

# Univerzity ako iniciátori budovania znalostných centrál (sietí) v prospech malých a stredných firiem

*Ing. Ján Papula, PhD.*

*Fakulta managementu, Univerzity Komenského v Bratislave*

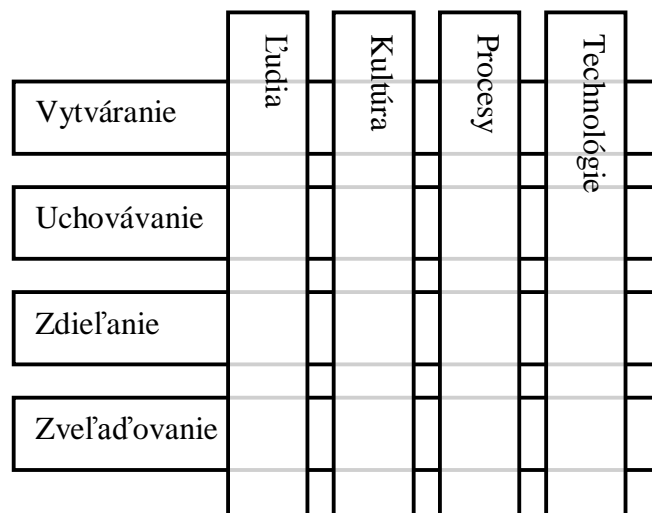
## Abstrakt

Znalostný manažment je koncept moderného manažmentu zameraný na získavanie, spracovávanie, distribuovanie a znásobovanie znalostí. Jednou z možností ako môžu malé a stredné firmy využívať metódy a nástroje znalostného manažmentu je vytváranie znalostných sietí. Vysoký potenciál na budovanie znalostných sietí majú univerzity svojimi aktivitami v oblasti výskumu, poradenstva a celoživotného vzdelávania.

## Znalosti, ako strategický nástroj konkurencieschopnosti malých a stredných firiem

Znalostný manažment je pojem, ktorý sa v súčasnosti objavuje čoraz častejšie v súvislosti so snahou podnikov uspieť v náročnom konkurenčnom boji. Všeobecne bol a stále je tento koncept moderného manažmentu chápaný najmä cez sprístupňovanie poznatkov v rámci podniku tým, ktorí ich potrebujú, tam, kde ich potrebujú, vtedy, keď ich potrebujú a vo forme, v akej ich potrebujú za účelom zvýšenia ľudskej a organizačnej výkonnosti. Ako znázorňuje obrázok č. 1, hlavnými aktivitami manažmentu znalostí sú:

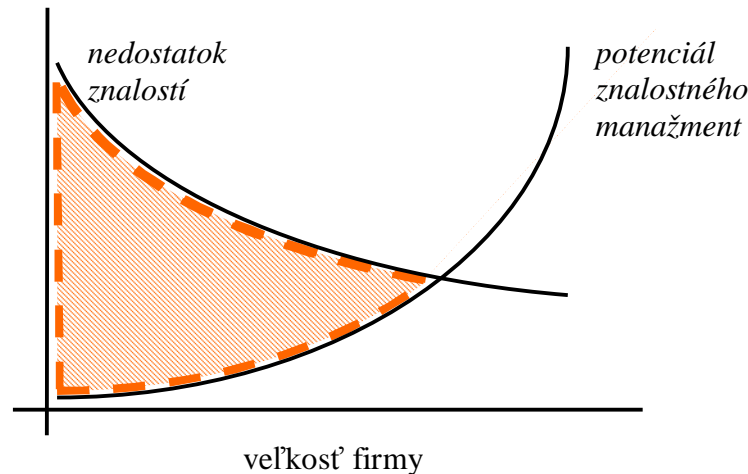
- vytváranie, resp. získavanie znalostí,
- uchovávanie, resp. spracovávanie znalostí,
- zdieľanie, resp. distribuovanie znalostí,
- zveľaďovanie, resp. znásobovanie znalostí.



Obrázok č. 1: Hlavné prvky znalostného manažmentu

Organizácie sa týchto aktivít snažia držať, realizovať ich, a realizovať ich čo najlepšie. Očakávajú od toho následne vysokú účinnosť znalostného manažmentu v organizácii, ktorá im pomôže budovať vlastnú konkurencieschopnosť.

