

**ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE
FAKULTA RIADENIA A INFORMATIKY**

**UPLATNENIE PRVKOV ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU V
ORGANIZOVANÍ**

**Dizertačná práca
v študijnom odbore 3.3.15 Manažment**

**Ing. Katarína Púčková
Žilinská univerzita v Žiline
Fakulta riadenia a informatiky
Katedra manažérskych teórií**

Žilina, september 2016

Evidenčné číslo: 28360020163006

ABSTRAKT

PŮČKOVÁ, Katarína: Uplatnenie prvkov znalostného manažmentu v organizovaní [dizertačná práca práca] – Žilinská univerzita v Žiline. Fakulta riadenia a informatiky; Katedra manažérskych teórií. – Vedúci: prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD.. – Stupeň odbornej kvalifikácie: doktorand v študijnom odbore 3.3.15 Manažment. Žilina: FRI ŽU v Žiline, 2016. - 104s., príloha výskumu 73s.

Cieľom dizertačnej práce je na základe relevantných analýz vytvoriť model uplatnenia prvkov znalostného manažmentu v organizovaní. Model je zameraný na slovenský trh. Práca je rozdelená do piatich kapitol. Prvá kapitola definuje súčasný stav riešenej problematiky. V tejto kapitole sú definované dve základné oblasti, ktoré sa v práci spájajú - strategický manažment a znalosti. Strategický manažment je veľmi široká oblasť, preto bola bližšie špecifikovaná hlavne časť - organizovanie. Druhou oblasťou výskumu sú znalosti, ich prejav v podnikovej praxi – znalostný manažment a ich vplyv na fungovanie podnikov – inovácie. Na základe vykonaných výskumov je popísané fungovanie podnikov na Slovensku s dôrazom na prácu so znalosťami. Prvú kapitolu uzatvárajú Faylove princípy riadenia, ktoré sú základom vytvorenia prostredia, ktoré spája znalosti a organizovanie.

Druhá kapitola charakterizuje metodiku práce a výskumu. V tejto kapitole sú stanové hypotézy práce, metódy a nástroje riešenia dizertačnej práce. Na základe verifikácie hypotéz v druhej kapitole sú v nasledujúcej kapitole popísané výsledky práce. Model prechádza od najvšeobecnejšieho modelu (znalostný manažment a práca so stratégiou) cez konkrétny model (organizovanie a znalosti) až po upravenie modelu na podmienky slovenského trhu.

Štvrtá kapitola je venovaná diskusii, ktorá odhaľuje miesta na ďalší výskum v tejto oblasti. Model sa môže líšiť podľa typu podniku, miesta pôsobenia, podnikovej klímy a organizačnej štruktúry.

Piata kapitola popisuje prínosy práce, jednak v oblasti rozvoja vedy (teoretické prínosy) ako aj prínosy pre prax (praktické prínosy).

Kľúčové slová: strategický manažment, organizovanie, znalosti, znalostný manažment, podniková klíma, organizačná štruktúra

ABSTRACT

PÚČKOVÁ, Katarína: Application of components of Knowledge management in organizing [dizertačná práca] – University of Zilina in Zilina. Faculty of Management Science and Informatics; Department of Management Theories.. – Tutor: prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD.. – Qualification level – philosophiae doctor in field Management. Žilina: FRI ŽU v Žiline, 2016. - 104p.

The aim of this dissertation is to create (based on relevant analyses) a model of application of components of Knowledge management in organizing. This model is focused on the business environment of Slovak republic. This dissertation has five chapters.

First chapter defines current state of analysed issue. There are two basic topics being connected together in this chapter – strategic management and knowledge. Strategic management is very wide topic, therefore only one part of it – organizing, has been deeply specified. The second part of the research is knowledge and its effect in business practice – knowledge management and in operation of businesses – innovations. According to the results of own researches, the operation of businesses on Slovak market (business environment) is described in this chapter (with an emphasis on their work with knowledge). The first chapter ends up with a part about Fayol's principles of organizing – which are the basis of creation of environment which connects knowledge and organizing.

Second chapter characterizes the methodology of work and research. Hypotheses, methods, a tools for solution of this dissertation are described in this chapter. According to verification of hypotheses in this chapter, the results of dissertation are described in following chapter. The creation (and evolution) of the result / model starts from basic model (knowledge management and work with strategy), continues through more specific model (organizing and knowledge) and end up with specific model adjusted according to specific conditions of Slovak business environment.

Fourth chapter is dedicated to discussion, which reveals another topics / ideas for further research in this field of management science. Models may vary according to type of the business, place where the business is located, business climate and organizational structure.

Fifth chapter describes assets / benefits for development of management science (theoretical assets / benefits) and for business and their everyday routine / actions on the market (practical assets / benefits).

Key words: strategic management, organizing, knowledge, knowledge management, business climate, organizational structure

PREDHOVOR

„Každý neúspech človeka niečomu naučí, pokiaľ sa chce nechať poučiť.“

Charles Dickens

V súčasnosti všetci kladú dôraz na množstvo informácií, ku ktorým je možné sa dostať prostredníctvom informačných technológií. Práve množstvo informácií a jednoduchý prístup k nim ponúka veľké možnosti, no na druhej strane môže negatívne ovplyvniť naše rozhodnutia, keďže množstvo z nich nie sú relevantné, častokrát úplne vymyslené. Naše rozhodnutia sú teda vo veľkej miere ovplyvnené informačnými možnosťami a názorom, ktorý chcú médiá a vyššie mocnosti, aby sme zaujali. Jedine kritické myslenie a skúsenosti, ktoré nadobúdame počas život a na základe predchádzajúcich rozhodnutí, pridáva tomuto množstvu informácií pridanú hodnotu a vytvára z nich znalosti. Pre podniky je preto dôležité, aby jeho zamestnanci vedeli vyhodnotiť informácie a premenili ich na znalosti, čím podnik dosiahne konkurenčnú výhodu.

Práca so znalosťami je náročná z toho dôvodu, že nie sú hmatateľné a záleží len na ľuďoch, či ich chcú podniku poskytnúť alebo nie. K ochote šíriť znalosti manažérom aj zamestnancom pomáha podniková kultúra. Vhodne vybraná a budovaná podniková kultúra teda pomáha podniku využívať a šíriť ich znalosti a premeniť ich vo výhodu podniku.

Z teoretických poznatkov získaným štúdiom na univerzite vieme, že kultúra podniku by mala byť stanovená na začiatku jeho fungovania spolu so stratégiou. Prax ukazuje niečo iné. Kultúra je tvorená každodenným správaním sa manažérov ako aj jednotlivých zamestnancov. Manažéri nemôžu stanoviť kultúru, môžu len pomôcť jej tvoreniu tým správnym smerom. Preto vytvorenie modelu, ktorý by pomohol k znalostnému prostrediu v podnikoch bolo pre mňa veľkou výzvou.

„Za všetkým sú ľudia“ sa mi veľakrát potvrdilo aj pri mojom výskume. Mnohé teoreticky potvrdené fakty (alebo overené zahraničnými výskumami) sa nepotvrdili. Príčinou je práve to, že znalosti sú o zamestnancoch ako o jedinečných bytostiach. Preto to, čo je platné v Amerike, Japonsku či ktorejkoľvek inej krajine, v prostredí slovenských podnikov nefunguje. Sme jedineční. Vďaka tejto jedinečnosti prichádza na svet mnoho nových znalostí (v interakcii s inými uhlami pohľadov na riešenie problematiky). Jedinečnosť každej krajiny môže pôsobiť ako veľká konkurenčná výhoda, no na druhej strane na súčasnom globálnom trhu spôsobuje veľakrát neúspech Medzinárodných korporácií, ktoré sa snažia pretlačiť kultúru domovskej krajiny.

Cieľom mojej dizertačnej práce bolo navrhnúť model uplatnenia prvkov znalostného manažmentu v organizovaní, nájsť cestu a základné rady ako zefektívniť prácu so znalosťami v slovenských podnikoch. Najdôležitejšou časťou práce bolo pripravenie a uskutočnenie výskumu, ktorý poskytol pohľad na znalosti v podnikoch na Slovensku. Z vyhodnotenia výskumu vyplynula väčšina návrhov na vytvorenie samotného modelu.

Prínosom pre mňa je to, že som mohla využiť moje vedomosti získané štúdiom na univerzite v praxi a to, že môj návrh pomôže podniky posunúť vpred.

Dizertačná práca vznikla v spolupráci s pracovníkmi Katedry manažérskych teórií FRI ŽU Žiliny. Poďakovať by som chcela vedúcemu mojej dizertačnej práce prof. Ing. Štefanovi Hittmárovi, PhD. za usmerňovanie pri práci, cenné rady a podnety. Ďalšia vďaka patrí všetkým podnikom, ktoré sa zapojili do výskumu a tak prispeli k skvalitneniu mojej práce.

Čestne prehlasujem, že som túto dizertačnú prácu vypracovala samostatne vedená radami a usmerňovaním môjho školiteľa a s použitím uvedenej literatúry.

V Považskej Bystrici, dňa 28. septembra 2016

Katarína Púčková

.....

OBSAH

Zoznam obrázkov	8
Zoznam tabuliek	10
Úvod	12
1 Súčasný stav riešenej problematiky	13
1.1 Strategický manažment.....	15
1.2 Organizovanie.....	20
1.2.1 Organizačné štruktúry	22
1.2.2 Tradičné organizačné štruktúry	23
1.2.3 Pružné organizačné štruktúry.....	24
1.2.4 Nový pohľad na organizačné štruktúry.....	25
1.2.5 Podniková kultúra	27
1.3 Znalosti	30
1.3.1 Súčasný pojem znalostí	32
1.3.2 Tacitné a explicitné znalosti	34
1.3.3 Tvorba a šírenie znalostí	35
1.3.4 Znalostné prostredie – koncept <i>BA</i> [Nonaka, Konno, 1998]	40
1.4 Znalostný manažment.....	41
1.4.1 Osobnosť a znalostný manažment	44
1.5 Znalosti na Slovensku.....	45
1.6 Znalosti a inovácie.....	48
1.7 Fayolove princípy riadenia	49
2 Ciele a metodika práce.....	54
2.1 Empirický výskum.....	56
2.1.1 Hypotézy dizertačnej práce.....	56
2.2 Nástroje a metódy riešenia.	59
2.2.1 Metódy analytickej časti	60
2.2.2 Metódy výskumnej časti	60
2.2.3 Metódy návrhovej časti.....	61
2.3 Výsledky výskumu	61
2.3.1 Verifikácia hypotézy H1	62
2.3.2 Verifikácia hypotézy H2.....	63
2.3.3 Verifikácia hypotézy H3	65
2.3.4 Ďalšie závery výskumu vo vzťahu k riešenému problému.....	66
3 Riešenie problému – výsledky práce	67
3.1 Odraz znalostného manažmentu v práci so stratégiou.....	67
3.2 Organizovanie a znalosti	68
3.3 Upravenie modelu na základe reálneho fungovania podnikov.....	72
3.3.1 Vhodná klíma.....	74

3.3.2	Organizačná štruktúra a znalosti.....	75
3.3.3	Princípy, ktoré ovplyvňujú prácu so znalosťami	75
3.4	Model Prepojenia znalostného manažmentu a organizovania.....	77
3.4.1	Upravenie modelu podľa charakteru podniku	80
4	DISKUSIA	82
4.1	Typ podniku a miesto pôsobenia	82
4.2	Podniková klíma	84
4.3	Organizačná štruktúra	88
5	TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY	91
5.1	Poznatky pre ďalší rozvoj vedy (teoretické prínosy).....	91
5.2	Poznatky pre prax (praktické prínosy).....	91
	Záver.....	93
	Zoznam bibliografických odkazov	94

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1. Graf indexov KEI a KI vybraných krajín podľa Svetovej banky, rok 2012.....	14
Obrázok 2. Graf HDI vybraných krajín, rok 2012	14
Obrázok 3. Najvýznamnejšie faktory ovplyvňujúce voľbu stratégie	16
Obrázok 4. Model tvorby stratégie.....	18
Obrázok 5. Najvýznamnejšie faktory ovplyvňujúce organizovanie	20
Obrázok 6. Jednotlivé kroky organizovania v manažmente	22
Obrázok 7. Hypertextová organizačná štruktúra.....	27
Obrázok 8. Vplyv podnikovej kultúry na výkonnosť podniku	28
Obrázok 9. Vzťahy medzi údajmi, informáciami, znalosťou a múdrosťou	31
Obrázok 10. SECI model	35
Obrázok 11. Špirála modelu 7C	37
Obrázok 12. Stupeň širiteľnosti znalostí	39
Obrázok 13. Prvky znalostného manažmentu.	42
Obrázok 14. Faktory ovplyvňujúce znalostný manažment	42
Obrázok 15. Holistický model znalostného manažmentu	43
Obrázok 16. Osobnosť a znalostný manažment.....	45
Obrázok 17. Prekážky pri implementácii znalostného manažmentu na Slovensku.....	45
Obrázok 18. Oblasť, v ktorých sa využíva práca so znalosťami v slovenských podnikoch	46
Obrázok 19. Využívané technológie na šírenie znalostí	46
Obrázok 20. Motivácia k zdieľaniu znalostí	47
Obrázok 21. Vzťah medzi inováciami a znalosťami.....	48
Obrázok 22 Model tvorenia znalostí, inovácii a konkurencieschopnosti.....	48
Obrázok 23. Metodológia riešenia dizertačnej práce	55
Obrázok 24. Prepojenie Hypotéz a úloh výskumu	59
Obrázok 25 Graf - Pracujú podniky so znalosťami?	62
Obrázok 26. Graf - počet zamestnancov, ktorý pracujú so znalosťami - prichádzajú s inováciami	62
Obrázok 27. Priemerná vzdialenosť podnikov od organizačných štruktúr v súčasnosti a v budúcnosti (podniky, kde viac ako 20 % zamestnancov pracuje so znalosťami)	64
Obrázok 28. Priemerná vzdialenosť podnikov od organizačných štruktúr v súčasnosti a v budúcnosti (podniky, kde viac ako 80 % zamestnancov pracuje so znalosťami)	64
Obrázok 29. Znázornenie vzdialenosti projektovej organizačnej štruktúry v porovnaní s ostatnými organizačnými štruktúrami.....	64
Obrázok 30. Ako prepojiť strategický a znalostný manažment?	67
Obrázok 31. Spojenie znalostného manažmentu a práce so stratégiou.....	67
Obrázok 32. Prepojenie práce so stratégiou a manažérskych funkcií	68
Obrázok 33. Postup organizovania s využitím znalostí	69
Obrázok 34. Model prepojenie organizovania a znalostí	71
Obrázok 35. Základný model prepojenia fungovania podniku a práce so znalosťami	73
Obrázok 36. Znázornenie prepojenia základného modelu a hypotéz výskumu	73
Obrázok 37. Prvky ovplyvňujúce klímu podniku - overené H1	74
Obrázok 38. Princípy, ktoré ovplyvňujú prácu so znalosťami.....	75
Obrázok 39. Model prepojenia fungovania podniku a podporenia práce so znalosťami.....	79
Obrázok 40. Rozhodovací strom pre určenie znalostných princípov v podniku	80
Obrázok 41. Schopnosť riešiť problémy v technickom prostredí a vplyv výchovy rodičov	84
Obrázok 42. Maslowova pyramída upravená na podnikové prostredie	86
Obrázok 43. Ideálne pracovné prostredie podľa zamestnancov	86
Obrázok 44. Formy komunikácie v podmienkach slovenských podnikov	88

