



# Riadenie znalostí

# Program

---

- **Riadenie znalostí**
- **Znalostná stratégia**
- **Implementácia riadenia znalostí**





# Riadenie znalostí

# Riadenie znalostí

---

- **Riadenie znalostí**
  - Prínosy riadenia znalostí
  - Dáta
  - Informácie
  - Znalosti
  - Znalostný pracovník
  - Znalosti a rozvoj osobnosti
- **Typy znalostí**
  - Explicitná znalosť
  - Tacitná znalosť
- **Konverzia znalostí**
  - Socializácia
  - Externalizácia
  - Kombinácia
  - Internalizácia
- **Nástroje zdieľania tacitných znalostí**
  - Rozprávania príbehov
  - Učňovstvo
  - Komunity



# Riadenie znalostí

---

- **Úmyselná činnosť** s cieľom zaistiť, aby ľudia mali v **pravú chvíľu** pravé znalosti.
- Poskytuje **nástroj pre prácu so znalostnými pracovníkmi**.
- Na manažment znalostí **nie je potrebné vynakladať veľké prostriedky**, stačí optimalizovať trh znalostí.
- Organizácie, ktoré vedia, ako riadiť znalosti a robia to uvedomele, dosahujú **úspechu v krátkej dobe**.



## Prínosy riadenia znalostí

---



**Riadenie znalostí nie je riadenie  
dát alebo informácií**



# Dáta

---

- Môžeme **monitorovať zmyslami**.
- Sú **objektívne fakty** o udalostiach alebo postupnosti znakov.
- Je možné **kvantitatívne i kvalitatívne ohodnocovať** pomocou nákladov, rýchlosti a kapacity.
- Majú **objektívny charakter**, existujú **nezávisle na ľudskom vedomí**.



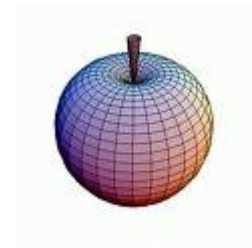


# Dáta

---

- **Definícia**
  - Hodnota atribútu objektu.
- **Spôsob zistenia**
  - Pozorovanie
  - Meranie
  - Odvodenie
  - Vypočítanie
- **Príklad**

Objekt	Atribúty		
	farba	chuť	zrelosť
Jablko	zelená	kyslá	malá
	červená	sladká	veľká



# Informácie

---

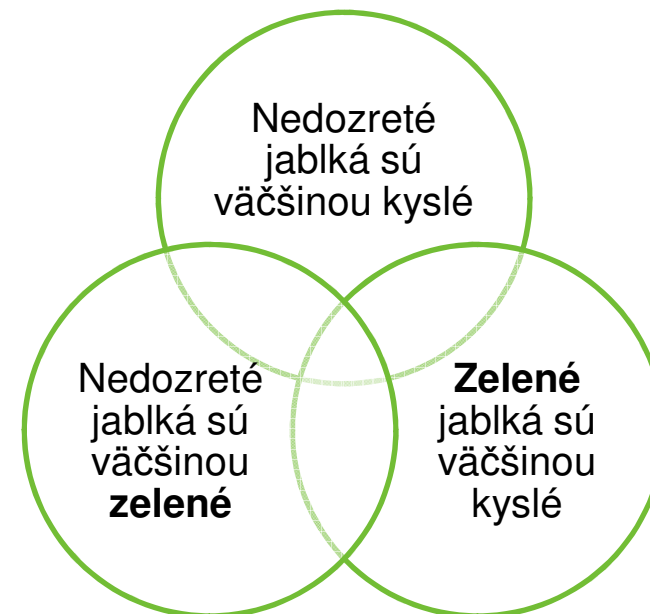
- **Dáta**, ktorým ich užívateľ pri interpretácii priraduje dôležitosť a význam.
- Majú vzťah k **potrebám a požiadavkám užívateľa**.
- Relevantné dáta, ktoré obsahujú **účel**, ktorý užívateľ dokáže pochopiť.
- Majú **subjektívny charakter**.
- Hodnota informácie závisí na **cene a osobnom vzťahu**, ktorý k nej užívateľ má.



# Informácie

---

- **Definícia**
  - Logická súvislosť medzi dátami.
- **Spôsob zistenia**
  - Syntéza dát - logika.
- **Príklad**
  - Nedožreté jablká sú zelené a kyslé.
  - Zrelé jablká sú červené a sladké.



# Znalosti

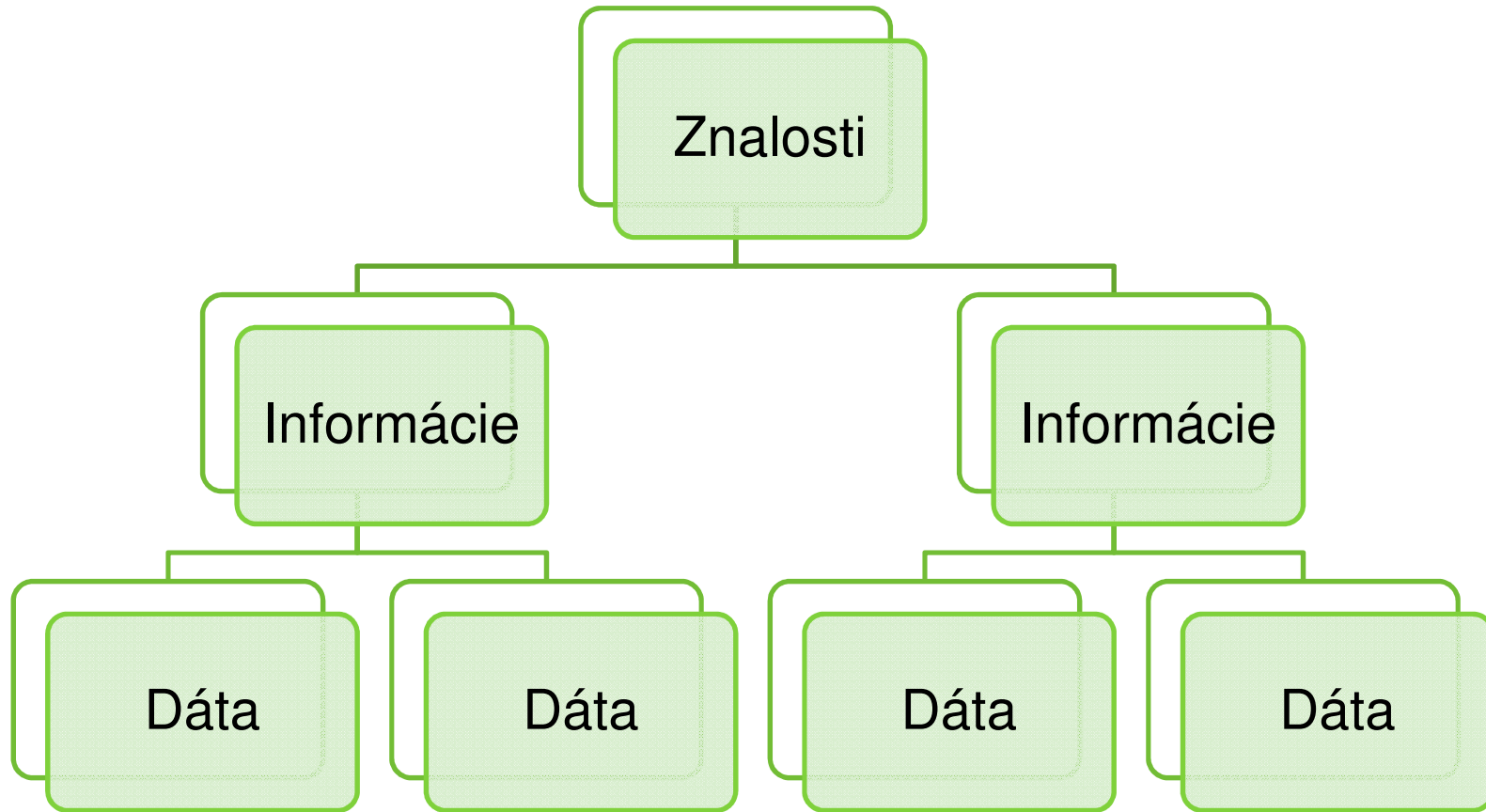
---

- **Definícia**
  - Porozumenie ucelenej časti reality a jej správaniu v čase.
- **Príklad**
  - Nedožreté jablko je zelené a kyslé.
  - Keď dozreje, zčervená a bude sladké.



# Znalosti

---



# Znalosť

---

**Znalosť = informácia + x**

**x - predchádzajúce znalosti, schopnosti a skúsenosti,  
mentálne modely, vzťahy, hodnoty a princípy, podľa ktorých  
žijeme, to, v čo veríme**



# Znalosť

---

- Meniaci sa systém zahrňujúci interakcie medzi skúsenosťami, schopnosťami, faktami, vzťahmi, hodnotami a myšlienkovými procesmi.
- Má väzbu na **ľudskú činnosť a emócie**.
- **Kvalita a význam znalosti** sú ohodnocované pomocou **činností**.
- **Zle sa skladuje**, prenáša a vyjadruje pomocou technológie.
- Riadenie znalostí **nie je založené na IS/IT** ako riadenie dát a informácií.
- Manažment znalostí je **založený na uvedomelej práci** s nositeľmi a **vlastníkmi znalostí - ľuďmi**.



