

# MANAŽMENT VEDOMOSTÍ VERZUS MANAŽMENT VZDELÁVANIA

Ján Porvazník

Centrum ďalšieho vzdelávania Ekonomickej univerzity, Bratislava

*Root and History of Knowledge Management*

*Opinion on Knowledge Management*

*Knowledge Management*

*Management of Education*

*Knowledge Management versus Management of Education*

Za jeden z najmodernejších trendov rozvoja manažmentu firiem sa v niektorých častiach sveta považuje koncept manažmentu vedomostí (Knowledge Management). V druhej polovici 80. rokov sa začali stále viac používať pojmy intelektuálny kapitál – know how. Stalo sa to pod vplyvom rozvoja informačných a komunikačných technológií. Do popredia sa dostali informácie, ktoré majú svoj pôvod vo vedomostiach. A práve riadenie vedomostí má byť kľúčovým faktorom úspechu organizácií v 21. storočí. Malo by ísť o „ukladanie a využívanie vedomostí“ subjektmi manažmentu – teda manažment vedomostí.<sup>1</sup> Je naozaj manažment vedomostí to, čo má priniesť úspech organizáciám v 21. storočí? Sú vedomosti jediným pilierom, na ktorom stojí a padá ich rozvoj? Nemalo by ísť skôr o manažment vzdelávania-výchovy, výučby (štúdiá) a výcviku subjektov manažmentu – čo môže priniesť úspech a rozvoj organizáciám v podmienkach nastupujúcej informačnej spoločnosti?

Skôr ako vyslovíme vlastný názor na tieto konceptuálne predpoklady budúceho rozvoja organizácií, považujeme za užitočné zoznámiť sa s koreňmi, históriou, základmi, ale aj rozporuplnosťami, na ktorých začal vznikať manažment vedomostí.

Zástancovia koncepcie manažmentu vedomostí hľadajú jeho korene v Platóna (400 rokov pred naším letopočtom) a neskôr u René Descarta (okolo r. 1600). Ale len koniec 80. rokov tohto storočia prináša prvé jednoznačnejšie vymedzenia, na ktorých odborníci začínajú utvárať praktické podmienky na jeho uplatnenie. Americká koncepcia je založená na zaznamenávaní a zhromažďovaní „vedomostí“ z okolia a tiež ich poskytovanie okoliu (zákazníkom). Vychádza sa pritom z predpokladu, že „život a podnikanie je hra pravdepodobnosti“ a **manažment vedomostí znamená zvýšenie pravdepodobnosti, že vedomosti prinesú informáciu.** Európska koncepcia (najmä škandinávská) vysvetľuje, že cieľom získavania, uchovania a využívania vedomostí v internej infraštruktúre spoločnosti je najmä **vytvorenie kultúry zdieľania vedomostí, využitie nemerateľných vedomostí či meranie procesov, ktoré vytvárajú nové vedomosti.** Kultúra vzdelania, vedomostí je už aj otázkou výchovy a praktických zručností pracovníkov, a preto je európsky prístup bližší k tomu, čo možno nazývať manažment vzdelávania.

---

<sup>1</sup> Brezina L.: Manažment vedomostí: realita za marketingovými sloganmi, Bratislava, Trend-info-Trendy č. 4/1999, str. 31

Je známe, že vedomosti znamenajú aj moc. Iba málokto sa vzdáva moci dobrovoľne. Preto mnohé európske firmy odmeňujú pracovníkov, ktorí najviac prispievajú k výmene vedomostí či vytvárajú vo svojom okolí prostredie, kde sa ľudia môžu stretávať a prirodzene si vedomosti vymieňať. Výmena vedomostí je už skôr aj proces ich osvojenia a využitia a ten má atribúty citové, kognitívne a vôľové, je teda procesom vzdelávania. Pravda, uplatňovaním manažmentu vedomostí môžu sledovať niektorí manažéri aj získavanie väčšej kontroly nad svojimi podriadenými. To je tiež využitie moci, ale bez vhodného motivačného rámca pre podriadených.