Obrázok 45. Model Rozvoj – Prepojenie – Rozmiestnenie	89
Obrázok 46. Vplyv externého prostredia na organizačnú štruktúru	89
Obrázok 47. Vplyv interných faktorov na organizačnú štruktúru	90

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka 1 Rozdiel medzi tradičným podnikom a učiacou sa organizáciou	30
Tabuľka 2. Taxonómia znalostí.....	32
Tabuľka 3 Porovnanie modelov SECI a 7C	38
Tabuľka 4. Vzťah podniku s okolím	49
Tabuľka 5 Východiská práce so znalosťami v rôznych častiach sveta	82
Tabuľka 6. Vzdelanie a jeho vplyv na gramotnosť a riešenie technických problémov	85
Tabuľka 7 Požiadavky zainteresovaných strán výskumu	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 8 Výpočet regresného modelu pre hypotézu H1	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 9 Korelačná matica pre prvky podnikovej klímy	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 10 Výpočet regresného modelu pre hypotézu H3....	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 11 Korelačná matica pre znalostné princípy.....	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 12 Výpočet regresného modelu pre Líniovú organizačnú štruktúru	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 13 Korelačná matica pre líniovú organizačnú štruktúru	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 14 Korelačná matica pre funkcionálnu organizačnú štruktúru	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 15 Výpočet regresného modelu pre funkčnú organizačnú štruktúru	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 16 Výpočet korelácie pre funkčnú organizačnú štruktúru	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 17 Výpočet korelácie pre Maticovú organizačnú štruktúru	Chyba! Záložka nie je definovaná.
Tabuľka 18 Výpočet korelácie pre štábnu organizačnú štruktúru	Chyba! Záložka nie je definovaná.

ÚVOD

V dnešnej dobe, keď podniky musia čeliť kríze a neistote na trhu, prežijú len tí najsilnejší. Silu podniku¹ určujú jeho zamestnanci, ktorí môžu byť jeho najväčšou konkurenčnou výhodou. Nestačí mať dobrých zamestnancov, treba si stanoviť spoločnú víziu a stratégiu, ktorú budú nasledovať všetci zamestnanci podniku.

Pre správne stanovenie vízie a stratégie donedávna stačilo podniku mať správne informácie v správnom čase. Tieto informácie poskytovali konkurenčnú výhodu. V dnešnej dobe rozvoja informačno-komunikačných technológií už len informácie nestačia. Informácie sa stali ľahšie dostupnými, a preto klesla ich hodnota pre podnik.

V súčasnosti treba informácie spájať so skúsenosťou, intuíciou a subjektívnym postojom. Z informácií sa stávajú znalosti. Znalosti musia byť zohľadnené už pri stanovovaní podnikovej vízie a stratégie. Nemôžu stáť samostatne. Musia byť implementované do vízie a stratégie. Musia sa stať ich neoddeliteľnou súčasťou.

Dôležitosť znalostí si väčšina manažérov uvedomuje. Niektorí stanovujú aj pravidlá a princípy znalostného manažmentu. V mnohých prípadoch však ostanú len na papieri, do reálneho fungovania podniku sa nedostanú. Jedným z hlavných problémov je to, že znalosti sú v hlavách ľudí. Sú subjektívne a bez vytvorenia vhodného prostredia na ich tvorbu a zdieľanie sú pre podnik zbytočné.

Vytvoreniu vhodného prostredia na tvorbu a zdieľanie znalostí bráni dnešná doba. Podniky sa snažia dosahovať zisk bez ohľadu na zamestnancov, štát či iných účastníkov trhu. Podniky pri snahe o zisk zabúdajú na morálne zásady a na to, že ich hlavným zdrojom úspechu sú ich zamestnanci. Správajú sa k nim ako k iným zdrojom podniku, ktoré môžu kedykoľvek nahradiť. Pre úspech stratégie je treba stanoviť pravidlá na implementáciu znalostí. Je dôležité zohľadňovať povahu znalostí hlavne to, že sú uložené v hlavách ľudí.

Táto dizertačná práca sa zaoberá problematikou uplatnenia prvkov znalostného manažmentu v organizovaní (organizovanie ako súčasť strategického manažmentu). Znalostný manažment aj strategický manažment sú teoreticky dostatočne rozpracované, ale chýba ich prepojenie.

Keďže problematika strategického manažmentu je veľmi široká a najväčší problém býva práve s implementáciou do chodu podniku, dizertačná práca sa bude zaoberať problematikou uplatnenia znalostí v implementačnej fáze stratégie, konkrétne vo funkcii organizovania. Keďže aktivity organizovania sa dotýkajú všetkých procesov v podniku, takto sa môže zabezpečiť aj implementovanie prvkov znalostného manažmentu do celého chodu podniku.

¹ Používaným výrazom podnik v práci sa chápe všeobecne podnikateľský subjekt (podnik, organizácia alebo firma)

1 SÚČASNÝ STAV RIEŠENEJ PROBLEMATIKY

Od pradávna platí, že vedenie znamená moc.² Už naši dávni predkovia potrebovali znalosti, aby prežili. Nemať znalosť znamenalo ohroziť svoj život.

Na začiatku XX. storočia Joseph Schumpeter predstavil znalosti ako vstup do ekonomického modelu v snahe demonštrovať, že ekonomický rast je závislý na technologickej zmene. V 80. rokoch XX. storočia rozšírenie informačných a komunikačných technológií po celom svete spôsobilo postupný prechod k informačnej ekonomike (spoločnosti), doprevádzané znížením nákladov spojených s prístupom k informáciám. Laboratória, nemocnice a obchodné spoločnosti realizovali výhody z nasadenia počítačových znalostných systémov. V roku 1993 P. Drucker upozornil na príchod znalostnej spoločnosti. [Bureš, 2007]

Znalosti boli a sú pre ľudí veľmi dôležité. V každej dobe ľudského vývoja boli potrebné iné znalosti. V dnešnej znalostnej spoločnosti „vedenie znamená mať moc“ platí dvojnásobne. Rozvojom informačných technológií, kedy sa informácie stali ľahšie dostupné, už nestačí mať informáciu. Treba mať znalosť.

Dôležitosť potreby znalostí nielen pre bežný život ľudí, ale aj pre podnikateľskú sféru potvrdzuje aj fakt, že znalosťami sa zaoberá aj vláda Slovenskej republiky a Európska Únia.

Vláda považuje za základné piliere znalostnej spoločnosti a ekonomiky výchovu, vzdelávanie, vedu, výskum a inovácie, informatizáciu a digitalizáciu. Výchova a vzdelávanie musia viesť ľudí k humanizmu, tolerancii, solidarite, spolupráci a zodpovednosti k životu a uskutočňovať systematické odovzdávanie spoločných kultúrnych a demokratických hodnôt v medzigeneračnom procese.

Vláda sa sústreďí na rast úrovne a kvality vzdelávania všetkých občanov s dôrazom na mladú generáciu, na rozvoj a využívanie vedomostného a tvorivého potenciálu so zvýšením požiadaviek na adaptabilitu a odbornú zdatnosť ľudí. Uvedomuje si, že konkurencieschopnosť Slovenska je závislá od konkurencieschopných ľudí, ktorí sú vzdelaní, zruční, tvoriví a adaptabilní.[http: 21]

Pre znalostnú spoločnosť je okrem samotných znalostí dôležité budovať hodnoty ako tolerancia, solidarita a úcta. Znalosti sa tvoria a šíria ľudskou interakciou, preto je dôležité, aby sa ľudia k seba začali správať slušne a s úctou. Iba vďaka týmto hodnotám sa vytvorí kultúra dôvery, ktorá je pre tvorenie znalostí dôležitá.

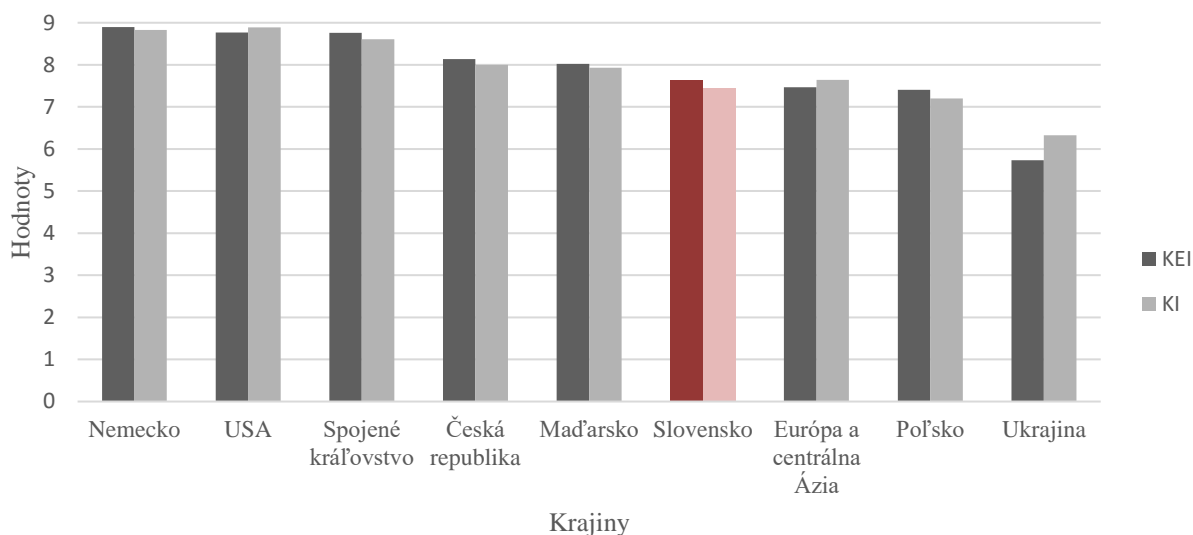
Dôležitosť znalostí si uvedomuje aj Európska Únia, ktorá znalosti a ich tvorbu podporuje stratégiou Európa 2020. Znalosti sú vyzdvihnuté v troch prioritách, ktoré Európska Únia stanovila:

- *inteligentný rast*; vytvorenie hospodárstva založeného na znalostiach,
- *udržateľný rast*; podporovanie ekologickejšieho a konkurencieschopnejšieho hospodárstva, ktoré efektívnejšie využíva zdroje,
- *inkluzívny rast* – podporovanie hospodárstva s vysokou mierou zamestnanosti, ktoré zabezpečí sociálnu a územnú súdržnosť. [Bureš, 2007]

Práve tieto priority vystihujú podstatu znalostnej spoločnosti a zmeny, ktoré je potrebné vykonať, aby jednotlivci boli úspešní na trhu práce a podniky dosahovali vyššiu konkurencieschopnosť.

² Citát od autora F. Bacona

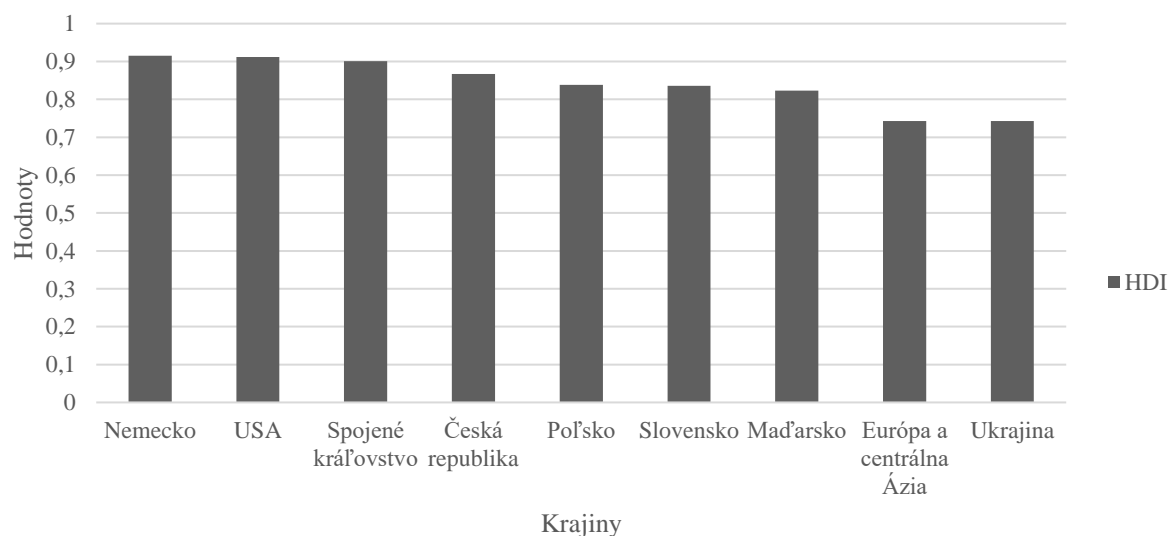
O aktuálnosti problematiky znalostí svedčí aj hodnotenie Svetovej banky. Svetová banka hodnotí Index znalostnej ekonomiky (KEI) a znalostný index (KI). Ďalším dôkazom aktuálnosti problému je hodnotenie Indexu ľudského rozvoja (HDI).



Obrázok 1. Graf indexov KEI a KI vybraných krajín podľa Svetovej banky, rok 2012 [http: 11]

Slovenská republika sa v hodnotení tohto indexu nachádza na 38. mieste. V porovnaní s predchádzajúcim sledovaným obdobím sa Slovenská republika posunula o 7 miest nahor. Toto naznačuje zlepšujúce sa postavenie znalostí vo fungovaní spoločnosti.

KEI index hodnotí ekonomické stimuly a inštitucionálny režim, inovácie, vzdelávanie a IKT. KI index hodnotí inovácie, vzdelávanie a IKT. Slovenská republika má najväčšie nedostatky v udeľovaní patentov, vymáhateľnosti práva, podpore podnikateľského prostredia a počte vysokoškolských študentov.



Obrázok 2. Graf HDI vybraných krajín, rok 2012 [http: 8]

HDI sa zameriava na tri základné oblasti ľudského rozvoja – dĺžku a zdravie života, znalosti a úroveň života. Slovenská republika patrí ku krajinám s veľmi vysokým HDI, nachádza sa na 35. mieste a zaznamenala posun o tri miesta nahor.

