

MANAŽMENT ZNALOSTÍ A TVORBA INOVACÍ

KNOWLEDGE MANAGEMENT AND DEVELOPMENT OF INNOVATION

Eva, Hvizdová – Andrej, Miklošik

Ekonomická univerzita v Bratislave, Obchodná fakulta

ehvizdova@gmail.com; miklosik@euba.sk

Abstrakt:

Manažment znalostí je v dnešnej dobe považovaný za hybnú silu, ktorá ovplyvňuje dosiahnutie konkurenčnej výhody na trhu. Pre súčasný stav vyspelých ekonomík je charakteristický inovačný spôsob života, založený na zásadne zmenených firmách, ktoré nazývame firmy budúcnosti. Firmy budúcnosti predávajú svetu informácie, znalosti a inovácie. Tieto firmy disponujú vysokou mierou inovačnej kapacity, ktorá je založená na dôslednej práci so znalosťami a systémovom prístupe zo strany manažmentu znalostí. Ide o vytváranie mikroekonomickej dominancie, ktorá je založená na nových spôsoboch tvorby a využívania inovačných kapacít podnikov, ktoré priamo úmerne pôsobia na makroekonomickú dominanciu krajín a sú indikátorom vyspelosti jednotlivých ekonomík. Cieľom príspevku je poukázať na účinnosť implementácie manažmentu znalostí na inovačnú kapacitu podnikov.

Abstract:

Knowledge management is considered to be the momentum influencing achievement of competitive advantage in the market nowadays. Innovative way of life is a typical feature of current high-developed economies based on fundamentally changed companies known as enterprises of the future. The enterprises of future sell information, knowledge and innovations. These firms have in disposal high level of innovation capacity coming from thorough knowledge processing and systemic approach of the knowledge management. It concerns the creation of microeconomic dominance based on new ways of formation and exploitation of corporate innovation capacity which proportionally affect the macroeconomic dominance of countries and are the indicator of maturity of particular economies. The main goal of this paper is to point out the efficiency of knowledge management implementation and its impact on corporate innovation capacity.

Klíčová slova:

znalosť, inovácie, konkurenčná výhoda, inovačná kapacita

Key words:

knowledge, innovation, competitive advantage, innovation capacity.

JEL Classification: O 31

1 Úvod

Za inovácie považujeme zásadnú zmenu, ktorá je v ekonómii viazaná na implementáciu znalostí, ktorá vyvolá zvýšenie hodnoty na úrovni celej spoločnosti. Výsledkom inovácie je pozitívna zmena, ktorá vedie k efektívnemu využitiu zdrojov. Inovačná kapacita podnikov predstavuje základ tvorby bohatstva spoločnosti a je závislá od tvorby ich znalostnej stratégie.

Súčasná inovačná kultúra vedomostnej spoločnosti predstavuje nehierarchickú, otvorenú spoločnosť s osobnou zodpovednosťou jednotlivcov a možnosťou prispieť do tvorby nového bohatstva svojimi inovačnými podnetmi. Inovatívne firmy v súčasnosti vytvárajú také prostredie a procesy, ktoré stimuluje individuálnu zanosť zamestnancov pre tvorbu znalostí a inovácií a dochádza tu k nutnosti

pochopenia zmeny, k vytvoreniu novej, otvorenej atmosféry, k zmene myšlienok, zmene hodnôt, akceptácia nových myšlienok z nových zdrojov a rešpektovanie iných názorov. Inovačná kapacita podnikov je tu tvorená predovšetkým rozvojom nehmotných aktív, ktoré sú založené na vedomostiach.

Momentálne nemôžeme hovoriť o konkrétnej a všeobecnej definícii inovačnej kapacity, jej podstatu však môžeme odvodiť z obsahu manažmentu znalostí, v ktorom podnetom pre vznik inovácií je trhové zhodnotenie znalostí. Súhlasíme so Zeleným (2007), že inovácie predstavujú také kvantitatívne alebo kvalitatívne vylepšenia produktov, procesov, alebo podnikateľského modelu, ktoré významne pridávajú hodnotu zákazníkovi, podniku, v ideálnom prípade obidvom súčasne. Pokiaľ sa pridaná hodnota realizuje pri transakcii na trhu, inovácia vzniká na trhu vo chvíli predaja. Košturiak a Chal' (2007) tvrdia, že inovácia je učenie sa, zdieľanie znalostí a skúsenosti, kreativita a vytrvalosť, radosť z práce a nadšenie pre zmenu - to všetko stojí a padá na ľuďoch, na dôvere a spolupráci medzi nimi.

