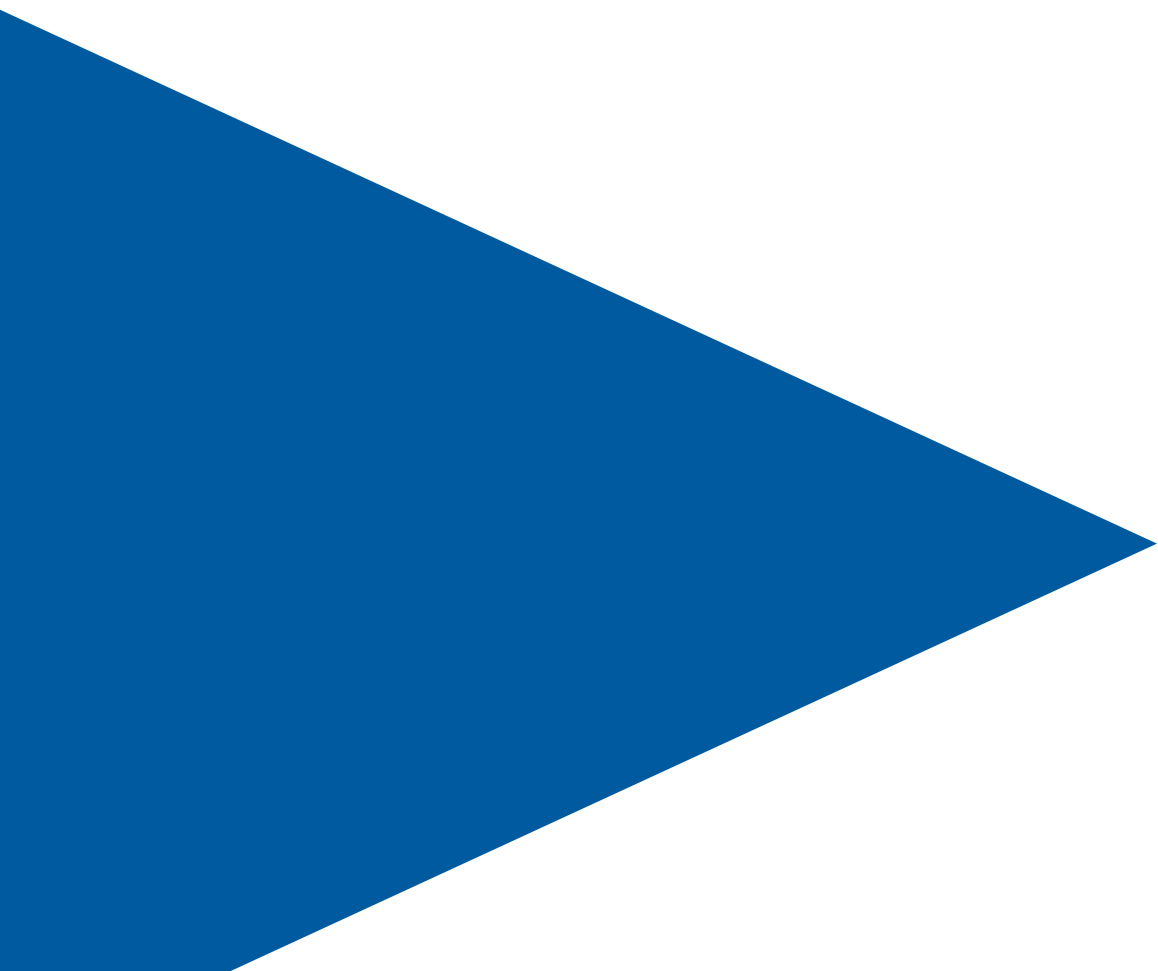


# POKLAD UKRYTÝ VO VEDOMOSTIACH

OBJAV VEDOMOSTI VO VAŠEJ FIRME



**knowME** ▶▶





# **POKLAD UKRYTÝ VO VEDOMOSTIACH**

OBJAV VEDOMOSTI VO VAŠEJ FIRME

© 2013

# VYDANIE

**Poklad ukrytý vo vedomostiach**  
**Objav vedomosti vo vašej firme**

© 2013 knowME  
Prvé vydanie, 2013

Fachhochschule des Mittelstandes (FHM)  
Ravensberger Straße 10G  
33602 Bielefeld, Nemecko

## **ZOSTAVILI**

Mag. Grit Ackermann (Chamber of Commerce and Industry Slovenia)  
Dipl.-Kffr. Marianna Gevorski (Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld)  
Prof. Bernd Seel (Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld)  
Mag. Olga Zubikova (Fachhochschule des Mittelstands, Bielefeld)

## **VYDAL**

Zväz elektrotechnického priemyslu Slovenskej republiky, Bratislava, 2013

## **GRAFICKÁ ÚPRAVA**

Michael Schiblon (untermbaum, Bielefeld)

[www.fhm-bielefeld.de](http://www.fhm-bielefeld.de)

## **VYHLÁSENIE**

Táto publikácia je vydaná v rámci projektu „Riadenie zručností a vedomostí v elektrotechnickom a strojárskom priemysle“, ktorý je spolufinancovaný Európskou komisiou.

Európska komisia nenesie žiadnu zodpovednosť za názory vyjadrené v tejto publikácii. Európska komisia nenesie žiadnu zodpovednosť za akékoľvek použitie informácií obsiahnutých v tejto publikácii.





# OBSAH

<b>ÚVOD</b>	<b>7</b>
<b>KAPITOLA 1</b>	
<b>Čo je to vedomostný manažment a ako z neho môže firma profitovať?</b>	<b>8</b>
Procesy vedomostného manažmentu - opatrenia a nástroje	13
Aký benefit môžu dosiahnuť malé a stredne veľké firmy?	18
<b>KAPITOLA 2</b>	
<b>Požiadavky na úspešnú implementáciu vedomostného manažmentu</b>	<b>20</b>
Rozhodujúci moment úspechu - firemná kultúra	21
Kritické oblasti podmieňujúce úspech – informačné technológie	22
<b>KAPITOLA 3</b>	
<b>Ako zaviesť vedomostný manažment vo firme?</b>	<b>24</b>
Všeobecný prístup	25
Praktické príklady	29
<b>KAPITOLA 4</b>	
<b>Organizovanie v rámci sektora hrá dôležitú úlohu z hľadiska prípravy</b>	<b>34</b>
<b>POZNÁMKY POD ČIAROU</b>	<b>38</b>
<b>REFERENCIE</b>	<b>38</b>





# ÚVOD

Vedomosti majú v dnešnej spoločnosti významné miesto. Efektívne využívanie "zdrojov" vedomostí je veľmi dôležité. Platí to nielen pre veľké firmy, ale rovnako aj pre malé alebo stredne veľké podniky. Cílené využívanie vedomostí predstavuje pre firmu veľkú konkurečnú výhodu.

Táto príručka sa zaoberá zásadnými otázkami s cieľom ponúknuť odpovede na nasledujúce otázky:

- ▶ Čo je vedomostný manažment a aký profit z neho môže firma získať?
- ▶ Aké požiadavky treba splniť, aby mohla firma úspešne implementovať projekt vedomostného manažmentu?
- ▶ Ako zavádzať vedomostný manažment do firmy?
- ▶ Akú rolu pritom zohrávajú partneri v rámci sektora?

Príručka má slúžiť ako pomôcka pre riadiacich pracovníkov, ponúka stručný prehľad štruktúry "vedomostného manažmentu" a poskytuje informácie o tom a dôvody prečo zaviesť spomínaný projekt v malých a stredne veľkých podnikoch.

# ČO JE TO VEDOMOSTNÝ MANAŽMENT A AKO Z TAKÉHO PROJEKTU MÔŽE FIRMA PROFITOVAŤ?

Technologický vývoj, noví hráči na trhu ako napr. Čína a India, ale tiež medzinárodná delba práce – to sú základné dôvody, prečo v súčasnosti globálna ekonomika vyzerá inak ako pred 20 rokmi. Sú to rýchlejšie tempá rastu, silnejšia a tvrdšia konkurencia. Štandardizovaná veľkovýroba sa premiestňuje tam, kde sú najnižšie výrobné náklady. Naopak, aktivity s vysokou pridanou hodnotou sa vykonávajú zasa v krajinách, kde je dostatok kvalifikovaných odborníkov. Vďaka moderným komunikačným technológiám sa vedomosti a skúsenosti stali akýmsi “spoločným vlastníctvom”. Sú k dispozícii v mnohých častiach sveta v jednom a tom istom okamihu. Schopnosť krajiny dosahovať pokrok v inováciách, ako rýchlo dokáže transformovať vedomosti do produktov a procesov, ktoré si žiada trh, sú však a aj budú vždy lokálne ohraničené. Preto kvalifikovaní pracovníci predstavujú kľúčový faktor ak hovoríme o konkurencieschopnosti konkrétnej krajiny (firmy). Vysokokvalifikovaní pracovníci sú mimoriadne dôležití najmä v stredne veľkých firmách. Tí totiž najlepšie vedia, ktoré výrobky sú hľadané na globalizovaných trhoch, aj to, ako zlepšiť výrobok či inovačný proces. Takéto pravidlo platí na lokálnom trhu, avšak stále viac začína platiť aj na zahraničných trhoch. ①



Aby firma dokázala zareagovať na rastúci konkurenčný tlak a ponúkať inovatívne produkty a služby rýchlo, pružne a efektívne, musí maximálne využívať všetky svoje zdroje - platí to aj pre zdroje vedomostí a zručností. Ide tu tak o pracovníkov, ktorí svoje vedomosti preukázali na základe dokumentov o vzdelaní, ale rovnako sem patria aj vedomosti, schopnosti a poznatky, ktoré majú ľudia vo svojich hlavách. Ak firma dokáže tieto vedomosti riadiť a efektívne využívať, vtedy sa dostaví úspešnosť firmy.