Prvým problémom je **identifikovanie ľudí, ktorí majú znalosti**. Ak podnik nevenuje dostatočnú pozornosť svojim zamestnancom, nemôže vedieť o ich znalostiach. Tacitné znalosti sú uložené v hlavách zamestnancov a dajú sa zistiť len pozorovaním ich správania a fungovania v podniku.

Ďalším problémom je vzťah podniku k zamestnancom. Keď podnik neposkytuje svojim zamestnancom **primerané finančné ohodnotenie** nemôže od nich očakávať snahu o vlastný rozvoj – tvorenie nových znalostí, ktoré podnik môže neskôr využiť. Ak sa zamestnanci zaoberajú otázkami prežitia a svojej bezpečnosti (uspokojenie prvých dvoch stupňov v Maslowovej pyramíde potrieb) nemajú záujem pracovať na svojom rozvoji a teda ani na rozvoji podniku.

Problémom v dnešnej dobe je aj **stabilita práce**. Ak sa zamestnanec bojí o svoju pozíciu v podniku, nie je ochotný šíriť svoje znalosti, pretože ich považuje za svoju konkurenčnú výhodu. Strata tejto konkurenčnej výhody pre neho môže znamenať stratu miesta.

Morálne hodnoty v dnešných podnikoch často chýbajú. Zamestnanci majú pocit, že sa nepotrebnú snažiť, lebo aj tak odmenu za ich snahu získa iný „vyvolený“ zamestnanec. Korupcia a „rodinkárstvo“ bránia vytváraniu prostredia vhodného na šírenie znalostí.

Podniky si neuvedomujú, že znalostný manažment sa musí stať súčasťou podniku ako celku. Nemôže stáť samostatne, musí sa naň brať ohľad už pri stanovovaní vízie, filozofie a poslania podniku. Tiež musí byť súčasťou každého ďalšieho kroku vo fungovaní podniku.

Treba si uvedomiť, že znalosti sa nachádzajú v hlavách ľudí, teda v hlavách zamestnancov podniku. Preto treba vytvárať také podmienky, aby zamestnanci boli ochotní a mali možnosť zdieľať svoje znalosti a ich konfrontáciou so znalosťami ostatných mohli vytvárať nové znalosti.

1.1 STRATEGICKÝ MANAŽMENT

Pre strategický manažment je charakteristické, že má dlhodobú povahu, opiera sa o rozhodovanie so značným stupňom rizika, spadá do právomoci vrcholového vedenia firmy a vyžaduje tvorivé myslenie. [Srbová, Rehoř, 2010] Jednoducho je možné povedať, že strategický manažment je o predvídaní budúcnosti. Jeho úlohu možno zhrnúť do hesla „Vedieť vidieť vpred“. Ide o cieľavedomé riadenie podniku v neustále sa meniacom prostredí. [Hittmár, 2013]

Náplňou strategického manažmentu je pracovať so stratégiou. Pôvodne bola stratégia chápaná ako veda o plánovaní a vymedzení vojenských akcií a používala sa väčšinou pri vojenských operáciách. Jej aplikácia v nevojenských oblastiach, hlavne v podnikoch, začala niekedy na začiatku šesťdesiatych rokov XX. storočia. V podnikovom ponímaní je stratégia to, ako vedenie vytvára hodnotu pre svoju organizáciu. [Collis, Montgomery, 2005] Teda je to postupnosť alebo plán, ktorý integruje hlavné ciele, obchodné politiky a implementačné kroky podniku do jednotného celku. [Mintzberg, Quinn, 1992] Na druhej strane dosiahnutie podnikových cieľov je hlavnou úlohou stratégie. [Thompson, Strickland, 2003]

Na trhu nebude úspešný podnik, pokiaľ stratégia nebude brať do úvahy aj podmienky na trhu. Podnik musí neustále dosahovať konkurenčnú výhodu, ktoré po zoskupení do jedného celku napokon tvoria koherentný strategický smer. [Brown, Eisenhardt, 1988]

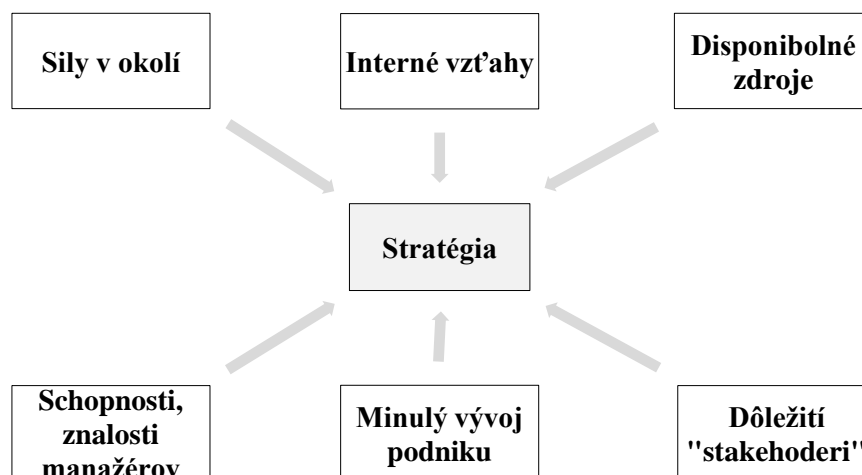
Niektorí autori tvrdia, že stratégia nie je len dosahovanie konkurenčnej výhody, ale aj deštrukcia výhody konkurentov. [Mallya, 2007] Toto úsilie však nikdy nemôže využívať nekalé praktiky a byť v centre pozornosti podniku. Vtedy podnik stráca svoju jedinečnosť, čo vedie k strate postavenia na trhu.

Stratégia má podľa [De Witt, Meyer, 1995] týchto šesť základných vlastností:

- stratégia ako integrujúci model (návod) pre rozhodovanie,
- stratégia ako prostriedok determinujúci organizáciu v súlade s dlhodobými podnikateľskými cieľmi,
- stratégia ako smernica vymedzujúca základné formy konkurenčného boja,
- stratégia ako prostriedok dosiahnutia konkurenčnej výhody využitím silných stránok a príležitostí k eliminácii hrozieb a slabých stránok podniku,
- stratégia ako logický systém distribúcie a koordinácie základných manažérskych úloh na všetkých úrovniach,
- stratégia ako vymedzenie ekonomických a neekonomických prínosov podniku jeho „stakeholderom“.

Johnson a Scholes uvádzajú osem charakteristík stratégie a strategického rozhodovania: [Johnson, Scholes, 1993]

- stratégia mieri do vzdialenej budúcnosti,
- stratégia by mala podniku zaistiť špecifickú konkurenčnú výhodu,
- stratégia určuje predovšetkým základné premisy podnikania, súbor výrobkov, služieb, objem výroby, trhy atď,
- stratégia by mala sledovať dosiahnutie súladu medzi aktivitami podniku a jeho prostredím,
- stratégia má byť vybudovaná na kľúčových zdrojoch a schopnostiach (znanostiach) podniku,
- stratégia by mala vymedzovať základné spôsoby zaistenia zdrojov potrebných na jej realizáciu,
- stratégia zásadným spôsobom určuje úlohy taktickej a operatívnej úrovne riadenia,
- stratégia musí zohľadňovať aj podnikové hodnoty, očakávania „stakeholderov“ a firemnú kultúru.

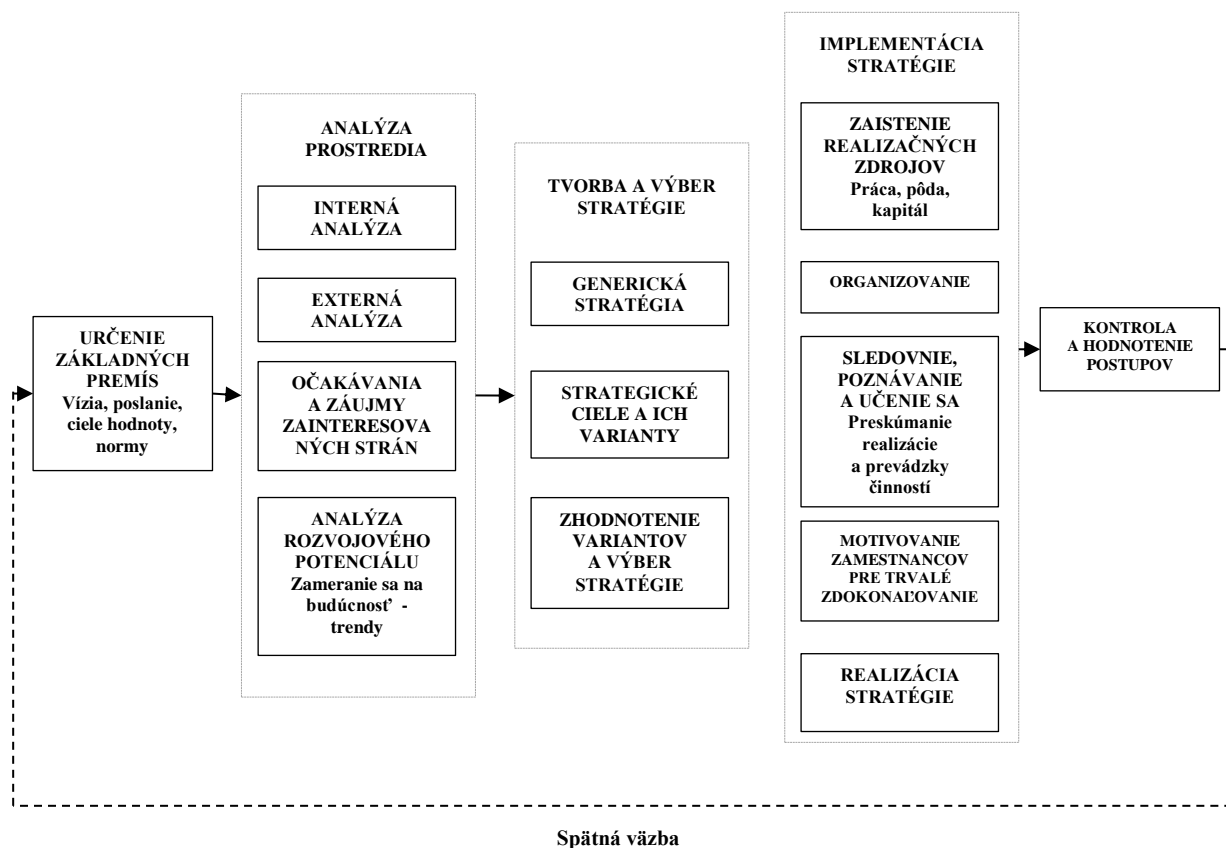


Obrázok 3. Najvýznamnejšie faktory ovplyvňujúce voľbu stratégie [Keřkovský, 2002]

V dnešnej znalostnej spoločnosti sa musí efektívna stratégia, ktorá je založená na znalostiach, orientovať na elimináciu kompromisov. Zákazník nechce akceptovať kompromis medzi kvalitou a cenou, medzi úpravou produktov podľa ich požiadaviek a nákladmi, termínom dodávky a cenou a pod. Dlhodobou udržateľnou stratégiou je stratégia, ktorá eliminuje kompromisy. Takáto stratégia sa opiera o nasledujúce pravidlá: [http: 24]

- Každá konkurenčná výhoda je dočasná. Nepretržité generovanie zdrojov výhod je žiaduce. Je pravdepodobné, že dnešná „vítazná stratégia“ bude zárukou prehry už zajtra. Každá zmena či strata nie je hrozbou, ale otvára nové príležitosti.
- Stratégia je súbor akcií, voľne previazaných a pohybujúcich sa zhruba v tom istom smere. Stratég skúša rôzne pohyby, sleduje výsledky a následky, posilňuje sľubné kroky, oslabuje menej sľubné - necháva stratégiu samovoľne vyplynúť z postupného kryštalizovania vnútorného a vonkajšieho prostredia.
- Stratég hľadá príležitosti k opätovnej redefinícii, znovuobjaveniu svojho biznisu. Táto neustála redefinícia je základom dlhodobého udržateľného zisku. Pridávanie hodnoty je dôležitejšie ako znižovanie nákladov.
- Každý podnik existuje v súčasnosti a z tejto pozície vyhodnocuje minulosť aj budúcnosť. Iba súčasnosť je akcia, všetko ostatné je popis alebo intencia. Správna úroveň organizácie a štrukturalizácie je kľúčová, musí byť skĺbená s nutnou dávkou inovácie, individualizácie, personalizácie a experimentov.
- Stratégia nutne vychádza z minulosti, tj. z predchádzajúceho súboru akcií a existujúcich konkurenčných výhod. Neodvíja sa iba z predstáv, ale vyhodnocuje nové príležitosti z pevnej platformy existujúcich skúseností a znalostí, sústreďuje sa na nové skutočné inovácie, nie na „kozmetické“ úpravy.
- Aj keď vychádza z minulosti, stratégia presahuje ďaleko do budúcnosti. Minulosť sa premieta do budúcnosti pomocou experimentálnych produktov, strategických aliancií a futuristických rozborov. Kľúčovým slovom je vyváženosť medzi budúcnosťou a súčasnosťou (teda minulosťou).
- Správne načasovanie, pravidelný rytmus a cyklus zmeny - nové produkty, údržba a obnova značiek, nová výrobná kapacita, všetko podlieha nastavenému a dodržiavanému rytmu, nie iba rýchlosti. Spoločný rytmus zmeny je veľkou strategickou výhodou.
- Stratégia sa neodvíja zhora, tj. z popisu žiadúcej akcie na špičke hierarchie. Zmena je dnes príliš rýchla a prekvapujúca, nedá sa čakať až nejaký popis stratégie pomaly presiakne hierarchiu až k operatívnej úrovni. Len akcia je správnu reakciou na inú akciu. Znalosti, agilnosť a flexibilita v rozhodovaní a strategických pohyboch sú základom strategického úspechu.
- Spojenie biznisu s trhom musí byť neustále prehodnocované a obnovované: trvalé spojenie s daným trhom v ére zmeny a turbulencie neexistuje. Nepretržité prepojenie biznisu s novými tržnými príležitosťami je dnes nevyhnutné.
- Stratég necháva stratégiu rásť ako živú rastlinu. Neskladá ju mechanicky ako stavebnicu z dopredu definovaných lego – komponentov strategických fáz. Stratégia je ako živý organizmus, nie ako mŕtvy stroj. Strategické myslenie nezačína v budúcnosti predstáv, ale v minulosti akumulovaných znalostiach a skúsenostiach ako odrazom mostíku.

Na základe získaných teoretických poznatkov o tvorbe stratégie bol vytvorený nasledujúci model, ktorý popisuje prácu so stratégiou od začiatku – určenia základných premís, až po posledný krok – kontrolu postupov.