Rast inovačnej kapacity je daný dlhodobou orientáciou, vytvorením inovačného prostredia, ochoty riskovať, podporou rozvoja talentov vo firme, kde kľúčovú úlohu zohráva manažment znalostí. Novým diferenciacnym zdrojom pomáhajúcim získať konkurenčnú výhodu sa stali ľudské znalosti a inovačné procesy.

2 Metódy

Ako výskumné metódy boli v príspevku využité analýza, syntéza, komparácia, generalizácia, dotazníkové šetrenie a sumarizácia poznatkov. Za prínos považujeme vykonanie empirickej štúdie na vzorke 93 podnikov na SR so zameraním na manažment znalostí ako stimulu rastu inovačnej kapacity podnikov

3 Empirická štúdia – vzťah znalostného manažmentu a inovačnej kapacity podnikov

V roku 2009 sme vykonali empirickú štúdiu na vzorke 93 podnikov Slovenska so zameraním na rozvoj manažmentu znalostí v podnikovej praxi, ktorý predstavuje hlavný atribút ich inovačnej kapacity. Empirická štúdia potvrdila, že inovačná kapacita podnikov vo veľkej miere závisí od správneho ponímania termínu znalosť a poznania obsahu manažmentu znalostí a je determinovaná prvkami učiacej sa organizácie. Bez pochopenia týchto poznatkov nemôže dôjsť k uplatneniu manažmentu znalostí a rastu inovačnej kapacity podnikov. V empirickej štúdii sme overili nasledovné hypotézy:

H1: Predpokladali sme, že väčšina podnikov správne vníma termín manažment znalostí a pojem znalosť. Pojem znalosť si 60% podnikov spája s pojmom informácia, resp. pre podniky znalosť je to isté, čo informácia. 20% podnikov si pod znalosťou predstavuje vzdelanosť a 8% podnikov spája znalosť s múdrosťou. Takéto ponímanie termínu znalosť považujeme za nesprávne, pretože znalosť nemôžeme identifikovať ako informáciu, ktoré v sebe nesie iba explicitný kontext znalosti. Iba explicitný kontext znalostí nezaručí tvorbu inovácie. Je dôležité, aby si podniky uvedomili, že ak chcú implementovať manažment znalostí do svojej praxe a tvoriť inovácie, mali by vedieť špecifikovať jeho obsah, ktorý vychádza práve z pochopenia termínu znalosť. Znalosť nie je iba informácia, ale nesie v sebe akcieschopnosť informácie, čiže skúsenosť a samotnú realizáciu činností (premena invencie na inováciu). Znalosť nie je taktiež iba vzdelanosť, ako to poníma 20% podnikov. Vzdelanosť je iba predpoklad dopracovania sa k znalosti, nie je to istá podmienka a determinant získania znalostí. Prikláňame sa skôr k názoru, že so vzdelanosťou sa ľahšie dopracujeme k získaniu znalostí a tvorbe inovácií. Považujeme za správne, ak znalosť je spájaná s termínom múdrosť, pretože súhlasíme s poprednými odborníkmi na manažment znalostí, ktorý múdrosť považujú za najvyšší stupeň dosiahnutia znalostí. Múdrosť v sebe ukrýva zásadný charakter schopnosti odôvodnenia skutočností a taktiež tu determinujú prvky ako etika a morálka.

Pod pojmom manažment znalostí si 57% podnikov predstavuje riadenie informácií, 15% sústredenie informácií, 11% know – how a 10% databázy a informačné technológie. Podniky viažu manažment znalostí na riadenie a sústredenie informácií a využitie technologickej stránky manažmentu a to informačných technológií. Považujeme za nesprávne vnímanie manažmentu znalostí iba ako

