



VÝZNAM ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU V OBDOBÍ RECESIE

IMPORTANCE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN TIMES OF RECESSION

Michaela SIRKOVÁ – Viktória ALI TAHA

Abstract

In current knowledge economy essential for success is knowledge. Due to the global economic crisis that affects most businesses and organizations in Slovakia, increases interest in relatively new managerial discipline - knowledge management. Effective knowledge management seems to be extremely important for the survival and prosperity of enterprises. Knowledge enable better know the needs of customers and partners and more quickly respond to them, which is very important in a rapidly changing world and strong competition. Finally, knowledge management is essential for improving products and creating innovations that are essential for development. Aim of this paper is to highlight the importance of knowledge management in times of recession and provide a view at the knowledge management practice in Slovakia.

Key words

Crisis, innovation, knowledge, knowledge management.

Úvod

Znalosti by sme mohli charakterizovať, ako zhromažďovanie, uskladňovanie a sprístupnenie sofistikovaných, ťažko získaných a bežne nedostupných poznatkov, ktoré pomáhajú podniku fungovať efektívnejšie. Výnimočne cenné sú skúsenosti z praxe. Vďaka nim sa informácie menia na užitočné know-how. Obdobie, keď bol najdôležitejším aktívom podnikov hmotný majetok, sú preč. Existujú podniky, ktoré dnes už nevlastnia majetky, v podobe nehnuteľností, výrobných liniek, strojov, výpočtovej techniky a áut. Zdrojom ich konkurenčnej výhody sa stali znalosti. Znalosti sú rovnocenným zdrojom, ktorým možno efektívne a účinne nahradiť iné zdroje a prostriedky, potrebné pre tvorbu reálnych statkov, prípadne skutočných hodnôt.

V súčasnom období recesie je najväčšou výzvou pre všetkých manažérov efektívne a účinné získavanie, vytváranie a zdieľanie znalostí, potrebných pre zabezpečenie existencie a rozvoja organizácie, ktorú riadia [8].

Prístupy znalostného manažmentu

Novodobí manažéri by si mali uvedomiť, akú hodnotu môže mať zdieľanie informácií o zákazníkoch, konkurentoch, produktoch, výrobných postupoch či prieskumoch trhu a tiež, že získať znalostí a zo znalostí konkurenčnú výhodu nie je jednoduché (zdroj: <http://podnikanie.etrend.sk/podnikanie-riadenie/znalosti-znamenaju-moc-a-zisk.html>).

Ako dostať zo znalostí konkurenčnú výhodu rieši znalostný manažment. Znalostný manažment možno charakterizovať ako celostný, systematický prístup k spravovaniu, strategickému, operatívne a krízovému riadeniu hmotných, finančných a neuchopiteľných aktív a tokov organizácií a vedeniu jej ľudí. Integrovaným prvkom tohto prístupu je „organizačné manažérstvo znalostí“ - efektívne a účinné získavanie, vytváranie a zdieľanie znalostí vo všetkých ich prejavoch a formách vo vnútri organizácie, ako aj v jej okolí,



zabezpečujúce jej trvalo udržateľný rozvoj na úžitok všetkých, do jej existencie zainteresovaných strán. Skutočným zjednocujúcim prvkom celej komplexnej sústavy navzájom poprepájaných subjektov a objektov správy a riadenia organizácie je manažerstvo znalostí [8].

Cieľom je, aby „právi ľudia mali v pravú chvíľu pravé znalosti“. Veľa podnikov zaobchádza so znalosťami iba intuitívne a nevhodným spôsobom, čím nemôže využiť všetky výhody plynúce z efektívneho manažmentu znalostí. Medzi hlavné výhody manažmentu znalostí patria predovšetkým [7]:

- uvedomenie si, čo sú to znalosti a ako ich je možné riadiť,
- schopnosť využiť jednu z dvoch základných stratégií riadenia znalostí,
- vytypovať kľúčových znalostných pracovníkov vo firme,
- identifikovať miesta v podniku, kde sa nachádzajú dôležité znalosti,
- spriechodniť komunikačné a znalostné kanály,
- poskytnutie nástrojov pre riadenie a kontrolu znalostí a intelektuálneho kapitálu v podniku.

