



**AgEcon** SEARCH  
RESEARCH IN AGRICULTURAL & APPLIED ECONOMICS

*The World's Largest Open Access Agricultural & Applied Economics Digital Library*

**This document is discoverable and free to researchers across the globe due to the work of AgEcon Search.**

**Help ensure our sustainability.**

Give to AgEcon Search

AgEcon Search

<http://ageconsearch.umn.edu>

[aesearch@umn.edu](mailto:aesearch@umn.edu)

*Papers downloaded from **AgEcon Search** may be used for non-commercial purposes and personal study only. No other use, including posting to another Internet site, is permitted without permission from the copyright owner (not AgEcon Search), or as allowed under the provisions of Fair Use, U.S. Copyright Act, Title 17 U.S.C.*

**Klíčové slová:** elektronické vzdelávanie, systémy manažmentu procesu učenia, systémy manažmentu obsahu vzdelávania, internetové technológie

### References

CHARALAMBOS, V. – GLASS, G. 2002. Distance Education and Distributed Learning, Information Age Publishing, 2002.  
 COLLIS, B. 1996. Tele-learning in a digital world, International Thomson Computer Press, 1996.  
 DESPOTOVIĆ, M. 2001. Primena LDAP protokola u distribuiranim računarskim sistemima, diplomski rad, FON, Beograd, 2001.  
 DISCENZA, R. – HOWARD, C. – SCHENK, K. 2002. The Design and management of effective distance learning programs, Idea Group Inc, 2002.  
 FARRELL, G. 2000. The development of virtual education: a global perspective, Commonwealth of Learning, Vancouver, Canada 2000.

KEEGEN, D. 1996. Foundations of distance learning, Routledge, 1996.  
 MOORE, M. – WILLIAM, G. 2003. Handbook of distance education, Lawrence Erlbaum Associates, 2003.  
 PIOTROWSKI, D. 2002. E-Learning, Internetworking 2002, Cisco Systems, Inc., Beograd, 2002.  
 STEFANOVIĆ, D. – PAREZANOVIĆ, D. – KAPLAREVIĆ, A. 2000. An internet environment for business and educational activities of universities, Management 44-51, Beograd, 2000.  
 www.moodle.org

#### Contact address:

Marijana Despotovic, Božidar Radenkovic, Faculty of Organizational Sciences, University of Belgrade, Serbia and Montenegro; Ana Savic, The Advanced School of Electrical Engineering, Belgrade, Serbia and Montenegro

Acta oeconomica et informatica 2  
 Nitra, Slovaca Universitas Agriculturae Nitriae, 2006, s. 47–50

## ZNALOSTNÝ MANAŽMENT V PODNIKOVOM INFORMAČNOM PROSTREDÍ KNOWLEDGE MANAGEMENT IN THE ENTERPRISE INFORMATION SURROUNDINGS

Anna LÁTEČKOVÁ,<sup>1</sup> Edita ŠILEROVÁ<sup>2</sup>

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre<sup>1</sup>  
 Česká zemědělská univerzita v Praze<sup>2</sup>

Essential assumption of the effective information exploitation is quality or certain value. If a manager gets information too late or information is inaccurate or in spite of its quantity information does not offer a necessary solution, no liable decision can be made. At present, therefore, changes in information systems lead to the knowledge. Knowledge in this context has to be seen not in general level but as concrete one for given surroundings, with measurable benefit for financial management. Therefore, knowledge management and its use in the practice supported with software applications assume importance. Knowledge management is starting to be an integral tool of all enterprise activities. Creation and management of knowledge systems in the enterprise and knowledge managers are becoming an important assumption of competitiveness of enterprises and their successful activity in the global market economy.

**Key words:** information, leading, information systems, knowledge management

Nastupujúca globalizácia a internacionalizácia trhov vytvárajú nové požiadavky na prácu manažérov. Riadiacu prácu si dnes nevieme predstaviť bez využívania informačných systémov a technológií. 21. storočie sa vyznačuje novými informačnými možnosťami, ktorých aplikácia v riadení podnikov znamená výrazné skvalitnenie práce manažérov.