riadenie a sústredenie informácií, pretože takého ponímanie vedie k statickému charakteru manažmentu znalostí (nedochádza k tvorbe inovačnej kapacity), ale jeho základné princípy sú charakterizované vo vzťahu k dynamickému charakteru. Tu sa nám naskytá otázka: „Potrebuje podnik iba sústreďovať informácie?“ Dôležité je pochopiť, že podniky potrebujú mať informácie, ale mali by vedieť premeniť ich na znalosti a vytvárať vhodné prostredie na tvorbu a difúziu znalosti v celej firme. Databázy a informačné technológie sa považujú za jeden zo subjektov manažmentu znalostí, no nie prvoradý. Prvoradí v organizáciách sú ľudia a ich riadenie, resp. tvorba vhodných podmienok a nástrojov pre podnietenie ich záujmu pracovať so znalosťami. Neprikláňame sa ani k názoru, že manažment znalostí je know – how organizácie. Know – how sa týka procesov, postupov a metód, ktoré používame k tomu, aby sme niečo vytvorili. Manažment znalostí ide ešte ďalej a poskytuje nám odpoveď na otázku „vedieť prečo“. Táto otázka sa týka strategických znalostí a zameriava sa na veci z globálneho hľadiska. Manažment znalostí sa zameriava na:

- *vedieť čo* – fakty, ktoré sú dôležité pre danú úlohu,
- *vedieť kto* – zahŕňame tu znalosti a vzťahoch, kontaktoch a osobách, ktoré disponujú danými znalosťami,
- *vedieť kde* – schopnosť nachádzať správne informácie,
- *vedieť kedy* – vedieť o najvhodnejšej dobe, kedy prijať rozhodnutie.

Na základe uvedených skutočností môžeme konštatovať, že väčšina podnikov, ktorí boli zapojení do prieskumu, nesprávne vníma pojem znalosť a termín manažment znalostí, čím sa nám hypotéza č.1 nepotvrdila.

H2: Predpokladali sme, že väčšina dopytovaných spoločností uplatňuje prvky učiacej organizácie. Vytvorenie učiacej sa organizácie sa považuje za hybnú silu procesu zavedenia manažmentu znalostí a rozvoja inovačnej kapacity v praxi. Tieto prvky nazývame ako podporné faktory úspechu inovačnej kapacity podniku. V rámci prvkov učiacej sa organizácie sme skúmali úroveň:

- vzdelávania,
- metód vzdelávania,
- typ uplatňovanej organizačnej štruktúry.

Vzdelávanie je základným determinantom v procese uskutočnenia podnikovej zmeny v znalostnej ekonomike. 94% opýtaných spoločností považuje permanentné vzdelávanie za dôležitú súčasť organizácie, 6% spoločnosti sa vyjadrilo termínom „neviem“. Strategickým uvažovaním firmy v oblasti vzdelávania je zameranie sa predovšetkým na vzdelávanie ľudí, ktorí buď riadia iných ľudí, alebo sú im zverované dôležité úlohy a projekty či metodické vedenia projektových tímov. Keď sú do vzdelávania zaradení zástupcovia všetkých oddelení vo firme, prispieva to k vzájomnému poznaniu jednotlivých problémov. V takomto prípade dochádza aj k lepšej výmene jednotlivých druhov znalostí, ktoré podnecujú vznik inovácií.

Ako metódy slúžiace na rozvoj znalostí firmy najčastejšie využívajú porady (46%), osobné konverzácie (27%) a školenia (17%). Túto odpoveď nehodnotíme ako negatívnu, no pri uplatňovaní princípov učiacej sa organizácie je veľká pozornosť zameraná na samovzdelávanie a koučing, ktoré sa v podnikoch uplatňovali vo veľmi nízkom percente. Mohli by sme tu povedať, že podniky ešte nevyužívajú techniky manažmentu znalostí podporujúce rozvoj tacitných znalostí. Samovzdelávanie považujeme za nevyhnutný nástroj, ktorý zabezpečí konkurenčnú výhodu nositeľom na internom trhu znalostí.

Organizačná štruktúra zhora dole mala zastúpenie v 97% podnikov, v 3% podnikov bola zaznamenaná organizačná štruktúra zdola hore. Tu vyjadrujeme názor, že rozvoj tacitných znalostí a inovačných kapacít tieto štruktúry veľmi nepodporujú. Tacitné znalosti sa tu sústredia predovšetkým na miestach, kde sa rieši nejaký dôležitý problém. Pre danú organizačnú štruktúru by bolo najvhodnejšie identifikovať nositeľa významnej tacitnej znalosti, ktorý by ju mohol určitým spôsobom externalizovať. Organizačné štruktúry zdola hore sú flexibilné organizačné štruktúry. Zodpovednosť je tu delegovaná na pracovníkov a tímy nižších úrovní, hlavne tých, ktorí majú najbližšie k zákazníčkovi. Vrcholový manažment sa tu venuje hlavne tvorbe strategických cieľov a koordinácií aktivít organizácie.

