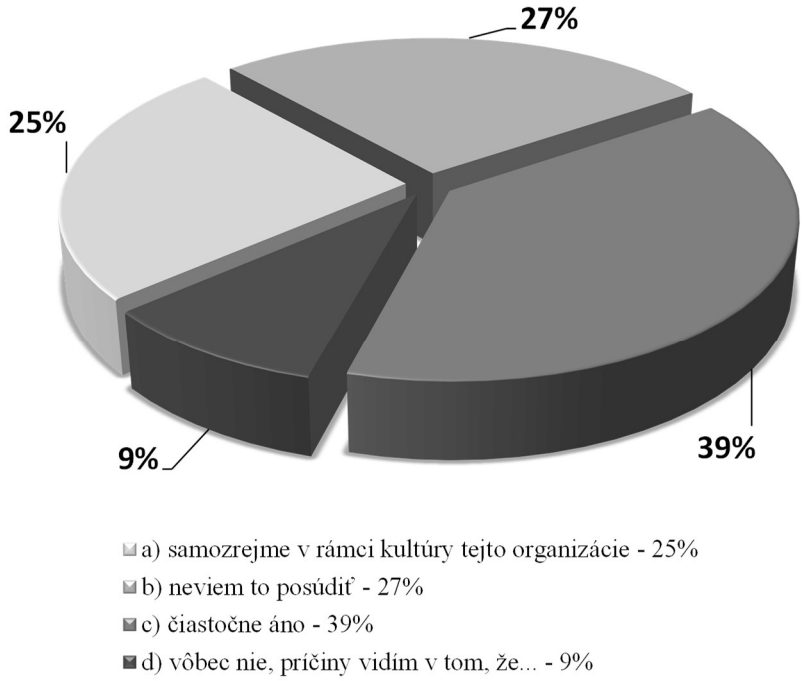
- štúdium odbornej literatúry a časopisov,
- štúdium predpisov, zákonov, smerníc – legislatívy,
- účasťou na vedeckých a odborných seminároch, konferenciách, školeniach, získavanie vedomostí prostredníctvom médií,

- osobný kontakt s odborníkmi v rámci podobných pracovísk, ale aj v rámci vlastného pracoviska,
- kombinovaným spôsobom jednotlivých uvedených foriem,
- osobná analýza problému, modelovanie situácií,
- legislatívny rámec, cieľový stav a spôsoby jeho dosiahnutia,
- štúdium odbornej literatúry, NET podľa nových štandardov NATO, a pod.

Škála možností je veľká a v rámci manažmentu poznatkov je dôležité tieto poznatky vytvárať, evidovať, riadiť, zdieľať ako aj implementovať do moderných databáz poznatkov.

13. Ste motivovaný a vedený k spoločnému zdieľaniu poznatkov a k novým spôsobom myslenia?

	Katedry	Oddelenia	CV	Kurzy	Študenti interná forma	Študenti externá forma	SPOLU
a) samozrejme v rámci kultúry tejto organizácie	17	2	1	4	13	8	**45**
b) neviem to posúdiť	8	1	1	0	37	2	**49**
c) čiastočne áno	13	10	7	3	29	8	**70**
d) vôbec nie, príčiny vidím v tom, že...	6	2	3	2	3	1	**17**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



Graf 13 Motivácia k zdieľaniu poznatkov

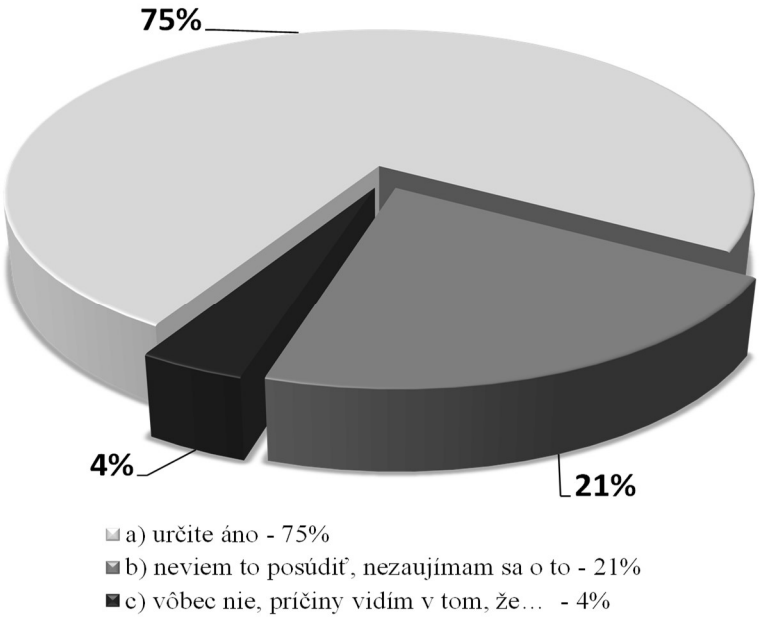
Z odpovedí vyplýva, že motivácia ľudí je stále neprebádaný proces, ktorý aj dnes prekvapí. Ako vidno z analýzy prieskumu, za samozrejmosť to považuje 45 respondentov – 25 % - motiváciu chápe ako súčasť kultúry organizácie. Nevie to posúdiť až 49 respondentov – 27 %, čo je obrovská škoda, aj keď najviac to tvrdia externí študenti (37), ktorí sú ešte stále v procese vlastneho sebarozvoja. Možnosť čiastočne áno oslovilo najviac respondentov (70) a to až 39 %, ale neuviedli príčiny tohto tvrdenia, poprípade v čom vidia rezervy. Iba 17 respondentov – 9 % si myslí, že motivacia k zdieľaniu poznatkovv rámci AOS nie je žiadná. Príčiny však vidia v týchto zaujímavých tvrdeniach a argumentoch:

- nikto vo vedení nemá o môj potenciál záujem,
- otázka je zadefinovaná príliš obšírne,
- chýba väčšia voľnosť, motivácia a reálny pohľad na situáciu,
- nefunguje vertikálny systém – chyba je vo vedení AOS,
- chýba motivácia a objektivita hodnotenia podriadených,
- nedostatočná motivácia nadriadeného, otázka vzorov,
- v OS SR sa vytratil pocit osobnej angažovanosti, prípravy a možnosti tvorivého prístupu,
- nový spôsob myslenia je skôr na obtiaž – byrokracia, skostnatelý systém, spiatočníctvo, atď.
- motivácia nie je – príčinou sú najmä riadiaci funkcionári.

Z uvedených tvrdení vyplýva celá škála postrehov respondentov, ktoré súvisia najmä s nízkou motiváciou zamestnacov a PrV, čo je len a len na škodu veci. V rámci manažmentu poznatkov je motivácia neskutočne dôležitá a potrebná. Bez nej nie je možné, aby podriadení participovali na procesoch zavádzania manažmentu poznatkov do akejkoľvek organizácie.

14. Uvítali by ste učiace prostredie podporujúce vzájomné učenie z dôvodu získavania nových poznatkov?

	Katedry	**Oddelenia**	**CV**	**Kurzy**	**Študenti interná forma**	**Študenti externá forma**	**SPOLU**
a) určite áno	31	14	10	8	54	18	**135**
b) neviem to posúdiť, nezaujímam sa o to	9	1	2	1	25	1	**39**
c) vôbec nie, príčiny vidím v tom, že...	4	0	0	0	3	0	**7**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



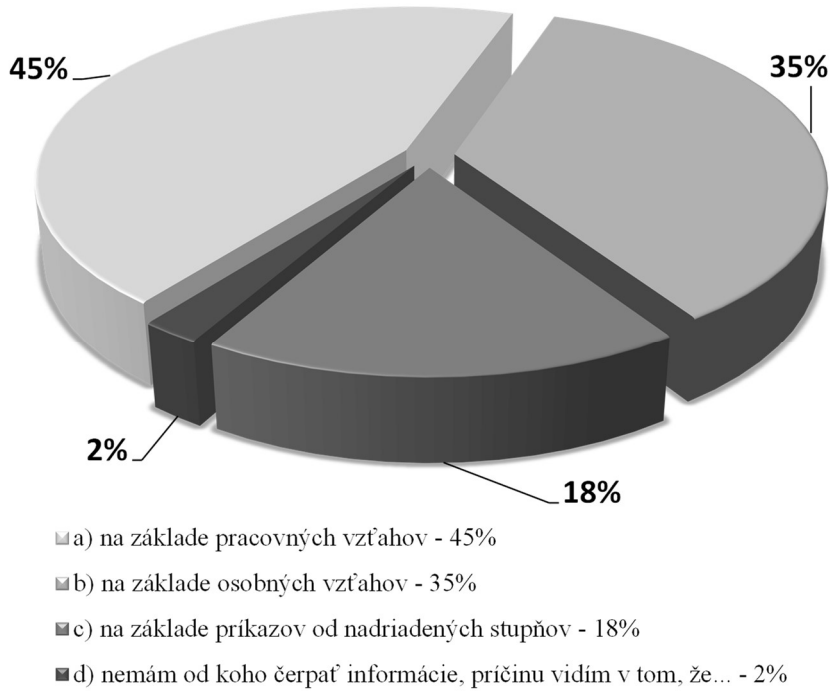
Graf 14 Opodstatnenosť učiaceho prostredia k získavaniu nových poznatkov

V rámci tohto prieskumu je toto jedna z oblastí, kde sa respondenti zhodli, že opodstatnenosť učiacej sa organizácie (aj keď neboli presne nadefinované znaky učiacej sa organizácie) a jej prostredia k získavaniu nových poznatkov je jedna z možných ciest, ktorá umožní konkurencieschopnosť každej organizácie.

Je o tom presvedčených až 135 respondentov – 75 %. Iba 39 respondentov – 21 % to však stále ešte nevie posúdiť a 7 respondenti – 4 % by to vôbec nepotrebovali. Príčinu vidia predovšetkým v tom, že je to ťažko realizovateľné v ich podmienkach. Škoda len, že na katedrách je ten názor poskromnejší, kto iný ako vysokoškolská vzdelávacia inštitúcia to má mať ako krédo a víziu vo svojich plánoch a stratégiách?

15. Uveďte konkrétny spôsob výmeny poznatkov, a šírenia poznatkov a informácií vo Vašej organizácii?

	Katedry	Oddelenia	CV	Kurzy	Študenti interná forma	Študenti externá forma	SPOLU
a) na základe pracovných vzťahov	19	10	8	7	32	5	**81**
b) na základe osobných vzťahov	16	3	2	0	35	8	**64**
c) na základe príkazov od nadriadených stupňov	7	1	2	2	14	6	**32**
d) nemám od koho čerpať informácie, príčinu vidím v tom, že...	2	1	0	0	1	0	**4**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



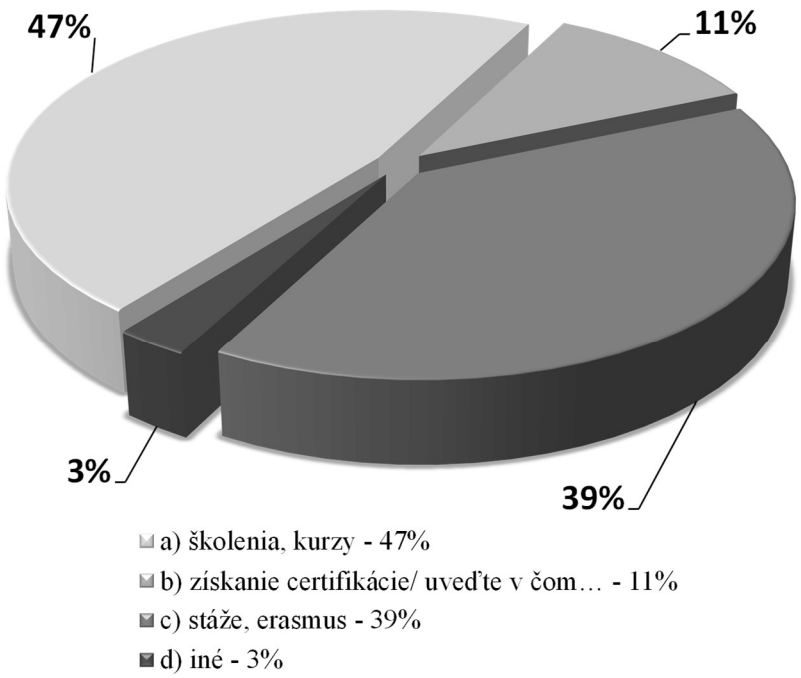
Graf 15 Spôsob výmeny poznatkov a šírenia poznatkov

Odpovede na túto otázku boli prekvapujúce, pretože v direktívnych, autoritatívnych až autokratických organizáciách sme očakávali viac odpovedí (len 32 respondentov – 18 % respondentov) si myslí, že výmena a šírenie poznatkov je realizovaná na základe príkazov od nadriadených stupňov. Asi smerujeme viac k participatívnym štýlom vedenia. Až 81 respondentov – 45 % si myslí, že spôsob výmeny a šírenia poznatkov prebieha na základe pracovných vzťahov, 64 respondentov – 35 % preferuje spôsob výmeny na základe osobných vzťahov a zvyšok – 2 % respondentov uvádza ďalšie možnosti:

- prostredníctvom Lessons Learned v rámci OS SR, ale aj z osobných vzťahov a príkazov nadriadených,
- nemám kolegu s podobnou profiláciou, preto nemám možnosť šírenia poznatkov,
- na pracovisku nie je záujem a podelenie sa s informáciami a poznatkami.

16. Aké formy a možnosti vzdelávania na zlepšenie Vašich poznatkov by ste uprednostnili?

	Katedry	Oddelenia	CV	Kurzy	Študenti interná forma	Študenti externá forma	SPOLU
a) školenia, kurzy	21	8	7	6	34	9	**85**
b) získanie certifikácie/ uveďte v čom...	6	2	0	0	10	2	**20**
c) stáže, Erasmus	13	5	4	3	38	8	**71**
d) iné	4	0	1	0	0	0	**5**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



Graf 16 Možnosti a formy vzdelávania

Očakávané výsledky boli potvrdené. Aj v podmienkach AOS prebieha ako najfrekventovanejší spôsob vzdelávania prostredníctvom, kurzov a školení až 85 respondentov – 47 % sa k tomu priklonilo. Veľmi populárne sú stáže a formy výmeny cez Erasmus – 71 respondentov – 39 %, žiaľ iba 20 respondentov – 11 % je za získanie certifikácie a iba 3 % respondentov navrhli aj iné možnosti a formy vzdelávania, ako napr:

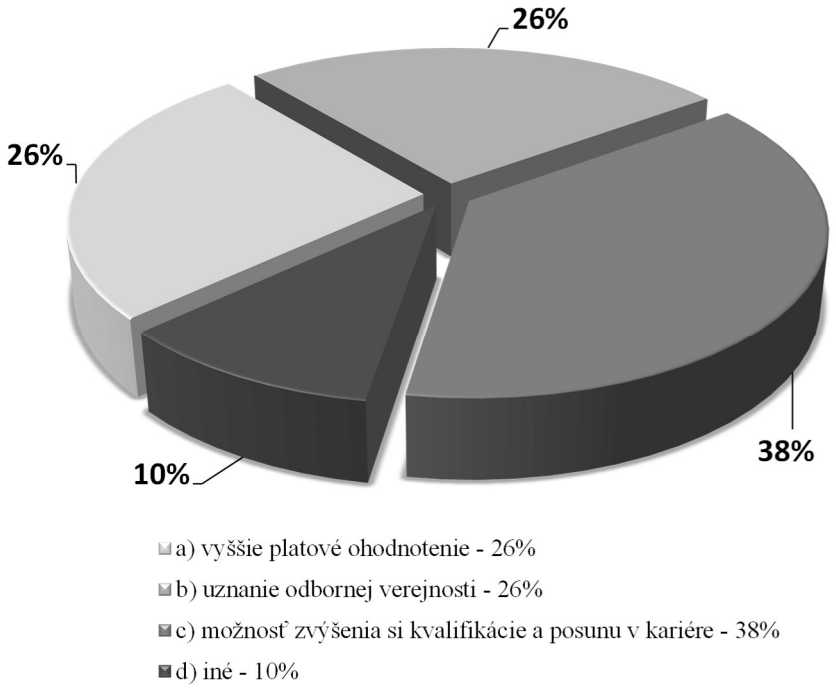
- jazyková príprava STANAG, diskusie, vzdelávanie na VŠ, doktorandské štúdium (katedry),
- streľba, jazyky, taktika, Erasmus kadetov,

- kurióznu odpoveď sme získali od jedného účastníka v kariérnom kurze, ktorý napísal, že žiadne možnosti a formy vzdelávania nepotrebuje a doslovne to uviedol takto "*žiadne – pokoj svätý*".

Pri bližšej analýze odpovedí nebolo navrhnuté aj nejaké novšie formy ako napr. e-learning, projektovanie, tímová práca, modelovanie a simuláciu, kreativitu a inovácie, a pod.

17. Čo Vás motivuje k tomu, aby ste si zvyšovali svoje poznatky?

	Katedry	**Oddelenie VVZ**	**Centrum vzdelávania**	**Kurzy**	**Študenti interná forma**	**Študenti externá forma**	**SPOLU**
a) vyššie platové ohodnotenie	5	1	0	0	36	5	**47**
b) uznanie odbornej verejnosti	22	3	2	1	14	5	**47**
c) možnosť zvýšenia si kvalifikácie a posunu v kariére	8	8	8	6	30	8	**68**
d) iné	9	3	2	2	2	1	**19**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



Graf 17 Motivácia k zvyšovaniu poznatkov

Až 47 respondentov – 26 % chápe zvýšenie motivácie prostredníctvom platového ohodnotenia, čiže dominuje tu finančný aspekt. Potešiteľná je

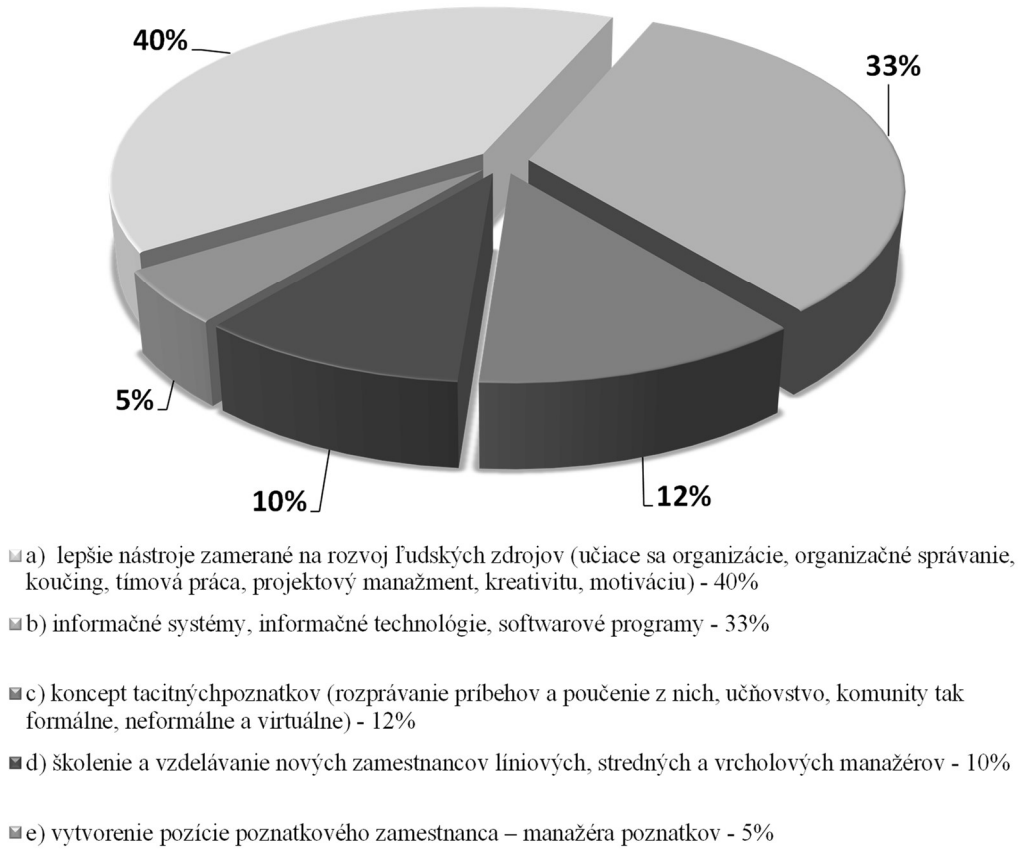
skutočnosť, že 68 respondentov – 38 % je zástancom, že svoje poznatky im umožnia zvýšiť si svoju klasifikáciu a zákonite zabezpečiť posun v kariére.
Za uznanie odbornej verejnosti v rámci manažmentu poznatkov je 47 respondentov – 26 %. Ďalšie návrhy poskytli respondenti nasledovnými odporúčaniami:

- poznanie, vlastné uspokojenie, osobný rozvoj, túžba chápať a rozumieť, vlastný záujem a snaha byť IN, dobrý pocit, potreba prispôsobiť sa novým technológiám,
- nezáujem o nové veci, nápady, problém v AOS,
- túžba chápať a rozumieť,
- osobný nevyhnutný rast spojený s technologickým pokrokom a vývojom sveta, potreba prispôsobiť sa novým potrebám,
- aby som nebol hlúpy, jednoducho musím mať prehľad,
- dobrý pocit,
- osobný záujem o problematiku, osobné uspokojenie z vyššej kvality práce, osobný dobrý pocit, potreba neustáleho kreatívneho plnenia úloh.

Z uvedených návrhov je možné konštatovať, že väčšina respondentov považuje motiváciu ku zvyšovaniu poznatkov za nevyhnutnú, aktuálnu a potrebnú.

18. Uveďte, ktoré z uvedených nástrojov tacitných (tichých) poznatkov by ste vybrali k zdieľaniu s ostatnými vo Vašej organizácii?

	Katedry	**Oddeleni**	**CV**	**Kurzy**	**Študenti interná forma**	**Študenti externá forma**	**SPOLU**
a) lepšie nástroje zamerané na rozvoj ľudských zdrojov (učiace sa organizácie, organizačné správanie, koučing, tímová práca, projektový manažment, kreativitu, motiváciu)	18	8	8	6	31	2	**73**
b) informačné systémy, informačné technológie, softwarové programy	15	3	2	0	34	5	**59**
c) koncept tacitných poznatkov (rozprávanie príbehov a poučenie z nich, učňovstvo, komunity tak formálne, neformálne a virtuálne)	3	1	0	1	12	5	**22**
d) školenie a vzdelávanie nových zamestnancov líniových, stredných a vrcholových manažérov	2	1	2	2	5	6	**18**
e) vytvorenie pozície poznatkového zamestnanca – manažéra poznatkov - CKO, ktorý bude tento proces zdieľania poznatkov riadiť	6	2	0	0	0	1	**9**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



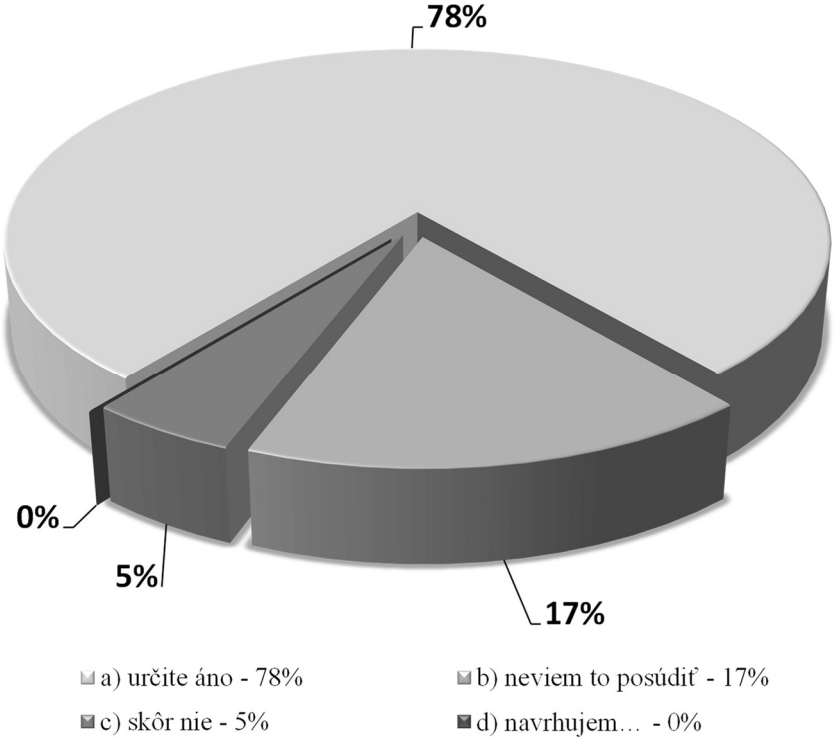
Graf 18 Nástroje tacitných poznatkov k zdieľaniu poznatkov

V súvislosti s cieľom projektu boli sledované názory respondentov na základné nástroje tacitných (tichých) poznatkov k zdieľaniu poznatkov v podmienkach AOS. V teoretických zdrojoch sa uvádza, že základný koncept tacitných poznatkov je tvorený predovšetkým rozprávaním príbehov a poučenia sa z nich, učňovstvu a usmerneniu ľudí prostredníctvom starších a skúsenejších majstrov (ľudí). Najmä skúsenosti s komunitnou prácou v rámci stanovených komunít – oslovilo 22 respondentov – 12 %. Pre ľudí, ktorí nepoznajú tento koncept je 73 respondentov – 40 % presvedčených, že lepšie nástroje sú zamerané najmä na rozvoj ľudských zdrojov, čo potvrdzuje myšlienku, že intelektuálny kapitál má rôzne dimenzie a preto je jeho rozvoj súčasťou manažmentu poznatkov. Technicky zmýšľajúci ľudia preferujú viacej IT/IS v zdieľaní v rámci procesov manažmentu poznatkov – 59 respondentov – 33 % . Prekvapil nás názor 18 respondentov – 10 % na základný nástroj tacitných poznatkov k zdieľaniu poznatkov a to vzdelávanie a školenia všetkých zamestnancov. V podmienkach AOS by sme očakávali väčšie percento takýchto názorov respondentov. Iba 9 respondenti – 5 % si myslí, že je potrebné vytvoriť pozíciu poznatkového zamestnanca, ktorý by proces manažmentu poznatkov

riadil. Škála nástrojov sa bude postupne rozširovať a proces manažmentu poznatkov sa v budúcnosti bude nielen viac implementovať do organizácií, ale aj modernizovať a inovovať.

19. Myslíte si, že Vaša organizácia by mala byť poznatkovo orientovaná?

	Katedry	**Oddelenia**	**CV**	**Kurzy**	**Študenti interná forma**	**Študenti externá forma**	**SPOLU**
a) určite áno	39	13	11	8	54	16	**141**
b) neviem to posúdiť	5	2	0	1	22	1	**31**
c) skôr nie	0	0	1	0	6	2	**9**
d) navrhujem...	0	0	0	0	0	0	**0**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



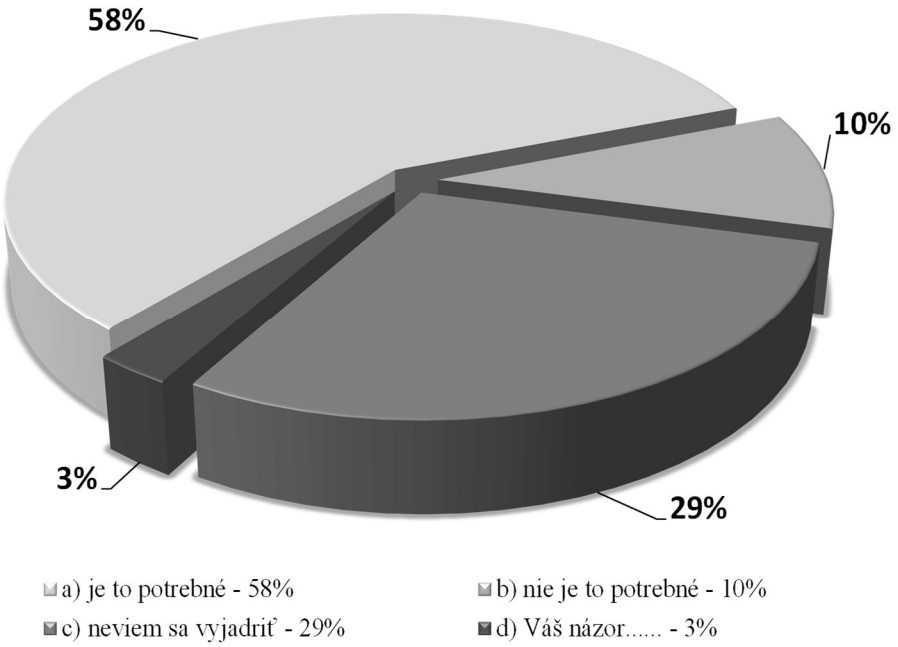
Graf 19 Orientácia organizácie

Faktom je, že respondenti v prevažnej väčšine zastávajú názor, že táto organizácia by mala byť poznatkovo orientovaná – až 141 respondentov (78 %) je o tom presvedčených. Na druhej strane ešte 31 respondentov – 17 % to nevie posúdiť a proti je 9 respondentov – 5 %. Súvisí to najmä s poznaním, že nové

poznatky a ich aktualizácia nie je možná bez uvedomenia si tohto zámeru, to znamená, že bez poznatkov dnes už nie je možný pokrok v organizácii.

20. Aký máte názor na vytvorenie databázy poznatkov prostredníctvom softvérového programu v rámci rezortu obrany?

	Katedry	Oddelenia	CV	Kurzy	Študenti interná forma	Študenti externá forma	SPOLU
a) je to potrebné	26	6	8	6	49	10	**105**
b) nie je to potrebné	4	0	2	0	10	2	**18**
c) neviem sa vyjadriť	12	9	1	2	23	6	**53**
d) váš názor.....	2	0	1	1	0	1	**5**
SPOLU	44	15	12	9	82	19	**181**



Graf 20 Databáza poznatkov

Na túto poslednú otázku v prieskume respondenti zareagovali takto: 105 respondentov – 58 % je presvedčených, že takúto databázu potrebujeme mať. 53 respondentov – 9 % sa nevie k tejto otázke vyjadriť, 18 respondentov – 10 % to nepovažuje za prioritu a potrebnosť v AOS a 5 respondentov – 3 % nám napísali vlastný názor:

- zbytočné, neviem si vytvorenie niečoho takého predstaviť, problém vidím v udržiavaní a aktualizácii,
- skúsiť to vytvoriť a zaradiť do nej aj výsledky riešenia nad rámec tohto prieskumu,
- ešte sme k tomu nedospeli mentálne ani softvérovo,
- vytvorenie databázy ale s diferencovaným prístupom, t. j. rozdelenie oblastí podľa úrovní velenia,
- poznatky sú vzácne, no mnohí by ich radi zneužili,
- áno, ale zabezpečiť neustále doplňovanie a aktualizáciu – ale asi je to utópia, kto chce, tak si informácie nájde,
- dotazník bol náročný na pojmový aparát v oblasti manažmentu poznatkov.

3.2.2 Interpretácia výsledkov prieskumu – hypotézy prieskumu

V tejto časti autori vyhodnotili hypotézy na základe výsledkov prieskumu, ktoré sú uvedené v predchádzajúcej časti monografie.

Hlavná hypotéza prieskumu: Napriek dôležitosti problematiky manažmentu poznatkov pre ďalší rozvoj spoločnosti, viac ako 60 % príslušníkov OS SR túto problematiku v rezorte nepreferuje (nepozná).

Na základe tohto tvrdenia sme si stanovili dve pracovné hypotézy:

PH1 – autori predpokladali, že nepoznanie problematiky manažmentu poznatkov je hlavnou príčinou toho, že v OS SR sa nedostatočne uplatňuje zdieľanie poznatkov.

PH2 – autori predpokladali, že v podmienkach OS SR nie je preferovaná poznatková organizácia a nie je doposiaľ vytvorená databáza poznatkov v OS SR.

Zhodnotenie hypotéz prieskumu

V prvej pracovnej hypotéze sa uvádza, že profesionálni vojaci a zamestnanci nepoznajú problematiku manažmentu poznatkov a to je hlavnou príčinou toho, že v OS SR sa nedostatočne uplatňuje zdieľanie poznatkov. Túto hypotézu sme dokazovali prostredníctvom obrázkov č. 4, 5, 6, 9 a 11.

Z analýzy odpovedí sme dospeli k záveru, že až 71 %, respondentov pod pojmom poznatky rozumejú osvojený súbor teoretických znalostí (vedomostí),

predstava pojmov. Z uvedeného vyplýva, že s ohľadom na rozsiahlu a nejednotnú charakteristiku tohto pojmu väčšina respondentov správne chápe tento pojem, čo je celkom potešiteľné. V súvislosti s problematikou manažmentu poznatkov je výsledok horší – iba 46 % respondentov chápe tento druh manažmentu správne. Z uvedeného vyplýva, že využitie tohto typu manažmentu vo vojenskej praxi je zatiaľ malé. Proces výmeny a odovzdávania vedomostí (SECI) v súčasných organizáciách je respondentom málo známy. Až 50 % respondentov to chápe skôr technicky, iba 31 % respondentov je za vytváranie a rozširovanie nových vedomostí a len 19 % respondentov je za proces štvorstupňovej konverzie vedomostí, čo podporuje aj manažment poznatkov.

Súčasťou problematiky prenosu, výmeny a odovzdávania poznatkov bola aj jej aplikácia do OS SR. 35 % respondentov si myslí, že tento spôsob je skôr zlý až slabý, 3 % respondentov je presvedčených, že je celkom zlý, posúdiť to nevie až 28 % respondentov. Na opačnej strane 34 % respondentov to vníma, ako skôr dobrý spôsob výmeny.

Z uvedenej analýzy týchto otázok zameraných na problematiku manažmentu poznatkov, ako aj na úroveň výmeny a zdieľania týchto poznatkov vyplynulo, že respondenti nechápu problematiku manažmentu poznatkov správne, čím sa pracovná hypotéza č. 1 potvrdila.

V druhej pracovnej hypotéze sa vychádzalo z predpokladu, že nie je preferovaná poznatková organizácia a nie je doposiaľ vytvorená databáza poznatkov v podmienkach OS SR. Túto hypotézu sme dokazovali prostredníctvom otázok č. 19 a 20. V súvislosti s touto hypotézou nás zaujímali aj názory respondentov na ich motiváciu k zvyšovaniu svojich poznatkov, aký spôsob výmeny poznatkov by vo svojej organizácii preferovali a ktoré nástroje tacitných poznatkov by si vybrali k zdieľaniu s ostatnými v organizácii (otázky č. 13, 17 a 18).

Z analýzy odpovedí sme dospeli k záveru, že naša organizácia by mala byť poznatkovo orientovaná, o tom je presvedčených 78 % respondentov. Žiaľ, ešte stále 17 % respondentov to nevie posúdiť a iba 5 % respondentov s tým nesúhlasí. Súvisí to najmä s poznaním, že nové poznatky a ich aktualizácia nie je možná bez uvedomenia si tohto zámeru. V neposlednej miere nás zaujímali názory respondentov na vytvorenie databázy poznatkov prostredníctvom softwarového programu v rámci rezortu obrany. 58 % respondentov je

presvedčených, že takúto databázu potrebujeme mať, 9 % respondentov sa nevie k tejto otázke vyjadriť a 10 % respondentov to nepovažuje za prioritu a potrebnosť v OS SR. Výsledky analýzy prieskumu jednoznačne potvrdili, že vytvorenie takejto databázy ako nástroja zdieľania tacitných poznatkov v podmienkach OS SR je nevyhnutné, čím sa pracovná hypotéza č. 2 potvrdila.

Hlavná hypotéza prieskumu: Napriek dôležitosti manažmentu poznatkov pre ďalší rozvoj spoločnosti, viac ako 60 % príslušníkov OS SR túto problematiku v rezorte nepreferuje.

V súvislosti s hlavnou hypotézou prieskumu sa v rámci dotazníka vychádzalo z predpokladu, že manažment poznatkov v podmienkach OS SR je zatiaľ podceňovaný jeho význam a poznatok tejto problematiky je pre väčšinu príslušníkov OS SR veľká neznáma, čo sa nám aj potvrdilo najmä prostredníctvom otázok č. 7, 10, 12, 14 a 16. Jednotlivé zistenia v týchto otázkach si má možnosť záujemca tejto monografie preveriť v konkrétnej analýze výsledkov uskutočneného prieskumu. Čím sa čiastočne hlavná hypotéza prieskum potvrdila.

Zovšeobecnenie výsledkov prieskumu

Na základe vykonaného prieskumu bolo zistené, že úroveň poznatkov o manažmente poznatkov v podmienkach OS SR nie sú veľmi pozitívne. Poznatky pochádzajúce od respondentov v kariérnych kurzoch a centra vzdelávania (CV) sa ďalej na najnižšie stupne zrejme neprenášajú a podriadení sa v tejto oblasti veľmi nevyznajú a ani nevzdelávajú. Profesionálni vojaci uprednostňujú skôr svoj rozvoj v oblasti vojensko-odbornej ako v oblasti manažmentu poznatkov. Zamestnanci AOS by určite privítali väčšiu ústretovosť vedenia AOS pri vytváraní podmienok na vedenie k spoločnému zdieľaniu poznatkov, novým spôsobom myslenia, ako aj novým formám a možnostiam vzdelávania v oblasti manažmentu poznatkov.

Tento fakt je v protipóle s politikou moderných organizácií, ktoré sa dnes zameriavajú na rozvoj manažmentu zmien, projektový manažment, osobnostný rozvoj, sebariadenie, ako aj vedomostný manažment. Dôvody tohto zistenia sú rôzne, napríklad môže isť o nezáujem súčasných veliteľov, preferencia autoritatívneho štýlu vedenia až po nedostatok stimulácie zo strany nadriadeného, či nedostatočnú osobnú motiváciu. Pozitívne z pohľadu manažmentu poznatkov je, že sa v podmienkach OS SR už prakticky realizuje

prenos a zdieľanie skúseností veliteľov a vojakov z misií v rámci Lesons Learned. V súvislosti s uvedenými zisteniami z vykonaného prieskumu v rámci problematiky manažmentu poznatkov a na dosiahnutie zlepšenia, je potrebné navrhnúť niektoré odporúčania a návrhy pre manažérsku prax. Konkrétne kroky a odporúčania pre implementáciu manažmentu poznatkov do vojenských podmienok sú navrhnute v časti 3.3 a 4 tejto monografie.

3.3 Praktické návody v manažmente poznatkov a jeho aplikácia do manažérskej praxe v podmienkach AOS

Dnes už nikto nespochybňuje fakt, že v 21. storočí je cieľom každej organizácie (vzdelávacej, výrobnej, a pod.) dosahovať maximálny pokrok. Súčasná manažérska prax vyžaduje najmä zavádzanie inovácií, získavanie informácií a rýchlu transformáciu poznatkov do produktov, služieb a procesov. Súčasná globálna ekonomika, technologický vývoj, medzinárodná deľba práce sú dôvody, prečo je potrebné venovať sa manažmentu poznatkov. Kvalifikovaní zamestnanci dnes predstavujú kľúčový faktor úspešnosti každej organizácie.

Vysokokvalifikovaní zamestnanci, ale aj študenti (vzdelaní, flexibilní a múdri), sú mimoriadne dôležití v každej organizácii – univerzity a vysoké školy nevynímajúc. To si uvedomuje aj naša akadémia a touto monografiou autorov ponúka návod na tvorbu modelov učiacej sa organizácie, založenej na rozvoji intelektuálneho kapitálu, a zavedenie novodobého druhu manažmentu – manažmentu poznatkov a jeho aplikácie do podmienok prípravy budúcich zamestnancov silového rezortu, akým MO SR určite je.

Manažment poznatkov súvisí najmä s nestále rastúcim konkurenčným tlakom, ktorý sa očakáva od každej organizácie, s ponukou inovatívnych produktov a služieb, s rýchlosťou, pružnosťou a efektívnosťou vo využívaní všetkých svojich zdrojov. Platí to aj pre zdroje poznatkov, schopností a zručností, ktoré ľudia nosia v hlavách. Podľa toho, ako organizácia dokáže tieto poznatky riadiť a efektívne využívať zákonite vytvára predpoklady pre svoj úspešný a efektívny rozvoj.