#### JE DOBRÉ VEDIET

Vedomosti označujú súbor odborných vedomostí a zručností, ktoré ľudia používajú na riešenie problémov.

(Probst et al. 2006, s. 22)

Takýmto spôsobom možno dosiahnuť značné úspechy takmer v každej oblasti činnosti vo firme, od zlepšenia obchodných procesov až po vývoj nových produktov a služieb. Vedomostný manažment možno efektívne využívať pri riešení rozličných problémov; napr. máme problém s kvalitou výrobkov ak nám hrozí, že prideme o skúseného pracovníka - tým aj o jeho praxou nadobudnuté znalosti, alebo vo firme vznikne problém s nízkou inovačnou schopnosťou, prípadne sa len ťažko a málo efektívne presadzuje na nových trhoch a podobne.

Poznanie externého prostredia, t.j. konkurenciu, zákazníkov a trhy má stále väčší význam pre malé a stredne veľké podniky – naznačuje to projektová štúdia, v rámci projektu ProWiss, ktorú spracoval Fraunhofer Institute (2006).

Čo treba vedieť o konkurencii?

**KONKURENCIA** založiť si kompletný zväzok o konkurencii, viesť si záznamy, kde predáva, kde má prevádzky, akú má stratégiu, aké ciele sleduje, akú má pozíciu na trhu; slabé a silné stránky konkurencie – schopnosť dodávok, klientská základňa, štruktúra nákladov, výnosy.

**ZÁKAZNÍCI** potrebujeme vedomosti o rozličných skupinách zákazníkov: na jednej strane ide o poznatky týkajúce sa ich finančnej stránky, platobnej disciplíny, imidžu, celkového ekonomického statusu, ich aktuálne trhové prostredie, situáciu na konkurenčnom trhu; a na druhej strane musíme zozbierať aj všeobecné údaje, ako napr. aký cieľ má strategický zákazník, aká je jeho štruktúra a ktoré kontakty sú pre nich dôležité.

### JE DOBRÉ VEDIĚ

Rozhodujúce znalosti sú mimo hláv vašich zamestnancov, ale môžu byť uložené v multimediálnych zariadeniach (prevádzkové údaje, pravidlá, pracovné postupy, atď). Údaje sa dajú spracovať, odovzdať ďalej, zdieľať alebo archivovať.

Nepriamo získané znalosti sú v hlavách zamestnancov. Získavajú sa postupne vďaka skúsenostiam, zahrňajú hodnotenie vzorov, subjektívne názory a intuíciu. Nepriame, teda implicitné znalosti, sú hlboko zakorenené v konaní jednotlivcov, a rovnako aj v ich ideáloch a emóciách. Tento typ vedomostí je ťažké formalizovať, komunikovať a distribuovať.

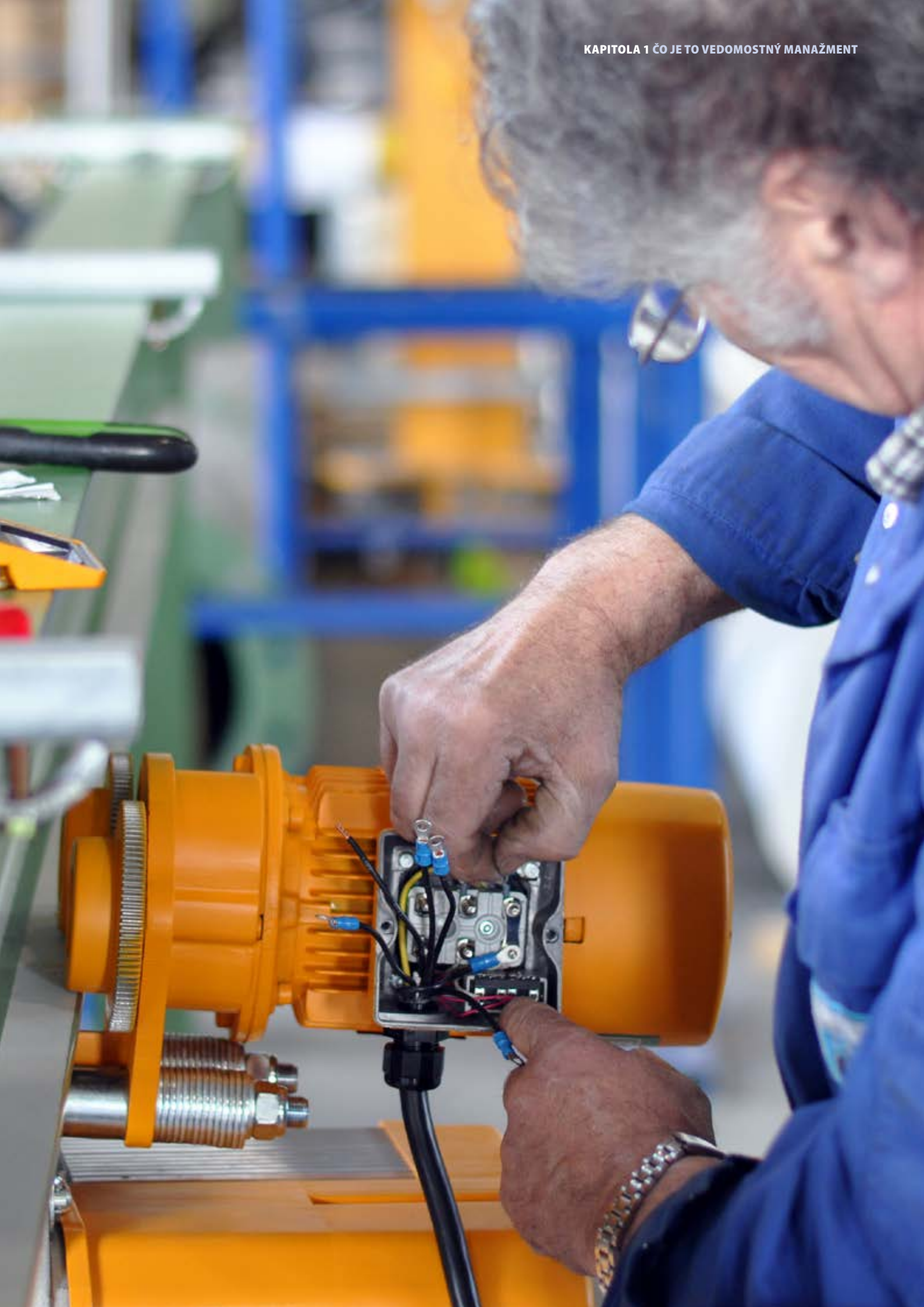
**PRODUKTY** Vedomosti o produktoch obsahujú fakty, vrátane odborných informácií o portfóliu výrobkov a služieb firmy, o ich technických vlastnostiach a úžitkovej hodnote pre zákazníka, o formách riešenia problémov zákazníkov. Znalosť ceny, času potrebného na výrobu a dodávku určitých výrobkov a služieb; znalosť slabých a silných stránok takisto patria pod hlavičku vedomosti o produkte. Poznanie výrobného priestoru a zariadení, prípadne zaužívaných pracovných postupov hrá podstatnú úlohu, ak chceme preveriť efektívnosť vývoja produktov alebo ich výrobný proces.

**TRHY** V danej oblasti musíme poznať kľúčové trhy, trendy a náš vlastný podiel na trhu. Taktiež treba zistiť aké prekážky stoja na začiatku cesty a bránia prístupu na nové trhy.

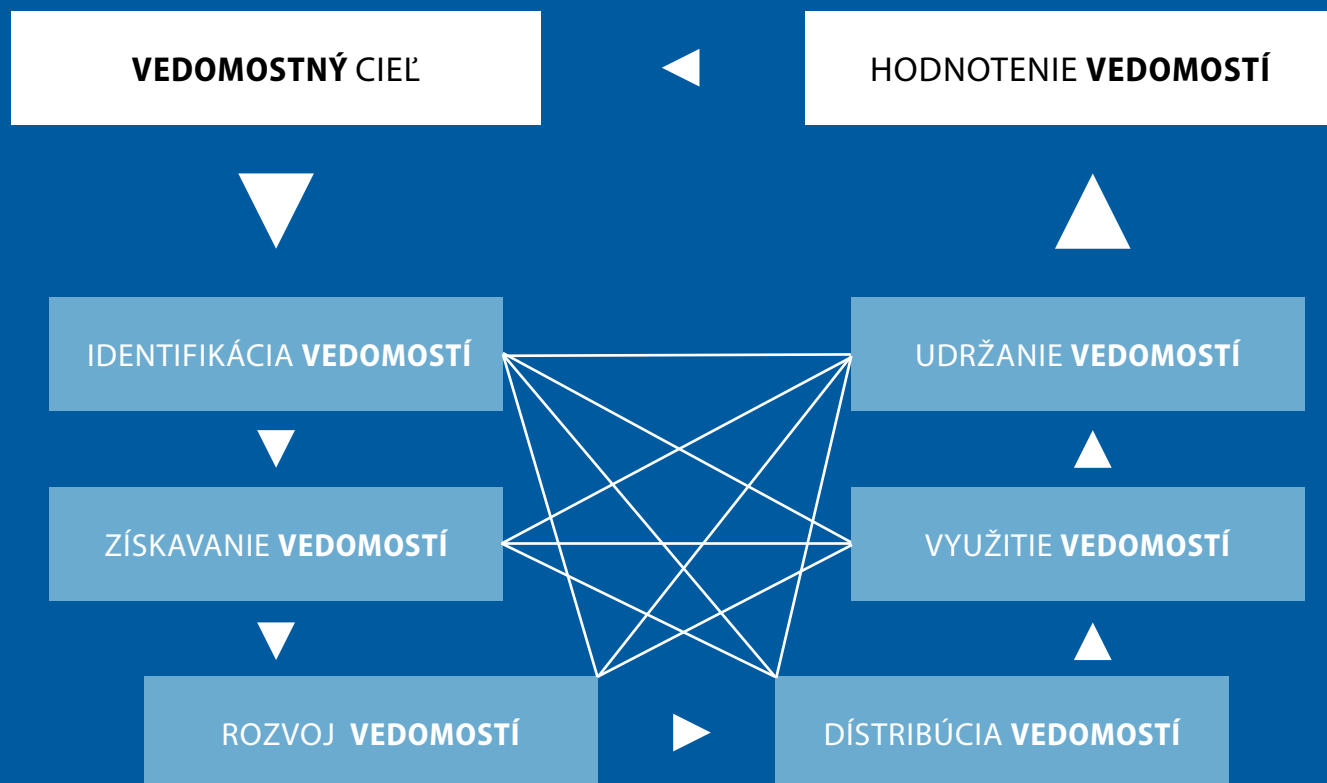
**ODBORNÉ ZNALOSTI A METÓDY VYUŽÍVANIA VEDOMOSTÍ** Vedomosti aplikujeme pri riešení nových úloh alebo problémov na pracovisku, ktoré každý deň prináša pracovný proces. Vďaka tomu sme schopní posúdiť obsah pracovných úloh. Mali by byť posudzované jednotlivé oblasti, t.j. špecifická technológia, metódy a techniky, pracovné postupy ako aj schopnosť užitočne ich realizovať v konkrétnych situáciách.