# Znalostný pracovník

---

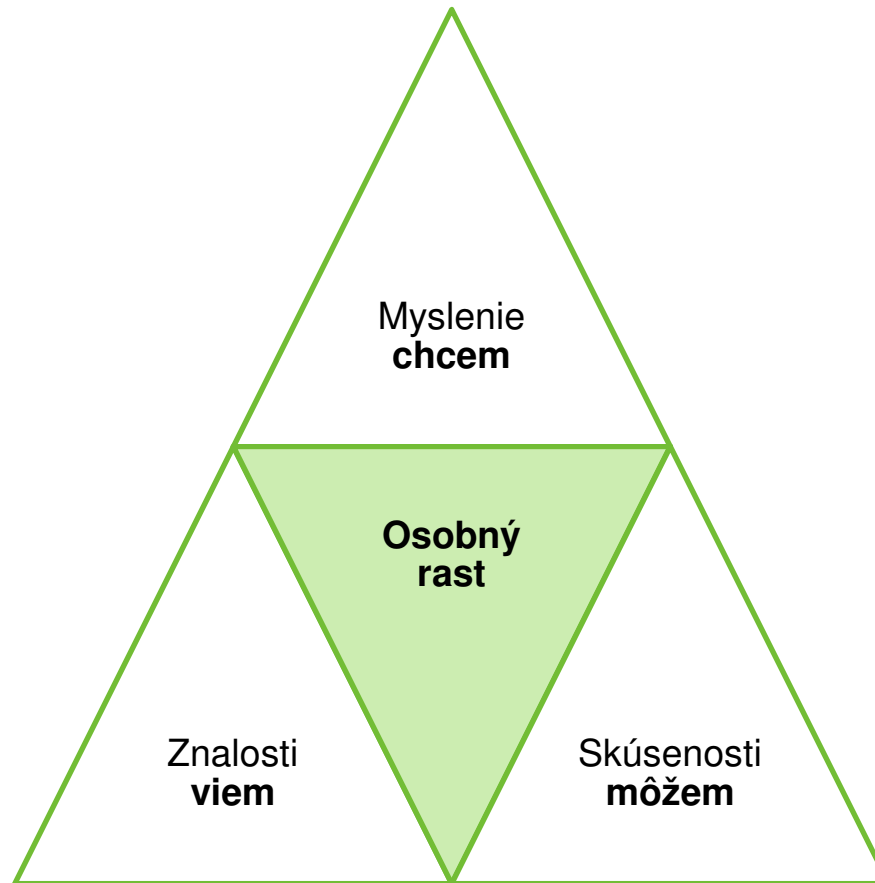
- **Človek**, ktorý má **špecifickú znalosť** alebo **súbor znalostí**.
- Jeho znalosti sú pre **firmu dôležité**.
- Pracovník a firma o nich **môžu**, ale **nemusia vedieť**.
- Pre ostatných pracovníkov firmy môže byť **t'ažké** takéto znalosti **získať** alebo ich **využívať**.





# Znalosti a rozvoj osobnosti

---



# Typy znalostí

---

- **Explicitná - dokumentovaná znalosť**
  - Je k dispozícii na **nosiči informácií** a nevyžaduje dodatočnú interpretáciu.
- **Tacitná - osobná znalosť**
  - Nositeľom znalosti je **človek**.



## Explicitná znalosť

---

- Je ju možné vyjadriť **formálnym** a systematickým jazykom - vysloviť, napísať, nakresliť, alebo znázorniť.
- Môže byť formalizovaná napríklad pomocou formúl, špecifikácie, alebo manuálov.
- Je ju možné **skladovať, prenášať**.
- Je ju možné vyjadriť pomocou **dát**.
- Explicitná znalosť je vlastne **informácia**.



# Tacitná znalosť

---

- Je vytváraná **interakciou** explicitných znalostí a skúseností, schopností, intuície, osobných predstáv, mentálnych modelov **jedinca**.
- Je spojená s **činnosťou**, postupmi, rutinami, ideami, nápadmi, hodnotami a **emóciami**.
- Zle sa vyjadruje, pri pokuse prepísať tacitnú znalosť do explicitnej podoby ju môžeme zničiť'.
- Môže byť viazaná nielen na jedinca, ale aj na **tímy**, či celú **organizáciu**.
- Je spoluvytváraná **fyzickou, kultúrnou a spoločenskou** dimenziou ich činností a činnosťami organizácie.



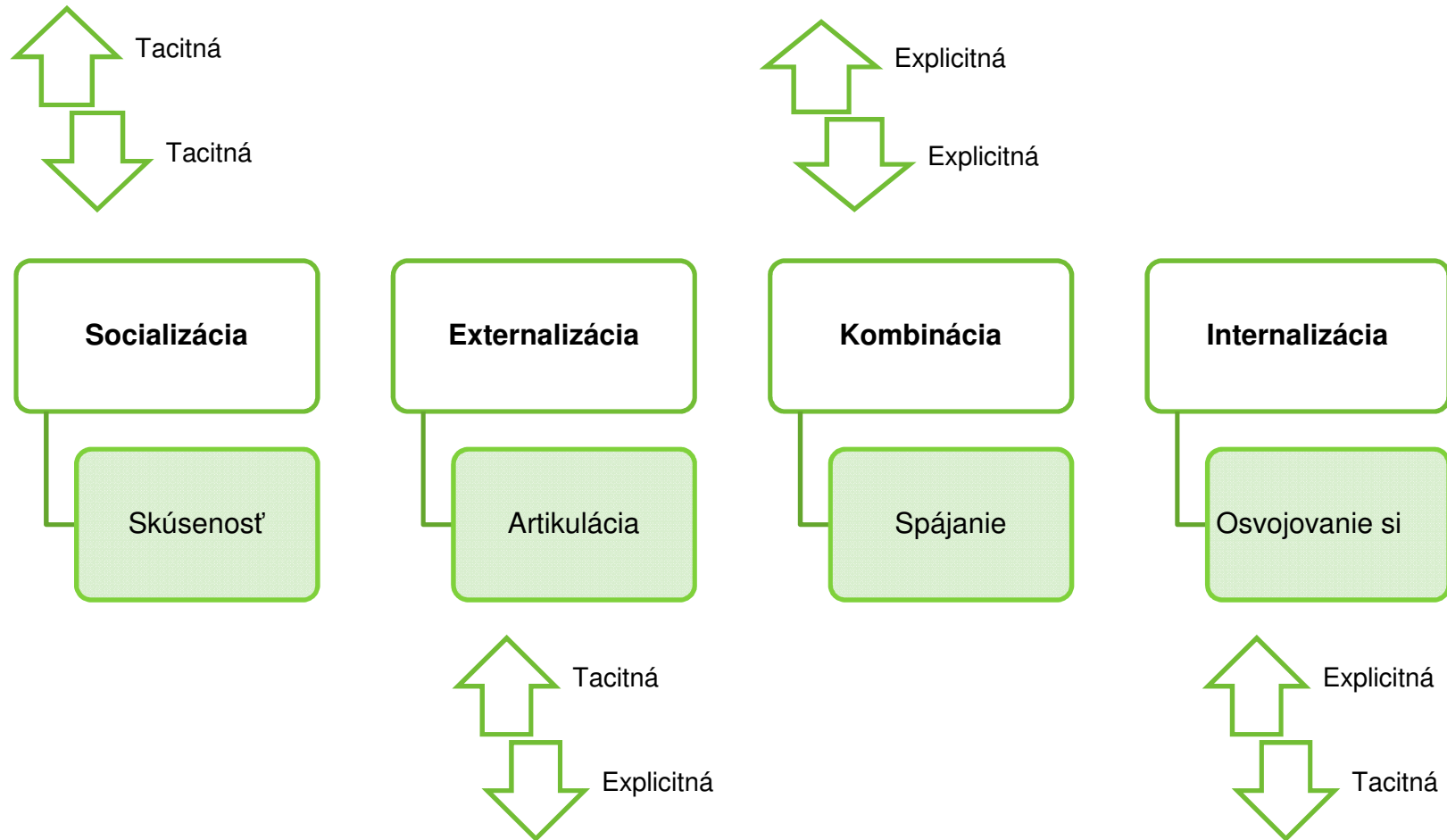
# Tacitná znalosť

---

- Predurčuje **úspech** či **neúspech** nášho konania.
- Organizácie majú v nej **veľký potenciál** - zle sa napodobňuje.
- **Ignorovať** tacitnú znalosť môže byť **nebezpečné**.
- Nie je to isté ako skúsenosť či intuícia.
- S určitým zjednodušením platí, že tacitná znalosť je „x“ z definície znalosti.