V podmienkach AOS doposiaľ prebehli rôzne zmeny, ktoré neboli vždy efektívne z hľadiska jej ďalšieho rozvoja. Mnohokrát to súviselo najmä s organizačnými zmenami, ktoré mali za následok odchod mnohých, vysoko odborne vzdelaných ľudí s praktickými skúsenosťami a spolu s nimi odišli aj ich vedomosti a intelektuálny kapitál. Dôvodom bolo najmä nerozvážne zavádzanie

organizačných zmien, bez ohľadu na potreby ozbrojených síl, čím nastal vysoký deficit najmä v odbornostiach pozemných síl.

Uplatňovaním princípov manažmentu poznatkov je možné dosiahnuť značné úspechy takmer v každej oblasti činnosti organizácie. Napríklad vo výrobnej sfére ide najmä o zlepšovanie procesov, až po vývoj nových produktov. Podobne je potrebné uplatňovať princípy manažmentu poznatkov aj v podmienkach AOS. Týka sa to najmä zlepšenia všetkých hlavných vzdelávacích a podporných činností, až po vývoj a zavedenia nových služieb (vzdelávacie služby, rozvoj, spolupráca, implementácia vedeckých poznatkov do praxe, a pod.).

Manažment poznatkov možno efektívne využívať pri riešení rôznych problémov, napríklad riešenie problémov kvality, keď hrozí odchod skúseného zamestnanca a tým aj jeho praxou nadobudnuté poznatky, ktoré sa naďalej nedajú využívať.

Práve tento stav reálne dokumentuje definícia „*Je dobré si uvedomiť aj ten fakt, že poznatky z manažérskeho hľadiska označujú súbor odborných poznatkov a zručností, ktoré ľudia používajú na riešenie problémov*“ (Probst et al., 2006). Preto poznatky sú významové útvary, tvorené systémom poznatkov, vzájomne previazanou štruktúrou súvisiacich poznatkov, ktoré možno použiť v interakcii so svetom. [71]

Na druhej strane nie je možné zabúdať, že rozhodujúce poznatky nie sú len v hlavách zamestnancov, ale sú uložené v multimediálnych zariadeniach (články, učebnice, smernice, postupy, pravidlá, zákony, predpisy a iné), z ktorých sa údaje dajú prevziať, spracovať, využívať, odovzdávať alebo archivovať. Tieto poznatky a schopnosti môžu zamestnanci získavať postupne, preberajú ich z rôznych zdrojov, pričom uplatňujú svoje subjektívne názory a intuíciu. Nepriame teda implicitné poznatky sú hlboko zakorenené v konaní jednotlivca, v jeho ideáloch a emóciách. Tento typ poznatkov je ťažšie formalizovať, komunikovať a distribuovať. Uvedené zdôvodnenia nás donútili k uvažovaniu, ako skvalitniť súčasné procesy v podmienkach AOS s využitím manažmentu poznatkov.

Z pohľadu manažmentu poznatkov je potrebné aj poznanie externého prostredia v každej organizácii – konkurencia, zákazníci, produkty, okolie (malo by to byť súčasťou projektu alebo projektovej štúdie). Z hľadiska AOS je možné charakterizovať, že konkurencia v podmienkach ministerstva obrany je slabá

(takmer žiadna), pretože sa plnia špecifické úlohy vyplývajúce z poslania OS SR. V SR neexistuje podobná vysokoškolská ustanovizeň, s ktorou by bolo možné komunikovať a porovnávať sa, čo niekedy môže byť výhoda, ale inokedy zase nevýhoda.

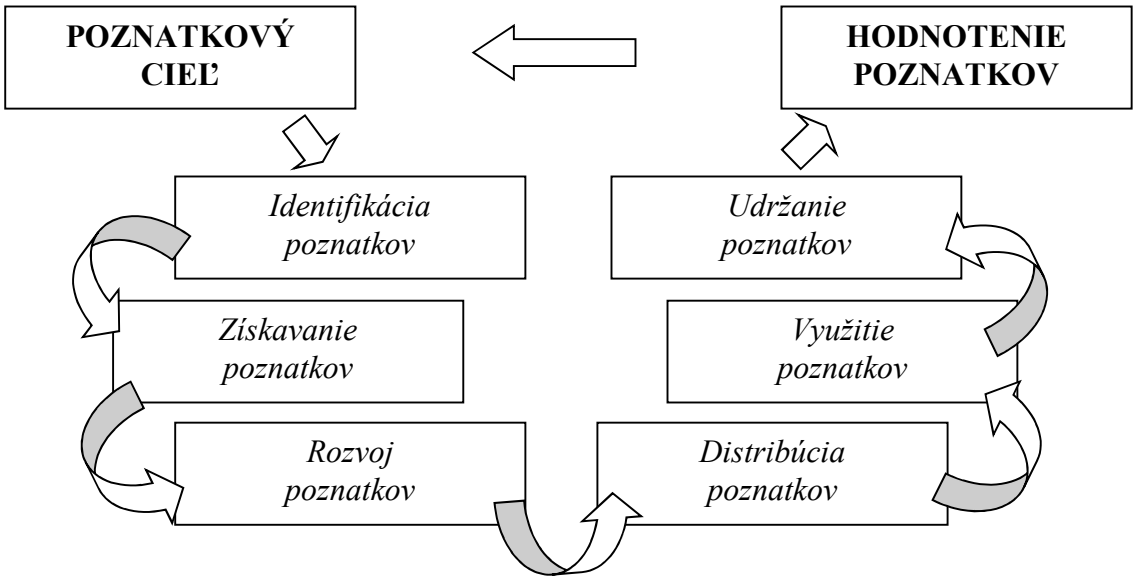
Jednou z možností je využívanie skúseností podobnej vojenskej vysokej školy v zahraničí. Preto je potrebné rozvíjať medzinárodnú spoluprácu, zisťovať súčasné trendy vzdelávania a výcviku, nové vízie, stratégie. Dôležité je poučiť sa z postavenia týchto škôl v rámci spoločnosti a konkrétne aj v rámci OS, zistiť ich silné a slabé stránky a posúdiť kvalitu vo všetkých oblastiach vzdelávania.

Vo vzťahu k zákazníkom (v podmienkach AOS sú zákazníkmi študenti a účastníci v kurzoch) je potrebné mať o nich informácie, v akom aktuálnom vojenskom prostredí pôsobia, pretože medzi nich patria aj účastníci v medzinárodných misiách, a pod. Produkty pre zákazníka tvoria:

- teoretické poznatky o vojenskej problematike, ktoré by mali mať úžitkovú hodnotu,
- praktické zručnosti a návyky,
- zoznámenie sa so vzdelávacím priestorom, knižným fondom a výskumnými zariadeniami,
- kľúčové trendy rozvoja AOS, a pod.

Poznatky sa aplikujú pri riešení nových úloh, alebo problémov v AOS, ktoré prináša každodenný pracovný edukačný proces. Mali by sa posudzovať jednotlivé oblasti, t. j. špecifiká technológií, metódy a techniky, pracovné postupy a schopnosť ich konkrétnej realizácie. *Preto využitie manažmentu poznatkov musí byť vždy komplexné a hmatateľné.*

Manažment poznatkov nie je cieľom, ale iba prostriedkom na dosiahnutie cieľa v každej organizácii. V súvislosti s efektivitou manažmentu poznatkov do života každej organizácie (AOS) je potrebné si uvedomiť, že ide o cyklus, ktorý musí byť súčasťou strategických a operatívnych komponentov manažmentu poznatkov pozri nasledujúci Obrázok 22.



Obrázok 22 Komponenty manažmentu poznatkov

3.3.1 Systém a procesy manažmentu poznatkov

V súvislosti s efektívnym chodom každej organizácie je potrebné si uvedomiť, že poznanie je samo o sebe zdrojom, teda manažérsky systém za účelom rozhodovania, plánovania, organizovania, prikazovania a kontroly treba najprv vytvoriť a potom zrealizovať. Preto je potrebné vytvoriť „model manažmentu poznatkov“ cez základné interaktívne komponenty (zložky). Manažment poznatkov je treba chápať ako celok zahŕňajúci personál, technické, kultúrne a organizačné aktivity, ktoré realizuje príslušná organizácia s cieľom umožniť efektívnejšie využívať poznatky a zručnosti v organizácii.

Manažment poznatkov v sebe obsahuje: *dizajn, smerovanie a rozvoj poznatkov a zručností a je určený predovšetkým na dosiahnutie cieľov, ktoré si organizácia vytýčila*. To znamená, že *jeho hlavnou úlohou je vytvorenie a využívanie nástrojov, filtrov a mechanizmov*, *ktoré pre danú organizáciu otvárajú príležitosť pracovať s relevantnými poznatkami*. V nasledujúcich riadkoch autori tejto monografie poukazujú na jednotlivé zložky (komponenty) manažmentu poznatkov prostredníctvom základných úloh, opatrení a nástrojov, ktoré treba zvládnuť, ak chceme vytvoriť efektívnu poznatkovú organizáciu.

Cieľ poznatkov – prvým krokom je stanovenie cieľa, t. j., aké konkrétne poznatky a zručnosti sú potrebné pre úspešný chod organizácie, ako rozširovať know-how, aby bola konkurencieschopná, ale aj efektívna - tento cieľ určuje vrcholový manažment a orientuje ho na dosiahnutie cieľov konkrétnej organizácie.

Úloha č. 1 – Identifikácia poznatkov. Prvou úlohou je identifikácia, ktoré zdroje poznatkov už v organizácii sú, kde sú, u koho sú, a tiež identifikácia medzier v poznatkoch a zručnostiach požadovaného typu, napr.:

Úloha	***Opatrenia / nástroje***
Čo organizácia vie, akú má náplň práce. *Aké má odborné poznatky / na základe papierových podkladov, databáz,* *Aké schopnosti a zručnosti, t. j. „aké cenné mozgy" zamestnáva.*	*Rozhovory so zamestnancami.* *Náplň práce.* *Zoznam odborníkov a sieť expertov.* *Mapa spôsobilostí.* *Mapa kvalifikácií.* *Výmena informácii medzi pracoviskami.* *Učiť zamestnancov, vyjadrovanie vlastných názorov a poznatkov - konverzačné tréningy.*

Úloha č. 2 – Získavanie poznatkov (akvizícia). Ihneď po získaní prehľadu o úrovni poznatkov v organizácii je potrebné zadefinovať, v ktorých oblastiach je žiaduce získať ďalšie poznatky z externého prostredia.

Úloha	***Opatrenia/nástroje***
Aké opatrenia treba prijať, na odstránenie deficitu v oblasti vedeckého potenciálu.	*Externé vzdelávanie/ tréningové programy.* *Spolupráca s expertmi, komorami, profesijnými združeniami.* *Univerzitné výskumné projekty.* *Externí odborníci na IT.* *Spolupráca s kľúčovými partnermi.* *Spolupráca s odbornými organizáciami.* *Náborovanie, prieskumy.* *Spolupráca s VŠ.* *Podpora bakalárov, inžinierov a doktorandov.* *Konferencie, akcie a udalosti v rámci odboru.*

Úloha č. 3 – Rozvoj poznatkov. Na rozdiel od získania poznatkov je cieľom rozvoja poznatkového potenciálu vytvorenie a ďalší rozvoj internej poznatkovej základne formou "štúdia vo vlastnej organizácii" buď prostredníctvom vlastného vzdelávacieho centra alebo prostredníctvom interného vzdelávania s externými spolupracovníkmi.

Úloha	***Opatrenia/nástroje***
Ako ďalej rozvíjať existujúce know-how resp. poznatky a zručnosti: *Od koho / kde čerpať nové podnety?* *Aké cieľové skupiny zapojiť do tohto procesu?* - *konzultanti, poradcovia (externé tímy, špecialisti, odborníci a iní).*	*Zapisovať návrhy a želania.* *Mentoring a kaučing.* *Siete v organizácii.* *Tréningy, tímová práca (v organizácii medzi katedrami, oddeleniami).* *E-learningové platformy (vzdelávanie).* *Kvalita.*

Úloha č. 4 – Distribúcia poznatkov. Hlavnou úlohou distribúcie poznatkov je riadiť a smerovať toky poznatkov tak, aby zamestnanci získali správne poznatky vo vhodnej forme a spôsobom, aby ich mohli pri práci využívať. Rozhodujúcim faktorom úspechu organizácie je kultúra otvorenosti vzdelávania. Musí sa to postupne vryť do povedomia a atmosféry organizácie a musí byť živá.

Úloha	***Opatrenia/nástroje***
Vhodné opatrenia a informácie (komunikácia). *Dokumentačné systémy na distribúciu poznatkov príslušných užívateľov - oddelení, katedier.*	*Pravidelné porady tímov,* *intranet.* *Dokumentačné systémy na distribúciu poznatkov.* *Informačné tabule, vývesky, newsletter, informačné systémy.* *Sledovanie plnenia úloh.* *Dokumentácia v súlade o systémom kvality.* *Šírenie poznatkov je potrebné v rámci kultúry organizácie a imidžu.* *E-learningové platformy, krúžky kvality.*

Úloha č. 5 – Využívanie poznatkov. Na cielené zabezpečenie využívania poznatkov nestačí len dať k dispozícii poznatky a skúsenosti. *Hlavnou úlohou je motivovať zamestnancov, zapojiť ich do konceptu rozvoja manažmentu poznatkov a procesov,* dať im relevantné nástroje už na začiatku projektu. Podarí sa to vtedy, ak sa bude s ľuďmi komunikovať, diskutovať a uvažovať o ich návrhoch. Na tento účel je nevyhnutné mať adekvátne komunikačné nástroje.

Úloha	***Opatrenia/nástroje***
Aké sú možnosti AOS, najmä pokiaľ ide o interpersonálne komunikácie. *Aké nástroje vytvoriť, aby sa presadilo využívanie poznatkov.* *Ako zapojiť zamestnancov AOS do projektu manažmentu poznatkov už v rannej fáze?*	*Neformálne siete.* *Manažment nápadov.* *Databáza.* *Wikis.* *Manažment kvality.*

Úloha č. 6 - Udržanie úrovne poznatkov. O tejto potrebe treba hovoriť najmä vtedy, *ak chceme udržať poznatky a zručnosti* s odchodom zamestnancov do dôchodku (alebo aj na iné pracovné miesto v rámci OS SR). Je potrebné zabezpečiť, aby nahromadené poznatky a skúsenosti sa s odchádzajúcim človekom v AOS nestratili. Pozornosť treba zamerať na rozvoj stratégií, kde poznatky uchovávať, ako ich udržať a priebežne obnovovať.

Úloha	***Opatrenia/nástroje***
Aké stratégie vedú k úspechu? *Čo je prvoradé v súvislosti s údržbou poznatkov:* - *Dokumentácia vedomostí alebo osobné odovzdanie vedomostí a skúsenosti?* - *Ako to urobiť?* - *Aké podmienky treba vytvoriť s cieľom podporovať ochotu zdieľať poznatky?*	*Odovzdanie: tandemový proces.* *Povinnosti zamestnanca: nízka fluktuácia ľudí.* *Projektová dokumentácia.* *Tímová práca.* *Slušnosť a kultúrnosť pri odchode zamestnanca.* *Neformálne siete.* *Manažment nápadov.* *Databáza.* *Wikis.* *Manažment kvality.*

Úloha č. 7 – Hodnotenie poznatkov. Následným bodom je hodnotenie zrealizovaných krokov a prijatých opatrení. Na to je potrebné *stanoviť presné hodnotiace kritériá,* ktoré sa budú používať ako východisková báza pre hodnotenie a poskytnú informácie, či boli prijaté opatrenia účinné, do akej miery boli účinné, prípadne nimi odhalíme, že sa požadovaný efekt nedostavil.

Úloha	***Opatrenia/nástroje***
Boli dosiahnuté očakávane ciele? *Bol zvolený správny smer?* *Splnil manažment poznatkov to, čo sme chceli?* *Čo treba zlepšiť?*	*Pozorovanie.* *Dotazník od zamestnancov.* *Dotazník študentov, účastníkov v kurzoch.* *Spracovanie údajov a vyhodnotenie krokov (Balanced Scorecard).*

Úloha č. 8 – Benefity organizácie. *Poznatky často tvoria základ pre inováciu a inovačnú kapacitu modernej organizácie* (AOS). Je to rozhodujúci aspekt pre ďalší spôsob vyučovania (skúmať, efektívne a kvalitne pedagogicky pôsobiť...), či a do akej miery budeme konkurencieschopní – to je otázka dnešných dní.

Ak organizácia nevenuje pozornosť manažmentu poznatkov je to len a len na jej škodu. V rámci rôznych prieskumov sa dnes už oveľa častejšie hovorí o potrebe zavádzania manažmentu poznatkov do praxe akejkoľvek organizácie, či malej alebo veľkej. Dôvody, zistenia a špecifiká sú jasné:

- Poznatková základňa je takmer výlučne v držbe niekoľkých zamestnancov.
- Poznatky sa odovzdávajú resp. šíria len v minimálnej miere.
- Poznatky sa v mnohých prípadoch ne dajú zapísať a vidno ich až pri vykonávaní konkrétnej pracovnej pozície.
- Vo väčšine prípadov chýba oddelenie, ktoré by analyzovalo procesy a postupy v organizácii.
- Hodnotenie práce robí sám vrcholový manažér - proste štatutár.
- Ďalšou hrozbou a nebezpečenstvom je v strate poznatkov a zručností pri odchode zamestnancov z organizácie (do dôchodku – sú nositeľmi poznatkov). Niekedy si nositelia poznatkov dostatočne neuvedomujú akú hodnotu majú ich poznatky, informácie a skúsenosti – faktory úspechu v manažmente poznatkov.
- Na druhej strane už sú známe aj výhody manažmentu poznatkov ako napr.: krátky rozhodovací čas, väčšia flexibilita, bližšie sociálne vzťahy, a pod.

3.3.2 Základné požiadavky na úspešnú implementáciu manažmentu poznatkov

V teoretickej rovine sú už dávnejšie vo svete spracované prvky resp. oblasti, ktoré sú základom úspechu manažmentu poznatkov. K rozhodujúcim prvkom manažmentu poznatkov patrí *kultúra organizácie*, ktorá jednoznačne patrí na základe prieskumu (44 %) k základnému kritériu úspechu pri zavádzaní manažmentu poznatkov do praxe v organizáciách. K ostatným kritériám patrí *riadenie zamestnancov* (29 %), *vrcholový manažment* (25 %), *organizačná štruktúra* (24 %) a *informačné technológie* (29 %).

Kultúra organizácie

Manažment poznatkov si vyžaduje podporu, komunikáciu a spoluprácu. Kultúra organizácie formuje správanie zamestnancov a preto ovplyvňuje imidž organizácie ako celku. Ak seriózne uvažujeme o zavedení manažmentu poznatkov do organizácie, mali by sme v prvom rade vytvoriť priaznivé podmienky a vhodnú štruktúru. *Kľúčovým faktorom je kultúra organizácie, jej hodnoty, normy, postoje, ktoré podporujú rozširovanie poznatkov a skúseností v procese práce.*

Odovzdávanie poznatkov – priaznivá kultúra organizácií nabádajúca predovšetkým na učenie a preberanie poznatkov. Kultúru organizácie by malo vedenie považovať za „*normu správania sa zamestnancov*“ (oblečenie, ochota pomáhať druhým, tolerancia, osobnostné vzory, športové vzory, talenty, ktoré zdieľa väčšinou zamestnancov). Treba však poukázať aj na fakt, že niektoré špecifické črty kultúry organizácie sú výsledkom historického vývoja, životného cyklu organizácie. V takomto prípade nesie v sebe kultúra organizácie aj emocionálnu zložku, čo sa nedá zo strany top manažmentu nariadiť. Kultúra organizácie je niečo, čo sa často vyvíja nezávisle a neformálnym postupom času. Pred zavedením konceptu manažmentu poznatkov je potrebné zistiť, či v organizácii existuje spomínaná špecifická kultúra a či jej súčasné charakteristiky vyhovujú konceptu zavádzania manažmentu poznatkov. Ak existuje obmedzená komunikácia v organizácii, nedostatočné využívanie vedomostí, ktoré dodávajú energiu a rozvoj organizácie je postup zavádzania komplikovaný.

Pre rozvoj manažmentu poznatkov v organizácii sú významné nasledovné prvky kultúry organizácie: *proaktívny prístup, otvorenosť, dôvera, ochota učiť sa a konštruktívne využívanie právomoci*. *Manažéri* (rektor, prorektori, vedúci katedier, vedúci oddelení) *musia ísť príkladom v oblasti prenosu poznatkov*, každé správanie nesie v sebe istý symbolický význam, vedieť si priznať chybu, či nedostatok poznatkov a zručností. *Správny štýl riadenia a správny inštinkt* dokáže viesť zamestnancov k tomu, aby neskrývali svoje nedostatky v poznatkoch zo strachu, že ich budú považovať za neschopných. *Princíp manažmentu poznatkov je nevyhnutnou podmienkou na podporu rastu inovácii a rastu konkurencieschopnosti.*

Z hľadiska úspešného zavedenia systému manažmentu poznatkov je často *nevyhnutná zmena spôsobu myslenia a práce v organizácii*. Zmena kultúry

organizácie vyžaduje, aby zamestnanci boli zoznámení s týmito zmenami, mali by byť týmto procesom vedení a podporovaní. Spôsob, ako sa zaobchádza s poznatkami, má zásadný význam pre úspech a stratégiu riadenia organizácie a preto je manažment poznatkov štartovacím bodom úspešného riadenia organizácie.

Informačné technológie

Popri kultúre organizácie *zohrávajú kľúčovú úlohu v manažmente poznatkov aj informačné a komunikačné technológie (IKT).* IKT sú pre organizáciu nevyhnutné o to viac, čím viac sa pracuje s explicitnými poznatkami (akými sú napr. dáta, kódy, dokumenty, a pod.) Koniec koncom *IKT sa pripisuje aj dôležitá úloha pri možnosti transferu poznatkov*. Technická platforma zákonite pomôže skvalitniť proces prenosu poznatkov a informácií v organizácii. Technickú infraštruktúru zvykneme deliť na nasledujúce základné skupiny:

- ***Komunikačné systémy*** sa používajú na komunikáciu medzi zamestnancami: e-mail, chat, diskusné fóra, konferencie, videokonferencie.
- ***Ukladacie systémy*** sa využívajú na uloženie/archiváciu poznatkov, môžu byť usporiadané veľmi rôznorodo:
  - Systémy triedenia dokumentov sa používajú napr. na uskladnenie dokumentov podľa určitej štruktúry.
  - Databázy poznatkov môžu obsahovať nápady, riešenia problémov, články, procesy, návody a postupy, používateľské príručky, manuály o riadení kvality pre zamestnancov podľa ich jednotlivých oprávnení. Tieto databázy by mali mať štruktúrované usporiadanie, formátovaný obsah a užívateľsky jednoduché vyhľadávacie funkcie. Databáza poznatkov je časťou odborného informačného systému, ktorý centralizuje informácie a poznatky potrebné v procese riešenia problémov v každej organizácii.
  - Databázy praktických skúseností sú využiteľné pre administratívu v organizácii, analýzy, spracovanie a šírenie praktických skúseností a výsledkov.
  - Databázy poznatkov zhromažďujú tieto údaje o pracovných kompetenciách zamestnancov, využívaní spolupracovníkov mimo vlastnej organizácie. Databázy môžu byť vybavené rozličnými vyhľadávacími filtrami.

- Obsahové riadiace systémy (s možnosťou editácie) sa používajú na vytváranie, spracovanie, úpravu a organizáciu informácií podľa ich obsahu.
- ***Identifikačné systémy*** sú určené na vyhľadávanie poznatkov. Pri identifikačných systémoch nie je podstatné, kde sa poznatky nachádzajú, nositeľmi poznatkov sú samotní zamestnanci. Základnými funkciami identifikačných systémov sú tvorba, vyhľadávanie, indexovanie a vizualizácia poznatkov. Portály, vyhľadávače, poznatkové mapy, zamestnanecké zložky – to všetko sú prílohy identifikačných systémov.

3.3.3 Konkrétne kroky implementácie manažmentu poznatkov v podmienkach AOS

V súčasnosti je celý rad viacerých prístupov a neexistuje jeden ideálny koncept manažmentu poznatkov, ktorý by sa dal realizovať v každej organizácii rovnako úspešne. *Existujú univerzálne platné postupy, či nástroje manažmentu poznatkov, ale každá organizácia pri implementácii manažmentu poznatkov musí brať do úvahy svoje poslanie, podmienky a cieľ.* Riadenie poznatkov sa preto musí odvíjať od konkrétnych potrieb danej organizácie a jej existujúceho organizačného rámca. V súvislosťami s implementáciou manažmentu poznatkov (aj v zahraničí) existuje postupnosť všeobecných prístupov k implementácii prostredníctvom nasledujúcich štyroch krokov:

1. krok: ***Zhodnotenie východiskovej situácie***

V úvode tohto kroku je potrebné urobiť analýzu súčasnej situácie v AOS, s cieľom preskúmať činnosti a pracovné postupy, ktoré súvisia s využívaním poznatkov a zručností, ich aplikácie a rozvoj, a pod. Na tento účel možno použiť predovšetkým nasledujúce otázky:

- Aké poznatky sa teraz používajú a aké budú potrebné v budúcnosti a v akých oblastiach?
- Kde sa vytvárajú nové, relevantné poznatky a zručnosti?
- V akej forme sa poznatky archivujú/chránia/skartujú? Aké technologické aplikácie sa využívajú?
- Kto aké úlohy vykonáva, aké sú konkrétne výsledky?

Je veľmi dôležité zapojiť zamestnancov do spomínaného procesu zisťovania potrieb a spracovania analýzy súčasného stavu. Práve zamestnanci môžu vnímať poznatkové medzery inak, a preto môžu prispieť cennými

myšlienkami k zlepšeniu daného stavu. Získané výsledky musia byť vyhodnotené a spracované.

2. krok: ***Vývoj koncepcie manažmentu poznatkov***

Na základe analýzy súčasného stavu je potrebné hľadať koncepcie riešení, nápady pre manažment poznatkov a samozrejme urobiť plán nevyhnutných opatrení. V tejto súvislosti je potrebné a dôležité v rámci AOS venovať pozornosť úpravám aktualizácií súčasného plánu, ale najmä „Dlhodobého plánu AOS na roky 2015-2020“, ktorý by už mal byť „šitý na mieru“ pre túto organizáciu. V tomto kroku je príležitosť na rozvoj kultúry organizácie, na čo nesmieme zabúdať. Inšpiráciou by mohli byť tieto otázky:

- Aké opatrenia, postupy a mechanizmy sa majú implementovať, aby sme zvýšili úroveň potrebných poznatkov a zručností?
- Ako zabezpečiť, aby používatelia/zamestnanci mali prístup k relevantným poznatkom?

3. krok: ***Implementácia manažmentu poznatkov - plánované kroky/ návod na použitie v rámci AOS***

Pri tomto kroku v tejto fázy je potrebné prediskutovať nasledujúce otázky:

- ***Organizačná schéma organizácie*** (vyjasniť si podrobnú organizačnú štruktúru AOS, prideliť konkrétne zodpovednosti a úlohy, dohodnúť pravidlá, ktoré bude organizácia používať v rámci manažmentu poznatkov).
- ***Motivácia zamestnancov v AOS*** (zamestnanci musia získať dôveru voči manažmentu poznatkov a musia mať motiváciu pre aktívnu účasť na projekte – zapojenie ľudí, zorganizovať tréningy, informačné schôdzky, školenia, a pod.)
- ***Kvalitné technologické systémy*** (je potrebné v rámci manažmentu poznatkov mať aj projekt informačného manažmentu, ktorý zahŕňa využívanie IKT tak, aby technologické systémy fungovali a boli stabilné, systém prenosu a zbierania dát musí byť funkčný).

Ďalšie opatrenia nevyhnutné k úspešnej implementácie manažmentu poznatkov do organizácie akou je AOS (šírenie pozitívnych výsledkov v rámci organizácie a vypracovanie vhodných krokov, ktoré to zabezpečia; vedenie organizácie by malo postupovať na základe projektu manažmentu poznatkov,

ustanovenie poradného orgánu pre riešenie otázok súvisiacich s manažmentom poznatkov).

4. krok: ***Hodnotenie projektu manažmentu poznatkov***

Po zavedení prvých krokov je potrebné začať s hodnotením plánu implementácie manažmentu poznatkov a jeho opatrení. Už na začiatku projektu manažmentu poznatkov v rámci AOS je dôležité určiť či a do akej miery je plán projektu úspešný. Treba skontrolovať, či existujú nejaké problémy pri jeho realizácii, ktoré by mohli ohroziť ďalší proces. Preto je potrebné a ideálne, ak si hneď na začiatku implementácie tohto manažmentu uvedomíme, aké oblasti potrebujeme zadefinovať:

- Kritériá, na základe ktorých sa bude merať úspech – stanovenie noriem a ukazovateľov výkonnosti.
- Opatrenia a kroky, ktoré sa musia vykonať pre zber údajov (prieskumy, rozhovory, hodnotenia, štatistiky, ukazovatele, a pod.).
- Ľudí, ktorí budú zapojení do hodnotiaceho procesu.
- Pravidelnosť a intervaly hodnotenia.
- Dokumentáciu a šírenie informácií.

Tieto kroky by mali pomôcť identifikovať problémy v implementácii už na začiatku procesu a prijať príslušné opatrenia. Okrem toho majú pozitívny vplyv na úspech a pokračovanie implementácie manažmentu poznatkov v organizácii.

3.3.4 Praktické príklady z manažérskej praxe na podporu implementácie manažmentu poznatkov

V tejto časti monografie uvádzajú autori štyri odvetvia manažérskej praxe, v ktorých je nevyhnutné implementovať manažment poznatkov do každodennej manažérskej praxe v podmienkach AOS, ako aj v podmienkach OS SR. Uvedené príklady sú zamerané do jednotlivých odvetví v rámci ktorých je popísaná konkrétna situácia tohto odvetvia, opatrenia, voľba manažérskej stratégie a poprípade aj výsledky a benefity tejto implementácie.

1. odvetvie: **Informatika a IKT**

Inštalácia privátneho clodu, implementácia jeho infraštruktúry dátového úložiska a aplikácia bezpečnostnej politiky za účelom ochrany cloudovej siete pre možnými hrozbami a zneužitím ako súčasť kybernetickej bezpečnosti. Zdieľané cloudové dátové úložisko bude slúžiť pre potreby pokladnice

poznatkov v AOS. Možnosť vytvorenie vlastnej vnútornej „Wikipédie“ - „Verejné informácie v podmienkach AOS“.

Situácia:

Špecializáciou tohto odvetvia je zabudovávanie rozličných technológií do laboratórií a učební. To vyžaduje vysoký stupeň inovačnej kapacity. Zároveň je nevyhnutné udržať existujúcu úroveň poznatkov a zručností s ohľadom na širšiu špecializáciu a fluktuáciu. To je problém pretože:

- Nositelia poznatkov v AOS sú staršej vekovej kategórie a čoskoro odídu do dôchodku.
- Takmer všetci nositelia poznatkov sú vysokoškolsky vzdelaní a vyznačujú sa samostatnosťou pri získavaní poznatkov. Sú teda nositeľmi špecializovaných poznatkov, ktoré nie sú bežné na trhu práce k dispozícii a odchodom do dôchodku stráca organizácia kvalitných ľudí s potrebnými poznatkami.

To je dôvod, prečo si musí AOS stanoviť cieľ - udržať existujúce poznatky a dať ich k dispozícii na využitie zvyšným zamestnanom. Taktiež je nevyhnutné získavať do organizácie nové poznatky.

Opatrenia: Vývoj a implementácia stratégie *„Organizovaná výmena skúseností“*

Časti manažérskej stratégie:

- ***Zvolávanie pravidelných stretnutí*** *na úrovni projektového manažéra,* s cieľom podporiť proces prenosu poznatkov z iných vedných oblastí projektov v rámci AOS.
- ***Dohľad nad mladšími zamestnancami*** – každý nový zamestnanec dostane mentora, ktorý mu vysvetlí a poskytne informácie ohľadom pracovného procesu. Ide o myšlienku uchovať poznatky vštepovaním poznatkov a skúseností starších zamestnancom mladším, resp. novým zamestnancom.
- ***Raz do roka zorganizovať konferenciu****, seminár*, ktorých cieľom je zvýšiť poznatky a informovať všetkých zamestnancov o stratégii a o predstave budúceho vývoja organizácie.
- ***Vytvoriť „pokladnicu poznatkov“*** za účelom zbierania a systematizácie nových poznatkov a riešení. Možnosť vytvorenia vlastnej Wikipédie v organizácii – verejne dostupnej všetkým zamestnanom a študentom v akejkoľvek forme štúdia.

- ***Vytvorenie infocentra v AOS*** na základe zhromažďovania relevantných časopisov z odvetvia ako takého. Infocentrum spracováva prehľady a hodnotenia článkov a zaraďuje ich do pokladnice poznatkov, informácie sa potom pretransformujú do dokumentov (pdf, word, atď.), uložia na záložku.
- ***„Verejné informácie" na sieti.*** Všetky poznatky a informácie sú tak okamžite k dispozícii pre všetkých zamestnancov. Poverený zamestnanec infocentra aktualizuje a dopĺňa záložku „Verejných informácií".

Výsledky a benefity:

- Odkedy existuje infocentrum využívania poznatkových zdrojov a informácií sa výrazne zvýšilo.
- Zmenšila sa náročnosť vyhľadávania na študijné a pracovné účely, najmä vďaka internému vyhľadávaciemu systému infocentra.
- Možnosť využívať poznatky sa dostala ku všetkým zamestnancom.
- Manažment poznatkov sa stal súčasťou kultúry manažmentu kvality.

2. odvetvie: Manažment

V intenciách trendov súčasnej znalostnej (vedomostnej) spoločnosti aj v podmienkach AOS je v súčasnosti možnosť sledovať:

- nárast zložitej organizačnej štruktúry,
- prebujnenosť administratívneho aparátu,
- nedostatočnú optimalizáciu procesov, predovšetkým procesu plánovania, riadenia výkonu a predikcie plánovania vzdelávacích služieb v súčinnosti s potrebami OS SR,
- nedostatočné riadenie medziľudských vzťahov,
- návyky manažérov, ktoré často nezodpovedajú súčasnému stavu otvorenej štátnej VŠ a súčasnému stavu spoločnosti.

To všetko sú oblasti, ktoré spôsobujú ***zložitosť organizácie ako takej***. Súčasťou toho je aj návrh manažment poznatkov integrovať do multidimenzionálnej stratégie rezortu OS SR, ktoré školu riadi – prijať stratégiu zjednodušovania do všetkých riadiacich procesov z hľadiska efektivity a optimalizácie procesov v AOS.

Situácia:

Špecializáciou tohto odvetvia je navrhnúť ***inovatívne prvky moderného manažmentu do riadiacej praxe manažérov AOS na rôznych stupňoch riadenia***. V prvom rade je potrebné z hľadiská inovácií v manažmente *zaviesť* ***efektívny systém kvality v súčinnosti s prvkami procesného a projektového riadenia***. Naštartovať manažment poznatkov v podmienkach AOS je priam nevyhnutné a začať treba *tvorbou stratégií* na budúce obdobie (vychádzať z analýzy predchádzajúcich strategických materiálov a ich vyhodnotenia). To je problém lebo:

- *Zameranie AOS aj po mnohých analýzach a úpravách stále nesmeruje k naplneniu požiadaviek Generálneho štábu OS SR* a nesleduje štruktúry ozbrojených síl, čím prevláda príprava technických odborníkov na úkor prípravy budúcich veliteľov, ktorých je však potreba mnohonásobne viac.
- *Rektori AOS sa príliš rýchlo menia* a s nimi aj stratégie a vízie.
- *Presadzuje sa politika rozširovania technických katedier* a technických predmetov, táto oblasť však nie je prioritná pre ozbrojené sily, ktoré skôr potrebujú veliteľov, schopných využívať informácie na rozhodovanie, plánovanie, organizovanie, kontrolnú činnosť a najmä na vedenie svojich podriadených.
- *Málo sa využíva intelektuálny potenciál ľudí* v prospech rozvoja AOS.
- *Systém plánovania je dlhodobo nepružný* a málo reagujúci na súčasný svet.
- *Zmeny, ktoré boli doposiaľ vykonané v AOS, neboli vykonané v súlade s manažmentom zmien* a nemali pred uvedením do praxe uskutočnené podrobné analýzy ich možných dopadov. (Zmeny mnohokrát vykonávali nekompetentní manažéri, nie podľa *rozsahu a zamerania potrebných činností,* ale iba podľa niektorých individuálnych alebo skupinových záujmov).
- *AOS ako štátna organizácia plní špecifické úlohy*, kde často nastávajú rôzne obmedzenia z titulu plánovania a efektívneho využívania finančných, materiálnych a ľudských zdrojov a prostriedkov.

To sú dôvody, pre ktoré AOS bude musieť stanoviť cieľ – ***inovovať procesy riadenia s využitím najnovších poznatkov z manažmentu v 21. storočí***. Hlavné oblasti manažmentu z hľadiska zjednodušovania by v AOS bolo treba zamerať na: ***stanovenie správnej (funkčnej) organizačnej štruktúry***, ktorá bude odzrkadľovať potreby OS SR, ***nastavenie správneho portfólia vzdelávacích***

služieb (študijné programy, kariérne kurzy a iné vzdelávacie aktivity, budovanie disciplinovaných procesov a zlepšovanie manažérskych návykov).

Opatrenia: Vývoj a implementácie manažérskych teórií do konkrétnej vojenskej praxe ***„Organizovaná výmena skúsenosti" na riadiacich stupňoch v podmienkach AOS".***

Časti manažérskej stratégie:

- ***Skvalitniť systém porád*** **v AOS** z hľadiska informačnej hodnoty a zdieľania týchto informácii pre podriadené zložky - zápisnice z porád a rokovaní manažérov verejne dostupné.
- ***Efektívnejšie využívať poradné orgány rektora AOS*** pre podporu strategických rozhodnutí vrcholových manažérov (prerokovávať všetky materiály za účasti top manažmentu, zmeniť obsah rokovaní kolégia rektora. Zaraďovať do programu strategické dokumenty a venovať im dostatočný čas na preštudovanie a dôslednú diskusiu). Rešpektovať pripomienky všetkých zamestnancov s cieľom vylepšiť daný stav v dokumentoch AOS.
- ***Zvolávať pravidelné porady pre vedúcich zamestnancov*** - informovať ich o najnovších poznatkoch vo vedení ľudí a riadení pracovísk. Pravidelne informovať verejnosť AOS a získaných poznatkoch zo zahraničných a domácich pracovných a služobných ciest s vytypovaním záverov vhodných poznatkov pre našich zamestnancov.
- ***Zvolávať pravidelné stretnutia na úrovni vedenia s NGŠ a orgánmi MO SR s cieľom podporiť proces prenosu inovatívnych poznatkov*** z iných vedných oblastí, projektov a vzdelávania v rámci AOS.
- ***V rámci skvalitňovania pracovného procesu*** **v AOS** poskytovať mladším zamestnanom (učiteľom, THP zamestnancom) mentora.
- *Vytvoriť „**pokladnicu poznatkov**"* za účelom zbierania a systematizácie nových poznatkov a riešení. Možnosť vytvorenia vlastnej Wikipédie v organizácii - verejne dostupnej všetkým zamestnanom a študentom v akejkoľvek forme štúdia.
- ***Pravidelne zaviesť systém manažérskeho vzdelávania*** – modulovým systémom pre všetkých riadiacich zamestnancov a pre ďalších potenciálnych záujemcov.
- Zabezpečiť, aby sa ***manažment poznatkov stal súčasťou kultúry manažmentu kvality***, spracovať vnútorný systém kvality AOS.

3. odvetvie: **Manažment ľudských zdrojov v rámci AOS**

MĽZ má byť odrazom toho, čo sa očakáva od personálnych aktivít všetkých manažérov v AOS. Výstupy by mali byť zamerané na formovanie personálu a *neustály rozvoj ľudského potenciálu*, vytváranie atmosféry, ktorá motivuje ľudí na plnenie organizačných cieľov. Súvisí to aj s týmito otázkami:

- Čo robia v súčasnosti zamestnanci?
- Sú jednotlivé činnosti na pracovných pozíciách zoskupené účelne?
- Chápu ľudia v AOS svoje role vo vzťahu k cieľom dostatočne?
- Robí sa všetko, čo by sa malo robiť a nerobí sa niečo, čo by sa nemalo robiť?

Odpovede na tieto otázky by mali poznať vrcholoví manažéri, ale aj personalisti, ktorí majú mať záujem o efektívnosť manažmentu, spokojnosť, stabilitu a lojalitu zamestnancov v AOS.