To platí najmä pre malé a stredné podniky: Využitie vedomostného manažmentu musí vždy byť komplexné a hmatateľné. Zavedené opatrenia a metódy prispievajú k riešeniu konkrétnych problémov a tým zvyšujú konkurencieschopnosť firmy. Vedomostný manažment preto nikdy nemôže byť sám o sebe cieľom. Je to len prostriedok na dosiahnutie cieľa.

POČÚVAM ZVUK STROJA A OKAMŽITE VIEM, ČI JE VŠETKO V PORIADKU, ALEBO ČI MUSÍM ZASIAHNUŤ. ČASOM PRE TO ČLOVEK ZÍSKA CIT. [KOVOROBOTNÍK](#)



# KOMPONENTY VEDOMOSTNÉHO MANAŽMENTU



# PROCESY VEDOMOSTNÉHO MANAŽMENTU

## OPATRENIA A NÁSTROJE

Za predpokladu, že poznanie je samo o sebe zdrojom, znamená to, že systém riadenia za účelom plánovania, vydávania príkazov, organizovania a kontroly treba najprv vytvoriť a potom realizovať. 2 Probst je 3, znázornený model, ktorý jasne ilustruje systém vedomostného manažmentu (pozri nižšie). Skladá sa z ôsmich základných interaktívnych komponentov:

Vedomostný manažment treba chápať ako celok zahŕňajúci personál, technické, kultúrne a organizačné aktivity, ktoré realizuje firma s cieľom umožniť efektívnejšie využívanie vedomostí a zručností. Vedomostný manažment v sebe obsahuje: dizajn, smerovanie a rozvoj vedomostí a zručností a má slúžiť predovšetkým na dosiahnutie cieľov, ktoré si firma vytýčila 4. To znamená, že hlavnou úlohou vedomostného manažmentu je vytvorenie a využívanie nástrojov, filtrov a mechanizmov, ktoré otvárajú príležitosť pracovať s relevantnými vedomosťami pre danú firmu.

Nasledujúce riadky podávajú prehľad o jednotlivých zložkách vedomostného manažmentu, zaoberajú sa základnými otázkami a ich úlohou je ukázať aké opatrenia a nástroje potrebujeme a objasniť ich dôvody.

### CIEĽ VEDOMOSTÍ

Prvým krokom je stanovenie cieľa – t.j. aké konkrétne vedomosti a zručnosti potrebujeme. Tu je dôležité rozhodnúť, ktoré vedomosti sú rozhodujúce pre úspešný rozvoj firmy. V akom smere musí firma rozšíriť svoje know-how, aby si udržala konkurencieschopnosť, prípadne, aby získala určitý náskok pred konkurenciou? Vedomostný cieľ určuje vrcholový manažment a orientuje ho na dosiahnutie vytýčených cieľov konkrétnej firmy.

### IDENTIFIKÁCIA VEDOMOSTÍ

Prvým krokom je zmapovať si, aké vedomosti už v podniku máme, kde sú, u koho sú a tiež objaviť medzery vo vedomostiach a zručnostiach požadovaného typu.

Úloha	Opatrenia / nástroje
<p><b>Čo moja firma vie, aké má odborné vedomosti na základe papierových podkladov, databáz, aké zručnosti a schopnosti, t.j. aké cenné "mozgy" zamestnáva</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rozhovory so zamestnancom</li> <li>• Náplň práce</li> <li>• Zoznam odborníkov a sieť expertov</li> <li>• Mapa spôsobilostí (mapa kvalifikácií)</li> <li>• Uzlové body medzi oddeleniami a výmena informácií</li> <li>• Učiť zamestnancov vyjadrovať svoje názory a poznatky / konverzačné tréningy</li> </ul>

## ZÍSKAVANIE VEDOMOSTÍ (AKVIZÍCIA)

Keď sme získali prehľad o úrovni vedomostí vo firme, treba zadefinovať, v ktorých oblastiach je žiadúce obstaráť *ďalšie externé vedomosti*.

Úloha	Opatrenia / nástroje
<b>Aké opatrenia potrebujeme prijať, aby sme odstránili deficit v oblasti vedomostného potenciálu.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Externé vzdelávanie/tréningové programy</li><li>• Spolupráca s expertmi (Komory, profesionálne združenia, univerzity, výskumné projekty, atď.)</li><li>• Externí odborníci na oblasť IT</li><li>• Spolupráca s kľúčovými partnermi</li><li>• Spolupráca s odbornými firmami / poskytovateľmi služieb alebo dodávateľmi</li><li>• Náborovanie nových pracovníkov</li><li>• Zákaznícky prieskum</li><li>• Podpora bakalárov / masterov / doktorandov pri písaní dizertačnej práce</li><li>• Konferencie, akcie a udalosti v rámci odboru</li></ul>

## ROZVOJ VEDOMOSTÍ

Na rozdiel od získavania vedomostí je cieľom rozvoja vedomostného potenciálu vytvorenie a ďalší rozvoj internej vedomostnej základne formou „štúdia v rámci organizácie“. Firma má možnosť vzdelávať svojich pracovníkov v rámci vlastného štúdiijného centra a podľa potreby ho využívať aj pre interné vzdelávanie externých spolupracovníkov.

Úloha	Opatrenia / nástroje
<b>Ako ďalej rozvíjať existujúce know-how resp. vedomosti a zručnosti:</b>  <b>Od koho / kde čerpať nové podnety?</b>  <b>Aké cieľové skupiny zapojiť do tohto procesu? (zákazníci, dodávatelia, konzultanti, atď.)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pri rozhovoroch so zákazníkom si zapisovať návrhy a želania</li><li>• Mentoring a koučing</li><li>• Firemné siete</li><li>• Vnútrofiremné tréningy</li><li>• Tímová práca (medzi oddeleniami)</li><li>• E-learningové platformy</li><li>• Krúžky kvality</li></ul>

## DISTRIBÚCIA VEDOMOSTÍ

Hlavnou úlohou distribúcie vedomostí je riadiť a smerovať toky vedomostí tak, aby zamestnanci získali správne vedomosti vo vhodnej forme a spôsobom, aby ich mohli pri práci využívať.

Kultúra otvorenosti vzdelávania je v tomto kroku rozhodujúcim faktorom úspechu. Vyžaduje, aby sa korene tejto kultúry hlboko vryli do povedomia a atmosféry vo firme a boli tam živé. Existencia resp. vybudovanie dôvery je významný prvok, pretože podporuje pripravenosť na distribúciu vedomostí.

Úloha	Opatrenia / nástroje
<p><b>Vhodné opatrenia a informácie / komunikácia / dokumentačné systémy na distribúciu znalostí príslušných užívateľov resp. oddelenia</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pravidelné porady tímov</li> <li>• Intranet</li> <li>• Informačné tabule / vývesky / newsletter</li> <li>• Produktové informačné systémy</li> <li>• Sledovanie plnenia úloh</li> <li>• Workshopy pre kolegov s internými expertmi</li> <li>• Výmenné programy medzi oddeleniami</li> <li>• Dokumentácie v súlade so systémom manažmentu kvality</li> <li>• Zdieľanie vedomostí má hlboké korene v kultúre firmy a prispieva k jej imidžu</li> <li>• E-learningové platformy</li> <li>• Krúžky kvality</li> </ul>

## VYUŽÍVANIE VEDOMOSTÍ

Na cielené zabezpečenie využívania vedomostí nestačí len dať k dispozícii vedomosti a skúsenosti. Hlavnou úlohou je motivovať zamestnancov, zapojiť ich do konceptu rozvoja vedomostného manažmentu a procesov, dať im relevantné nástroje už v ranej fáze implementácie projektu. Podarí sa to ak sa bude s ľuďmi komunikovať, diskutovať a uvažovať o ich návrhoch. Na tento účel potrebujeme ponúknuť adekvátne komunikačné nástroje.