Manažment znalostí nie je o vytváraní určitej encyklopédie znalostí, ale skôr o vytváraní takej podnikovej kultúry a technológie, ktorá bude tých, čo vedia, motivovať k zdieľaniu svojich vedomostí. Jeho hlavný význam spočíva v tom, aby sa znalosti od tých, ktorí ich majú, dostali tam, kde sú práve potrebné. Z tohto dôvodu sa znalostný manažment orientuje na dva hlavné prístupy [2]:

- zameranie sa na zachytenie znalostí - aby boli uložené a v prípade potreby ich bolo možné vyhľadať,
- zameranie sa na procesy a technológie, ktorých účelom je vytvárať spojenia medzi ľuďmi, pracovné komunity a siete, adresáre znalostí.

Uprednostnenie jedného či druhého prístupu vo veľkej miere záleží predovšetkým od podnikovej kultúry daného podniku či organizácie. Predpokladom úspešného manažmentu znalostí je vhodné prepojenie ľudí, procesov a technológií. Manažment znalostí spája viacero prvkov organizácie - zasahuje do oblasti ľudských zdrojov, do oblasti IT, do oblasti riadenia [2].

Stratégia znalostného manažmentu

Znalostná stratégia vychádza priamo z rozdelenia znalostí na explicitné a tacitné. Všetky nové poznatky sú spoiatku tacitné (nekodifikované). Ak sú nejakým spôsobom zaznamenané alebo zverejnené (písomne alebo vizuálne), menia sa na explicitné.

Väčšina tacitných poznatkov je kodifikovateľná. V súvislosti s opisom procesu interakcie medzi tacitnými a explicitnými (kodifikovanými) poznatkami a premeny tacitných poznatkov na explicitné používajú pojem *konverzia znalostí*. Vytvorený známy model SECI vysvetľuje proces tvorby znalostí v organizáciách. Konverzia znalostí pozostáva zo štyroch navzájom prepojených fáz resp. procesov [1]:

- *Socializácia* – znamená tvorbu nových tacitných znalostí prostredníctvom prenosu, zdieľania a výmeny tacitných znalostí medzi ľuďmi.
- *Externalizácia* – znamená premenu tacitnej znalosti na znalosť explicitnú. Ide vlastne o proces slovného vyjadrenia tacitných znalostí.



- *Kombinácia* – je procesom premeny explicitných znalostí (zobieraných z interného alebo externého prostredia) na explicitné znalosti, ktoré sú v komplexnejšej a systematickejšej podobe.
- *Internalizácia* – pomáha prostredníctvom explicitných znalostí rozšíriť (vlastné) tacitné vedomosti. Je vlastne opakom procesu externalizácie.

Spomenuli sme dva základné druhy znalostí – tacitné a explicitné. Každý z týchto druhov znalostí si vyžaduje iný spôsob práce a ich riadenie. Prvým krokom pre podnik alebo organizáciu pri budovaní znalostnej stratégie je identifikácia, ktorý druh znalostí má pre organizáciu prioritný význam. Stratégia založená na práci s explicitnými znalosťami sa sústreďuje predovšetkým na ukladanie dostupných znalostí do znalostných databáz a ich následné sprístupňovanie. Stratégia založená na práci s tacitnými znalosťami je založená viac na budovaní firemnej kultúry, komunit, pričom prioritou je zdieľanie tacitných znalostí, nie ich formulácia na explicitné [7].

Ako tovar a služby majú svoju cenu, tak aj znalosti majú svoju hodnotu, finančnú či nefinančnú. Často je formou odmeny za poskytovanie znalostí:

- reciprocita (teraz vystupujem v úlohe predávajúceho, nabudúce budem v úlohe kupujúceho),
- reputácia (poskytovaním znalostí si pracovník zlepšuje svoj imidž),
- altruizmus (predovšetkým spoločný záujem o prosperitu spoločnosti) [7].

Efektívny znalostný manažment vyžaduje vytvorenie vhodného prostredia a podnikovej kultúry. Najčastejšie za účelom vytvorenia vhodného prostredia je potrebné [2]:

- odstránenie technologických bariér (aby sa nevyskytovala nekompatibilita medzi systémami zdieľania znalostí),
- odstránenie bariéry v procesoch (procesy sú často nastavené tak, že nie je napríklad priestor na to, aby boli po akcii zaznamenané znalosti; vytvorenie špeciálnych procesov na manažment znalostí),
- odstránenie bariér ľudského správania sa (Požiadanie o pomoc neznamená slabosť človeka. To, že je daný človek tak zavalený úlohami, neznamená, že nedokáže pomôcť) - motivácia: odmeny za poskytnutie pomoci. Bariéra, že sa človek bojí dať informáciu, aby neprišiel o svoju výhodu.),
- uplatnenie komunitného prístupu (buď spoločne klesneme ku dnu, alebo to zvládneme; učiť sa od ostatných, vytvorenie spoločných hodnôt, spochybňovanie zavedených konvencií, ísť príkladom ostatným otvorenosťou a zdieľaním informácií).