Situácia:

Proces organizovania je v AOS nasmerovaný na efektívne fungovanie. *Tento proces je vzhľadom na neustále zmeny, transformácie a reštrukturalizácie často menený a mnohokrát aj chaotický, pretože neexistuje stratégia v rozvoji ľudských zdrojov.* Plánovitý a premyslený prístup k zlepšovaniu efektívnosti organizácie súvisí najmä s rozvojom organizácie, ktorý svojim prístupom smeruje k zmene procesov, kultúry a správania sa v organizácii ako celku. Tieto zmeny sa sústreďujú na správanie sa skupín a jednotlivcov v tíme. Rozvoj organizácie je závislý na schopnosti:

- riadiť zmeny a transformáciu organizácie,
- komplexne manažovať kvalitu,
- riadiť pracovný výkon zamestnancov, profesijné vzdelávanie a ich odborný rozvoj,
- upevňovať kultúru organizácie, reeingineering procesov, atď.

Opatrenia: *Vývoj a implementácie najnovších teórií manažmentu ľudských zdrojov do konkrétnej praxe v AOS.* Organizovaná *výmena skúseností* z MĽZ na riadiacich stupňoch v podmienkach AOS.

- ***Zabezpečiť efektívny rozvoj organizácie na základe analýz, tímovej práce,*** *a pod.* (Rozvoj organizácie je závislý najčastejšie na reakcii na zmeny, stratégii zameranej na zmenu presvedčovania, postojov,

hodnôt ľudí a štruktúry organizácie tak, aby sa lepšie prispôsobila novým technológiám, výzvam a rýchlosti samotnej zmeny.)

- *V podmienkach AOS viac využívať postupy aplikovanej psychológie a sociológie, organizačného správania a zavádzania MĽZ do organizácie za účelom jej zefektívnenia.* Očakávaním by mali byť ***sofistikovanejšie postupy vo vedení ľudí****, využívanie procesov* manažmentu poznatkov a manažmentu kvality a najmä zavádzanie zmien, ktoré by mali ľudia pochopiť.
- ***Eliminovať odpor ku zmenám,*** *zachovávať stabilitu A*OS - odbúravať vysokú mieru stresu z neistoty, nesprávne zameranej energie, vzniku konfliktov, straty podnetov a nezáujmu o chod inštitúcie ako takej. Preto je dôležité *predvídať reakcie a pravdepodobné prekážky zavádzania zmeny*.
- ***Transformácia AOS*** *by mala predpokladať zmenu súčasného stavu, štruktúry, či povahy organizácie z kvalitatívneho hľadiska. Aktívna transformácia organizácie musí obsahovať radikálne zmeny štruktúry, kultúry a procesov v AOS, čím sa zvýši jej pridaná h*odnota. Predpokladom takejto úspešnej realizácie je *najmä schopnosť vrchového manažmentu – rektora AOS a jeho prorektorov aktivovať ľudí a získať ich pre spoločnú prácu*, aby sa uvedomele usilovali o dosiahnutie vyšších cieľov.
- ***Komplexné riadenie kvality*** *súvisí s kvalitou poskytovaných služieb a produktov.* Kvalita je životne dôležitá pre úspešnosť a budúcnosť organizácie. *V podmienkach AOS je potrebné tejto oblasti venovať oveľa väčšiu pozornosť a riadiť výkon ľudí najmä vhodným štýlom vedenia, dobrými medziľudskými vzťahmi a efektívnou komunikáciou. Moderný prístup k MĽZ – z*dôrazňuje potrebu vytvárania pracovných úloh a pracovných miest, tak, aby vyhovoval schopnostiam a preferenciám každého zamestnanca. Súvisí to s procesom práce, riadenia a rozvoja a odmeňovania. Zavedenie efektívneho a spravodlivého systému odmeňovania podľa presných kritérií, je nástrojom na dosahovanie lepších výsledkov organizácie, tímov a jednotlivcov.
- *Vytvorením vhodných a prijateľných podmienok pre zvyšovanie vedecko-pedagogickej kvalifikácie učiteľov* ***zlepšiť podmienky pre nasledujúce akreditácie školy*** *a zabezpečiť náhradu za docentov a profesorov, odchádzajúcich z vekového dôvodu.*

- ***Profesijné vzdelávanie a rozvoj zamestnancov*** patrí k základným cieľom modernej spoločnosti. Vzdelávanie a formovanie pracovných schopností sa v dnešnej spoločnosti stáva celoživotným procesom, musí byť permanentné a zohľadňovať všetky aktuálne potreby vyvolané realitou zmien. Základom je správne vybraný a odborne zdatný personál. *S realizáciou zmien je potrebné v predstihu, či priebežne počítať a všetkých zamestnancov na ne systematicky pripravovať.*
- ***Kultúra organizácie*** *je dôležitým faktorom výkonnosti a konkurencieschopnosti každej organizácie*. Stáva sa neoddeliteľnou súčasťou moderného manažmentu. Základom je kvalitný pracovný potenciál, t, j. dostatočný počet zamestnancov v správnej štruktúre, ako aj ich talent, vedomosti a schopnosti. ***Základom je vytvoriť model kľúčových kompetencií jednotlivých funkcií v organizácii*** *(AOS)*.

Manažment poznatkov – súvisí najmä s efektívnym využívaním poznatkov, schopností a kreativity ako kľúč úspechu modernej organizácie, ktorou AOS chce určite byť. Práve manažment poznatkov v sebe koncentruje všetky vývojové trendy poslednej doby a navyše sa snaží systematicky rozvinúť spôsob ako intelektuálny kapitál identifikovať, získavať, udržiavať a hlavne využívať. Riadenie toku poznatkov sa dnes stáva tou najdôležitejšou prioritou. ***Koncepcia manažmentu poznatkov sa dnes považuje za najmodernejší trend rozvoja organizácií***. Nová doba prináša nové nádeje, ale aj skryté hrozby. *Ľahostajný postoj k poznávaniu zákonite vedie k neúspechu*. Hlavnými činiteľmi znalostnej (vedomostnej) spoločnosti sa stávajú samotní ľudia, schopní vytvárať a používať nové poznatky efektívne, uvážene a hlavne neustále.

4. odvetvie: Manažment ľudských zdrojov v podmienkach OS SR

Systém manažmentu ľudských zdrojov v OS SR prešiel od jeho vzniku viacerými zmenami, ktoré sa pozitívne, ale mnohokrát aj negatívne odrazili na realizácii personálnej stratégie a politiky. Významnú úlohu zohralo prijatie viacerých zákonov, ktoré sa dotýkajú štátnej služby profesionálnych vojakov (zákon č. 346/2005 Z. z.), ako aj zákon o sociálnom zabezpečení policajtov a vojakov (zákon č. 328/2002 Z. z.). Pôvodný zákon o štátnej službe profesionálnych vojakov (zákon č. 346/2005 Z. z.) bol postupnými nesystémovými zmenami zmenený v neprospech systému. Navrhované

novelizácie neboli úplne akceptované a zväčša stiahnuté s odôvodnením veľkej rozsiahlosti. Realizáciu personálnej stratégie a politiky, ako aj celého systému manažmentu ľudských zdrojov v OS SR determinujú *finančné limity, ktoré* výrazne ovplyvňujú možnosti naplnenosti vytvorených štruktúr ozbrojených síl. Oproti tabuľkovým počtom sa v podmienkach OS SR musia sledovať tzv. *zaplatiteľné počty*, ktoré výrazne ovplyvňujú skutočné počty ozbrojených síl.

Situácia:

Okrem týchto aspektov sa objavujú aj iné negatívne javy ovplyvňujúce súčasný manažment ľudských zdrojov. OS SR naďalej ***strácajú vypracovanú pozíciu na trhu práce, čo znamená aj stratu konkurencieschopnosti vojenského povolania na civilnom trhu práce.*** Túto skutočnosť ovplyvňujú viaceré faktory ako napríklad:

- neustále organizačné zmeny, ktoré vyvolávajú neistoty vojakov,
- nestabilná legislatíva, čím sa stáva celý systém nestabilný,
- ťažkosti s prípravou záloh,
- prebujnený systém personálneho riadenia a nedomyslený systém kariérneho výberu,
- rozkolísaná nákladovosť na obranu, smerujúca k znižovaniu nákladov, a pod.
- zastaraná výzbroj, výstroj a technika,
- strata ilúzií o vojenskej službe po príchode k vojenskému útvaru, kde vojak z dôvodu finančných možností sa nemôže pripravovať na plnenie úloh, vyplývajúcich z jeho funkcie, pretože sa nedá cvičiť s technikou ani vykonávať ostré streľby a ďalší praktický výcvik.
- závažným nedostatkom manažmentu ľudských zdrojov v podmienkach OS SR je porušenie základnej funkcie zadeľovania ľudí podľa vzdelania a kvalifikácie. [68]

Do funkcií na tabuľkové miesta sú dosadzovaní síce vzdelaní, ale nekompetentní ľudia bez kvalifikácie a odborných poznatkov. *Začína platiť téza, že všetko sa dá naučiť.* Podobný trend sa používa pri rozmiestňovaní absolventov AOS, i zakontrahovaných absolventov z civilných vysokých škôl.

V podmienkach OS SR nie je možné obsadzovať pozície, ktoré sú na civilnom trhu práce niekoľkonásobne viac preplatené. Zvyšovanie miezd v ozbrojených silách prestáva kopírovať zvyšovanie miezd v civile, benefity poskytované ozbrojenými silami sú v civilnom sektore mnohými zamestnávateľmi prekonané.

Neistota v oblasti sociálneho zabezpečenia profesionálnych vojakov pôsobí tiež domotivujúco na záujemcov o vojenskú službu a spôsobuje stále veľký záujem o prepustenie na vlastnú žiadosť. Starnutie personálu vytvára predpoklady na zvyšovanie percent prepustenia z obligatórnych dôvodov.

Opatrenia:

Z uvedených dôvodov budú musieť byť v oblasti personálnej stratégie, ako aj celého manažmentu ľudských zdrojov v OS SR prijaté zmeny zamerané na:

- ***Rozvoj a stabilizáciu personálneho prostredia*** - zmenou vojenského povolania na celoživotné pre kvalifikovaný a kľúčový personál a stabilizáciou sociálneho zabezpečenia vojakov.
- ***Posúdenie alternatívnych foriem doplňovania ozbrojených síl*** - aktívne zálohy, krátkodobý kontrakt alebo dobrovoľná vojenská služba.
- ***Zavedenie inštitútu dočasnej štátnej služby***, ktorý zaručí na úrovni mužstva a nižšieho veliteľského zboru v rámci taktických jednotiek pravidelnú obmenu vojenského personálu.
- ***Zavedenie inštitútu stálej štátnej služby profesionálnych vojakov***, ktorý zaručí vytvorené podmienky na dlhodobé udržanie špičkových vojenských profesionálov veliteľského zboru na operačnej a strategickej úrovni.
- ***Systém odmeňovania*** – posilnenie motivačných faktorov pre zvýšenie atraktívnosti kontraktov, ako aj pre udržanie vybranej skupiny vojenských odborníkov v aktívnej službe po celú dĺžku ich pracovnej kariéry.
- ***Systém vzdelávania*** – AOS musí rozvíjať kvalitné vstupné vojenské vzdelanie a vojenskú prípravu budúcich vojenských profesionálov a následne zabezpečiť ich systémové a systematické vzdelávanie počas trvania ich vojenskej kariéry, ako aj prehlbovanie jazykových poznatkov.

Riešiť problematiku MĽZ v podmienkach OS SR je možné v *týchto prioritných oblastiach:*

1. ***Rozvoj ľudských zdrojov*** vo vybraných oblastiach personálneho manažmentu v rezorte obrany SR.
2. ***Vytvorenie moderných, flexibilných študijných programov*** pre študentov AOS na základe potrieb jednotlivých vojenských odborností a požiadaviek MO SR, GŠ SR a veliteľov útvarov a zväzkov na ich zameranie a obsah.

3. ***Zvýšiť úroveň riadenia a zabezpečenia ľudských zdrojov v OS SR*** na úroveň ozbrojených síl vybraných porovnateľných zahraničných štátov.
4. ***Skvalitniť personálnu politiku v OS SR kvalitnou personálnou stratégiou*** MĽZ, ktorá absentuje a nie je nikde deklarovaná na dlhodobejšie obdobie (*Biela kniha* dnes už nestačí).
5. ***Urýchliť prijatie nového zákona o vojenskej službe***, ktorý by v mnohých prípadoch odstránil deformácie funkcií MĽZ (hodnotenie profesionálnych vojakov, konkurenčný výber, rozmiestňovanie podľa odborností) a nie plátanie miest nekompetentným personálom. Zabezpečiť naozaj to, aby sa vojenské povolanie stalo celoživotným povolaním s istotou dosiahnutia výsluhového dôchodku, v opačnom prípade stratí atraktivitu, čo sa prejavuje aj v záujme mladej generácie vstúpiť do OS SR.
6. V oblasti prípravy budúcich dôstojníkov na AOS ***skvalitniť výber prihlásených uchádzačovo štúdium*** **prostredníctvom aktívnej marketingovej kampane** (žiaľ vyberá sa z takej kvality, aký produkuje náš školský systém).
7. ***Neustále zvyšovať pedagogickú náročnosť*** v nárokoch na štúdium študentov na AOS, ktorá je spôsobená najmä nízkym smerným číslom pre akademický rok.
8. ***Zaviesť vysoko efektívny vnútorný systém kvality***, porovnateľný s akoukoľvek vysokou školou v rámci SR, v rámci vojenských VŠ vo svete, a pod.

4 IMPLEMENTÁCIA MANAŽMENTU POZNATKOV DO PODMIENOK OS SR

Zavádzanie manažmentu poznatkov do podmienok OS SR nie je vôbec jednoduchou záležitosťou. Dnešná turbulentná doba prináša do OS SR neustále zmeny, výsledkom tohto procesu sú časté organizačné zmeny. Zlým javom takýchto zmien, ktoré ovplyvňujú súčasné dianie v OS SR je aj to, že odchádzajú profesionálni vojaci, s ktorými odchádza aj intelektuálny kapitál, ktorý do značnej miery nie je v súčasnosti dostatočne zaznamenávaný. V takomto prípade je len na jednotlivcoch a ich ochote či zanechajú svoje poznatky pre ďalších nasledovníkov. Aj z tohto dôvodu je na zváženie, akým smerom sa budúci vývoj problematiky implementácie manažmentu poznatkov v podmienkach OS SR bude uberať. Na riešenie danej problematiky sa vo svete používa rad metodík. Snahou autorov tejto monografie je na základe súčasne existujúcich metodík, navrhnúť optimálnu metodiku, ktorá bude zodpovedať podmienkam OS SR a jej nasledovnú implementáciu.

4.1 Ciele a podstata procesu zavedenia manažmentu poznatkov do organizácie

V súčasnom manažérskom svete je už známy fakt, že medzi organizácie, ktoré ako prvé pristúpili k zavedeniu manažmentu poznatkov patria popredné americké organizácie. Ide predovšetkým o organizácie finančné, poradenské a konzultačné, petrochemické, organizácie z oblasti IT, a pod. Konkrétne je možné uviesť Booz Allen and Hamilton, McKinsey, BP, Unilever, Dow Chemicals a iné. Podľa prieskumov poradenskej spoločnosti Ernst and Young je nutné rozlišovať medzi skutočnými projektmi zavádzania manažmentu poznatkov a tými ostatnými. Rozdiel je v snahe zmeniť v súvislosti so zavádzaním manažmentu poznatkov aj vnímanie ľudí, ich postoje a uznávané hodnoty v porovnaní s jednoduchým zavedením zdokonalených informačných technológií a zakúpením špeciálnych softvérových produktov pre zber, triedenie a uschovávanie poznatkov a informácií.

K základným cieľom, ktoré je možné v procese aplikácie manažmentu poznatkov zaznamenať podľa Davenporta patria: [26]

- tvorba knižnice poznatkov,
- jednoduchší prístup k poznatkom,

- vybudovanie prostredia poznatkov,
- správa poznatkov ako aktíva organizácie.

Uvedený autor na základe prieskumu realizovaného vo viac ako 30 organizáciách, ktoré s úspechom zaviedli manažment poznatkov, identifikoval základné faktory určujúce úspech daného projektu. Sú to tieto faktory:

- prepojenie s ekonomickým výkonom alebo priemyselnou hodnotou,
- technická a organizačná štruktúra,
- flexibilná poznatková štruktúra,
- poznatkovo orientovaná organizačná kultúra a jasný účel,
- zmena v motivačných postupoch,
- viac kanálov pre prenos poznatkov a podpora vrcholového manažmentu.

Organizáciám, ktoré sa rozhodli aplikovať tento moderný manažérsky trend je možné podľa A. Andersena odporúčať dodržiavanie tohto postupu: [26]

1. Vymenovať manažéra poznatkov (CKO – Chief Knowledge Officer):
   - jeho úlohou bude vytvoriť stratégiu manažmentu poznatkov previazanú so strategickými cieľmi organizácie.
2. Angažovať vyšší manažment, ukážte mu úspešne realizované projekty manažmentu poznatkov v iných organizáciách.
3. Integrovať manažment poznatkov do kľúčových procesov.
4. Vytvoriť v organizácii prostredie dôvery a učenia.
5. Vytvoriť pravidlá v organizácii, ktoré zabezpečia kvalitu obsahu.
6. Podporovať vytváranie poznatkov a zrýchlenie inovácií pomocou IT.
7. Stanoviť metódy na meranie prínosov manažmentu poznatkov.

4.2 Fázy a etapy implementácie manažmentu poznatkov

Cieľom programu zavádzania manažmentu poznatkov je vytvoriť systém, ktorý organizáciám umožní vytvoriť, vyhľadať a získavať, prenášať a užívať znalosti efektívnym spôsobom. Manažment poznatkov býva v organizácii zavádzaný naraz, a preto je nevyhnutné, aby sa mu dostalo aktívnej podpory zo strany vrcholového vedenia. Pri zavádzaní tohto manažmentu treba dať pozor na: politikárčenie, nedostatok podpory, nedostatok zdrojov, konkurenčný tlak na zamestnancov, negatívny vzťah zamestnanca ku zmenám a nevhodne formulovanú stratégiu organizácie.

Organizácia by mala zvážiť hlavnú filozofiu prístupu k manažmentu poznatkov. Ideálny stav nastáva, keď je rozvoj manažmentu poznatkov v záujme vedenia organizácie.

Prvým krokom v procese zavedenia manažmentu poznatkov je vytvorenie pozície CKO. Mal by to byť vedúci zamestnanec, ktorý je schopný zabezpečiť optimálnu realizáciu disponibilných poznatkov v organizácii. K jeho ďalším úlohám patrí podpora získavania informácií a poznatkov s maximálnym kreatívnym využitím, zabezpečenie udržiavania „kľúčových" poznatkov organizácie ako aj podpora zdieľania poznatkov v organizácii.

Implementovať manažment poznatkov do praxe je možné prostredníctvom projektov. V projekte sa požívajú pojmy „fáza" alebo „etapa", ide o životný cyklus projektu od projektového zámeru až po vytvorenie výsledného produktu a zakončenie projektu. Pri štúdiu tejto problematiky je možné sa stretnúť s rozdielnymi názormi na životný cyklus projektu a s rozdielnym významom pojmov *fáza a etapa projektu.* Niektorí autori považujú pojem fáza projektu a etapa projektu za synonymum. Iní autori chápu etapu ako časť fázy a opačne. Pre implementáciu manažmentu poznatkov do organizácie, je možné v rámci projektu použiť tieto základné fázy: [47]

1. Fáza – začiatok. Prvá fáza býva veľmi náročná, pretože zamestnanci a manažéri majú tendenciu manažment poznatkov podceňovať. Jej úlohou je šíriť osvetu a získať zamestnancov pre manažment poznatkov. V prvej fáze vysvetľujeme, čo je manažment poznatkov, čo sú poznatky, ako ich môžeme v organizácii využiť, aký to bude mať prínos pre organizáciu a pre jednotlivcov.

Úlohy:

- definovať manažment poznatkov spôsobom, ktorému zamestnanci rozumejú,
- vysvetliť, prečo je nutné poznatky riadiť,
- identifikovať jednotlivcov a skupiny, ktorí sa už nejakým spôsobom manažmentom poznatkov zaoberajú,
- menovať manažéra zodpovedného za poznatkové aktivity.

Nástroje:

- články a recenzie,
- prípadové štúdie,
- účasť zamestnancov na konferenciách,
- benchmarkingové štúdie.

Vytvárame obraz toho, ako môže manažment poznatkov organizáciu zmeniť.

2. Fáza – poznávanie a experimenty. V rámci tejto fázy konkretizujeme podobu manažmentu poznatkov v organizácii, navrhujeme poznatkovú stratégiu, ktorá sa odvíja od stratégie v organizácii.

Úlohy:

- konkretizovať ciele manažmentu poznatkov pre konkrétnu organizáciu,
- určiť poznatkovú stratégiu,
- vytvoriť medzifunkčné skupiny a dať im konkrétne úlohy pripraviť pilotné projekty, v praxi poznáme dva typy projektov napríklad projekty strategického charakteru alebo aj menšie lokálne projekty,
- určiť zodpovedné osoby a zaistiť podporu (súhlas vrcholového manažmentu),
- druhá fáza končí začatím pilotného projektu.

***3. Fáza – pilotné projekty* a implementácia iniciatív manažmentu poznatkov.** V tejto fáze už skutočne poznatky riadime, využívame k tomu zmapovanie poznatkov v rámci organizácie, nielen cez materiály o zamestnancoch, ale aj zmapované poznatky o neformálnych a funkčných komunitách a ich členoch. Je nevyhnutné v tejto fáze koordinovať tieto poznatkové aktivity s činnosťou komunít.

Úlohy:

- realizovať pilotné projekty, preukázať pomocou pilotných projektov užitočnosť manažmentu poznatkov a poučiť sa z pilotných projektov,
- zmapovať poznatky,
- rozpracovať základnú metodológiu poznatkov,
- *na záver 3. fázy sa organizácia rozhoduje, či* rozšíriť a podporiť riadenie poznatkov, vytvoriť oficiálnu stratégiu a prideliť poznatkovým aktívam ich vlastný rozpočet,
- vylepšiť to, čo organizácia v oblasti poznatkov robí v súčasnosti a ďalej sa za tým nepúšťať,
- nerobiť nič a opustiť poznatkové aktivity.

4. Fáza – rozširovanie a podpora manažmentu poznatkov. V tejto fáze sme sa uistili, že riadenie poznatkov má pre organizáciu zmysel, preto je

implementované do celej organizácie. Poznatková stratégia prestupuje celou organizáciou, je potrebné určiť nástroje, pomocou ktorých budú poznatkové aktivity merané a stanovený ich prínos. Pre štvrtú fázu je charakteristické, že väčšina organizácií v nej na nejaký čas zotrvá.

Úlohy:

- stanoviť jasnú artikuláciu poznatkovej stratégie,
- stanoviť každodenné taktiky, technické nástroje poznatkovej infraštruktúry a trhu s poznatkami,
- určiť nástroje merania,
- stanoviť základné pravidlá práce s poznatkami,
- implementovať manažment poznatkov na celú organizáciu (rastie zložitosť systémov riadenia poznatkov a výzvou je zvládnuť toto obdobie rastu a chaosu),
- manažéri musia venovať väčšiu pozornosť koordinácii a stanoviť jasné pravidlá spolupráce, zodpovednosti za dokumenty, dohody o poskytovaní poznatkov a platbe za poznatky a prácu.

5. Fáza – inštitucionalizácia. Posledná fáza je charakterizovaná tým, že manažment poznatkov sa stáva súčasťou každodenných aktivít. Mení sa aj charakter organizácie, ktorá je riadená na základe poznatkov. Fáza je kontinuálna s neustálym zlepšovaním.

Úlohy:

- vytvoriť samostatný rozpočet pre poznatkové aktivity,
- zmeniť organizačnú štruktúru vhodnú pre prácu s poznatkami,
- vytvoriť zodpovedný systém odmeňovania a motivácie,
- vytvoriť a udržať rovnováhu medzi všeobecným rámcom riadenia poznatkov a potrebami jednotlivých častí organizácie.

Pri implementácii manažmentu poznatkov je významná otázka právomocí a zodpovednosti. Manažment poznatkov musí mať jednoznačne podporu vrcholového vedenia. Medzi hlavné úlohy vrcholového manažmentu patrí tvorba poznatkovej stratégie, komunikácia, tvorba prostredia (zahrňujúca informačné technológie a kultúru organizácie), stanovenie zásad práce so zdrojmi a intelektuálnym kapitálom a koordinácia aktivít. K úlohám stredného manažmentu patrí každodenná práca so zamestnancami, vytváranie prostredia dôvery a práca s aktívami. [47]

V manažérskej literatúre neustále pribúdajú ďalšie pohľady na implementáciu manažmentu poznatkov, v podobe rôznych prípadových štúdií, ako napríklad návrhu modelu implementácie manažmentu poznatkov, prostredníctvom ktorého môžu organizácie zavádzať tento manažment do svojej praxe. Ďalší model implementácie znalostného manažmentu podľa E. Hvizdovej pozostáva z nasledujúcich etáp: [51]

1. etapa – analýza prostredia – v tejto etape organizácia identifikuje a analyzuje externý a interný trh znalostí a faktory, ktoré vplývajú na rozvoj znalostí v organizácii. Interný trh znalostí predstavuje súhrn znalostí vo vnútri firmy. Organizácie by si v rámci neho mali zodpovedať na nasledovné otázky:

- Disponujeme ako organizácia potrebným množstvom a kvalitou vnútorných znalostí?
- Investuje organizácia do rozvoja ľudského kapitálu?
- Kde sa v organizácií nachádzajú znalosti a aké sú cesty ich tokov?
- Ako sa organizácia správa k talentovaným zamestnancom?
- Je rozvoj znalostí súčasťou podnikovej stratégie?
- Akými silnými stránkami disponujú zamestnanci?
- Zaujíma sa organizácia o zvýšenie produktivity práce zamestnancov?

Analýza externého trhu znalostí predstavuje sledovanie vývoja trendov na vonkajšom trhu, ktorý pôsobí na rozvoj znalostí na internom trhu znalostí. Ide tu hlavne o sledovanie vývoja trhu práce, kvalitu ponúkanej práce, globálnu rozmanitosť jednotlivých skupín obyvateľstva, podmienky ochoty prijať prácu a podobne. V rámci externého trhu znalostí je veľmi dôležitá aj analýza konkurencie vo vzťahu ku znalostnému manažmentu. Môžeme si tu položiť nasledujúce otázky:

- Akými znalosťami disponuje konkurencia?
- Akým spôsobom vyhľadáva a udržiava talentovaných zamestnancov?
- Akou úrovňou manažmentu znalostí disponuje?
- Aké sú silné stránky konkurencie v procese rozvoja znalostí?

V rámci analýzy prostredia považujeme SWOT analýzu v orientácii na manažment znalostí za východiskový bod, ktorý ovplyvňuje rozvoj nasledujúcich fáz modelu implementácie znalostného manažmentu.

V prvej fáze je dôležité pochopiť, že znalostný manažment pôsobí hlavne na prácu a rozvoj znalostí už existujúcich v danej organizácii a na zlepšovanie schopností organizácie využiť výhody zo získania nových znalostí z externých zdrojov.

2. etapa – určenie zodpovednosti za oblasť znalostného manažmentu. Táto etapa je charakteristická stanovením osoby alebo osôb, ktoré budú zodpovedné za oblasť realizácie manažmentu znalostí. Určenie zodpovednosti môže prebiehať na úrovni jednotlivcov alebo na úrovni oddelení, no nevylučujeme ich vzájomné prepojenie a spoluprácu. Na úrovni jednotlivcov hovoríme o vlastníkovi organizácie alebo o vytvorení funkcie manažéra znalostí. V organizácii by bolo prínosnejšie určovať zodpovednosť za znalostný manažment na báze jednotlivcov, aj keď nevylučujeme ani bázu oddelenia.

V rámci bázy oddelenia navrhujeme útvar manažmentu ľudských zdrojov, v rámci ktorého sa môžeme zaoberať znalostným manažmentom alebo ide o novovytvorené oddelenie znalostného manažmentu, ktoré bude mať na starosti realizáciu stratégie znalostí. Vznik takéhoto typu oddelenia je príznačnejší pre veľké a medzinárodné organizácie. Existencia oddelenia znalostného manažmentu nevylučuje vymenovanie manažéra znalostí v rámci daného oddelenia alebo mimo neho. Popri ich existencii na rozvoj znalostí môže dozerať aj vlastník danej organizácie. Obidve bázy (jednotlivcov a oddelení) na seba navzájom pôsobia a vytvárajú určitú synergiu v procese zavádzania znalostného manažmentu.

3. etapa – príprava, tvorba a implementácia stratégie znalostí. Pre túto etapu sme definovali sedem dôležitých krokov:

1. Charakteristika a identifikácia cieľov znalostného manažmentu.
2. Identifikácia a odlíšenie znalostí v organizácii.
3. Analýza ovplyvňujúcich prvkov vo vzťahu k znalostiam.
4. Audit intelektuálneho kapitálu.
5. Analýza nástrojov tvorby znalostí.
6. Návrh vhodného nástroja tvorby znalostí.
7. Implementácia stratégie znalostí.

Prvé tri kroky v rámci tretej etapy sme označili ako východiskové etapy stratégie znalostí, štvrtý, piaty a šiesty krok považujeme za jadro stratégie znalostí a siedmy krok predstavuje implementácia stratégie znalostí.

V rámci tejto tretej etapy považujeme za potrebné zdôrazniť fakt, že samotná stratégia znalostí by mala byť v súlade s cieľmi organizácie.

Ako prvý krok tvorby stratégie znalostí reprezentuje stanovenie cieľov znalostného manažmentu. Presnosť stanovenia cieľov ovplyvňuje konečný výsledok implementácie znalostného manažmentu. Medzi ciele znalostného

manažmentu môže patriť napríklad zvýšenie úrovne samovzdelávania zamestnancov, zvýšenie pracovnej morálky, a pod.

V druhom kroku stratégie tvorby znalostí by sa mali určiť jednotlivé druhy znalostí a miera ich využívania v organizácii. Štatistiky ukazujú, že 32 % vedomostí máme uložených v elektronickej podobe, 26 % v papierovej podobe a 42 % je uložených v hlavách jednotlivcov. Organizácia by si mala vybrať, na aký typ znalostí zameria svoju stratégiu, či na tacitné, alebo explicitné znalosti, prípadne kombináciu obidvoch typov znalostí. Pripomíname, že obidva druhy znalostí pôsobia na seba a ovplyvňujú výkonnosť v organizácii.

V treťom kroku navrhujeme analyzovať tzv. prvky organizačného riadenia a to organizačnú štruktúru, úroveň formálnej a neformálnej organizácie, úroveň podnikovej kultúry, komunikácie, tímovej práce a stav vzdelávania. Organizačné prvky ovplyvňujú rozvoj a difúziu znalostí „správnym smerom“.

Následne (štvrtý krok) by sme mohli vytvoriť určitý systém ukazovateľov, ktorý by nám poskytoval prehľad o stave intelektuálneho kapitálu vo vnútri organizácie. Zdôrazňujeme, že vytvorenie systému ukazovateľov je pre každú organizáciu individuálna záležitosť a neexistujú tu rovnaké kategórie ukazovateľov. Organizácia pri stanovení systému ukazovateľov vychádza zo svojich súčasných možností a podmienok vzhľadom na znalostný manažment. Následne uvádzame možnosti stanovenia jednotlivých ukazovateľov:

- fluktuácia zamestnancov,
- náklady na vzdelávanie,
- priemerný vek zamestnancov,
- úroveň nefinančného odmeňovania,
- stav vzdelania a podobne.

Po vhodnom zvolení systému ukazovateľov by mal nasledovať krok, ktorý súvisí s výberom vhodného nástroja na rozvoj konkrétnych znalostí. V prípade explicitných znalostí to môže byť využitie špičkových informačných technológií, intranet, groupware technológie, a pod. Pri tacitných znalostiach sa môže využiť napríklad koučing, rozprávanie príbehov, mentoring, komunity a podobne. V organizácií sa môžeme zameriavať aj na využívanie viacerých nástrojov podporujúcich rozvoj znalostí, nie iba na jeden nástroj.

V implementačnej etape zavedieme vhodne stanovené nástroje na podporu rozvoja znalostí v súlade s časovým harmonogramom, ktorý si pripravili ľudia zodpovední za realizáciu stratégie znalostí. Je nevyhnutné

rešpektovať časovú obmedzenosť a finančnú náročnosť používania nástrojov vo vzťahu k znalostiam.

4. etapa – monitoring účinkov implementácie znalostného manažmentu. Návratnosť investícií do oblasti znalostného manažmentu je veľmi ťažko predpovedateľná. Tu by sme mohli sledovať napríklad ochotu vzdelávania sa zamestnancov pred a po implementácií vhodného nástroja, úroveň zvýšenia dostupnosti informácií po implementácií databáz, a pod. V tejto etape je dôležitá komparácia úrovne stanovených ukazovateľov (v tretej etape) s úrovňou systému ukazovateľov po implementácií adekvátneho nástroja na rozvoj znalostí. V rámci konečnej etapy sledujeme stupeň splnenia stanovených cieľov a snažíme sa zodpovedať na otázku: *Bola stratégia znalostí v organizácii úspešná?*

4.3 Databáza poznatkov

„Znalostná databáza je špeciálny druh databázy používanej pre knowledge management ako základňa pre zhromaždenie znalostí. Obvykle je znalostná databáza založená na explicitných znalostiach organizácie, vrátane technických služieb, článkov, dokumentov, používateľských manuálov apod. Znalostná databáza je spravidla rozsiahla dátová štruktúra, ktorá obsahuje symbolické reprezentácie expertných znalostí so zvolenými problémovými oblasťami." [52]

Je nutné ďalej podotknúť, že táto databáza je taktiež chápaná ako základňa pre zhromažďovanie dát a údajov, určite, ale nie znalostí, pretože znalosti sa nedajú zaznamenať inak, ako v hlavách ľudí. Preto chápeme túto databázu ako kompletný súbor dát, databázy, vyhľadávača a systému, prostredníctvom ktorého komunikujeme s dátami uloženými v databáze. Pre jednoduchšie ovládanie užívateľom, ale aj majiteľom, musí táto databáza zodpovedať týmto požiadavkám:

- jednoduchá prístupnosť a dostatočné hardvérové vybavenie,
- vhodný IS pre komunikáciu s databázou (je vhodná i aplikácia klient server prístupná cez webové rozhranie),
- jednoduchá aktualizácia, musí dokázať zaznamenávať dáta bez ich poškodenia či straty,
- vyhľadávanie musí byť rýchle a jednoduché. [11]

V podmienkach OS SR neexistuje komplexná databáza, ktorá by spĺňala tieto požiadavky. V prvom rade je potrebné zvážiť, či je potrebná v našich podmienkach – určite áno. Ak sa rozhodneme pre nejaký systém (softvérovú aplikáciu), musíme zvážiť a navrhnúť model jej fungovania. V dnešnej dobe existuje veľké množstvo rôznych aplikácií. Najväčším problémom je ich schopnosť rýchleho predávania informácii a aj pre tento účel sa v súčasnosti vyvíja technológia tzv. sémantického webu.

V súvislosti s databázou si je potrebné uvedomiť, že *poznatkového zamestnanca chápeme ako experta, ktorý má rozvinuté poznatky na riešenie zložitých problémov a ktorý vedome i podvedome využíva svoje tvrdé aj mäkké poznatky.* Poznatky, ktoré používa má uložené vo svojej hlave. Manažér poznatkov má aj nevýhody. Medzi tie najdôležitejšie patrí oproti počítaču nízka kapacita mozgu a nízky pohotovostný pracovný čas.

Na rozdiel od manažéra poznatkov (CKO) táto databáza má výhody, ale aj nevýhody. Medzi *výhody* je možné zaradiť jej budúcu vysokú úložnú kapacitu a pohotovostný pracovný čas – strojový čas. *Nevýhodou* je častá nerelevantná odpoveď v dôsledku preplnenia dátami a nejednotnosti jazyka. Databáza nie je živá, a preto na rozdiel od manažéra poznatkov pracuje nevedome - nemá vedomie. Jej fungovanie je odkázané len na príkazy človeka.

V živote človeka, v role manažéra sú poznatky uvedené v databáze často spájané s výhodami, ale i nevýhodami. Spôsob, ako maximálne *využiť potenciál databáz a zamestnanca* a dosiahnuť tak synergický efekt, je ich spojenie dokopy. To znamená, že je nutné zapojiť manažéra poznatkov do práce s touto databázou.

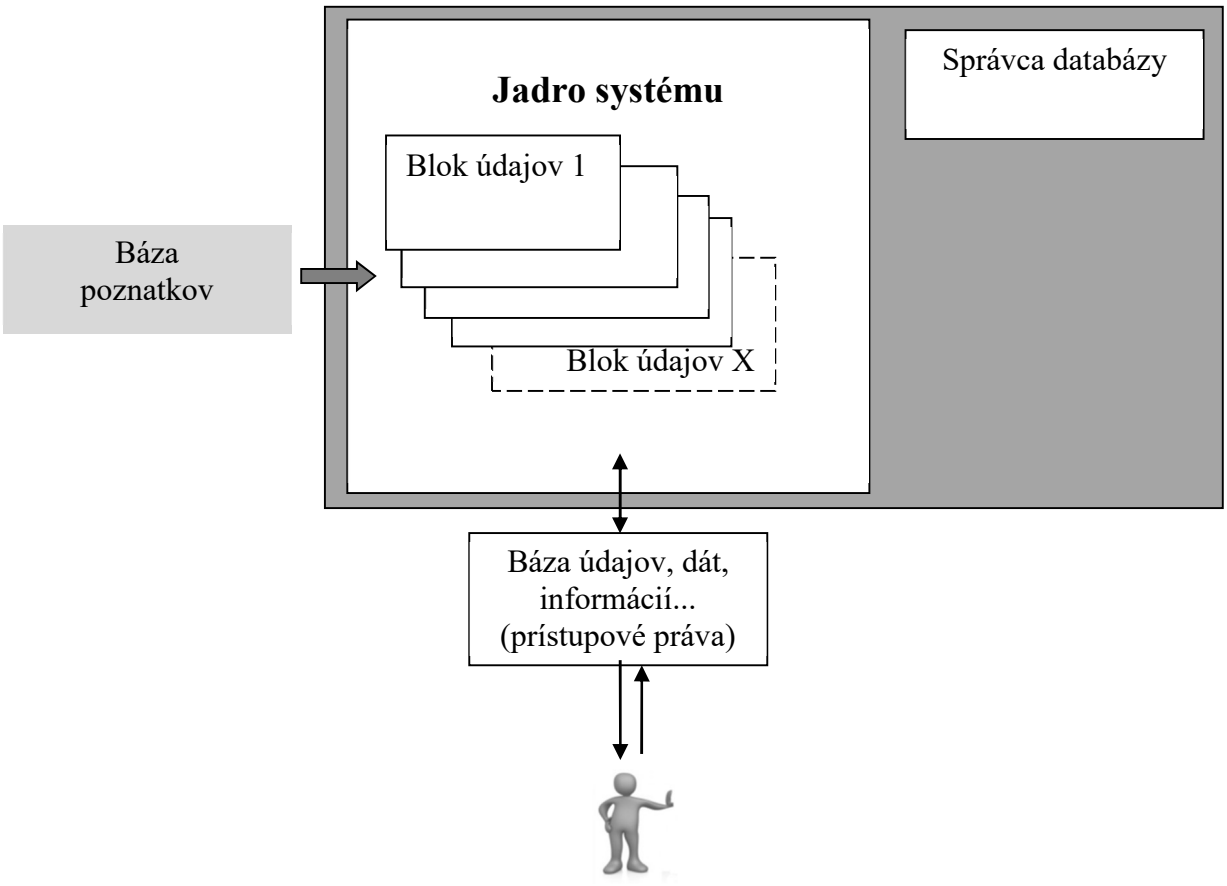
Prečo potrebujeme databázu poznatkov v podmienkach OS SR? Odpoveď je veľmi jednoduchá. V súčasnosti vývoj a veda idú dopredu, optimalizujú sa pracovné postupy, zvyšuje sa pracovná efektivita a podobne, konkurenčnou výhodu nie sú len najnovšie technológie, ale sú to práve *poznatky*. Existuje celý rad databáz napríklad MSDN - Microsoft Development Network od firmy Microsoft. Je určená predovšetkým pre pokročilejších užívateľov produktov Microsoft (vývojári, správcovia sietí, technici a ďalší). [53]

Ďalší príklad na databázu poznatkov je od spoločnosti Quanstasoft Hosting. Spoločnosť poukazuje na spoľahlivé – bezpečné – moderné dátové centrum, kde jej hostingová infraštruktúra spoločnosti je umiestnená v dátovom centre TTC, kde konektivitu zabezpečuje spoločnosť SuperNetwork s.r.o.