Úloha	Opatrenia / nástroje
<p><b>Aké sú možnosti, najmä pokiaľ ide o inter-personálne komunikácie, aké nástroje vytvoriť, aby sa presadilo resp. realizovalo využívanie vedomostí?</b></p> <p><b>Ako zapojiť zamestnancov do projektu vedomostného manažmentu už v ranej fáze?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neformálne siete</li> <li>• Manažment nápadov</li> <li>• Databaza</li> <li>• Wikis</li> <li>• Manažment kvality</li> </ul>

## UDRŽANIE ÚROVNE VEDOMOSTÍ

O potrebe udržania vedomostí a zručností hovoríme najmä v súvislosti s odchodom zamestnancov do dôchodku, kedy je dôležité, aby firma nahromadené vedomosti, skúsenosti s ochádzajúcim človekom nestratila. Svoju pozornosť musíme zamerať na rozvoj stratégií, kde vedomosti uchovávať, ako ich udržať a priebežne obnovovať.

Úloha	Opatrenia / nástroje
<p><b>Aké stratégie vedú k úspechu?</b></p> <p><b>Čo je prvoradé v súvislosti s údržbou vedomostí:</b></p> <p><b>Dokumentácia vedomostí alebo osobné odovzdávanie vedomostí a skúseností?</b></p> <p><b>Ako to urobiť?</b></p> <p><b>Aké podmienky treba vytvoriť s cieľom podporovať pripravenosť a ochotu zdieľať vedomosti?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Odovzdanie: tandemový proces</li><li>• Povinnosti zamestnanca; nízka fluktuácia/ výmena ľudí</li><li>• Projektová dokumentácia</li><li>• Dlhá výpovedná lehota</li><li>• Tímová práca</li><li>• Slušnosť a kultúrnosť pri odchode zamestnanca</li><li>• Neformálne siete</li><li>• Manažment nápadov</li><li>• Databáza</li><li>• Wikis</li><li>• Manažment kvality</li></ul>

## HODNOTENIE VEDOMOSTÍ

Posledným bodom je hodnotenie zrealizovaných krokov a prijatých opatrení. Tu si žiadať zadefinovať presné hodnotiace kritériá. Tieto kritériá potom slúžia ako východisková báza pre hodnotenie a poskytujú informácie, či boli prijaté opatrenia účinné, do akej miery boli účinné, prípadne nimi odhalíme, že sa požadovaný efekt nedostavil.

Úloha	Opatrenia / nástroje
<p><b>Boli dosiahnuté očakávané ciele?</b></p> <p><b>Bol zvolený správny smer?</b></p> <p><b>Splnil vedomostný manažment to, čo sme chceli?</b></p> <p><b>Čo treba zlepšiť?</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Pozorovanie</li><li>• Dotazník od zamestnancov</li><li>• Dotazník od zákazníkov</li><li>• Spracovanie údajov a vyhodnotenie krokov (Balanced scorecard)</li></ul>





## AKÝ BENEFIT MÔŽU MALÉ A STREDNE VEĽKÉ FIRMY DOSIAHNUŤ?

Vedomosti často tvoria základ pre inováciu a inovačná kapacita firmy je rozhodujúci aspekt ak chceme určiť, či a do akej miery budeme konkurencieschopní. Pre mnoho firiem, ale najmä pre veľké korporácie, sa vedomostný manažment stal kľúčovým faktorom pri inštitucionalizácii a systematizácii vedomostných „zdrojov“. Pre mnoho malých a stredne veľkých podnikov je na ich škodu, že vedomostný manažment ešte nie je pre nich samozrejmosťou.

Štruktúra vedomostného manažmentu v malých a stredných firmách, ako aj ich akčné plány sú iné ako v prípade veľkých korporácií. Štúdia realizovaná v Nemecku pod názvom „Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen Unternehmen und mittelständischen“ (vedomosti ako konkurenčná výhoda malých a stredných podnikov) (2006) preukázala, že odbor, do ktorého firmy patria je menej relevantný pre konfiguráciu vedomostného manažmentu, pritom veľkosť podnikov nie je taký podstatný faktor. Zato ďalším významným faktorom je strategická pozícia firiem.



Z hľadiska vedomostného manažmentu možno nájsť v mnohých malých a stredných podnikoch tieto špecifické znaky 5:

- ▶ Vedomostná základňa je takmer výlučne v držbe niekoľkých zamestnancov 6
- ▶ Vedomosti sa odovzdávajú resp. zdieľajú len v minimálnej miere
- ▶ Vedomosti sú v mnohých prípadoch nezapisateľné a vidno ich až pri vykonávaní konkrétnej pracovnej operácie
- ▶ Vo väčšine prípadov chýba oddelenie, ktoré by analyzovalo prevádzkové postupy firmy
  - ▶ hodnotenie práce robí sám majiteľ alebo generálny riaditeľ

⚠ **NEBEZPEČENSTVO** straty vedomostí a zručností pri odchode zamestnancov z firmy / do dôchodku (nositelia vedomostí).

⚠ **NEBEZPEČENSTVO** že nositelia vedomostí si dostatočne neuvedomujú akú hodnotu majú ich informácie, poznatky a skúsenosti.

Faktory úspechu vo vedomostnom manažmente. Na druhej strane však existujú aj výhody v štruktúrach malých a stredných podnikov, ktoré dávajú šancu vytvoriť si náskok pri využívaní signálov o diere resp. slabom mieste na trhu:

- ▶ Lepšie dokážu zistiť príležitosť na trhu, pretože práve vedomosti sú koncentrované len v hlavách zopár zamestnancov
- ▶ Krátky rozhodovací proces
- ▶ Väčšia flexibilita
- ▶ Nižší stupeň delby práce umožňuje, aby jeden zamestnanec plnil rôzne funkcie, čo z neho robí univerzálnejšieho nositeľa vedomostí a zručností
- ▶ Blízke sociálne väzby

Nástroje vedomostného manažmentu používané vo veľkých korporáciách, ako napr. Yellow Pages, atď., sú do veľkej miery zbytočné pre malé a stredne veľké firmy. Sociálne väzby v malých a stredne veľkých podnikoch sú relatívne blízke, takže pracovné kompetencie jednotlivcov sú dostatočne známe všetkým pracovníkom.

# POŽIADAVKY NA ÚSPEŠNÚ IMPLEMENTÁCIU VEDOMOSTNÉHO MANAŽMENTU

V teoretickej rovine i v praxi môžeme identifikovať niekoľko oblastí, ktoré sú základom úspechu vedomostného manažmentu. Na obrázku vidíme, že firemná kultúra jednoznačne patrí k rozhodujúcim prvkom na ceste k úspechu firmy. Firemnej kultúre a informačným technológiám sa budeme stručne venovať v ďalších riadkoch.

## KRITÉRIA ÚSPECHU PRI ZAVÁDZANÍ VEDOMOSTNÉHO MANAŽMENTU:

FIREMNÁ KULTÚRA	44 %
RIADENIE ZAMESTNANCOV	29 %
VRCHOLOVÝ MANAŽMENT	25 %
ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA	24 %
INFORMAČNÉ TECHNOLOGIE	23 %

# ROZHODUJÚCI MOMENT ÚSPECHU

## FIREMNÁ KULTÚRA

Ak chceme vo firme zaviesť vedomostný manažment musíme v prvom rade vytvoriť priaznivé podmienky a vhodnú štruktúru. Kľúčovým faktorom úspešnosti je firemná kultúra, jej hodnoty, normy a postoje, ktoré podporujú rozširovanie vedomostí a skúseností v procese práce. Odovzdávanie vedomostí – priaznivá firemná kultúra taktiež nabádajú k učeniu sa a zdieľaniu vedomostí. Firemnú kultúru považuje vedenie firmy za normu správania sa jej zamestnancov 8. "Firemná kultúra je zjavná navonok. Vidíme ju predovšetkým na správaní sa zamestnancov (napr. oblečenie), na ich vzťahu k ostatným zamestnancom (napr. ochota pomáhať druhým). Správanie a konverzačné témy sami o sebe nevytvárajú firemnú kultúru. Tá je založená skôr na spoločných hodnotách (tolerancia, športové vzory, atď), ktoré zdieľa väčšina zamestnancov firmy. Niektoré špecifické črty firemnej kultúry sú výsledkom historického vývoja (životného cyklu firmy). V takomto prípade firemná kultúra v sebe nesie silnú emocionálnu zložku, preto sa nedá jednoducho zo strany top manažmentu nariadiť. Firemná kultúra je niečo, čo sa vyvíja nezávisle a neformálne postupom času. 9

Pred zavedením konceptu vedomostného manažmentu musíme zistiť, či vo firme existuje jej špecifická kultúra a či jej súčasné charakteristiky vyhovujú uvažovanému konceptu zavádzania vedomostného manažmentu. V prípade obmedzenej komunikácie v rámci firmy, resp. pri nedostatočnom využívaní vedomostí, ako silného zdroja dávajúceho firme energiu pre rozvoj, nie je vždy dostatočná nádej, že dokážeme vo firme úspešne implementovať vedomostný manažment.

Pre rozvoj vedomostného manažmentu vo firme sú významné nasledovné prvky kultúrnej orientácie: proaktívny prístup, otvorenosť, dôvera, ochota učiť sa a konštruktívne využívanie právomocí.