Znalostný manažment v slovenskej podnikateľskej praxi

V slovenských podnikoch možno nedostatočné vnímanie dôležitosti znalostí považovať za jednu z najdôležitejších prekážok rozvoja konkurencieschopnosti. Je potrebné zdôrazniť, že podstata aplikácie znalostného manažmentu nespočíva len v informačných technológiách. Tie síce vytvárajú potrebnú infraštruktúru, ale sú len nástrojom umožňujúcim efektívnejšiu aplikáciu znalostného manažmentu.

Prínosom znalostného manažmentu pre prax slovenských podnikov môže byť vytváranie podmienok na adaptáciu v nových podmienkach globalizácie. Predpokladom pre takúto adaptáciu je aplikácia znalostného manažmentu, t.j. vytváranie a využívanie nových znalostí a rozvíjanie už získaných znalostí, ktoré sú archivované v znalostnom systéme podniku s cieľom generovania konkurenčnej výhody [12].

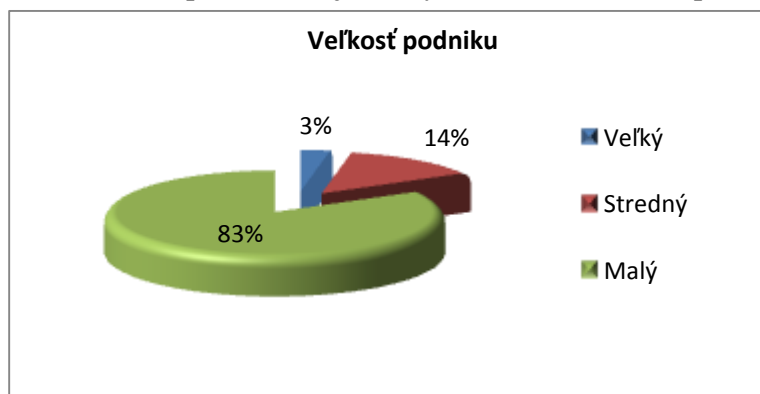


Výsledky prieskumu

V mesiacoch apríl – júl 2011 sme uskutočnili prieskum zameraný na tvorbu a transfer znalostí a tiež hodnotenie jednotlivých aspektov, prvkov a predpokladov znalostného manažmentu a podnikovej kultúry v slovenských podnikoch. V rámci prieskumu bolo oslovených 268 podnikov prevažne z východného Slovenska. Prieskumu sa zúčastnilo 63 podnikov. Dotazník bol adresovaný majiteľom alebo manažérom jednotlivých podnikov.

Bolo použitých viacero identifikačných otázok, z ktorých jedna sa týkala regiónu, v ktorom podnik pôsobí. Keďže všetky podniky, ktoré sa prieskumu zúčastnili sú z Prešovského alebo Košického kraja, túto kategóriu neuvádzame. Zloženie prieskumnej vzorky z hľadiska veľkosti podniku znázorňuje graf 1 a zloženie prieskumnej vzorky z hľadiska sektora hospodárstva znázorňuje graf 2.