# Konverzia znalostí



# Socializácia

---

- **Zdieľanie znalosti** v tacitnej forme.
- Nedochádza k **strate** veľkej časti znalosti.
- V prípade komplexnejších znalostí má obyčajne **väčší úspech** ako externalizácia.
- **Príklad:**
  - Učňovstvo - prenos z jedného na druhého, osobné.



# Externalizácia

---

- Proces prevodu **tacitnej znalosti na explicitnú.**
- Je **zložitejší.**
- Rôzne **metódy.**
- Často je lepšie nechať a zdieľať v tacitnej forme.
- **Príklad:**
  - Metafóra, analógia, modely, príbehy.

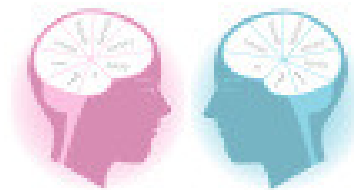




# Kombinácia

---

- Proces **spájania oddelených explicitných znalostí do novej, komplexnejšej explicitnej znalosti.**
- **Obvykle nie sú s tým problémy.**
- **S explicitnými znalosťami pracujeme podobne ako s informáciami.**
- **Príklad:**
  - Dekompozícia cieľov organizácie.



# Internalizácia

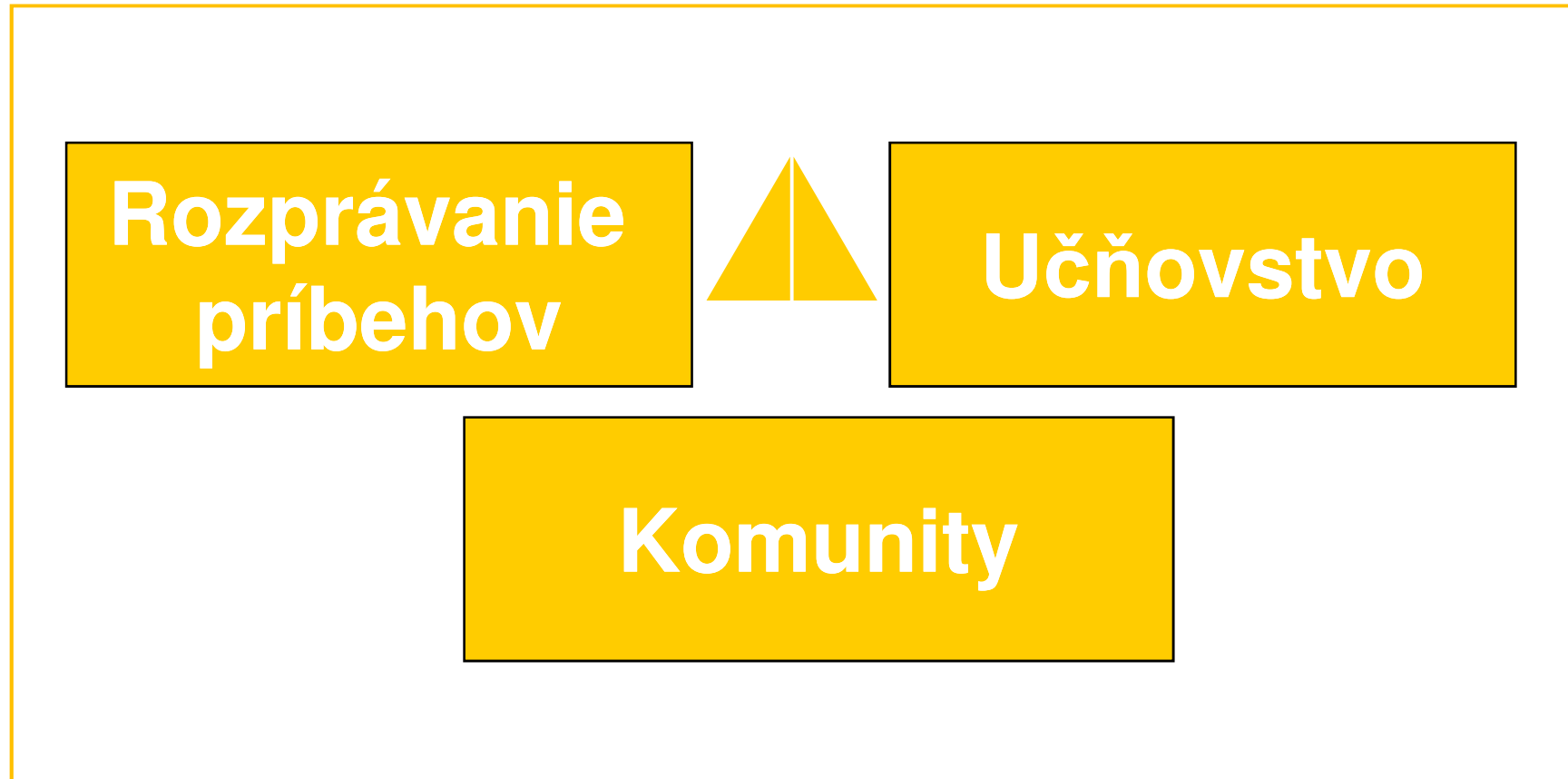
---

- Proces **prevodu explicitnej znalosti na tacitnú.**
- **Dôležité s akými znalosťami, schopnosťami, skúsenosťami a mentálnymi modelmi explicitná znalosť v mozgu človeka integruje.**
- **Dvaja rôzni ľudia môžu z jednej explicitnej znalosti vytvoriť dve rozdielne tacitné znalosti.**
- **Je vhodné výsledok skontrolovať.**
- **Príklad:**
  - Hranie na klavíri.



# Nástroje zdieľania tacitných znalostí

---



# Rozprávania príbehov

---

- Je osvedčený nástroj.
- Príbeh rozpráva pomocou **analógie a symbolov** prirodzene a nenásilne.
- Rozprávač spája svoje skúsenosti so skúsenosťami poslucháča.
- Úspech závisí na :
  - Obsahu príbehu
  - Rozprávání
  - Poslucháčovi



# Učňovstvo

---

- **Vzt'ah majstra a učňa** - rozprávača a poslucháča, je formalizovaný pomocou spoločenskej zmluvy.
- Zmluvou sa obidve strany zaväzujú k **spolupráci**.
- Majster odovzdáva učňovi explicitné znalosti a snaží sa niekoľko rokov v rôznych situáciách a činnostiach vytvárať a rozvíjať jeho tacitné znalosti.
- Na tomto princípe je založené **mentorovanie**.



# Komunity

---

- Sú skupiny ľudí, ktoré majú **spoločný záujem**, riešia nejaký **problém** alebo **zdieľajú** spoločnú znalosť, skúsenosť, nástroje, praktiky.
- Členovia komunity sú nejakým spôsobom na **sebe závislí**.
- Vznikajú **prirodzene** alebo sú vytvárané za účelom riešenia konkrétneho **problému**.
- Komunita musí mať jasne formulovaný **cieľ**, pokiaľ možno i **víziu a stratégiu**.





# Znalostná stratégia

# Znalostná stratégia

---

- **Znalostná stratégia**
  - Stratégia kodifikačná
  - Stratégia personalizačná
- **Organizačná štruktúra**
  - Organizačné štruktúry zhora dole
  - Organizačné štruktúry zdola hore
  - Kombinované organizačné štruktúry
- **Trh znalostí**
  - Subjekty trhu znalostí
  - Cena znalostí
  - Signály trhu znalostí
  - Prejavy nefunkčného trhu znalostí
  - Dôvody nefunkčného trhu znalostí
  - Chyby pri práci s trhom znalostí
  - Patológia trhu znalostí





# Znalostná stratégia

---

- **Znalostné aktíva**
  - Fázy tvorby novej znalosti
- **Intelektuálny kapitál**
  - Dimenzie intelektuálneho kapitálu
  - Ľudský kapitál
  - Organizačný kapitál
  - Zákaznícky kapitál