V predkladanom príspevku sme sa zamerali na jeden z problémov súčasného riadenia podnikov a to informačné zabezpečenie manažérskej činnosti. Dnes nie je problém množstva a dostupnosti údajov, problémom sa stáva ich dostupnosť v požadovanej štruktúre. Manažéri sú často priam zahlcovaní množstvom rôznych údajov a informácií, ktoré napriek tomu nevedú k rýchlemu riešeniu vzniknutej situácie v podniku. Práve v tejto oblasti svoje uplatnenie nachádza znalostný manažment (Knowledge management) a jeho softvérové zabezpečenie.

Cieľom znalostného manažmentu podľa Basla (2002) je vytvorenie učiaceho sa systému, ktorý je integrovaný do informač-

ného a logistického systému podniku monitorujúceho toky údajov a informácií a následne zlepšujúceho rozhodovanie a riadenie v podniku. Podľa Katolíckeho (2005) je znalostný manažment cieľavedomé riadenie tvorby, získavania, odovzdávania a využitia znalostí. Rozhodujúca úloha prislúcha pozitívnemu ovplyvňovaniu vnútroorganizačného prostredia pre rozvoj a použitie intelektuálneho kapitálu v spojení s modernou technológiou.

Z pohľadu praxe má úspešná aplikácia znalostného manažmentu zaistiť dostupnosť takých znalostí, ktoré sú obsiahnuté v podnikovom informačnom systéme a to nielen pre účely v rozsahu štandardných ERP (Enterprise Resource Planning) systémov.

### Materiál a metódy

Rýchly rozvoj informačných systémov a technológií znamená nové možnosti ich uplatnenia v riadení a rozhodovaní. Proble-

matickým sa pre manažérov stáva vybrať vhodné softvérové riešenie pre zabezpečenie podnikového informačného prostredia tak, aby zodpovedalo moderným metódam manažmentu. Cieľom predkladaného príspevku je analyzovať uplatnenie manažmentu znalostí v súčasnom podnikovom informačnom prostredí.

Na získanie informácií z uvedenej problematiky sme využili informačné zdroje dostupnej domácej i zahraničnej literatúry vrátane aktuálnych internetových zdrojov domácich i zahraničných, analyzovali sme podnikové informačné systémy vybraného súboru podnikov a softvéry softvérových spoločností (Softteam, Aurus, Datalock, Softip, Pro-fit, Stormware, ISS Bratislava s.r.o., NOVEKON s.r.o., SAP).

Aplikovanými metódami sú metódy riadeného rozhovoru s manažermi, analyticko-syntetická a komparatívna metóda.

## Výsledky a diskusia

Pre veľkú časť podnikov sa prioritou pre úspešnú existenciu stala snaha o znižovanie nákladov a inováciu výroby. Zabezpečiť dlhodobú prosperitu však vyžaduje nielen vyrábať čo najlacnejšie, ale získať si čo najväčší počet potenciálnych zákazníkov. Moderné podnikové informačné systémy typu ERP (Enterprise Resource Planning) sú schopné zabezpečiť dostatok údajov pre kvalitné riadenie a rozhodovanie manažérov v uvedených oblastiach. Vytvára sa tak silná údajová základňa. Napriek tomu manažéri nie sú spokojní so svojím informačným zabezpečením a to predovšetkým v nasledovných oblastiach:

- pertinentné informácie nie sú dostupné v reálnom čase, resp. pre výber informácií na riešenie konkrétneho problému je treba definovať zložité podmienky výberu,
- riešenie vzniknutého problému si vyžaduje nové, v podnikovom informačnom systéme zatiaľ neaplikované prístupy.

Z analýzy uvedených problémov jednoznačne vyplýva nutnosť zabezpečiť pre manažérov **kvalitné informácie**, t.j. význam nadobúda **hodnota** informácie aplikovaná na riešenie konkrétneho problému.

