



*Uvedomeľé riadenie znalostí môže výrazne zlepšiť prácu organizácie a tím aj jej celkovú výkonnosť.*

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

*ľuďmi.*

#### DÁTA

- Majú objektívny charakter, existujú nezávisle na ľudskom vedomí.
- Je ich možné ohodnotiť pomocou kvalitatívnych ukazovateľov.

#### INFORMÁCIE

- Majú subjektívny charakter.
- Sú dáta, ktorým ich užívateľ pri interpretácii priradzuje dôležitosť a význam.
- Hodnota informácie závisí na cene a osobnom vzťahu, ktorý k nej užívateľ má.

#### ZNALOSTI

**Znosť = informácia + x**

x = predchádzajúce znalosti, schopnosti a skúsenosti, mentálne modely, vzťahy, hodnoty a princípy, podľa ktorých žijeme, to, v čo veríme. Má väzbu na ľudskú činnosť a emócie.

#### MANAŽMENT ZNALOSTÍ

*Úmyselná činnosť, ktorej cieľom je zaistiť, aby ľudia mali v pravú chvíľu pravé znalosti.*

- Organizácie, ktoré vedia, ako riadiť znalosti a robia to uvedomele, dosahujú úspechu v krátkej dobe.
- Na manažment znalosti nie je potrebné vynakladať veľké prostriedky, často stačí optimalizovať trh znalostí.
- Riadenie znalostí nie je založené na IS/IT ako riadenie dát a informácií.
- *Je založený na uvedomelej práci s nositeľmi a vlastníckmi znalostí - ľuďmi.*

#### ZNALOSTNÝ PRACOVNÍK

*Človek, ktorý má špecifickú znalosť alebo súbor znalostí.*

- Tieto znalosti sú pre firmu dôležité.
- Pracovník a firma o nich môžu, alebo nemusia vedieť.
- Pre ostatných pracovníkov firmy môže byť ťažké tieto znalosti získať, alebo využívať.

#### EXPLICITNÁ ZNALOSŤ

- Je ju možné vyjadriť formálnym a systematickým jazykom (vysloviť, napísať, nakresliť, alebo znázorniť) pomocou dát.
- S určitým zjednodušením platí, že 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.
- S určitým zjednodušením platí, že tacitná znalosť je „x“ z definície znalosti.

#### ZDIEĽANIE ZNALOSTÍ

Nástroje zdieľania tacitných znalostí:

- Rozprávanie príbehov
- Učňovstvo
- Komunity

#### ZNALOSTNÁ STRATÉGIA

Musí vychádzať z podnikovej stratégie a cieľov. Typy znalostnej stratégie:

#### Kodifikačná

- Organizácia pracuje predovšetkým s explicitnými znalosťami.
- Organizácie vyhľadávajú pracovníkov schopných pracovať s počítačom a generovať znalosti v databáze.

#### Personalizačná

- Organizácia pracuje hlavne s tacitnými znalosťami.
- Podpora zdieľania znalostí a priama komunikácia medzi pracovníkmi.
- Organizácia zamestnáva alebo spolupracuje s expertmi.

#### TRH ZNALOSTÍ

#### Subjekty trhu znalostí

- Predávajúci - má konkrétne znalosti.
- Kupujúci - hľadá znalosti, ktoré potrebuje.
- Sprostredkovatelia - ich úlohou je zaistiť, aby sa kupujúci stretol s vhodným predávajúcim.

#### Cena znalosti

- Je určovaná: nákladmi na získanie a tvorbu znalostí, jej hodnotou a dostupnosťou.
- „zadarmo“ sa znalosť odovzdáva z dôvodov: reciprocity, reputácie, altruizmu.
- výmena znalosti môže prebiehať fyzicky aj 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 funguje správne iba vtedy, ak je dôsledne riadený a podporovaný vrcholovým a stredným manažmentom.

#### ZNALOSTNÉ AKTÍVA

Sú aktíva, ktoré sú vstupom a výstupom procesu tvorby znalostí.

#### INTELEKTUÁLNY KAPITÁL

Je suma znalostí, ktoré má organizácia k dispozícii a praktické využitie týchto znalostí. Spolu s finančným kapitálom vytvára tržnú hodnotu organizácie.

#### Ľudský kapitál

- Je tvorený pracovníkmi organizácie a znalosťami, ktoré majú, ich schopnosťami, skúsenosťami, prístupom k práci, motiváciou.

#### Organizačný kapitál

- Zahŕňa patenty, intelektuálne vlastníctvo, databázy, informačné technológie, kultúru organizácie. Patrí sem aj: procesný kapitál, inovačný kapitál, kapitál na obnovu a inovácie.

#### Zákaznícky kapitál

- Je súhrn znalostí, organizácie o potrebách zákazníkov, ich preferenciách, normatívoch výrobkov, kvalitatívnych hodnotách.

#### IMPLEMENTÁCIA MANAŽMENTU ZNALOSTÍ

- Začiatok.
- Poznávanie a experimenty.
- Pilotné projekty a implementácia iniciatív manažmentu znalostí.
- Rozširovanie a podpora manažmentu znalostí v organizácii.
- Inštitucionalizácia manažmentu znalostí.