# Znalostná stratégia

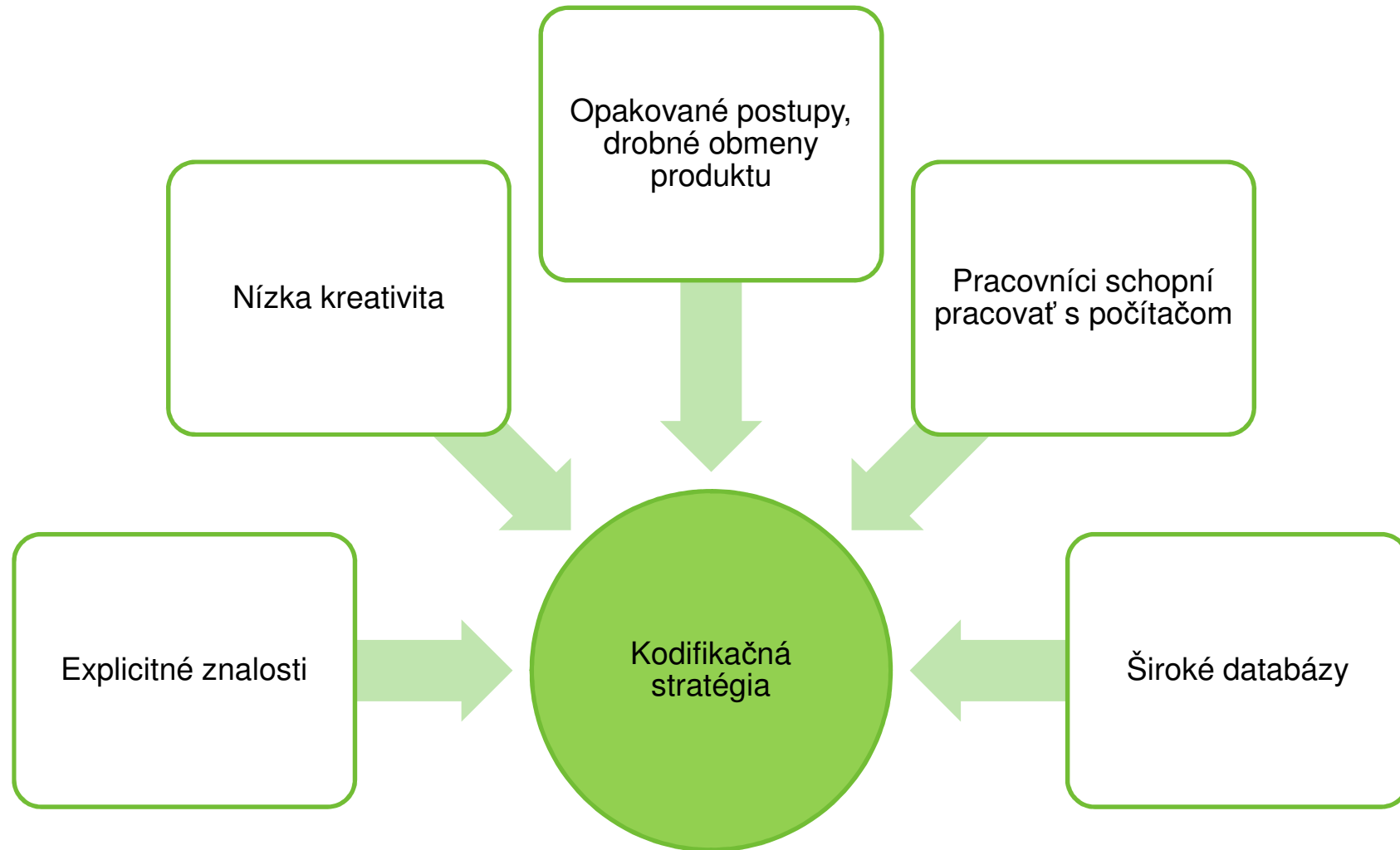
---

- Musí vychádzať z podnikovej **stratégie a cieľov**.
- Podniková stratégia určuje, či firma pracuje viac s tacitnými alebo explicitnými znalosťami.
- Podľa toho stanovuje **znalostnú stratégiu**.
  
- Máme dva typy **znalostnej stratégie**:
  - Stratégia **kodifikačná**
  - Stratégia **personalizačná**



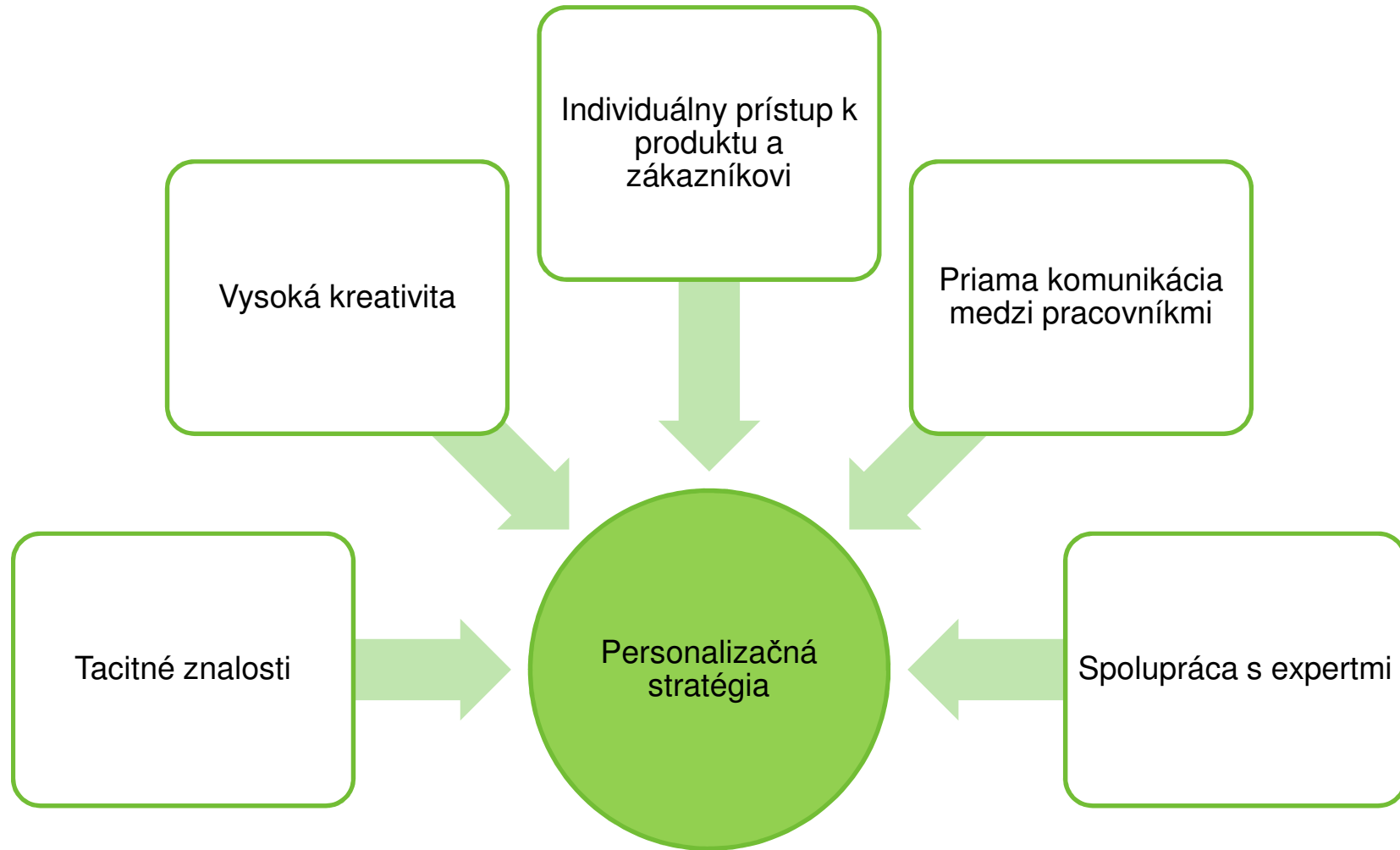
# Stratégia kodifikačná

---



# Stratégia personalizačná

---



# Organizačná štruktúra

---

- **Musí byť jedinečná, rovnako ako riadenie znalostí.**
- **Každú organizačnú štruktúru možno zaradiť do jedenej z troch veľkých skupín :**
  - Organizačné štruktúry zhora dole.
  - Organizačné štruktúry zdola hore.
  - Kombinované organizačné štruktúry - zo stredu hore a potom dole.



# Organizačné štruktúry zhora dole

---

- Klasické **hierarchické** organizačné štruktúry založené na **deľbe práce**.
- Organizácia je **direktívne** riadená vrcholovými manažérmi.
- Úlohou pracovníka je **presne plniť** zadaný **úkol**.
- Vrcholový manažment má **monopol na znalosti a informácie**.
- Vybrané explicitné znalosti sú odovzdávané predovšetkým smerom **zhora dole**.
- Odovzdávanie znalosti zdola hore **je výnimočné**.
- Znalosti strácajú kontext a znehodnocujú sa.
- **Obmedzené možnosti** pre využitie potenciálu znalostí.



## Organizačné štruktúry zdola hore

---

- **Flexibilné, ploché** organizačné štruktúry, menší počet organizačných úrovní.
- Vrcholový manažment sa venuje predovšetkým tvorbe strategických **cieľov a koordinácii**.
- Pracovníci nižších úrovní majú **široké rozhodovacie právomoci**.
- Právomoci nie sú viazané na hierarchické úrovne, ale na **znalosti a tímovú prácu**.
- Znalosti a informácie sa nachádzajú predovšetkým na **stredných a nižších** zložkách organizačnej štruktúry.
- **Intenzívne odovzdávanie a zdieľanie znalostí** v rámci **autonómnych** organizačných jednotiek.
- Ani tento model **nie je ideálny** pre prácu so znalosťami.



## Kombinované organizačné štruktúry

---

- Kombinácia dvoch predchádzajúcich skupín **odstraňuje obmedzenia** a využíva ich prednosti.
- Vrcholový manažment **vytvorí znalostnú stratégiu**.
- **Strední manažéri** sú zodpovední za tvorbu a využitie znalostí - **jasná zodpovednosť** za komunikáciu.
- **Intenzívna tvorba vzťahov** medzi stredným manažmentom a vrcholovým manažmentom a stredným manažmentom a podriadenými zložkami.