Obrázok 4. Model tvorby stratégie

Určenie základných premís je určenie vízie, poslania, cieľov, hodnôt a noriem. Podnik v tejto fáze musí odpovedať na niekoľko základných otázok:

- akým chceme byť podnikom,
- ako sa chceme prezentovať pred zákazníkmi,
- aké hodnoty sú pre našu činnosť najdôležitejšie,
- ako naša predstava vyjadruje záujmy zákazníkov,
- aké miesto má každý pracovník v predstave o budúcnosti podniku.

Vízia znamená predstavu budúceho stavu, jasný a eticky podložený zmysel organizácie. Je základným východiskom pre formuláciu a prezentáciu misie, poslania pre stanovenie stratégie a pre strategické plánovanie. Schopnosť mať reálnu víziu a presvedčiť o nej ľudí v organizácii je významnou osobnostnou vlastnosťou vrcholových manažérov – vodcov. [http: 19] Vychádza z minulosti, ale má výrazný motivačný náboj do budúcnosti, ktorý ťahá dopredu často aj celé generácie manažérov. [Papula, Papulová; 2010] Vízia je ako hviezda, ktorú nasleduje celý podnik na ceste cez turbulentné a neprebádané vody podnikateľského prostredia. [http: 18]

Poslanie organizácie vyjadruje zdieľané hodnoty a presvedčenie, stanoviská k vlastným cieľom z hľadiska toho, aké potreby a koho chce uspokojovať svojou činnosťou. Poslanie vymedzuje hranice, v ktorých sa bude organizácia pohybovať, je predpokladom vytýčenia správnej stratégie. [http: 19] Musí byť definované voči vnútorným aj vonkajším záujmovým skupinám. Vonkajšie záujmové skupiny hodnotia celkovú povest' podniku, jeho dôveryhodnosť, spoľahlivosť, zvuk výrobnjej značky. Vnútorne záujmové skupiny (zamestnanci podniku, manažéri, akcionári...) sa podieľajú na naplnení stratégie a správne definované poslanie prispieva

k ich motivácií a zlepšeniu pracovného výkonu. [Plevzová, Feketová; 2011] Vo všeobecnosti poslaním sa rozumie budúci stav, ktorý chce podnik dosiahnuť k určitému vymedzenému okamihu. [Hittmár, 2013]

Hodnoty a normy tvoria filozofiu podniku. Thomas Watson, legendárny riaditeľ IBM, o filozofii podniku povedal: „Základná filozofia má väčší vplyv na jeho výkonnosti ako technologické prostriedky, kapitálová základňa a organizačná štruktúra spolu.“ Pravdivosť tohto tvrdenia potvrdzujú jeho vlastné skúsenosti. Práve na jeho vízií vznikla a rástla firma IBM. [Plevzová, Feketová; 2011] Filozofia prenesená do fungovania podniku tvorí podnikovú kultúru.

Analýza prostredia by mala zahŕňať tieto činnosti:

- *odhalenie trendov*; pre rozpoznanie vývoja prostredia je dôležité sledovať a odhaliť vývojové trendy,
- *vyvarovanie sa minulých chýb*; nie je nič horšie ako opakovať staré chyby,
- *stavanie na predchádzajúcich úspechoch*; rovnako ako je na základe analýzy možné určiť minulé chyby, je rovnako možné využiť predchádzajúce úspechy či poučiť sa z postupov, ktoré k nim viedli. [Weber; 2009]

Tvorba a výber stratégie - najskôr sa určí základná stratégia na základe predchádzajúcich analýz. Definujú sa ciele a varianty dosiahnutia týchto cieľov. Všetky varianty treba zhodnotiť a vybrať konečnú stratégiu.

Implementácia stratégie predstavuje zavedenie stratégie do praxe. Aj tá najlepšie stanovená stratégia môže zlyhať na nesprávnej implementácii. Prvou časťou je zaistenie zdrojov. Druhou časťou je organizovanie, teda prepojenie jednotlivých častí tak, aby celok – podnik efektívne fungoval. Posledná časť, sledovanie, poznávanie a učenie sa, je základ získavania nových poznatkov pre fungovanie podniku.

Stratégia je akcia. Je to to, čo podnik robí, nie to, čo manažéri hovoria. Každý podnik má teda svoju stratégiu, dobrú alebo zlú, bez ohľadu na to, čo hovorí. Nikomu nechýba stratégia, ale často chýba dobrá, adaptabilná stratégia. Stratégiu je nutné neustále prispôbovať meniacemu sa prostrediu, nie ju fixovať a spoliehať sa, že sa nejako presadí sama. Stratégia je o aktívnom využívaní vznikajúcich príležitostí, nie o ich slovnej deklarácii a pasívnom presadzovaní. V podnikoch chýba strategické prostredie. Teda prostredie akcie, ktoré by umožňovalo stratégiu koncipovať a realizovať v doméne akcie a nie v doméne popisu akcie.

Pri implementácii stratégie je dôležitá akcia, nie však akákoľvek akcia. Musí to byť akcia účelová, efektívna a informovaná. K získavaniu informácií a k príprave „podhubia“ pre nové akcie potrebujeme čítať knihy a učiť sa od skúsenejších stratégov. Otázky výberu a rozlišovania kvality od odpadu a originálu od kópie sú stále náročnejšie. Nebezpečenstvo zahltenia nesprávnymi informáciami narastá. [http: 24]

Kontrolovanie a hodnotenie postupov je poslednou fázou práce so stratégiou. Je dôležité kontrolovať a hodnotiť nasledujúce oblasti: [Weber; 2009]

- či vývoj na strane trhu, zákazníkov a konkurencie zodpovedá predpokladom,
- či vývoj vnútorných podmienok, zdrojov a produktivity je v súlade s predpokladmi,
- či sa v jednotlivých oblastiach dosahuje adekvátne plnenie cieľov, alebo či stupeň rozpracovanosti dáva záruku ich splnenia,
- či nedochádza k významným odchýlkam prostredia a vnútorných podmienok.

1.2 ORGANIZOVANIE

Organizovanie ako manažérska funkcia a časť implementácie stratégie musí podliehať základnému nastaveniu fungovania podniku. Vychádza z podnikovej stratégie, ako aj z minulého vývoja podniku.



Obrázok 5. Najvýznamnejšie faktory ovplyvňujúce organizovanie [Keříkovský; 2002]

Efektívne podniky zaisťujú, aby bolo kolektívne úsilie, smerované k dosiahnutiu konkrétnych cieľov, organizované. Organizovanie znamená rozdeľovanie celkového množstva manažérskych úloh do radu procesov, činností a v nadväznosti na to i stanovenie nástrojov zaisťujúcich, že tieto procesy budú vykonávané efektívne a že zodpovedajúce činnosti budú koordinované. Ide o deľbu činností v čase neistoty a zmeny, o ich integrovanie a o zabezpečenie existencie efektívnych tokov informácií, znalostí a komunikačných kanálov. [Armstrong, Stephen; 2008]

Organizovanie je cieľavedomá činnosť, ktorej konečným cieľom je usporiadať prvky v systéme, ich aktivity, zaistiť koordináciu a zaistiť kontrolu tak, aby prospeli v maximálnej miere k dosiahnutiu stanovených cieľov systému.[Weber; 2009]

Organizovanie má zabezpečiť premenu plánov na činnosť (akciu). Ide o vytvorenie štruktúry organizácie, podobnej anatómii živých organizmov, ktorá ako rámec pre fungovanie sa sústreďuje na diferenciaciu pracovných miest, formuláciu pravidiel a postupov a na stanovenie právomocí. [Sedlák; 2009]

Obsahové zameranie a základnú logiku organizovania vyjadruje tzv. systém OSCAR. Určuje požiadavky, ktoré má organizovanie zaistiť:

- ciele (**O**bjectives),
- špecializácia (**S**pecialization),
- koordinácia (**C**oordination),
- právomoc (**A**uthority),
- zodpovednosť (**R**esponsibility).[Hittmár; 2006]

Organizovanie v manažmente predstavuje cieľavedomú činnosť pre plnenie určitých zámerov a úloh - preto je potrebné poznať a orientovať všetky činnosti organizovania na dosiahnutie stanovených **cieľov**.

Základným a najvýznamnejším prvkom organizovania je človek – ľudia sa môžu rôzne **špecializovať** a preto hlavnou úlohou organizovania je nájsť jeho optimálne pôsobenie v danom objekte.

Uvedená špecializácia však vyžaduje väčšiu mieru **koordinácie** – pri organizovaní sa týmto poverujú osoby, ktoré ju zabezpečujú vydávaním príkazov na spätné zosúladenie jednotlivých čiastkových aktivít do celku.

Právo rozhodovať a vydávať príkazy na vykonanie týchto rozhodnutí bez potreby získať na to príkaz, je vyjadrené deľbou **právomoci**.

Právomoc v organizovaní musí byť vždy v súlade so **zodpovednosťou** za takto vykonané rozhodnutia – existuje presne vymedzený vzťah medzi udelenou právomocou a príslušnou zodpovednosťou.

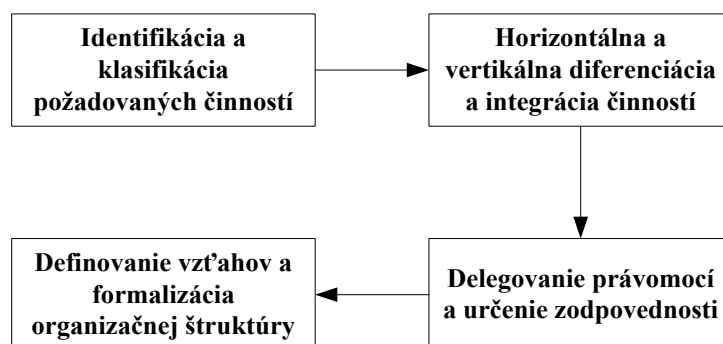
Poslaním organizovania je:

- vytvoriť organizáciu t. j. nahradiť neusporiadanosť (chaos) poriadkom,
- vytvoriť podmienky pre vznik synergických efektov,
- vytvoriť hierarchické vzťahy,
- vytvárať stabilizačný účinnok, [Hittmár; 2006]
- vytvoriť priestor pre efektívne tvorenie a šírenie znalostí.

Organizácia, ako výsledok organizovania, je vnútorne formalizované, spravidla hierarchicky usporiadané celku, určenie relatívne trvalých vzťahov nadriadenosti a podriadenosti, vymedzenie pôsobností, právomocí a zodpovedností. [Weber, 2009] Je to priestor, kde ľudia uplatňujú svoje pracovné zručnosti a skúsenosti ale zároveň prejavujú svoje emocionálne potreby, komunikujú, do činnosti vnášajú svoj entuziazmus a ideály, ale tiež svoju nechuť voči určitým činnostiam či ľuďom.[Blašková; 2005] Úlohou organizácie je vytvárať a podporovať prácu v tímoch a synergický efekt. Synergický efekt je schopný dosiahnuť len pracovný tím, znamená to, že kombináciou odborných prístupov, pováh a predstáv jednotlivých členov je možné získať efekt ďaleko vyšší, než len prostým súčtom ich výkonov. Vznik pracovného tímu predpokladá aktívny prístup a podporu všetkých členov a zodpovednosť.[Blašková; 2005]

Vytvorenie hierarchických vzťahov znamená vytvoriť vhodnú organizačnú štruktúru podniku. Podľa M. Armstronga je možné organizačnú štruktúru definovať ako rámec pre zabezpečovanie práce. Tento rámec tvoria jednotlivé organizačné útvary, teda pracovné tímy, oddelenia, úseky, odbory, prevádzky, závody a divízie. Stanovené útvary predstavujú zoskupenia činností týkajúcich sa rôznych procesov, projektov, výrobkov, trhov a zákazníkov. Organizačná štruktúra zároveň vymedzuje a prideluje zodpovednosť za celkové riadenie organizácie a jednotlivých jej oblastí konkrétnym riadiacim pracovníkom. Taktiež sa usiluje zabezpečiť dokonalú koordináciu všetkých činností a naprojektovať vzťahovú hierarchiu riadenia organizácie, to znamená vymedziť vzťahy podriadenosti, nadriadenosti a organizačnej rovnocennosti.[Blašková; 2005]

Vytvárať stabilizačný účinnok znamená, že organizovanie stabilizuje činnosť riadených objektov. Vytvára rovnováhu a stabilitu, ale aj zotrvačnosť a to v pozitívnom i negatívnom zmysle. [Hittmár; 2006]



Obrázok 6. Jednotlivé kroky organizovania v manažmente [Hittmár; 2006]

Identifikácia a klasifikácia požadovaných činností vychádza z predchádzajúcich činností práce so stratégiou. Vychádza z určenia základných premís (hlavne cieľov) a výberu stratégie. Je tu potrebné identifikovať činnosti na splnenie cieľov, aby sa dalo organizovať zabezpečenie zdrojov.

Horizontálna a vertikálna diferenciacia činností spočíva v tom, že celková úloha sa rozčlení na jednotlivé útvary, resp. pracoviská, ktoré na tomto základe vznikajú a stávajú sa zodpovednými za vykonávanie zverených činností. Služi na redukciu zložitosti a premenlivosti systému.

Vertikálna diferenciacia činností, predstavuje vertikálnu deľbu práce, vytvára hierarchiu a počet úrovní (stupňov) riadenia v organizácii. Horizontálna diferenciacia činností je prejavom horizontálnej deľby práce a súvisí s rozpätím riadenia, teda s počtom pracovníkov podriadených jednému vedúcemu.

Prostredníctvom diferenciacie sa oddeľujú činnosti. Zároveň však vzniká problém, ako dosiahnuť dômyselnú a hospodárnu jednotku veľkého počtu podsystémov a ich činností. Organizačná diferenciacia činností vyžaduje preto ich vedomú a systematickú integráciu. [Sedlák; 2009]

Integrácia činností nastáva zlučovaním, koordináciou a zosúladovaním činností jednotlivých organizačných útvarov v záujme plnenia spoločných cieľov. Nazýva sa aj zjednocovaním, koordináciou, zladovaním činností jednotlivých podsystémov organizácie. [Sedlák; 2009] [Hittmár; 2006]

Pri **delegovaní právomocí a určovaní zodpovednosti** treba brať do úvahy fakt, že právomoc a zodpovednosť musia ísť vždy ruka v ruke. Inak v podniku nebude nikto za chyby zodpovedný a ťažko sa budú tieto chyby naprávať.

Definovanie vzťahov a formalizácia organizačnej štruktúry spájajú zamestnancov a pomáhajú vytvárať ich vzťahy. Dôležité je spojiť tých, čo vedia, s tými, čo vedieť potrebujú.

