

## POSTAVENIE ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU V ČESKEJ REPUBLIKE A V MAĎARSKU

Renáta MACHOVÁ<sup>1</sup> - Tibor ZSIGMOND<sup>2</sup> - Annamária ZSIGMONDOVÁ<sup>3</sup>  
- Silvia TÓBIÁS KOSÁR<sup>4</sup>

### ABSTRACT

The aim of the paper is to present the situation of knowledge management in the enterprises of two V4 countries – Czech Republic and Hungary. The first part contains the introduction. This is followed by a presentation of the theoretical background, in which we briefly explore the topics of knowledge and knowledge management. In this section, we draw attention to the importance of our topic and also clarify concepts related to our study. The next section contains the objectives and methodology. For our research, we used secondary data from researchers and institutes – from the two mentioned countries. This is followed by a summary, which briefly summarizes the main ideas of our article.

### KEYWORDS

knowledge, knowledge management, enterprises, Czechia, Hungary

### ÚVOD

V súčasnosti žijeme v storočí informačného rozmachu a neustáleho rozvoja informačných technológií. Tradičné výrobné faktory sa stávajú v celkovej miere druhoradými, prvoradé sú informácie a znalosti jedincov a spoločností. Trh podporuje vytváranie znalostnej ekonomiky, t.j. transformáciu digitálnych informácií na ekonomické, hospodárske a sociálne hodnoty. Za kľúčové faktory úspešnosti podniku je možné považovať adaptáciu a efektívne využitie znalostí, informácii a flexibilitu k zmenám.

V 21. storočí napriek vedecko technickému pokroku firmy prisudzujú významné postavenie ľudským zdrojom vo svetle konkurenčných výhod. Do popredia sa dostávajú informácie, dáta, ale aj schopnosti a vedomosti. Nezameniteľné postavenie má aj znalosť ako taká, ktorá je v úzkom spojení práve s ľudskými zdrojmi, keďže je „ukrytá v nich“. Pre firmy nie je dôležitá znalosť len získať, ale väčší význam má pre nich získanú znalosť sprístupniť každému, kto má resp. bude mať potrebu ju využiť. Okrem toho je dôležité, aby sa získaná znalosť dala opäť využiť aj v budúcnosti. Uvedené procesy si vyžadujú určitú úroveň odbornosti a starostlivosti. Práve z uvedeného dôvodu vznikol pojem znalostný manažment, ktorý sumarizuje vyššie definované znalosti. Firmy, ktoré nesprávnym spôsobom riadia vedomosti, môžu čeliť veľkým ťažkostiam. Vedomosti „sa nemanajújú sami“. Z dôvodu

---

1 Dr. habil. Ing. Renáta Machová, PhD., Fakulta ekonómie a informatiky, Univerzita J. Selyeho, Komárno, Slovenská republika, e-mail: machovar@ujss.sk

2 Mgr. Tibor Zsigmond., Fakulta ekonómie a informatiky, Univerzita J. Selyeho, Komárno, Slovenská republika, e-mail: zsigmond@ujss.sk

3 Mgr. Annamária Zsigmondová, Fakulta ekonómie a informatiky, Univerzita J. Selyeho, Komárno, Slovenská republika, e-mail: zsigmondova.annamaria@student.ujss.sk

4 PhDr. Silvia Tóbiás Kosár, PhD., Fakulta ekonómie a informatiky, Univerzita J. Selyeho, Komárno, Slovenská republika, e-mail: kosars@ujss.sk

nevhodného riadenia znalostí, resp. ich neuchovávaní teda môžu zostať vo firme „skryté“ pred ľuďmi, ktorí ich potrebujú, ale nevedia o ich existencii.

V takom prípade je potrebné nevyhnutným spôsobom znovu získať späť potrebné znalosti. Pre firmu to v podstate predstavuje náklady, rozumieme finančné, časové náklady a vynaloženú energiu. Manažovanie znalostí je samozrejme sprevádzané aj s určitými nákladmi, ale jedná sa o návratnosť investícií v určitom časovom období, z ktorého majú výhody firmy. Cieľom nášho výskumu bolo analyzovať prevalenciu znalostného manažmentu v okruhu firiem v Českej republike a v Maďarsku.

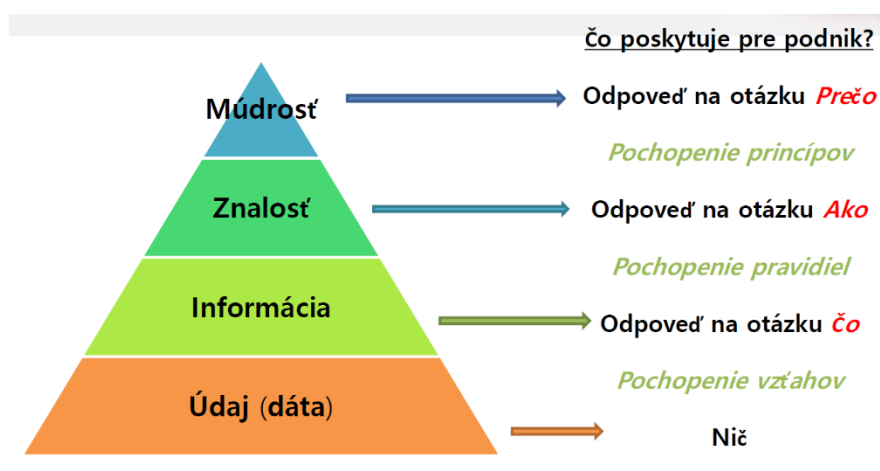
V rámci teoretickej časti príspevku sme sa zamerali na prezentáciu problematiky využitím domácich i zahraničných odborných literárnych zdrojov nielen printového charakteru. Venujeme pozornosť poznatkom a názorom medzinárodne uznávaných odborníkov, taktiež aj názory odborníkov z krajín a aj samotnému procesu manažmentu znalostí.