**VEDOMOSTNÝ MANAŽMENT SI VYŽADUJE PODPORU, KOMUNIKÁCIU A SPOLUPRÁCU.**

Tvorba vedomostnej kultúry pre stredne veľkú firmu je vďaka osobitostiam firemnej kultúry jednoduchšia a často oveľa úspešnejšia než u „veľkej spoločnosti“. Rozdiel vidíme okamžite na organizácii vzťahov (napr. firma upustila od používania symbolov spoločenského postavenia a zrušila hierarchiu v parkovacích miestach). Odlišnosti firemnej kultúry sú viditeľné aj na bežných prejavoch pracovníkov; charakteristickými znakmi sú dôvera, rešpekt, otvorenosť, úprimnosť, uznanie, atď. Tieto aspekty sú aj súčasťou pravidelného pracovného hodnotenia zamestnancov.

To isté platí aj pre praktický štýl riadenia. Manažéri musia ísť príkladom v oblasti prenosu vedomostí, keďže každé správanie nesie v sebe istý symbolický význam, napr. je potrebné vedieť si uznať vlastnú chybu či nedostatok vedomostí a zručností. „Správny inštinkt“ býva veľmi často základom dobrého rozhodnutia. Takáto atmosféra je priaznivá a dokáže viesť zamestnancov k tomu, aby neskrývali svoje nedostatky vo vedomostiach zo strachu, aby ich vo firme nepovažovali za neschopných. Riadenie spoločnosti na princípe vedomostného manažmentu je okrem iného nevyhnutnou podmienkou na podporu inovácií a rastu konkurencieschopnosti firmy.

Z hľadiska úspešného zavedenia systému vedomostného manažmentu je často nevyhnutná zmena spôsobu myslenia a práce vo firme, rovnako ako aj zmena firemnej kultúry. S týmito zmenami musia byť zamestnanci oboznámení, musia byť týmto procesom vedení a podporovaní.

Spôsob ako zaobchádzame s vedomosťami má zásadný význam pre úspech a stratégiu riadenia firmy, a preto je vedomostný manažment štartovacím bodom úspešného riadenia firmy.

### JE DOBRÉ VEDIEŤ

**FIREMNÁ KULTÚRA**  
Svet spoločne využíva hodnoty, normy a postoje, ktoré formujú naše rozhodnutia, konanie a správanie členov organizácie. Medzi takéto patrí napríklad: spravodlivosť, orientácia na zákazníka, partnerstvo či naopak konanie „na vlastnú päsť“ alebo tímový duch.

Firemná kultúra formuje správanie zamestnancov, a preto ovplyvňuje imidž firmy ako celku.

# KRITICKÉ OBLASTI PODMIEŇUJÚCE ÚSPECH INFORMAČNÉ TECHNOLOGIE

Popri firemnej kultúre aj informačné technológie (IT) zohrávajú kľúčovú úlohu vo vedomostnom manažmente. IT sú pre firmu nevyhnutné o to viac, čím viac pracuje s **explicitnými vedomosťami** (akými sú napr. dáta, kódy, dokumenty, a pod.).

Do veľkej miery sa zlepšenie možnosti transferu vedomostí pripisuje práve rozvoju informačných technológií. Vďaka IT členovia firmy dostávajú dôležité vedomosti a informácie, ktoré môžu jednoducho a najmä rýchlo využiť na riešenie konkrétneho problému. Firma si napr. môže dať nainštalovať technickú platformu, ktorá pomôže skvalitniť proces prenosu vedomostí a informácií.

Technickú infraštruktúru môžeme ďalej rozčleniť na tri základné skupiny 10:

**KOMUNIKAČNÉ SYSTÉMY** používané na komunikáciu medzi zamestnancami. E-mail, chat, konferenčné hovory, diskusné fóra alebo video konferencie – toto sú príklady komunikačných systémov.

**UKLADACIE SYSTÉMY** využívané na uloženie / archiváciu vedomostí. Tieto môžu byť usporiadané veľmi rôznorodo:

- ▶ Systémy triedenia dokumentov: používajú sa napríklad na uskladnenie dokumentov / spravovanie dokumentácie podľa zadaných štruktúr.

- ▶ Databázy vedomostí môžu obsahovať nápady, riešenia problémov, články, procesy, návody a postupy, používateľské príručky a tiež manuál o riadení kvality pre zamestnancov podľa ich jednotlivých oprávnení. Tieto databázy by mali mať štruktúrované usporiadanie, formátovateľný obsah a užívateľsky jednoduché vyhľadávacie funkcie. Vo všeobecnosti, databáza vedomostí je časťou odborného informačného systému, ktorý centralizuje informácie a poznatky potrebné v procese riešenia problémov v rámci danej firmy.
- ▶ Databázy praktických skúseností sú využiteľné pre firemnú administratívu, analýzy, spracovanie a šírenie praktických skúseností a výsledkov.
- ▶ Databázy vedomostí/zručností/schopností zhromažďujú tieto údaje o pracovných kompetenciách zamestnancov, prípadne aj o využívaných spolupracovníkoch mimo firmy. 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** slúžia na vyhľadávanie vedomostí. Pri identifikačných systémoch nie je podstatné, kde sa vedomosti nachádzajú; často nositeľmi vedomostí bývajú samotní pracovníci. Základnými funkciami identifikačných systémov sú tvorba, vyhľadávanie, indexovanie a vizualizácia vedomostí. Vedomostné portály, vyhľadávače, vedomostné mapy alebo „žlté stránky“ (zamestnanecké zložky) – toto všetko sú príklady identifikačných systémov.

Informačné technológie slúžia predovšetkým ako podpora pre distribúciu vedomostí a ich uskladnenie. Sami o sebe však nezabezpečia využívanie vedomostí a ani tvorbu nových vedomostí. Na to je dôležité vytvoriť vhodné kultúrne a organizačné podmienky.

Z hľadiska správneho využitia vedomostí a úspešného používania informačných technológií existuje niekoľko pravidiel a obmedzení, ktoré musia byť rešpektované. Informačné technológie „poskytujú“ potrebnú infraštruktúru pre výmenu poznatkov a informácií, ktoré tvoria firemné vedomosti. Bez infraštruktúry informačných technológií je komplexný transfer vedomostí vo veľkej globálnej spoločnosti nemysliteľný. Zároveň však, pre úspech alebo neúspech transferu vedomostí vo firme sú rozhodujúce platné hodnoty, interné normy a správanie sa zamestnancov, ktoré charakterizujú firemnú kultúru.

Jedným z dôležitých spôsobov ako informačné technológie prispievajú k rozvoju vedomostného manažmentu je uľahčenie šírenia a zvýšenie rozsahu a rýchlosti prenosu vedomostí. To umožňuje identifikovať individuálne a kolektívne vedomosti, štruktúrovať ich a následne celosvetovo zdieľať a využívať pracovníkmi firmy, ako aj jej zákazníkmi.

Je dôležité udržiavať praktické štruktúrovanie, jednoduché vyhľadávacie mechanizmy, vhodný jazyk a formu vyjadrovania a neustále sa starať o údržbu a aktualizáciu databázy.



# AKO ZAVIESŤ VEDOMOSTNÝ MANAŽMENT VO FIRME?



Vzhľadom na to, že existujú viaceré prístupy, nemôžeme predpokladať, že existuje len jeden ideálny koncept vedomostného manažmentu, ktorý by sa dal realizovať v každej firme rovnako úspešne. Z tohto dôvodu nie je možné hovoriť o univerzálne platných postupoch či nástrojoch. Každá firma, ktorá plánuje vytvoriť systém vedomostného manažmentu, musí brať do úvahy svoje podmienky, cieľ a postavenie na trhu. Riadenie vedomostí sa musí odvíjať od konkrétnych potrieb danej firmy a jej existujúceho organizačného rámca.

- 1 ZHODNOTENIE VÝCHODISKOVEJ SITUÁCIE**
- 2 VÝVOJ KONCEPCIE VEDOMOSTNÉHO MANAŽMENTU**
- 3 PLÁNOVANÉ KROKY PRI IMPLEMENTÁCII VEDOMOSTNÉHO MANAŽMENTU**
- 4 HODNOTENIE PROJEKTU VEDOMOSTNÉHO MANAŽMENTU**



# VŠEOBECNÝ PRÍSTUP

Najprv je potrebné urobiť analýzu súčasnej situácie s cieľom preskúmať činnosti a pracovné postupy, ktoré súvisia s využívaním vedomostí a zručností, ich aplikácie a rozvoja a pod. Na tento účel slúžia nasledujúce otázky:

- 1 Aké vedomosti sa teraz používajú a aké budú potrebné v budúcnosti a v ktorých oblastiach?
- 2 Kde sa vytvárajú nové, relevantné vedomosti a zručnosti?
- 3 V akej forme sa vedomosti archivujú/chránia/skartujú? Aké technologické aplikácie sa využívajú?
- 4 Kto aké úlohy vykonáva, aké sú konkrétne výsledky?

Je veľmi dôležité zapojiť zamestnancov do spomínaného procesu zisťovania potrieb a spracovania analýzy súčasného stavu. Práve pracovníci môžu vnímať vedomostné medzery inak, a preto môžu prispieť cennými myšlienkami k zlepšeniu daného stavu.

Získané výsledky musia byť vyhodnotené a spracované.

Na základe analýzy súčasného stavu treba hľadať koncepcie riešení, nápady pre vedomostný manažment a samozrejme, urobiť plán nevyhnutých opatrení.

V tejto súvislosti je dôležité venovať pozornosť úpravám a aktualizácii plánu, ktorý má byť šitý na mieru pre konkrétnu organizáciu. V tomto bode je príležitosť na rozvoj firemnej kultúry, na čo nesmieme zabúdať. Nasledujú praktické otázky

- 1 Aké opatrenia, postupy a mechanizmy sa majú implementovať, aby sme zvýšili úroveň potrebných vedomostí a zručností?
- 2 Ako zabezpečiť, aby používatelia/zamestnanci mali prístup k relevantným vedomostiam?