Hodnota informácie je súčasťou procesu transformácie údajov na informácie, preto má subjektívny charakter. Hodnota informácie nemá priamu súvislosť s prípadnou cenou údajov. Údaje sú len nositeľmi potenciálnej hodnoty a ako také môžu

byť i predmetom obchodovania. Údaje môžu byť nakupované za cenu nemalých nákladov, ale až v okamžiku použitia sa môže ukázať ich nepoužiteľnosť (z dôvodov zastaranosti, nepresnosti, neúplnosti). Také údaje neprinášajú príjemcovi žiadnu informáciu, a teda ani hodnotu.

Ďalšie pohľady na poňatie hodnoty informácie priniesla umelá inteligencia, ktorá ešte nad informácie kladie **znalosti** ako formu abstrakcie a generalizácie. Znalosťou sa rozumie vzájomne previazané (meniteľné a rozšíriteľné) štruktúry súvisiacich poznatkov. Znalosť niečoho znamená jeho reprezentáciu v podobe kognitívneho modelu, vrátane schopnosti uskutočňovať rôzne kognitívne operácie. Na základe týchto operácií dokáže manažér predvídať čo sa môže stať.

Vzájomnú súvislosť a podmienenosť údajov, informácií a znalostí sú znázornené na obr. 1.

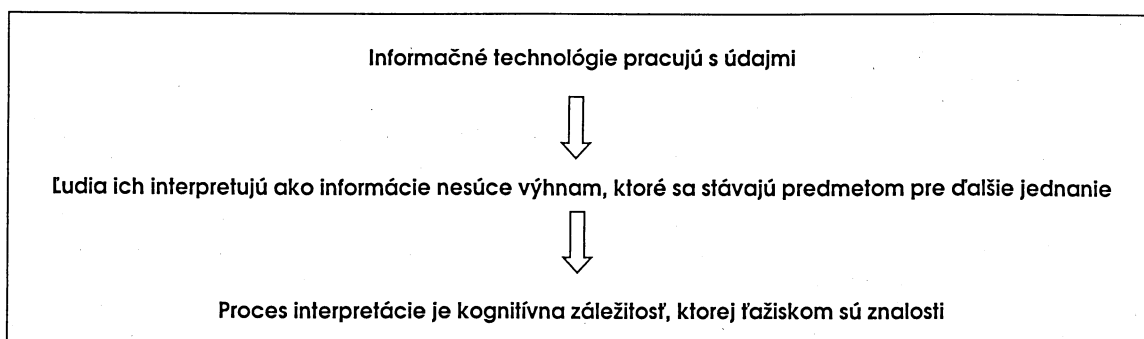
Ako rastie význam znalostí, nadobúda na význame znalostný manažment, ktorý je tak starý, ako sú staré znalosti, iba sa mu nevenovala dostatočná pozornosť. Znalosti totiž nepredstavovali strategický zdroj, ktorými boli práca a kapitál. Až v súčasnosti začínajú znalosti nadobúdať nové postavenie v hodnotovom rebríčku podnikov a stávajú sa kľúčovým zdrojom, a to dominantným, pre získanie konkurenčnej výhody. Rovnako ako ostatné zdroje, aj znalosti sa musia udržiavať.

Znalosť ako taká nemá príliš veľký význam pokiaľ nie je aplikovaná. Znalosti je potrebné aplikovať na ďalšie podnikové zdroje a tiež na znalosti samotné. Takáto aplikácia prináša produktivitu, ktorú je možné považovať za zdroj každej ekonomickej hodnoty.

Znalostný manažment nie je len o znalostiach nachádzajúcich sa v hlavách pracovníkov, teda o tých, ktoré človek používa, keď niečo robí. Znalosti môžu v organizácii nadobúdať ďalšie formy – znalosti vkladajú do organizácie postupne pri jej budovaní, podporné systémy a komunikačná infraštruktúra podieľajúca sa na chode organizácie. Nemožno však opomenúť znalosti z okolia organizácie. Z tohoto pohľadu je možné všetky znalosti zhrnúť a nazvať intelektuálny kapitál.