Účinné využívanie znalostného manažmentu si však vyžaduje, aby sme pod tými najdôležitejšími znalosťami vnímali tie, ktoré prispievajú k rozvoju kľúčových procesov a činností firmy. Častokrát ale znalosti, ktoré by umožnili podnikom zabezpečiť potrebný inovačný potenciál, vyrovnať sa s dynamikou vonkajších zmien, a budovať si dobré pozície v odvetví, podnikom chýbajú.



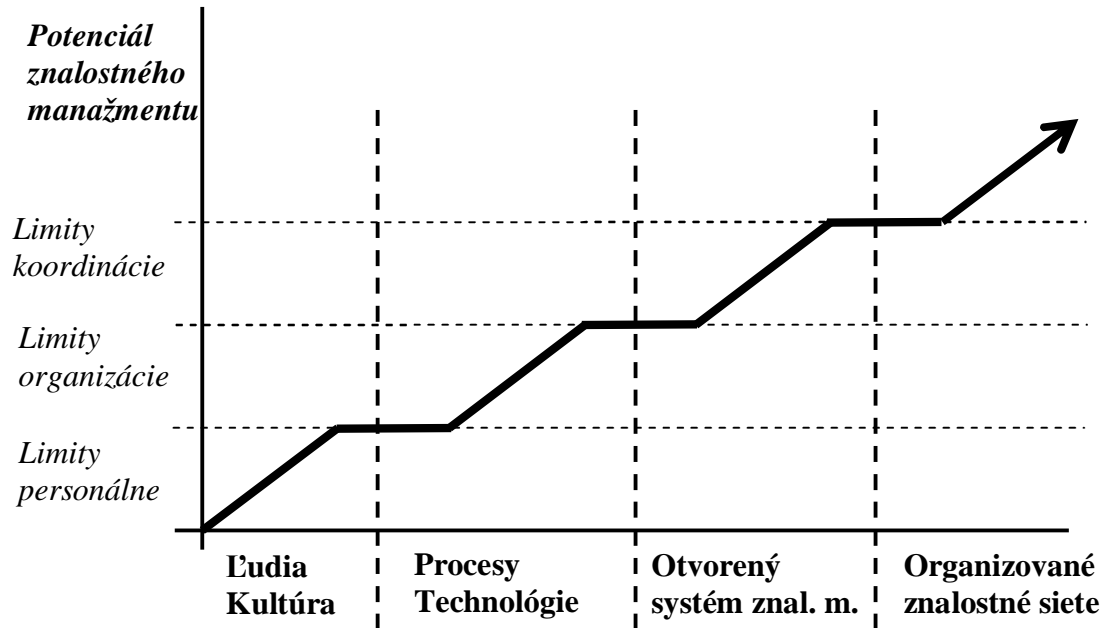
Obrázok č. 2: Nedostatok možnosti získania potrebných znalostí z interného prostredia malých a stredných firiem

Ak sa ale pozeráme na znalosti ako na jednu z najcennejších zložiek kapitálu podniku, potom musíme do procesov znalostného manažmentu nutne implementovať aj také prvky, ktoré nám umožnia získavať potrebné znalosti i mimo podniku.

Veľké, ešte presnejšie nadnárodné spoločnosti, ktoré disponujú dostatočným počtom odborníkov z rôznych oblastí dokážu v dostatočnej miere pokryť dopyt po znalostiach svojimi vlastnými zdrojmi. Z takéhoto prostredia vzišlo jestvujúce inštrumentárium znalostného manažmentu a v takomto prostredí sa zväčša testovala a overovala teória, tak ako ju poznáme z dostupných zdrojov. Neznamená to ale, že ho nie je možné aplikovať na menšie podniky, resp. na spoločnosti, kde vlastné zdroje znalostí nestačia. Aj veľké organizácie majú problémy s efektívnym a účinným zapojením znalostného manažmentu do svojich procesov. Ako jeden z najčastejších problémov, ktoré umožňujú organizáciám naplniť potenciál tohto konceptu a využívať ho ako účinný nástroj budovania konkurencieschopnosti je označovaná podniková kultúra. Aplikovanie akejkoľvek manažérskej koncepcie môže byť efektívne iba vtedy, ak sa nestane len deklarovanou koncepciou, ale ak sa jej aktívnou súčasťou sa stanú aj ľudia, ich práca a zvyky. Práve ľudia sú tým najdôležitejším zdrojom znalostí. Bez ich aktívneho a najmä dobrovoľného prístupu k zapájaniu sa do procesov znalostného

manažmentu, najmä do zdieľania znalostí strácajú ostatné zložky ako procesy a technológie svoj význam.