## TEORETICKÝ PREHĽAD

### Definícia znalosti

V súčasnosti žijeme v storočí informačného rozmachu a neustáleho rozvoja informačných technológií. Najdôležitejšou formou firemného kapitálu sa stávajú znalosti a ich atribúty, ako informácie a dáta. Vo vedomostne a informačne založenej spoločnosti treba považovať správne manažovanie znalostí za prioritné, a preto je dôležité riadenie náležitých vedomostí. [21]

Ackhoff [1] vďaka svojmu výskumu vytvoril tzv. znalostnú pyramídu, ktorá vyjadruje základné činitele znalostí v podniku.



Graf č. 1: Znalostná pyramída - vlastné spracovanie na základe [1]

V tomto ponímaní údaje nepredstavujú hodnotu, sú výsledkom pozorovania. Priradením určitých významov k dátam sa vytvárajú informácie, ktoré majú za cieľ uspokojenie informačných potrieb používateľov informácií. Znalosti sú teoreticky alebo prakticky získané informácie, ktoré podnik dokáže využívať v rozhodovacom procese. Z pohľadu úspešnosti a rozvoja podniku považujeme efektívne využitie znalostí za múdrosť spoločnosti. Podľa Jashapara [11] múdrosť v znalostnom manažmente znamená schopnosť postupovať kriticky alebo prakticky v akejkoľvek vzniknutej situácii, čo znamená schopnosť inteligentného chovania osoby hnaná ľudskými hodnotami

Za priekopníka výskumu znalostí považujeme Polányiho [19], ktorý na základe vyjadriteľností člení znalosti na *explicitné znalosti*, ktoré je ľahké vyjadriť, dokumentovať,

formalizovať a následne zdieľať pomocou informačných a komunikačných technológií, a *nevyjadrené (tacitné)* znalosti. Tie sú uchovávané v ľudskej mysli, je buďto ťažké ich formalizovať a komunikovať, alebo nemožné previesť do explicitnej formy. *Implicitné znalosti* sú tiež uchovávané v ľudskej mysli, ale v okamžiku potreby je možné ich dokumentovať alebo previesť do explicitnej podoby. Je možné ich nadobudnúť tréningmi, či rôznymi vzdelávacími metódami [5, 10].

Polányi [19] nepovažuje znalosti za vlastníctvo podniku alebo spoločnosti, ale za verejný faktor, ktorý je vytváraný ľuďmi a obsahuje v sebe pocity a emócie. Davenport a Prusak [7] považujú znalosti za hodnotné informácie z ľudskej mysle, ktoré sú odskúšané a zhodnotené informácie v kontexte, resp. sú odvodené z informácií pomocou určitej postupnosti formálnych pravidiel [8].

Odborníci z Maďarska a z Česka samozrejme formulovali aj svoje vlastné definície. Jedna z najznámejších definícií sa viaže k menám Bögela a Tomky [4, s. 29.]. Podľa nich znalosť: „*Zahrňa povedomie zamestnancov, skúsenosti, odborné znalosti, kontrolné a analytické schopnosti, inteligenciu, hodnoty, rozhodovacie a akčné vzorce, intuície, postoje, reflexy a niekoľko ďalších vecí.*”

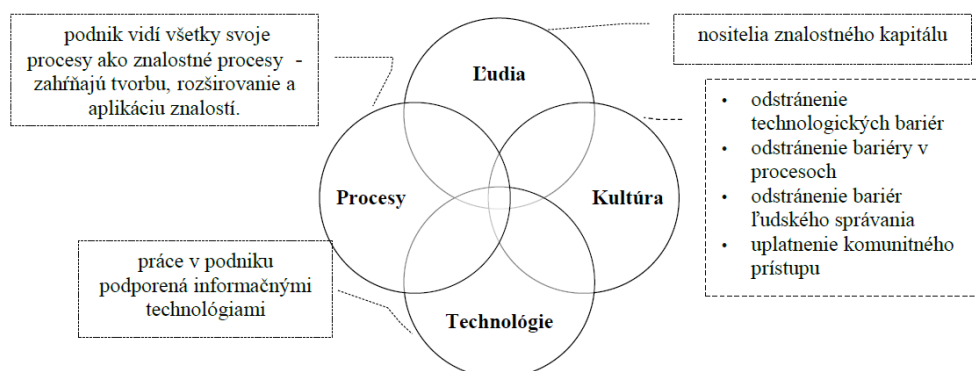
Z českej literatúry možno vyzdvihnúť článok Mládkovej [17], v ktorom uvádza, že poznanie je vlastne meniaci sa systém, ktorý obsahuje skúsenosti, schopnosti, fakty, vzťahy, hodnoty, myšlienkové pochody a význam, v uvedenom poradí a vytvára medzi nimi spojenie.

### **Manažovanie znalostí – znalostný manažment**

Znalostný manažment sa považuje za relatívne nový smer manažmentu, ktorý je založený na procese vytvárania a využívania znalostí, ako optimálneho procesu riadenia. Čerpá zo širokej bázy disciplín, považuje sa za proces efektívneho využívania znalostí, ako aj za možnosti získavania, vytvárania, využívania a výmeny znalostí. Znalostný manažment v podniku podporuje proces učenie a prispieva k výkonnosti organizácie. Davenport [9] definuje znalostný manažment, ako „systematický proces hľadania, výberu, organizovania, výberu a prezentovania informácií spôsobom, ktorý zlepšuje porozumenie pracovníka“.