Graf 1 Zloženie prieskumnej vzorky z hľadiska veľkosti podniku

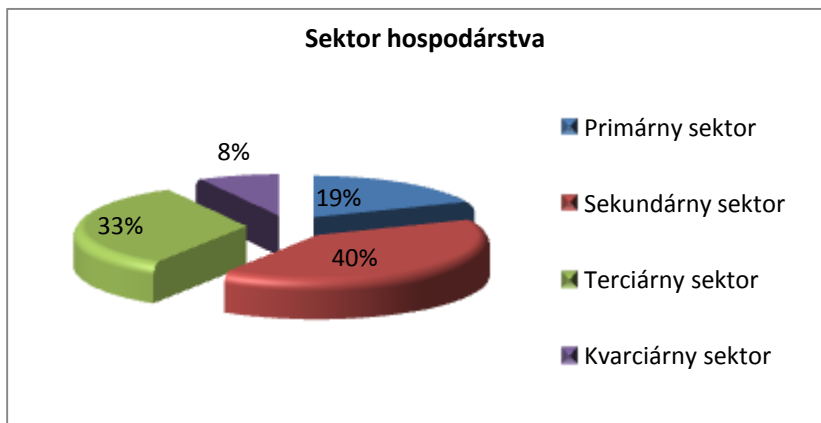


Zdroj: vlastné spracovanie

Z celkového počtu bola väčšina (83%) podnikov malých (s počtom zamestnancov 0 – 24), pričom ich celkový počet bol 52. 9 podnikov (14%) bolo v kategórii stredný podnik (t.j. organizácie s počtom zamestnancov 25 - 500). Spomedzi podnikov zúčastnených na prieskume boli 2 veľké podniky (nad 500 zamestnancov), čo predstavuje 3% z celkového počtu.

Druhým identifikačným údajom je sektor národného hospodárstva (v ktorom podnik pôsobí). Zloženie prieskumnej vzorky z hľadiska sektora hospodárstva znázorňuje graf 2.

Graf 2 Zloženie prieskumnej vzorky z hľadiska veľkosti podniku



Zdroj: vlastné spracovanie



Prieskumu sa zúčastnilo 12 podnikov z primárneho sektora (t.j. podniky prvovýroby, odvetvia produkujúce základné suroviny a materiály: ťažobný priemysel, pôdohospodárstvo a poľnohospodárstvo, lesníctvo, energetika a pod.), čo predstavuje 19%. Najpočetnejšiu skupinu tvorili podniky pôsobiace v sekundárnom sektore (t.j. výrobné a priemyselné podniky a subjekty pôsobiace v oblasti stavebníctva), ktorých bolo 25. Podniky poskytujúce služby, t.j. patriace do terciárneho sektora tvorili 33% z celkového počtu respondentov. Kvarciárny sektor (služby, ktoré zabezpečujú tvorbu, spracovanie a prenos informácií: napr. zdravotníctvo, oblasť vedy a techniky, školstvo) zastupovalo 5 podnikov, čo predstavuje 8% z celkového počtu.

V nasledujúcej časti sú prezentované parciálne výsledky prieskumu. Respondenti na päťstupňovej škále vyjadrovali mieru súhlasu s daným výrokom (tak, aby čo najviac zodpovedal stavu a situácii v danom podniku alebo organizácii).

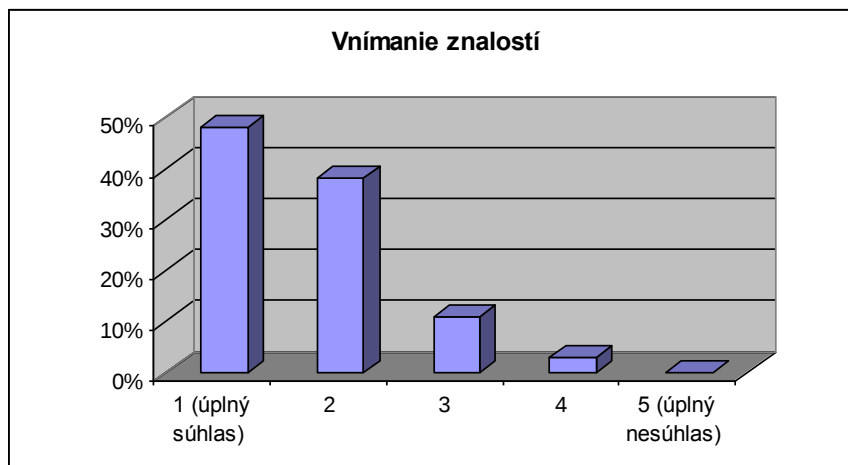
Jednou z oblastí, na ktoré sme sa zamerali bolo vnímanie znalostí respondentmi. Na danej škále mali vyjadriť mieru súhlasu s výrokom: „Znalosti považujem za najvýznamnejšie aktíva svojho podniku“. Výsledky sú zobrazené v tabuľke 1 a grafe 3.