## KROK 1

**ZHODNOTENIE  
VÝCHODISKOVEJ  
SITUÁCIE**

## KROK 2

**VÝVOJ KONCEPCIE  
VEDOMOSTNÉHO  
MANAŽMENTU**

# KROK 3

## PLÁNOVANÉ KROKY PRI IMPLEMENTÁCII VEDOMOSTNÉHO MANŽMENTU

Vo fáze implementácie vedomostného manažmentu je potrebné prediskutovať nasledovné otázky:

Užitočný návod ako postupovať:

- ▶ Organizačná schéma spoločnosti
  - ... Vyjasniť si podrobnú organizačnú štruktúru firmy
  - ... Prideliť konkrétne zodpovednosti a úlohy
  - ... Dohodnúť pravidlá, ktoré bude firma používať v rámci vedomostného manažmentu
- ▶ Motivácia zamestnancov
  - ... Zamestnanci musia získať dôveru voči vedomostnému manažmentu a musia mať motiváciu pre aktívnu účasť na projekte
  - ... Zapojenie zamestnancov už v úvodných fázach projektu
  - ... Zorganizovať tréningy, informačné schôdzky, školenia, atď.
- ▶ Kvalitné technologické systémy:
  - ... Ak projekt informačného manažmentu zahŕňa využívanie informačných technológií je dôležité zabezpečiť, aby technologické systémy fungovali a boli stabilné.
  - ... Systém prenosu a zbierania dát musí byť funkčný
- ▶ Ďalšie opatrenia
  - ... Šírenie pozitívnych výsledkov v rámci organizácie a vypracovanie vhodných krokov, ktoré to zabezpečia;
  - ... Vedenie firmy musí postupovať na základe projektu vedomostného manažmentu
  - ... Ustanovenie poradného orgánu pre riešenie otázok súvisiacich s vedomostným manažmentom

Po zavedení prvých krokov môžeme začať s hodnotením plánu implementácie vedomostného manažmentu a jeho opatrení. Už v počiatočnom štádiu je dôležité určiť či a do akej miery je plán úspešný. Treba skontrolovať, či existujú nejaké problémy pri jeho realizácii, ktoré by mohli ohroziť ďalší proces.

Preto je ideálne, ak si hneď na začiatku implementácie vedomostného manažmentu uvedomíme, aké oblasti potrebujeme zadefinovať:

- ▶ Kritériá, na základe ktorých budeme merať úspech – stanovenie noriem, ukazovateľov, a pod.
- ▶ Opatrenia a kroky, ktoré musíme vykonať pre zber údajov (prieskumy, rozhovory, hodnotenia, štatistiky, ukazovatele, atď.)
- ▶ Ľudia, ktorých zapojíme do hodnotiaceho procesu
- ▶ Pravidelnosť a intervaly hodnotenia
- ▶ Dokumentácia a šírenie informácií

Tieto kroky by nám mali pomôcť identifikovať problémy v implementácii v počiatočnom štádiu a prijať príslušné opatrenia. Takéto vylepšovacie kroky majú pozitívny vplyv na úspech a pokračovanie implementácie vedomostného manažmentu vo firme.

## KROK 4

### HODNOTENIE PROJEKTU VEDOMOSTNÉHO MANAŽMENTU





PRACTICKÉ PŘÍKLADY  
EXKURZ

# FIRMA 1

## ODVETVIE

Priemysel/Metalurgia ("pružináreň")

## SITUÁCIA

Výroba vo firme neprebíha v opakovaných stabilných objednávkach, ale charakterizuje ju potreba vývoja inováčných riešení na základe požiadaviek konkrétnych zákazníkov. Tvorivý potenciál zamestnancov tu hrá dôležitú rolu. Preto je úlohou manažmentu podporovať tvorivosť pracovníkov a tiež vzájomnú výmenu nápadov a riešení.

## OPATRENIA:

### IMPLEMENTÁCIA IDEOVÉHO MANAŽMENTU

**Vytvorenie ideového tímu:** V rámci firmy bol zostavený interný tím pracovníkov. Tento myšlienkový tím dostal za úlohu vypracovať teoretické a praktické riešenia (ak to potrebovali, aj za účasti IT) pre implementáciu ideového manažmentu:

- ▶ **Izba nápadov:** Isté farby a dizajn v miestnosti do značnej miery stimulujú tvorivého ducha účastníkov. Preto boli steny vymaľované na žltú a v miestnosti sa používajú žlté tabule s trhacím papierom. Ďalšia izba nápadov vznikla uprostred výrobných hál ako otvorený ostrov. Zamestnanci tam majú voľný prístup, dajú si tam kávičku, minerálku zadarmo a spontánne vzniká diskusia a tvorivá atmosféra. V tomto priestore je množstvo informačných materiálov. Výhodou takejto izby/ostrova nápadov je, že pracovný tím môže nenechať o veciach diskutovať, jednotlivci nahlas rozvíjajú svoje myšlienky, a tak sa spontánne vynorí množstvo inovatívnych názorov a riešení.
- ▶ **Ideoví manažéri:** Zapojiť treba najmä zapálených zamestnancov z každého oddelenia vo firme a takýchto pracovníkov ustanoviť za ideových manažérov. Všetci vybraní ideoví manažéri, tzv. „ID force team“, nesú potom zodpovednosť za hodnotenie, realizáciu a

ocenenie prezentovaných myšlienok tímu. Spätná väzba ku každému nápadu musí prísť do 14 dní v predpísanej softvérovej forme.

- ▶ **Ideové stretnutia:** Ideový manažér má za úlohu organizovať a moderovať myšlienkové stretnutia. Na každé stretnutie má ideový manažér pripraviť konkrétnu tému (napríklad: "čo robí dobrú pružinu dobrou?"). Potom čo tím schváli myšlienku diskusie, prebieha voľná rozprava.
- ▶ **Ako môže jednotlivec prispieť svojím nápadom?**
  - dá sa to realizovať prostredníctvom softvéru pre ideový manažment alebo manuálne t.j. zapísaním nápadov na kartičky
- ▶ **Prečo softvér?** – Takto sa žiaden nápad nestratí. Manažment má povinnosť dať spätnú väzbu ku každému nápadu prostredníctvom softvéru. Týmto spôsobom sa vytvára dobrá atmosféra a pocit, že firma potrebuje a váži si názor každého jej pracovníka.
- ▶ **Odmena:** Peňažná odmena v hotovosti je výborný tip. Ďalšou alternatívou je zbieranie bodov, ktoré si potom pracovník môže vymeniť za darčekovú poukážku.

## ÚSPECHY A PRÍNOSY

- ▶ V priebehu prvého roku sa dosiahol 25% -ný nárast realizovaných nápadov
- ▶ Úroveň kvalifikácie zamestnancov sa dostala na vyššiu úroveň
- ▶ Prenos a kvalita vedomostí sa zlepšila
- ▶ Firma dosiahla značné úspory

## FIRMA 2

### ODVETVIE

Výroba elektronických prístrojov

### SITUÁCIA

Výskum a vývoj hrá podstatnú úlohu v rámci elektrotechnického priemyslu. Toto predstavuje veľkú výzvu pre každú firmu v uvedenom sektore. Dôležité sú tieto ciele:

- ▶ Systematické šírenie a ďalší rozvoj vedomostí
- ▶ Včasné zapojenie koncového zákazníka v záujme optimalizácie vývoja produktu
- ▶ Praktické využitie vedeckých expertíz
- ▶ Široká kvalifikovanosť zamestnancov, ktorá zabezpečuje vzájomnú zastupiteľnosť
- ▶ Rozširovanie siete kontaktov

### OPATRENIA:

#### ZALOŽENIE VLASTNEJ AKADÉMIE VO FIRME

Koncept zriadenia Akadémie je postavený na troch pilieroch:

- ▶ **Osobná iniciatíva:** Výhodou je, že zamestnanec sa tak iniciatívne zoznamuje s celým sortimentom produktov firmy a získava tak ďalšie vedomosti a zručnosti, ktoré sú využiteľné aj na iných miestach vo firme. Za týchto okolností nehrozí prerušenie výroby ak by dal pracovník výpoveď. Ponuka vzdelávania sa vyznačuje obsahom, ktorý je šitý na mieru. Prenos vedomostí a poznatkov je cielený, systém je otvorený pre

zamestnancov zo všetkých oddelení, a rovnako aj pre zákazníkov a partnerov firmy. Základný princíp Akadémie hovorí: "učiť a nechať sa učiť!" Zamestnanci sú zároveň svojimi učiteľmi. Návšteva (takmer) všetkých kurzov v Akadémii je zadarmo.

- ▶ **Spolupráca so vzdelávacími inštitúciami** s cieľom spájať teóriu a prax (organizovanie sympózií, expertných skupín).
- ▶ **Rozsah zdrojov a služieb:** Zabezpečujeme zdroje pre Akadémiu (miestnosť, mikrofóny, reproduktory) a sme pripravení pozývať aj iné strany, ktoré prejavia záujem, s cieľom rozširovať sieť obchodných kontaktov.

Výmena expertov a skúseností s externými vzdelávacími inštitúciami má taktiež veľký význam:

- ▶ **Workshopy s koncovými spotrebiteľmi** – pomoc pri identifikácii potrieb cieľovej skupiny ešte v ranom štádiu. Podľa toho sme schopní prispôbiť produkt (napr. workshop na tému "kvalita výrobkov sa viditeľne zhoršila, čo urobíme?")