Mnoho odborníkov na manažment vedomostí odporúča odmeňovať pracovníkov nie podľa výkonu, ale podľa ich vplyvu na výmenu vedomostí v rámci organizácie. Ďalším riešením je identifikovať a rozvinúť prirodzené neformálne skupiny, od ktorých závisí „neriadená“ výmena vedomostí. Takáto výmena však môže byť podporovaná manažmentom vzdelávania, pretože výmena vedomostí je imúnna pri uplatňovaní klasických metód riadenia.

Existujúce projekty manažmentu vedomostí sa aplikujú dvoma prístupmi. Pri prvom ide o akýsi „model skladu“, ktorý tvorí veľká databáza informácií. Druhý model je „ukazovateľom smeru“, naviguje priamo k jednotlivcom, ktorí sú vlastníkami vedomostí. Tu výmena môže prebiehať aj bez moderných informačných a komunikačných technológií. Stačí osobitný telefónny zoznam, alebo osobné stretnutie. Poskytovanie, zdieľanie vedomostí a ich forma je vlastne už akou si „výučbovou“ metódou, diskusiou či dialógom - jednoducho procesom vzdelávania.

V praxi tvorby a najmä realizácie podnikateľských projektov sa prichádza k záverom, že ich úspešnosť je stále viac závislá na investovaní do vytvárania a udržiavania vedomostného obsahu. Špeciálne skupiny expertov rozhodujú, ako je potrebné dopĺňovať obsah vedomostí a ako vzdelávať realizátorov a užívateľov na úspech projektu. Za riadenie projektov manažmentu vedomostí v doterajšej praxi v organizáciách obyčajne zodpovedá jeden pracovník s niekoľkými málo ľuďmi na výpomoc. Nároky, ktoré by mal spĺňať, spočívajú vo vlastnostiach, ktoré umožnia šíriť vedomostí po celej organizácii, v dobrej vnímanej, rozlišovacej a pamäťovej zdatnosti a nakoniec, ale nie v poslednom rade, v silných interpersonálnych komunikačných zručnostiach. Manažér vedomostí (v angličtine má pozícia názov Chief Knowledge Officer) by mal byť vlastne kompetentný vzdelávateľ, učiteľ, lektor, ktorý je schopný odolávať rôznym tlakom, pretože im potrebuje čeliť z rôznych strán. Vrcholový manažment žiada obyčajne rýchle a viditeľné výsledky a zamestnanci majú prirodzený odpor k zmenám.

Na manažerov vedomostí budú aj v budúcnosti kladené vysoké „vzdelávacie“ nároky. Úspech v tejto pozícii je úzko spojený s vlastnosťami a vôľou byť odmenený úspechmi iných ľudí. V tejto role môžu pracovať ľudia, ktorí dobre vychádzajú s ostatnými a dokážu tolerovať rovnorodosť názorov. Navyše manažéri vedomostí musia ovládať manažment vzdelávania a spolupracovať s manažmentom útvarov informatiky a ľudských zdrojov. Spolupráca s prvými si vyžaduje zachytiť explicitne vedomosti, ktoré prebiehajú cez informačné systémy. Primeraný vedomostný kapitál – tzv. nevyčísliteľné vedomosti, sú však v ľuďoch a toho sa je veľmi ťažko zmocniť.

Mnohé organizácie porovnávajú pozíciu manažera vedomostí s vedúcim informačných útvarov a tvrdia, že ten druhý je kompetentný plniť aj poslanie prvého. V skutočnosti sa od manažera vedomostí alebo manažera vzdelávateľa sa vyžadujú oveľa väčšie osobnostné predpoklady, praktické komunikačné a motivačné zručnosti a jeho funkcia je oveľa náročnejšia.