Tab.1 Vnímanie znalostí

	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
1 (úplný súhlas)	30	48%
2	24	38%
3	7	11%
4	2	3%
5 (úplný nesúhlas)	0	0%
SPOLU	63	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 3 Vnímanie znalostí



Zdroj: vlastné spracovanie

Na danej škále považujeme hodnoty 1 a 2 za prejav súhlasu s výrokom. Pri tomto výroku vyjadrilo 86% respondentov súhlas s výrokom (a teda uvedomuje si význam znalostí pre organizáciu), čo je možné považovať za uspokojivý, no nie vynikajúci výsledok.

Jedným z hlavných cieľov znalostného manažmentu je zavedenie „znalostnej kultúry“, ktorá je zameraná na podporu takých aktivít a činností zamestnancov, ktoré umožnia vzájomnú výmenu a zdieľanie znalostí. V tejto súvislosti sa respondenti vyjadrovali, či *existujúca podniková kultúra v (ich) podniku je znalostne orientovaná*.

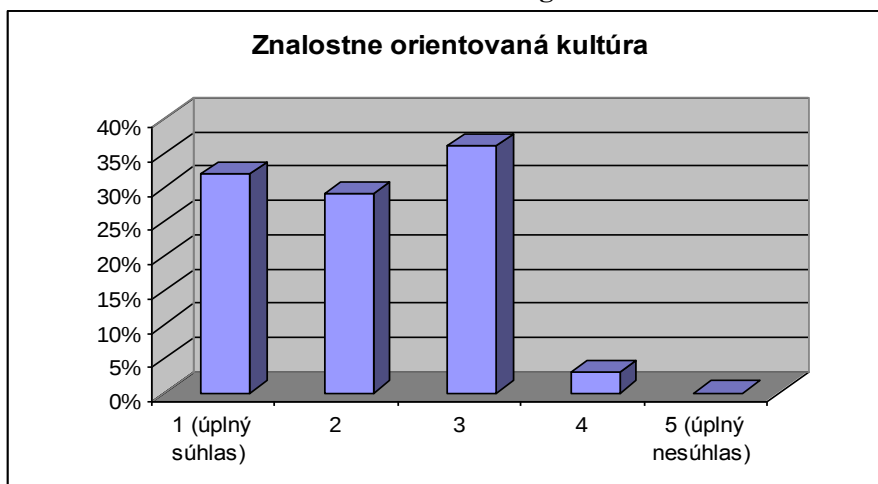


Tab. 2 Znalostne orientovaná organizačná kultúra

	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
1 (úplný súhlas)	20	32%
2	18	29%
3	23	36%
4	2	3%
5 (úplný nesúhlas)	0	0%
SPOLU	63	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 4 Znalostne orientovaná organizačná kultúra



Zdroj: vlastné spracovanie

Ako vidieť z tabuľky 2 a grafu 4, z celkového počtu 63 organizácií má 38 (61%) znalostne orientovanú podnikovú kultúru (t.j. súčet odpovedí 1 a 2). Najčastejšie dosahovali odpovede hodnotu 3 (36%), čo znamená, že respondenti nevedeli posúdiť, či existujúca podniková kultúra v podniku je alebo nie je znalostne orientovaná.

Jednou z najdôležitejších úloh znalostného manažmentu je sprístupnenie znalosti v rámci podniku tým, ktorí ich potrebujú, tam, kde ich potrebujú, vtedy, keď ich potrebujú a vo forme, v akej ich potrebujú. V nadväznosti na to sme zisťovali súhlas s výrokom: *Medzi pracovníkmi Vášho podniku je veľmi dobrá vzájomná komunikácia a výmena informácií a poznatkov*. Výsledky sú v tabuľke 3 a grafe 5

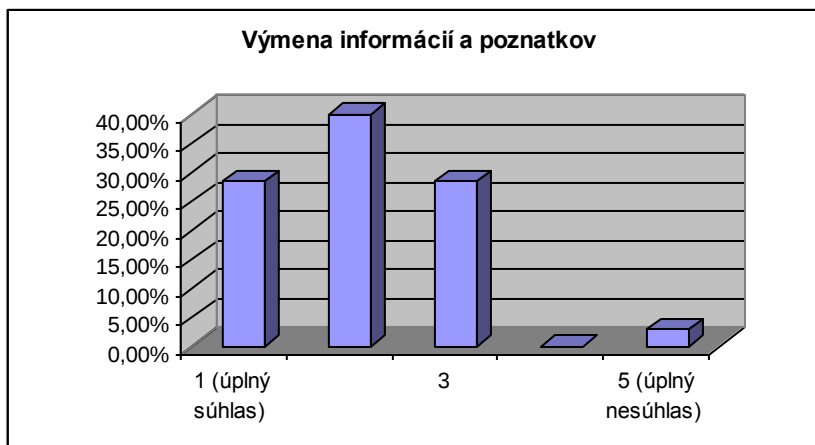
Tab.3 Výmena informácií a poznatkov

	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
1 (úplný súhlas)	18	28,5%
2	25	40%
3	18	28,5%
4	0	0%
5 (úplný nesúhlas)	2	3%
SPOLU	63	100%