1.2.1 Organizačné štruktúry

Organizačné štruktúry predstavujú kosť - „anatómiu“ organizácie, v ktorej rámci sa uskutočňujú rôzne činnosti, vrátane riadenia. [Sedlák; 2009] Sú tvorené prvkami (miesta, útvary) a vzťahmi (väzbami) medzi nimi. Organizačná štruktúra má vyhovovať potrebe koordinovať činnosti čiastočných kolektívov ľudí pri zaisťovaní cieľov podniku a zároveň vytvárať priaznivé podmienky na spokojnosť a motiváciu k dosahovaniu dobrých výsledkov ich spoločnej práce. [Vavrinčík; 1998]

Základným účelom organizačných štruktúr je kontrolovanie akcie ľudí tak, aby sa dosiahli organizačné ciele. Pojem kontrola v tomto zmysle znamená motivovať ľudí dosiahnuť ciele organizovania. [Aquinas; 2008]

Viacerí autori sa zhodujú na troch faktoroch, ktoré ovplyvňujú organizačnú štruktúru: veľkosť, technológie a prostredie – kultúra. Hall tvrdí, že keď je veľkosť (a rast) v súlade s technologickými faktormi a faktormi prostredia, môžu začať procesy tvorby organizačných štruktúr. [Hall, Walton; 1972]

1.2.2 Tradičné organizačné štruktúry

Útvarová štruktúra vznikla tým, že sa útvary, ktoré vznikli ako výsledok del'by práce, vzájomne prepojujú väzbami. V praxi neexistujú v čistej podobe, vyskytujú sa v rôznych formálne ale aj neformálne podložených kombináciách.

Výhody tradičných organizačných štruktúr: [http: 7]

- vhodná pre rastové prostredie – jednoducho sa doplnia pracovníci na nižšej úrovni a potrebný počet vedúcich pracovníkov na vyšších úrovniach,
- jednoduchá kontrola a plánovanie,
- krátky čas nutný na zapracovanie pracovníkov – väčšina pracovných úloh nie je komplikovaná,
- vhodná pre rutinné činnosti – napr. hromadná výroba.

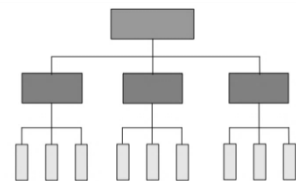
Nevýhody tradičných organizačných štruktúr: [http: 7]

- rastúci počet zamestnancov na strednej úrovni,
- rastúca vzdialenosť medzi vedúcimi pracovníkmi na vyšších úrovniach a spotrebiteľmi výrokov a služieb,
- vytvárajú sa motivačné bariéry na ceste k efektívnej a iniciatívnej práci.

Líniová organizačná štruktúra

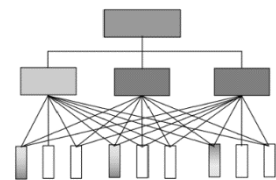
Je to najstarší a najjednoduchší typ organizačnej štruktúry. Je charakteristická tým, že dodržiava princíp nižších útvarov, ktoré so zodpovedne jedinému vedúcemu.

Výhodou líniovej organizačnej štruktúry je jednoznačná podriadenosť útvarov bez výskytu protichodných príkazov od viacerých vedúcich. Jej nevýhodou je absencia kvalifikovanejšieho špecializovaného riadenia jednotlivých útvarov. [Hittmár, 2006] [Vavrinčík; 1998] [Dědina; Cejthamr, 2005] [Vochozka; Mulač a kol, 2012] [Kubičková; Rais, 2012]



Funkčná organizačná štruktúra

Ďalším typom tradičnej organizačnej štruktúry je funkčná organizačná štruktúra, ktorá sa od líniovej líši tým, že zamestnanec na výkonnom pracovisku je podriadený niekoľkým líniovým vedúcim jednotlivých špecializovaných útvarov. Príkladom môže byť členenie výkonných pracovísk podľa trhov, na ktoré podnik vstupuje.



Funkčná organizačná štruktúra má v porovnaní s líniovou organizačnou štruktúrou niekoľko výhod:

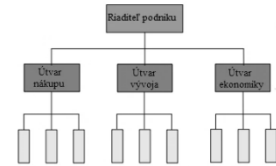
- uplatňuje sa pri nej del'ba a špecializácia práce, a tým sa zvyšuje kvalifikovanosť riadenia,
- priame vzťahy medzi špecializovanými útvarmi a objektom riadenia odstraňujú komplikovaný postup riadenia prostredníctvom líniových vedúcich.

Nedostatkom tejto organizačnej štruktúry je, že priame vzťahy medzi jednotlivými špecializovanými útvarmi a objektom riadenia sa dostávajú do rozporu so zásadou jednotného

vedenia. [Hittmár, 2006] [Vavrinčík; 1998] [Dědina; Cejthamr, 2005] [Vochozka; Mulač a kol, 2012] [Kubíčková; Rais, 2012]

Funkcionálna organizačná štruktúra

Tento typ organizačnej štruktúry vznikol ako kritika líniovej organizačnej štruktúry. Kritizovaný bol široký rozsah funkcií riadenia, ktoré mal zvládnuť jeden zodpovedný vedúci. S rastom veľkosti narastá aj rozsah úloh líniového vedúceho.



Funkcionálna organizačná štruktúra vychádza zo špecializácie podnikových činností na funkčné oblasti (výroba, ekonomika, marketing a pod.). Na základe zoskupenia rovnakých, alebo rovnorodých, činností sa vytvárajú jednotlivé podnikové útvary.

Výhody funkcionálnej organizačnej štruktúry:

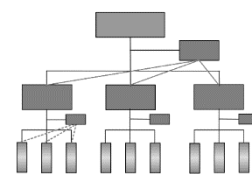
- pracovníci sa špecializujú, vďaka deľbe práce, podľa činností,
- pracovníci získavajú veľké zručnosti, a preto je predpoklad, že sa stanú odborníkmi vo svojej oblasti,
- pracovníci vykonávajú len jednu úzko ohraničenú funkciu, teda pracovná sila je lacnejšia a ľahšie sa získava,
- predpoklad na unifikáciu pracovných úloh,
- obmedzenie duplicity práce.

Nevýhody funkcionálnej organizačnej štruktúry:

- vďaka opakujúcim sa činnostiam hrozí nebezpečenstvo mechanického prístupu k týmto činnostiam,
- nevychováva sa osobnosti s komplexne riadiacim zameraním - nižší manažéri len vykonávajú pokyny od vyššieho manažmentu,
- veľká vzájomná závislosť útvarov,
- vedúci každého útvaru sa domnieva, že jeho úloha je najdôležitejšia, čo môže narušiť celkový chod podniku,
- zložitá koordinácia medzi útvarmi. [Hittmár, 2006] [Vavrinčík; 1998] [Dědina; Cejthamr, 2005] [Vochozka; Mulač a kol, 2012] [Kubíčková; Rais, 2012]

Štábná organizačná štruktúra

V tejto organizačnej štruktúre je zabezpečená špecializácia a odbornosť riadenia pomocou tzv. štábných útvarov. Obyčajne sa spája s niektorým zo základných modelov (napr. s funkčnou alebo líniovou organizačnou štruktúrou). [Hittmár, 2006] [Vavrinčík; 1998] [Dědina; Cejthamr, 2005] [Vochozka; Mulač a kol, 2012] [Kubíčková; Rais, 2012]



1.2.3 Pružné organizačné štruktúry

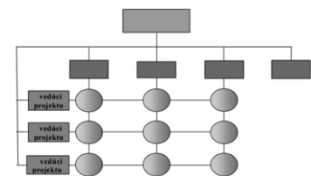
Pružné organizačné štruktúry sú charakteristické pružným prispôbením sa potenciálu podniku pri riešení nových úloh a vytvorením dočasného útvaru (tímu, kolektívu) v rámci základnej útvarovej štruktúry na riešenie určitej pre podnik významnej, náročnej a časovo limitovanej úlohy.

Základné rysy pružných organizačných štruktúr definujú Burns a Stalker takto: [Burns, Stalker; 1961]

- každý zamestnanec prispieva podľa svojich najlepších schopností,
- úloha jednotlivca je časť celkovej situácie podniku,
- úlohy jednotlivca sú v interakcii s ostatnými úlohami v rámci podniku,
- problém sa nesmie presúvať na niekoho iného,
- sieťová štruktúra operatívneho riadenia, autority (moci) a komunikácie,
- najvyššie vedomosti sa už nesústredujú len na vrcholovej úrovni podniku,
- prevažuje skôr horizontálny ako vertikálny smer komunikácie v podniku,
- komunikácia obsahuje skôr rady a informácie než záväzné inštrukcie a direktívne rozhodnutia,
- väčšiu hodnotu má zviazanosť zamestnanca s úlohami podniku než jeho lojalnosť a poslušnosť,
- dôležitosť a prestíž je prisudzovaná afiláciám a expertíze.

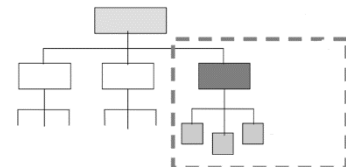
Maticová organizačná štruktúra

Maticová organizačná štruktúra je charakterizovaná snahou čo najlepšie využiť zdroje organizácie a uchovať rovnováhu medzi požiadavkami na priebeh prác a funkčným zaradením zamestnancov. V rámci maticovej organizácie sa vytvárajú funkčné útvary (projektovanie, výroba, kontrola kvality, zásobovanie a pod.) a predmetné útvary (programy, projekty), pričom každý člen predmetného tímu je zároveň členom niektorého funkčného tímu a naopak. Maticová organizácia prijíma existenciu viacnásobnej autority, resp. podriadenosti. [Hittmár, 2006] [Vavrinčík; 1998] [Dědina; Cejthamr, 2005] [Vochozka; Mulač a kol, 2012] [Kubíčková; Rais, 2012]



Projektová organizačná štruktúra

Projektová organizačná štruktúra je charakterizovaná existenciou veľkého a vnútorne štruktúrovaného tímu, určeného k riešeniu určitej úlohy. Tím je zložený zo špecialistov, odborníkov, ktorí sú úplne vyňatí z materských útvarov po celú dobu trvania projektu. Po skončení prác na projekte sa tím rozpadá. Členovia tímu pracujú iba na danom projekte a sú podriadení iba vedúcemu projektu. Ostatné štábne útvary sa do prác na projekte nezapájajú. [Hittmár, 2006] [Vavrinčík; 1998] [Dědina; Cejthamr, 2005] [Vochozka; Mulač a kol, 2012] [Kubíčková; Rais, 2012]



1.2.4 Nový pohľad na organizačné štruktúry

V dnešnej dobe organizačné štruktúry sú kombináciou dvoch typov organizačných štruktúr: byrokratickej a „task force“ – „sila úlohy“.

Byrokratická organizačná štruktúra je vhodná pre stabilné prostredie, je veľmi formalizovaná, centralizovaná a závislá na štandardizácii pracovných procesov a rutínnej práci. Táto štruktúra neposkytuje priestor pre individuálnu iniciatívu a je nevhodná v období rýchlych zmien. Byrokratická organizačná štruktúra prináša tiež ďalšie problémy ako vyhýbanie sa zodpovednosti, veľkú byrokraciu, napätie medzi zamestnancami a tiež bráni motivovaniu zamestnancov. Tento typ organizačnej štruktúry sa dá prirovnať k tradičným typom organizačných štruktúr.

„Task force“ organizačná štruktúra je flexibilná, dynamická a prispôsobivá. Túto štruktúru tvoria tímy, ktoré sú tvorené zamestnancami z rôznych oddelení zamerané na riešenie dočasných problémov. Dočasné tímy prinášajú tiež nevýhody. Ich inovačné nápady a nové znalosti sa ťažko začleňujú do klasickej organizačnej štruktúry. Táto organizačná štruktúra je vhodná pre nové riešenia v podnikoch, napríklad pri tvorbe nových produktov. Tento typ organizačnej štruktúry sa dá prirovnať k pružným organizačným štruktúram.

Organizačná štruktúra, ktorá spĺňa požiadavky dnešnej doby, by mala mať tieto znaky:

- plochosť,
- dynamickosť,
- vytvárať priestor pre budovanie dôvery,
- klásať dôraz na kompetencie – hlavne unikátne technológie a znalosti,
- rozoznávať intelekt a znalosti ako základný hnací motor podniku.

Každý model organizačnej štruktúry je vhodný pre inú situáciu. Všetky potrebujú ako podporu podnikovú kultúru, štýl a odmeňovací systém.

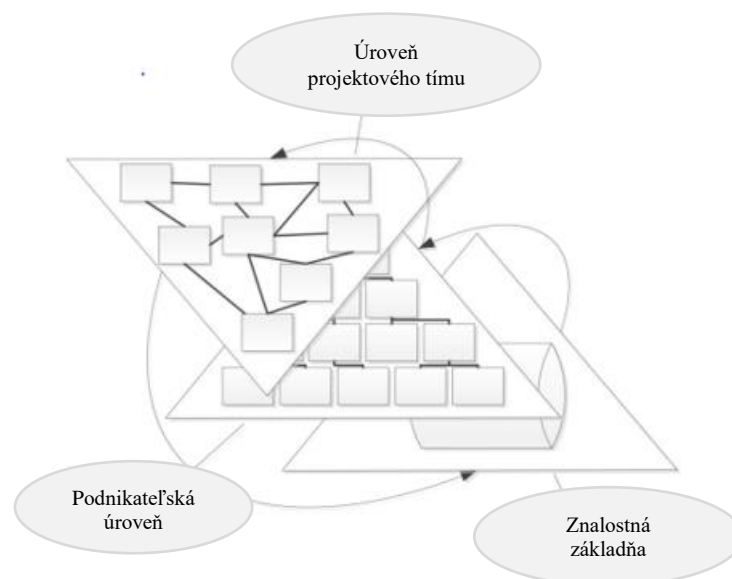
Najvhodnejším typom organizačnej štruktúry pre dnešnú dobu je hypertextová organizačná štruktúra. Skladá sa z troch úrovní: úroveň projektového tímu, podnikateľská úroveň a znalostná základňa.

Znalostná základňa je spodná úroveň hypertextovej organizačnej štruktúry. Sú v nej uložené explicitné znalosti vo forme dokumentov a databáz. Obsahuje tiež tacitné znalosti, ktoré sú viazané na podnikovú víziu, podnikovú kultúru a uznávané postupy. Tacitné znalosti nemôžu byť uložené vo forme dát, preto by znalostná základňa mala obsahovať napríklad históriu pracovníkov – odkazy na ich vzdelanie, v ktorých tímoch spolupracujú.

Druhou úrovňou je podnikateľská úroveň – vlastná činnosť podniku. Prebiehajú tu rutinné činnosti a odporúča sa hierarchické usporiadanie.