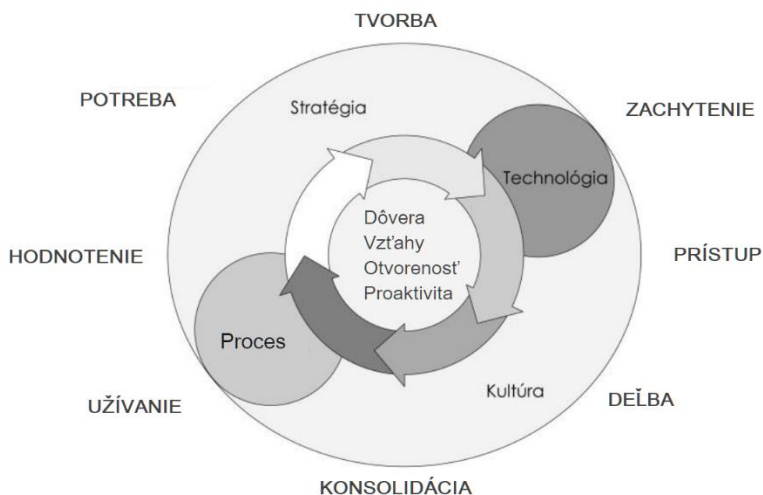
Znalostný manažment je úzko spätý so strategickým riadením spoločnosti. Rôzne stupne znalostné prvky vstupujú prostredníctvom znalostnej pyramídy do rôznych stupňov riadenia podniku. V prípade strategického riadenia rozhoduje vrcholový manažment o riadení znalostí, na strednej úrovni manažmentu v rámci taktického riadenia sa využívajú najmä informačné prvky znalostí. Medzi rutinnými pracovníkmi na úrovni operatívneho riadenia sa spracúvajú rôzne údaje, ako súčasť znalostí podniku.

Znalostný manažment je komplexný systém, ktorý je možné rozdeliť na rôzne prvky, ktoré sú využívané manažmentom spoločnosti. Rôzne faktory manažmentu znalostí rôznym spôsobom vplyvajú na fungovanie podniku. Medzi najvýznamnejšie faktory, ovplyvňujúce efektívny znalostný manažment zaraďujeme: vodcovstvo, podnikové aspekty, motiváciu zamestnancov a externé faktory, či vplyvy [20].



Graf č. 2: Prvky znalostného manažmentu - [20], s. 40

Cyklus znalostného manažmentu je možné skúmať z rôznych aspektov. Nami znázornení model (graf. 3) poukazuje na cyklus, ktorý zohľadňuje v sebe stratégiu, firemnú kultúru, podnikové procesy a technické zázemie, pričom obsahuje aj kroky procesu znalostného manažmentu.



Graf č. 3: Cyklus znalostného manažmentu - [13], s. 36

Efektívni znalostný manažment vyžaduje v súčasnom trhovom prostredí jednak vytvorenie vhodného technického a informačného prostredia v rámci podniku, ako aj vybudovanie všetkými predstaviteľmi organizácie nasledovanej firemnej kultúry. Implementácia znalostného manažmentu si vyžaduje zavedenie prvkov novej filozofie vo všetkých aktívach, pričom jeho najdôležitejšie prínosy pre podnik sú úspora času a administratívnych nákladov, zefektívnenie informačných tokov, transparentnosť, zlepšenie vzťahov v rámci a mimo podniku, zlepšenie procesov a služieb, zefektívnenie procesov rozhodovania a riadenia, zvýšenie efektívnosti, zníženie fluktuácie, zvýšenie konkurencieschopnosti, inovácie [6].

## METODIKA

Cieľom príspevku je predstaviť situáciu znalostného manažmentu v podnikoch dvoch krajín Vyšehradskej skupiny (V4) – Českej republiky a Maďarska. S cieľom spracovania príspevku sme realizovali sekundárny výskum, ktorého čiastkové výsledky prezentujeme a sú zamerané na analyzovanie stavu znalostného manažmentu vo firmách v rámci krajín, a to Českej republiky a Maďarska. Zber a analýza sekundárnych údajov pomáha identifikovať a špecifikovať problém výskumu.

V rámci problematiky týkajúcej sa českých firiem sme vychádzali z výskumu Marešovej [16], ktorá skúmala MSP bez ohľadu na to, že z ktorého odvetvia pochádzajú. Nakoľko tento výskum mal relatívne vysoký počet prijatých odpovedí a determinantov, Výskum nám poskytol odpovede na otázky, ktoré sme chceli tiež preskúmať. Uskutočnil sa dotazníkový prieskum, v rámci ktorého bolo oslovených 678 spoločností, nakoniec bol výskum vyhodnotený na základe 251 hodnotiteľných dotazníkov - návratnosť bola 37%. Dotazník obsahoval 12 otázok k danej téme, ktoré sa zameriavali najmä na získavanie, prenos a uchovanie znalostí.

V prípade Maďarska sme využili výskum vykonaný miestnou jednotkou KPMG od jednej z popredných svetových auditorských a poradenských spoločností. Maďarská pobočka tejto medzinárodnej spoločnosti príležitostne hodnotí situáciu znalostného manažmentu v Maďarsku. Prvý prieskum sa uskutočnil v roku 2000. Výskum sa opakoval aj v rokoch 2003, 2005/06 a 2013/14. Ďalej by sme chceli predstaviť výsledky najnovšieho prieskumu [12, 13, 14, 15].

## VÝSLEDKY VÝSKUMU

### Znalostný manažment v českých malých a stredných podnikoch

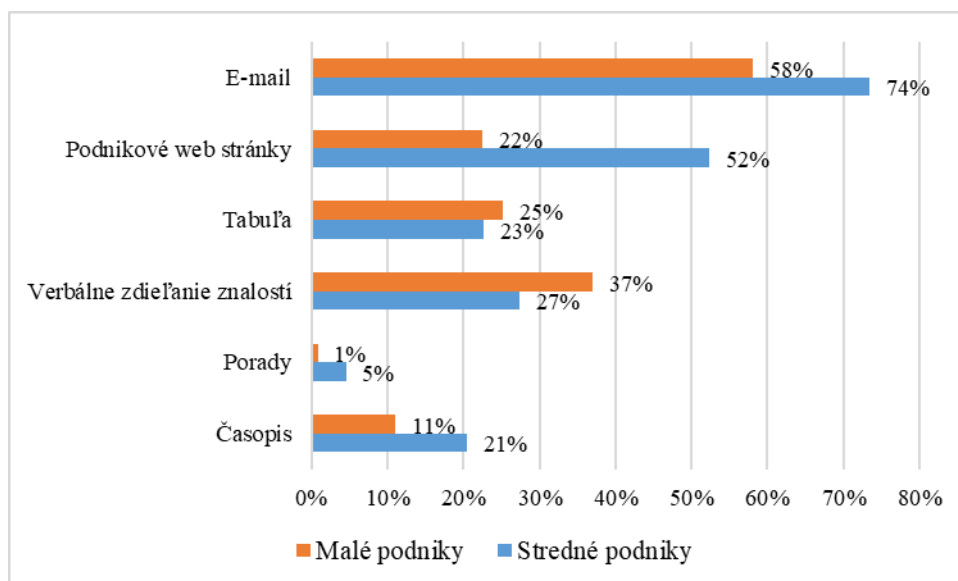
Marešová [16] vo svojom výskume používala odbornú terminológiu - napr. výrazy ako explicitné a tacitné znalosti, formálne a informálne komunikačné kanály - preto bol ich význam stručne v texte vysvetlený, aby nedošlo k prípadným nedorozumeniam z dôvodu nepochopenia otázky. 53% respondentov pracovalo pre malú spoločnosť a zvyšných 47% pre stredne veľkú spoločnosť.