Zdroj: vlastné spracovanie



Graf 5 Výmena informácií a poznatkov



Zdroj: vlastné spracovanie

Najviac bol odpoveď 2 (25). Zhodný bol počet odpovedí 1 a 3 (zhodne po 18). Hoci len 3% respondentov s výrokom nesúhlasilo, čo znamená, že v ich podniku nie je dobrá vzájomná výmena informácií a poznatkov, nemožno výsledky považovať za veľmi priaznivé, najmä vzhľadom na relatívne vysoké percento (28,5%) neutrálnych odpovedí.

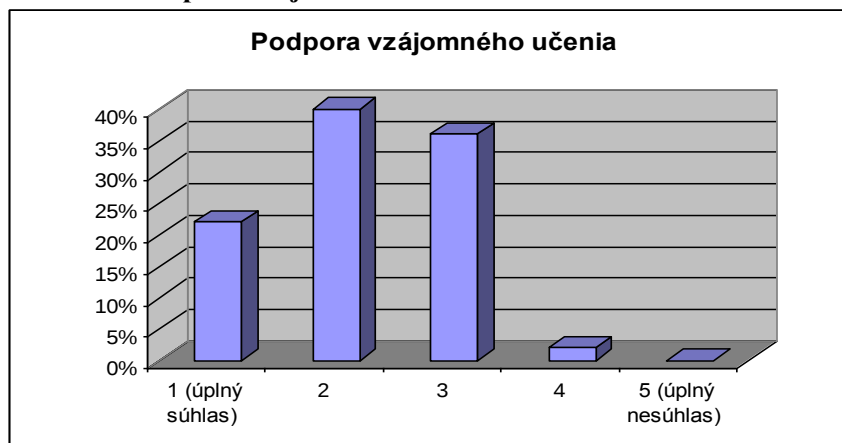
Vzdelaní a zruční zamestnanci sú dôležitým determinantom prosperity, konkurencieschopnosti a rozvoja podniku. V jednej z otázok sme preto zisťovali, či v danom podniku je vytvorené prostredie podporujúce vzájomné učenie a zamestnanci sú dostatočne motivovaní a vedení k spoločnému vzdelávaniu a novým spôsobom myslenia. Relatívne aj absolútne vyjadrenie početnosti odpovedí zobrazuje tabuľka 4 a graf 6.

Tab. 4 Podpora vzájomného učenia a motivácia k vzdelávaniu

	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
1 (úplný súhlas)	14	22%
2	25	40%
3	23	36%
4	1	2%
5 (úplný nesúhlas)	0	0%
SPOLU	63	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 6 Podpora vzájomného učenia a motivácia k vzdelávaniu



Zdroj: vlastné spracovanie



Podobne ako v predošlej otázke aj tu bol pomerne veľký počet neutrálnych odpovedí (odpoveď 3), čo opäť nie je možné vnímať ako pozitívny výsledok. S výrokom súhlasilo 62% respondentov (odpovede 1 a 2). Len jeden respondent s výrokom nesúhlasil.

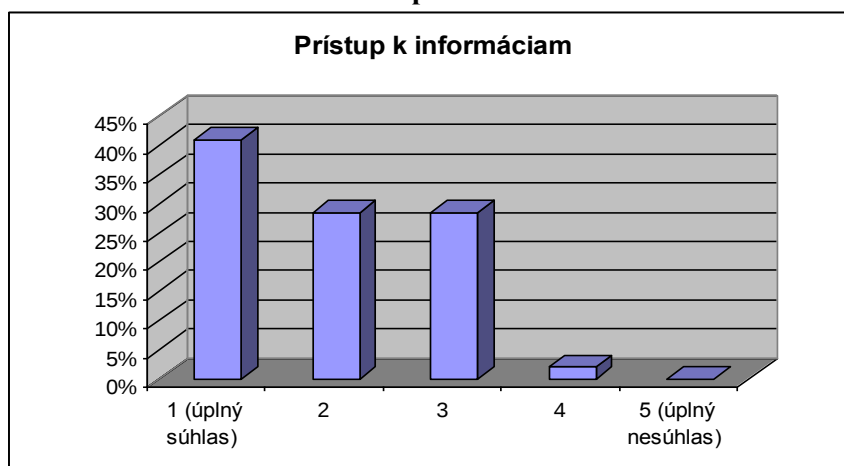
Jedna z otázok v prieskume sa týkala prístupu k informáciám. Respondenti na päťstupňovej škále vyjadrovali mieru súhlasu s výrokom: *Zamestnanci Vášho podniku majú zabezpečený neustály prístup k informáciám*. Výsledky prieskumu sú zobrazené v tabuľka 5 a grafe 7.