Najvyššiu úroveň tvorí úroveň projektového tímu. Členovia tejto vrstvy sa vyberajú z celého podniku na základe úlohy, ktorú treba vyriešiť. Potom, čo splnia svoju úlohu, ich nové znalosti (tacitné alebo explicitné) sú zaznamenané do prvej úrovne - znalostnej základne a potom sa zaradia do bežnej činnosti podniku, do podnikateľskej úrovne.

Tento typ organizačnej štruktúry môžeme prirovnať k projektovej organizačnej štruktúre, ku ktorej sa pridá znalostná základňa, aby podnik mohol jednoduchšie využívať znalosti súčasných aj minulých zamestnancov podniku. [Prusak, 1997]



Obrázok 7. Hypertextová organizačná štruktúra [Prusak, 1997]

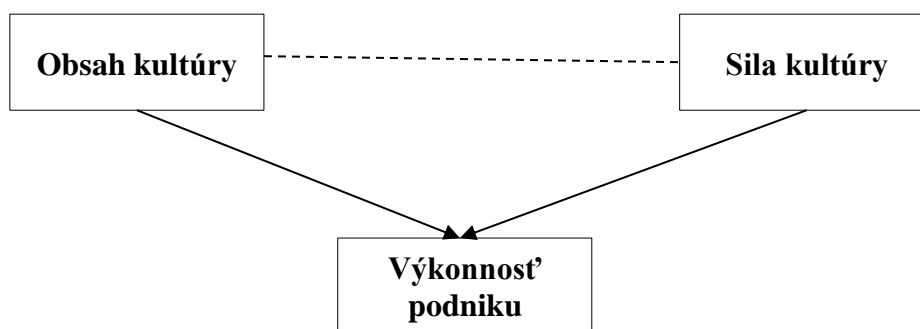
1.2.5 Podniková kultúra

Podnikovú kultúru predstavuje súbor cieľov, myšlienok, pravidiel, názorov, postojov, hodnôt, noriem, symbolov, spoločenského vedomia, presvedčenia, histórie, zvykov, hmotných podmienok a tradícií, ktoré odrážajú požiadavky podniku na jednej strane a na strane druhej zohľadňujú požiadavky pracovníkov. [Hittmár; 2006] Podniková kultúra nie je tvorená len priemerom individuálnych hodnotových preferencií, postojov a noriem, ale je to skupinový fenomén, ktorý je nadindividuálny a má výrazne sociálnu povahu. [Nový; 1996] V podniku môže vytvoriť synergetický efekt, ale aj zabrániť akejkoľvek kooperácii, pretože výrazne ovplyvňuje kvalitu pracovného života členov podniku. [Lukášová; 2002] Primárne sa podniková kultúra využíva v oblasti vnútropodnikového riadenia a vo vzťahu k vlastným zamestnancom [Vláčil; 1997]. V dnešnej dobe, kedy je ťažké nájsť kvalitných zamestnancov, je jej účelom vytvárať interný branding a prezentovať podnik ako dobrého zamestnávateľa pred potenciálnymi zamestnancami, ale aj investormi a zákazníkmi.

Podniková kultúra je ovplyvnená rôznymi faktormi:

- prostredím - napr. národná kultúra, podnikateľské prostredie, konkurenčné prostredie, požiadavky a sila zákazníkov, profesionálna kultúra,..
- zakladateľom alebo dominantným vodcom, vlastníkami, manažérmi,
- veľkosťou a dĺžkou pôsobenia podniku na trhu – zo začiatku prevažuje neformálna vzťahová a podniková kultúra, ktorá je dôležitým „tmeliacim prvkom podniku.“ Vo fáze rasu sú dôležité pevné organizačné štruktúry, ktoré rešpektujú stávajúcu podnikovú kultúru, ale majú za cieľ minimalizovať vznik prípadných nežiadúcich subkultúr,
- využívaním technológií – ovplyvňujú spôsob vnútropodnikovej komunikácie. [Lukášová; 2002]

Medzi ďalšie faktory ovplyvňujúce podnikovú kultúru patria tiež organizačná štruktúra, metódy a systémy riadenia, štýl vedenia podniku. Tieto faktory sa od vyššie uvedených líšia, pretože na jednej strane podnikovú kultúru ovplyvňujú, ale na druhej strane sú ňou samé ovplyvnené. [Lukášová; 2002]



Obrázok 8. Vplyv podnikovej kultúry na výkonnosť podniku [Lukášová; 2002]

Silná a pozitívne ladená podniková kultúra pôsobí kladne hlavne v oblasti podnikového riadenia. Dôsledkom toho je napr. jednoduchšia a rýchlejšia vnútropodniková komunikácia, jednoduchšia implementácia inovácií, vysoká miera osobnej identifikácie zamestnancov s podnikovými cieľmi a aj podnikom samostatným, vyššia lojalita voči podniku, vysoká motivácia zamestnancov a s ňou súvisiaca nižšia fluktuácia zamestnancov.

Vyššie uvedené faktory ovplyvňujú tiež finančnú prosperitu podniku. Rýchlejšia komunikácia a implementácia inovácií šetrí podniku čas a umožňuje mu reagovať pružnejšie na potreby trhu. Osobným stotožnením sa zamestnancov s podnikovými cieľmi sa vytvára pozitívna sociálna klíma v podniku, ktorá podporuje kreativitu a pracovnú aktivitu zamestnancov, ale ovplyvňuje aj ich vzťah k podnikovému majetku. Motivácia zamestnancov a ich celková pracovná spokojnosť sa prejavuje mierou lojality voči podniku a tiež aj s mierou fluktuácie zamestnancov, ktorá je spojená s vyššími mzdovými nákladmi podniku.

Pozitívny ekonomický vplyv má tiež obmedzenie nákladov na finančne náročnú formálnu vnútropodnikovú kontrolu zamestnancov. Namiesto formálnej kontroly je možné uplatniť „mäkké“ faktory riadenia, ktoré spočívajú vo vysokej miere vlastnej zodpovednosti a motivácie zamestnancov. [Vláčil; 1997]

Ďalšie úspory v personálnej oblasti je možné dosiahnuť správnym výberom zamestnancov, ktorí rešpektujú podnikovú kultúru. To isté platí pre výber vhodných vedúcich pracovníkov, ktorí by mali byť pre svojich podriadených vzorom a aktívne spoluvytvárať a rozvíjať podnikovú kultúru. [Lukášová, Nový; 2004]

Okrem zvýšenia výkonnosti podniku má podniková kultúra aj iné funkcie: [Lukášová; 2002]

- redukcia konfliktov vnútri podniku – podniková kultúra funguje ako „tmeliaci prvok“ a teda napomáha súdržnosti podniku,
- zabezpečenie kontinuity, sprostredkovanie a uľahčenie koordinácie a kontroly – vďaka spoločným podnikovým cieľom je ľahšie dosiahnuť požadované správanie zamestnancov a ich pracovnú morálku,
- redukuje neistotu pracovníkov a ovplyvňuje ich pracovnú spokojnosť a emocionálnu pohodu - osvojením si žiadúcich návykov správania sa redukuje neistota zamestnancov. Ak podniková kultúra korešponduje s osobnými hodnotami zamestnancov, zvyšuje ich emocionálnu pohodu a pracovnú spokojnosť,
- zdroj motivácie – zamestnanci sú motivovaní nie len finančným ohodnotením, ale aj pocitom, že ich práca je zmysluplná, a že sú súčasťou podniku,

- funguje ako konkurenčná výhoda podniku – podniková kultúra môže byť výhodou, ktorá je len ťažko napodobniteľná, a ktorú nie je možné dosiahnuť v krátkom časovom horizonte.

Podľa Zeleného pri nastavovaní podnikovej kultúry treba dodržiavať sústavu „Desať S“, ktorú aplikoval Baťa: [http: 24]

- svetová trieda; porovnávanie sa s najlepšími na svete - global benchmarking,
- spolupráca; vo vnútri a navonok podniku, podnikovej siete, strategické aliancie, partnerstvá. Všetci zamestnanci podniku by mali byť „spolupracovníci“ a podnik je len tak silný, ako sieť spolupráce, ktorej je súčasťou,
- sebariadenie, sebakontrola a sebaovládanie; vlastnícke funkcie sú sústredené na podnikové „insideri“, nie rozptýlené medzi tisíce vonkajších akcionárov,
- spoluúčasť všetkých zamestnancov na zisku a na výsledkoch práce - bez spoluúčasti sa nedá požadovať spoluzodpovednosť za zverené prostriedky. Bez osobnej zodpovednosti všetkých zamestnancov sa v podniku bude kradnúť, podplácať a klamať,
- spoluvlastníctvo; každý zamestnanec mal u Baťu „konto“ ako dodatok k normálnemu platu. Na toto konto boli prevádzané podiely na zisku a strhávané čiastky za škody podniku,
- súťaživosť; musí prebiehať aj vnútri podniku, preto sa u Baťu zverejňujú výsledky, pohrda sa tajnostkárstvom a pracuje sa s otvorenými knihami. Kto nie je konkurencieschopný, kto nevykazuje výsledky, nemôže spolupracovať,
- samostatné riadenia jednotlivých oddelení spojených motívom konkurencieschopnosti a spolupráce. Ich samostatnosť je predpokladom ich zodpovednosti,
- spolupodnikanie; podnik je „spoločnosťou podnikateľov“. Podnikateľ nemôže byť bez zákazníka. Zákazník robí podnikateľov a zákazníka musí podnikateľ uspokojovať. Každý zamestnanec má svojho zákazníka vnútri alebo mimo podniku,
- synergie; všetky zložky v podniku musia byť koordinované a musia spolupracovať za účelom pridanej hodnoty tak, aby k zisku jedného nedochádzalo na úkor zisku druhého. Obe strany akejkol'vek vnútropodnikovej transakcie musia „vyhrať“ – inak by bola taká transakcia zbytočná,
- služba verejnosti; všetky podniky by mali byť nastavené a koordinované k tomuto konečnému účelu a cieľu.

Správne nastavená kultúra podniku by mala vytvoriť „učiaca sa organizáciu“. Podstatou učiacej sa organizácie je zmena myslenia, prechod od vnímania seba samého oddeleného od sveta, k pochopeniu svojej osobitnej spojitosti so svetom. Od vnímania problému ako nepríjemnosti, ktorú nám spôsobuje niekto iný, k poznaniu, ako naše vlastné správanie vytvára problémy. Je to miesto, kde ľudia nepretržite rozširujú svoje možnosti. Majú tu priestor, aby dosiahli výsledky, po ktorých naozaj túžia, kde sú rozvíjané nové a rozsiahle modely myslenia, kde kolektívne úsilie je slobodné, voľné a kde sa ľudia neustále učia vidieť svet ako celok a aj to ako naň môžu zapôsobiť. [Senge; 2007]

Učiaca sa organizácia má päť základných pilierov, ktoré umožňujú zmenu myslenia: [Senge; 2007]

Systémové myslenie - je potrebné začať vnímať podnik ako celok, nie na jeho jednotlivé časti, ako dynamický systém. Zmeny v podniku sa majú uskutočňovať postupne, s bráním ohľadu na ich dlhodobý dopad na podnik. Malá zmena sa postupne zväčšuje. Každý pohyb, ktorý sa objaví, je posilnený a podnecuje väčší pohyb tým istým smerom.

Osobné majstrovstvo – neustále prehľbovanie a objasňovanie našich osobných vízií, rozvíjanie trpezlivosti a videnia reality objektívne. Je to proces neustáleho učenia sa, nikdy nie sme v cieľi.

Mentálne modely – sú to hlboko zakorenené predpoklady, zovšeobecnenia či dokonca názorové predstavy, ktoré ovplyvňujú to, ako si predstavujeme svet a ako sa správame. Často si nie sme vedomí vplyvu týchto predpokladov na naše správanie. Úlohou podniku je urobiť zmeny, ktoré majú za následok zmenenie mentálnych model zamestnancov.

Zdieľaná vízia – ak existuje vízia, ľudia podávajú vynikajúce výkony a učia sa, nie preto, že musia, ale preto, že chcú. Spoločné obrazy budúcnosti posilňujú skutočné zaujatie a zapojenie sa viac ako len povolenosť.

Tímové učenie – učenie sa spoločne v tíme neznamená len dobré výsledky pre tím a podnik, ale aj pre členov tímu, ktorí budú rásť rýchlejšie, než by k tomu došlo inak. Učenie sa prebieha formou dialógu, preto je potrebné odložiť všetky predpoklady a domnienky a zahájiť skutočné spoločné premýšľanie.

Týchto päť pilierov vytvára rozdiel medzi učiacou sa organizáciou a tradičným podnikom.

Tabuľka 1 Rozdiel medzi tradičným podnikom a učiacou sa organizáciou [Robbins, Coulter; 2004]

	Tradičný podnik	Učiaca sa organizácia
Prístup k zmene	Keď to funguje, nie je potrebné nič zmeniť	Ak nebudeme meniť, zahynieme
Prístup k novým nápadom	Pokiaľ to nie je náš nápad, nechceme ho	Nebudeme objavovať objavené
Kto zodpovedá za inovácie	Útvar výskumu a vývoja	Každý člen podniku
Hlavné obavy	Z chybného rozhodnutia	Z neučenia sa a neprispôsobenia sa
Konkurenčná výhoda	Výrobky a služby	Schopnosť učiť sa, znalosti a skúsenosti
Práca manažérov	Kontrola ostatných	Pomoc ostatným

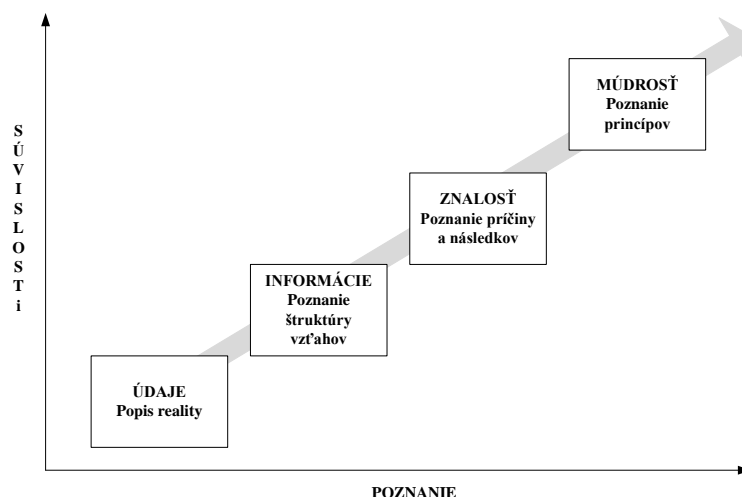
1.3 ZNALOSTI

Podľa Druckera sú znalosti a informácie dnes jediným zmysluplným zdrojom. Tradičné výrobné činitele – pôda, práca a kapitál nezmizli, ale stali sa druhoradými. Hlavnými producentmi bohatstva sú informácie a znalosti. [Hittmár; 2013]

Pre tvorbu bohatstva je dôležité rozlišovať údaje, informácie a znalosti. Väčšinou sa tieto tri prvky zobrazujú do pyramídy, pretože z údajov môžu vzniknúť informácie a z tých znalosť.