Pre výmenu tacitných znalostí odborníci v organizačnej štruktúre zdola hore odporúčajú vytvorenie špeciálnych miest, kde sa ľudia môžu nerušene stykať a komunikovať a tak podporovať inovačný proces. Na prieskume analýzy jednotlivých prvkov, ktoré sú charakteristické pre učiacu sa organizáciu sa nám hypotéza č. 2 nepotvrdila. Iba jeden prvok učiacej sa organizácie (potreba permanentného vzdelávania) bol splnený, zatiaľ čo ostatné tri prvky splnené neboli.

H3: Predpokladáme, že pre väčšinu spoločnosti predstavujú znalosti dôležitú formu kapitálu. Pre 99% podnikov znalosti predstavujú najdôležitejšiu formu kapitálu. Tento fakt svedčí o opodstatnenosti zaoberať sa problematikou akou je manažment znalostí a jeho vplyvom na inovačnú kapacitu. Znalosti v súčasnosti predstavujú cenné aktívum, ktoré je potrebné rozvíjať a vytvárať vhodné podmienky pre ich rozvoj. V súvislosti s ich rozvojom je žiadúce, aby podniky vytvárali pozície manažerov znalostí (chief knowledge officers), ktorí sú zodpovední za uplatňovanie znalostnej stratégie, tvorbu inovácií a kontrolujú svoju inovačnú kapacitu. 97% podnikov by privítalo zavedenie funkcie manažera znalosti, 3% podnikov nie. 3% podnikov svedčia aj o tom, že podniky nevedia, čo daná funkcia znamená, aké sú jej kompetencie a ako môže prispieť k podnikovým výkonom. Taktiež podniky sú pozitívne naklonené (94%) k možnosti vytvorenia systému ukazovateľov na meranie vykazovania nehmotného majetku, ktoré by mohli byť nápomocné pri sledovaní výsledkov manažmentu znalostí.

Na základe vyššie uvedených skutočností sa nám hypotéza č. 3 potvrdila.

V súlade so stanovenými cieľom empirickej a jej výsledkami sme navrhli pre podniky faktory vo forme odporúčaní, ktoré môžu stimulovať rast inovačnej kapacity podnikov:

- v podnikoch je potrebný komplexnejší pohľad na samotný obsah manažmentu znalostí, pretože manažment znalostí sa nezakladá iba na práci s informačnými technológiami a sústreďovaním informácií, ale jeho základným cieľom je vytvoriť ideálne podmienky a prostredie na rozvoj firemných znalostí, ktoré pôsobia na rast inovácií
- odporúčame pri vymedzení pojmu manažment znalostí a pochopení jeho významu vychádzať z pojmu znalosť, ktorá predstavuje základný stavebný prvok manažmentu znalostí,
- navrhujeme v podnikoch ustanoviť osobu zodpovednú za rozvoj inovačnej kapacity, ktorej bude podliehať znalostná stratégia a tvorba stratégie inovácií,
- odporúčame podnikom zamerať sa na rozvoj tacitných znalostí prostredníctvom moderných nástrojov (rozprávanie príbehov, vytvorenie komunity), rast inovačnej kapacity nie je zabezpečený iba s explicitnou formou znalostí, apel kladieme na rozvoj tacitných znalostí,
- podnikom odporúčame podporovať tímovú spoluprácu, bezprostrednú komunikáciu, otvorený prístup k experimentovaniu a zameranie svojej pozornosti na predikciu znalostnej stratégie

4 Diskusia

V súčasnej dobe sa manažment znalostí považuje za poprednú disciplínu, ktorá so sebou prináša nové poznatky nevyhnutné pre získanie konkurenčnej výhody na trhu. Základným faktorom pre tvorbu produktivity v podnikovej sfére sa stávajú znalosti, ktoré determinujú vznik inovácií. Súhlasíme s Porterom (1993), ktorý spája vertikálne úrovne konkurencieschopnosti a poskytuje logický a systematický prístup umožňujúci predpovedať konkurencieschopnosť podniku. Podľa tohto tvrdenia sa bohatstvo tvorí na mikroúrovni, kde sa ľudské, kapitálové a prírodné zdroje transformujú na výrobky s službami. Vyššie úrovne (makroekonomické faktory) iba vytvárajú podmienky pre tvorbu bohatstva, bohatstvo však neprodukujú. Produktivita krajín je daná hlavne produktivitou podnikov v nich pôsobiacich. Inovačné kapacity podnikov závisia od schopnosti firiem produkovať hodnotné výrobky a služby, ktoré sú viazané na efektívnu metódu akou je manažment znalostí.