# Trh znalostí

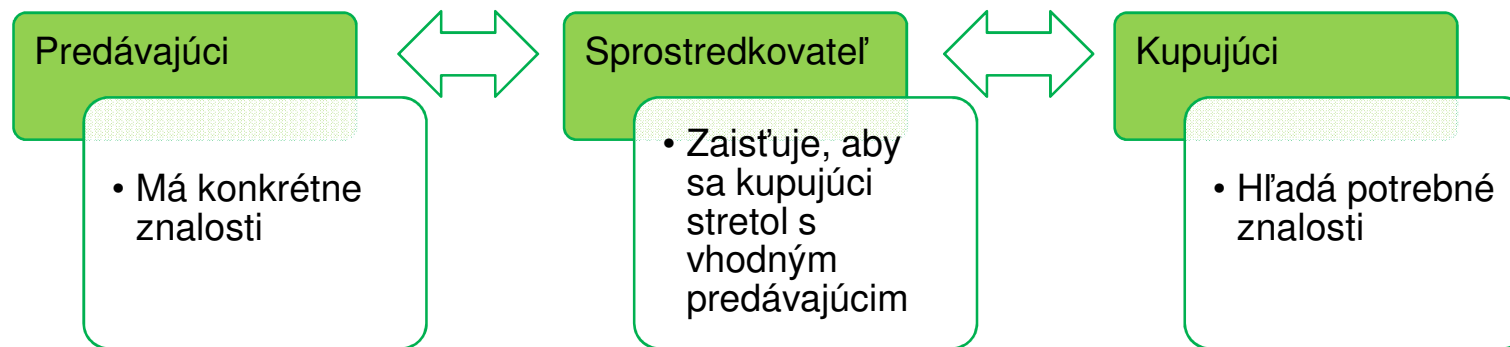
---

- Je **fyzický i virtuálny trh**, na ktorom prebieha všetka výmena znalostí v organizácii.
- Je v každej organizácii.



# Subjekty trhu znalostí

---



# Cena znalostí

---

- **Cena je určovaná týmito faktormi:**
  - nákladmi na získanie a tvorbu znalostí
  - hodnotou znalostí
  - dostupnosťou znalostí
- „**Zadarmo**“ sa znalosť odovzdáva z dôvodu
  - **Reciprocity** - pracovník očakáva, že keď poskytne on znalosť, v budúcnosti dostane on inú znalosť
  - **Reputácie** - pracovník si zlepšuje svoj imidž
  - **Altruizmu** - pracovníkovi nejde o odmenu, ale o rozšírenie znalosti
- **Výmena znalosti môže prebiehať**
  - fyzicky
  - virtuálne (IS/IT)
- **Pre fungovanie trhu znalostí je**
  - dôležitá **dôvera**



## Signály trhu znalostí

---

- Informujú, **kde** sa v organizácii nachádza konkrétna **znalosť** a **ako** sa k nej dostať.
- **Formálne** signály trhu znalostí - **pozícia** a **vzdelanie**.
- **Neformálne** signály trhu znalostí - neformálna **znalostná sieť**.
- Trh znalostí sám automaticky hodnotí kupujúci, ako aj predávajúci a vylučuje zo svojho streda **nedôveryhodné subjekty**.
- Jedným z najlepších nástrojov tvorby neformálnej znalostnej siete sú „**drby**“.



# Prejavy nefunkčného trhu znalostí

---

- Je ťažké nájsť **predajcu**.
- Je ťažké ho **dostihnúť**.



- **Problémom je zistiť:**
  - **Kvalitu** poskytovanej znalosti pred tým, než ju získame.
  - Je neisté, či predávajúci za svoju znalosť dostane nejakú **odmenu**.

# Dôvody nefunkčného trhu znalostí

---

- **Nekompletné** informácie
- **Asymetria** rozšírenia znalostí
- **Lokalizácia** znalostí



## Chyby pri práci s trhom znalostí

---

- **Málo ocenia** pracovníkov a tým ich **demotivujú** .
- Kládí väčšiu hodnotu na **tvorbu novej** znalosti, než na opätovné použitie **existujúcej** znalosti .
- Považuje **ocenenie** pracovníkov v pracovnej dobe za **plytvanie** a nevedomuje si ich dôležitosť'.
- Manažéri sa limitujú iba na **slovnú podporu**.
- Neexistujú **nástroje** k ohodnoteniu znalostí.



# Patológia trhu znalostí

---

- **Monopoly**
- **Umelý nedostatok**
- **Obchodné bariéry**





# Znalostné aktíva

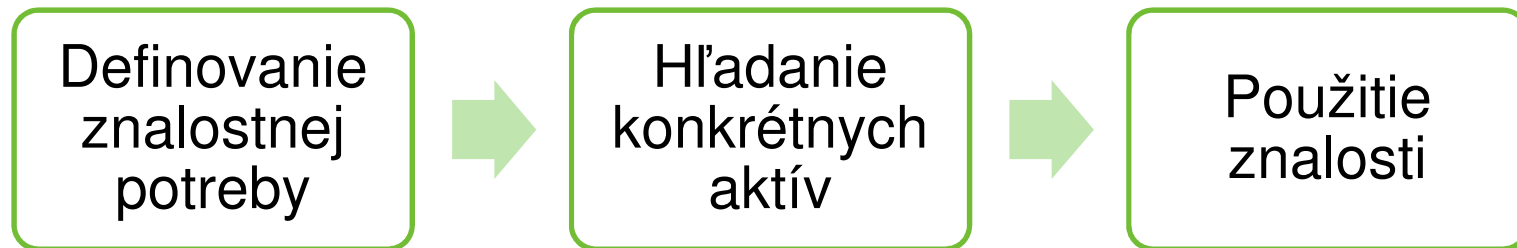
---

- Sú aktíva, ktoré sú **vstupom a výstupom procesu tvorby znalostí.**
- Základné vstupy pre tvorbu znalosti sú: **informácie, znalosti.**



# Fázy tvorby novej znalosti

---



# Intelektuálny kapitál

---

- Je **suma znalostí**, ktoré má organizácia k dispozícii a praktické využitie týchto znalostí.
- Zahŕňa tiež **schopnosti a ochotu** pracovníkov použiť znalosti pri práci v prospech organizácie.
- Spolu s **finančným kapitálom** vytvára **trhovú hodnotu** organizácie.



# Intelektuálny kapitál

---

Znalosti sú uložené v **hlavách ľudí**, nie v počítačových systémoch.  
Ak chceme pracovať so znalosťami, musíme **pracovať s ľuďmi**.

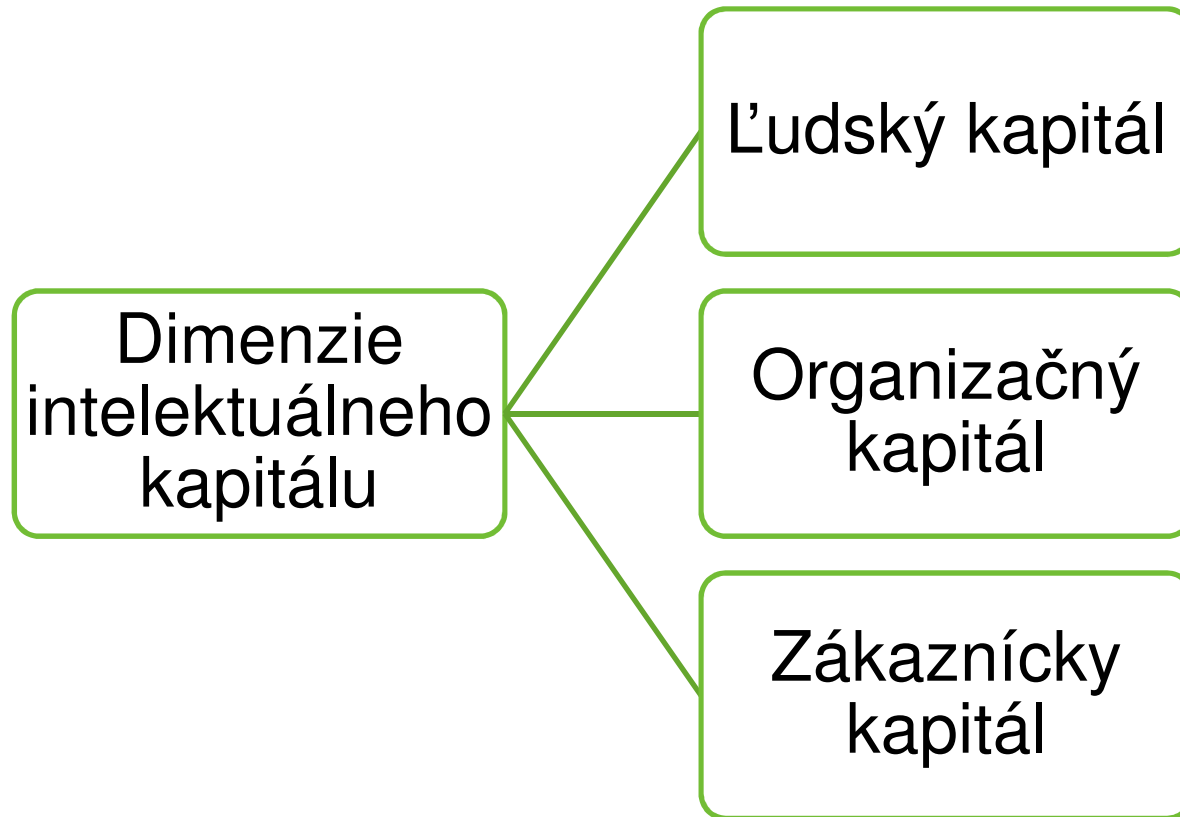
Úspech prichádza skôr z organizácií prekypujúcich **nápadmi** ako z organizácií prekypujúcich **kapitálom**.