A tu je niekde skrytá odpoveď na otázku, ako môžu malé a stredné firmy účinne využívať nástroje a metódy znalostného manažmentu. Ak porovnáme malú firmu s pracovníkom veľkej spoločnosti, ktorý na naplnenie svojich úloh musí vstúpiť do systému získavania, uchovávanía, zdieľania a zveľaďovania znalostí so svojimi spolupracovníkmi v organizácii, potom firma musí aplikovať to isté, ale na úrovni firiem.



Obrázok č. 3: Možnosti zvyšovania (limity) potenciálu znalostného manažmentu

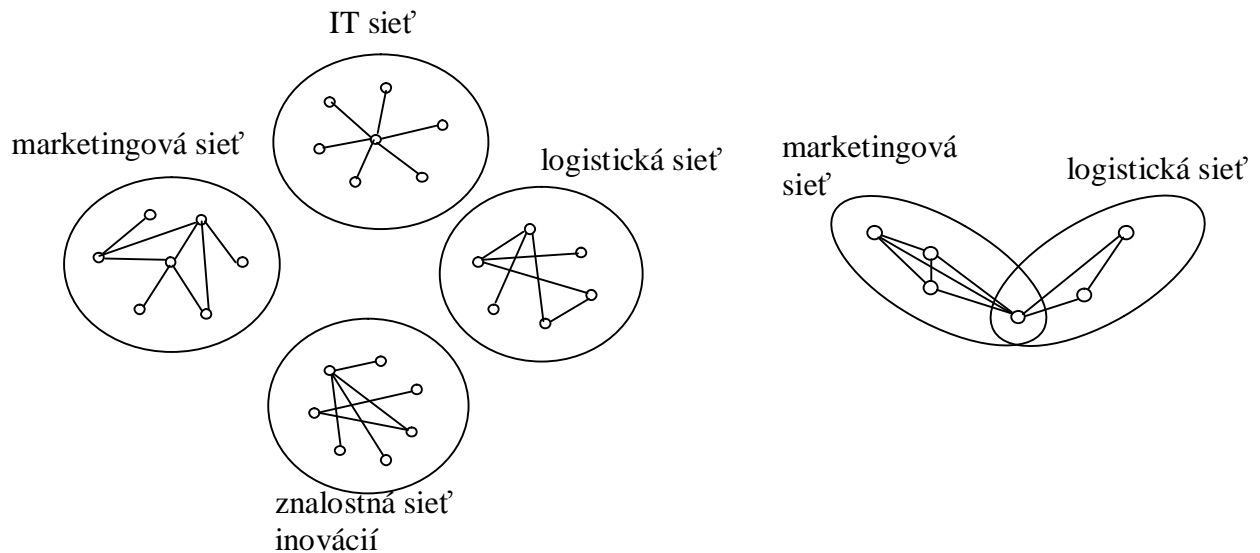
### Znalostný manažment malých a stredných firiem cez vytváranie znalostných sietí

Ak sa snažíme preniesť aktivity znalostného manažmentu na medzifiremnú, resp. medzipodnikovú úroveň, musíme si ale položiť nasledujúce otázky:

- Ako identifikovať firmy, ktoré sa budú vo vzájomnej interakcii?
- Kto bude zastupovať pozíciu manažéra znalostí v takto vytvorenej sieti?
- Akú formu budú mať konkrétne možnosti tvorby, uchovávanía, zdieľania, a zveľaďovania znalostí?