### ÚSPECHY A PRÍNOSY

- ▶ Menej prestojov v prípade absencie pracovníka
- ▶ Dlhodobá spolupráca s vedou a výskumom
- ▶ Vytváranie ďalších ziskov
- ▶ Dlhodobá lojalita zákazníkov

# FIRMA 3

## ODVETVIE

Elektrotechnický priemysel / dosky s plošnými spojmi

## SITUÁCIA

Na trhu s doskami plošných spojov vládne vysoko konkurenčná veľkovýroba. Z tohto dôvodu bola firma nútená presunúť svoju orientáciu do výroby high-tech zariadení na základe požiadavky zákazníka a začala vyvíjať sofistikované riešenia. Vyžiadalo si to inovačné kapacity a schopnosť riešiť nové problémy. V praxi to znamená: **získať externé vedomosti a konvertovať ich do interných vedomostí!** Preto sa poznanie potrieb zákazníka muselo dostať priamo ku všetkým zamestnancom. K tomu bolo dôležité mať po ruke systém **inovačného manažmentu a systém rozvoja ľudských zdrojov.**

## OPATRENIA: VYTVORENIE A IMPLEMENTÁCIA MODELU "INTEGROVANÁ MULTI-ÚROVŇOVÁ KVALIFIKÁCIA"

Vytvorenie viac úrovňových kvalifikačných schopností (viacodbornosti) v reťazci teoretických a praktických inovácií. Zamestnanec by mal poznať a pochopiť podstatu najdôležitejšieho vzťahu: zákazník niečo potrebuje  
▶ prenesenie poznatku do firmy ▶ projektový manažér  
▶ rozhranie medzi technickým rozvojom a operatívnymi úrovňami. Úzke prepojenie týchto rozhraní umožňuje realizovať potreby zákazníka na všetkých úrovniach spoločnosti, čo zvyšuje konkurencieschopnosť firmy.

**Ako získať potrebnú kvalifikáciu?** Dôležité sú tri moduly:

- 1 Projektový manažment
- 2 Vyhodnotenie inovácií s orientáciou na výrobu
- 3 Vyhodnotenie inovácií s orientáciou na predaj

Tieto tri moduly sú vzájomne prepojené. Každý z nich obsahuje tzv. kľúčové kompetencie ako sú:

- ▶ Práca na projekte
- ▶ Modely pracovného času
- ▶ Optimálna konfigurácia nábehovej fázy
- ▶ Plán predaja a výroby
- ▶ Cenová politika
- ▶ Vybavovanie reklamácií

Užitočné je mať pri sebe aj externých účastníkov kurzov, vrátane zákazníkov a konkurentov.

Cieľ: slúžiť ako porovnávacie fórum a poskytnúť firme príležitosť na vlastné sebahodnotenie a tým zvýšiť úroveň vedomostí a uviesť zákazníkov priamo do firmy.

## VÝSLEDKY A PRÍNOSY

- ▶ Vedomostná úroveň zamestnancov z rozličných oddelení sa zvýšila
- ▶ Vedomosti zamestnancov sú stále na vysokej úrovni, pretože si navzájom zdieľajú všetky získané informácie
- ▶ Prenos vedomostí a informácií v produkcii sa optimalizoval
- ▶ Vytvorila sa vedomostná sieť, v ktorej sa jeden učí zo skúseností druhého
- ▶ Prinieslo to aj profit navyše (externí účastníci platia kurzovný poplatok)



## FIRMA 4

### ODVETVIE

Strojársky priemysel (vývoj a výroba špeciálnych strojov, montovanie laserovej technológie do montážnych hál).

### SITUÁCIA

Špecializáciou firmy je zabudovávanie rozličných technológií do montážnych hál, najmä laserovej technológie. To si vyžaduje vysoký stupeň inovačnej kapacity. Zároveň je nevyhnutné udržať existujúcu úroveň vedomostí a zručností s ohľadom na širšiu špecializáciu a fluktuáciu. Toto je presne ten moment, kedy má väčšina firiem najväčší problém:

- ▶ Nositelia vedomostí vo firme patria do staršej vekovej kategórie a čoskoro odídu do dôchodku.
- ▶ Takmer všetci nositelia vedomostí vo firme sú vysokoškolsky vzdelaní a vyznačujú sa značnou samostatnosťou pri získavaní vedomostí. Sú teda nositeľmi špecializovaných vedomostí, ktoré nie sú bežne na trhu práce k dispozícii a odchodom pracovníkov do dôchodku firma stráca kvalitných ľudí s potrebnými vedomosťami.

*To je dôvod, prečo si firma stanovila cieľ – udržať existujúce vedomosti a dať ich k dispozícii na využitie ostatným zamestnancom. Taktiež je potrebné získavať do firmy nové vedomosti.*

### OPATRENIA: VÝVOJ A IMPLEMENTÁCIA STRATÉGIE “ORGANIZOVANÁ VÝMENA SKÚSENOSTÍ”.

Časti stratégie:

- ▶ Zvolávanie pravidelných stretnutí na **úrovni projektového manažéra** s cieľom podporovať proces prenosu vedomostí a poznatkov z iných projektov.

- ▶ **Dohľad nad mladšími zamestnancami:** každý nový pracovník dostane mentora, ktorý mu vysvetlí a poskytne informácie ohľadom pracovného procesu. Je za tým myšlienka: uchovať vedomosti vstúpením vedomostí a skúseností starších zamestnancov tým mladším, resp. novým zamestnancom.
- ▶ Raz do roka zorganizovať konferenciu, ktorej cieľom je zvýšiť vedomosti a informovanosť všetkých pracovníkov o stratégii a predstave budúceho vývoja.
- ▶ Vytvoriť **pokladnicu vedomostí** za účelom zbierania a systematizácie nových vedomostí a riešení.
- ▶ Vytvorenie **info centra** vo firme: na základe zhromažďovania relevantných časopisov z odvetvia takéto info centrum spracúva prehľady a hodnotenia článkov a zaraďuje ich do pokladnice vedomostí. Informácie potom pretransformujú do word dokumentov, uložia na záložku “Verejné informácie” na sieti. Všetky poznatky a informácie sú tak okamžite k dispozícii na štúdium pre všetkých pracovníkov. Poverený pracovník info centra neustále aktualizuje a dopĺňa záložku Verejných informácií.

### VÝSLEDKY A BENEFITY

- ▶ Odkedy existuje info centrum využívanie vedomostných zdrojov a informácií sa výrazne zvýšilo
- ▶ Zmenšila sa náročnosť vyhľadávania pre študijné účely, najmä vďaka internému vyhľadávaciemu systému info centra
- ▶ Možnosť využívať vedomosti sa dostala ku všetkým zamestnancom
- ▶ Vedomostný manažment sa stal súčasťou kultúry manažmentu kvality

# SEKTOROVÉ ZAMESTNÁVATEĽSKÉ ORGANIZÁCIE



Neustály vývoj technológií a inovácie, zmena dopytu spotrebiteľov a celosvetovej súťaže spôsobuje, že firmy vo všetkých výrobných odvetviach musia rýchlo reagovať na meniace sa potreby trhu práce a na nové vedomosti, ktoré sú základom pri dosahovaní vyššej úrovne. Popri ekonomických a demografických trendoch je tu zároveň aktuálny nedostatok požadovaných vedomostí a zručností t.j. kvalifikačnej úrovne na jednej strane a nedostatočný záujem investovať do vedy, technológií, inžinierstva a matematiky na druhej strane. Toto stavia pred firmy naliehavú výzvu: je potrebné hľadať tie správne vedomosti a zručnosti. Jedným z najdôležitejších problémov, s ktorým v dnešnej Európe zápasíme, je zabezpečiť, aby naši súčasní a budúci pracovníci mali potrebnú kvalifikáciu, aby sme boli konkurencieschopní na globálnom trhu. Na výzvy prichádzajúce z rýchlo sa rozvíjajúcich ekonomík nevystačia terajšie reakcie európskeho priemyslu len v oblasti zvýšenia miezd. Týmto si európske podniky nadhlo neudržia svoje postavenie vo výrobe. Naša sila musí spočívať vo vzdelaní a zručnostiach, v kvalite a inováciách. Dôležité je, že máme pracovnú silu pripravenú vysporiadať sa so súčasnými potrebami firiem. V tomto smere máme náskok a sme schopní reagovať na súčasné výzvy. Potrebujeme však, aby podniky, firmy a tiež jednotlivci boli pripravení na požiadavky budúcnosti. Aby vzdelávacie a školiace systémy boli schopné poskytovať služby zodpovedajúce aktuálnym trendom na trhu práce - toto je základ na udržanie konkurencieschopnosti európskych výrobných podnikov a udržanie zamestnanosti. Výrobná sféra naďalej investuje obrovské prostriedky do spolupráce na systémoch Odborné vzdelávanie a školenie pracujúcich (iVET), ďalej na systéme Kontinuálne vzdelávanie a školenie (CET). Na túto skutočnosť poukázala aj jedna zo štúdií CEEMET v roku 2012 s názvom „Formovanie talentov“.

UWE COMBÜCHEN, GENERÁLNY RIADITEĽ CEEMET



Council of European Employers  
of the Metal, Engineering and  
Technology-based Industries

CEEMET je európska zamestnávateľská organizácia, ktorá zastupuje záujmy firiem v oblasti kovopriemyslu, strojárstva a ostatných technických priemyslov. Osobitne sa venuje otázkam sociálnej politiky a pracovných vzťahov v rámci priemyslu. Jej sídlo sa nachádza v Bruseli (Belgicko), čo je aj dôvodom, že CEEMET bol uznaný ako konzultačný orgán a diskusný partner v EÚ. 11

# SEKTOROVÉ PROFESNÉ ORGANIZÁCIE HRAJÚ DÔLEŽITÚ ÚLOHU V PRÍPRAVE NA V BUDÚCNOSTI POTREBNÉ ZRUČNOSTI A VEDOMOSTI A POTREBY TRHU PRÁCE

V súčasnosti existuje v EÚ asi 2 milióny voľných pracovných miest, a to napriek vysokej miere nezamestnanosti. Preklenutie rozdielu medzi ponukou a dopytom je jedným z dôležitých aspektov riešenia problémov súčasného trhu práce v rámci EÚ. Je to nesmierne dôležité pre zabezpečenie konkurencieschopnosti firiem do budúcnosti.