Výskum sa zameril na preskúmanie kritických znalostí, ako ukázal predchádzajúci výskum, kritickými znalosťami sú akékoľvek poznatky, ktoré:

- Môžu byť spojené so spotrebiteľmi a ich potrebami
- súvisia s trhom a trhovými príležitosťami
- vzťahujú sa na konkurenciu a ich stratégiu.

Má význam sa koncentrovať na zdieľanie kritických znalostí v malých a stredných podnikoch. V prípade stredne veľkých spoločností bolo 71% respondentov spokojných so zdieľaním kritických poznatkov v tejto spoločnosti v rámci aktuálnej situácie. U malých podnikateľov bola miera spokojnosti iba 52%. Z prieskumu tiež vyplynulo, že 79% ľudí pracujúcich v malých podnikoch si uvedomuje existenciu kritických znalostí vo svojej firme. Iba 19% o existencii kritických znalostí nemá vedomosť. V prípade stredne veľkých spoločností to bolo 57% tých, ktorí poznali tieto dôležité znalosti, zatiaľ čo 30% si myslelo, že o nich nevie. V prípade malých firiem hovoríme o 3%, zatiaľ čo v prípade stredne veľkých spoločností 13% uviedlo, že majú tzv. „mapu znalostí“ [16].

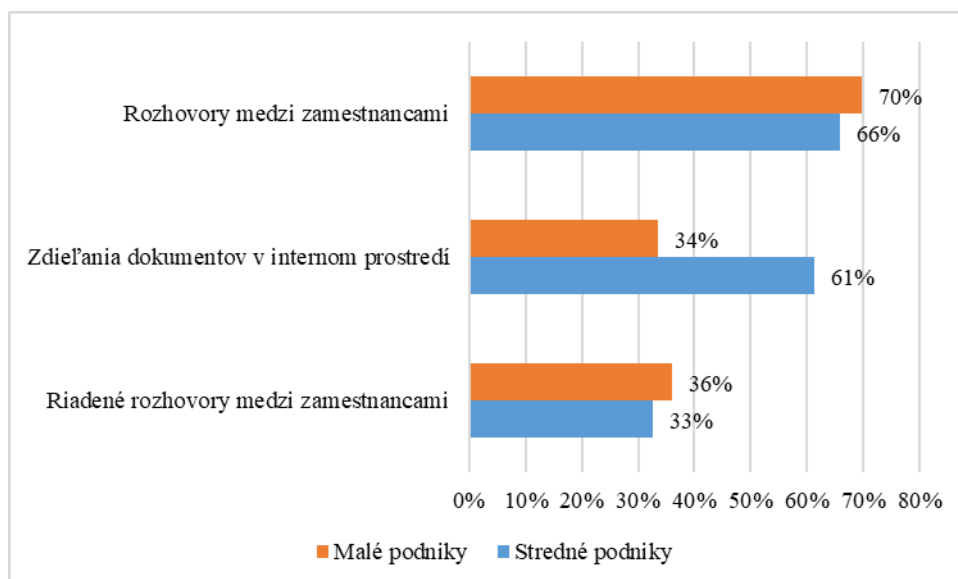
Nástroje zdieľania znalostí prezentujeme v Grafe 5., z ktorého je zrejmé, že pri oboch typoch firiem je e-mail najbežnejšie používaným nástrojom na zdieľanie znalostí (malé firmy – 58%; stredne veľké firmy - 74%). V prípade stredne veľkých firiem sa na druhom mieste objavujú webové stránky s 52%, zatiaľ čo v prípade malých firiem je na druhom mieste verbálne zdieľanie znalostí (37%).



Graf č. 4: Nástroje na zdieľanie znalostí v malých a stredných českých firmách [16]

Za zmienku stoja určite porady, ktoré pri oboch typov firiem získali relatívne nízke hodnoty. V prípade malých firiem sa zvyčajne koná menej firemných porád, ale podľa nášho názoru v prípade stredne veľkých spoločností sú porady absolútne nevyhnutné. Na poradách sú najdôležitejšie údaje a informácie zdieľané manažermi a zodpovednými osobami. Málokto z respondentov označil, že porady typickým nástrojom na zdieľanie znalostí. V rámci výskumu sa tiež zistilo, že 65% percent malých firiem využíva na zdieľanie znalostí nejakú formu IT riešenia. Nie je prekvapením, že podiel stredných spoločností využívajúcich podobné systémy je vyšší (88%) [16].

Už vyššie spomenutým tacitným a explicitným znalostiam je dôležité venovať pozornosť. Z grafu je zrejmé, že pre obidva typy firiem sú tradičné diskusie medzi zamestnancami také, v ktorých zamestnanci zdieľajú svoje tacitné a explicitné znalosti. Prieskum skúmal osobitne podiel formálnej a neformálnej komunikácie vo firmách. Výsledky ukazujú, že 30% percent malých firiem používa iba formálne kanály a 42% používa na zdieľanie znalostí iba neformálne kanály. Zvyšných 28%t aktívne využíva oba typy kanálov. V prípade stredných firiem je podiel tých, ktorí využívajú formálny kanál, 34%, zatiaľ čo podiel tých, ktorí využívajú neformálny kanál, je 24%. A zvyšných 42% používa obidva spôsoby zdieľania znalostí. Na základe toho možno konštatovať, že neformálne kanály sú v prípade menších firiem dôležitejšie ako formálne kanály, v prípade stredných spoločností je to naopak. Majú však vysoký podiel stredných spoločností, ktoré aktívne používajú oba spôsoby zdieľania znalostí, pričom priradujú dôležitosť obom [16].