Pri manažmente vedomostí je rozhodujúcou činnosťou zdieľanie (oznamovanie, odovzdávanie) vedomostí. Manažment vedomostí nie je podmienený len existenciou informačných technológií. **To je dôvod, prečo metodologickým základom pre rozvoj manažmentu vedomostí môže byť manažment vzdelávania.** So samotnou teóriou poznania či teóriou informácií manažment vedomostí nevystačí.

Využitie vedomostí na podporu podnikových procesov je efektívne, ak prístup k nim je otvorený, dostupný čo najširšiemu okruhu pracovníkov. Vedomosti by sa mali využívať, nie zneužívať, v prospech organizácie, mali by sa využívať rýchlo a efektívne, a to je možné práve kompetentným manažmentom vzdelávania.

Rastúca pozornosť, ktorú subjekty manažmentu venujú vedomostiam ako jednému z rozhodujúcich zdrojov rozvoja organizácií je jednoznačne pozitívna „Európski a japonskí odborníci však kritizujú prístup niektorých amerických spoločností, ktoré sa podľa nich sústreďujú výlučne na explicitné (výslovné) a existujúce vedomosti a často zamieňajú informácie za vedomosti. Podľa japonského odborníka Hirotaka Takenčiho to vedie k zjednodušeniu organizácie na stroj, ktorý spracúva informácie“.<sup>1</sup> Jeden z najvýznamnejších odborníkov na manažment vedomostí Švéd K. E. Sveiby vysvetľuje rozdiel medzi informáciou a vedomosťou takto: viem prečítať Einsteinovu rovnicu a môžem ju opakovať ako papagáj, ale aj tak jej nerozumiem. Nie je to pre mňa informácia pokiaľ ju neviem využiť aby som niečo urobil, kým nezmení môj postoj a vôľu konať. K tomu možno dodať, že postoj konať sa získava výchovou a vôľa konať tréningom. Preto je také úzke spojenie manažmentu vedomostí a vzdelávania.

Vedomosti nie sú len tie, ktoré sa dajú opísať slovami a číslami, zdieľať vo forme dát, vedeckých zákonov, univerzálnych princípov či manuálov. Európski a japonskí odborníci sa domnievajú, že popri týchto explicitných vedomostiach je treba klásť väčší dôraz na slovami neopísateľné vedomosti tvorbu nových vedomostí a zapojenie každého pracovníka organizácie do manažmentu vedomostí. Explicitné vedomosti môžu byť ľahko formálne a systematicky uchovávané a rozširované. Slovami neopísateľné vedomosti, najmä východné filozofické prístupy ponímajú ako čosi vysoko osobné, ťažko formalizovateľné, intuitívne, hlboko zakorenené v činoch a skúsenostiach každého jedinca ako ideály, hodnoty či emócie.

Manažment vedomostí v budúcom období nemožno rozvíjať len budovaním manažérskych informačných systémov. Vedomosti sú predsa poznatky, ktoré v sebe zahrnujú ucelené množiny hodnôt, postojov a ideálov, znalosti a zručnosti, ktoré ovplyvňujú ľudské správanie sa a podliehajú zmenám. Organizácia je vo vyššie uvedenom ponímaní učiacou sa inštitúciou, poznatkami zabalenou v príslušnom obale. Preto viacerí teoretici za lepšie ako manažment vedomostí považujú pojmy „zameranie na vedomosti“ (Knowledge Focus) či tvorba vedomostí (Knowledge Creation), pretože vyjadrujú aktivitu, nie objekt, nie produkt. Pre využitie nášho konceptuálneho modelu vzdelávania za vhodný možno považovať termín **manažment vzdelávania**, ktorý zahrnuje tvorbu, zdieľanie a využívanie poznatkov prostredníctvom vedomostí a informácií.