Tab. 5 Prístup k informáciám

	Absolútna početnosť	Relatívna početnosť
1 (úplný súhlas)	26	41%
2	18	28,5%
3	18	28,5%
4	1	2%
5 (úplný nesúhlas)	0	0%
SPOLU	63	100%

Zdroj: vlastné spracovanie

Graf 7 Prístup k informáciám



Zdroj: vlastné spracovanie

Takmer 70% respondentov súhlasilo s výrokom t.j. označilo odpoveď 1 alebo 2. Ani súhlas, ani nesúhlas s výrokom prejavilo 18 respondentov (t.j. 28,5%). Vysoký počet neutrálnych odpovedí môže znamenať, že respondenti sa nevedia k danej problematike jednoznačne vyjadriť. Ďalšou možnosťou je, že respondenti sa snažia trochu „prikrášliť“ situáciu v ich podniku a preto namiesto negatívnej volia neutrálnu odpoveď.

Na základe výsledkov prieskumu je možné konštatovať, že manažéri a majitelia slovenských podnikov si uvedomujú význam znalostí z pohľadu tvorby konkurenčných výhod. No vysoké počty neutrálnych odpovedí dokazujú, že sú tu isté rezervy. Ešte stále mnohí manažéri slovenských podnikov uprednostňujú finančný kapitál pred kapitálom intelektuálnym a orientujú sa na činnosti, ktoré prinášajú krátkodobý efekt. Mnohí zamestnanci sú cennými zdrojmi znalostí len preto, že ich nie sú ochotní zdieľať. Pritom si neuvedomujú, že iní zamestnanci by možno boli schopní využívať tieto znalosti omnoho efektívnejšie, čo by prinieslo prospech podniku aj jej zamestnancom. Zmena takéhoto prístupu zamestnancov je rozhodujúca pre úspešnú aplikáciu znalostného manažmentu.



Záver

Súčasný, dominantný typ manažmentu podnikov, v ktorom boli integrujúcim prvkom peniaze, svoj potenciál vyčerpal. Nastal čas na veľkú a zložitú zmenu v riadení organizácií – riadenie poznaním. Omyl spočíva v chápaní peňazí ako zdroja a znalostí ako prostriedku, čo je už dávno prekonané. Kým znalosti sa používaním zdokonaľujú, rozvíjajú, rastú, o peniazoch to neplatí, pretože tie sú a vždy budú len prostriedkom. Nové vnímanie úlohy znalostí v spoločnosti si vyžiada zásadnú zmenu stavu mysle manažérov, spôsobu uvažovania všetkých zainteresovaných. Bude potrebné čo najskôr dosiahnuť stav, keď sa znalosti dostanú na piedestál spoločnosti, stanú sa centrom jej záujmu, uznávanou hodnotou [8].

Znalostný manažment je a bude kľúčovým faktorom úspešnosti aj odlišenia sa dnešných podnikov a organizácií od organizácií predkrízového obdobia. Potrebné je voliť nové prístupy k vedeniu ľudí a vytvárať podnikovú kultúru podnecujúcu zmeny, ktorá bude schopná reagovať včas na budúce potreby.

Iba skutočná znalostná spoločnosť bude môcť vytvoriť vhodné politické, sociálne a kultúrne a duchovné prostredie pre reálny vznik znalostnej ekonomiky. Ekonomiky znalostnej, ale reálnej, ktorá bude neporovnateľne viac ako tá dnešná, čerpať zo „samo-obnoviteľných“ zdrojov – zo znalostí [8].