Earl rozlišuje tri úrovne znalostí: *vedu* (ktorá zahŕňa prijaté právo, teóriu a procedúry), *úsudok* (ktorý zahŕňa všeobecné pravidlá, pravdepodobnostné parametre a heuristiky) a *skúsenosť* (ktorá zahŕňa transakčné, historické a pozorovacie údaje, ktoré sú podrobené vedeckému rozboru alebo súdu a tiež môžu byť základom pre budovanie novej vedy a úsudku). Tieto úrovne znalostí môžeme prirovnať k rozdeleniu na údaje, informácie a znalosti. Najnižšia úroveň (veda) predstavuje údaje. Stredná úroveň (úsudok) predstavuje informácie a najvyššia úroveň (skúsenosť) predstavuje samotné znalosti. [Prusak; 2007]

K údajom, informáciám a znalostiam môžeme pridať múdrosť. Každý z týchto prvkov má inú úroveň súvislosti a poznania.



Obrázok 9. Vzťahy medzi údajmi, informáciami, znalosťou a múdrosťou [Burns, Stalker; 1961]

Údaj

Údaje sú tvar množného čísla latinského slova datum. Dajú sa teda vyložiť ako niečo dané. [Truneček; 2004] Sú to určité obrazy vlastností sledovaných objektov, a to bez ohľadu na ich hlbší význam a iné súvislosti. Majú objektívny charakter a existujú nezávisle od ľudského vedomia. Ich hodnota je vyjadrená iba nákladmi na získanie a spracovanie. [Hittmár; 2006] Jednoducho povedaná, dáta sú všetko, čo môžeme monitorovať zmyslami, to znamená cítiť, chutnať, vidieť a počuť. [Mládková; 2004]

Informácia

Informácie sú dáta, ktorým ich užívateľ priradzuje dôležitosť a význam. [Mládková; 2011] Majú viac subjektívny charakter a sú už závislé od vedomia človeka. Bývajú nedostatočne štruktúrované a nie je ich možné spracovať „tvrdými“ technológiami. Ich hodnota je vyjadrená jednak obstarávacími nákladmi a jednak hodnotou, ktorú im priradí príjemca.

Informácia vyjadruje funkčné zameranie oznámenia pre potreby riadenia lepšie ako údaj. Údaje nemusia na rozdiel od informácií znižovať neurčitosť, a to je v prípadoch keď príjemcovi neprinášajú nič nové, keď sú dodávané napr. na nesprávne miesto alebo v nesprávnom čase a pod.

Informácia v riadení znamená také oznámenie, ktoré:

- je v určitom vzťahu k systému riadenia, je informačným zdrojom pre niektorý z prvkov systému riadenia,
- pre príjemcu znamená zmenšenie jeho neistoty alebo neurčitosti alebo iným spôsobom ovplyvňuje jeho správanie v niektorej časti riadenia. [Hittmár; 2006]

Znalosť

Znalosť je meniaci sa systém zahrňujúci interakciu medzi skúsenosťami, schopnosťami, faktami, vzťahmi, hodnotami, myšlienkovými procesmi a významom. [Mládková; 2004] Znalosť je absolútne neštruktúrovaná - vzniká a je užívaná v mysli človeka. Nemožno ju spracovať prostriedkami informačno-komunikačných technológií a je závislá od uvedomelej práce s nositeľom, t. j. človeka. Znalosti nie len popisujú stav určitej reality (na rozdiel od údajov a informácií), ale tiež popisujú príčiny a spôsob ako na tento stav reagovať. [Hittmár; 2006] Je to činnosť, čin, akcia. Informácia je symbolický popis akcie. Rozdiel medzi informáciami a znalosťami je teda základný a významný. Informácie sú iba vstupom do znalostného procesu

koordinácie činností. Dosiachnutie vytýčeného cieľu je jediným dôkazom použiteľnosti znalostí. [http: 9]

Múdrosť

Múdrosť je schopnosť človeka presne zhodnocovať znalosti a následne ich aplikovať v reálnom živote. Údaje, informácie a čiastočne aj znalosti sa týkajú toho čo už je známe a vzťahujú sa k minulosti. Múdrosť vychádza z minulosti aj súčasnosti, ale týka sa tiež budúcnosti. [Hittmár; 2006]

Rozdiel medzi údajmi, informáciami, znalosťami a múdrosťou sa dá vysvetliť na jednoduchom príklade pečenie chleba.

Tabuľka 2. Taxonómia znalostí [http: 9]

	Analógia	Účel	Metafora
Údaje	Elementy: H ₂ O, kvasné baktérie, molekuly škrobu	Orientácia, hľadanie	Nevie sa nič moc
Informácie	Ingrediencie: múka, voda, cukor, korenie, recept a postup	Výkonnosť	Vie sa čo a ako
Znalosti	Koordinácia procesu pečenia chleba – výsledok, výrobok	Efektívnosť (účinnosť)	Vie sa
Múdrosť	Prečo chleba? Prečo takto?	Vysvetliteľnosť	Vie sa prečo

1.3.1 Súčasné pojmie znalostí

Pre pochopenie znalostí, a neskôr pre ich riadenie, si treba uvedomiť ich dvojakú podstatu. Majú subjektívne aj objektívne časti alebo súhlasnú a nesúhlasnú dimenziu. Objektívne prvky znalostí ovplyvňujú procesy, zatiaľ čo subjektívne prvky znalostí ovplyvňujú inovácie. [Schwartz; 2006]

Na znalosti sa autori pozerajú rôzne. Napríklad Woolf tvrdí, že znalosť je organizovaná informácia využiteľná k riešeniu problému. S týmto názorom súhlasí aj Turban, podľa ktorého je znalosť informácia, ktorá je organizovaná a analyzovaná, aby sa stala zrozumiteľnou a použiteľnou k riešeniu problémov alebo k rozhodovaniu.

Wiig tvrdí, že znalosť obsahuje pravdy a presvedčenia, perspektívy a koncepty, úsudky a očakávania, metodológiu a know-how. [Bureš; 2007]

Podľa Nonaka znalosti nie sú statickou substanciou alebo vecou, ale stále sa meniaci proces integrácie na stále sa rozširujúcim poly vzťahov. Pre pochopenie znalostí treba skúmať proces ľudskej interakcie a zmeny.

Znalosti ako manažérsky zdroj sa práve svojou podstatou líšia od iných fyzických zdrojov. Nestrácajú hodnotu keď sú používané viacerými ľuďmi. Presahujú priestor a čas a môžu byť prenesené na ďalšiu generáciu prostredníctvom tradície, takže sú nekonečným zdrojom. Môžu byť produkované a spotrebované naraz, tvorenie znalostí a ich spotreba sú prepojené a nerozlučné, ich hodnota sa rodí tvorením nových a kombináciou existujúcich znalostí. [Nonaka, Toyama, Hirata; 2008]

Podľa Wiiga znalosti majú oproti ostatným podnikovým zdrojom špecifické vlastnosti:

- znalosti sú nehmotné a ťažko merateľné,
- znalosti sú pomimutélné, preto môžu „zmiznúť cez noc“,
- znalosti sú väčšinu času súčasťou určitých agentov s vôľou,
- znalosti nie sú v procesoch spotrebované, naopak niekedy používaním rastú,
- znalosti majú veľmi široký dopad na podnik,
- znalosti nemôžu byť kúpené na trhu či burze,
- znalosti nie sú konkurenčné, môžu byť používané rôznymi procesmi v rovnakú dobu. [Bureš; 2007]

Existuje niekoľko rozdelení znalostí. Základné rozdelenie znalostí na explicitné, implicitné a tacitné je popísané v nasledujúcich podkapitolách. Iný pohľad je rozdelenia znalostí na schopnosť (zručnosť, um), znalosť (uznaná schopnosť) a odbornosť (expertíza). Tieto typy sa v angličtine uvádzajú pod názvom skill, knowledge a expertise.

Schopnosť – ako každá iná znalosť, je to účelová koordinácia akcie. Pravidlá tejto koordinácie sú však vnútorné, seabeklarované a seabhodnotiace. Viem písať, čítať a viesť podnik, pretože moja koordinácia vyhovuje mojím vlastným pravidlám hodnotenia kvality. Schopnosť môže byť aj vysokej kvality, hlavne ak je subjekt (nositeľ) náročný a seabkritický. Vedieť, byť zručný v dosahovaní osobných výsledkov však nestačí: spoločenské a inštitucionálne zhodnotenie je nutné. Preto nie sú vo väčšine vyvinutých kultúr uznávaní samoukovia a šamani.

Znalosť - znalosť v pravom slova zmysle, je založená na vyhovení vonkajším pravidlám koordinácie akcie a výsledkov. Spoločnosť, inštitúcie, remeslo a profesia potvrdzujú a osvedčujú skutočnú znalosť, nie iba schopnosť. Profesionál sa vie podriadiť pravidlám a kritériám svojej profesie, laik a samouk nie. Schopnosť prerastá v znalosť iba v kontexte spoločenského „oprávnenia“. Podriadenie sa pravidlám nie je nedostatkom, ale znakom profesionality.

Erudícia – odbornosť a expertíza sú najvyššou formou znalostí. Profesionál, ktorý zvládne pravidlá koordinácie akcie tak, že získa schopnosť a oprávnenie tieto pravidlá ovplyvňovať a meniť, dosiahol odborné znalosti. Iba na tejto úrovni sú znalosti schopné „učiť“ (v zmysle meniť) systém pravidiel a kritérií určujúcich kvalitu procesu a výsledku. Expert určuje, mení a vymedzuje pravidlá svojej odbornosti. [http: 9]

Významnou vlastnosťou znalostí, v porovnaní s ostatnými hmotnými zdrojmi, je že sa tvoria ľudskou interakciou. Znalosti nie sú sebestačnou substanciou, ktorá čaká na objavenie a zhromaždenie. Znalosti sú tvorené ľuďmi a ich interakciou s ostatnými a s prostredím. Preto je pre pochopenie znalostí dôležité pochopiť najskôr ľudské bytosti a interaktívne procesy, v ktorých sú znalosti tvorené. Z tohto procesu tvorenia znalostí vyplývajú aj vlastnosti znalostí. Znalosti sú subjektívne, tvorené praxou, procesne relatívne a estetické. [Zelený, 2009]

Znalosti sú subjektívne, pretože ľudia, ktorí ich vytvorili, majú rôzne pohľady na svet, a práve tento rozdielny pohľad na svet je nevyhnutný pre tvorbu znalostí. Znalosti sa stávajú znalosťami v procese ľudskej interpretácie informácií. Inými slovami znalosť vyžaduje hodnotový súd, aby sa stala znalosťou. Znalosť je prvý a najdôležitejší pohľad na to, kto sme ako jednotlivci, ako reagujeme na realitu. Inými slovami znalosť je náš postoj k našej existencii ako jednotlivca.

Skôr ako substanciu by sme mohli pochopiť znalosť ako proces, vytvorený a používaný vo vzťahu so znalosťami ľudí, ktorí existujú vo vzťahu s ostatnými. Znalosti sa objavujú zo skúseností, ktoré sú subjektívnym procesom cítenia a pochopenia podstaty sveta. Keď robíme rozhodnutie využívame, priamo alebo nepriamo, všetky svoje minulé skúsenosti. Znalosti ovplyvnené minulými skúsenosťami sa využívajú a vznikajú v určitom priestore a čase a sú na nich závislé. Preto pri preberaní znalostí musíme túto závislosť na procese brať do úvahy.

Znalosti sa objavujú zo série hodnotových súdov. Tento súd závisí od toho ako vnímame pravdu, dobro a krásu. Inými slovami závisí od nášho estetického zmyslu. Estetické znalosti ponúkajú nový pohľad a uvedomenie si, že nie je možné ich umiestniť do slov, ale napriek tomu nám umožňujú pozeráť sa novým spôsobom.

Pretože sú znalosti subjektívne, procesne relatívne a estetické, môžu byť tvorené iba v skutočnej praxi. Znalosti sú tvorené v praxi jedincami a ich hodnotovými súdmi podľa toho, v akej sú situácii a kontexte, a v závislosti na interakcii s prostredím, ktoré ich obklopuje.

1.3.2 Tacitné a explicitné znalosti

Tacitné a explicitné znalosti nemôžu existovať samostatne. Môžeme sa na ne pozeráť ako na ľadovec, kde tacitné znalosti sú ponorená časť ľadovca a explicitné znalosti tvoria viditeľnú časť ľadovca. [Nonaka, Toyama, Hirata; 2008]

Polanyi tvrdí, že vieme viac než môžeme povedať. Podľa neho všetky znalosti sú buď tacitné alebo korenia v tacitných znalostiach. [Polanyi; 1966]

Explicitné znalosti

Explicitné znalosti môžu byť zachytené slovami a číslami a môžu byť šírené formou dát, vedeckých formulácií, špecifikácie, manuálov a iných. Tento typ znalostí môže byť ľahko prenesený medzi jednotlivcami. [Nonaka, Konno; 1998]

Mnoho autorov o explicitných znalostiach hovorí ako o informáciách. Tento názor zastáva aj profesor Zelený, ktorý aj pri tvorbe znalostí, prostredníctvom SECI modelu, hovorí o konverzii z informácií na znalosti a naopak. [http: 9]

O explicitných znalostiach platí:

- dajú sa vyjadriť formálnym a systematickým jazykom (t. j. dajú sa vysloviť, nakresliť, zapísať či inak znázorniť),
- môžu byť formalizované napríklad pomocou formulácií, špecifikácií či manuálov,
- dajú sa skladovať a prenášať,
- dajú sa vyjadriť pomocou dát,
- s určitým zjednodušením sa dá povedať, že explicitná znalosť je informácia. [Mládková; 2004]

Tacitné znalosti

Podľa Trunečka sú tacitné znalosti vytvorené z interakcie explicitných znalostí a skúseností, zručností, intuície, predstáv a mentálnych modelov. Tento typ znalostí má subjektívny charakter a je viazaný na osobnosť človeka a veľmi ťažké ho je vyjadriť a prenášať. Človek, ktorý je ich nositeľom, o ich existencii ani nemusí vedieť. [Truneček; 2004]