V súčasnosti existuje celý rad ďalších softvérových programov v takej alebo onakej podobe, ale je potrebné si uvedomiť, že prevažná väčšina z nich je aj finančné náročná. Preto sa naskytá otázka pri uvažovaní o implementácii databázy poznatkov do podmienok OS SR, či daný produkt na túto databázu je potrebné zakúpiť na dostupnom trhu alebo si ho v našich podmienkach dokážeme vyvinúť ako vlastný systém.

Model databázy poznatkov

Databáza poznatkov by mala predstavovať uložené poznatky v centrálnej evidencii so všeobecným prístupom. Ako najvhodnejší sa javí on-line systém (intranet). Na jednoduchý prístup a vyhľadávanie je potrebné vytvoriť prehľadné a pre užívateľa jednoducho ovládateľné pracovné prostredie (portál). Dôraz je potrebné položiť na možnosť vyhľadávania podľa vhodne kategorizovaných sekcií a na základe kľúčových slov a fráz [54]. Databázu je potrebné okrem sústavného doplňovania o nové poznatky, priebežne aktualizovať, revidovať a poznatky, ktoré stratili svoje opodstatnenie z databázy odstraňovať. Možný model jednoduchej databázy poznatkov je uvedený na Obrázku 23.



Obrázok 23 Model databázy poznatkov

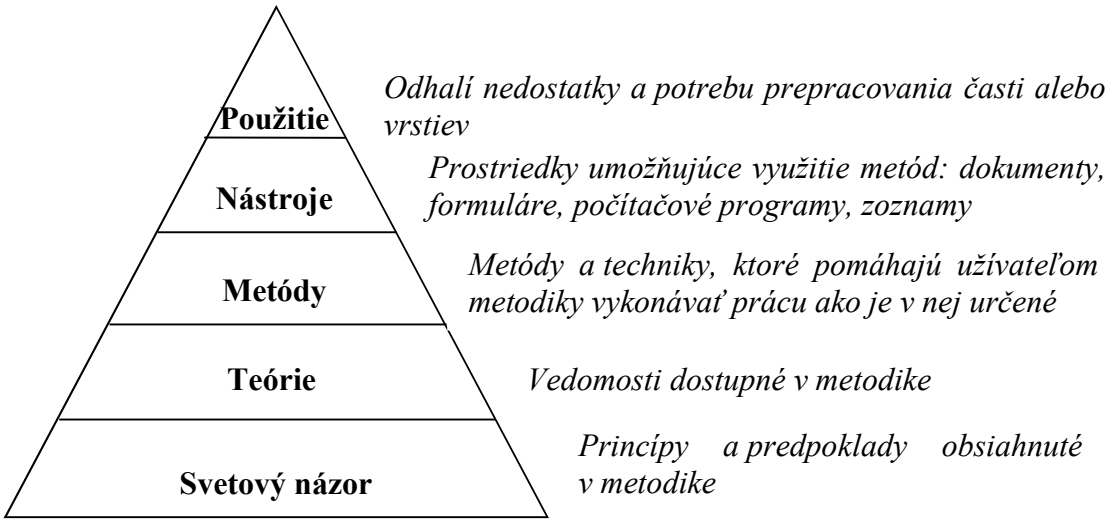
Pre inšpiráciu uvádzame skúsenosti z Armády ČR, kde bol vypracovaný dokument „*Znalostní management v resortu obrany*“. Autori v publikácii využili ako základný zdroj výsledky projektu obranného výskumu MENTAL – Management znalostí Network Enabled Capability (NEC) AČR. Venujú sa problematike manažmentu znalostí, kde prostredníctvom tvorby taxonómií a ontológií uvádzajú možné postupy a technológie. V prvom rade opisujú koncept máp námetov (Topic Maps), ktoré sú základom na riešenie znalostného systému prostredníctvom projektu MENTAL, a na základe tohto opisu nasledujú metodiky výstavby ontológií. Publikácia opisuje skutočnosti, ktoré sú pre uplatnenie manažmentu znalostí v rezorte MO ČR významné a v akej oblasti by mohli byť uplatnené. [55]

4.4 Metodiky pre úspešné zavádzanie manažmentu poznatkov

V predchádzajúcej časti sa uvádza, že zavedenie manažmentu poznatkov môže byť časovo, ale aj finančne náročné. Pri zavádzaní manažmentu poznatkov musí byť použitý systematický prístup. Na tento účel je možné použiť metodiku, ktorá nám zaistí efektívnosť implementácie manažmentu poznatkov do praxe. Metodiky nám dávajú odpoveď na to, aké kroky máme uskutočniť a ako ich následne vykonať. Podľa J. Voříška [56], aby bola metodika využiteľná, musí spĺňať rad základných požiadaviek. Tieto metodiky boli autorom stanovené pre metodiku vývoja softvérových riešení. Požiadavky podľa J. Voříška:

- musí sa jasne deklarovať súbor hodnôt, teda toho čo chceme dosiahnuť,
- musí sa určiť doba riešenia,
- musí sa určiť postup riešenia (zdroje),
- musí sa určiť priorita riešenia (čo a kedy je dôležité),
- mala by odporúčať metódy, techniky a nástroje, ktoré môžeme použiť v jednotlivých fázach riešenia.

Podľa Hooga je spracovaná metodická pyramída, ktorá prestavuje určité aspekty, ktoré sú nevyhnutné pri aplikácii niektorej z ponúkaných metodík.



Obrázok 24 Metodologická pyramída
Zdroj: Prevzaté a upravené podľa Hoog 1999.

McElory nadefinoval základné požiadavky na metodiku z oblasti manažmentu poznatkov nasledovne:

- podporovať trvalú a iteratívnu povahu manažmentu poznatkov (v rámci procesu učenia sa),

- podporovať špecifickú úlohu manažmentu poznatkov,
- rešpektovať zákonitosť, že organizácie sú sociálnym systémom,
- mala by byť viacnásobne použiteľná, flexibilná, využívať ju v spojení s rôznymi nástrojmi a technikami – vytvoriť explicitný predpis pre používanie týchto nástrojov a techník,
- mala by byť nezávislá na poskytovateľoch, riešeniach, nástrojoch a metódach,
- umožniť meranie dopadov a prínosov manažmentu poznatkov,
- byť kompatibilná s veľkým množstvom metrík organizačnej výkonnosti a meracích schém ako je napríklad Balanced Scorecard.

V súčasnosti na svete existuje veľké množstvo rôznych metodík, myslíme si, že nie potrebné všetky vysvetľovať. Pri výbere jednotlivých metodík by bolo potrebné poznať tieto hlavné kritéria výberu:

- *orientácia metodiky na zavedenie* manažmentu poznatkov – najdôležitejšie kritérium z dôvodu návrhu, vytvorenia a implementácie poznatkových systémov nie ako alternatíva,
- *dostupnosť metodiky* v informačných zdrojoch, časopisoch, knihách alebo na webových stránkach,
- *rozsah poskytovaných informácií o metodike jej autormi* – len niektoré z metodík sú podrobne rozanalyzované a popísané,
- *všeobecná miera akceptácie metodiky odborníkmi z oblasti* manažmentu poznatkov – ale aj ľudí, ktorí sa o manažment poznatkov zaujímajú.

Výber metodík, ktoré podrobnejšie opisujeme ďalej, zodpovedá našim kritériám. A práve pre tento dôvod by mohli byť využité v podmienkach OS SR.

A. Tiwana vo svojom diele ***The Knowledge Management Toolkit*** popisuje postup zavádzania manažmentu poznatkov, ktorý je rozdelený do štyroch hlavných fáz.

Prvá fáza: „hodnotenie infraštruktúry“– vykonáva sa analýza existujúcej infraštruktúry a spojitosť manažmentu poznatkov a stratégie.

Druhá fáza: „analýza, návrh a vývoj systému manažmentu poznatkov“ zahŕňa päť nasledujúcich krokov a to:

- návrh architektúry a integrácia s existujúcou infraštruktúrou,
- analýza a audit existujúcich poznatkov,
- návrh tímu pre manažment poznatkov,
- vytvorenie projektu manažmentu poznatkov,

- vývoj systému manažmentu poznatkov. [57]

Tretia fáza: „*nasadenie*“ – zahŕňa riadenie zmien, kultúru, návrh štruktúry odmeňovania a výber vedúceho pre manažment poznatkov – CKO (Chief Knowledge Officer).

Štvrtá fáza: „*ohodnotenie výkonu*“ – je posledným krokom, v ktorom sa vykonáva meranie výsledkov manažmentu poznatkov, výsledkom je tvorba metrík a ohodnotenie výkonu.

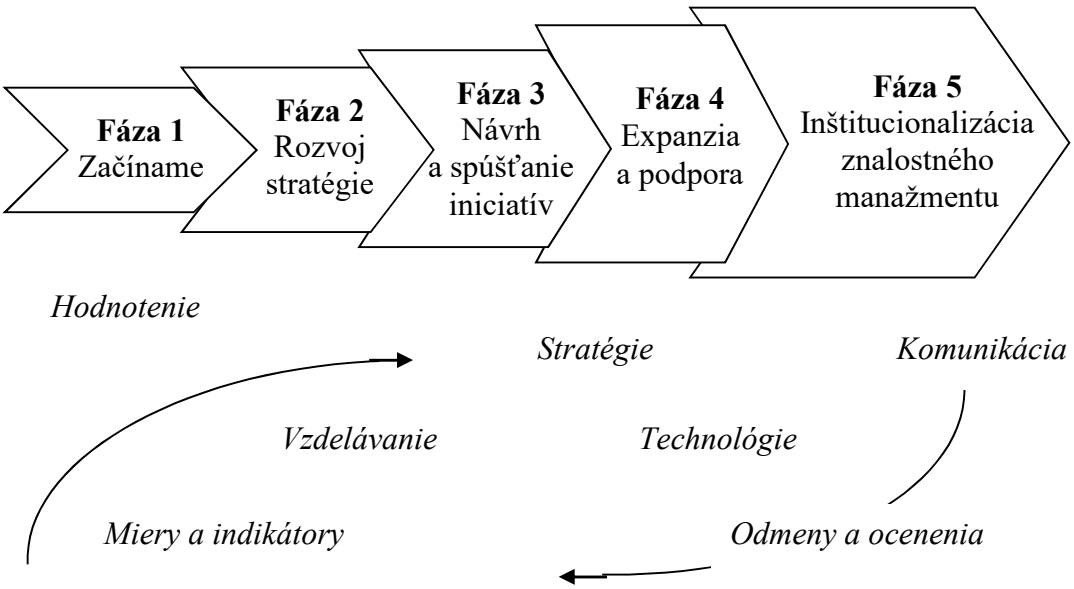
Táto metodika je výsledkom dlhodobého výskumu. Ukazuje sa, že táto metodika je pre svoju všeobecnosť použiteľná prakticky pre akýkoľvek druh organizácie. Avšak jej nevýhodou je, že je dosť orientovaná na informačné technológie a návratnosť investícií, ktoré sú tu ponímané ako nevyhnutý základ vedomostného manažmentu z akéhokoľvek pohľadu. Pre tieto skutočnosti sa neodporúča použitie metodiky The Knowledge Management Toolkit vo vojenskom prostredí.

Európske fórum pre knowledge management (manažment poznatkov) vytvorilo metodiku ***Standardised KM Implementation***. Pri jej tvorbe boli použité aj iné metodiky - napríklad *PWC Implementation Methodology, LORE, Ibermatica Methodology* a iné. Metodológia teda vychádza už z poznatku existujúcich metodík. Je tvorená šiestimi základnými fázami:

1. Prvá fáza: „*uvedomenie“*– zahŕňa záujem o manažment poznatkov a získanie si podpory vrcholového manažmentu.
2. Druhá fáza: „*úvodné hodnotenie“* – vytvárajú sa skupiny, mapuje sa existujúca infraštruktúra, ekonomická kompatibilita a ciele.
3. Tretia fáza: „*pilotné iniciatívy*“ – vyberajú sa vývojové iniciatívy a navrhuje a rozbieha sa pilotný projekt manažmentu poznatkov.
4. Štvrtá fáza: „*expanzia*“ – prostredníctvom ktorej sa hľadajú možnosti expanzie manažmentu poznatkov, realizuje sa implementácia a prispôsobovanie tohto manažmentu aktuálnym požiadavkám a procesom, a nakoniec sa zrealizuje samotný projekt manažmentu poznatkov.
5. Piata fáza: „*zrelosť*“ – zahŕňa prehodnocovanie organizačných štruktúr a stratégií organizácie v závislosti na víziách manažmentu poznatkov. Táto fáza je pomerne zložitá a náročná na realizáciu.
6. Šiesta fáza: „*priebežné zlepšovanie*“ – ide o meranie výsledkov manažmentu poznatkov v porovnaní s rentabilitou investícií a hodnotenie výsledkov. [58]

Pre svoje príliš zložité a zdĺhavé činnosti, v ktorých vrcholom je realizácia pilotného projektu a z dôvodu, že sa spolieha iba na riešenie implementácie a ich následné opakovanie, sa táto metodika javí ako menej vhodná pre realizáciu v rámci ozbrojených síl. Pre neujasnenosť jednotlivých fáz, sa vnášajú do metodiky Standardised KM Implementation isté riziká, ktoré v procesoch ozbrojených síl nie sú žiaduce.

Ďalšia metodika Amerického centra pre produktivitu a kvalitu ***APQC – Road Map*** nám poskytuje stručné a propagačne orientované informácie, ktoré sú ohodnotené ako zdroj najlepších praktík. Táto metodika má päť fáz.



Obrázok 25 Metodika APQC – Road Ma [72]

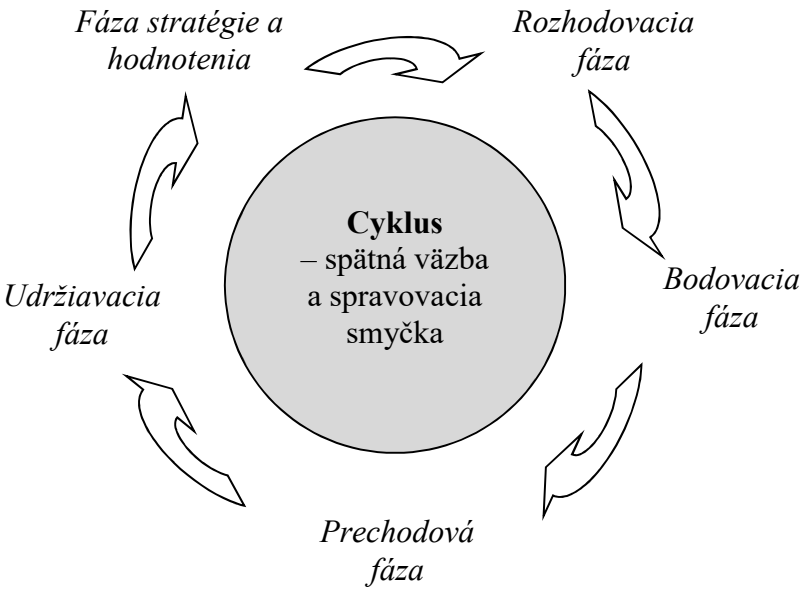
Uvedená metodika nie je pre nedostatok podrobnejších informácií, poznáme len opisy jednotlivých fáz a to zostručnenou formou. Pre tento problém nie je reálne použiteľná v podmienkach ozbrojených síl.

Metodika podľa Y.G. KimaP [72] – KSP (Knowledge Strategy plainning), umožňuje organizácii určiť kľúčové poznatky a následne navrhnúť organizačnú infraštruktúru potrebnú na riadenie. Jej základ je pre podporu ľudského, organizačného, administratívneho, kultúrneho a technického aspektu manažmentu poznatkov. Základ tejto metodiky je v identifikácii poznatkov, klasifikácie organizačných poznatkov v rôznych dimenziách (architektúra znalostnej domény), chápania takého množstva aspektov, ako je to len možné (ide napríklad o tvorbu infraštruktúry, poznatkového systému, uloženia dát, a pod.). Metodika sa opiera o päť fáz:

1. Analýza obchodného prostredia.
2. Analýza požadovaných poznatkov.
3. Stanovenie stratégie manažmentu poznatkov.
4. Návrh architektúry manažmentu poznatkov.
5. Plánovanie implementácie. [59]

Architektúra manažmentu poznatkov je najdôležitejším výstupom tejto metodiky. Jej zameranie je nasmerované prevažne do obchodného prostredia na stručný opis procesov práve v prostredí obchodu. Táto metodika sa nám taktiež javí ako nepoužiteľná vo vojenskom prostredí.

Ďalej za zmienku stojí aj práca Medzinárodného konzorcia pre (Knowledge Management Consortium International), ktoré metodiku pomenovalo ako ***K-Stream***^{TM}. Procesný pohľad je pochopiteľne vyjadrený na Obrázku 26. Táto metodika sa skladá z piatich fáz. Metodika sa dá implementovať prostredníctvom projektu v organizácii. [60]



Obrázok 26 K-Stream^{TM}
Zdroj: McElory, 2004.

Metodika ***Ibermatica*** od spoločnosti Ibermatica vytvorila návod na riešenie problematiky manažmentu poznatkov. Zameriava sa na vodcovstvo, kľúčové indikátory a ciele, spoluúčasť a zapojenie ľudí, podporu inovácií, informácie, a pod. Metodika vychádza zo štyroch procesov a to: tvorby, využitia, rozvoja a zdieľania vedomostí. Je založená na základe SECI modelu (pozri kapitolu 1.4.2). Jej hlavné úsilie je nasmerované do piatich krokov:

1. Analýza súčasného stavu a vytvorenie poznatkovej mapy.
2. Diagnostika.
3. Úvodná identifikácia a návrh prostriedkov.
4. Tvorba plánu postupu.
5. Realizácia pilotných projektov. [11]

Vo svete existujú aj ďalšie metodiky nápomocné pre implementáciu manažmentu poznatkov v organizáciách, ako napr. projekt ***PRORAD*** (Professional Rapid Product Concept Development Tool – európsky projekt zameraný na nové prístupy pre manažmentu poznatkov v ranej fáze vývoja produktu). Obsahuje päť hlavných fáz: povedomie, ohodnotenie, plán, realizácia a validizácia, priebežné zlepšovanie.

Projekt ***CORMA*** **(**Practical methods and Tools for Corporate KM) si kladie za cieľ vytvoriť prostredie manažmentu poznatkov skladajúce sa z integrovaných metód, nástrojov a znalostných modelov, tréningových materiálov, ktoré by podporili vývoj nových produktov v telekomunikačnom sektore. Je to vlastný model manažmentu poznatkov.

Metodika ***Know IT*** **-** je zameraná na všetky kľúčové oblasti implementácie manažmentu poznatkov – obsah, procesy, organizáciu, informačné technológie. Táto metodika ponúka jednoduchý a efektívny mechanizmus pre zlepšenie efektívnosti organizácie.

Metodika ***On-To-Knowledge*** **-** je zameraná na podporu zavedenia a realizácie manažmentu poznatkov do organizácie založenej na ontológiách. Projekt z ktorého vzišla táto metodika, definuje proces zavádzania tohto manažmentu ako množinu aktivít z oblastí softwarového inžinierstva, riadenia ľudských zdrojov a riadenia znalostných zdrojov. Samostatná metodika definuje iba riadenie poznatkových zdrojov a je procesne orientovaná.

Metodika ***Nabla Per Partes*** **-** vznikla v Českej republike a je založená na procesnom prístupe k znalostnému manažmentu. Procesný prístup je postavený na optimalizácii znalostných procesov a obsahuje päť základných prvkov – znalosti, pracovné procesy, znalostné procesy, ľudia a organizácie a technológie.

Stavebné bloky K. Wilga **-** hlavnou výhodou tejto metodiky je jej vysoká variabilita. Existuje tu niekoľko blokov, ktoré organizácie môžu alebo nemusia využiť. Venuje väčšiu pozornosť ľudskému faktoru, ktorý je zdôraznený existenciou stavebného bloku zameraného na motivačný program.

Práve tieto metodiky sú často v opisoch veľmi stručné a orientujú sa len na ich základné zhodnotenia. Pri hodnotení týchto metodík sa často objavuje ich všeobecnosť, ktorá je prevažné orientovaná len na určité oblasti. Ich kompletnosť a vyváženosť sa zameriava na jednotlivé perspektívy manažmentu poznatkov. Metodika je tým lepšia, čím vyššia je komplexnosť a vyváženosť perspektív (napríklad kultúra organizácie, procesy, ekonomické aspekty, a pod.). Medzi metodikami sa nájdu aj také, ktoré nie sú dokonalé, to znamená, že sú napríklad neúplné alebo nelogické, a pod.

Metodika ***KM-Beat-It.*** Vznikla ako novo vytvorená typová metodika zavádzania manažmentu poznatkov, ktorá nesie súčasný názov. Po porovnaní s vyššie menovanými metodikami, ich zámermi, cieľmi, smerovaním a predpokladaným zavádzaním do podmienok prostredia v rámci ozbrojených síl bola najúspešnejšia práve táto metodika. Dôležitým kritériom pre výber optimálnej metodiky je dostupnosť všetkých informácií o nej a podrobný opis jednotlivých činností a procesov pri jej realizácii.

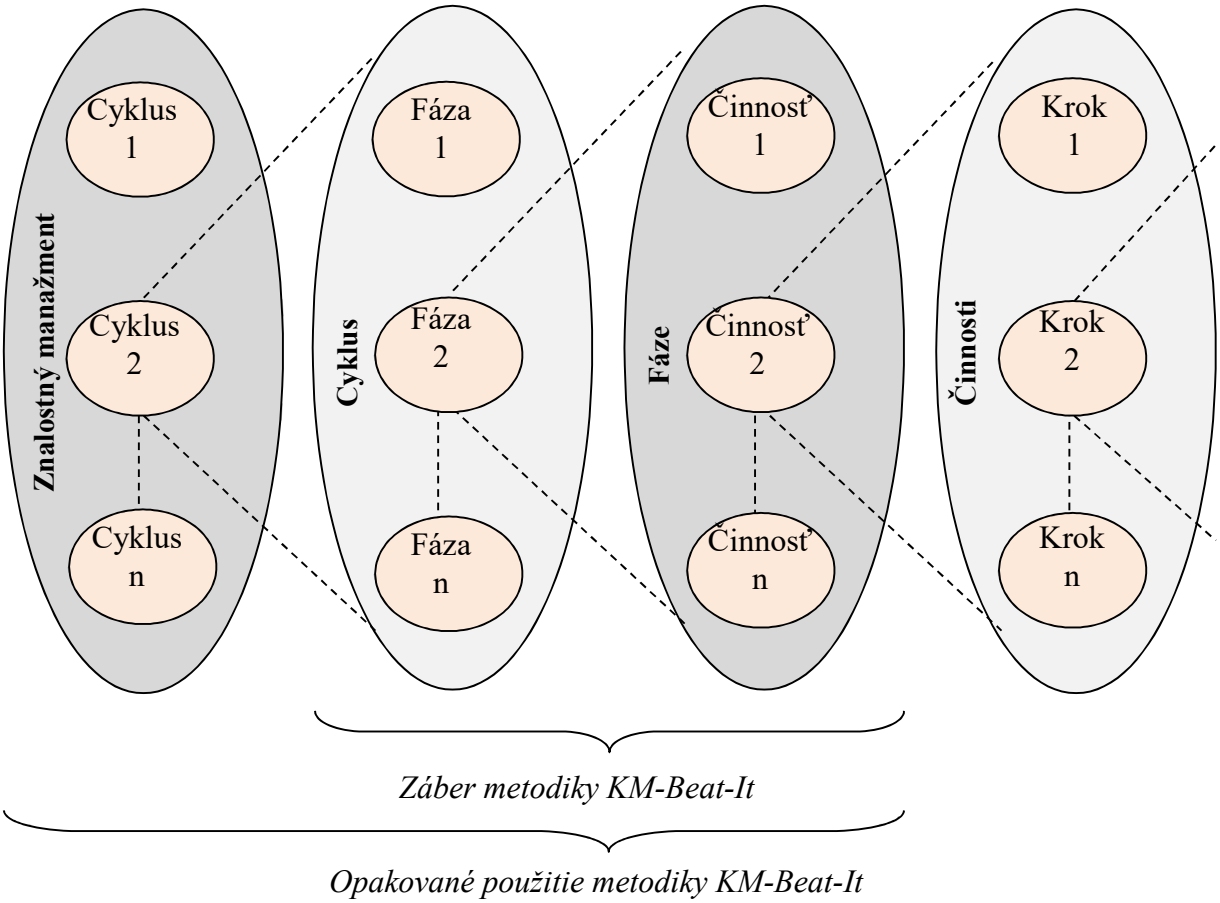
Metodika nie je orientovaná na technológie ako základ manažmentu poznatkov, ale je tu presadzovaná silná orientácia na ľudský faktor ako základný stavebný prvok pri implementácii manažmentu poznatkov do organizácie. Podľa V. Bureša je metodika založená na štyroch fázach.

1. Prvá fáza: „*zostavenie realizačného tímu*“.
2. Druhá fáza: „*analýza stavu*“.
3. Tretia fáza: „*tvorba znalostnej stratégie*“.
4. Štvrtá fáza: „*realizácia aktivít* znalostného manažmentu“. [11]

Každá fáza sa ďalej rozdeľuje do niekoľkých fáz (činností). Uvádza sa v nich cieľ fázy, účel a obsah fázy, predpoklady začatia fázy, kritériá skončenia fázy, dokumenty fázy, kritické faktory fázy, činnosti fázy a nadväznosti činností vo fáze. Pre širšie rozpracovanie a rozšírenie úrovne fáz (činností) sa ďalej môže pre každú činnosť uvádzať cieľ a popis činnosti, vstupy, výstupy a príklady metód, techník a nástrojov. V metodike sa stretávame s používaním termínov a pojmov. Pre správne chápanie metodiky KM-Beat-It, dôležité je podrobne vysvetliť tieto termíny a pojmy:

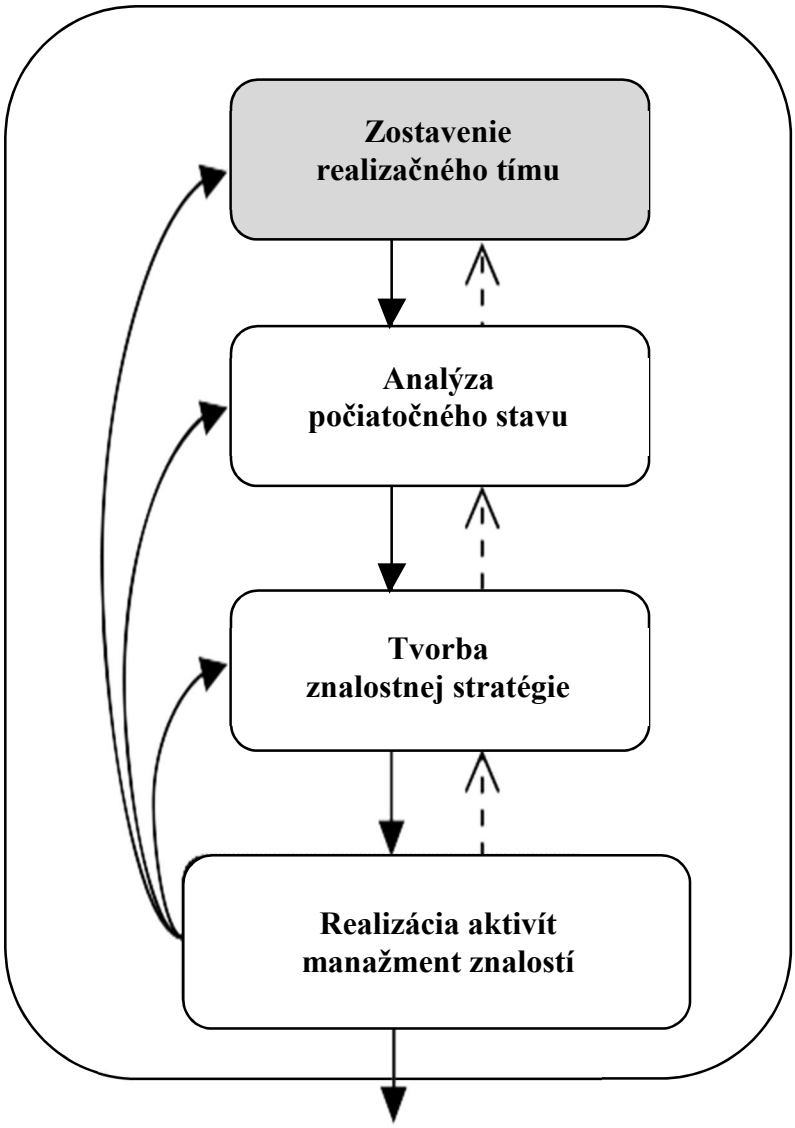
- *Fáza* – malá samostatná časť metodiky, ktorá spočíva v realizácii určitého počtu činností. Metodika KM-Beat-It má štyri základné fázy. Každá fáza má svoj cieľ, predpoklady, začatie, ukončenie, vytvorenie dokumentov, a pod.

- *Činnosť* – chápeme ako základný prvok metodiky KM-Beat-It. Predstavuje elementárne prvky jednotlivých krokov. Každá fáza je obsiahnutá niekoľkými činnosťami, ktoré majú svoj cieľ, vstupy, výstupy, metódy, techniky a nástroje.
- *Cyklus* – predstavuje realizáciu všetkých fáz metodiky.
- *Vrcholové vedenie* – to sú zamestnanci organizácie, majú strategické rozhodovacie právomoci, politickú moc a riadia organizáciu. Túto skupinu môžeme taktiež pomenovať ako „top management“ (alebo „C-level“).
- *Zamestnanci* – sú to zamestnanci organizácie, je to výkonná zložka organizácie.
- *Autor myšlienky* – spravidla zamestnanec organizácie, je to iniciátor myšlienky vedomostného manažmentu v organizácii.
- *Systém metrík* – predstavuje množinu ukazovateľov, indikátorov a metrík, ktoré sú spojené so zavádzaním vedomostného manažmentu (napríklad metóda Balanced Scorecard).
- *Znalostná stratégia* – strategický dokument organizácie (popis cieľov, spôsobov ako dosiahnuť ciele).
- *Znalostné zdroje* – prvky organizácie, obsahujúce akékoľvek znalosti v prospech organizácie (napríklad zamestnanci organizácie, informačné systémy, procesy v organizácii, dokumenty, a pod.).
- *Aktíva znalostného manažmentu* – akékoľvek aktivity, ktoré podporujú zavedenie znalostného manažmentu (napríklad projekty, akcie, a pod.). [11]



Obrázok 27 Cyklus, fázy a činnosti metodiky KM-Beat-It
Zdroj: Bureš, 2007. s.131.

Z analýzy existujúcich metodík je možné dospieť k záveru, že na proces zavádzania znalostného manažmentu je nutné zostaviť realizačný tím, ktorý sa bude touto problematikou zaoberať. Po zostavení tímu je možné pristúpiť k ďalšiemu kroku, ktorým je analýza počiatočného stavu, na ktorú môže nadviazať fáza tvorby znalostnej stratégie. Po stanovení stratégie je možné začať vykonávať aktivity spojené s realizáciou znalostného manažmentu. Na obrázku sú zobrazené základné fázy metodiky KM-Beat-It.



Obrázok 28 Postup implementácie KM-Beat-It
Zdroj: Bureš, 2007 s. 134.

Medzi jednotlivými fázami existujú spätné väzby, ktoré predstavujú možnosť vrátiť sa v prípade potreby späť k jednej z predchádzajúcich fáz. Tieto väzby umožňujú vytvárať cykly v takom rozsahu, aký je v danej situácii pre organizáciu najvýhodnejší.

Je potrebné zdôrazniť, že rozvetvené spätné väzby jednotlivých fáz iba indikujú možnosti, nie ale nutnosť alebo povinnosť, že tieto fázy musíme využiť. Práve prerušené šípky naznačujú skutočnosť, že nie je nutné realizovať všetky fázy. V prípade potreby je možné učiniť krok späť, ale nezabúdajme, že k takýmto krokom by nemalo dochádzať často, avšak ich výskyt je možný a je nutné uvedomiť si, že je i realizovateľný.

Poradie jednotlivých fáz je dané na základe nasledujúcich dôvodov: „*Zostavenie realizačného tímu*“ musí byť prvým krokom v procese zavádzania znalostného manažmentu. Dôvodom je skutočnosť, že je nutné stanoviť zodpovednosti a právomoci. Ustanovenie tímu v úvode je nutné, pokiaľ má byť zavedený znalostný manažment.

Po vytvorení realizačného tímu, v prvom rade je potrebné uskutočniť analýzu skutočného stavu. Táto fáza musí predchádzať fáze tvorby znalostnej stratégie. Len tak sa dá docieliť postup, kedy sa stanoví počiatočný bod, následne cieľový bod a nájde sa cesta (stratégia), ako tieto dva body prepojiť s existujúcimi zdrojmi a možnosťami.

Postup jednotlivých krokov v metodike KM-Beat-It si vyžaduje čas a zdroje na dosiahnutie stanovených cieľov, ktoré majú väčšiu prioritu. Na dosiahnutie želaného zlepšenia počiatočného stavu, ho môžeme zakomponovať do znalostnej stratégie, tým vytvoríme výhodnejšie podmienky pre priebežnú kontrolu. Práve pre tento dôvod má metodika KM-Beat-It iteratívny charakter. Počiatočný stav sa priebežne mení a je nutné mať o ňom neustále prehľad.

Fáza tvorby znalostnej stratégie následne určí, aké kroky je nutné vykonať (z dlhodobého, ale i krátkodobého hľadiska), aby bolo možné dosiahnuť stanovených cieľov. Fáza realizácie aktivít znalostného manažmentu je možná až na záver, kedy je stanovené, čo je potrebné urobiť, kedy čo sa má dosiahnuť a čo za zdroje má organizácia k dispozícii. [11]

Zostavenie realizačného tímu

Hlavným cieľom tejto fázy je získanie podpory zo strany vrcholového vedenia organizácie v prospech zavadenia znalostného manažmentu a vytvorenia realizačného tímu, ktorý sa bude procesom zavádzania znalostného manažmentu zaoberať (bude za jeho realizáciu zodpovedný). V rámci tejto fázy je nutné realizovať nasledujúce činnosti:

1. *Vytvorenie záujmu o znalostný manažment (hlavne vo vedení organizácie)* – cieľom tejto činnosti je získanie priazne vrcholového manažmentu pre zavedenie znalostného manažmentu do organizácie.
2. *Zváženie možností a schopnosti organizácie vstúpiť do procesu zavádzania znalostného manažmentu* – cieľom tejto činnosti je zvážiť, či nie je situácia v organizácii pre proces zavedenia nevhodná.

3. *Rozhodnutie o zavedení znalostného manažmentu do organizácie* – cieľom tejto činnosti je dospieť k rozhodnutiu o začatí ďalších aktivít spojených so zavádzaním znalostného manažmentu .
   - *Vymenovanie členov realizačného tímu* z vrcholového vedenia, zamestnancov a odbornej verejnosti – cieľom tejto činnosti je vymenovanie skupiny ľudí v takom zložení, aby mali dostatočnú politickú moc, právomoc a neformálnu podporu pre svoju činnosť (rovnomerné zastúpenie všetkých častí organizácie).
4. *Zdôvodnenie účasti jednotlivých členov tímu a stanovenie ich role* – cieľom tejto činnosti je vysvetlenie dôvodov výberu jednotlivých členov tímu a určenie ich rolí v tíme.
5. *Stanovenie úväzku členov tímu na prácu v realizačnom tíme* – cieľom tejto činnosti je určenie, v akom rozsahu budú jednotliví členovia tímu zapojení do jeho práce a v akom rozsahu budú vykonávať svoju bežnú prácu v organizácii.

Analýza počiatočného stavu

Hlavným cieľom tejto fázy je vytvoriť ucelený obraz o súčasnom stave organizácie vo vzťahu ku znalostnému manažmentu a stanovenie silných a slabých stránok tohto stavu. Skôr, ako sa organizácia vydá akýmkoľvek smerom, musí byť zoznámená s východiskovým stavom. Pre vzťah ku znalostnému manažmentu sa identifikujú tieto štyri zložky:

- znalostné zdroje,
- znalostné procesy,
- procesy v organizácii a organizačná kultúra.

Na základe týchto zložiek je možné opísať organizáciu vo vzťahu ku znalostnému manažmentu vo formálnej, ale i v neformálnej rovine. Fáza analýzy počiatočného stavu obsahuje tieto základné činnosti:

- Vytvorenie zoznamu a popis zoznamu znalostných zdrojov.
- Definície znalostných procesov (ide o vytvorenie zoznamu znalostných procesov dôležitých pre organizáciu).
- Analýza súčasného stavu znalostných procesov v organizácii (cieľom tejto činnosti je opísať, akým spôsobom v organizácii prebiehajú a aká je úroveň vybraných znalostných procesov).
- Popis procesov v organizácii (cieľom tejto činnosti je zaistenie popisu v prebiehajúcich procesoch v organizácii).

