

## ZNALOSTI

### 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 priraduje dôležitosť a význam.
- Hodnota informácie závisí na cene a osobnom vzťahu, ktorý k nej užívateľ má.

### ZNALOSTI



**Znalosť = 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**.

### 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**.

### 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.

### ZDIELANIE ZNALOSTÍ

**Nástroje zdieľania tacitných znalostí:**

- Rozprávanie príbehov
- Učňovstvo
- Komunity

### ZNALOSTNÉ AKTÍVA

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



### 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: **reciprocitu, reputácie, altruizmu**.
- Výmena znalosti môže prebiehať fyzicky aj virtuálne.
- 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.

### 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.
- Riadenie znalostí je založené na uvedomelej práci s nositeľmi a vlastníckmi znalostí - ľuďmi.

*Uvedomele riadenie znalostí môže výrazne zlepšiť prácu organizácie a tým aj jej celkovú výkonnosť.*

### ZNALOSTNÁ STRATÉGIA

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

**Kodifikačná**

- Organizácia pracuje 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.



## ZNALOSTI

### INTELEKTUÁLNY KAPITÁL



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

- **Ludský 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.



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