Sumár

V súčasnej znalostnej ekonomike sú znalosti základom úspechu. Vplyvom globálnej hospodárskej krízy, ktorá zasiahla väčšinu podnikov a organizácií na Slovensku, stúpa záujem o relatívne novú manažérsku disciplínu – znalostný manažment. Efektívne riadenie znalostí sa ukazuje ako nesmierne dôležité pre prežitie a prosperitu podnikov. Znalosti umožňujú lepšie poznať potreby zákazníkov i partnerov a rýchlejšie na ne reagovať, čo je v rýchlo sa meniacom svete a silnej konkurencii nesmierne dôležité. V neposlednom rade je znalostný manažment základom pre skvalitňovanie produktov a tvorbu inovácií, ktoré sú základom rozvoja. Cieľom príspevku je poukázať na význam znalostného manažmentu v období recesie a poskytnúť pohľad na znalostný manažment v slovenskej praxi.

Kľúčové slová

Inovácie, kríza, znalosti, znalostný manažment.

Použitá literatúra

- [1] *A unified model of dynamic organizational knowledge creation. Explanation of SECI model of Nonaka and Takeuchi [online]*. [cit. 2011-02-02]. Dostupné na: <http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci.html>,
- [2] Collison, C. – Parcell, G.: *Knowledge Management*. COMPUTER PRESS 2006. 236 s. ISBN 80-251-0760-4,
- [3] Malák, M.: *Application of Knowledge Management in Corporate Culture*. In: *Management 2010*. (Part I.): Knowledge and management in times of crisis and ensuing development / (Eds.) R. Štefko, M. Frankovský, P. Adamišin. Prešov : University of Prešov in Prešov, 2010. ISBN 978-80-555-0257-1. s. 236-241,
- [4] Malega, P.: *Rating the economic effectiveness*. 2009. In: *Transfer inovácií*. Č. 13 (2009), s. 132-134. ISSN 1337-7094 Dostupné na: <<http://www.sjf.tuke.sk/transferinovaci/pages/archiv/transfer/14-2009/pdf/132-134.pdf>>,



- [5] Malega, P. – Engel, J.: *Ekonomická efektívnosť výroby*. In: Zborník príspevkov z 8. celoštátnej konferencie doktorandov strojnícckých fakúlt technických univerzít a vysokých škôl, zborník recenzovaných príspevkov. Košice (9.11.2005). ISBN 80-8073-354-6, str. 259-264,
- [6] Mihok, J. – Malega, P. – Naščáková, J.: *Konkurencieschopnosť ako výsledok efektívnosti. Competitiveness as a result of effectiveness/2006*. In Vedecké listy. Roč. 2, č. 3 (2006), s. 75-80. ISSN 1336-815,
- [7] Mládková, L.: *Management znalostí v praxi*. Praha: Professional publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7-6,
- [8] Patarák, O. 2009. *Kríza – správny čas pre rozvoj znalostného manažmentu!* [online]. Dostupné na: <<http://www.riadenie.sk/kriza-spravny-cas-pre-rozvoj-znalostneho-manazmentu/>>,
- [9] Tej, J.: *Potreba a možnosti vzdelávania pre regionálny rozvoj*. In: Teória a prax verejnej správy. Košice : Fakulta verejnej správy UPJŠ, 2003. ISBN 80-7097-551-2. s. 43-47.
- [10] Tej, J. – Melkusová, H.: *Komparácia hodnotení podnikateľského prostredia aktérmi malého a stredného podnikania*. In: Podnikateľské prostredie a regionálne aspekty rozvoja III : (zborník štúdií z úlohy VEGA č. 1/0493/03). Prešov : ManaCon, 2005. ISBN 80-89040-28-4. s. 15-30,
- [11] Truneček J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 8086419673,
- [12] Závarská, Z.: *Implementácia znalostného manažmentu do podnikovej praxe*. In: Manažment v teórii a praxi [online]. Dostupné na: <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/2-2005/zavarska.pdf>.

Kontaktná adresa

Ing. Michaela Sirková, PhD.
Prešovská univerzita, Fakulta manažmentu
Katedra manažmentu
Ul. 17. novembra 1, /080 01 Prešov
e-mail: michaela.sirkova@unipo.sk

Ing. Viktória Ali Taha, PhD.
Prešovská univerzita, Fakulta manažmentu
Katedra manažmentu
Ul. 17. novembra 1, 080 01 Prešov
e-mail: viktoria.ali-taha@unipo.sk