Intelektuálny kapitál tvoria:

- ľudský kapitál – predstavovaný znalosťami, motiváciou a kompetenciami pracovníkov,
- interný kapitál – medzi ktorý zaraďujeme údajový a znalostný obsah, organizáciou riešené procesy (väčšinou sú súčasťou ERP a workflow), pravidlá uložené do business logiky podnikových aplikácií, komunikačný model organizácie, podnikovú kultúru,



**Figure 1** Schéma vzájomnej podmienenosti údajov, informácií a znalostí  
**Obrázok 1** Diagram of the mutual relationship between data, information and knowledge  
 (1) information technologies process data, (2) people interpret these data as information carrying some meaning, which become an object of some talks, (3) interpretation process is a cognitive matter whose crux is knowledge

- externý kapitál – zákaznícka sieť, dodávateľská sieť, aliančná sieť partnerov, podnikové meno a prezentácie podniku do okolia.

Znalostný manažment je tá časť manažmentu, ktorá riadi proces vytvárania, aktualizácie a aplikácie intelektuálneho kapitálu s cieľom dosiahnutia prosperity. Samotné riadenie je tiež procesom a znalostný manažment je v skutočnosti nikdy nekončiacim procesom. Situácia, kedy budú znalosti plne pod kontrolou, nemôže nikdy nastať. To vyplýva zo samotnej povahy znalostí a informácií.

Prostredie, v ktorom sa podniky nachádzajú, sa mení a tieto zmeny generujú neustále nové informácie, ktoré zároveň pôsobia i na samotné znalosti. Je dôležité si uvedomiť, že správny účinok znalostného manažmentu nemožno vidieť v použití len na kritické ukazovatele podniku, teda lokálne, ale je potrebné ho zaviesť do celého podniku. K tomu sú potrebné veľké zmeny v celej informačno-znalostnej infraštruktúre podniku. Informácie, databázy, patenty, know-how, technológie a ďalšie vlastní podnik, zatiaľ čo znalosti vlastní ľudia. Podľa štatistik OECD je osem z desiatich pracovných miest manažmentu založené predovšetkým na znalostiach.

Efektívne riadenie vyžaduje, aby príslušné znalosti boli včas k dispozícii na požadovanej úrovni. Táto situácia sa týka najmä znalostí, ktoré prispievajú k rozvoju kľúčových procesov podniku a tvoria podstatu jeho konkurencieschopnosti.

Systémy riadenia znalostí sú systémy úpravy a zmeny znalostných pravidiel na základe profesného, stále viac globálneho porovnania. Aby sa informácia stala znalosťou, musí byť transformovaná do akcie. Inak zostáva pre tvorbu podnikového bohatstva bezcennou. Znalostné zdroje podniku a znalostné zdroje zamestnancov sú nevyhnutným predpokladom úspešného riadenia znalostí.

Požiadavky na vlastnosti znalostného špecialistu môžeme zhrnúť nasledovne:

- hlboké znalosti v obore, využívané v širších súvislostiach a so zameraním na špecifikácie organizácie,
- synteticko-analytické myslenie – schopnosť využiť intuíciu, improvizáciu, interpretáciu informácií,
- neustále sa vzdelávať,
- prirodzená autorita nesúvisiaca s manažérskou funkciou, meno v obore, lojalita, pragmatizmus,
- schopnosť systematickej a systémovej tvorčej práce s informáciami, znalosťami, skúsenosťami a vedomosťami,
- predpoklady pre vedenie tímu,
- akceptovanie reálnych podmienok organizácie.

V podnikovej praxi Českej republiky nie je znalostný špecialista braný príliš vážne a riadiaci pracovníci nejavia o jeho názory záujem. V súčasnej dobe to znamená to isté, ako bráňenie sa nástupu výpočtovej techniky a informačných technológií v predchádzajúcej etape vývoja. Podnik bez informačných a komunikačných technológií je dnes nemysliteľný, zatiaľ čo podnik bez znalostných špecialistov je celkom bežný. Podobne je tomu aj v podnikoch na Slovensku.