Pracovník žiadnej veľkej spoločnosti nie je zapájaný do všetkých znalostných aktivít a procesov. Aj v podnikoch sa vytvárajú komunity, ktoré využívajú dostupné inštrumentárium na riešenie konkrétnych otázok a problémov. Tieto komunity sú tvorené na základe odbornej, resp. vecnej príbuznosti. Jeden pracovník však môže byť začlenený do viacerých komunit v závislosti od jeho náplni práce, resp. špecializácii. Zatiaľ čo

v jednej môže byť ako užívateľ uložených znalostí, v inej môže participovať na ich tvorbe. Rovnako je to aj pri tvorbe znalostných sietí podnikov (viď. obrázok č. 4).



Obrázok č. 4 Interakcie firiem v znalostnej sieti, prepájanie znalostných sietí

V každom podniku sa však na aktivitách znalostného manažmentu okrem pracovníkov podieľa aj pozícia znalostného manažéra. Znalostný manažér je osobou, ktorá zabezpečuje prostredie fungovania znalostného manažmentu, iniciuje aktivity smerujúce k zvyšovaniu znalostného potenciálu organizácie, prispieva k vytváraniu kultúry potrebnej pre zdieľanie znalostí, a vyhodnocuje jednotlivé aktivity s cieľom neustáleho zlepšovania celého systému. Je to osoba, ktorá nie je priamym užívateľom znalostí, ale interakciou s jednotlivými znalostnými komunitami zabezpečuje potreby a uspokojuje dopyt po znalostiach všetkých pracovníkov danej organizácie.

V podnikateľskom prostredí dnes dokážeme identifikovať viacero subjektov, ktoré sú v interakcii s firmami, napomáhajú im naplňovať ich dopyt znalostiach. Sú nimi rôzne poradenské spoločnosti, poradenské a rozvojové centrá, inkubátory, vedecké inštitúcie a univerzity. Nezastupiteľnú úlohu však, jednak svojím potenciálom, objektívnosťou, šírkou záberu ale aj disponibilnými kapacitami, v týchto interakciách hrajú univerzity, ktoré sú aj v súčasnosti významnými aktérmi rozvoja podnikov, ale i celého podnikateľského prostredia.

Štandardne sú univerzity vnímané cez uskutočňovanie vysokoškolského vzdelávania a realizáciu vedeckého výskumu. Univerzity sú hlavnými inštitúciami poskytujúcimi znalosti a vedomosti, ktoré distribuujú podnikom prostredníctvom svojich študentov, resp. absolventov. Okrem toho sa univerzity čoraz viac zapájajú do konkrétnejších interakcií a to najmä cez aplikovaný výskum, programy celoživotného

vzdelávania, organizovania odborných konferencií, poskytovanie technickej podpory a vydávanie publikácií určených pre odbornú verejnosť.

- Výskum, či už základný alebo aplikovaný, môžeme vnímať ako spôsob tvorby, resp. získavania znalostí. Univerzity disponujú vysoko kvalitným odborným zázemím profesorov, docentov, ale aj sieťou partnerstiev so zahraničnými výskumnými pracoviskami. Na vznikajúci dopyt firiem teda dokážu účinne reagovať.
- Programy celoživotného vzdelávania pôsobia ako prostriedok rozširovania, ale i zdieľania znalostí. Vzdelávanie firiem totiž nie je len o vyučovaní, ale ide tu o vzájomnú interakciu medzi vzdelávateľnom a zástupcami firiem, ale taktiež vzájomné interakcie zdieľania znalostí medzi samotnými firmami.
- Samostatnou oblasťou sú organizované konferencie, kolokviá a sympóziá. Na týchto organizovaných stretnutiach predstaviteľov akademickej obce a odbornej verejnosti dochádza k výmene a odovzdávanie (zdieľanie) znalostí, a súčasne k spoločnému hľadaniu riešení aktuálnych otázok.

Univerzity majú súčasne cez svoje vytvorené kontakty vysoký potenciál aktívne budovať znalostné siete, prinášať najnovšie poznatky v zodpovedajúcich oblastiach, aplikovať nástroje na distribuovanie a zdieľanie týchto znalostí, ako aj pozitívne ovplyvňovať povedomie firiem o význame existencie a správneho fungovania medzifiremných, resp. medzipodnikových znalostných systémov.