Ľudský potenciál na tvorbu vedomostí a poznatkov je nevyčerpatelný. Podľa K.E. Sveibyho najväčším problémom manažmentu vedomostí je v súčasnosti skutočnosť, že niektoré počítačové a poradenské firmy prebrali niektoré jeho tézy pri predaji technológií, ktoré majú zabezpečiť prosperitu a prežitie organizácií. Takýto prístup je zastaraný, klasický, keď pre úspešnosť firiem sa zdôrazňovala len potreba osvojovania existujúcich odborných vedomostí, nanajvýš praktických zručností.

---

<sup>1</sup> Brezina L.: Manažment vedomostí: Realita za marketingovými sloganmi, Trend-Info-Trendy, č. 4/1999, str. 33

Doteraz sa často celá oblasť postojov, hodnôt, morálky, kultúry v príprave subjektov manažmentu pokladala za chúlolistivú a výchova ako súčasť vzdelávania za takmer nepotrebnú. Dnes to už neplatí. Na prahu nového tisícročia mnohí zamestnávateľia (majitelia a manažéri) úspešných firiem vo vyspelých krajinách sú jednotní v tom, že práve postoje a praktické zručnosti spolu s tvorivosťou pracovnej sily najviac prispievajú progresívnemu rozvoju ich organizácií.

Vzdelávanie, ktoré so sebou prinášalo rozširovanie vedomostí (hlava), zlepšovanie odborných zručností (ruky) sa tradične nepovažovalo za príliš ťažké. Vzdelávanie v oblasti rozvoja sociálnej zrelosti a postojov (srdce) sa za zložité považovalo. Vzdelávanie v efektívnej oblasti je rovnako dôležité ako vzdelávanie v kognitívnej a psychomotorickej oblasti. Ďalší rozvoj manažmentu vzdelávania bude založený na týchto skutočnostiach. Tiež výsledok vzdelávania – získaný stupeň spôsobilosti (kompetentnosti) - sa už dnes vyjadruje, ale najmä v budúcnosti bude ohodnocovať podľa vopred utvorených štandardov.

Pred manažmentom vzdelávania sa otvára nový priestor pre skúmanie, pre jeho rozvoj. Rozdiel medzi tradičným prístupom k vzdelávaniu a prístupom založeným na dosahovaní kompetentnosti spočíva v tom, že ten druhý sa zameriava skôr na požadované výstupy než na želateľné vstupy. Prístup založený na spôsobilosti bude vychádzať z explicitných, merateľných, ale aj, ako tvrdí K. E. Sveiby, „slovami neopísateľných“ štandardov. Podľa nich sa budú stanovovať požiadavky na spôsobilosť výkonu tej - ktorej pracovnej pozície, a teda aj požiadavky na vzdelávanie.

**ZA NAJDÔLEŽITEJŠIU  
KOMPETENTNOSŤ ČLOVEKA  
UŽ DNES, ALE NAJMÄ V NASTUPUJÚCEJ INFORMAČNEJ SPOLOČNOSTI,  
SA BUDE POVAŽOVAŤ SPÔSOBILOSŤ  
VZDELÁVAŤ SA PO CELÝ ŽIVOT**

**LITERATÚRA:**

Porvazník, J.: Celostný manažment. Piliere kompetentnosti v riadení, SPRINT, Bratislava, 1999

Ziglár, Z.: Stretneme sa na vrchole, Open Windows, 1998

Walkin, L.: Teaching and Learning in Futher and Adult Education, Cheltenham, S. Thores Pub., 1990

**Kontaktná adresa:**

doc. Ing. Ján Porvazník, CSc., riaditeľ

Centrum ďalšieho vzdelávania Ekonomickej univerzity, 811 06 Bratislava

☎ 00421 – 7 – 544 14 521, fax: 00421 – 7 – 544 14 829,

e-mail [cdv@dec.euba.sk](mailto:cdv@dec.euba.sk)

**Recenzoval:** doc. Ing. Radim Roudný, CSc.

vedoucí katedry managementu a marketingu, FES, UPA