Duševný potenciál organizácie sú pracovníci so svojimi **schopnosťami** tvoriť a využívať svoje **vedomosti** a **zručnosti**.



# Dimenzie intelektuálneho kapitálu

---



# Ľudský kapitál

---

## ■ Ľudský kapitál

- Je tvorený **pracovníkmi** organizácie a **znalosťami**, ktoré majú, ich **schopnosťami**, **skúsenosťami**, prístupom k práci, **motiváciou**.
- Pracovník môže tvoriť **významné hodnoty** pre organizáciu i so znalosťami, ktoré na prvý pohľad nemajú s činnosťami organizácie **nič spoločné**.
- Je treba mať na pamäti, že organizácia **nemôže vlastniť** znalosti (predovšetkým tacitné) ani ľudské bytosti.
- Pojem ľudský kapitál sa rozširuje i na pracovníkov, ktorí **nie sú priamo zamestnancami** organizácie.
- Za rozvoj ľudského kapitálu bývajú v organizácii obyčajne **zodpovední personalisti**.



# Organizačný kapitál

---

- **Zahrňa**
  - patenty
  - intelektuálne vlastníctvo
  - databázy
  - informačné technológie
  - kultúru organizácie
- **Patrí sem:**
  - **Procesný** kapitál
  - **Inovačný** kapitál
  - Kapitál na **obnovu** a **inovácie**



# Zákaznícky kapitál

---

- **Je súhrn znalostí organizácie o:**
  - potrebách zákazníkov
  - ich preferenciách
  - normatívoch výrobkov
  - kvalitatívnych hodnotách
- **Zákaznícky kapitál je dôležitý pre **vývoj vzt'ahov** medzi organizáciami a zákazníkmi.**







# Implementácia riadenia znalostí

# Implementácia riadenia znalostí

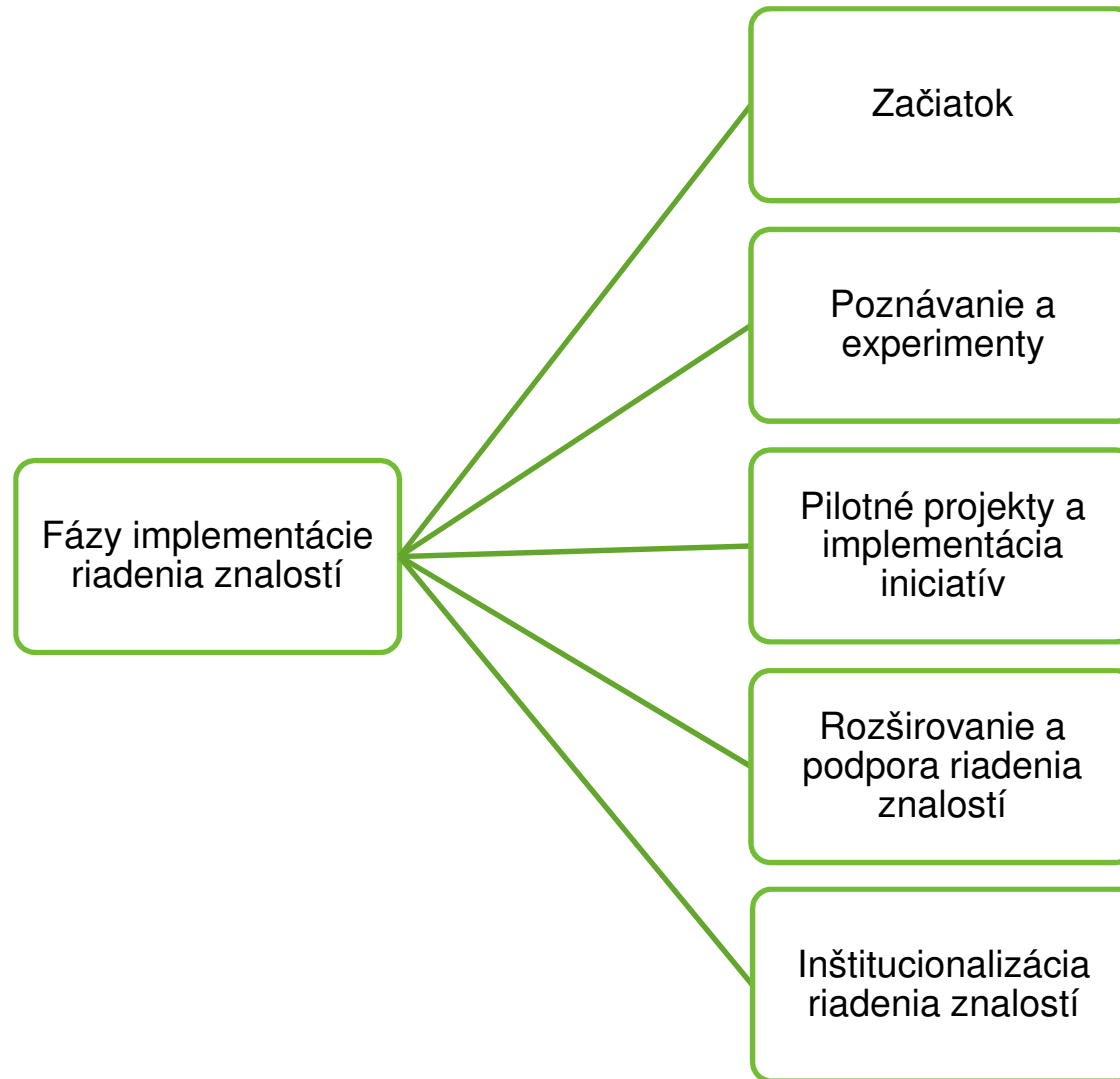
---

- **Implementácia riadenia znalostí**
  - Fáza 1 - Začiatok
  - Fáza 2 - Poznávanie a experimenty
  - Fáza 3 - Pilotné projekty a implementácia iniciatív
  - Fáza 4 - Rozširovanie a podpora riadenia znalostí
  - Fáza 5 - Inštitucionalizácia riadenia znalostí
- **Organizačné zabezpečenie riadenia znalostí**
  - Právomoci a zodpovednosti
  - Pozície a roly
  - Úlohy vrcholového manažmentu
  - Úlohy stredného manažmentu
- **Meranie a vykazovanie**
  - Dôvody merania znalostí a intelektuálneho kapitálu
  - Problémy s meraním znalostí a intelektuálneho kapitálu
- **Prostredie vhodné pre riadenie znalostí**
  - Predpoklady a inhibítory prostredia
  - Kultúrne rozdiely



# Implementácia riadenia znalostí

---



# Fáza 1 - Začiatok

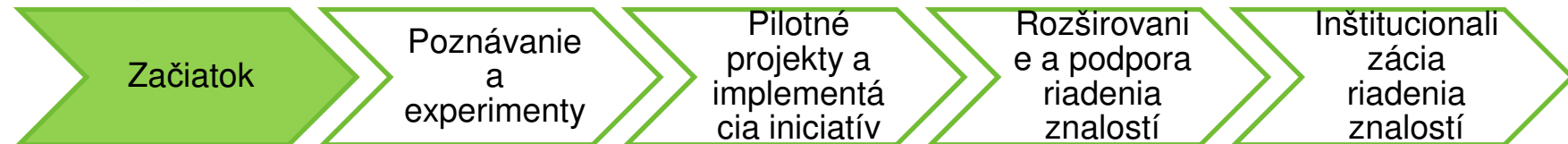
---

## Úlohy:

- Definovať **znalosť a riadenie znalostí** spôsobom, ktorý pracovníci **pochopia**.
- Vysvetliť, **prečo je nutné** znalosti riešiť.
- Identifikácia jednotlivcov a skupín, **ktoré sa už** riadením znalostí nejakým spôsobom **zaoberali**.
- **Menovať manažéra**, zodpovedného za **znalostné aktivity**.

## Nástroje:

- Články, recenzie, prípadové štúdie, účasť pracovníkov na konferenciách, benchmarkingové štúdie.