### **Konkrétne aktivity Fakulty managementu Univerzity Komenského v Bratislave smerujúce k podpore myšlienky budovania znalostných sietí pre malé a stredné firmy**

Fakulta managementu Univerzity Komenského v Bratislave sa od jej vzniku, v roku 1991, snaží profilovať ako progresívna fakulta, ktorá výraznou mierou prispieva k neustálemu zvyšovaniu povedomia a úrovne podnikateľov, podnikov a manažérov v oblasti moderných trendov teórie manažmentu. Okrem plnenia základných cieľov prípravy vysoko kvalifikovaných a odborne pripravených absolventov Fakulta managementu rovnako aktívne pristupuje aj k budovaniu prostriedkov účinného prepojenia teórie s praxou. Tieto aktivity môžeme zaradiť do nasledujúcich základných skupín:

- 1) Aktivity fakulty v oblasti základného a aplikovaného výskumu
  - medzi tieto aktivity patria aktivity vytvorených centier:
    - Centrum pre rozvoj manažmentu a aplikovaný výskum
    - Vedecko-výskumné a vývojové centrum pre e-Europe
    - Centrum projektovej podpory
- 2) Aktivity fakulty v oblasti poradenstva
  - poradenstvu pre malých a stredných podnikateľov (špeciálne pre začínajúcich podnikateľov) vzniklo na fakulte Poradenské a rozvojové centrum

### 3) Aktivity fakulty v oblasti celoživotného vzdelávania

- oblasť celoživotného vzdelávania prioritne zabezpečujú dve hlavné fakultné aktivity
  - WEMBA (The Weekend Executive MBA Program)
  - E-Learning

Jednotou z najnovších a zároveň technologicky najprogresívnejších aktivít Fakulty je príprava elektronickej podpory vzdelávania, E-Learning.

E-Learning je bežne vnímaný ako technologicky podporená efektívna forma odovzdávania informácií a súčasne ako elektronická podpora celoživotného vzdelávania. Technický systém E-Learningu zahŕňa všetky potrebné prostriedky informačno-komunikačných technológií pre vzdelávanie, systém vzdelávania a novú technológiu vzdelávania. Pri elektronickej podpore vzdelávania, resp. E-Learningu pritom rozoznávame niekoľko základných pomenovaní, ktoré charakterizujú konkrétny spôsob využívania informačno-komunikačných technológií. Pojem Computer Based Training označuje oblasť tradičných počítačových výučbových systémov. Ide o všeobecný pojem použitia počítačov vo výučbovom procese, ako aj v oblasti jeho podpory. Často sa zamieňa aj s pojmom Computer Assisted Instruction, čo označuje iba použitie počítačových technológií vo výučbovom procese. Neskôr sa spoločne s rozšírením internetu rozvinula nová vetva elektronickej formy výučby, Web Based Training, ktoré umožňujú distribúciu výučbového materiálu prostredníctvom internetového prehliadača cez internet alebo intranet.

E-Learning však nemôžeme ponímať len ako elektronickú formu odovzdávania znalostí a vzdelávania, ale súčasne aj ako účinný nástroj poskytovania služieb podnikateľského poradenstva. Iba spoločné pôsobenie oboch systémov, technologického a poradenského, je základným predpokladom vytvorenia nového vzdelávania podnikateľov v informačnej spoločnosti.