Cieľom manažmentu znalostí je maximálne využitie intelektuálneho kapitálu organizácie a znalostí jej spolupracovníkov za účelom zvýšenia výkonnosti. Manažment znalostí prispieva k vyššej úrovni vzdelanosti pracovníkov a prispieva k lepšiemu a efektívnejšiemu využívaniu skúseností. Je veľmi dôležité upozorniť na to, že rozvíjanie znalostí vychádza z individuálnej potreby a nedeje sa na príkaz. K rozvíjaniu patrí určitá tolerancia slobody myslenia, hľadania nových východísk, opakované pokusy,

ochota ísť do rizika aj únosná tolerancia chýb a omylov, čo by pri iných činnostiach bolo odsudzované ako nežiaduce zdržovanie a určitá nekvalifikovanosť.

Mesaroš a Čárnický (2006) chápu pod manažmentom znalostí systematický proces hľadania, výberu, organizovania a prezentovania informácií spôsobom, ktorý zlepšuje porozumenie pracovníka špecifickej oblasti záujmu. Je to umenie identifikovať latentné znalosti a nájsť cestu na ich zdieľanie. Systém znalostného manažmentu poskytuje sústavu (framework), v ktorej organizácia vidí všetky svoje procesy ako znalostné procesy. Všetky obchodné procesy zahŕňajú tvorbu, rozširovanie, aplikáciu znalostí smerom k organizačnej náplni a samotnej existencii. Ide skôr o chápanie znalosti ako procesu. Na základe tohto prístupu môžeme stanoviť hlavné úlohy manažmentu znalostí:

1. Proces tvorby nových znalostí – podniky v súčasnosti prosperujú vtedy, ak sú schopné vyvíjať a produkovať nové znalosti z rôznych oblastí. Vývoj týchto znalostí je založený na nových nápadoch, kreativite, expertíze a skúsenostiach,
2. Proces zabezpečenia a sprístupnenia znalostí – znalosti v podniku musia byť uchované na správnom mieste (databáze) a prístupné správnym ľuďom v správnom čase a v správnej forme (skôr sa tu jedná o explicitné znalosti),
3. Proces poskytovania a distribuovania znalosti – znalostný manažment v podniku musí zabezpečiť, aby znalosti boli distribuované a doručované tým zamestnancom, ktorí ich môžu nejakým spôsobom využiť, pričom sledujú zefektívnenie práce a podnikové ciele,
4. Proces kombinovania dostupných znalostí – veľa nových a užitočných informácií vzniká práve kombináciou dostupných znalostí v podniku, pričom sa môže prejaviť synergický efekt z tejto činnosti.

Efektívne riadenie znalostí by však malo zabezpečovať, aby sa znalosti nielen zhromažďovali a ukladali do databáz, ale aby sa aj racionálne využívali. Predpokladom využívania znalostí v podniku je najmä ich neustále šírenie a sprostredkovanie správnym ľuďom, v primeranom rozsahu a správnom čase.

Tu je potrebné pripomenúť, že efektívne riadenie znalostí by však malo zabezpečovať, aby sa znalosti nielen zhromažďovali a ukladali do databáz, ale aby sa aj racionálne využívali. Predpokladom využívania znalostí v podniku je najmä ich neustále šírenie a sprostredkovanie správnym ľuďom, v primeranom rozsahu a správnom čase. Iba v takomto ponímaní manažmentu znalostí môže dôjsť k rastu inovačnej kapacity na mikroekonomickej úrovni.

Podľa Zeleného (2005) manažment znalostí predstavuje komplexné riadenie podnikových informácií, znalostí a činností, ktorý je zameraný na dosiahnutie strategických podnikových cieľov. Mládková (2004) definuje manažment znalostí ako úmyselnú činnosť, ktorej cieľom je zaistiť, aby správni ľudia disponovali správnymi informáciami a vedeli ich využiť v správnej chvíli. Podľa Bartha (2002) manažment znalostí je proces ovládania a využívania intelektuálneho kapitálu za účelom získania konkurenčnej výhody a zákazníckem vernosti prostredníctvom efektívnosti, inovácií, a efektívnejšieho rozhodovania.