Graf č. 5: Formy zdieľania tacitných a explicitných znalostí v malých a stredných podnikoch [16]

U odborníkov a výskumných pracovníkov v oblasti znalostného manažmentu sa ako dôležitá otázka javí aj otázka ohľadne smeru toku znalostí. V literatúre panuje všeobecný názor, že tok znalostí by mal byť obojsmerný. Firmy by teda mali vytvoriť takú organizačnú kultúru a potrebnými nástrojmi, ktoré umožnia zamestnancom organizácie byť dostatočne otvorení a odvážni na to, aby sa mohli podeliť o svoje vlastné znalosti nielen so svojimi podriadenými, zamestnancami, ale aj so svojimi manažérmi. Výsledky výskumu ukazujú, že iba 5% zamestnancov pracujúcich v malých firmách sa so svojimi manažérmi delí o svoje vlastné znalosti. Naproti tomu 92% zamestnancov pracujúcich v stredne veľkých firmách zdieľa svoje znalosti vrcholovým manažmentom, resp. s jednotlivými členmi vrcholového manažmentu. Daný výsledok je tak trochu prekvapivý, pretože atmosféra v malých firmách je vďaka počtu zamestnancov „rodinnejšia“. Tým myslíme, že ľudia sa navzájom relatívne dobre poznajú, resp. manažéri a vlastníci tiež prichádzajú do užšieho kontaktu so svojimi zamestnancami pri každodennej práci. Vo väčšine prípadov sa však zdá, že podniková kultúra nie je na dostatočnej efektívnej úrovni.

Môže sa stať, že zamestnanci sa neodvážia vyjadriť svoje názory, pretože sa obávajú, že rozdielne od názorov nadriadeného. Majú strach zo straty zamestnania, a preto radšej „mlčia“ a znalosti zostávajú skryté. To nie je dobré pre jednotlivcov, ani pre nadriadeného a ani pre firmu. Samozrejme nie je vhodný ani taký nadriadený, ktorý nedokáže „povedať nie“ a všetko schvaľuje. Nadriadený si musí vypočúť pripomienky, zvážiť ich obsah, prípadne vykonať merania a prieskum a potom sa rozhodnúť. Na základe výsledkov usudzujeme, že podniková kultúra je rozvinutejšia v prípade stredne veľkých firiem. Podriadení sa nevyhýbajú zdieľaniu svojich vlastných znalostí a manažéri - okrem svojej vlastnej hrdosti - uznávajú, či má niekto iný pravdu. Iba tretina (34%) malých podnikov používa určitú formu IT riešenia na zdieľanie explicitných znalostí. Nie je prekvapením, že podiel stredných spoločností využívajúcich podobné systémy je vyšší (61%) [16].

### Znalostný manažment v prípade maďarských firiem

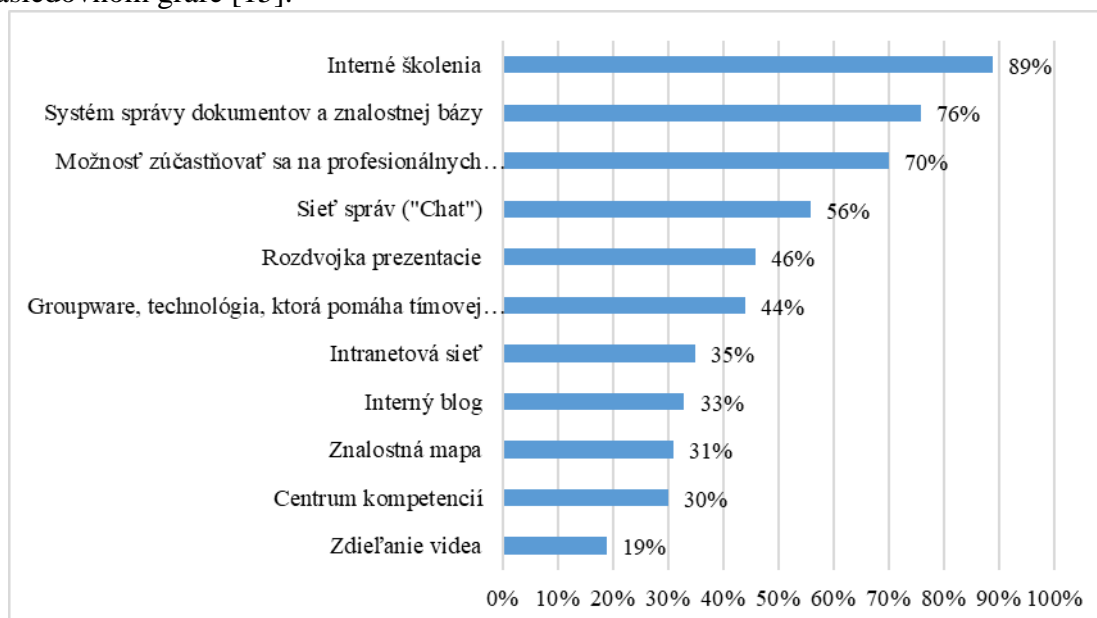
V ďalšej časti by sme chceli predstaviť situáciu znalostného manažmentu firiem pôsobiacich v Maďarsku. Spoločnosť KPMG uskutočnila svoj výskum aj v rokoch 2013/14. 27% respondentov pracovalo ako vrcholoví manažéri a 42% ako strední manažéri. Zvyšných 31% boli podriadení. 54% respondentov bolo zamestnaných v domácej dcérskej spoločnosti



zahraničnej spoločnosti a 46% v maďarskej spoločnosti. Na základe „tradičnej“ klasifikácie pracovalo 55% respondentov vo veľkých podnikoch, 24% v stredných podnikoch, 10% v malých podnikoch a 11% v mikropodnikoch [15].