- Zistenie súčasného stavu organizačnej kultúry (cieľom tejto činnosti je stanovenie súčasného stavu organizačnej kultúry).
- Vzájomné prepojenie výsledkov (cieľom tejto činnosti je prepojenie a kombinácie informácií získaných z predchádzajúcej činnosti tejto fázy a získanie ucelenej predstavy o súčasnej situácii v organizácii z pohľadu znalostného manažmentu).
- Analýza silných a slabých stránok súčasného stavu v organizácii (cieľom tejto činnosti je nadefinovať silné a slabé stránky súčasného stavu v organizácii vyplývajúceho z výstupov predchádzajúcej činnosti).
- Stanovenie metrík znalostného manažmentu a ich väzby k systému metrík v organizácii – cieľom je stanovenie metrík a indikátorov. [11]

Tvorba znalostnej (poznatkovej) stratégie

V tejto fáze je cieľom vytvoriť znalostnú (poznatkovú) stratégiu, ktorá podporuje stratégiu v organizácii a určuje jej jednotlivé aktivity, ktoré sú v súlade s cieľmi organizácie a cieľmi znalostného manažmentu. Po analýze súčasného stavu, ktorý určuje počiatočnú situáciu v organizácii je nutné stanoviť smer, ktorým sa vydáme. V rámci tejto fázy je nutné vykonať nasledujúce činnosti:

- *Definovanie požadovaného (cieľového) stavu* – ide o je stanovenie dlhodobých, strednodobých a krátkodobých cieľov znalostného manažmentu a charakterizovanie stavu organizácie, ktorá nám umožňuje tieto ciele dosiahnuť.
- *Porovnanie požadovaného stavu so súčasným stavom a identifikovanie hlavných rozdielov* – v tejto fáze sa identifikujú hlavné rozdiely medzi existujúcim stavom v organizácii a stavom, ktorý sa požaduje.
- *Vytvorenie zoznamu aktivít znalostného manažmentu* – je potrebné vytvoriť zoznam všetkých možných aktivít.
- *Výber aktivít* – ide o stanovenie rozhodovacích kritérií a výber konkrétnych aktivít, ktoré budú v organizácii realizované.
- *Spracovanie plánov a projektu* – je potrebné vypracovať detailné plány pre jednotlivé aktivity vybrané z predchádzajúcej činnosti.
- *Vytvorenie znalostnej stratégie* – ide o tvorbu dokumentu, ktorý popisuje všetky doposiaľ vykonané činnosti.
- *Stanovenie metrík znalostného manažmentu a ich väzby k systému metrík v organizácii* – cieľom je stanovenie metrík a indikátorov. [11]

Realizácia aktivít znalostného manažmentu (manažment poznatkov)

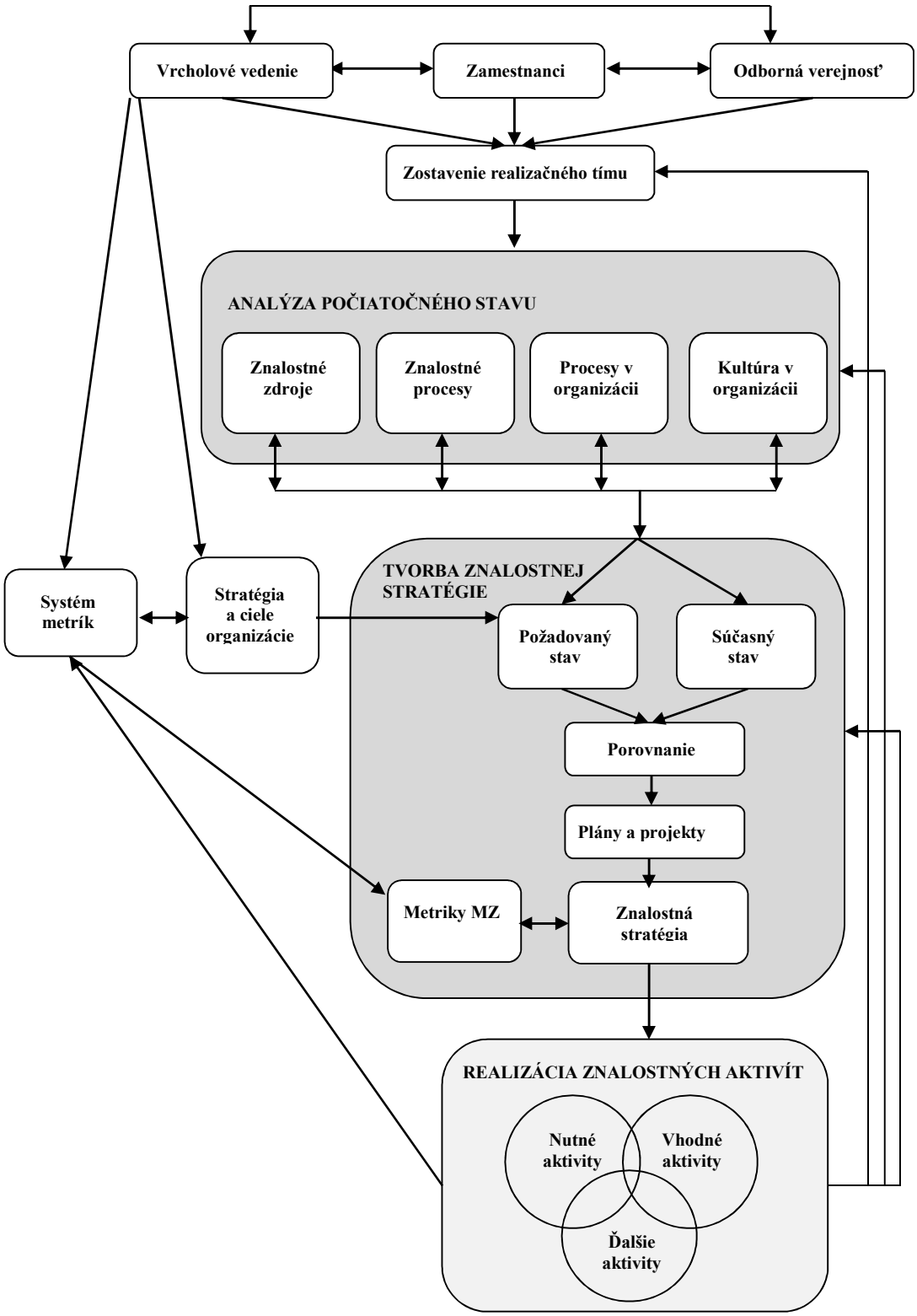
Ide o realizáciu aktivít, kde primárnym účelom je zavedenie alebo podpora znalostného manažmentu v organizácii. V tejto fáze sa budú realizovať rôzne aktivity a projekty v závislosti na potrebách organizácie. Tieto aktivity a projekty je možné uskutočňovať buď paralelne alebo sériovo. Ich poradie bude odpovedať na priority, ktoré sú stanovené v predchádzajúcej etape.

Jedným z aktív znalostného manažmentu môže byť tvorba motivačného programu, vymenovanie znalostného manažéra, vytvorenie intranetového znalostného portálu, tvorba komunít so skúsenosťami, zavedenie princípov e-learningu, tvorba a zavedení expertného alebo znalostného systému, vytvorenie programu zberu získaných skúseností, úpravy popisu pracovných miest, identifikácia kultúrnych a sociálnych bariér zdieľania znalostí, vytvorenie nových pracovných pozícií, realizácia osvetového programu a školenie zamestnancov, a pod.

Ich hlavným cieľom by mala byť predovšetkým kvalitatívna a kvantitatívna zmena súčasného stavu znalostných zdrojov a zavedenie alebo podpora znalostných procesov.

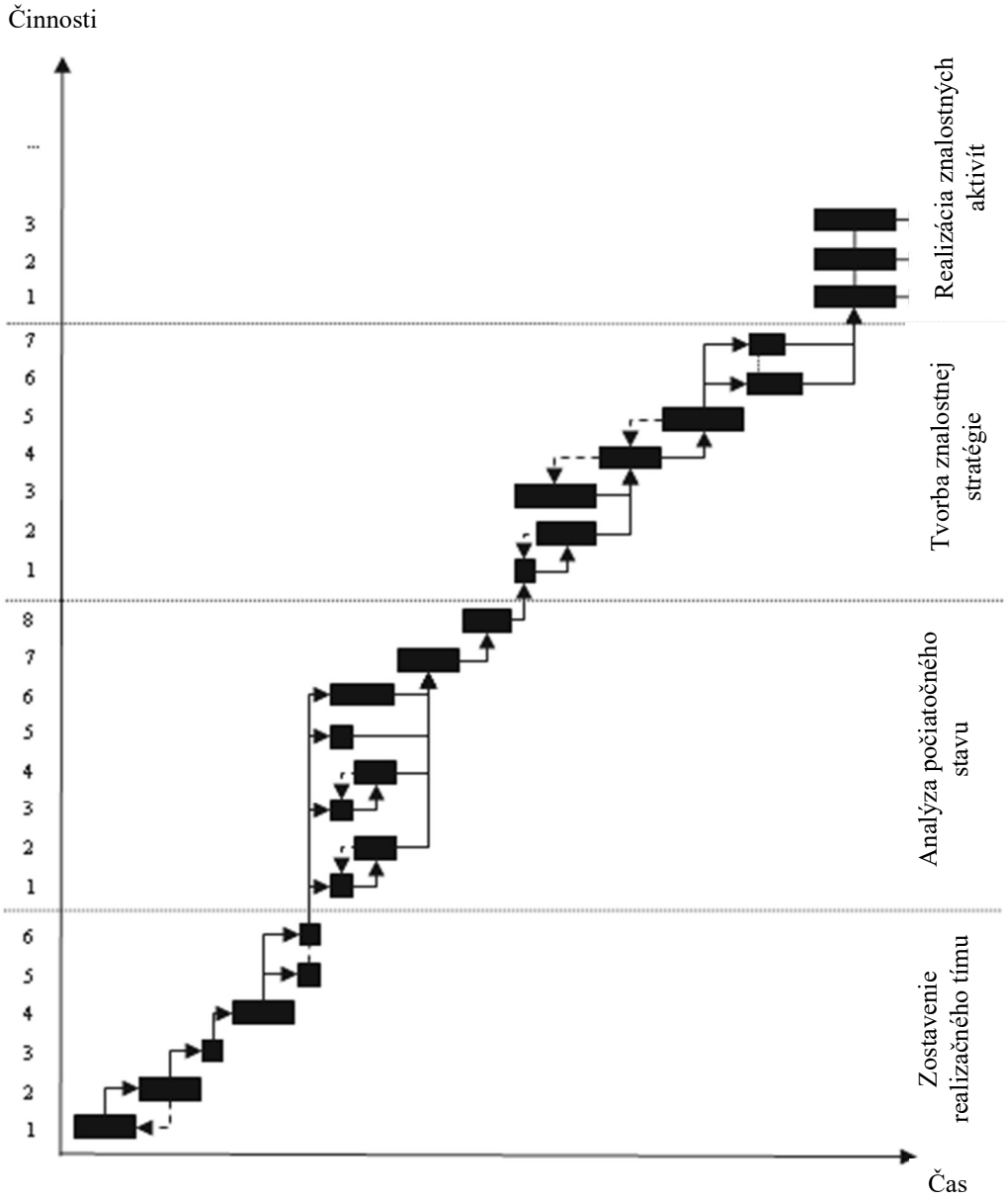
Náplňou znalostných aktív ako podpora znalostných procesov z dôvodu efektívnejšieho systému práce s ľuďmi v organizácii. Konkrétnym príkladom je personálna práca a s ňou spojené oddelenie riadenia ľudských zdrojov, v ktorom by znalostný manažment mohol pomôcť pri personálnom plánovaní, pri analýze pracovných miest a popisov práce, pri získavaní, výbere a prijímaní zamestnancov v rámci internej mobility zamestnancov, pri hodnotení zamestnancov ale aj pri vzdelávaní a rozvoji zamestnancov, pri tvorbe motivačného programu, tímovej spolupráce ako aj využitia technológii a e-learningu pri zdieľaní znalostí v celej organizácii. K zlepšeniu zdieľania znalostí je potrebná premena organizačnej kultúry ako identifikácia sociálnych a individuálnych bariér pri zdieľaní znalostí. [11]

Podľa popisu všetkých fáz metodiky KM-Beat-It je možné vytvoriť grafické znázornenie celej metodiky (Obrázok 29).



Obrázok 29 Metodika KM-Beat-It
Zroj: Bureš, 2007, s. 140.

Na Obrázku 30 je grafické znázornenie postupu činností. V tomto obrázku nepredstavuje pri jednotlivých činnostiach šírka obdĺžniku presné relatívne dĺžky trvania činnosti v pomere k ostatným činnostiam. Tento stav bolo možné dosiahnuť iba v rámci jednej fázy u úplného popisu metodiky. Toto grafické znázornenie vzniklo zlúčením niekoľkých obrázkov. V rámci celej metodiky trvajú niektoré činnosti niekoľkokrát násobne dlhšie ako činnosti iné. Príkladom môže byť realizácia niektorých znalostných aktivít, ktoré môžu mať v praxi dĺžku trvania rádovo v mesiacoch, zatiaľ čo zostavenie realizačného tímu rádovo v niekoľkých dňoch.



Obrázok 30 Činnosti metodiky KM-Beat-It
Zdroj: Bureš, 2007, s.141.

Využitie metodiky KM-Beat-It pre zavedenie znalostného manažmentu je podstatným krokom na ceste ku kontinuálnemu znalostnému manažmentu v organizácii. Celý proces zavádzania znalostného manažmentu do organizácie, ktorý je zložený z jednotlivých fáz a činností je totiž nutné neustále opakovať a tým zaistiť nepretržitú realizáciu znalostného manažmentu. Samotný znalostný manažment nám predstavuje jeho nikdy nekončiaci sa cyklus zavádzania. V závislosti na stave organizácie a miery zavedenia znalostného manažmentu je možné v jeho ďalších nasledujúcich cykloch jednotlivé fázy vynechať alebo sa môžeme vracať k iným fázam. Musíme si uvedomiť, že sa môžu líšiť i jednotlivé obsahy jednotlivých fáz, resp. činností v týchto fázach.

Kritické faktory úspešnosti

V jednotlivých fázach metodiky KM-Beat-It sú uvedené jednotlivé kritické faktory príslušných fáz. Preto celý proces zavádzania znalostného manažmentu v organizácii má svoje kritické faktory úspešnosti. Ich identifikácia je možná napríklad na základe vizuálneho posúdenia, grafického znázornenia fáz a činností metodiky KM-Beat-It alebo ich prevodom z jednotlivých fáz a činností. Získané kritické faktory je možné rozdeliť podľa kategórií, ku ktorým patria. Medzi tieto kategórie a ich kritické faktory úspešnosti patrí: [11]

Vrcholové vedenie:

- Podcenenie alebo precenenie možností znalostnému manažmentu.
- Malá angažovanosť vrcholového vedenia pri kontinuálnej realizácii znalostného manažmentu a vysoké nároky na realizačný tím.

Zamestnanci:

- Nedostatočná príprava zainteresovaných zamestnancov.
- Neochota integrovať nové prístupy do každodennej operatívnej práce.

Riešiteľský tím:

- Zavedenie znalostného manažmentu nie je zamerané na dodanie strategickej výhody.
- Zavedenie znalostného manažmentu je delegované na príliš nízku úroveň hierarchie v organizácii.
- Nedôsledné riadenie procesu zavádzania.
- Precenenie významu metód, techník a nástrojov.
- Chybné odhady časovej a finančnej náročnosti.

Stratégia v organizácii:

- Chýbajúca alebo chybne určená stratégia v organizácii.

Znalostná stratégia:

- Obsahové nedostatky znalostnej stratégie a strnulosť znalostnej stratégie. [11]

Prínosy metodiky KM-Beat-It

Ak chceme implementovať metodiku KM-Beat-It do našich podmienok OS SR, je potrebné si uvedomiť, že to prináša určité výhody a prínosy. Hlavným prínosom tejto metodiky je predovšetkým jej vlastná existencia. Medzi prínosy a výhody patrí:

- Metodika nie je v rozpore s hlavnými rámcovými prácami manažmentu poznatkov. Pri podrobnejšom pohľade na metodiku je zrejmý jej súlad predovšetkým s rámcovými prácami D. Apostoloua [61] a K. Wiiga. [62] Rámcová práca I. Nonaky [50] nájde uplatnenie predovšetkým vo fáze realizácie aktivít manažmentu poznatkov. Metodika nie je v rozpore s inými rámcovými prácami.
- Pri tvorbe metodiky existovala snaha o čo najväčšie zakomponovanie všetkých perspektív manažmentu poznatkov.
- Metodika KM-Beat-It ako jedna z mála (pokiaľ nie jediná), berie na vedomie existenciu organizačnej kultúry a jej vplyv na úspešnosť zavedenia a realizáciu manažmentu poznatkov.
- Celý proces zavádzania a realizácie manažmentu poznatkov je úzko previazaný s ekonomickými aspektmi a cieľmi organizácie.
- Medzi hlavné prínosy metodiky KM-Beat-It patrí možnosť využiť existujúce a bežne dostupné nástroje, metódy a techniky.
- Na rozdiel od iných metodík je metodika KM-Beat-It všeobecná, tzn. nevznikla v kontexte konkrétnej organizácie alebo iného odvetvia.
- V metodike sú využívajú obidva prístupy pre zavadenie a realizáciu manažmentu poznatkov, a to prístup top-down (ktorým zavadenie tohto manažmentu začína), tak i prístup bottom-up (ktorý je následne využívaný pri realizácii manažmentu poznatkov v súlade s prvým prístupom).
- Metodika KM-Beat-It je veľmi otvorená. Ako voľná sa môže chápať fáza realizácie, v ktorej nie je užívateľ metodiky nútený pristúpiť k realizácii určitých aktivít. Užívateľ metodiky tak nie je napríklad tlačený k investíciám, ktoré nie sú bezpodmienečne nutné.

Tieto pozitívne charakteristiky metodiky KM-Beat-It sú dôsledkom postupu, ktorý bol pri jeho tvorbe zvolený. Tvorba metodiky bola postavená na výhodách existujúcich metodík prostredníctvom ich analýzy. Zároveň tu bola snaha o predchádzanie nevýhod identifikovaných v analýze.

Zhrnutie problematiky k jednotlivým metodikám

V dnešnej turbulentnej dobe sa využívanie poznatkov v organizáciách spája s celým radom vykonávaných zmien. Ide o zmeny vcelku zásadné, ktoré pokrývajú veľké množstvo oblastí napríklad od informačných technológií až po riadenie ľudských zdrojov. Ak chceme realizovať zmeny z hľadiska organizačnej úrovne, je potrebné k ich úspešnej realizácii pristupovať tak, aby viedli k vytvoreniu manažmentu poznatkov, ktorý nám predstavuje spôsoby manažérskych prístupov k vedeniu organizácie.

Pre dosiahnutie úspechu v oblasti manažmentu poznatkov môžeme využiť dostupné metodiky pre zavedenie tohto manažmentu do organizácie. Pri jednotlivých metodikách sa často stretávame s problémami ako napríklad, že vybraná metodika je vhodná pre našu organizáciu, ale je veľmi obtiažne nájsť jej konkrétny popis, základné východiská, vysvetlenie jednotlivých fáz alebo etáp alebo zdôvodnenie prístupu na ktorom je založená. Práve tento problém viedol k vytvoreniu novej metodiky pre implementáciu manažmentu poznatkov. Metodika KM-Beat-It dostala do vienka *štyri základné fázy*, ktoré sme už opísali v predchádzajúcom texte.

Ak analyzujeme jej jednotlivé fázy bližšie, je zrejmé, že metodika kladie hlavný dôraz na prípravné kroky. Každá fáza má svoj vlastný cieľ, účel a obsah, kľúčové dokumenty, ktoré do fázy buď vstupujú a sú následne spracovávané alebo sú naopak jej produktom, predpoklady začatia a kritériá ukončenia a určitý počet činností, ktoré je vhodné realizovať v odporúčanom poradí.

Celá metodika a jej využitie má určité faktory ovplyvňujúce jej úspešnosť. Môžeme sem zaradiť napríklad finančnú stabilitu, vzťahy, a pod. Explicitne sú v nej však uvedené iba kritické faktory úspešnosti. Z ich výsledku je zrejmé, že najrizikovejším faktorom, ktorý ovplyvňuje úspešnosť zavádzania manažmentu poznatkov sú predovšetkým ľudia, ktorí pracujú v organizácii.

Ak sa rozhodneme použiť metodiku KM-Beat-It musíme, ale uvažovať (predpokladať) s jej opakovaným využitím. Realizácia všetkých činností od

prvej až po poslednú fázu slúži na to, aby sa „*veci dali do pohybu*“. Nejde iba o vykonanie jednej akcie, ale ide o neustálu aplikáciu pri využívaní jeho princípov, myšlienok a postupov v organizácii. Pre zaistenie neustáleho manažmentu poznatkov je nutné metodiku KM-Beat-It využívať v ďalších a ďalších cykloch a tým zaistiť jej vhodnú úpravu v rámci možností a potrieb užívateľa. *Medzi hlavné prínosy a pozitíva metodiky KM-Beat-It patrí:*

- súlad s vybranými rámcovými prácami manažmentu poznatkov,
- vyváženosť perspektív manažmentu poznatkov,
- práca s organizačnou kultúrou,
- s ekonomickými aspektmi zavádzania manažmentu poznatkov,
- a jej všeobecnosť a otvorenosť.

Táto metodika zaisťuje možnosť využiť aj iné alebo nové nástroje, techniky a metódy. Práve metodika KM-Beat-It predstavuje vychádzajúcu verziu metodiky, ktorá poskytuje predovšetkým rámcové schémy, ktoré nám ukazujú, aké princípy je potrebné dodržať a aké prvky a jej väzby je nutné vytvoriť a zaistiť.

Pri implementácii metodiky KM-Beat-It je nutné, aby v podmienkach ozbrojených síl vstupovali do procesu riadenia ozbrojených síl vojaci a zamestnanci a odborná verejnosť. Tu je potrebné vytypovať ciele a stratégiu ozbrojených síl a navrhnúť systém metrík, ktoré vytvoria spätnú väzbu. Veľkou nevýhodou týchto metodík je nízka úroveň dosiahnutia všetkých podstatných informácií, čo z nich robí dobrý objekt pre opis a zamyslenie sa, nie však pre reálne využitie v praxi. Výhody a nevýhody metodík zavádzania manažmentu poznatkov sú uvedené v Prílohe 2.

4.5 Manažérske systémy na riadenie poznatkov

Súčasná veda pracuje na tom, aby boli systémy manažmentu poznatkov, resp. ich využitie správne pochopené zo strany organizácií, ktoré o zavedení takéhoto riešenia uvažujú. Manažment poznatkov nie je jednoduchý koncept – je súhrnom poznatkov z mnohých oblastí a vedných disciplín a nie je zameraný iba na zavedenie a využívanie IKT a poznatkových technológií do organizácie. Podľa V. Bureša znalostný manažment sa dnes skúma z niekoľkých perspektív:

- *konceptuálna perspektíva* (umelá inteligencia, expertné systémy a znalostné expertné systémy, informatika, filozofia, simulácia, a pod.),

- *procesná perspektíva* (získavanie, rozšírenie a použitie znalostí v rámci modelov znalostných procesov),
- *technologická perspektíva* (bližšie uvedená v nasledujúcej časti tejto kapitoly),
- *organizačná perspektíva* (patria medzi ne centrum expertízy, projekty pre vedomostného manažmentu – Project Office, komunity spoločného záujmu a komunity spoločných skúseností, manažér znalostí – Chief Knowledge Officer (CKO),
- *implementačná perspektíva* (kritické faktory úspechu, predpoklady a problémy, očakávané prínosy, implementácia infraštruktúry IKT, stratégie pre znalostný manažment),
- *manažérska perspektíva* (manažérske postupy, meranie a hodnotenie intelektuálneho kapitálu, prémiové, platové a motivačné systémy, vytvorenie vhodnej organizačnej kultúry). [11]

Tento výpočet môžeme rozšíriť o *ekonomickú perspektívu, personálnu perspektívu a administratívnu perspektívu.* Vzájomná previazanosť jednotlivých perspektív je ich základnou vlastnosťou, ktorú dnes nie je možne ignorovať.

Systémy manažmentu poznatkov (SMP) predstavujú riadenie konkrétnej organizácie, založené na poznatkoch. Využívajú výstupy a výsledky aktivít manažmentu poznatkov na dosiahnutie svojich cieľov. Pri formulácii návrhov na implementáciu systémov manažmentu poznatkov do praxe v organizáciách sa často vychádza zo známej definície SMP podľa Gallupa (2001), ktorá o nich hovorí ako o informačných systémoch, ktoré v organizácii pomáhajú *vytvárať, zdieľať, distribuovať a využívať poznatky.* Ide pritom o súbor ľudí, nástrojov, technológií a poznatkov, ktoré svojou vzájomnou činnosťou umožňujú ľuďom v organizácii ich získavať a využívať. [63, 64]

Návrh implementácie systémov manažmentu poznatkov a ich integrácia s manažérskym informačným systémom organizácie môže byť podnetom pre vlastný postup zavádzania systémov manažmentu poznatkov tak, aby bol univerzálne využiteľný pre organizácie. Implementácia SMP pozostáva zo štyroch základných fáz, ktoré sú v podstate podobné s všeobecne akceptovaným postupom pri zavádzaní informačných systémov alebo projektov v organizáciách.

Ako prvý krok pri zavádzaní v praxi je nutné vykonať vyhodnotenie existujúcej infraštruktúry v organizácii. Nasleduje analýza, návrh a vývoj

systému manažmentu znalostí. Ďalšou kľúčovou a organizačne najnáročnejšou fázou je samotná implementácia systému a poslednou fázou vyhodnotenie zavedenia týchto systémov.

Podľa V. Bureša využiteľnosť technológií by mala súvisieť s nasledujúcimi konverznými a prepojovacími aktivitami:

- *konverzia individuálnych znalostí na všeobecné dostupné znalosti* (problematika získavania znalostí od jednotlivých zamestnancov, či špecialistov, ich zdieľanie a prezentácia, ktoré umožňujú ďalšiu revíziu a opakované využitie),
- *konverzia dát na znalosti* (ide o exploratívne získavanie znalostí alebo dolovanie v dátach, sú to oblasti využívajúce rôzne metódy a nástroje z umelej inteligencie a štatistiky),
- *konverzia textových informácií na znalosti* (využitie inteligentných nástrojov založených prevažne na fulltextových technológiách v spojení s umelou inteligenciou),
- *prepojenie ľudí so znalosťami* (veľkú úlohu tu zohrávajú technológie, ktoré sprístupňujú možným záujemcom znalosti, ktoré ich zaujímajú alebo ich potrebujú),
- *prepojenie rôznych typov znalostí navzájom* (automatické vyhodnocovanie obsahu jednotlivých znalostí a vytváranie aj násobných prepojení medzi jednotlivými súvisiacimi entitami znalostí),
- *vzájomné prepojenie ľudí* (vychádzame zo skutočnosti, že jedným z hlavných nositeľov rôznych znalostí je človek, špecialista na určitú oblasť, preto spojenie rôznych ľudí zabezpečuje zdieľanie znalostí, ale aj ich tvorbu),
- *prepojenie znalostí s konkrétnymi ľuďmi* (využívanie „push“ technológií k zaisteniu prístupu ku znalostiam pre ľudí, ktorí tieto znalosti nemajú, ale potrebujú ich). [11]

K zaisteniu týchto aktivít v rámci znalostného manažmentu sú využívané rôzne technológie.

Intranet – ideálne prostredie pre zdieľanie informácií. Vo veľkých organizáciách sa niekedy stáva, že internetové služby www sú nečitateľné, nikto nevie, čo kde je a preto ani rýchlo nenájdete to, čo hľadáte. Intranet môže byť rozdelený do dvoch častí – technologická infraštruktúra – siete IP, univerzálne webové prehľadávače, HTML formát a webový server, ktorý slúži ako skladisko

obsahu. Intranet je ďalším typom znalostného úložiska, ktoré by malo byť integrované v organizácií s existujúcimi úložiskami.

Systémy pre správu dokumentov – sú skladiskom dôležitých organizačných dokumentov a preto obsahujú dôležité explicitné znalosti. Sú taktiež hodnotovými nástrojmi pre vytváranie a spracovanie komplexných dokumentov. Vynikajú v kontrole vytvárania dokumentu, jeho spracovania alebo spätnej recenzii. Mali by byť integrované do spoločnej infraštruktúry, ale nemali by sa využívať ako základ celého systému znalostného manažmentu.

Stroje pre znovuzískavanie informácií – technológie, či už vo forme organizačného úložiska textu alebo intranetového nástroja pre vyhľadávanie, existujú ako zdroj obsahujúci dôležité informácie. Poskytovatelia týchto technológií sa zameriavajú na uspokojenie potrieb tých, ktorí vyhľadávajú informácie a pridávajú k nim rysy ako: radenie podľa miery podstatnosti, otázky v prirodzenom jazyku, sumarizácia a ďalšie možnosti zvyšujúce rýchlosť a precíznosť nachádzania informácií.

Groupwar a workflow systémy – ak pracujú ľudia v skupinách alebo oddeleniach potrebujú komunikovať v reálnom čase. Toto robí z groupwaru databázu obsahujúcu znalosti, ktoré musia byť integrované do organizačnej znalostnej architektúry. Wookflow systémy umožňujú užívateľom kodifikovať proces prenosu znalostí v prípade presnej metódy diseminácie. Napríklad procesy generovania ponúk, často vyžadujú, aby tvorcovia ponúk zhromaždili znalosti, vytvorili nové informácie a získali súhlas na celú ponuku. Tento proces vyžaduje štruktúrovanú a usporiadanú prípravu a revíziu informácií, čo zaisťuje práve tento systém.

Push technológie – vzbudili v poslednej dobe pozornosť, pretože automatizujú informácie ku konečnému používateľovi, aj keď e-maily slúžia k tomu účelu už desaťročia. Nové – na webe založené technológie pridali lepšiu prezentáciu, obnovu v reálnom čase a schopnosť k užívateľovi tak aplikáciu , tak aj obsah. „Tlačenie“ obsahu je dynamická forma elektronického publikovania a je preto dôležitou súčasťou systému znalostného manažmentu.

Help-desk aplikácie – slúžia k uspokojeniu tak interných, ako aj externých požiadaviek na informácie. Ale znalosti akumulované v týchto technológiách sú schopné oveľa širších aplikácií, ako len odpovedať na špecifické otázky. Napríklad denníky služobných požiadaviek môžu byť hodnotovým nástrojom pri návrhu produktu a zlepšovaní služieb. K zachyteniu

týchto potenciálnych a hodnotových informácií je potrebné integrovať tieto technológie a systémy do celostnej štruktúry znalostného manažmentu.

Brainstormingové aplikácie – nástroje brainstormingu pomáhajú inšpirovať kreatívne myslenie a konvertujú tacitné znalosti do znalostí explicitných. To pomáha kategorizovať, organizovať a identifikovať znalostné zdroje, a preto sú aj dobrým nástrojom na vytváranie znalostí. Organizačný systém znalostného manažmentu musí užívateľom a týmto aplikáciám poskytovať jednoduchý spôsob identifikácie, zachytávania a zdieľania výsledkov týchto aktivít s ostatnými členmi organizácie.

Dátové sklady a nástroje dolovania v dátach – organizácie vytvárajú a vyzbrojujú svojich manažérov nástrojmi k tzv. dolovaniu v dátach za účelom maximálneho využitia existujúcich vzťahov a objavovaniu nových vzťahov medzi zákazníkmi, dodávateľmi a internými procesmi. Systém KM musí poskytovať plnohodnotný prístup k dátovým skladom, ktoré podporujú štandardné protokoly, ako je Open Databáza Connectivity (ODBC) a Structured Query Language (SQL) k bežným reportom tak, že užívatelia, ktorí nie sú podrobne zoznámení s nástrojmi a technikami dolovania v dátach, môžu nájsť existujúce reporty v danej oblasti záujmu a pristupovať k nim.

Medzi ďalšie využiteľné technológie patrí napr. zasielanie správ a elektronická pošta, systémy pre podporu rozhodovania, telefonické konferencie a pod. Medzi najobvyklejšie *systémy z hľadiska technologickej perspektívy* podporujúce rôzne znalostné procesy v súčasnosti patria: [11]

EDMS (Eletronic Document Management Systems) – tieto systémy umožňujú zamestnancom jednoduchšie pristupovať k existujúcim dokumentom. Sú schopné pracovať s neštruktúrovanými alebo textovými dátami, poskytujú sofistikované metódy indexácie alebo kategorizácie, často pracujú so zdrojmi z internetu vo forme webových stránok. Dnes sú ďalej rozdeľované do rôznych kategórií, ako napr:

- ***DAN*** (Digital Asset Management) systémy podporujúce prácu s digitálnymi aktívami v binárnej forme – zvuk, video, a pod.
- ***WCM*** (Web Content Management) systémy podporujúce prácu s internetovými, intranetovými a extranetovými zdrojmi a aplikáciami.

- ***LCM*** (Learning Content Management) – systémy, ktorých cieľom je podpora vzdelávacieho procesu pomocou správy študijných zdrojov a ostaných vzdelávacích materiálov.

Diskusné systémy – tieto systémy podporujú zdieľanie informácií a znalostí väčšiny členov určitej komunity. Umožňujú získať odpovede na otázky, tipy, ponaučenia, a pod.

CMS (Capability Management Systems) – tieto systémy sú známe ako "zlaté stránky" - umožňujú členom organizácie poznať kto čo vie. Sú tu prezentované informácie o spôsobilostiach, schopnostiach, skúsenostiach, dosiahnutého vzdelávania a pod. Technológie umožňujúce nájsť človeka, majú rozsah od jednoduchého vyhľadávania pomocou kľúčových slov po sofistikované algoritmy umelej inteligencie, ktoré využívajú neurónové siete a rozhodovacie stromy. Tieto systémy je veľmi ťažké udržiavať v aktuálnom stave (up-to-date), sú vhodné predovšetkým pre organizácie v ktorých je aktualizácia osobného profilu prestížnou záležitosťou, napr. konzultačné spoločnosti, pretože v nich existuje motivačný program.

Systémy pre získavanie ponaučení (Lessons Learned Systems) – tieto systémy poznáme aj v našich OS SR. Poskytujú prístup k databáze, v ktorej je možné nájsť skúsenosti spojené s riešením bežných problémov. Problémy sú tu popísané ako poznatky vo forme štruktúrovaných prípadov. Sú často podporované inteligentnými technikami pre vyhľadávanie podobného prípadu.

Expertné systémy tieto systémy simulujú rozhodovanie ľudského experta. Ich prínos bol už preukázaný napr. v situáciách, v ktorých je pre rozhodnutie problému potrebné veľké množstvo znalostí. Expertné systémy sú uplatňované v prípade nedostatku času na rozhodnutie alebo v prípade, kde by rozhodnutie ľudského experta mohlo byť ovplyvnené stresom, chorobou, a pod.

Systémy pre objavovanie znalostí (Knowledge Discovery Systems) preskúmavajú veľké databázy za účelom nájdenia potenciálne užitočnej informácie alebo znalosti. Využívané sú tu štatistické metódy alebo metódy z oblasti umelej inteligencie.

Inteligentné agendy, ak ide o špecializované softvérové systémy, ktoré sú obvykle súčasťou väčších systémov. Ich hlavnou úlohou je poskytnúť podporu ľuďom alebo iným agendám v rôznych aktivitách. Činnosti, ktoré agendy vykonávajú sú riadené pravidlami, ktoré môžu byť prispôsobené jednotlivým

situáciám. Často monitorujú iný systém, prehľadávajú rozsiahle databázy, zhromažďujú informácie ako základ pre rozhodnutie realizované ľuďmi, a pod. Sú zamerané na malé množiny úloh a veľmi často spolupracujú s inými agendami, ktoré majú inú oblasť zamerania a iné úlohy. Možnosti agend sú extrémne hodnotné, napr. v znalostnom intenzívnom prostredí, keď znalostný zamestnanec nemá čas na sústavné monitorovanie informačných zdrojov.

Podľa V. Bureša sa dnes kategorizujú vyššie uvedené systémy podľa podpory, ktorú poskytujú jednotlivým procesom znalostného manažmentu na:

- *systémy podporujúce vytváranie znalostí* (systémy, ktoré pomáhajú v procese tvorby, objavovania, syntézy, zlučovania a kombinácie odborných znalostí),
- *systémy podporujúce kodifikáciu a validáciu znalostí* (systémy, ktoré sú používané pre klasifikáciu, kategorizáciu, ukladanie a validáciu znalostí),
- *systémy podporujúce transfer a zdieľanie znalostí* (systémy, ktoré podporujú procesy distribúcie a rozptýlenia znalostí a ich prístupnosť). [11]

S uvedeného vyplýva, že problematika systémov IKT je značne rozmanitá, závisí od cielenej skupiny záujemcov - znalostných databáz, ontológie, pojmových máp alebo jazykov, ktoré sú na tejto úrovni vytvárané a používané. Nie je to však predmetom nášho ďalšieho záujmu.

V podmienkach Armády Českej republiky je už implementovaný projekt znalostného systému MENTAL, v ktorom je poukázaná výstavba ontológií. V jej obsahu opisuje koncept máp námetov (Topic Maps), štandardizáciu, metodiku pri tvorbe ontológie, technológiu TOVEK a prácu s nimi. Ide o vybudovanie a zavedenie systému znalostného manažmentu do rezortu obrany ČR. Výhodou je opis stavu pred zavedením a po implementácii znalostného manažmentu v podmienkach obrany ČR, zavedením technológií (intranet, IS, softvér, získavanie informácií, zaznamenávanie skúseností, a pod). [55]

Pre potreby zavedenia IKT do manažmentu poznatkov v podmienkach OS SR, by bolo potrebné uskutočniť podrobnejšiu analýzu dostupných technológií (IKT) využiteľných v maximálnej možnej miere pre špecifické potreby OS SR.

4.5.1 Manažérska perspektíva manažmentu poznatkov v podmienkach OS SR

Od zavedenia manažmentu poznatkov do OS SR sa očakávajú taktiež určité výhody a prínosy. Medzi prínosy manažmentu poznatkov, ktoré sú vzťahované priamo k tomuto manažmentu (v spojení s realizáciou poznatkových procesov, využívaním technológií, a pod.) predovšetkým patria:

- zlepšenie zdieľania poznatkov vo vojenských organizáciách,
- rozširovanie najlepších praktík v organizácii (Best practices),
- zlepšenie kvality projektového riadenia (projektov) a zmien (inovácií),
- získavanie poznatkov dostupnými možnosťami v podmienkach OS SR,
- uplatňovanie získaných poznatkov v procesoch vojenskej organizácie,
- lepšia pripravenosť na neočakávané udalosti vo vojenstve,
- zvýšenie úrovne motivácie zamestnancov,
- zlepšenie komunikácie, kooperácie a kvality v rámci organizácie,
- schopnosť zvládať krízové situácie v podmienkach OS SR,
- zapojenie všetkých zainteresovaných strán do procesu manažmentu poznatkov, a pod.

V inej rovine sa dajú chápať prínosy manažmentu poznatkov z hľadiska stanovených cieľov organizácie. V tomto prípade by mali byť ciele manažmentu poznatkov zhodné s cieľmi organizácie. V podmienkach OS SR by mohlo ísť o zvýšenie výkonnosti, zníženie nákladov, zavádzanie nových postupov, spôsobov, metód a techník vo výcviku, ale aj v bežnom pracovnom živote profesionálnych vojakov a zamestnancov alebo aj vytvorenie nových príležitostí. Toto sú len niektoré z prínosov. Myslíme si, že úspešným zavedením manažmentu poznatkov sa zvýši úroveň pripravenosti príslušníkov OS SR, až budúcnosť odpovie na možnú otázku: Aké prínosy má manažment poznatkov vo vojenskej praxi?

Očakávaným zavedením manažmentu poznatkov v organizácii je rast (zvýšenie) produktivity práce poznatkového zamestnanca, podľa P. F. Druckera je určená týmito faktormi:

- *Voľba cieľa práce* – ako by sa mala vykonávať práca, ako najlepšie splniť úlohu a pod.
- *Sebariadenie* – znalostný zamestnanec má mať možnosť riadiť sám seba, samozrejme musí niesť zodpovednosť za vlastné prispievanie k cieľom organizácie.

- *Permanentné učenie sa a inovácie* – potreba neustáleho zdokonaľovania si vyžaduje neustále učenie sa, do popredia vystupuje zdieľanie informácií a tímová práca.
- *Kvalita práce* – veľmi dôležitá súčasť v organizácii, ktorá by mala byť odvodená od objektívnych kritérií, ako od subjektívneho úsudku.
- *Nové poňatie práce poznatkového zamestnanca* – potreba vnímať zamestnanca ako aktívum, nie ako náklady. Náklady je potrebné riadiť a plánovite znižovať, aktíva je potrebné rozvíjať.

4.6 Využitie problematiky manažmentu poznatkov v podmienkach OS SR

Manažment poznatkov je v súčasnom svete moderná manažérska disciplína, ktorá môže zásadne ovplyvniť všetky zainteresované strany aj v podmienkach OS SR. V rezorte obrany práve problematika manažmentu poznatkov nám efektívne môže umožniť využívať dostupné informácie a získané poznatky v prostredí OS SR, ktoré musí podporovať, distribuovať, ale aj zdieľať. Zavedením sa výrazne zvýši informovanosť za predpokladu rozvoja inovácií a rastu možného poznatkového potenciálu nášho rezortu. Manažment poznatkov by mal podporovať rozhodovanie na všetkých úrovniach velenia a riadenia.

Myslíme si, že predpokladom zavedenia moderných informačných a komunikačných systémov práve implementácia manažmentu poznatkov do prostredia OS SR výrazne posilní jej integráciu. Ľudský potenciál bude mať dostupné všetky potrebné informácie v krátkom čase, čo bude mať vplyv na rozvoj intelektuálneho kapitálu v našej organizácii. Práve vybudovanie určitého systému v našich podmienkach, nám zamedzí alebo odstráni straty skúseností a poznatkov veliteľov, ako aj odborných špecialistov. Vzhľadom na budúcnosť, je ťažké odhadnúť všetky jeho výhody, ktoré by nám priniesli možnosti zavedenia manažmentu poznatkov v našej praxi. Všeobecne môžeme povedať, že z teórie, ale aj z praxe (zavedenej v iných organizáciách) poznáme celý rad ich výhod, ale aj prínosov (opísané v kapitole 2.11).

Zásady zavádzania manažmentu poznatkov je možné rozdeliť do niekoľkých rovín, ktoré zahŕňajú koncepčné, procesné, technologické, organizačné, implementačné a manažérske hľadisko, ale aj ľudskú, procesnú a technologickú dimenziu. Pre inšpiráciu nášho rezortu je možné implementovať skúsenosti zo zavádzania manažmentu poznatkov do rezortu MO ČR. [55]

Koncepčné hľadisko **-** ide o pochopenie základných pojmov. Dôvody sú také, že každý môže chápať túto problematiku rôzne, preto je potrebné presne vymedziť je obsah, význam a problémy. Manažment poznatkov je samozrejme interdisciplinárna disciplína, ktorá využíva poznatky aj z ďalších disciplín, ako napríklad informatika, technológie, simulácie, filozofia, komunikácia, motivácia, rozhodovanie a ďalšie. Na podporu tohto manažmentu by mohli prispieť aktivity AOS, inovácie výučby, riešenie výskumných úloh, ako aj vydávanie odbornej literatúry s tematikou manažmentu poznatkov.