Z vyššie uvedenej analýzy môžeme potvrdiť kauzálnu súvislosť medzi manažmentom znalostí a inovačnou kapacitou, kde cieľom manažmentu znalostí je zabezpečiť, aby v čo najväčšej možnej miere došlo k premene invencie na inováciu.

V súčasných rýchlych podmienkach ekonomického vývoja musia podniky a krajiny vylepšovať svoje konkurenčné schopnosti. Je tu potrebné pochopiť paradigmu posunu od komparatívnych výhod k tvorbe konkurenčných výhod, ktoré sú založené na efektívnosti výrobkov a služieb. Ekonomický rast krajín a ich inovačné kapacity stále viac závisia od schopnosti ľudí pracovať so znalosťami. Požgay (2005) argumentuje, že znalosti sa uplatňovali pri všetkých formách ekonomickej činnosti človeka. Rozhodujúcim faktorom však bola a je miera participácie znalostí na tvorbe nových hodnôt, bohatstva. Pokým donedávna hlavnými produkčnými faktormi boli kapitál a pracovná sila, od polovice minulého storočia sa začínajú čoraz viac presadzovať znalosti. Podľa niektorých autorov (Alavi, Cook, Nonaka, Takeuchi, Davenport, Liebowitz, Mládková) znalosť vzniká v hlavách pracovníkov, nie je udržiavaná iba v dokumentoch a manuáloch ale jej charakteristickou vlastnosťou je osobný charakter

a bezpodmienečná väzba na jednotlivca. Taktiež je pre znalosť príznačný dynamický a premenlivý charakter ku vzťahu k jej obsahu. Tu môžeme vyjadriť taktiež názor, že znalosť nepredstavujú iba informácie, k samotným informáciám je potrebná akcia a čin. Tu môžeme konštatovať, že inovácie vznikajú v hlavách jednotlivcov, teda zo znalostí jednotlivcov.

Efektívne využívanie znalostí prispieva k pozitívnemu stimulu inovačnej kapacity a k trvalo udržateľnému rozvoju v podniku. Znalosti, t.z. schopnosti a um jednotlivcov sú v súčasnej dobe pre podniky najdôležitejšia forma kapitálu. Trhové zhodnotenie dáva podnikom podnet pre skutočný vznik znalostí. Rast podnikových inovácií sa považuje za dôležitý indikátor efektívnej implementácie manažmentu znalostí. Inovácie a znalosti sú v tomto ponímaní veľmi späté a môžeme konštatovať, že inovačná kapacita podniku vyjadruje rozsah prenesenia znalostí do nových produktov (výrobných a služieb), procesov a systémov.

Článok je výstupom riešenia projektu VEGA 1/0047/11 Konceptia európskeho marketingu a segmentácia spoločného trhu so zameraním na výber a implementáciu marketingových stratégií pre zvýšenie konkurenčnej schopnosti slovenských podnikov na trhoch EÚ.