Na základe týchto údajov malo 37% spoločností stále formálnu stratégiu riadenia znalostí, ale došlo k nárastu o 4% percentá - na 81% oproti predchádzajúcim 77%, ktorí tvrdili, že znalosti sú strategickým nástrojom. Tvorba formálnej stratégie je typická hlavne pre veľké firmy, až 45% respondentov tvrdí, že majú nejakú stratégiu, pokiaľ ide o znalosti. Pre malé a stredné podniky je táto miera oveľa nižšia, a to na úrovni 29%. Podobný rozdiel možno pozorovať u zahraničných a domácich podnikov. V tomto prípade je pomer 47-27 v prospech podnikov v zahraničnom vlastníctve. V porovnaní s predchádzajúcimi údajmi (2005/2006) bol podiel spoločností, ktoré mali program, iniciatívu alebo projekt, ktorý podporuje zdieľanie znalostí [2, 15].

Výskum sa zamerail aj na to, že maďarské podniky aké technologické vymoženosti resp. aké príklady dobrej praxe aplikujú na zdieľanie znalostí. Výsledky prezentujeme v nasledovnom grafe [15].



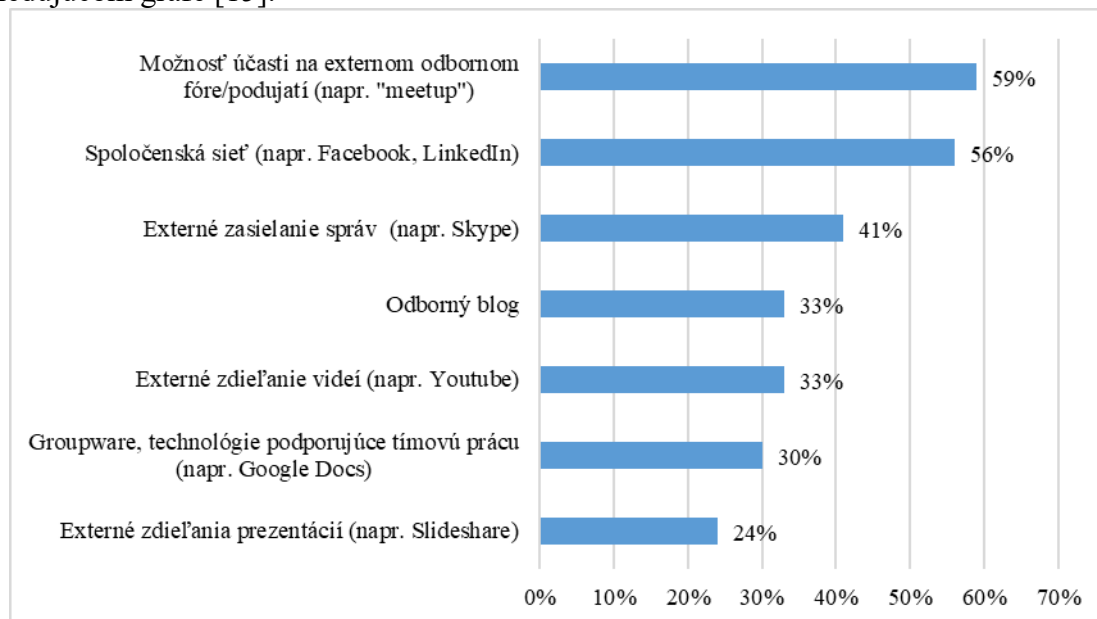
Graf č. 6: Využívajú technológií na zdieľanie znalostí v maďarských podnikoch - vlastné spracovanie na základe údajov [15]

Ako je zrejmé z grafu, až 89% respondentov sa domnieva, že interné školenia a školenia v ich spoločnosti slúžia väčšinou na transfer a zdieľanie znalostí. Dôležitú úlohu majú tiež správcovia dokumentov a ďalšie systémy znalostnej databázy. Za pozornosť stojí aj príležitosť zúčastniť sa odborných fór, ktorú označilo až 70% respondentov. Výskum tiež skúmal stav externých technológií a postupov. Na základe výsledkov možno medzi externými nástrojmi a postupmi vyzdvihnúť možnosť účasti v externej odbornej komunite. Aj keď účasť v týchto komunitách mierne zaostáva za internými odbornými fórami uvedenými vyššie (59% v porovnaní so 70%), väčšina respondentov si napriek tomu zvolila túto možnosť. Druhou najčastejšie nominovanou bola intranetová sieť. Dobrým príkladom toho je použitie Facebooku a LinkedIn. Je vidieť, že toto riešenie si vybralo niekoľko ľudí ako intranetovú sieť, ktorú klasifikujeme ako internú metódu, v skutočnosti funguje ako „interný facebook“. Je tiež potrebné zdôrazniť sieť správ a odborný blog a externé zdieľanie videí.

Je zaujímavé, že externé zdieľanie videa (33%) je populárnejšie ako interné (19%). Naproti tomu v prípade zdieľania prezentácií je situácia opačná, pretože interná (46%) sa vo