Z procesného hľadiska ide o problematiku, kde je potrebné presne vymedziť všetky poznatkové procesy v našej organizácii, to znamená vytvoriť určitú mapu (procesný model). V súvislosti s manažmentom poznatkov je potrebné inovovať procesné riadenie v rámci AOS.

Technologické hľadisko sa zaoberá vhodnými informačno-technologickými technológiami akými sú:

- Intranet.
- Systém pre správu dokumentov (MAIS).
- Groupware-SW podporujúci prácu v skupine (MS Share Point).
- Brainstorming SW- kreatívne aplikácie podpory techniky brainstormingu.
- Dátové sklady (Data Warehouse) transformované primárne dáta.
- Systémy na podporu rozhodovania (MS Project, ASYR-CZ SYS).
- Webové vyhľadávače, elektronická pošta, e-learning.
- SW systémy pre prácu s dokumentmi.
- Znalostný (poznatkový) systém – v AČR projekt MENTAL.

Organizačné hľadisko charakterizuje poznatkovú organizáciu, jej štruktúru. Definuje úlohy, zodpovednosť a prvky poznatkovej organizácie, centrum expertíz v poznatkovej doméne, poznatkové projekty a vytváranie záujmových skupín. Rezort obrany je často v praxi vysoko rigidný voči zmenám, ktorých výsledkom je nárast nových štruktúr. Naopak redukcia je úplne prirodzený proces. Táto dilema musí byť pri zavádzaní manažmentu poznatkov vyriešená.

Implementačné hľadisko. Uvažuje o metódach a postupoch, ktoré vedú k úspešnému zavádzaniu manažmentu poznatkov. Zaoberá sa kritickými faktormi úspechu, problémami a predpokladmi, očakávanými prínosmi a požiadavkami na rozvoj IKT infraštruktúry. Výsledkom by mal byť projekt vedený z najvyššej úrovne rezortu, pokiaľ má mať nádej na úspech. Pri výbere

vhodnej metódy je potrebné zvážiť jej vhodnosť vzhľadom na jej úspešnú implementáciu do podmienok OS SR. Výsledkom je realizácia projektu na úrovni vrcholového manažmentu, ktorý má byť predpokladom pre úspešné zavádzanie do našich podmienok.

Manažérske hľadisko. Hodnotí spôsoby realizácie manažmentu poznatkov v praxi. Práve z manažérskeho hľadiska je dôležité vykonať rad úkonov, ako napríklad vytvorenie motivačného systému, prepojenie so stratégiou organizácie, vytvorenie vhodného prostredia, zhodnotenie intelektuálneho kapitálu, a pod.

Proces zavádzania manažmentu poznatkov do praxe OS SR:

Prvým krokom v procese zavádzania manažmentu poznatkov je vytvoriť *pozíciu manažéra poznatkov*. Jeho úlohou je získavanie informácií a poznatkov, zabezpečenie udržiavania „kľúčových“ poznatkov organizácie, ako aj podpora zdieľania poznatkov v organizácii. Pre rozhodnutie vrcholového manažmentu v podmienkach OS SR o zavedení manažmentu poznatkov uvádzame jeho možný všeobecný návod, na základe ktorého je ho možné aplikovať:

- *vymenovať manažéra poznatkov* (Chief Knowledge Officer, CKO) – musí disponovať potrebnými (dôležitými) poznatkami, jeho úlohou bude vytvoriť stratégiu manažmentu poznatkov previazanou so strategickými cieľmi organizácie,
- *angažovať vyšší manažment*, poukázať na úspešne realizované projekty tohto manažmentu v iných organizáciách,
- *integrovať* tento manažment do kľúčových procesov,
- *vytvoriť v organizácii prostredie dôvery a učenia sa* (vytvoriť pravidlá v organizácii, ktoré zabezpečia kvalitu obsahu),
- *podporovať vytváranie poznatkov a urýchliť inovácie pomocou informačných technológií*, stanoviť metódy na meranie prínosu manažmentu poznatkov,
- *vytvoriť opatrenia pre praktické zavádzanie manažmentu poznatkov na všetkých úrovniach velenia a riadenia* (rozvoj manažmentu poznatkov musia podporovať a pochopiť ako jednu z hlavných úloh všetkých veliteľov a náčelníkov),
- *implementovať problematiku do predpisov.*

V súvislosti s procesom zavádzania manažmentu poznatkov je potrebné zdôrazniť aj nasledujúce dimenzie:

Ľudská dimenzia – v tejto oblasti je potrebné, aby vrcholoví manažéri, zamestnanci, velitelia v oblasti manažmentu poznatkov vytvorili zásady spolupráce v tejto predmetnej oblasti. Je nutné nastaviť prostredie trvalého vzdelávania a rozvoja inovatívnych myšlienok. Vedúci zamestnanci musia aplikovať do svojich pracovných procesov a personálnej práce zásady spolupráce, organizovať každodennú činnosť ako učiacu príležitosť na získanie a prenos poznatkov, ktoré majú svoj životný cyklus, ktorý nemôžeme začať pokiaľ tieto poznatky nie sú zdokumentované a ohodnotené.

Procesná dimenzia – získavanie aktív je potrebné uplatňovať v pracovných procesoch, taktiež je dôležité kreatívnym spôsobom používať informácie a poznatky pri rozhodovaní, vo výučbe, výcvikovom procese a operáciách. Dôležite je myslieť na bezpečnosť – vytvoriť opatrenia, ktoré zamedzia neoprávnenému prístupu k informáciám a poznatkom.

Technologická dimenzia – aplikácia štandardných nástrojov redukuje náklady na výcvik a logistickú podporu. Je preto potrebné zaistiť nepretržitú službu pre vybavovanie požiadaviek práce s informáciami a poznatkami. Musíme vedieť zabezpečiť jej fungovanie v celej organizácii, ako aj musíme zabezpečiť prístup a vyhľadávanie poznatkov a informácií bez technických a štrukturálnych prekážok. Ako zdroj poznatkov a inšpirácie je možné odporúčať využitie portálu AKO (Army Knowledge Online a DKO (Defence Knowlwdge Online). [73]

4.6.1 Princípy zavádzania manažmentu poznatkov

Z pohľadu manažérskej praxe v OS SR je potrebné stanoviť nasledujúce princípy aj pre zavedenie manažmentu poznatkov:

- trvalá príprava riadiacich a poznatkových zamestnancov, manažérov a veliteľov (manažérsko-veliteľská kompetencia),
- vytvorenie zásad pre spoluprácu, pre zdieľanie poznatkov so zamestnancami, čím by mali byť patrične motivovaní (efektívna interná komunikácia, porady, tímová práca, projekty, výmena skúseností, prípadové štúdie),
- získavanie poznatkov dostupnými možnosťami (vzdelávanie, kurzy, e-learning),
- rešpektovanie bezpečnosti získaných poznatkov a informácií (utajované skutočnosti, kybernetická bezpečnosť),

- uplatňovanie získaných poznatkov v každodenných pracovných procesoch (výcvik, tréning, manažérske funkcie),
- zavedenie overených pravidiel a procesov v celom rezorte (legislatíva, predpisy, smernice, normy, štandardy, atď.)
- využívanie štandardizovaných nástrojov a aplikácia otvorených poznatkových systémov (certifikácie útvarov),
- zavedenie poznatkových systémových portálov (IKT).

Poznatkový audit

Predstavuje systematický prieskum aktív v rezorte a súvisiacich systémov, ktoré podporujú manažment poznatkov. Preto je potrebné analyzovať prostredie daného rezortu, príslušnej organizácie, a pod. Môže sa vykonávať v niekoľkých postupných krokoch a jeho cieľom je hľadanie aktív v organizácii.

Medzi ne patria *informácie o poznatkoch*, ktoré sa vyskytujú v danej organizácii, ich zameranie, miesta ich uloženia, zistenia vlastníctva užívateľov vedomostí, určenie poznatkových tokov a odporúčania ako tieto poznatky integrovať a správne využiť. Hlavným dôvodom poznatkového auditu je skutočnosť, že väčšina poznatkov v organizáciách má charakter implicitných a skrytých (tacitných). Je ho možné realizovať prostredníctvom zberu informácií vo forme:

- záznamov a rozhovorov so zamestnancami,
- intranetových diskusných skupín,
- dotazníkov a ankiet,
- monitorovaním komunikačných tokov organizačnej siete,
- rozborov organizačných diagramov a procesnej dokumentácie,
- mapovanie formálnych aj neformálnych stretnutí,
- využitie externých subjektov.

Zistené informácie a poznatky musia byť prehľadne opísané a kodifikované v taxonómii a následne prevedené do pravidiel, postupov alebo prípadových štúdií. Ďalšou možnosťou je transformácia poznatkov a ich následné uloženie do databázy za podpory vhodného softvéru, alebo ak sú dostatočne relevantné na vytvorenie, či rozšírenie databázy poznatkov.

Z pohľadu efektívnej organizácie 21. storočia (vzhľadom na ľudský kapitál) je jednou z konkrétnych podmienok zavedenia a fungovania manažmentu poznatkov tzv. *knowledge-sharing culture alebo kultúra*

„zdieľania“ poznatkov a informácií. Je to vlastne ochota deliť sa o svoje poznatky a skúsenosti s inými, a tým umožniť, aby všetci zamestnanci mali možnosť využívať tieto údaje v prospech celej organizácie. Dôležitým predpokladom v súčasnosti je schopnosť zamestnancov pochopiť proces, v rámci ktorého dané poznatky vznikli, a ochota tieto poznatky prijať, osvojiť si ich a ďalej ich používať a rozvíjať. Základným poznatkom, ktorý dnes vystupuje do popredia v súvislosti s úspešným zavádzaním manažmentu poznatkov, je skutočnosť, že ide o iteračný proces, teda o proces, ktorý sa nekončí, práve naopak. Vzhľadom na svoj obsah a zameranie neustále pokračuje, tak ako sa neustále zdokonaľujú a rozširujú poznatky ľudí a ich schopnosť sa o tieto poznatky podeliť.

4.6.2 Implementácia manažmentu poznatkov do podmienok OS SR prostredníctvom projektu

Vedomosti sa vždy spájajú s konkrétnou situáciou. Situácia môže byť reálna alebo modelovaná, môže sa vyznačovať rôznym stupňom všeobecnosti definície objektu. Situácia v organizácii môže byť riešená na úrovni celku, na úrovni jej jednotlivých stupňov, môže byť vybraná jedna oblasť (napr. technická), môže byť riešená v rovine strategickej, taktickej alebo operatívnej a pod.

Každá činnosť v organizácii je vždy vyvolaná potrebou uviesť veci do pohybu – riešiť vzniknutú situáciu, odstrániť prekážky vývoja, zaistiť podmienky optimálneho vývoja a pod. Práve preto vzniká potreba riešiť problematiku, ako projekt manažmentu poznatkov (projekt MP).

Projekt MP zostavujeme preto, že potrebujeme zlepšiť starostlivosť o poznatky ich generovanie, získavanie, uchovávanie, výber, sprostredkovanie a používanie. V prvej rade je dôležité rešpektovať nasledujúce zásady:

- Ciele projektu MP musia rešpektovať strategické ciele organizácie a jej jednotlivé stratégie.
- V záujme reálnosti projektu a dosiahnutia výsledkov je treba starostlivo optimalizovať šírku a hĺbku projektu MP.
- Od prvopočiatku je treba jasne definovať zodpovednosť a kompetencie v rámci projektu MP.
- Na základe ustálenia prvých zámerov projektu začať práce na vybudovaní organizačnej a technologickej infraštruktúry.

- Včas začať odbornú prípravu hlavných aktérov projektu.
- Včas stanoviť stratégiu projektu vo vedení, vrátane zásad motivácie členov riadiaceho tímu a vedúcich čiastkových projektov.
- Zaistiť podmienky pre potrebnú previazanosť projektu MP s ostatnými projektmi (väzby obsahové i riadiace).
- Zaistiť priebežnú informovanosť vedenia i všetkých účastníkov o priebehu riešenia a o postupných cieľoch.

Je potrebné správne chápať predovšetkým podstatu manažmentu poznatkov ako kombinácie ľudského faktoru a technológie. Oproti iným projektom je pre projekt MP typické to, že v ňom ide o vyšší stupeň komplexnosti pôsobenia na ľudský faktor. Dôležitým predpokladom logického a taktiež ľahšie prijateľného chápania cieľov projektu MP je rešpektovanie rozdielnosti perspektívy prístupu k cieľom projektu MP a to koncepčného, procesného, technologického, organizačného prístupu z hľadiska implementácie a z hľadiska riadenia (manažmentu).

Ciele projektu MP musia vytvoriť previazaný a vyvážený komplex. Ďalším predpokladom je docenenie skúseností. Ide o konkrétnu časť poznatkov, ktoré sa prejavujú v akcii (vyvolávajúca potrebu poznatkov), modelová – všeobecná časť poznatkov, vzťahujúca sa k triede situácií a sprevádzajúca časť poznatkov, umožňujúca posúdenie adekvátnosti poznatky určitej situácie (majme na pamäti význam skúsenosti pri tvorbe poznatku).

Projekty MP sú najčastejšie orientované: *do kľúčových procesov* ovplyvňujúcich ciele organizácie, *do kľúčových článkov poznatkového reťazca, do kľúčových fáz životného cyklu poznatkov* (tvorba, formátovanie, klasifikácia, ukladanie, selekcia, sprostredkovanie, užívanie, hodnotenie), na prieskum (ako samostatnú analytickú fázu vyššieho projektu), a pod.

Veľký význam pre účinnosť projektu MP má rešpektovanie špecifickosti pôsobenia zamestnancov poverených starostlivosťou o implementáciu manažmentu poznatkov.

Najdôležitejšie a súčasne najťažšie faktory pre úspech projektu MP sú: organizačná kultúra podporujúca orientáciu na tvorbu, sprostredkúvanie a užívanie poznatkov organizačnej infraštruktúry, efektívne motivačné nástroje a miera a kvalita podpory projektu MP zo strany vrcholového vedenia organizácie. *Hodnotenie úspešnosti (účinnosti)* projektu MP je zložitým problémom. Je pri ňom treba spravidla uplatňovať *dve kritériá*.

Prvým kritériom je hodnotenie z hľadiska všeobecných zásad úspešnej stratégie manažmentu poznatkov, ktorými sú:

- Kontinuálny rozvoj na báze poznatkov.
- Starostlivosť o poznatkovú komunitu.
- Starostlivosť o prostredie podporujúce spoluprácu pri tvorbe, sprostredkúvaní a užívaniu poznatkov.

Druhé kritérium je spojené s prioritným hľadiskom aplikovaným pri definícii cieľa konkrétneho projektu.

Hodnotenie účinnosti projektu MP je ľahké iba vtedy, pokiaľ je mu zjavne venovaná dostatočná pozornosť. Čím vyšší je stupeň integrovanosti procesov a systému manažmentu poznatkov do komplexu manažmentu organizácie, tým ťažšie je oddeliť vplyv manažmentu poznatkov ako integrálnu súčasť celku. Vyplýva to zo samotnej podstaty poznatkov, bez ktorých sa neobíde žiadna činnosť. O niečo ľahšie je hodnotenie úspešnosti konkrétneho projektu zameraného na manažment poznatkov. Projekt má svoj začiatok a koniec, svoje konkrétne ciele a svoje podmienky. Najmä v situáciách, kedy sa poznatky celkom zjavne stávajú limitujúcim faktorom, je možné aj vplyv aktivít zameraných na systém manažmentu poznatkov nielen hodnotiť, ale často i merať.

Prostredníctvom projektu je potrebné aplikovať manažment poznatkov v podmienkach OS SR. Jednou z ciest, ktorá je dnes už čiastočne realizovaná v podmienkach OS SR, je jej postupné zavádzanie prostredníctvom problematiky systému pre získanie ponaučenia - *Lessons Learned Systems*. Avšak uvedený systém v našich podmienkach sa zameriava iba na využitie skúseností profesionálnych vojakov z pôsobenia v zahraničných misiách. Absentuje riešenie problémov z pohľadu manažmentu poznatkov – ďalšie procesy v organizácii a inovácia, vzdelávanie, výcvik, problematika národného krízového manažmentu, a pod. Preto si kladieme otázku, či je potrebné uskutočniť nový projekt alebo využiť tento systém a iba ho doplniť o ďalšie kategórie, ktoré by riešili celú škálu problémov v OS SR.

4.6.3 Systém pre získanie ponaučenia sa zo skúseností v podmienkach OS SR

Brána do poznania v akejkoľvek činnosti, znamená zvyšovanie si svojich poznatkov. V živote človeka sa mnohokrát realizujú opakované a rovnaké činnosti alebo procesy, v ktorých sa dopúšťame opäť tých istých chýb. Práve poučenie sa z minulých činností a procesov je cesta, ktorá nám napomáha pri správnom rozhodovaní prostredníctvom využitia nových poznatkov a ich komparácia s poznatkami z predchádzajúceho obdobia (minulosti).

Zvyčajne sa takýto postup v anglicky hovoriacom prostredí ucelene nazýva „Lessons Learned Systems“. Pri pokuse o hľadanie slovenského ekvivalentu sa javí ako najvhodnejšie používať variant „Ponaučenie sa zo skúseností“.

Ozbrojené sily nie sú v uvedenej oblasti výnimkou a v niektorých krajinách a vojenských organizáciách má systém „*Lessons Learned Systems*“ bohatú tradíciu. Veľmi dobre je rozpracovaný v severoatlantickej aliancii – NATO, ktorá má vytvorenú samostatnú agentúru „Joint Analysis and Lessons Learned Centre – JALLC“ so sídlom v Portugalsku – Monsanto. [74]

Taktiež bohatú históriu a dobre rozpracovaný projekt má americké centrum „Center for Army Lessons Learned – CALL“ so sídlom v Kansase – Fort Leavenworth [75] . Primárnym dokumentom vyspelého armádneho KM je AR 25-1 Army Regulation 25-1.

Podľa tohto predpisu sa vykonáva vzdelávanie manažérov a expertov v oblasti práce s poznatkami, odmeňovaním za zdieľané poznatky, predchádzaniu strát poznatkov, ochrana a zabezpečenie poznatkov. Pre tento účel je nastavený štandardizovaný nástroj, otvorené architektúry a robustné vyhľadávacie funkcie. Poznatky sú neustále dostupné on-line prostredníctvom portálov: Army Knowledge Online (AKO), [76], Defense Knowledge Online (DKO), [77], Joint Knowledge Online (JKO), [78] a Defense Connet Online (DCO), [79].

Medzi ďalšie krajiny, ktoré využívajú manažment poznatkov patria Kanada, Francúzsko a Veľká Británia. V Armáde Českej republiky taktiež postupne budujú systém založený na manažmente poznatkov prostredníctvom riešeného projektu „*Znalostného systému MENTAL*“.

Všetky spomínané krajiny pracujú s oblasťou manažmentu poznatkov prostredníctvom uchovávania skúseností z misií „Leasson Learend“, kde ich zhromažďujú v rôznych formátoch a distribuujú ich v prospech ďalších jednotiek, ktoré sa zúčastňujú na misiách.

Prípadová štúdia zo zahraničia ako sa učiť od iných - mocná zbraň pre afganského veliteľa. [21]

Vojaci 3. brigády bojového tímu z 25. pechotnej divízie sú vyslaní do Afganistanu vyzbrojený novou mocnou zbraňou – poznatkami svojich predchodcov.

Major Tony Burgess z Americkej vojenskej akadémie nám rozprával o tíme CompanyCommand.com, ktorý zavádzal v armáde nový proces zdieľania poznatkov. Jeho účelom bolo spojiť veliteľov rôt, ktorí v minulosti slúžili v Afganistane, s tými, ktorí sa chystali na výjazd do tejto krajiny. CompanyCommand.com je profesionálne fórum pre armádnych veliteľov rôt, ktoré spája veliteľov súčasných, bývalých a budúcich do nepretržitého dialógu o veliacich metódach. Ich stratégia asistencie obsahuje tri prvky:

- vytypovať poznatky súčasných a minulých veliteľov v Afganistane do manuálu pre budúcich veliteľov,
- dať dohromady minulých a budúcich veliteľov v priamej konverzácii o veliacich metódach v Afganistane,
- vytvoriť online priestor v rámci webových stránok CompanyCommand.com špeciálne určených pre velenie v Afganistane.

Najprv vytvorili manuál s názvom *Afghan Commander After Action Review*, ktorý obsahoval spätné hodnotenie – poznatky a skúsenosti 41 súčasných a predchádzajúcich veliteľov v Afganistane.

Ako tieto poznatky získali? Zoznam veliteľov, ktorí slúžili ako velitelia rôt v Afganistane, získali zo siete CompanyCommand.com. Potom vytvorili prieskum na báze webových dotazníkov, ktorý sa týkal problémov relevantných najmä pre veliteľov rôt. Potom osobne požiadali všetkých minulých a súčasných veliteľov, aby prieskum vyplnili.

Po vykonaní prieskumu zhrnuli ich odpovede a naformátovali ich do zhruba 80 stránkového manuálu, ktorý jeden veliteľ ocenil ako „najlepšie spätné vyhodnotenie“, o ktorom kedy počul.

Po odovzdaní Afganského manuálu jednotlivým veliteľom, zorganizovala CompanyCommand.com priame stretnutie bývalých a budúcich veliteľov rôt. Na akciu pozvali šesť dôstojníkov, ktorí v Afganistane velili, aby zdieľali svoje poznatky s veliteľmi, ktorí sa chystali na odchod do tejto krajiny. Spoločne trávili tri dni nad mapami, rozprávali o afganských vodcoch, o taktike nepriateľa a ďalších svojich skúsenostiach. „Bola to pre nás neoceniteľná skúsenosť", povedal jeden z nich. Nakoniec tím CompanyCommand.com vytvoril on-line priestor, pre bývalých, súčasných a budúcich veliteľov v elektronickej podobe.

„Vlastná skúsenosť sa nedá nahradiť ničím", hovorí major Nate Allen, vedúci programu CompanyCommand.com. Vďaka vytvoreniu programu asistencie, ktorý umožnil písomné, osobné a virtuálne spojenie zúčastnených, sa mohli velitelia navzájom učiť a byť pripravený na boj.

V našich podmienkach OS SR sa pokúšajú o zavedenie takéhoto systému už niekoľko rokov. V roku 2008 bola vydaná a v roku 2011 novelizovaná smernica náčelníka generálneho štábu [80], ktorá znamenala oficiálny začiatok uplatňovania „*Lessons Learned*" v podmienkach OS SR.

Cieľom bolo upraviť zhromažďovanie poznatkov, ich identifikáciu a zovšeobecňovanie skúseností s pozitívnym alebo negatívnym dopadom na činnosť zložiek OS SR, za účelom prijatia opatrení na odstránenie chýb a zlepšenie podmienok v budúcnosti. Zároveň pre to vytvoriť patričný mechanizmus, stanoviť úlohy, postupy a zodpovednosti jednotlivých organizačných zložiek ozbrojených síl, veliteľov, ako aj všetkých príslušníkov ozbrojených síl v oblasti riadenia tohto systému. Databáza systému Lessons Learned by mala byť prioritne zameraná na prípravu a nasadenie jednotiek v operáciách a mala by sa týkať nasledovných oblastí:

1. Operácie (misie).
2. Výcvikové aktivity.
3. Cvičenia.
4. Výskum (odborné a vedecké skúmanie alebo pozorovanie).
5. Prípadne ďalšie činnosti a procesy v rezorte ministerstva obrany.

Obsah smernice je zameraný na podmieňujúcu úspešnosť a efektivitu procesov Lessons Learned, ktorými sú:

1) *Spolupráca (súčinnosť),* ktorá je nutná na zaistenie toho, že všetky zložky sú pevnou súčasťou tohto procesu a plne podporujú dosiahnutie zlepšenia (pokroku).
2) *Koordinácia,* ktorá vyžaduje od každej zložky dôsledné plánovanie, s cieľom odstrániť rozpory pri vynaloženom úsilí a zaistiť včasné a efektívne riadenie svojej práce.
3) *Komunikácia*, ktorá uľahčí celý proces a zaistí, aby všetky zložky boli včas a podrobne informované o vývoji v procese Lessons Learned, prebiehajúcich nápravných akciách a zlepšení (pokroku). [65]

Proces Lessons Learned pozostáva z nasledovných, po sebe idúcich krokov:

1) Pozorovanie a získavanie poznatkov z pozorovania.
2) Analýza.
3) Schválenie záverov analýzy.
4) Vznik identifikovaného poznatku (Lessons Identified).
5) Realizácia opatrení a monitorovanie.
6) Overenie účinnosti vykonaných opatrení.
7) Ponaučenie zo skúseností (Lessons Learned).
8) Zdieľanie informácií o ponaučeniach zo skúseností.

Podľa J. Nižňanského proces Lessons Learned sa začína na základe *poznatku*, prípadne pozorovania vzniknutej situácie alebo aktivity, ale tiež aj na základe hodnotenia vojenských cvičení alebo hlásení z operácie v zahraničí. Poznatok z pozorovania je problém, ktorý je potrebné riešiť alebo pozitívna skúsenosť, ktorú treba zovšeobecniť. Pri každej aktivite existuje očakávaný výsledok alebo výstup. Ak sa očakávania nenaplnia alebo sú prekročené, je to príležitosť poučiť sa. Všetky odchýlky od očakávaného výsledku je potrebné zdokumentovať ako poznatok z pozorovania, ktorý popisuje chronologický sled udalostí, podmienky a okolnosti sprevádzajúce tieto udalosti a ostatné kvantifikované podrobnosti.

Získavanie poznatkov a využívanie skúseností je povinnosťou všetkých veliteľov. Veliteľ poznatok zhodnotí a rozhodne, či je vhodný alebo nevhodný pre proces Lessons Learned, či je nutná jeho ďalšia analýza, či bude poznatok analyzovaný a riešený vo vlastnej pôsobnosti alebo bude postúpený nadriadenému stupňu spolu s návrhmi na výkonnú zložku a nápravnú činnosť.

Za poznatok nevhodný pre proces Lessons Learned sa považuje taký, ktorého príčina je v osobnom zlyhaní jednotlivca alebo v neuplatňovaní platných predpisov a nariadení, ak jav je ojedinelý a nie je pravdepodobné, že sa bude opakovať alebo ak ide o evidentnú sťažnosť. Poznatky sa predkladajú prostredníctvom štandardizovaného formulára. Vhodné poznatky z pôsobenia v operáciách a misiách medzinárodného krízového manažmentu prerokúva pracovná skupina Lessons Learned, ktorá pôsobí na Generálnom štábe OS SR.

Poznatky analyzuje príslušný odborný orgán, do pôsobnosti ktorého uvedená problematika patrí. Výsledky analýzy spolu s navrhovaným nápravným opatrením, odborný orgán predkladá pracovnej skupine Lessons Learned prostredníctvom formulára analýzy. Návrh opatrení zahŕňa určenie výkonnej zložky, ktorá bude poverená realizáciou opatrení na odstránenie nedostatkov a termín vykonania nápravných opatrení. Identifikovaný poznatok vzniká z vhodného poznatku po vykonaní jeho analýzy. Identifikovaným poznatkom je pozorovanie alebo zistenie, ktoré sa považuje za užitočné pre ostatných a ktoré posúdila pracovná skupina Lessons Learned. Sú to poznatky z pozorovania, ku ktorým sa pripravovali nápravné opatrenia. Špecifický typ identifikovaných poznatkov predstavujú odporúčané postupy – best practices, ktoré môžu byť špecifické vzhľadom na situáciu, závislosť od prostredia, priestoru bojovej operácie, z čoho vyplýva, že sa časom môžu stať zastaranými a je potrebné ich revidovať. [66]

Postup, akým spôsobom je možné vykonávať Lessons Learned v praxi, sa dá charakterizovať ako proces, ktorý sa naplní procesom zberu, porovnávaním, analyzovaním a rozširovaním poznatkov a skúseností. Jeho základné prvky môžu predstavovať: zistenie, zadokumentovanie, posúdenie a uloženie (zverejnenie).

Zistenie – užívatelia (príslušníci OS SR) by sa mali naučiť rozpoznať, čo považovať za skúsenosť vhodnú na zaradenie do procesu „*Lessons Learned*“. Základným predpokladom úspešného začiatku a následného pokračovania je ochota a záujem diskutovať o problémoch, či už v malej skupine osôb bezprostredne zainteresovanej na vykonávaní nejakej činnosti, či plnení konkrétnej úlohy. Vyššou formou úspechu je ochota podeliť sa so svojim postojom aj s inými, v tomto čase bezprostredne nezainteresovanými osobami.

Rozpoznanie vhodnej skutočnosti je založené na individuálnej schopnosti potenciálneho prispievateľa a na jeho pripravenosti do systému vstúpiť. Takáto

pripravenosť sa bude pomerne dlho kreovať a v prvej etape bude pravdepodobne najvhodnejšou záujmovou skupinou na prípravu dôstojnícky zbor.

Dôležitou skutočnosťou je taktiež pochopenie, že snaha podeliť sa o poznatok môže byť podmienená ukončením príslušnej činnosti (úlohy, operácie, a pod.), ale potreba môže nastať aj v jej priebehu.

Zadokumentovanie – spracovať písomnú podobu poznatku a tým sa oň podeliť s ostatnými. Má nenahraditeľnú cenu pre jeho budúce využitie. Ideálnym riešením je využitie jednoducho dostupného štandardizovaného formulára. Zložitý prístup ku získaniu formulára, či zložitý spôsob jeho odoslania na spracovanie, môže mať vplyv na úspešnosť celého projektu. Podobný, neblahý vplyv môže mať aj nezrozumiteľne alebo zložito spracovaný formulár.

Takto spracovaný dokument nepredstavuje sťažnosť, či niektorý z ďalších javov, ako už bolo vyššie uvedené. Súčasťou zdokumentovania poznatku by malo byť aj odporúčanie, napr. na princípe: „Čo by som urobil inak, keby som mohol začať ešte raz?“ Pre niekoho môže byť takýto prístup nepríjemný a vyžaduje si istú dávku úprimnosti, konštruktívneho prístupu a prípadne i ochoty znášať istú formu pozornosti svojho okolia. Úspešnosť projektu v jeho priebehu môže narušiť snaha niektorých užívateľov prispievateľa pranierovať, kritizovať alebo iným spôsobom spochybňovať. Extrémne nepriaznivý vplyv na úspešnosť projektu by mala snaha negatívne ovplyvniť osobnú kariéru prispievateľa. Naopak snahou vedenia by mala byť odmena za ochotu prispieť k rozvoju organizácie a zlepšeniu jej práce.

Posúdenie – do tejto časti procesu „*Leasson Learing*“ spadá sústavné prijímanie zadokumentovaných poznatkov, ich analýza, porovnávanie, odstraňovanie duplicity, spracovávanie návrhov na prijímanie opatrení a rozhodnutie o zaradení do databázy. Je to práca pre určenú zodpovednú osobu alebo skupinu osôb. Práca spomenutej osoby alebo skupiny osôb má nenahraditeľné miesto v celom projekte. Na uvedenej osobe/skupine osôb spočíva najväčšia ťarcha projektu a od výsledkov jej práce sa odvíja jeho celkový úspech. Práve odporúčania a následné opatrenia majú rozhodujúce miesto v celom procese z krátkodobého hľadiska. Z dlhodobého hľadiska je to vytváraná a priebežne revidovaná databáza.

V podmienkach OS SR bola na túto prácu určená pracovná skupina [81] v zložení: predseda, zástupca, sekretár, stáli členovia (z určených súčastí OS SR) a nestáli členovia (prizývaní príležitostne podľa potreby).

Nezastupiteľné miesto v tomto procese musí mať jedna osoba. Môžeme ju nazývať manažér projektu, sekretár alebo správca systému. Práve od tejto osoby chceme, aby bola osobou prvého kontaktu s prispievateľmi do systému (obsluhovala počítač s prijatými poznatkami, vykonávala prvotnú selekciu a pripravovala prvotné návrhy, predkladala návrhy na okamžité alebo prioritné opatrenia a pripravovala poznatky, ktoré je potrebné prerokovať v širšej pracovnej skupine).

Uchovanie (zverejnenie) – vytváranie a prevádzkovanie databázy poznatkov nie je jedinou, ale je jednou z najdôležitejších skutočností projektu. Je len prirodzené, že nie všetky zadokumentované poznatky budú zaradené do databázy. Zaraďujú sa tam tie, ktoré boli posúdené ako potenciálne prospešné pre súčasné a budúce aktivity. Zdieľať sa môžu aj informácie, ktoré nie sú oficiálne súčasťou procesu Lessons Learned (napríklad pravidelné správy o bojovej činnosti v misii, záverečné správy z cvičení, vyhodnotenie zahraničných aktivít, zápisnice z rokovaní, a pod.)

Konkrétny príklad súčasnej realizácie práce s poznatkami (vedomosťami) v podmienkach OS SR v systéme „*Lessons Learned*“ je uvedený v prípadovej štúdii z rokovania pracovnej skupiny PS LL v Prílohe 4.

Napriek snahe a niekoľkým opatreniam sa problematika implementácie Lessons Learned do podmienok OS SR stále nevyrovnala s niektorými problémami a ešte nejaký čas potrvá než sa plnohodnotne bude uplatňovať. O čo sa môžeme v „*Lessons Learned*“ snažiť:

- využiť ho ako zdroj na poučenie sa z reálnych situácií,
- oznámiť existenciu novej situácie,
- oznámiť zmenu pôvodnej situácie,
- odporučiť zmenu konania,
- oznámiť osobný postreh.

O čo sa v „*Lessons Learned*“ nesnažiť:

- nepoužívať ho ako istý druh kontroly,
- nepoužívať ho ako zdroj hodnotenia podriadených,
- nepoužívať ho iba ako formu na oznámenie negatívneho javu,

- nepoužívať ho na vyjadrenie svojej nespokojnosti (sťažnosti),
- nepoužívať ho na znevažovanie osôb, jednotky, a pod. [54]

Podiel katedry manažmentu na projekte výskumu zameraného na skúmanie davového správania profesionálnych vojakov v misiách.

V snahe prispieť k využívaniu skúseností profesionálnych vojakov do systému „Lessons Learned“ sa podieľala Katedra manažmentu AOS na riešení vedeckého projektu pod názvom „*Možnosti modelovania správania sa jednotlivcov a davu v krízových situáciách*“.

Hlavným cieľom bolo identifikovať a analyzovať skúsenosti vojakov vysielaných do misií o správaní sa jednotlivcov a davu v extrémnych krízových situáciách, do ktorých sa dostali. Na základe týchto skúseností vytypovať možné typové správanie sa v krízových situáciách pri asymetrických ohrozeniach. Zámerom tiež bolo prispieť k tomu, aby sa skvalitnila psychická pripravenosť jednotlivcov a zvýšila sa pohotová reakcia jednotiek plniacich úlohy v rámci NATO na ohrozenie. Súčasťou vedeckého projektu bolo pripraviť typové scenáre žiaduceho správania sa jednotlivcov a davu v jednotlivých krízových situáciách pri asymetrickom ohrození.

Výskumu sa zúčastnilo 127 profesionálnych vojakov z rôznych útvarov Ozbrojených síl SR, ktorí pôsobili prevažne v misiách ISAF, KFOR a UNFICYP. V skúmanej vzorke prevažovali muži, 53,5 % respondentov bolo vo veku od 26 do 30 rokov. V rámci projektu výskumu boli použité exploratívne metódy vedeckého výskumu, a to: technika dotazníka, technika riadeného rozhovoru a metóda obsahovej analýzy vybraných dokumentov.

Zo spracovaných výsledkov výskumu vyplynulo, že za najslabšiu mieru pripravenosti (v porovnaní s vojakmi zahraničných armád) profesionálni vojaci OS SR považujú oblasť kultúrne–antropologickú, t. j. pociťovali nedostatky znalostí o náboženských zvyklostiach, občianskych zvykoch, tradíciách, zásadách a prejavoch správania sa domácich obyvateľov v priestoroch nasadenia. Za nedostatočné tiež považovali svoje znalosti o identifikácii, prípadne predikcii situácií, v ktorých dochádza k samovražedným útokom atentátnikov. Túto oblasť pripravenosti vnímali respondenti veľmi citlivo, vzhľadom na bezprostredné ohrozenie ich života a zdravia. Účastníci prieskumu sa vyjadrili, že je potrebné zvýšiť i jazykovú prípravu profesionálnych vojakov, a to nielen anglického jazyka, ale i základov jazyka miestneho obyvateľstva.

Vzhľadom na zistené skutočnosti, autori vedeckého výskumu odporúčajú, aby sa v príprave profesionálnych vojakov preferoval praktický nácvik, pri ktorom by sa využili skúsenosti a zážitkové stavy vojakov, ktorí sa s takýmito situáciami v priestoroch nasadenia už stretli. Dôležité je osvojiť si základné vedomosti o kultúre národov, etník v priestore nasadenia, o zvykoch, tradíciách, obyčajoch a tabu, čo by umožnilo efektívnejšie riešiť problémy vo vzťahu k civilnému obyvateľstvu a konštruktívnejšiu komunikáciu zúčastnených strán. Poznanie by takto prispelo k zmierneniu násilia s náboženským, etnickým, rodovým či iným pozadím.

Riešiteľský kolektív vypracoval na základe sekundárnej analýzy zhromaždených dát deväť typov modelových situácií, do ktorých sa počas pôsobenia na misiách dostávajú profesionálni vojaci z hľadiska interakcie účastníkov davu. Modely správania sú zamerané na situácie: zhromaždenie väčšieho počtu ľudí, správanie sa účastníkov davu presúvajúcich sa na miesto určenia, na účastníkov davu, ktorí postupujú proti kordónu zasahujúcich vojakov, vstupujú do chráneného priestoru, do vzájomného napádania, bitky, agresívne správanie pri útokoch. [67]

Uvedené skúsenosti a poznatky profesionálnych vojakov, ako i modely správania sa davu sú praktickým vkladom vysokoškolských učiteľov tejto katedry, ktoré sú konkrétne využiteľné pri ďalšom zapracovaní do databázy systému Lessons Learned.

5 NÁVRHY A ODPORÚČANIA PRE PRAX V OS SR

Možno konštatovať, že v praxi OS SR sa s poznatkami pracuje, avšak absentuje ucelený systém, ktorý by jasne ukázal smer a stanovil jasné pravidlá v práci profesionálnych vojakov a zamestnancov. Ucelenú databázu poznatkov tvoria súbory predpisov, smerníc, nariadení, ktoré sú uložené v každej organizácii, ako aj v každom útvare. Odborné skriptá a učebnice sa ukladajú vo vojenských školách, ale prístup k nim je často komplikovaný. V našich podmienkach sa vedomosti šíria prostredníctvom kontaktov starších a mladších generácií profesionálnych vojakov a zamestnancov. Tento proces však nie je systematicky riadený, skôr ide o intuíciu v odovzdávaní poznatkov.

Z toho vyplýva, že je potrebné ***vybudovať systém manažmentu poznatkov, v rámci ktorého je potrebné vytvoriť databázu poznatkov na všetkých úrovniach profesionálneho života vojakov a zamestnancov***, čo si v podmienkach ozbrojených síl bude vyžadovať realizáciu množstva systémových opatrení. Tieto opatrenia majú za úlohu vytvoriť ideálne prostredie na výmenu, šírenie a ukladanie poznatkov, ktoré sa majú v čo najkratšom čase dostať do cieľa. To znamená k ľuďom, ktorí tieto poznatky budú potrebovať na vyriešenie životných a pracovných problémových situácií.

Vytvorenie systému v podobe implementácie manažmentu poznatkov, môžeme bez pochyby zaradiť práve medzi kľúčové formy podpory jeho zavádzania na všetkých úrovniach riadenia organizácie. Z našich zistení a názorov ľudí, ktorí v prostredí ozbrojených síl už nejaký čas pôsobia sa ukazuje, že je potrebné vytvoriť nielen systém manažmentu poznatkov, ale aj príslušnú databázu poznatkov. Z našej analýzy rôznych metodík, ktoré sú vhodné na zavedenie manažmentu poznatkov do praxe, odporúčame využiť metodiku KM-Beat-It, ktorú sme podrobnejšie opísali v monografii.