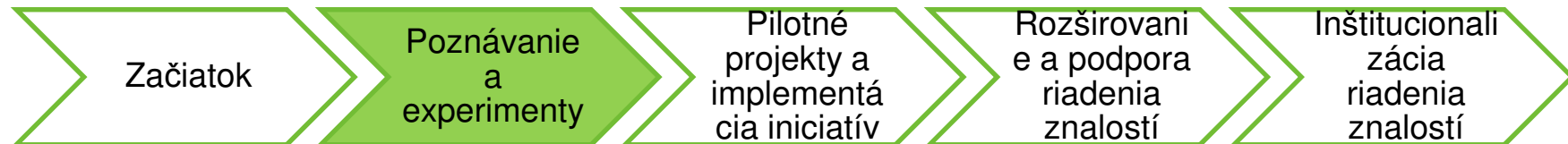


## Fáza 2 - Poznávanie a experimenty

---

### Úlohy:

- Konkretizovať **ciele riadenia znalostí** pre konkrétnu organizáciu.
- Určiť **znalostnú stratégiu**.
- Vytvoriť **medzifunkčné skupiny** a zadať im **konkrétne úlohy**.
- Pripraviť **pilotné projekty**, ktoré umožnia vyskúšať si riadenie znalostí v praxi.
- **Určiť zodpovedné osoby** a zaistiť im **podporu**.

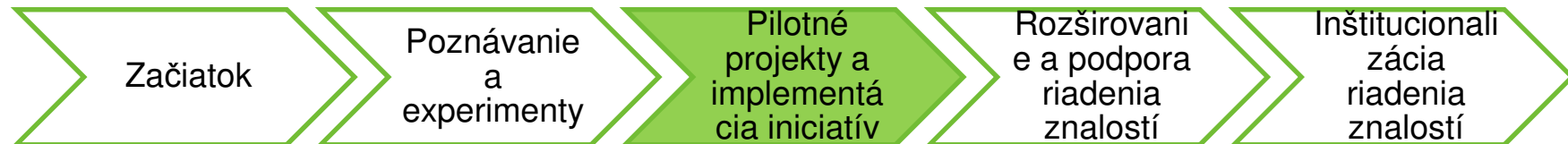


## Fáza 3 - Pilotné projekty a implementácia iniciatív

---

### Úlohy:

- Vykonať **pilotné projekty**.
- Preukázať pomocou pilotných projektov **užitočnosť** riadenia znalostí.
- **Poučiť sa** z pilotných projektov.
- **Zmapovať** znalosti.
- Rozpracovať **základnú metodiku** riadenia znalostí.

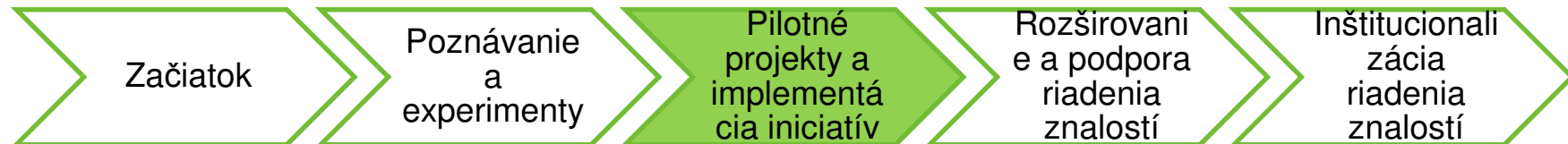


## Fáza 3 - Pilotné projekty a implementácia iniciatív

---

### Na záver fázy 3 sa organizácia rozhoduje, či:

- Rozšíriť a podporovať riadenie znalostí, vytvoriť oficiálnu stratégiu a prideliť znalostným aktivitám ich vlastný rozpočet.
- Vylepšiť to, čo firma v oblasti znalostí robí v súčasnosti a ďalej sa zatiaľ nepúšťať.
- Nerobiť nič a opustiť znalostné aktivity.

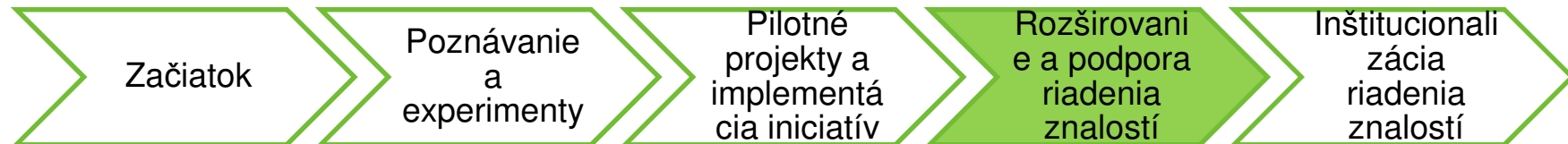


## Fáza 4 - Rozširovanie a podpora riadenia znalostí

---

### Úlohy:

- Stanoviť základné **pravidlá práce** so znalosťami.
- Implementovať riadenie znalostí na celú organizáciu.
- Určiť **nástroje merania**.
- Prijatť oficiálnu **znalostnú stratégiu**.
- Dôležitou úlohou je **zvládnuť nárast záujmu** o manažment znalostí.



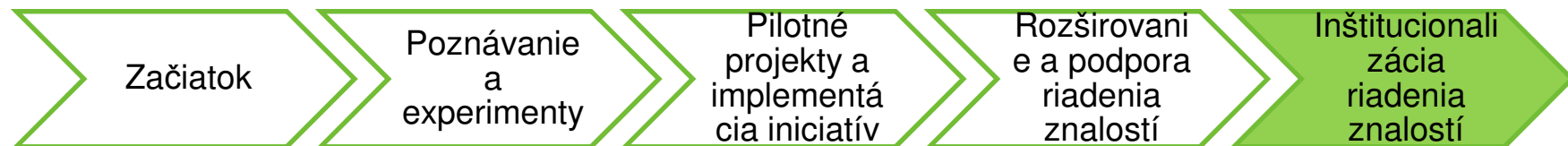


## Fáza 5 - Inštitucionalizácia riadenia znalostí

---

### Úlohy:

- Vytvoriť **samostatný rozpočet** pre znalostné aktivity.
- **Zmeniť organizačnú štruktúru** na štruktúru vhodnú pre prácu so znalosťami.
- Vytvoriť a udržať **rovnováhu** medzi obecným rámcom riadenia znalostí a potrebami jednotlivých častí organizácie.
- Práca so znalosťami sa stáva prirodzenou súčasťou každodenných aktivít a súčasťou podnikania a podnikateľského modelu organizácie.



# Právomoci a zodpovednosti

---

- **Právomoci a zodpovednosti** pri riadení znalostí závisí na konkrétnej organizácii.
- Prvý impulz k zavedeniu riadenia znalostí musí vyjsť **od vrcholových manažérov**, ktorí majú potrebné **právomoci a prehľad**.
- **Personálne** oddelenie - malo by mať riadenie znalostí na starosti **iba dočasne**, má iné úlohy.



# Pozície a roly

---

- **Chief Knowledge Officer**
  - Vrcholový manažér zodpovedný za riadenie znalostí v organizácii.
- **Šampión**
  - Človek s vodcovskými rysmi, uvoľňuje komunikačné kanály a presvedčuje pracovníkov.
- **Vlastník znalostného aktíva**
  - Zodpovedný za konkrétne znalostné aktívum, jeho formu, správnosť, spôsob práce s ním.
- **Tvorcovia normatívov**
  - Tvorí normatívy a sú zodpovední za ich používanie, administratívu, knihovňu, atď..
  - Pracujú predovšetkým s explicitnými znalosťami, ale môžu byť i facilitátormi práce s tacitnými znalosťami.



# Pozície a roly

---

- **Komunikátori**
  - Pripravujú znalostné aktíva - editori, spisovatelia, novinári.
- **Guru - hlavný ideológ riadenia znalostí**
  - Obhajuje znalostné aktivity, poskytuje podporu vrcholovému manažmentu, musí mať **prirodzenú autoritu**.
- **Vedúci projektu**
  - Vede projekt riadenia znalostí, rozumie problematike znalostí, projektom i problematike konkrétneho projektu, ktorý má na starosti.



# Úlohy vrcholového manažmentu

---

- Určuje **pravidlá**.
- Zaisťuje **fyzický priestor**.
- Podporuje **interakcie** medzi členmi organizácie.
- Stanovuje a komunikuje **znalostnú stratégiu**.
- Vytvára základy **vhodného prostredia**.
- Stanovuje **zásady práce** so znalostnými zdrojmi a intelektuálnym kapitálom.
- Koordinuje **znalostné aktivity**.



# Úlohy stredného manažmentu

---

- Delegujú **právomoci**.
- Riadia **chaos a fluktuáciu**.
- Udržujú **nadbytok znalostí**.
- Podporujú **variabilitu produktov a procesov**.
- Podporujú **priateľské vzťahy, dôveru a angažovanosť**.
- Podporujú **konverziu znalostí**.
- Pracujú kontinuálne so znalosťami a zamestnancami.
- Vytvárajú prostredie **dôvery, rešpektu a angažovanosti**.
- Pracujú s **konkrétnymi** znalostnými aktívami.
- Riešia každodenné **problémy** týkajúce sa znalostí.