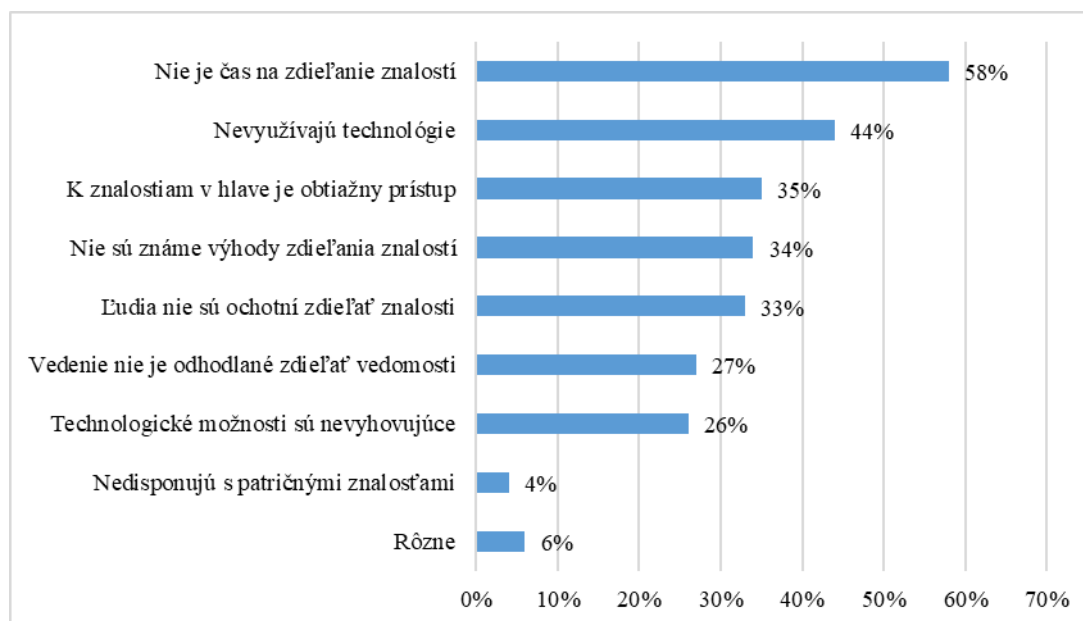


firmách objavuje častejšie ako externá verzia (24%). Výsledky sú znázornené na nasledujúcom grafe [15].



Graf č. 7: Implementované externé technológie/postupy v podnikoch v Maďarsku - na základe údajov [15]

Výskum KPMG [15] sa zaoberal aj faktormi v skúmaných maďarských podnikoch, ktoré konkrétne predstavujú bariéry zdieľanie znalostí. V porovnaní s predchádzajúcimi prieskumami možno pozorovať iba niekoľko zmien. Vychádzajúc zo získaných údajov viac ako polovica respondentov (58%) sa domnieva, že nie je dostatok času na zdieľanie znalostí. Môže to byť spôsobené dnešným zrýchleným firemným životným štýlom, ktorý má veľký vplyv na správanie zamestnancov. V mnohých prípadoch sa zamestnanci zameriavajú iba na svoje vlastné úlohy a robia všetko pre to, aby to zvládli správne. Preto ani nemajú čas pomáhať ostatným, napríklad zdieľaním svojich poznatkov. To je často problém pri prijímaní nových pracovných síl, pretože nikto nemá čas pracovať, namiesto dvoch. Týmto spôsobom však môže nový zamestnanec pracovať iba pomaly alebo nesprávne, čo môže byť pre spoločnosť nevýhodné. Takmer polovica respondentov (44%) sa domnieva, že firmy nevyužívajú výhody technológií. Na základe toho teda vyvodzujeme záver, že respondenti sa domnievajú, že technológia môže byť pri zdieľaní vedomostí užitočná. 35% respondentov si myslelo, že je ťažké získať prístup k znalostiam uložených v mysliach ľudí. V tomto prípade teda hovoríme o ťažkostiach s tacitnými znalosťami. V porovnaní s predchádzajúcimi údajmi zostáva hlavným problémom (27%) nedostatok záujmu vedenia implementovať správu znalostí. Stále je znepokojujúce, že veľa respondentov (33%) si myslí, že zamestnanci sa ani nechcú podeliť o svoje vlastné znalosti. Tieto javy by sa mali ďalej zlepšovať, aby sa zabezpečil plynulý prenos, zdieľanie a tok cenných znalostí v rámci firmy [15, 18].



Graf č. 8: Bariéry zdieľania znalosti v maďarských podnikoch - vlastné spracovanie na základe údajov [15]

## ZÁVER

V našom výskume sme využitím sekundárnych údajov skúmali vzťah podnikov zo 4 krajín Vyšehradskej štvorky k manažmentu znalostí. Pretože naše údaje pochádzajú z niekoľkých rôznych štúdií, nie je možné tieto výsledky navzájom úplne porovnať. Niektoré výskumy skúmali iba určité konkurenčné odvetvia, zatiaľ čo iné sa zameriavali iba na určité veľkosti firiem. Niektoré výskumy občas skúmali ďalšie faktory, ktoré náš výskum nerieši. Preto by výsledky týchto výskumov mohli byť použité iba v obmedzenej miere.

Napriek vyššie uvedenému však možno medzi 4 krajinami nájsť určité podobnosti. Ak sa pozrieme na veľkosť, sú to väčšinou veľké korporácie, ktoré sa na určitej úrovni zaoberajú vyšším podielom riadenia znalostí. Tieto firmy majú sofistikovanejšie nástroje. Medzi najväčšie prekážky znalostného manažmentu patrí nedostatok času, resp. že vedenie spoločností a zamestnanci nemajú dostatočné informácie o znalostnom manažmente. V záujme zlepšenia v budúcnosti stojí za to upriamiť pozornosť spoločností čo najviac na užitočnosť znalostného manažmentu.

Vo svojej podstate zavedenie manažmentu znalostí v malých a stredných podnikoch je vychádzajúc z hore uvedeného do istej miery komplikovaný proces a vstupujú do neho rôzne bariéry. Jedným z hlavných dôvodov je, že tieto firmy môžu vo všeobecnosti stratiť viac ako veľké firmy. Vo väčšine prípadov zamestnávajú jedného alebo dvoch ľudí, ktorí majú najdôležitejšie podnikové znalosti, a keď títo kľúčoví zamestnanci zo spoločnosti odídu, vezmú si tieto cenné vedomosti so sebou.

Znalostný manažment je inovatívny prístup k tomu, čo už zamestnanci vedia. MSP preto musia nájsť spôsob poznania znalostí a efektívne ho uplatňovať, aby dosiahli maximálnu návratnosť. Najdôležitejšou úlohou firiem zavádzajúcich znalostný manažment je zvýšiť povedomie o znalostnom manažmente. To si vyžaduje definovanie jednotlivých konceptov, vypracovanie spoločnej terminológie a jej opis v celej organizácii. Je prvoradé určiť, či kritické vedomosti úzko súvisia so zručnosťami ľudí a sú hlboko zakorenené v ich dlhoročných skúsenostiach, alebo či sa zaznamenávajú iba v pokynoch, postupoch, dokumentoch a databázach. Implementácia úspešného riadenia znalostí si vyžaduje

implementáciu riešení TM, ktoré kombinujú procesy a technológie s najväčším potenciálom a prispievajú k rozširovaniu vedomostí a zvyšovaniu pridanej hodnoty spoločnosti. Aby ste to dosiahli, musia sa objaviť všetky možné zdroje a formy znalostí, aby sa maximalizoval obchodný úspech.