5 Literatúra

- [1] Alavi, M. & Leidner, E. (2001) Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. In: *MIS Quarterly* [online]. vol. 25, no. 1 [citované 2009-10-01]. Dostupné na internete: <<http://www.jstor.org/stable/3250961>> ISSN 0276 – 7783.
- [2] Barth, S. (2002). Defining knowledge management. Dostupné na internete: <http://www.destinationkm.com/print/default.asp?ArticleID=949>, [citované 25/10/2010].
- [3] Čarnický, Š. - Mesároš, P. 2006. Potreba implementácie manažmentu znalostí v slovenských podnikoch. In: *Ekonomický časopis : časopis pre ekonomickú teóriu a hospodársku politiku, spoločensko-ekonomické prognózovanie*. ISSN 0013-3035, roč. 54, č. 4, s. 386-402.
- [4] Drucker, P. F. (2007). *The practice of management. revised ed.* Oxford : Elsevier Butterworth-Heinemann, 355 p. The classic Drucker collection. ISBN 978-0-7506-8504-7.
- [5] Edersheim, E.H. (2008) *Management according Drucker*, Praha: Management Press.
- [6] Gallupe, B. (2001) Knowledge management systems: surveying the landscape. In: *International Journal of Management Reviews* [online] Vol. 3, No. 1. [citované 2009.10.21]. Dostupné na internete: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=1&hid=6&sid=9d4a8b2c-d2d2-4d389b18e83ccac9fd9d%40sessionmgr4&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=4335559>> ISSN 1460-8545.
- [7] Hvizdová, E. (2011) *Riadenie ľudských zdrojov v znalostnej ekonomike*. Bratislava : Ekonóm.
- [8] Košturiak, J. and Čaň, J. (2007). Inovácie - Vaša konkurenčná výhoda. Dostupné na internete: http://www.krajciova.sk/_dokumenty/informacie/07_KCH_Inovacie_MK.pdf, [citované 11/1/2011].
- [9] Liebowitz, J. (1999) *Knowledge management. Handbook*, Florida: CRC Press.
- [10] Mayo, A. (2001). *The human value of the enterprise*, London: Nicholas Brealey Publishing.
- [11] Miklosik, A. (2010) *Informačné systémy v marketingu*. Bratislava: Publishers Ekonom.
- [12] Mládková, L. 2004. *Manažment znalostí v praxi*. Praha : Professional Publishing, 2004. 107 s. ISBN 80-86419-51-7.
- [13] Mládková, L. 2005. *Moderní přístupy k managementu znalostí. Tacitní znalost a jak ji řídit*. Praha: C.H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- [14] Mládková, L. (2008) *Management znalostních pracovníků*. Praha: C.H. Beck, 134 p. ISBN 978-80-7400-013-3.
- [15] Nickols, F. (2003) *The Knowledge in Knowledge Management*. [online]. [citované 2009-10-12]. Dostupné na internete: <http://home.att.net/~OPSINC/knowledge_in_KM.pdf>

- [16] Nonaka, I. – Takeuchi, H. 2001. *A theory of Firms Knowledge Creation*. Oxford: Oxford Publishing, 2001. 469 p. ISBN 0-19-829052-7.
- [17] Nonaka, I. & Konno, N. (1998) *The concept of „Ba“: Building a foundation for knowledge creation*. [online]. [citované 2009-10-22]. Dostupné na internete: <<http://home.business.utah.edu/actme/7410/Nonaka%201998.pdf>>
- [18] Porter, M.E. (1993) *Competitive advantage, how to create and maintain above average performance*, Praha: Victoria Publishing.
- [19] Požgay, R. 2005. Znalostná ekonomika je kľúčom budovania rozvoja ekonomiky a spoločnosti. In: *Hospodárske noviny* [online]. [citované 2009.10.20]. Dostupné na internete: http://hnonline.sk/c3-22759445-k01700_detail-znalostna-ekonomika-je-klucom-buduceho-rozvoja-ekonomiky-a-spolocnosti
- [20] Razouk, A.A. et al. (2009). Strategic human resources management and tacit knowledge transfer: A case study. In: *Human System Management* [online] Vol. 28, No. 1/2 [citované 2009-10-12]. Dostupné na internete: <<http://web.ebscohost.com/ehost/detail?vid=5&hid=9&sid=14fe6dcc-1310-4fb2-adaf-901b67c07305%40sessionmgr4&bdata=JnNpdGU9ZWlhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=buh&AN=38316640>>
- [21] Sveiby, K.(1999). *What is knowledge management?* [online]. [citované 2009.09.12]. Dostupné na internete: <<http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>>
- [22] Tidd J, Bessant J and Pavitt K (2007) *Management of innovation - the introduction of technological, market and organizational changes*. Computer Press, Brno.
- [23] Truneček, J. 2004. *Manažment znalostí*. Praha : C.H.Beck, 2004. 152 s. ISBN 80-7179-884-3.
- [24] Zelený, M. 2005. *Řízení znalostního cyklu a jeho integrace v úspěšně organizovaném podniku*. [online]. [citované 2009.10.14]. Dostupné na internete: <http://www.milanzeleny.com/documents/publications_cz/articles/NPJ%20Ostr.2005.doc>
- [25] Zelený, M. (2007). Inováciu vytvára zákazník, nie vynálezca. [citované 7/2/2011]. Dostupné na internete: http://hn.hnonline.sk/2-22419820-k10000_detail-8f .