# Meranie a vykazovanie

---

- **Pavúk**
  - Názorná metóda so širokým použitím.
- **Balanced Scorecard**
  - Sleduje výkony firmy vo finančných cieľoch, zákazníkoch, znalostiach, procesoch.
- **Scandia Navigator**
  - Sledujú sa výkony v piatich oblastiach - financie, zákazníci, pracovníci, procesy, obnova a rozvoj.
- **Value Chain Scorecard**
  - Pokus zachytiť ekonomické procesy, pomocou ktorých organizácia vytvára finančné hodnoty.



## Meranie a vykazovanie

---

- **Total Value Creation (TVC)**
  - Snaží sa podchytiť činnosti, ktoré vytvárajú hodnotu v organizácii a pracuje pritom s hodnotou v podobe plánovanej hodnoty.
- **Accounting for Futur (AFTF)**
  - Aktíva účtuje podľa očakávanej hodnoty budúceho cash flow.
- **Tabinov ukazovateľ q**
  - Tržná hodnota aktíva/účtovná hodnota aktíva (náklady na nahradenie aktíva), ukazuje znalostnú vyspelosť organizácie.
- **Intelektuálny potenciál pridanej hodnoty - VAIP (Value added intellectual potencial)**
  - Počíta sa ako pomer medzi pridanou hodnotou a ľudským kapitálom.





# Meranie a vykazovanie

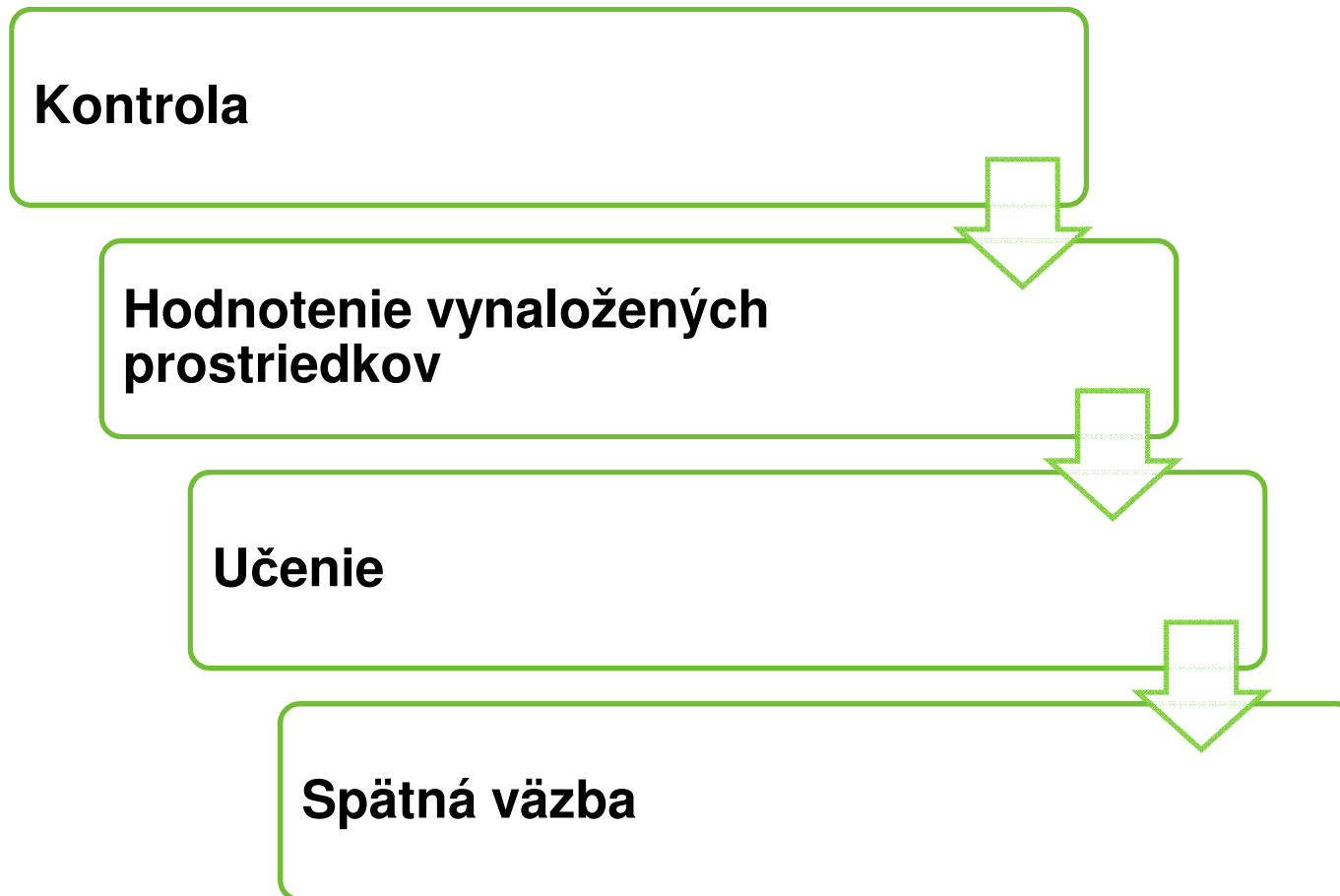
---

- **Znalostná intenzita**
  - Vypovedá o nárokoch odvetvia či organizácie na znalosti a intelektuálny kapitál.
- **Účtovníctvo intelektuálneho kapitálu podľa Rennieho**
  - Provizórny medziúčtet, na ktorom sú po určitú dobu (3-5 rokov) zadržované prostriedky na konkrétnu investíciu do intelektuálneho kapitálu.



# Dôvody merania znalostí a intelektuálneho kapitálu

---



# Problémy s meraním znalostí a intelektuálneho kapitálu

---

- **Investície** do **hmotných aktív** sa účtujú podľa svojej nadobúdacej hodnoty a postupne sa **odpisujú**.
- **Investície** do **znalostí** sú investície do **nehmotných aktív**.
- Súčasné finančné výkazy nedokážu zachytiť, ako tieto „investície“ pretvárajú samy seba na novú hodnotu.
- V **EÚ** bol vytvorený tím, ktorý má hľadať riešenia vyššie uvedených problémov.
- Tento závažný problém bude musieť byť riešený **zmenou právneho rámca**.



# Prostredie vhodné pre riadenie znalostí

---

- **Priateľské**, otvorené, nekonkurenčné.
- Závisí na **type** organizácie a prostredia v ktorom sa organizácia nachádza.
- Je ho možné ovplyvniť pomocou rôznych **pozitívnych** a negatívnych **faktorov** (predpokladov a inhibítorov).



# Predpoklady a inhibítory prostredia

---

- **Vhodná organizačná štruktúra.**
- **Integrácia systémov.**
- **Bezprostredný vzťah so zákazníkom.**
- **Pochopenie termínu tacitnej znalosti.**
- **Všeobecné povedomie o podnikovej stratégii.**
- **Dosažiteľnosť manažérov.**
- **Odmeňovanie.**



# Kultúrne rozdiely

---

## Západný prístup k znalostiam:

- Znalosti sú primárne **explicitné**.
- Iba **verifikovaná** znalosť je znalosť.



## Východný prístup k znalostiam:

- Znalosti sú primárne **tacitné**.
- Sú **relatívne, dynamické** a majú **ľudskú dimenziu**.



# Myšlienky na záver

---

## ■ Znalosti

- Konkurenčný náskok a dlhodobosť firmy záleží hlavne na **sebavzdelávaní, na vytváraní, zdieľaní a kapitalizácii znalostí**.
- Kľúčovou schopnosťou je **premena informácií na znalosti** a ich zmena na **konkurenčné výhody**.
- **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**.
- **Moc sa presúva od vlastníkov finančného kapitálu k vlastníkom intelektuálneho kapitálu**.



# Knihy

- **Ludmila Mládková**
  - Manažment znalostí v praxi
  - Management znalostních pracovníků
- **Jan Vymětal, Anna Diačiková, Miriam Váchová**
  - Informační a znalostní management v praxi
- **Vladimír Bureš**
  - Znalostní management a proces jeho zavádění
- **Jan Truneček**
  - Manažment znalostí
- **Chris Collins, Geoff Parcel**
  - Knowledge management
- **Jan Barták**
  - Skryté bohatství firmy
  - Od znalostí k inovacím





# Ďakujem za pozornosť



**RNDr. Marta Krajčiová**  
konzultantka Business Process Management

e-mail: [mail@krajciova.sk](mailto:mail@krajciova.sk)

web: [www.krajciova.sk](http://www.krajciova.sk)

blog: [martakrajciova.blogspot.com](http://martakrajciova.blogspot.com)

blog: [martaseminare.blogspot.com](http://martaseminare.blogspot.com)

blog: [martaknihy.blogspot.com](http://martaknihy.blogspot.com)

blog: [martaznalosti.blogspot.com](http://martaznalosti.blogspot.com)

mobil: +421 911 556 331