V automatizovanom informačnom systéme podniku sú základom znalostného manažmentu údajové sklady, systém riadenia týchto skladov (nástroje business intelligence) a podnikový informačný portál. Dôležité je riadenie informácií spočívajúce na správe dokumentov a na dôslednej archivácii. Základom sú preddefinované procesy, ktorých popis slúži k dynamickému zachyteniu všetkých zmien a rovnako k zachyteniu súvisiacich dokumentov, vrátane potrebných údajových a informačných zdrojov. V súčasnosti je veľká pozornosť venovaná

integrácii a automatickému získavaniu údajov pre manažment znalostí z podnikového informačného systému s rozšírením na externé zdroje informácií.

Dnes existujú konzultačné spoločnosti, ktoré ponúkajú odborné poradenstvo na projekty znalostného manažmentu. Podobne aj softvérové spoločnosti (napr. Lotus, Oracle, Microsoft) vyvíjajú nový softvér zameraný na projekty znalostného manažmentu. Prioritou softvérového riešenia nie je hromadenie údajov a informácií, ale zabezpečenie znalostí v podnikovom informačnom systéme od ich vzniku, formalizácie, transformácie, ukladania, výberu, spracovania, distribúcie, až po ich ďalšie rozvíjanie a hodnotenie ekonomickej účinnosti vynakladaných nákladov na rozvoj a využitie znalostí. Účelom nie je sprístupniť čo najviac informácií, ale budovanie znalostnej bázy tak, aby práca s informáciami bola pre používateľov – manažerov čo najefektívnejšia a plne pokrývala konkrétnu potrebu reálneho procesu riadenia.

### Záver

Manažment znalostí začína identifikáciou informácií a znovupoužitelných znalostí, ktoré majú hodnotu pre plnenie strategických podnikateľských cieľov podniku.

Zdroje znalostí možno nájsť vo vnútri podniku a tiež v jeho okolí. Znalosti vo vnútri podniku je možné získať relatívne jednoducho. Kvalitné znalosti z vonkajšieho prostredia sa získavajú s väčším úsilím a tiež s vyššími nákladmi. Vonkajšie prostredie poskytuje znalosti prostredníctvom mediálnych spoločností (netriedené informácie, cielené informácie), prostredníctvom www stránok a prostredníctvom schopnosti získať znalosti pracovníkmi podniku z rôznych neformálnych zdrojov. Úspešné presadenie znalostného manažmentu vyžaduje:

- navrhnuť systém riadenia a správy znalostí,
- zabezpečiť znalostných pracovníkov,
- zabezpečiť fungujúci podnikový informačný systém, podnikový intranet, údajový sklad – bázu znalostí a systém riadenia bázy znalostí.

Podpora procesu správy a riadenia znalostí sa stáva súčasťou informačných systémov. Kľúčové aplikácie budú postupne obsahovať metódy podpory premeny informácií do znalostí a budú sa orientovať na strategickú analýzu a plánovanie podniku. Ťažiskovú úlohu v podniku prevezmú znalostní manažeri ako členovia najvyššieho vedenia podniku. Konkurencieschopnosť bude profilovaná schopnosťou akumulácie znalostí v podnikoch a ich kooperáciách s inými podnikmi a bude záležať nielen na priamej (napr. výrobnej) produktivite, ale aj na správnom využívaní informácií a znalostí z okolia podniku a na schopnosti adaptácie na rýchlo sa meniace podmienky globálneho trhového prostredia.

### Súhrn

Nevyhnutným predpokladom efektívneho využitia informácií je ich kvalita, resp. určitá hodnota. Ak dostane manažér informácie neskoro, alebo sú nepresné, alebo napriek ich dostatku neponúkajú potrebné riešenie, len ťažko môžeme očakávať zodpovedajúce rozhodnutia. V súčasnosti preto aktuálne zmeny v informačných systémoch smerujú k znalostiam, pričom pojem znalosť je potrebné chápať nie v obecnej rovine, ale konkrétne na dané prostredie a s merateľným prínosom pre finančné riadenie. Význam tak nadobúda znalostný manažment a jeho uplatnenie v praxi za podpory softvérových aplikácií.