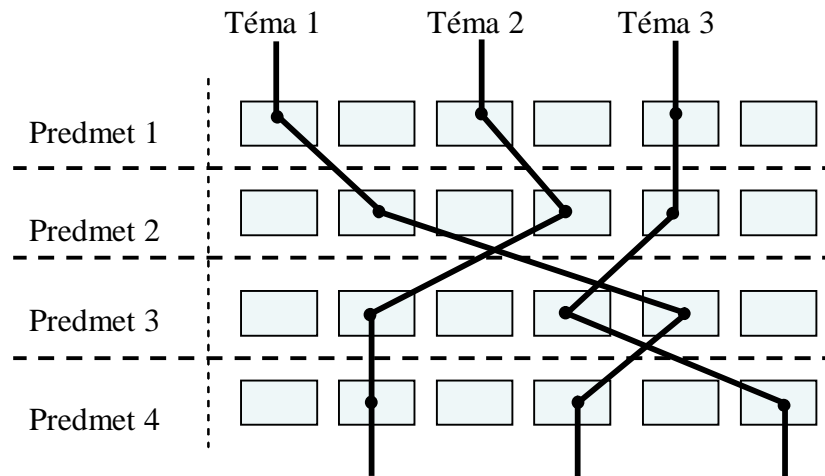
E-Learning v tomto smere predstavuje systém podpory kontinuálneho vzdelávania, rozvíjajúci schopnosť učiť sa a aktívne nadobúdať nové znalosti. Spracováva informácie do multimediálnych kurzov, pričom interaktívne študovanie zvyšujúce kvalitu a rýchlosť získavania vedomostí a zručností dovoľuje podnikateľom prechádzať z pasívnej roly do aktívnej pozície vzdelávajúcich sa. Táto nová forma využívajúca multimediálne technológie, internet a ďalšie elektronické médiá, svojimi širokými možnosťami podporuje cieľové skupiny v zlepšení uplatnenia a adaptability sa v podnikateľskom prostredí, pričom reflektuje najmä na moderné požiadavky vykonávania podnikateľskej a manažérskej profesie.

Budovanie E-Learningu však nie je jednoduchou záležitosťou. Po niekoľkoročných snahách a čiastočne úspešných pokusoch vstupuje Fakulta managementu UK v Bratislave do rýchlo sa pohybujúceho vlaku plného nadšencov, pokrokovito zmýšľajúcich, ktorí chcú uľahčiť to, čo súčasní, ale aj budúci podnikatelia a manažéri potrebujú, rozširovanie znalostí. Od apríla 2007 sa na Katedre stratégie a podnikania v spolupráci s Katedrou informačných systémov Fakulty managementu Univerzity Komenského v Bratislave realizuje E-Learningový projekt pod názvom „Pilotný projekt budovania E-Learningu na Fakulte managementu“. Fakulta realizuje tento projekt na základe grantu Európskeho sociálneho fondu poskytnutého v rámci

jednotného programového dokumentu NUTS II, priority 2: rozvoj celoživotného vzdelávania a podpora rozvoja výskumu a vývoja v kontexte zvyšovania kvality ľudských zdrojov a opatrenia 2.1: stimulovanie a skvalitňovanie vzdelávania pre potreby zamestnávateľov a podnikateľského sektora.

Cieľom fakulty je vyvinúť efektívnu formu distribúcie znalostí a účinnú podporu klasického vzdelávania, ktorá spojí kvalitu poskytovaných informácií s možnosťami moderných informačno-komunikačných technológií, a umožní jeho používateľov naučiť sa učiť.

Účelom celého E-Learningového systému je na základe jeho modulárnosti poskytnúť variantné prístupy k získavaniu vedomostí (viď obrázok č. 3).



Obrázok č. 5: Modulárny systém vzdelávania umožňuje štúdium nielen po predmetoch, ale aj po témach

Práve uvedená modularita má umožniť efektívne a účinné napĺňanie vzdelávacích potrieb a uspokojovať dopyt po znalostiach zo strany podnikateľov.

## Záver

Na podporu týchto zámerov je potrebné vytvoriť a rozvíjať kultúru podnikateľov, ktorí sa nebudú báť zapájať sa do znalostných aktivít. Malé a stredné firmy nemôžu v zdieľaní znalostí vidieť odovzdávanie cenného špecifického know-how konkurencii. Pri zapájaní sa do znalostných sietí sa zdieľajú znalosti, ktoré pomáhajú všetkým firmám v danej oblasti a umožňujú malým a stredným podnikateľom budovať spoločne konkurencieschopnosť voči zahraničným a nadnárodným korporáciám.

PREHLAD POUŽITEJ LITARATÚRY:

1. COLLISON, CH. - PARCEL, P.: Knowledge Management. Computer press, Brno, 2005
2. PAPULOVÁ, Z. - MOKROŠ, M.: Knowledge Management and Organizationa Performace. In: The 10th International Conference Society for Global Business & Economic Development (SGBED) "Creativity & Innovation: Imperatives for Global Business and Development", Kyoto, Japan, 2007, s. 1045-1056