Sektorové zamestnávateľské organizácie na regionálnej, národnej a európskej úrovni zastupujú záujmy firiem, podnikov a organizácií v rôznych inštitúciách v oblasti sociálnej politiky a na pracovnom trhu, vrátane základného vzdelávania a ďalšieho nepretržitého odborného vzdelávania a tréningov. Snažia sa koordinovať názory a stanoviská podnikov a firiem rôznych veľkostí a tak sformovať spoločnú platformu na účinné zastupovanie záujmov firiem a organizácií s cieľom vytvárať čo najlepšie podmienky pre naplnenie súčasných a budúcich kvalifikačných potrieb.

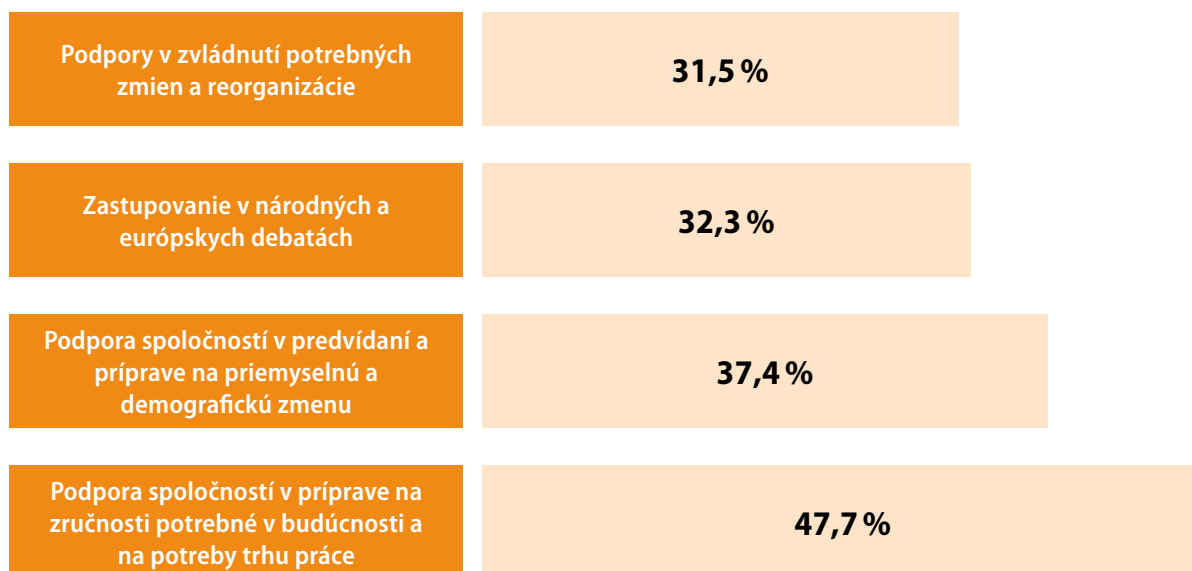
Na dosiahnutie vysokej kvality odborného školstva, ktorá bude vyhovovať potrebám priemyslu, je potrebná úzka spolupráca medzi vzdelávacími inštitúciami a podnikovou sférou. Profesionálne asociácie pravidelne monitorujú požiadavky sektora. Musia byť odborným partnerom pri špecifikácii požiadaviek na náplň vzdelávacích programov na všetkých stupňoch. Poukazujú na potreby a výzvy MSP. Prieskum "Formovanie talentov" CEEMET 2012 bol spracovaný na základe podnetov členských organizácií. Štúdia poukázala na prekážky, ktoré firmám bránia realizovať vzdelávacie systémy:

- ▶ Nedostatok základných zručností a pokles kvalifikovanej pracovnej sily v oblasti vedy, technológií, strojárstva a matematicky orientovaných predmetov
- ▶ Pomalá odozva vzdelávania a odbornej prípravy na potreby trhu práce
- ▶ Chýba podpora vzdelávania, ako aj účinné nástroje na posúdenie potreby a efektívnosti školení
- ▶ Nedostatok kultúry a motivácie pre ďalšie vzdelávanie, resp. na investície do vzdelávania, na strane firiem aj zamestnancov
- ▶ Nedostatok informácií o existujúcich finančných fondoch na podporu tréningov a nedostatok zdrojov vo firmách na školenia

Organizácie sociálnych partnerov (zamestnávateľské organizácie a odborové zväzy) tiež môžu zohrať kľúčovú úlohu pri poskytovaní informácií a podpore firiem a jednotlivcov pri riadení ich zručností, vedomostí a rozvoja kvalifikačnej úrovne. Musia spolupracovať pri spájaní prostriedkov v rámci zúčastnených strán a zabezpečiť, aby sa uplatňovali všeobecné podmienky v konkurenčných odvetviach. V rámci sociálneho dialógu, už CEEMET a industriAll majú pozitívne výsledky v oblasti vzdelávania a odbornej prípravy, čo pred nedávnom viedlo k prijatiu spoločného dokumentu: „Prehodnotme vzdelávanie, ale urobme to spolu s priemyselnou sférou“.

**FIRMY OČAKÁVAJÚ OD ZAMESTNÁVATEĽSKÝCH ORGANIZÁCIÍ NAJVÄČŠIU PODPORU PRI PRÍPRAVE NA V BUDÚCNOSTI POTREBNÉ ZRUČNOSTI, VEDOMOSTI A POTREBY TRHU PRÁCE.**

Podpora zamestnávateľských organizácií je potrebná v oblastiach:



*Zdroj: Prieskum v 409 firmách pôsobiacich v oblasti strojárkeho a elektrotechnického priemyslu v Litve, Lotyšsku, na Slovensku a v Slovinsku, ktorý sa realizoval od februára do apríla 2013.*

## POZNÁMKY POD ČIAROU

- 1 Uverejnené v German Association of Employee Management (Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.) Düsseldorf 2007, Globalisierung von mittleren und kleinen Company
- 2 Rehäuser/Krcmar, S.10. [http://www.krcmar.informatik.tu-muenchen.de/lehstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/FC0F0EC41403EF3D412566500029C4A5/\\$FILE/96-14.pdf](http://www.krcmar.informatik.tu-muenchen.de/lehstuhl%5Cpublikat.nsf/intern01/FC0F0EC41403EF3D412566500029C4A5/$FILE/96-14.pdf)
- 3 Probst et al. 2003, S.32
- 4 vgl. PAS 1063: 2006-07.
- 5 Pawlowsky 2006, S. 4-5
- 6 Lutz, 2005
- 7 Anette Kleinfeld, Knowledge management, 2001
- 8 Gabler Wirtschaftslexikon, - Companykultur S. 2013
- 9 Gablers Wirtschaftslexikon- Mitarbeitermotivation, 2013, WEB
- 10 [http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge management\\_idesk\\_PI10413\\_HI1780555.html](http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge management_idesk_PI10413_HI1780555.html)
- 11 Rada európskych zamestnávateľov v kovovýrobe, strojárstve a v priemyselných odvetviach (CEMEET): Formovanie talentov. Nové vyhliadky pre podnikovú sféru, konkurencieschopnosť a zlepšenie zamestnatel'nosti pracovníkov prostredníctvom celoživotného vzdelávania (2012).

Photographs by Fotolia.com

© Minerva Studio (p. 1), industrieblick (p. 11), chalabala (p. 17), Ingo Bartussek (p. 18), Bogdan Vasilescu (p. 28)

## REFERENCIE

- Gabler Wirtschaftslexikon (2013) Companykultur
- Gablers Wirtschaftslexikon (2013) Mitarbeitermotivation, (web)
- Haufe [http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge management\\_idesk\\_PI10413\\_HI1780555.html](http://www.haufe.de/personal/personal-office-premium/knowledge management-gewinnbringend-einfuehren-31-technische-infrastruktur-als-voraussetzung-fuer-knowledge management_idesk_PI10413_HI1780555.html)
- Globalisierung von mittleren und kleinen Company (2007) Düsseldorf: Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Kleinfeld, A. (2001) Knowledge management
- Lutz, B. (2005) Personalmanagement und Innovationsfähigkeit in kleinen und mittelständischen Company – Quintessenzen eines Ladenburger Diskurses der Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung, Ladenburg/Halle: Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung
- PAS 1063: 2006-07
- Pawlowsky, P., Gerlach, L., Hauptmann, S., Puggel, A. (2006) Wissen als Wettbewerbsvorteil in kleinen und mittelständischen Company – Empirische Typologisierungen auf Grundlage einer bundesweiten Befragung. FOKUS prints 09/06. Lehrstuhl "Personal und Führung", TU Chemnitz
- Probst G. J. B., Raub S., Romhardt K., (2006) Wissen managen – Wie Company ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt/Main: 5. Aufl. Gabler
- Probst G. J. B., Raub S., Romhardt K., (2003) Wissen managen – Wie Company ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt/Main: 4. Aufl. Gabler
- Rada európskych zamestnávateľov v kovovýrobe, strojárstve a v priemyselných odvetviach (CEMEET): Formovanie talentov. Nové podnikateľské vyhliadky, konkurencieschopnosť a lepšia zamestnatel'nosť prostredníctvom celoživotného vzdelávania (2012).

**knowME** ▶▶