V súvislosti s procesom (systémom) zavádzania manažmentu poznatkov do praxe je potrebné rešpektovať určité konkrétne kroky a postupy:

- vymenovať manažéra poznatkov (CKO),
- angažovať vyšší manažment AOS, ako aj iných vrcholových manažérov v OS SR,
- integrovať manažment poznatkov do kľúčových procesov v OS SR,
- vytvoriť v organizácii prostredie dôvery a učenia sa,
- podporovať vytváranie poznatkov a urýchliť inovácie pomocou informačných technológií,

- vytvoriť opatrenia pre praktické zavádzanie manažmentu poznatkov na všetkých úrovniach velenia a riadenia,
- implementovať problematiku manažmentu poznatkov do rezortných predpisov,
- využiť intelektuálny potenciál učiteľov a zamestnancov AOS na podporu uceleného systému manažmentu poznatkov v podmienkach OS SR,
- AOS ako vysokoškolská vzdelávacia inštitúcia by sa mala stať nositeľom šírenia poznatkov prostredníctvom hlavného garanta vytvorenia systému v podmienkach OS SR – učiaca sa organizácia,
- implementácia manažmentu poznatkov si bude vyžadovať vysokú úroveň zabezpečenia proti neželaným únikom a stratám informácií a poznatkov,
- navrhnúť štruktúru databázy poznatkov v podmienkach OS SR s efektívnym využitím IKT,
- vstupom OS SR do NATO sa podstatne rozšírilo spektrum použitia našich vojenských jednotiek,
- na prípravu príslušníkov a ich následného vyslania do zahraničných vojenských misií sa zriadila špeciálna výcviková jednotka, v ktorej príslušníci musia pracovať s poznatkami. Lektori, ktorí vykonávajú školenie, majú skúsenosti z pôsobenia v rôznych misiách. Ich úlohou je okrem prípravy a výcviku aj priama spolupráca a pomoc pri striedaní vojenských kontingentov v zahraničí. Vlastné skúsenosti odovzdávajú svojim nasledovníkom. Tým dochádza k zdieľaniu drahocenných poznatkov a k budovaniu učiacej sa organizácie (Lesson Learning),
- v rámci AOS aplikovanie problematiky manažmentu poznatkov a v rámci nej vykonávanie školení a tréningov formou krátkodobých kurzov, ktoré budú zamerané na problematiku „Manažmentu poznatkov v podmienkach OS SR“.

ZÁVER

Poznatky v prostredí vojenstva zohrávajú v aktuálnom dynamicky sa rozvíjajúcom svete veľmi dôležitú úlohu. Na nich budú stáť alebo padať ďalšie kroky procesu edukácie – výchovy, výcviku a ďalšieho kariérneho vzdelávania v podmienkach OS SR.

Na základne serióznej analýzy súčasného stavu v oblasti manažmentu poznatkov je možné tento novodobý druh manažmentu zefektívniť a hlavne zrýchliť aj v podmienkach OS SR.

Manažment poznatkov (knowledge mamagement) je predurčeným nástrojom zvyšovania hodnoty akejkoľvek organizácie. Jeho úspešná implementácia je veľmi náročná, no nie však nemožná. Dokumentujú to teoretici – odborníci na manažment poznatkov, ako aj mnohé prípadové štúdie v rámci odbornej manažérskej literatúry. Zámer zaviesť manažment poznatkov do vojenského prostredia je v dnešnom svete priam nevyhnutnosťou, najmä z hľadiska profesionalizácie OS SR. Pretože už teraz je jasné, že to nebude jednoduchá cesta, skôr naopak. Naše poznatky, skúsenosti a vývoj manažmentu v poslednom období upozorňujú na to, že táto zvolená cesta zákonite bude viesť k vyššej kvalite a konkurencie schopnosti tohto silového rezortu.

Monografia poskytuje záujemcom solídny prehľad o najnovších trendoch v manažmente poznatkov, využiteľných tak pri riadení vojenských jednotiek, ako aj pri vedení ľudí (manažovaní ľudí) v OS SR. Jej vkladom je aj to, že ponúka konkrétnu aplikáciu teda implementáciu týchto skúseností do nových spôsobov vedenia ľudí v rámci akademického prostredia, ako aj v podmienkach OS SR.

Na optimalizáciu celostnej štruktúry manažmentu poznatkov používajú autori nielen osvedčené metódy a prostriedky manažmentu poznatkov, ale aj inovatívne metódy uplatňovania tohto typu manažmentu tak v rámci AOS, ale aj v rámci kariérneho vzdelávania so zameraním na vojenské organizácie.

Organizácia, ktorá si neváži prácu ľudí a nezachytáva svoje aktuálne informácie, údaje, poznatky a skúsenosti potrebné pre ďalší rozvoj vo svojom systéme manažmentu poznatkov, nebude sa mať v budúcnosti od koho učiť. Systém môže dobre fungovať len vtedy, ak celý cyklus manažmentu poznatkov sa bude neustále napĺňať, získavať, meniť a šíriť prostredníctvom nových poznatkov.

Záleží aj na tom, ako byť postupne spôsobilý a kompetentný tieto poznatky využívať, najmä byť ochotný ich získavať a zdieľať. Neustále sa zdokonaľovať, ale hlavne systematicky, inovatívne a prognostický uvažovať. Je potrebné si uvedomiť jednoduchý fakt, že vedomosti, znalosti a poznatky o určitých javoch, procesoch a systémoch sa neustále skvalitňujú a enormne pribúdajú. Ostáva len a len na nás, ako rýchlo, spoľahlivo a precízne tieto argumenty a zdôvodnenia dokážeme správne pochopiť a aj prakticky využiť.

Je predsa našou poslaním neustále vkladať a zapracovávať do systému manažmentu poznatkov nové vedomosti, znalosti a skúsenosti , ktoré vyplývajú nielen z vedecko-technického pokroku, ale najmä z neustálych zmien v živote, kvality života a efektívnosti práce tak nielen manažérov, veliteľov, ale aj profesionálnych vojakov, zamestnancov, administratívnych odborníkov. V súčasnosti je potrebné viesť k tomu aj všetkých študentov (v troch stupňoch vysokoškolského vzdelávania), ako aj ostatných účastníkov v rámci rôznych foriem celoživotného vzdelávania a vojenského profesijného kariérneho vzdelávania.

LITERATÚRA

[1] STÝBLO, J.: *Management současný a budoucí*. Praha : Professional Publishing, 2008. s.10. ISBN 978-80-86946-67-2.

[2] ALEXY, J.: *Manažment znalostí a organizačné správanie*. Bratislava : Vydavateľstvo Ekonóm, 2011. s. 40. ISBN 978-80-225-3194-8.

[3] *Časopis Manažér,* č. 56 - 1/2010, EV 614/08, s. 23. ISSN 1335-1729, s. 19.

[4] KOKAVCOVÁ, D.: *Nová paradigma znalostného manažmentu*. Banská Bystrica : Edícia ekonómia, 2011. s. 13. ISBN 978-80-8077-395-2.

[5] MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostí v praxi.* Praha : Profesionál Publishing, 2004. s. 78-79. ISBN 80-86419-51-7.

[6] Dostupné na internete: *http://slovnik.azet.sk/synonyma/?q=poznatok;*

Dostupné na internete: *http://sk.wikipedia.org/wiki/vedomosti*

[7] PROBST et al.: 2006. s. 22. Dostupné na internete: *http://www.fh-mittelstand.de/ The_hidden_treasure_of_knowledge.pdf*

[8] NONAKA, I., TAKEUCHI, H.: *The knowledge Creating Commpany: How Japanese Companies Create the Dynamics of inovation.* Oxford : Oxford University Press, 1995.

[9] PORVAZNÍK, J.: *Celostný manažment*. Bratislava : 2011, Sprint 2. s. 349. ISBN 978-80-89393-58-9.

[10] BELAN, L. a kol.: *Manažment*. Vysokoškolská učebnica. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl, 2012. s. 41. ISBN 978-80-8040-434-5.

[11] BUREŠ, V.: *Znalostní management a proces jeho zavádení*. Praha : Grada Publishing, 2007. s. 26-27. ISBN 978-80-247-1978-8.

[12] VEJLUPEK, T.: *Znalosti jsou v souvislostech, seminář, podmikatelské klastry a konkurenční zpravodajství.* Praha : ČVTU, 2005. s. 41.

[13] HITTMÁR, Š.: Informácie a poznatky v znalostnej spoločnosti. In: *Zborník V. Medzinárodní konference 2009 : „Vysoká škola jako facilitátor rozvoje spoločnosti a regiónu“*. Kunovice : Evrópsky polytechnický institut, s.r.o., 2009. s.77. ISBN 978-80-7314-162-2.

[14] BURGER, I.: *Podnikový knowledge Management – konkurenčná výhoda.* 2010.

[15] VÁVRA, K., ŠTANCL, L.: *Rozvoj ekonomiky obrany štátu ve znalostní společnosti cestou k racionalizaci hospodaření.* 2011.

[16] DIAČIKOVÁ, A.: Pohľad na reálne možnosti riadenia znalostí vo firemnej praxi. In: *The European Produktivity Konference EPC 2007 and 10th*

National Produktivity Forum. Žilina : hotel Holiday Inn, 23. – 25. 10. 2007. ISBN 978-80-969391-7-6.

[17] HUBER, G. P.: Organizational learning: The Contributing, processes and the literatures. In: *Organization Science*, 2001, Vol. 2, No. 1. p. 19.

[18] SKYMRE, D. J.: *Capitalizing on Knowledge: From E-business to K-business*. New York : Butterworth-Heineman, 2001. s. 73.

[19] HOLSAPPLE, C. W., JOSHI, K. D.: Organizational Knowledge Resources. In: *Decision Respont Systems*, 2001. s. 40-51.

[20] MATULČIKOVÁ, M., MATULČÍK, J.: *Vzdelávanie a kariéra*. Bratislava : Ekonomická univerzita, 2010. s. 23. ISBN 978-80-225-3020-0.

[21] Kolektív autorov: *An Ilustrated Guide to Knowledge managemnt. Wissensmanagement Forum*. Dostupné na internete: http://www.wm-forum.org, 2003.

[22] POLANYI, M.: *The tacit dimension*. Leonard, D. & Sensiper, S. (1998). The Role of Tacit Knowledge in Group Innovation. California : Management Review, 1998.

[23] STEWARD, T. A.: *The Wealth of knowledge.* London : Nicholas Brealey publishing, 2002. ISBN 1-85788-287-3.

[24] CHOO WEI CHUN.: *The Knoving Organization*. Oxford : Oxford University Press, 1998. ISBN 0-19-511012-9, 0-19-511011-0.

[25] MLADKOVÁ, L.: *Moderní přistupy k manažmentu. Tacitní znalosti a jak ich řídit.* Praha : C. H. Beck, 2005. s. 27. ISBN 80-7179-310-8.

[26] DAVENPORT, T. H., PRUSAK. L.: *Working knowledge*. Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-655-6.

[27] SCOTT, J. E.: Facilitating Interorganisational Learning with Information Technology. In: *Journal of Management Information Systems*, 2000. Vol. 17, Issue 2.

[28] DRUCKER, P. F.: *Management Challenges for the 21 st. Century.* Oxford : Butter-worth-Heineman, 1999. ISBN 80-7261-021-X.

[29] COLLISON, CH., PARCELL, G.: *Knowledge management*. Brno : Computer Press a.s., 2005. ISBN 80-251-0760-4.

[30] BELAN, Ľ., BELAN, L.: *Manažment a jeho charakteristika z rozhodovacieho a informačného hľadiska*. Liptovský Mikuláš : Vojenská akadémia, 2004. s. 37-39. ISBN 80-8040-223-X.

[31] BENNETT, B.: Just Who Are The Knowledge Workers. November 24, 2001. Knowledge Workers: Lessons from the information technology revolution. Dostupné na internete: *http://www.systemonline.cz/ site/trendy/hujnak2.htm*

[32] Dostupné na internete: *http://sk.wikipedia.org/wiki/Knowledge_ management#Mana.C5.BE.C3.A9ri_vedomost.C3.AD*

[33] NEKORANEC, J., BELAN, L., PETRUFOVÁ, M.: *Manažérske kompetencie – základný potenciál organizácie*. Vysokoškolská učebnica. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl, 2013. s. 234. ISBN 978-80-8040-478-9.

[34] ŠUJANOVÁ, J.: Znalostný manažment. Knowledge management. In: *Materials Science and Technology.* Internetový časopis. Bratislava : STU, ISSN 978-80-89088-55-3.

[35] HISLOP 2005, s. 223-224.

[36] SZARKOVÁ, M.: Funkcie vnútropodnikovej komunikácie. In: *Nová ekonomika* 4/2005, s.108.

[37] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULER, O.: *Management*. Brno : Computer press, 2006. s. 524. ISBN 80-251-0396-X.

[38] REPKOVÁ, K.: *Personálna práca v organizácii*. Bratislava : Epos, 1999. s.73-84. ISBN 80-8057-103-1.

[39] CRAINER, S.: *Moderní management: základní myšlenkové směry*. Praha : Management press, 2000. s.194. ISBN 80-7261-019-8.

[40] PALAN, Z.: *Další vzdělávaní ve světe změn*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. s. 32. ISBN 978-80-86723-31-0.

[41] HANSEN, M. T., NOHRIA, N.: *Whatś your strategy for managing konwledge*, Harvard Busines Review, marec/apríl 1999.

[42] STÝBLO, J.: *Management současný a budoucí*. Praha : Profesional Publishing, 2000. ISBN 978-80-86946-67-2.

[43] VEBER, J. a kol.: *Management, základy, prosperita, globalizácia*. Praha : Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

[44] TRUNEČEK, J.: *Znalostný podnik v znalostnej spoločnosti.* Praha : Profesional Publishing, 2003. s. 51. ISBN 80-86419-35-5.

[45] COLLISON, Ch.: *Knowledge Management*. Computer Press, 2006. s. 81-171. ISBN 80-251-0760-4.

[46] KAPLAN, R. S, NORTON, D. P.: *The Balenced Scorecard, harvard Business School Press.* Boston : 1996.

[47] HAMEL, G., BREEN, B.: *The Future of Management*. 1. vydanie. Boston : Harvard Business School Publishing, 2007. ISBN –13: 978-1-4221-0250-3.

[48] ALAVI, M., LEIDNER, E. D.: *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues.* 2001. Journal - The Society for Information Management and The Management Information Systems Research Center of the University of Minnesota, and The Association for Information Systems, s-107-136.

[49] Manažér 57-2/2010, ISSN 1335-1729, EV 614/08, s. 9.

[50] NONAKA, I., NISHIGUCHI, T.: *Knowledge Emergence.* London : Oxford University Press, 2001. ISBN 0-19-513053-4.

[51] HVIZDOVÁ, E.: *Riadenie ľudských zdrojov v znalostnej ekonomike.* Prípadové štúdie na predmety manažment ľudských zdrojov a manažment obchodnej firmy. Bratislava : Vydavateľstvo EKONÓM, 2011. 95 s.

[52] Dostupné na internete: *http://sk.wikipedia.org/wiki/Knowledge_management*, *http://sk.wikipedia.org/wiki/B%C3%A1za_znalost%C3%AD*

[53] Dostupné na internete: *http://msdn.microsoft.com*

[54] MAJCHÚT, I.: *Nerobme rovnaké staré chyby.* Zborník z medzinárodnej vedecko-odbornej konferencie: Manažment, teória a prax 2010. Liptovský Mikuláš : Akadémia ozbrojených síl, 2010. s. 189-194. ISBN 978-80-8040-404-8.

[55] BUŘITA, L. a kol.: *Znalostní management v resortu obrany*. Praha : MO ČR, 2011. ISBN 978-80-7278-569-8.

[56] VOŘÍŠEK, J.: *Strategické řízení IS a systémová integrace*. Praha : Management Press, 2002.

[57] TIWANA, A.: *The Knowledge Management Toolkit.* Orchestrating IT, Strategy and Knowledge Platforms, 2003.

[58] COVIELLO, A., GARAVELI, C., GORGOGLIONE, M., KEMP. J., ORTEGA, A., PEREZ, P., PUDLATZ, M., RODRIGUEZ, N., G., SEBASTIANO, G., SZOCCI, B.: *Standardised KM Implementation Approach* – Final Report, European KM Forum EU IST-2000-26393 Project Deliverable D31 (on-line).

Dostupné na internete: *http//www.providersedge.com/docs/km_articles/Standardised_KM_Implementation.pdf 2002.*

[59] KIM, Z., G., LEE, J., H.: *Knowledge Strategy Plainning. Methodology and Case*. Expert Systems with Applications, r. 24, č. 3, s. 294-308, 2003.

[60] McELORY, M.: *How to Operationalize KM (on-line)*. Dostupné na *internete: http://www.macroinnovation.com/How_to_ Operationalize KM.pdf.2004*

[61] APOSTOLOU, D., MENTZAS, G.: *Managing Corporate Knowledge: A Compartive Analysis of Experiences in Consulting Firms, Knowledge and Process management,* r. 6, 1999. s. 129-138. [on-line]: Dostupné na internete: http://imu.iccs.ntua.gr/Papers/J27-KPM.pdf

[62] WIIGA, K.: *Supporting Knowledge Management.* A Slection of Methods and Techniques, Expert Systems with Applications, r. 13, s. 15-27, 1997.

[63] GALLUPE, B.: Knowledge Management Systems: Surveying the Landscape. In: *International Journal of Management Rewievs*, roč. 3, 2001, č.1, s. 61 – 77.

[64] MESÁROŠ, P.: *Systém manažmentu znalostí – postup implementácie.* eFOCUS 1/2008. Dostupné na internete: http://www.efocus.sk/images/archiv/file_1128_1.pdf

[65] JIRÁSKOVÁ, S.: *Možnosti využitia systému Lessons Learned pri budovaní znalostnej organizácie.* Economics and management. P.3-2011. Brno : UO, 2011. s. 37-43. ISSN 1802-3975.

[66] NIŽŇANSKÝ, J.: Získavanie poznatkov a využívanie skúseností (Lessons Learned – LL) v OS SR. In: *Vojenská história*, roč. 15, 2011, č. 2. s. 151-158. ISSN 1335-3314.

[67] PETRUFOVÁ, M. a kol.: *Záverečná správa z riešenia vedeckého projektu „Možnosti modelovania správania sa jednotlivcov a davu v krízových situáciách“.* ŠPP 852_08-RO02_RU21-240.

[68] NEKORANEC, J., PETRUFOVÁ, M.: *Súčasný stav a perspektívy potrieb ľudských zdrojov v OS SR.* TU A. Dubčeka, Trenčín, 2012. Vedecký časopis „Sociálne -ekonomická revue“ č. 3/2012, s.97. ISSN – 1336 -3727.

[69] *Dostupné na internete: http://www.gdrc.org/kmgmt/lotuskm.pdf)*

[70] *Dostupné na internete: http://www.providersedge.com/docs/km_articles/what_is_knowledge_management.pdf)*

[71] *Dostupné na internete: http://sk.wikipedia.org/wiki/znalosť*

[72] *Dostupné na internete: http://APQC 2003*

[73] *Dostupné na internete: http://ako.ahp.us.army.mil/*

[74] *Welcome to NATO´s Joint Analysis Lassons Learned Centre. [on line], 2010. [Cit. 2010-09-10]* Dostupné na internete: <http://www.jallc.nato.int/>

[75] *Celebrating 25 years of uninterrupting support to the Warfighter. [on line], 2010. [Cit. 2010-09-10]* Dostupné na internete: http://usacac.army.mil/cac2/call/docs/25year/25year.asp

[76] *Army Knowledge Online (AKO). 2011.* Dostupné na internete: http://ako.ahp.us.army.mil

[77] *Defence Knowledge Online (DKO), 2010.* Dostupné na internete: http://www.us.army.mil

[78] *Joint Knowledge Online (JKO), 2011.* Dostupné na internete: http://jko.jfcom.mil

[79] *Defense Connet Online (DCO), 2010. Dostupné na internete: https://www.dco.dod.mil*

[80] *OdADPaŠ-44-22/2008: Smernica náčelníka Generálneho štábu OS SR na uplatňovanie procesov v oblasti získavania poznatkov a využívania skúseností (Lessons Learned). Bratislava : GŠ OS SR, 2008. 22 s.*

[81] *OdADPaŠ-44-22/2008: Smernica náčelníka Generálneho štábu OS SR na uplatňovanie procesov v oblasti získavania poznatkov a využívania skúseností (Lessons Learned). Bratislava : GŠ OS SR, 2011. 22 s.*

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV A TABULIEK

Obrázky

Obrázok 1 Vedomostná pyramída 20
Obrázok 2 Úroveň formy poznania 21
Obrázok 3 Kategorizácia znalostí podľa psychológie poznatky 26
Obrázok 4 Explicitné a implicitné vedomosti 27
Obrázok 5 Model zavádzania manažmentu znalostí 30
Obrázok 6 Transformačná základňa znalostí 31
Obrázok 7 Proces konverzie 35
Obrázok 8 Model POS 36
Obrázok 9 Prínosy zo zavedenia manažmentu poznatkov 44
Obrázok 10 Štruktúra príbehu 45
Obrázok 11 Podpora znalostných procesov znalostnými komunitami 53
Obrázok 12 Manažérske roly 59
Obrázok 13 Manažér tímu a jeho roly 60
Obrázok 14 Základné prvky manažmentu poznatkov 64
Obrázok 15 Organizácia založená na znalostiach 65
Obrázok 16 Komponenty znalostnej organizácie 77
Obrázok 17 Prelínanie organizácií 94
Obrázok 18 Proces riadenia poznatkov 101
Obrázok 19 Prínosy zo zavedenia manažmentu poznatkov 102
Obrázok 20 Poznatková pyramída 112
Obrázok 21 Hierarchické prepojenie rôznych úrovní poznatkov v organizácii 115
Obrázok 22 Komponenty manažmentu poznatkov 170
Obrázok 23 Model databázy poznatkov 201
Obrázok 24 Metodologická pyramída 202
Obrázok 25 Metodika APQC – Road Map 205
Obrázok 26 Metodika K-Stream™ 206
Obrázok 27 Cyklus, fáze a činnosti metodiky KM-Beat-It 210
Obrázok 28 Postup implementácie KM-Beat-It 211

Obrázok 29 Metodika KM-Beat-It 216
Obrázok 30 Činnosti metodiky KM-Beat-It 217

Grafy

Graf 1 Pohlavie respondentov 137
Graf 2 Vek respondentov 138
Graf 3 Pôsobenie respondentov 139
Graf 4 Charakteristika pojmu poznatky 140
Graf 5 Pojem manažment poznatkov 142
Graf 6 Čo súvisí s problematikou manažmentu poznatkov 144
Graf 7 Kľúčová zložka manažmentu poznatkov 145
Graf 8 Typológia poznatkov 147
Graf 9 Výmena a odovzdávanie poznatkov 148
Graf 10 Najvýznamnejšie aktívum v organizácii 150
Graf 11 Úroveň výmeny informácií, poznatkov 151
Graf 12 Získavanie poznatkov pri vykonávaní práce 153
Graf 13 Motivácia k zdieľaniu poznatkov 154
Graf 14 Opodstatnenosť učiaceho prostredia k získavaniu nových poznatkov 156
Graf 15 Spôsob výmeny poznatkov a šírenia poznatkov 157
Graf 16 Možnosti a formy vzdelávania 158
Graf 17 Motivácia k zvyšovaniu poznatkov 159
Graf 18 Nástroje tacitných poznatkov k zdieľaniu poznatkov 161
Graf 19 Orientácia organizácie 162
Graf 20 Databáza poznatkov 163

Tabuľky

Tabuľka 1 Kategorizácia poznatkov 24
Tabuľka 2 Delenie aktív 32
Tabuľka 3 Vývojové stupne 71
Tabuľka 4 Porovnávanie kodifikačnej a personalizačnej stratégie organizácie 87
Tabuľka 5 Príklady praktík 118
Tabuľka 6 Techniky a nástroje manažmentu poznatkov 120

SKRATKY

AOS	– *Akadémia ozbrojených síl*
APQC	– *American Productivity and Quality Centre*
CBKS	– *model výmeny a odovzdávania poznatkov, založený na organizačnej kultúre (Culture Based Knowledge Shariong)*
CRM	– *Customers Relatoinship Management*
CVM	– *Customers Value Management*
CoI	– *komunity spoločného záujmu*
CoP	– *komunity spoločných skúseností*
CKO	– *manažér poznatkov*
CMS	– *Capability Management Systems*
GROW	– *cieľ, realita, príležitosť a vôľa*
DAN	– *Digital Asset Management*
IKT	– *informačné a komunikačné technológie*
IS/IT	– *informačné systémy/informačné technológie*
IQ	– *inteligencia*
EQ	– *emocionálna inteligencia*
EFFAS	– *Európskou federáciou finančno-analytických spoločností (The European Federation of Financial Analysts Societies)*
EDMS	– *Eletronic Document Management Systems*
KM	– *Knowledge management*
LCR	– *Leading Customers Relatoinship*
LCM	– *Learning Content Management*
LI	– *identifikované poznatky*
LL	– *skúsenosti leassons learned*
NEC	– *Network Enabled Capability*
OS SR	– *Ozbrojené sily Slovenskej republiky*
ODBC	– *Open Databáza Connectivity*
PERT	– *Program Evaluation and Review Technique*
Projekt MP	– *projekt manažmentu poznatkov*
POS	– *model POS – pripravenosť, ochota a schopnosť*
SECI	– *proces konverzie (socializácia, externalizácia, kombinácia a internalizácia)*
SZP	– *systém manažmentu poznatkov*
SQL	– *Structured Query Language*
Vel.PS	– *veliteľstvo pozemných síl*
VSVaP	– *veliteľstvo síl výcviku a podpory*
VVzS	– *veliteľstvo vzdušných síl*
WCM	– *Web Content Management*

PRÍLOHY

Príloha 1

Zložky a prvky intelektuálneho kapitálu

Zdroj/Autor	**Zaradenie intelektuálneho kapitálu**	**Zložky intelektuálneho kapitálu**	**Kľúčové prvky intelektuálneho kapitálu**
OECD (1999)	znalostné aktíva	kapitál: organizačný ľudský	ľudské zdroje chránené riešenia siete vzťahov
EFFAS (2001)	nevyjadrené	zručnosti softvér veda a výskum inovácie značky a patenty stratégie, procesy vzťahy s dodávateľmi a so zákazníkmi	zručnosti a znalosti zamestnancov a manažmentu chránené riešenia stratégie procesy úroveň vzťahov
Edvinsson a Malone (1997)	nehmotné aktíva	kapitál: zákaznícky/trhový procesný ľudský inovačný a rozvojový	znalosti zručnosti múdrosť skúsenosti kreatívnosť kultúra filozofia
Ross (1998)	trhová hodnota	kapitál: ľudský štrukturálny trhový organizačný procesný inovačný a rozvojový intelektuálne vlastníctvo nehmotné aktíva	nevymedzené
Malhotra (2004)	nehmotné aktíva	kapitál: zákaznícky organizačný procesný inovačný rozvojový	spokojnosť zákazníkov obchodné vzťahy stabilita procesov kvalita komunikácie náklady na vedu a výskum zlepšenia inovácie počet nových výrobkov
Brooking (1998)	neuchopiteľné aktíva	aktíva: trhové intelektuálne infraštruktúrne ľudské	Ľudia náklady na vzdelávania spokojnosť zamestnancov lojalita zamestnancov kvalita zamestnávateľa
Greene (1996)	aktíva	spracované informácie a znalosti	informácie znalosti
Sveiby (1997)	nezaradené	kapitál: zákaznícky individuálny štrukturálny	Know-how

English (2006)	Intelektuálny -ľudský kapitál	kapitál: intelektuálne aktíva intelektuálny majetok	znalosti skúsenosti tvorivosť zlepšovacie návrhy vynálezy metodické postupy patenty ochranné známky obchodná značka
Mládková (2004)	skryté hodnoty organizácie	kapitál: ľudský štruktúrny zákaznícky organizačný	znalosti schopnosti zručnosti prístup k práci motivácia
Patarák (2008)	neuchopiteľné aktíva	znalostné štruktúry: externé interné	ľudia databázy
Gilad (1996)	intelektuálny kapitál - *competitive intelligence*	informácie a znalosti o prítomnosti a budúcnosti interného a externého prostredia a činiteľov	informácie znalosti
Liptáková (2008)	nevymedzené	kapitál: ľudský	schopnosti vedomosti návyky motivácie energie

Príloha 2

Výhody a nevýhody metodík zavádzania znalostného manažmentu [11]

Výhody	Nevýhody
Nezávislosť metodiky na hospodárskom odvetví	Zameranie metodiky na určitú oblasť aktivít – vývoj nových produktov
Vyváženosť jednotlivých perspektív	Silná orientácia na IKT (spojenie najmä s technologickými riešeniami)
Existencia pozornosti venovaná organizačnej kultúre	Vytvorenie tímu až v priebehu procesu zavádzania
Využitie procesnej orientácie	Vytvorenie znalostnej stratégie a až následná analýza súčasného stavu
Vnímanie ekonomických aspektov (realizované investície, snaha o minimalizáciu nákladov, a pod.)	Spoliehanie sa na pilotný projekt – následný záujem založený na dosiahnutých úspechoch
Tvorba metodiky na základe najlepšej skúsenosti	Snaha pracovať so znalosťami, nie však so znalostnými aktívami
Lepšie využitie možnosti klasifikácie a dimenzie znalosti a znalostných zdrojov pri analýze súčasného stavu	Opakovanie iba konečných fáz metodiky (úvodné fázy sú realizované iba raz)
Variabilita metodiky, to znamená možnosť jej drobnej úpravy na základe potrieb organizácie	Definícia budúcich aktivít bez realizácie analýzy súčasného stavu
Pozornosť venovaná ľudskému faktoru pri zavádzaní	
Vytvorenie vlastného postupu pre realizáciu pilotného projektu v prípade jeho využitia	
Zdôraznenie kontinuity a nikdy nekončiacej práce v rámci organizácie	

Príloha 3

Vreckový šlabikár *lídra*

Lessons Learned

Zdroj: Hájeková, A., Kostrec, B.: Vreckový šlabikár lídra, máj 2013, Oddelenia analýz a doktrín OdVCD ŠbO GŠ OS SR.
Dostupné na internete:
http:// http://web.gs.mil.sk/sbo/ovcad/oad/lider/
Vreckov%20labikr%20ldra/Forms/AllItems.aspx

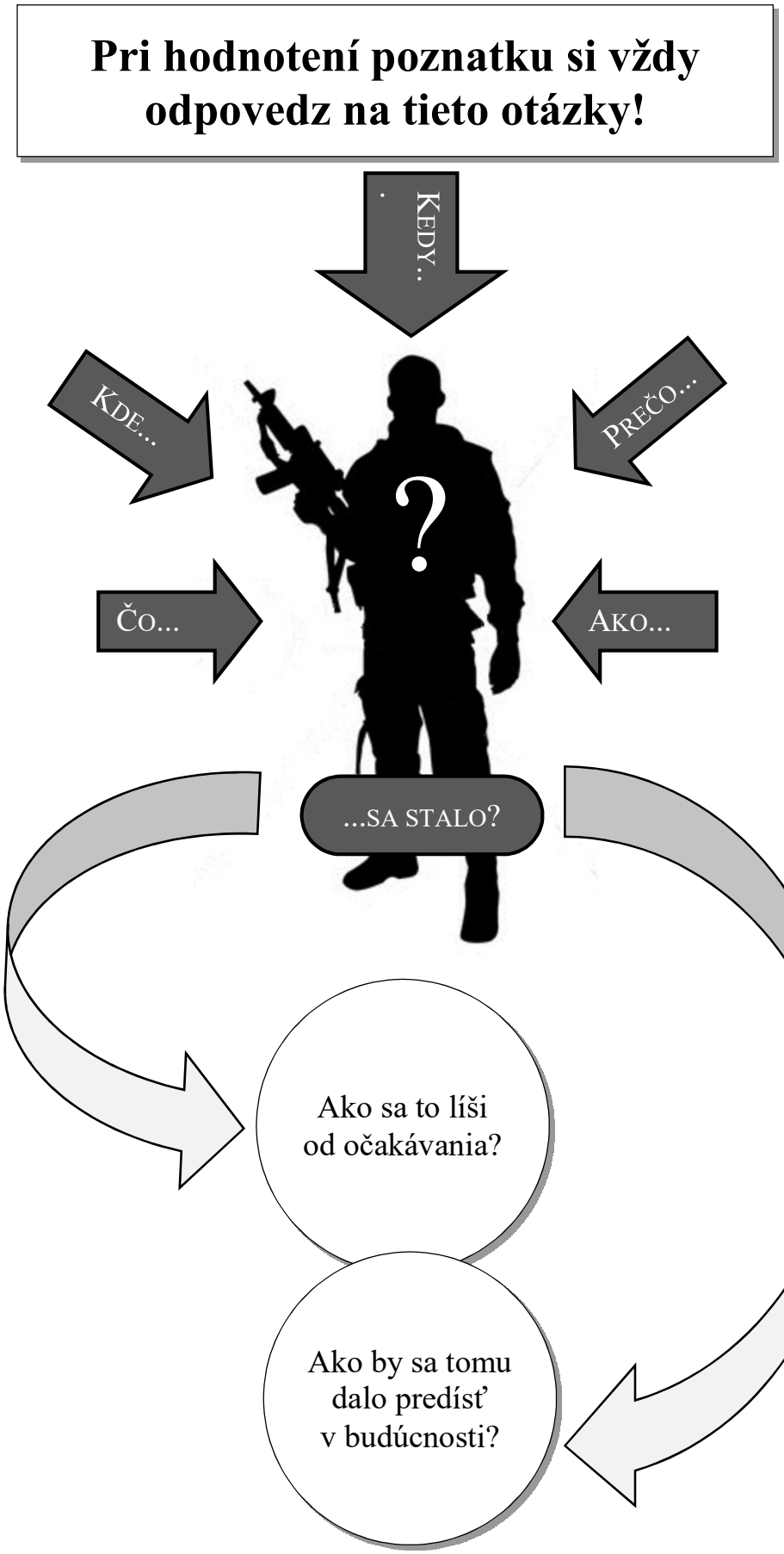
LL

*Cieľom procesu **Lessons Learned** je zhromažďovanie poznatkov, ich identifikácia a zovšeobecňovanie skúseností s pozitívnym alebo negatívnym dopadom na činnosť zložiek OS SR za účelom prijatia opatrení na odstránenie chýb a zlepšenie podmienok v budúcnosti.*

POZNATOK

*Základom celého procesu Lessons Learned je **poznatok**. Pri každej aktivite je očakávaný výsledok alebo výstup – ak sa očakávania nenaplnia alebo sú naopak prekročené, je to príležitosť poučiť sa. Všetky odchýlky od očakávaného výsledku je potrebné zdokumentovať ako poznatok z pozorovania, ktorý popisuje chronologický sled udalostí, podmienky a okolnosti sprevádzajúce tieto udalosti a ostatné podrobnosti.*

Poznatok je problém, ktorý treba riešiť, alebo pozitívna skúsenosť, ktorú treba zovšeobecniť. Poznatok musí obsahovať základné informácie s detailmi potrebnými pre ďalšiu analýzu.


Pri hodnotení poznatku si vždy odpovedz na tieto otázky!
KEDY...
KDE...
PREČO...
?
ČO...
AKO...
...SA STALO?
Ako sa to líši od očakávania?
Ako by sa tomu dalo predísť v budúcnosti?

VIEŠ, ŽE...

*…v prostredí NATO sa proces získavania a využívania poznatkov nazýva **Lessons Learned** (skratka LL)?*

*... proces LL **nenahrádza** veliteľskú zodpovednosť v oblasti kontroly, ale slúži na podporu jednotlivým stupňom velenia a riadenia?*

... získavanie poznatkov je zodpovednosťou všetkých, bez rozdielu hodnosti a funkcie? Zodpovednosťou veliteľa je zhodnotenie poznatkov a rozhodnutie, ktorý z nich je vhodný pre proces na základe kritérií a princípov LL?

... zdokumentované poznatky (formulár Hlásenie o pozorovaní) je potrebné posúdiť v čo najkratšom čase?