Všetky podniky, bez ohľadu na svoju veľkosť, by mali zvážiť použitie systému manažmentu znalostí alebo niektorých jeho nástrojov. Manažovanie dostupných znalostných zdrojoch a schopnosť plánovať spôsoby získavania znalostí umožnia podniku zostať flexibilným a inovatívnym, zvyšovať svoju konkurencieschopnosť. Daný jav je dôležitý aj pre mikropodniky, pretože riadenie znalostí poskytuje výhodu v existujúcej konkurencii. Mal by sa vziať do úvahy aj prenos vedomostí a vytváranie zoskupení znalostí. Celkovo sa teda dá povedať, že znalostný manažment je nesmierne dôležitý, pretože vo veľkej miere prispieva k zvyšovaniu konkurencieschopnosti a zároveň k úspechu spoločností.

## LITERATÚRA

- [1] ACKOFF, R. L. From Data to Wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 1989, vol. 16, no. 1, pp. 3-9, ISSN 308-9541.
- [2] BAKÓ, F., SZEMERÉDI, E. Kutatói szeminárium a Széchenyi István Egyetemen: „Családok – generációk - vállalkozások – dilemmák” műhelykonferencia beszámoló. *Tér-Gazdaság-Ember*, 2018, vol. 6, no. 3, p. 195-197, ISSN 2064-1176.
- [3] BENCSIK, A., TÓBIÁS KOSÁR, S. *Tudásmenedzsment*. Komárno: Univerzita J. Selyeho, 2016, 169 p. ISBN 978-80-8122-179-8.
- [4] BÖGEL, GY., TOMKA, J. Tudás és tehetség. *CEO magazin*, 2010, vol. 11, no. 3, pp. 27-38. ISSN 1586-1392.
- [5] BUREŠ, V. *Znalostný management a proces jeho zavádění*. Praha: Grada, 2007, 216 p. ISBN 978-80-247-1978-8.
- [6] CHORVÁTHOVÁ, D. Implementácia znalostného manažmentu v organizácii. *Management challenges in the 21st century = Manažment v 21. storočí: problémy a východiská : doprava a logistika: príležitosť pre Slovensko v ére znalostnej ekonomiky : zborník recenzovaných príspevkov : transport and logistics: opportunity for Slovakia in the era of knowledge economy : conference proceedings*. Trenčín : School of Management / Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, 2011. ISBN 978-80-89306-10-7, p. 312-317.
- [7] DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. *Tudásmenedzsment*. Budapest: Kossuth Kiadó, 2001, 195 p. ISBN 963-094-208-9.
- [8] DAVENPORT, T., PRUSAK, L. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. 2nd edition. Cambridge: Harvard Business School Press, 2000, 240 p. ISBN 978-1578513017. <https://doi.org/10.1145/347634.348775>
- [9] DAVENPORT, T. *Enterprise 2.0: The New, New Knowledge Management?* 2008. [http://blogs.harvardbusiness.org/davenport/2008/02/enterprise\\_20\\_the\\_new\\_new\\_know.html](http://blogs.harvardbusiness.org/davenport/2008/02/enterprise_20_the_new_new_know.html) (Letöltve 2021.09.08).
- [10] GALLO, P., ŠENKOVÁ, A., MITRÍKOVÁ, J., ŠAMBRONSKÁ, K., MATUŠÍKOVÁ, D. *Znalostné systémy ako cesta zvyšovania konkurencieschopnosti slovenskej ekonomiky*. Prešov: Bookman, s.r.o., 2009, 153 p. ISBN 978-80-8165-186-1.
- [11] JASHAPARA, A. (2011). *Knowledge Management: An Integrated Approach*. Harlow: Pearson Education, 356 p. ISBN 978-0273726852.
- [12] KPMG Consulting. *Tudásmenedzsment Magyarországon – Felmérés*. Budapest: KPMG Hungary, 2000.
- [13] KPMG Knowledge Advisory Services. *Insights from KPMG's European Knowledge Management Survey*. Amsterdam: KPMG, 2003.

- [14] KPMG-BME Akadémia. *Tudásmenedzsment Magyarországon 2005/2006*. Budapest: KPMG Hungary, 2006.
- [15] KPMG Academy. *Szervezeti tudásmegosztás Magyarországon 2013/2014*. Budapest: KPMG Hungary, 2014.
- [16] MAREŠOVÁ, P. Analýza sdílení a šíření znalostí v českých podnikách. Analysis of sharing and dissemination of knowledge in czech organizations. *Acta Universitatis Bohemicae Meridionales, The Scientific Journal for Economics, Management and Trade*, 2011, vol. 15, no. 2, pp. 61-69. ISSN 1212-3285.
- [17] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. Praha: Oeconomica, 2005, 132 p. ISBN 978-8086419510.
- [18] NAGY, N., VELENCEI, J. A szükséges tudás elérhetőségeinek akadályai. *Vállalkozásfejlesztés a XXI. Században. Integrált vállalkozásfejlesztési megoldások*, 2018, vol. 8, no. 1, pp. 205-220. ISBN 978-963-449-093-7.
- [19] POLANYI, M. *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul, 1966, 108 p.
- [20] PÚČKOVÁ, K. *Uplatnenie prvkov znalostného manažmentu v organizovaní*. Dizertačná práca. Žilina: Žilinská Univerzita v Žiline, 2016, 176 p.
- [21] RÁCZ, I.; MAGYAR-STIFTER, V. Knowledge definition and transfer by talented intellectual workers. *Acta Oeconomica Universitatis Selye*, 2015, vol. 4, no. 2, pp. 162-171. ISSN 1338-6581.