ZDROJE LL

- ☑ *pôsobenie v operáciách krízového manažmentu mimo územia SR (KMMÚSR)*
- ☑ *príprava do operácií KMMÚSR*
- ☑ *vzdelávacie a výcvikové aktivity*
- ☑ *národné a medzinárodné cvičenia*
- ☑ *výskum (odborné a vedecké skúmanie a pozorovanie)*
- ☑ *zahraničné aktivity*

KRITÉRIÁ LI/LL

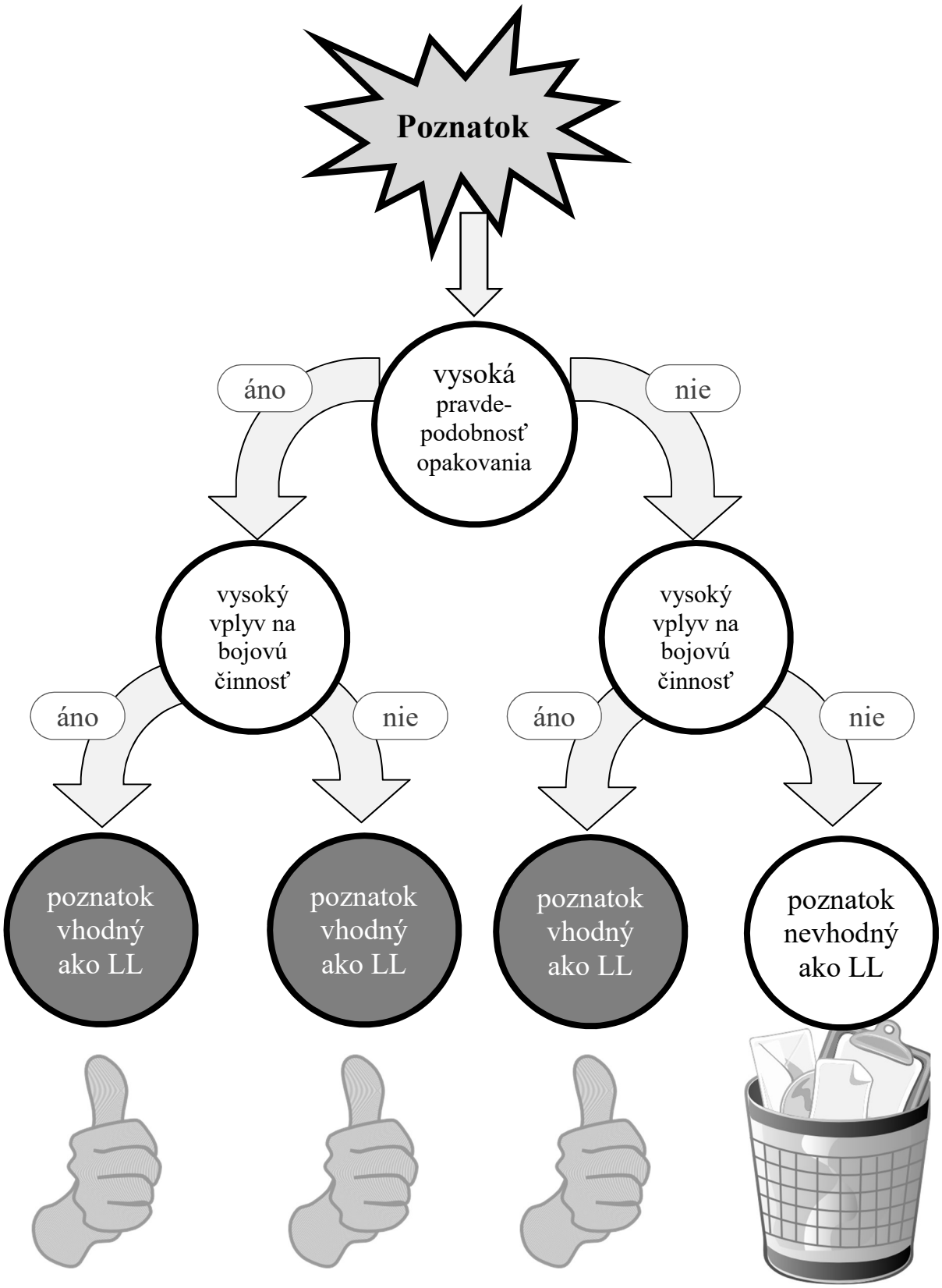
- ☑ adresnosť
- ☑ aplikovateľnosť
- ☑ dôkladnosť
- ☑ význam
- ☑ výstižnosť/stručnosť
- ☑ zrozumiteľnosť

PRINCÍPY LL

- ☑ komunikácia
- ☑ kooperácia
- ☑ koordinácia

ROZHODOVACÍ STROM

NA URČENIE VHODNOSTI POZNATKU PRE PROCES LL



ETAPY PROCESU LESSONS LEARNED

1. Iniciácia procesu

- ✓ Pozorovanie udalosti
- ✓ Získanie poznatku
- ✓ Spracovanie *Hlásenia o poznatku*

⇓

2. Procesná analýza

- ✓ Analýza nahláseného poznatku
- ✓ Pochopenie problému
- ✓ Návrh nápravnej akcie
- ✓ Návrh výkonnej zložky na riešenie

⇓

3. Lessons Identified

- ✓ Schválenie, resp. neschválenie poznatku ako LI
- ✓ Evidencia poznatku do databázy LL
- ✓ Vydanie úloh na riešenie

⇓

4. Implementácia a monitorovanie

- ✓ Realizácia nápravnej akcie
- ✓ Implementácia do praxe
- ✓ Monitorovanie navrhnutého a realizovaného riešenia

⇓

5. Potvrdenie platnosti

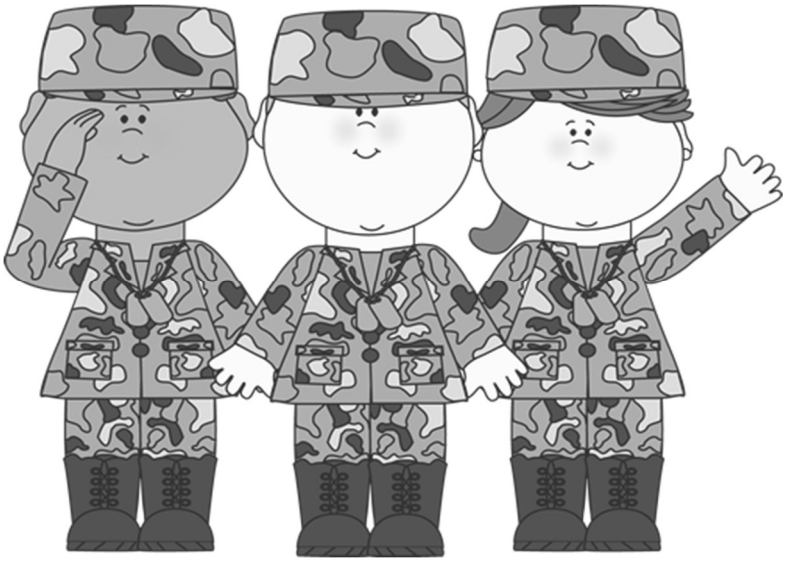
- ✓ Overenie životaschopnosti riešenia
- ✓ Potvrdenie nápravy / zlepšenia
- ✓ Možné korekcie s dosahom na nápravu / zlepšenie

6. Lessons Learned

- ✓ Zovšeobecnenie skúsenosti
- ✓ Priznanie statusu LL zovšeobecnenej skúsenosti

7. Zdieľanie

- ✓ Využívanie databázy LL na vyhľadávanie, porovnávanie a využívanie v nej existujúcich záznamov pri riešení ďalších poznatkov



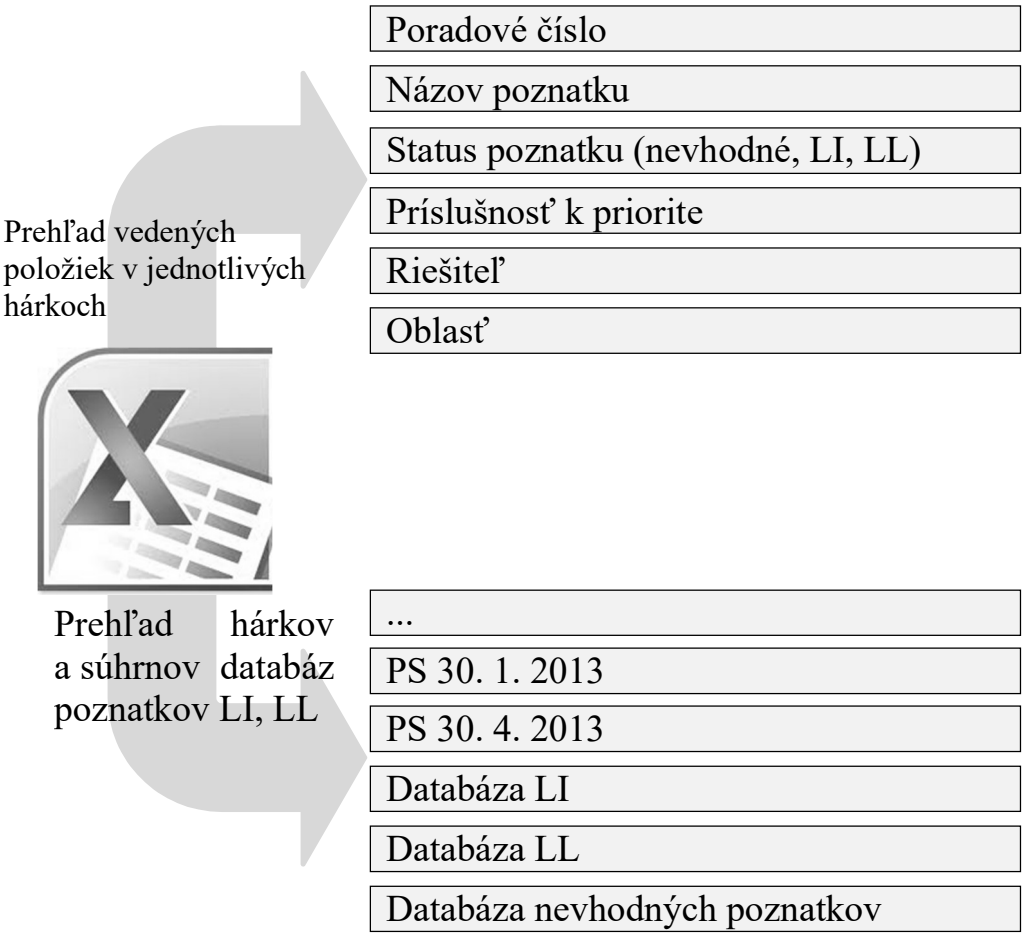
DATABÁZA LL OS SR

Adresa URL lokality:
http://web.gs.mil.sk/sbo/ovcad/oad/ll/Databza%20poznatkov%20LL/Forms/AllItems.aspx

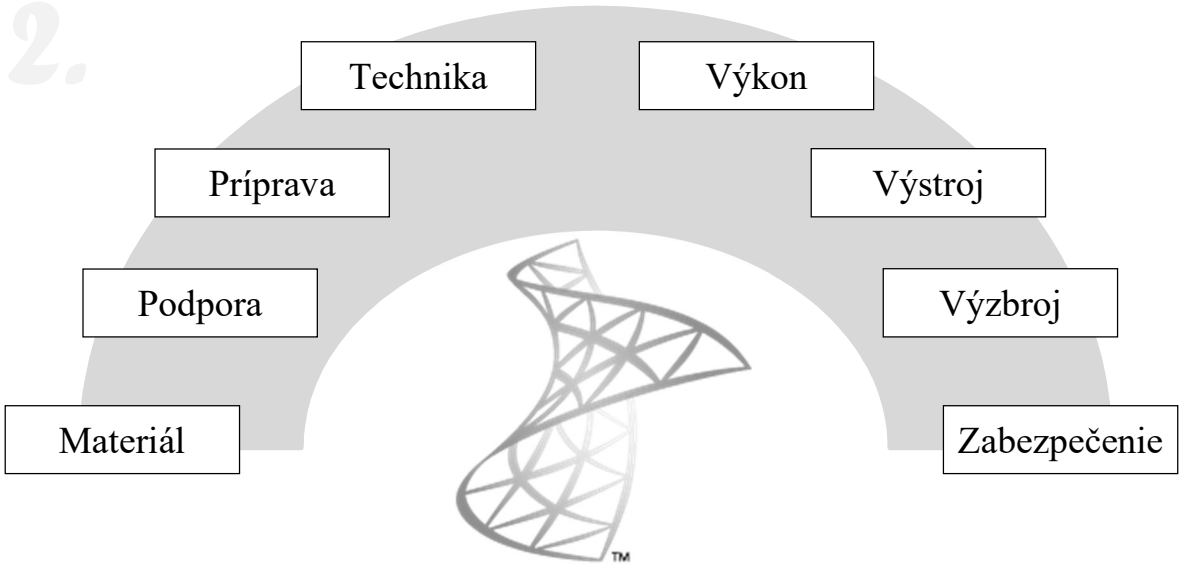
Princípy funkcionality:

A. Realizovaná v prostredí MS SharePoint 2010.

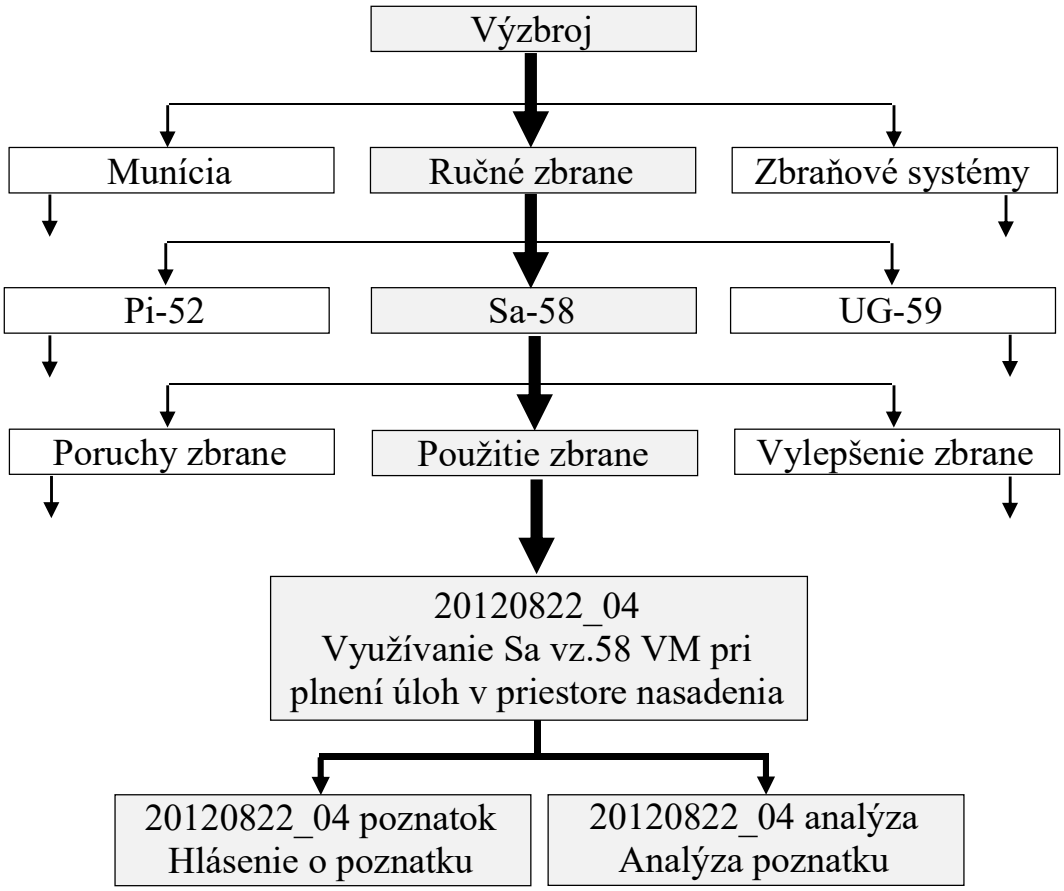
B. Rozdelená do dvoch častí:
1. súbor v MS EXCEL, ktorý tvorí prehľad všetkých riešených poznatkov (nevhodné ako LL, klasifikované ako LI, resp. LL) zoradený do jednotlivých hárkov podľa dátumu konania rokovania PS LL GŠ OS SR,
2. adresárová štruktúra s prvotne definovanými kľúčovými oblasťami s postupným spresňovaním konkrétnych podoblastí a prístupom ku kompletnej dokumentácii ku každému riešenému poznatku.



Prvotne definované kľúčové oblasti v databáze LL OS SR



Príklad časti adresárovej štruktúry databázy LL OS SR



FORMULÁR HLÁSENIA O POZOROVANÍ A ZÁSADY JEHO VYPĹŇANIA

HLÁSENIE
o
POZOROVANÍ
(IDENTIFIKOVANEJ SKÚSENOSTI, PONAUČENÍ ZO SKÚSENOSTI)

ZLOŽKA:	
Označenie:	Dátum:
Číslo:	Aktualizované dňa:
Bod:	Stupeň utajenia:

1. Názov (pomenovanie udalosti):

2. Zistenie (pozorovanie; postreh):

3. Opis (udalosti; zistenia; pozorovania a pod.):

4. Záver (y):

5. Odporúčanie (a):

6. Výkonná zložka:

7. Navrhovaná (očakávaná) doba splnenia:

8. Poznámky (komentár):

9. Zoznam príloh:

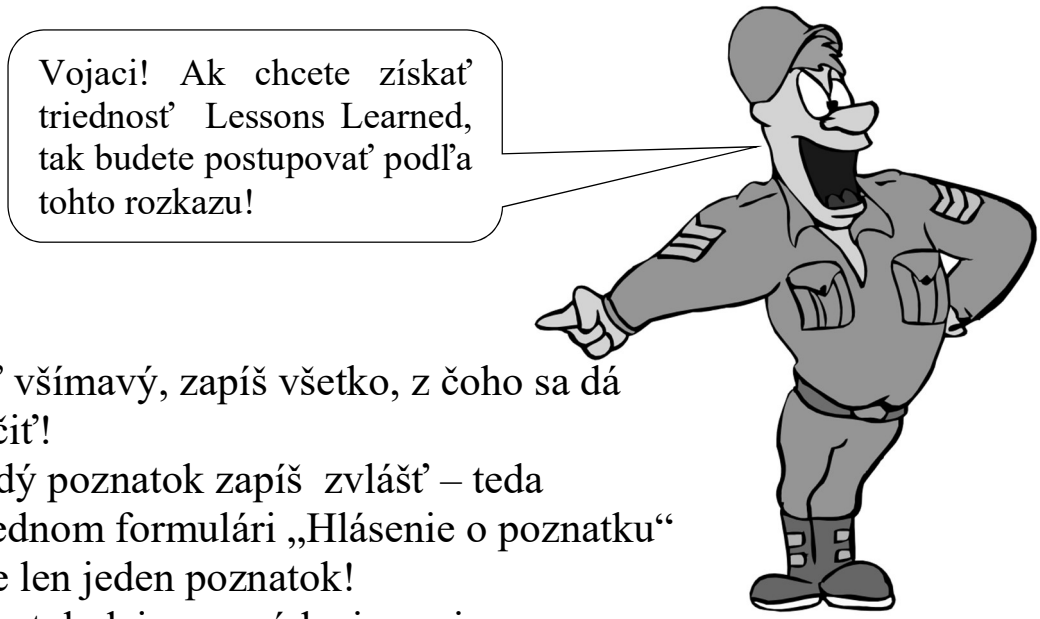
Spracoval:

Meno:	Hodnosť:	Funkcia:
Telefón:	Fax:	E-mail:
Iný prostriedok spojenia:	Adresa:	Nadriadené veliteľstvo:

V..... dňa.....

Podpis

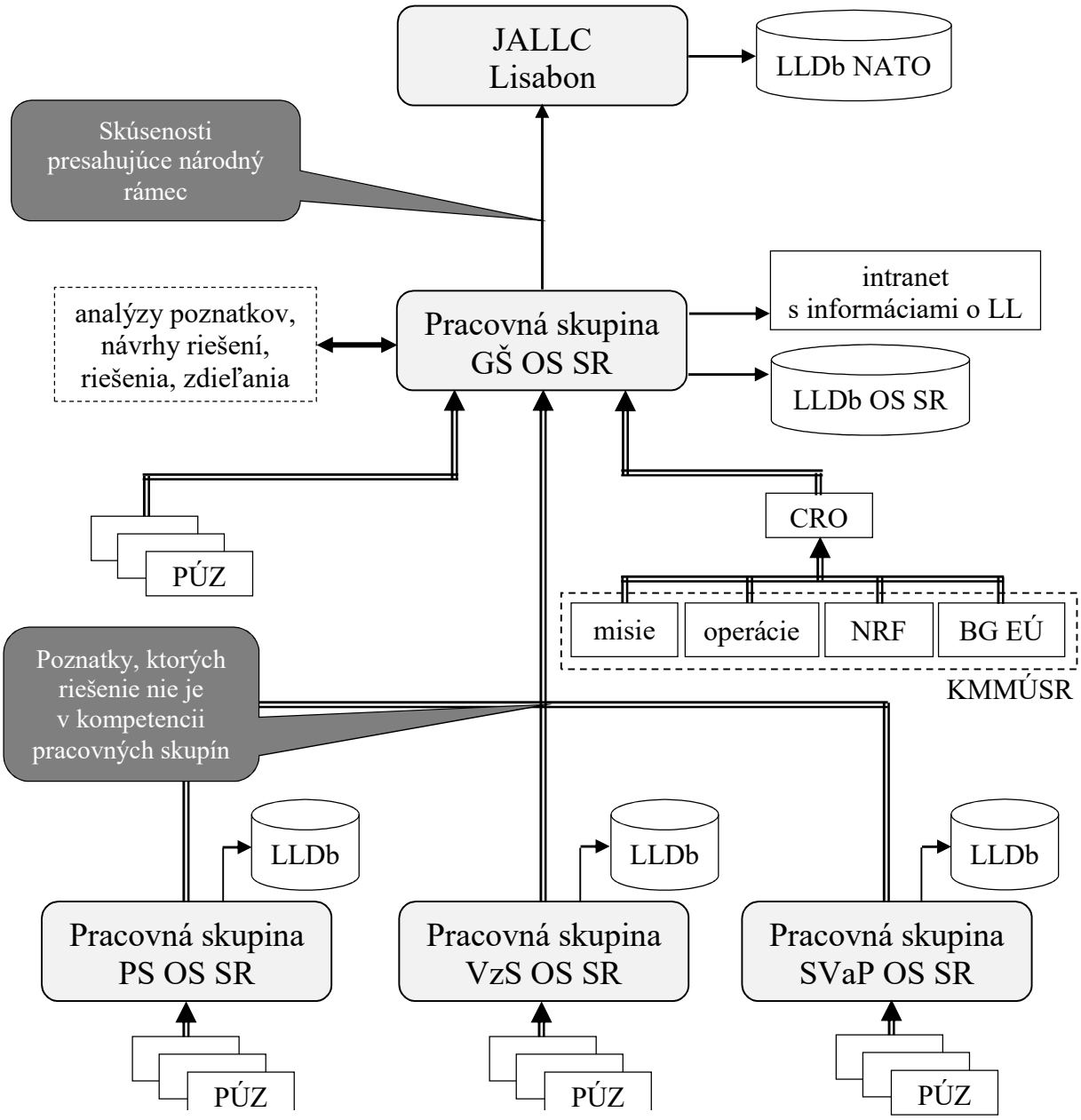
POPISY	PRÍKLADY
1. Názov – krátky a výstižný popis poznatku, pod týmto názvom bude uvedený v databáze. Preto nie je vhodný názov všeobecný, ako napríklad: „Nedostatočný výcvik“ alebo „Organizačná štruktúra“, podľa ktorého sa nebude dať nájsť poznatok v databáze.	*Účinnosť osobných ochranných prostriedkov*
2. Zistenie – stručný a výstižný opis problému, čo sa presne stalo, kde je problém.	*Niektorí vojaci prestali dôverovať osobným ochranným prostriedkom a prestali ich nosiť.*
3. Opis – diskusia začína opisom situácie, očakávaným výstupom, a pod., nasleduje popis pozorovania, odpoveď na otázky čo, kde, kedy, ako a prečo sa stalo, zdôvodnenie, ako prekáža problém pri plnení úloh, prípadne krátka analýza, ktorá vedie k identifikácii možných príčin problému, zlyhania. Opis má poskytovať logický sled od zistenia k záveru.	*Pri rozhovore s vojakmi vyšlo najavo, že o osobných ochranných prostriedkoch sa rozšírila informácia, že nie sú účinné. Niektorí vojaci sami testovali časti osobnej ochrany ako helmy a štíty – zapálili ich a tieto sa poškodili. Toto považovali za dôkaz neefektívnosti týchto prostriedkov.* *Avšak vojaci si neuvedomovali, že štíty fungujú len spolu s vestou a iba ako komplet spĺňajú ochrannú funkciu. V konečnom dôsledku sa zistilo, že vojaci nemajú dostatočné informácie o stupňoch ochrany vybavenia a o tom, ako celý ochranný systém funguje.*
4. Záver – súhrnný opis zistení príčin problému.	*Nedostatok informácií o fungovaní osobných ochranných prostriedkov viedol vojakov k experimentom so štítom a k vyvodeniu nesprávnych záverov o fungovaní súpravy.*
5. Odporúčanie – indikuje čo by malo byť urobené, aby bol problém vyriešený, návrh nápravného opatrenia.	*Vykonať poučenie vojakov o funkčnosti osobných ochranných prostriedkov a spôsobe ich použitia. Poučenie v mieste operácie vykonať okamžite.*
6. Výkonná zložka – návrh zložky, ktorá bude zodpovedná za ďalšiu, hlbšiu analýzu a za vykonanie nápravnej akcie.	
7. Navrhovaná (očakávaná) doba splnenia	
8. Poznámky – doplňujúce poznámky.	
9. Zoznam príloh	
10. Spracoval – kontakt na spracovateľa, s ktorým je možné prípadné nejasnosti prediskutovať.	



1. Buď všímavý, zapíš všetko, z čoho sa dá poučiť!
2. Každý poznatok zapíš zvlášť – teda na jednom formulári „Hlásenie o poznatku“ bude len jeden poznatok!
3. Poznatok daj na posúdenie svojmu veliteľovi!
4. Odošli formulár s poznatkom čo najrýchlejšie!
5. Sleduj databázu LL OS SR!
6. Nerieš to, čo už je raz riešené!

A pamätaj!
Poznatok nie je sťažnosť
a sťažnosť nie je poznatok!

ŠTRUKTÚRY A INFORMAČNÉ TOKY SPRACOVÁVANIA POZNATKOV V PROCESE LL



LEGENDA:

LLDb – databáza Lessons Learned

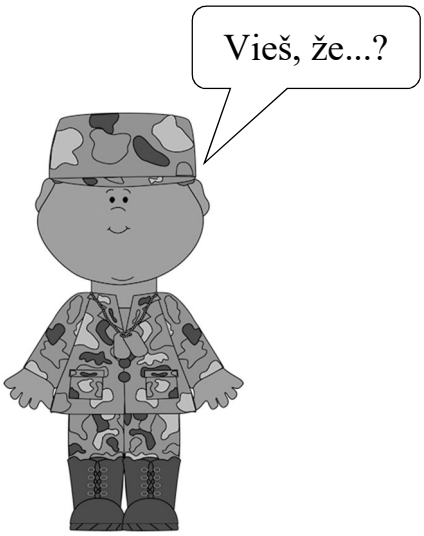
KMMÚSR – krízový manažment mimo územia SR

CRO – Centrum riadenie operácií ŠbO GŠ OS SR

PÚZ – podriadené útvary a zariadenia

⟹ – vstup poznatkov

SLOVNÍČEK POJMOV A SKRATIEK



...poznatok / pozorovanie

Je každá odchýlka od očakávaného výsledku, z ktorej je možné sa poučiť. Môže byť pozitívny alebo negatívny.

...Lessons Identified
(identifikovaný poznatok)

Je poznatok, ktorý bol analyzovaný a boli k nemu určené opatrenia na nápravu.

...Lessons Learned
(ponaučenie zo skúseností)

Je výsledok implementácie nápravných opatrení, ktoré priniesli zvýšený a kvalitnejší výkon alebo posilnili či rozšírili spôsobilosti.

Lessons Identified – LI
Lessons Learned – LL
Lessons Learned Database – LLDb

INFORMAČNÉ ZDROJE

RIADIACA DOKUMENTÁCIA, PUBLIKÁCIE

- Smernice náčelníka Generálneho štábu ozbrojených síl Slovenskej republiky o získavaní poznatkov a využívaní skúseností, 2011
- Bi-Strategic Command Directive (Bi-SCD) 80-6 Lessons Learned, 2011
- The NATO Lesons Learned Handbook, Second Edition, 2011
- NATO Lessons Learned Policy, 2011

INTRANET A INTERNET

- Intranet Lessons Learned OS SR:
  http://web.gs.mil.sk/sbo/ovcad/oad/ll/SitePages/Domov.aspx
- Databáza Lessons Learned OS SR:
  http://web.gs.mil.sk/sbo/ovcad/oad/ll/Databza%20poznatkov%20LL/Forms/AllItems.aspx
- Internetová stránka JALLC Lisabon:
  http://www.jallc.nato.int/
- NATO Lessons Learned Portal:
  https://nllp.jallc.nato.int/Pages/default.aspx
- NATO Lessons Learned Database:
  https://lldb.jallc.nato.int/lldb/

Príloha 4

Prípadová štúdia – rokovanie pracovnej skupiny PS LL

Na príklade rokovania pracovnej skupiny poukazujeme, akým spôsobom sa v súčasnosti rieši problematika Lessons Learned v podmienkach OS SR. Jej hlavným úsilím je analyzovať identifikované poznatky (LI), zovšeobecňovať skúsenosti (LL) s pozitívnym alebo negatívnym dopadom na činnosť zložiek OS SR, za účelom prijatia opatrení na odstránenie chýb a zlepšenie podmienok v budúcnosti.

Na rokovaní pracovnej skupiny sa jednotlivé „formuláre hlásenia poznatkov“ vyhodnocujú ako vhodné poznatky alebo nevhodné poznatky. Po schválení poznatku pracovnou skupinou Lessons Learned (PS LL) a vydaní úloh nasleduje realizácia prijatých opatrení, ktorá spočíva v plnení vydaných úloh a nápravných opatrení výkonnou zložkou. Táto zodpovedá za vypracovanie plánu nápravného opatrenia. Veľmi dobrým riešením je stanovenie niekoľkých medzníkov v procese nápravy. Na základe sledovania týchto medzníkov je možné merať úspešnosť realizácie plánu nápravného opatrenia. Monitoring nadriadeným stupňom sleduje stav realizovaného nápravného opatrenia a informuje pracovnú skupinu Lessons Learned o jeho priebehu. Overovaním účinnosti vykonaných opatrení sa zisťuje, či zrealizované nápravné opatrenie je správnym riešením pôvodného problému, ktorý bol zistený. Potvrdenie správnosti nápravných opatrení je potrebné pre zhodnotenie účinnosti vykonaných opatrení vzhľadom na odstránenie zistených nedostatkov. Overenie môže vyžadovať dodatočné analýzy, či opatrenia priniesli požadovaný výsledok alebo či je potrebné vrátiť identifikovaný poznatok naspäť do procesu analýzy. [65]

V prípade, že všetky nápravné opatrenia sa vykonali a osvedčili, sa identifikované poznatky (LI – Lessons Identified) stávajú ponaučením zo skúseností (LL – Lessons Learned) a sú zahrnuté do databázy poznatkov. Podľa charakteru a vzťahu zovšeobecneného poznatku je ho možné využiť v rámci celých Ozbrojených síl SR alebo len v podmienkach úzko špecializovaných jednotiek. Je dôležité, aby získané skúsenosti boli čo najrýchlejšie zapracované do vnútorných predpisov a vojenských doktrín.

Hodnota procesu Lessons Learned nadobúda svoj význam len vtedy, keď informácie vytvorené týmto procesom sú kedykoľvek prístupné osobám, ktoré ich potrebujú. Postupy zdieľania informácií v prostredí OS SR sú nasledovné:

1. Nová informácia je aktívne rozoslaná.
2. Nová informácia sa umiestni na intranetovú stránku OS SR.
3. S novou informáciou budú oboznámení členovia pracovnej skupiny Lessons Learned Generálneho štábu OS SR na pravidelnom zasadaní.
4. Informácia je zaradená do verejne prístupného súboru poznatkov (databázy).
5. Informácia je na základe odporúčania spracovateľa poskytnutá do databázy NATO alebo EÚ. (Smernice náčelníka GŠ OS SR o získavaní poznatkov a využívaní skúseností. ŠbO-179-4/2011-OAD.)

Dňa 30. januára 2014 sa uskutočnilo rokovanie pracovnej skupiny pre oblasť Lessons Learned (ďalej len „PS LL“).

Pracovné rokovanie otvoril genmjr. Ing. Pavel MACKO, CSc. Zdôraznil, že celý systém Lessons Learned slúži na zabezpečenie cieľového stavu ozbrojených síl. Výstup z tohto zamestnania by mal iniciovať oblasti vzdelávania, individuálneho výcviku a kolektívneho výcviku.

POZNATOK Z OPERÁCIE UNFICYP

Predeployment training do operácie UNFICYP

Veliteľ SLOVCON identifikoval poznatok, v ktorom poukázal na problém, že rotačný týždeň nie je dostatočne dlhý na zoznámenie nástupcov so všetkými dokumentmi a súvislosťami medzi nimi. Nie je čas zaoberať sa národnou dokumentáciou, ktorá je platná u nás v súvislosti s medzinárodnou dokumentáciou.

Analýza poznatku (kpt. Jozef Zreľák, VVzS):

- Krátky rotačný týždeň na zoznámenie sa so všetkými dokumentmi.
- Paralelný súbeh UN a národnej dokumentácie alebo SOP dáva priestor na odlišný pohľad na plnenie konkrétnej úlohy.

Navrhované opatrenia: Súčasným veliteľom v misii boli vydané úlohy spracovať zoznam dokumentácie (UN a SK), ktorá je potrebná na zvládnutie konkrétnej pozície v misii, ako aj harmonogram činnosti počas rotačného týždňa. Na základe dodanej dokumentácie, bude tento nový poznatok zapracovaný do národného výcviku a sprístupnený formou manuálu pre každú kľúčovú funkciu s obsahom požadovanej dokumentácie počas spoločného a odborného výcviku u plrb Nitra pripravujúcej sa jednotky UNFICYP - rotácia september 2014. Táto dokumentácia bude taktiež poskytnutá na

zapracovanie pre VJVM Martin (SVaP). Rotujúci kľúčový personál tak bude mať k dispozícii všetky potrebné a dôležité dokumenty už pred vycestovaním. Táto dokumentácia sa musí periodicky obnovovať s každou rotáciou.

Navrhovaná výkonná zložka: SCKM v súčinnosti s VVzS.

Termín vykonania opatrení: čo najskôr.

Záver za pracovnú skupinu: Poznatok ***JE VHODNÝ*** na zaradenie do databázy ako **LI.** Zabezpečiť zapracovanie požadovanej dokumentácie pre kľúčový personál do národného výcviku na základe podkladov z priestoru operácie. Zefektívniť štúdium dokumentácie v príprave tak, aby týždeň na prevzatie funkcií bol dostatočný. Zabezpečiť kontakt s priestorom a so striedajúcim personálom pred vyslaním.

POZNATOK Z MISIE UNTSO

Príprava príslušníkov OS SR pred nasadením do misie UNTSO

V získanom poznatku operačný dôstojník LOC uvádza, že na záver týždňovej sústredenej prípravy pred odoslaním na jednotlivé miesta pôsobísk v misii UNTSO je povinnosť úspešne vykonať test ASITF, pričom sa predpokladá, že vyslaný dôstojník absolvoval test BSITF v domovskej krajine.

Analýza poznatku (pplk. Kisel, VJVM): Kurz Basic Security In The Field (BSITF) je možné zaradiť ako doplnkovú formu výcviku v rámci rezidenčného výcviku vojenských pozorovateľov vo Výcvikovej jednotke vojenských misií, a to po absolvovaní teoretickej prípravy. Kurz je tiež možné absolvovať z ktoréhokoľvek miesta na Zemi s internetovým pripojením. Úspešné absolvovanie kurzu sa dokladá certifikátom.

Navrhované opatrenia: Do administratívneho rozkazu na výber a zaradenie príslušníkov OS SR na prípravu vojenských pozorovateľov misie UNTSO zapracovať požiadavku, aby nominovaní príslušníci na prípravu do uvedenej misie mali absolvovaný kurz (Basic Security In The Field – BSITF) dištančnou formou pred výberom (nástupom do výcviku vo VJVM Martin). Doložiť certifikát pri výbere.

Prostredníctvom SCKM zabezpečiť dodatočné absolvovanie uvedeného kurzu PrV, ktorí už absolvovali výcvik vo VJVM a budú vyslaní do uvedenej pozorovateľskej misie v roku 2014.

Navrhovaná výkonná zložka: SCKM GŠ OS SR.

Termín vykonania opatrení: Vždy pri spracovávaní administratívneho rozkazu na zaradenie osôb do výcviku vojenských pozorovateľov misie UNTSO vo VJVM.

Záver za pracovnú skupinu: Poznatok **JE VHODNÝ** na zaradenie do databázy ako **LI.**

POZNATKY Z OPERÁCIE ISAF

Odborný výcvik psychológa nasadeného do operácie ISAF

Veliteľ jednotky ISAF identifikoval poznatok, v ktorom navrhuje, aby budúci psychológovia v misiách mali pred nasadením zabezpečený dostatočný výcvik a skúsenosti s riešením krízových situácií a tiež na nutnosť podieľať sa na výcviku vojakov, s ktorými budú vyslaní do miesta nasadenia.

Analýza poznatku (kpt. Koháryová, ŠbPO/OdPeM): Výcvik v krízovej intervencii, súčasťou ktorého bolo aj smútkové poradenstvo, bol realizovaný pre príslušníkov psychologickej služby OS SR v dňoch 4.-8.marca 2013 a v dňoch 22.- 26. apríla 2013. Spomínaný výcvik je plánovaný aj vo Výcvikovej smernici na rok 2014.

Možnosť oboznámiť sa s psychickým stavom vysielaných profesionálnych vojakov má vysielaný psychológ v rámci udržiavacieho výcviku v rozsahu 2 dní u klinického psychológa v ÚHL Ružomberok. Uvedenej stáže sa zúčastnil aj vyslaný psychológ rotácie jún 2013.

Navrhované opatrenia: žiadne.

Záver za pracovnú skupinu*:* Poznatok je **NEVHODNÝ** na zaradenie do databázy ako **LI.**

Zrušenie tabuľkového miesta psychológa

Zo získaného poznatku zaslaného veliteľom jednotky ISAF vyplýva potreba znovu zabezpečiť funkciu psychológa pre každú misiu.

Analýza poznatku (kpt. Koháryová, ŠbPO/OdPeM**):** Prítomnosť psychológa v operácii ISAF Afganistan je dôležitá z dôvodu posilňovania psychickej odolnosti vyslaných profesionálnych vojakov, s dôrazom na zvládanie nežiaducich emocionálnych stavov, na podporu adaptácie na nové podmienky so zameraním na prvky samoregulácie. Psychológ participuje na zvládnutí vzniknutých krízových situácií počas nasadenia, eliminuje možné sociálno-patologické javy a predkladá veliteľom opatrenia na optimalizáciu života vo vyslanej jednotke.

Navrhované opatrenia: Zaradiť psychológa do operácie ISAF Afganistan do rotácie jún 2014.

Navrhovaná výkonná zložka: SCKM.

Termín vykonania nápravných opatrení: február 2014.

Diskusia:

Záver za pracovnú skupinu: Poznatok **JE VHODNÝ** na zaradenie do databázy ako **LI** s výhradou.

Záver PS LL: Vyslanie psychológa posúdiť individuálne.

Klásť dôraz na psychologickú prípravu PrV pred vyslaním, psychológ sa bude pripravovať s jednotkou a v prípade potreby pomoci v operácii alebo požiadavky veliteľa bude vyslaný do operácie.

Vyhodnotenie rokovania a vydanie úloh
Úlohy:

- *Zápis z rokovania PS LL pred podpisom predsedom pracovnej skupiny LL zaslať na zložky na posúdenie.*
    - ***Plní:*** *OdBP ŠbSP a členovia pracovnej skupiny. LL.*
    - ***Termín****: trvale.*
- *Všetky poznatky, ktoré sa týkajú misií a operácií posúdiť SCKM pred odoslaním na analýzu.*
    - ***Plní:*** *OdBP ŠbSP v súčinnosti s SCKM.*
    - ***Termín****: trvale.*
- *Získané poznatky z každodennej praxe riešiť' na každej úrovni a na každom stupni.*
- *Pracovné skupiny prednesú na rokovaní PS LL G$ informáciu o vyriešených poznatkoch a tie poznatky, ktoré nie sú schopné vyriešiť' na svojej úrovni delegujú na úroveň GS.*
    - ***Plní:*** *Vel.PS, VSVaP, VVzS.*
    - ***Termín:*** *trvale.*
- *Pred rokovaním pracovnej skupiny LL Gh odkonzultovať' predkladané poznatky na rokovanie so všetkými zainteresovanými zložkami na horizontálnej aj vertikálnej úrovni a na záver s OdBP SbSP GS.*

Názov: **MANAŽMENT POZNATKOV V PODMIENKACH OS SR**

Vedecká monografia

Autori: Mária PETRUFOVÁ, Lubomír BELAN

Vydavateľ: Akadémia ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš
Náklad: 100 výtlačkov
Počet strán: 284
Formát: A5
Vydanie: Prvé
Tlačiareň: Tlačiareň Akadémie ozbrojených síl generála M. R. Štefánika, Demänová 393, 031 01 Liptovský Mikuláš
Grafický návrh obálky: Robert KANDRIK
Rok vydania: 2015

ISBN 978-80-8040-511-3

MANAŽMENT POZNATKOV V PODMIENKACH OZBROJENÝCH SÍL SLOVENSKEJ REPUBLIKY

doc. PhDr. Mária PETRUFOVÁ, PhD. sa narodila 1. 3. 1958 vo Veľkom Šariši. Po absolvovaní Strednej odevnej školy v Prešove začala pracovať ako majsterka OV, vedúca výchovy v Domove mládeže v Liptovskom Mikuláši a neskôr ako zástupkyňa pre VMV v SOU obchodnom v Liptovskom Mikuláši. Po absolvovaní FF UPJŠ v Prešove v odbore výchova a vzdelávanie dospelých si zvýšila svoju profiláciu rigoróznym konaním v andragogickom odbore a následne v doktorandskom štúdiu vo vednom odbore 91-63-9 teória vyučovania – odborných predmetov. Od roku 2004 je aj habilitovaná v tomto odbore. Počas viac ako 20-ročného pôsobenia vo funkcii vysokoškolskej učiteľky vyučovala najmä predmety spoločensko-vedné a humanitné: pedagogika, psychológia, didaktika, sociálna komunikácia, organizačné správanie, manažment, manažérska komunikácia, manažment ľudských zdrojov, koučing, etiketa manažéra a strategický manažment. Svoje hlavné úsilie zameriava predovšetkým na manažérsku, masmediálnu, interkulturálnu a ako aj krízovú komunikáciu. Z danej problematíky je autorkou troch vysokoškolských učebníc, jednej stredoškolskej učebnice, šiestich skrípt a učebných textov a viac ako 120-tich článkov publikovaných doma i v zahraničí.

Ing. Lubomír BELAN, PhD. sa narodil 11. 11. 1966 v Sokolove (ČR). Po absolvovaní strednej priemyselnej školy v Brne nastúpil na VVŠ PV vo Vyškove, kde vyštudoval veliteľsko-inžiniersky odbor – prevádzka systémov. Po škole pôsobil na rôznych funkciách vo vojenských útvaroch (Uherské Hradiště, Hranice na Moravě a Senica). V roku 1994 nastúpil do Vojenskej akadémie v Liptovskom Mikuláši, kde pôsobil na funkciách asistent, odborný asistent a vedúci skupiny na katedre delostrelectva. Svoju profiláciu si zvýšil v doktorandskom štúdiu vo vednom odbore 91-03-9 operačné a bojové použitie pozemného vojska. Je absolventom veliteľsko-štábneho akademického kurzu. Počas 20-ročnej praxe vo funkcii vysokoškolského učiteľa vyučoval vojenské predmety: obsluhovanie zbraňových systémov, vojenskú topografiu, metrologickú a topo-geodetickú prípravu a streľbu delostrelectva. Od roku 2004 pôsobí na katedre manažmentu, na ktorej pracuje doposiaľ. Na tejto katedre sa venuje najmä problematike manažmentu a projektovému manažmentu. Okrem týchto manažérskych disciplín svoju pozornosť zameriava aj na tímovú prácu, krízový manažment, strategický manažment a etiketu manažéra. Z uvedených problematík je autorom a spoluautorom štyroch vysokoškolských učebníc, jedenástich skrípt a učebných textov a viac ako osemdesiatich publikovaných článkov doma i v zahraničí.

ISBN 978-80-8040-511-3