Nonako a Konno definujú tacitné znalosti podobne. Podľa nich sú tacitné znalosti vysoko osobné a ťažko formalizovateľné, čo ich robí ťažké na komunikáciu a zdieľanie s ostatnými. Subjektívne postrehy, intúícia a tušenia patria do tejto kategórie znalostí. Tacitné znalosti sú hlboko zakorenené v správaní a skúsenostiach jednotlivcov, v ich ideáloch, hodnotách a emóciach, ktoré využívajú. [Nonako, Konno; 1998]

Tacitné znalosti nemôžu byť umiestnené v prednáškach a nemôžeme ich nájsť v databázach, učebniciach, manuáloch či interných spravodajcoch na šírenie. Iné metódy, ktoré zahŕňajú interpersonálnu interakciu a praktické skúsenosti môžu byť užitočné ako podpora zdieľania tacitných znalostí. [Haldin-Herrgard; 2000]

Tacitná znalosť vzniká a je interpretovaná v hlave jednotlivca a de facto sa nedá plne zdieľať, pretože každý človek si vytvára na základe vlastnej skúsenosti vlastné tacitné znalosti. [Mládková; 2005]

Tacitná znalosť je rozptýlená medzi pracovníkmi a je spoluvytváraná fyzickou, kultúrnou a spoločenskou dimenziou ich činnosti a činnosti podniku, pre ktorý pracujú. [Veber; 2009]

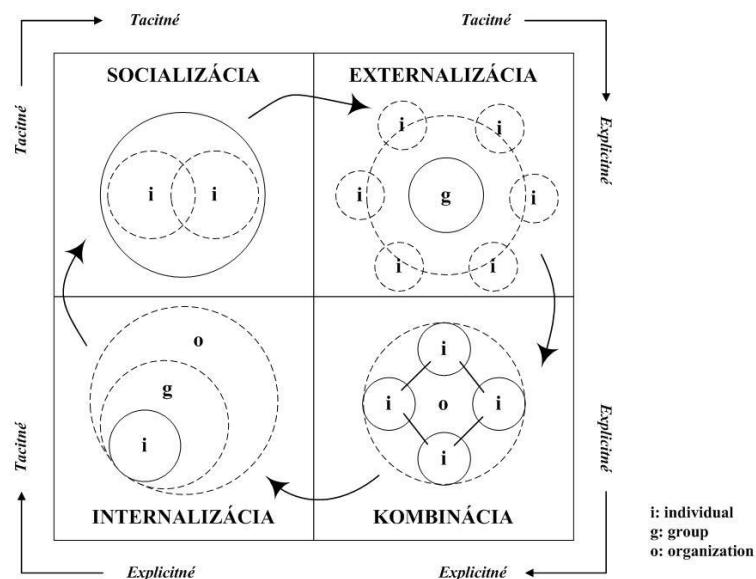
Niektorí autori pridávajú ešte **implicitné znalosti**. Sú to znalosti uchovávané v ľudskej myslí, ale v okamžiku potreby je možné ich dokumentovať, alebo previesť do explicitnej podoby. [Truneček; 2004]

1.3.3 Tvorba a šírenie znalostí

Nové znalosti sú tvorené z neustálej integrácie tacitných a explicitných znalostí. Polanyi tvrdil, že všetky znalosti sú buď tacitné, alebo korenia v tacitných znalostiach, a žiadne znalosti nie sú úplne explicitné. [Polanyi; 1966]

Pretože ich charakter je opozitný, ich vzťah je kreatívny a vytvára dynamiku a z tejto dynamiky sú tvorené nové znalosti.

Tento proces je znázornený modelom SECI autorov Nonaka a Toyama. Model pozostáva zo štyroch častí znalostnej konverzie: socializácia, externalizácia, kombinácia a internalizácia. SECI model je tvorený špirálou, kde tacitné znalosti vlastnené jednotlivcami sú externalizované, a tým transformované do explicitných znalostí. Tak môžu byť zdieľané s ostatnými, ktorí ich môžu obohatiť o svoj pohľad a tým vytvoriť novú znalosť. Tieto znalosti sú potom internalizované jednotlivcami ako nové, bohatšie, subjektívne znalosti, ktoré tvoria základ pre začatie nového cyklu tvorenia znalostí.



Obrázok 10. SECI model [Nonaka, Toyama, Hirata; 2008]

Socializácia

Socializácia zahŕňa zdieľanie tacitných znalostí medzi jednotlivcami. V tejto fáze sa z tacitných znalostí tvoria nové tacitné znalosti. Tacitné znalosti sa zdieľajú a tvoria prostredníctvom priamej skúsenosti. Ťažko sa formalizujú a sú často špecifické pre daný priestor a čas. Môžu byť zdieľané medzi jednotlivcami iba cez zdieľanie priamych skúseností, ktoré zapájajú všetkých päť zmyslov. Toto vyžaduje, aby jednotlivci trávili veľa času spolu, alebo žili v rovnakom prostredí.

Proces socializácie má niekoľko podmienok. Prvou je vnímanie reality tak, aká v skutočnosti je. Druhou je dôvera a vcítenie sa druhých a spoločné prostredie. Vďaka splneniu týchto podmienok môže prísť k samotnej transformácii tacitných znalostí.

Učňovstvo je typická metóda transferu znalostí cez socializáciu, kedy učeň pozoruje majstra a nadobúda know-how cez imitáciu a prax. [Nonaka, Toyama, Hirata; 2008] Učiť sa nedá iba absorbovaním symbolických informácií, ale hlavne príkladom, inštruktážou, praxou, opakovaním, kladením otázok a prepojaním správnych osôb v správnom čase. Skúsenosti sa nadobúdajú konaním, nie len čítaním. [http: 9]

Externalizácia

Tacitné znalosti zhromaždené vo fáze socializácie sú vyjadrené ako explicitné znalosti cez proces externalizácie. Kým socializácia podporuje tvorbu znalostí cez priame zdieľanie skúseností, počas externalizácie sa tacitné znalosti jednotlivcov stávajú explicitnými cez jazyk, obrázky, modely a iné spôsoby vyjadrovania a sú zdieľané v skupine.

V procese externalizácie sú tacitné znalosti jednotlivcov verbalizované cez dvojstranný dialóg a neskôr vymedzené a očistené. Už Platón zdôraznil dôležitosť dialógu ako procesu objasnenia zmyslu myslenia pri hľadaní nových znalostí. [Nonaka, Toyama, Hirata; 2008]

V praxi externalizácia musí byť podporená dvoma základnými faktormi. Prvým je vyjadrenie tacitných znalostí – konverzia tacitných znalostí na explicitné. Druhým je preloženie tacitných znalostí zákazníkov alebo expertov do ľahko pochopiteľnej formy. Toto vyžaduje indukzívne/deduktívne uvažovanie. [Nonaka, Konno; 1998]

Niektorí autori explicitné znalosti prirovnávajú k informáciám. V takom prípade je proces externalizácie procesom premeny znalostí na informácie, ktoré môžu byť neskôr využité pre tvorbu nových znalostí. [http: 9]

Kombinácia

Explicitné znalosti sú zbierané vo vnútri i mimo organizácie, a potom kombinované, upravované a inak spracovávané do viac komplexnej sady explicitných znalostí. Nové explicitné znalosti sú potom šírené naprieč podnikom. [Nonaka, Toyama, Hirata; 2008]

Kombinačná fáza sa skladá z troch základných procesov. Základom je *zachytenie a integrácia* nových explicitných znalostí. Tento proces znamená zhromaždenie externalizovaných znalostí z vnútra aj z vonku podniku a následne ich kombinácia. Rozšírenie explicitných znalostí je základom procesu *prenosu* tohto typu znalostí priamo prostredníctvom prezentácií a mítingov. Nové znalosti sú šírené cez členov podniku. Tretím procesom je *úprava alebo spracovanie* explicitných znalostí tak, aby sa stali jednoduchšie využiteľné (napríklad dokumenty ako plány, reporty, trhové dáta). [Nonaka, Konno; 1998]

Ak sa prikloníme k názoru, že explicitné znalosti sú vlastne informácie, kombinácia znamená prevod jedného symbolického zápisu do iného. Tiež je tu zahrnutá výmena a spracovanie informácií, ich kombinácia a sumarizácia, skladovanie a vyhľadávanie dokumentácie. Účelom kombinácie je dostať informácie do správnej podoby a pripraviť ich k efektívnemu použitiu ako vstupu do znalostného procesu. [http: 9]

Internalizácia

Explicitné znalosti sú tvorené a šírené v rámci celého podniku a prevedené do tacitných znalostí počas procesu internalizácie. Napríklad čítaním kníh sa dostávame do kontaktu s veľkým množstvom explicitných znalostí. Avšak je vzácné ak sa explicitné znalosti stanú našimi vlastnými iba čítaním o nich. Je to uvažovanie o nich alebo ich použitie v praxi, ktoré nám umožní spojiť ich

s našim vlastným kontextom a znalosťami, ktoré už vlastníme, a tým pochopiť ich základnú podstatu.

Internalizáciu môžeme pochopiť ako prax, kde znalosti sú aplikované a použité v praktických situáciách a stávajú sa základom pre novú rutinu.

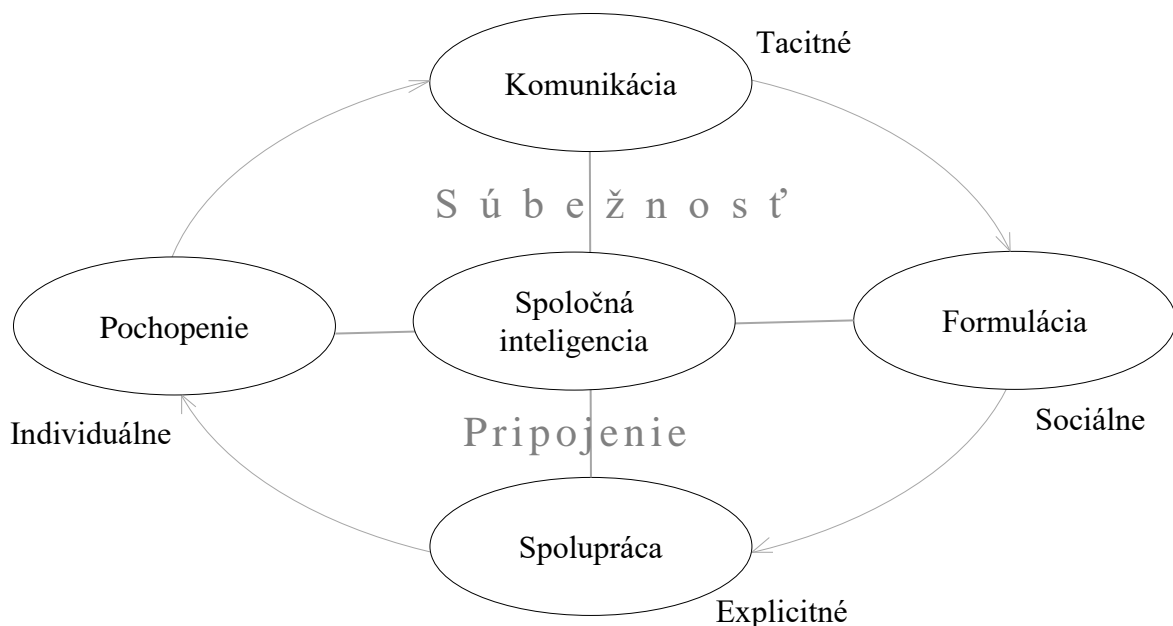
Teda, explicitné znalosti sú aktualizované cez akciu, uvažovanie a prax a tak môžu byť internalizované ako naše vlastné. [Nonaka, Toyama, Hirata; 2008]

Ak explicitné znalosti považujeme za informácie, informácie musia byť aktívne internalizované do ľudských schopností. Akciou získava informácia vlastnú hodnotu a význam, je vybavená kontextom a interpretáciou, spojená so skúsenosťou aktéra a manifestovaná v činnosti a kvalite dosiahnutých výsledkov. Inak zostáva informácia „pasívna“ a vhodná iba pre lúštitel'ov krížoviek a televíznych hier. [http: 9]

Tvorba znalostí a IT technológie

V dnešnej dobe tvorbu znalostí ovplyvňujú internet a mobilné technológie, ktorú podporujú neustále spojenie medzi informáciami a ľuďmi.

Model 7C [Oinas-Kukkonen; 2004] popisuje tvorbu znalostí s využitím webových a mobilných technológií. Predpokladom tohto modelu je internetové pripojenie všetkých účastníkov procesu tvorby znalostí. Model má rovnaké základné princípy ako SECI model.



Obrázok 11. Špirála modelu 7C [Oinas-Kukkonen; 2004]

Základom fungovania modelu 7C sú *súbežnosť* a *pripojenie*. Účastníci tvorby znalostí musia byť pripojení na internet. Vďaka technologickému pokroku už participácia účastníkov simultánne nie je nevyhnutná. Napríklad pri komunikácii prostredníctvom emailu sa dajú informácie/znalosti tvoriť a zdieľať, aj keď nie sú účastníci pripojení v rovnakom okamihu.

Pochopenie (Comprehension) – proces interakcie s externým prostredím, kedy sa prostredníctvom neustáleho identifikovania problémov, potrieb a možností stávajú z explicitných znalostí tacitné. [Oinas-Kukkonen; 2004] Proces je podobný ako v SECI modeli internalizácia. V túto fázu môžu podporiť on-line virtuálne tutoriály, ktoré pomáhajú ľuďom lepšie si osvojiť pracovné postupy. [Vaccaro; 2008]

Komunikácia (Communication) – proces zdieľania skúseností medzi ľuďmi, čím sa tvoria tacitné znalosti vo forme mentálnych modelov a technických zručností. Základom tohto procesu je dialóg. [Oinas-Kukkonen; 2004] Tento proces môže byť podporený napríklad elektronickými dokumentami alebo obrázkami.

Formulácia (Conceptualization) – proces artikulácie tacitných znalostí do explicitnej formy. [Oinas-Kukkonen; 2004] Pri tomto procese je dôležité „byť na jednej vlne“. Iba pri používaní rovnakého základu komunikácie (spoločný jazyk, odborné výrazy,...) je možné tvoriť znalosti. [Clark, Brennan; 1991] Vďaka technologickému pokroku formulácia nemusí prebiehať „face-to-face“, ale aj prostredníctvom emailu, telefónu, skypu či iných komunikačných technológií.

Spolupráca (Collaboration) – pravá tímová spolupráca prostredníctvom formulácie v pracovných tímoch a iných podnikových procesoch. Je to teda aplikácia znalostí v každodennej práci. [Alavi, Leidner; 2001] V tomto procese tiež môže dostať šancu „learning by doing“ (*pochopenie*) napríklad prostredníctvom sledovania spolupráce ostatných členov tímu. Týmto sa uzatvára špirála procesu a tvoria sa znova a znova nové znalosti.

Kolektívna inteligencia (Collective intelligence) – keď sa špirála procesu tvorby znalostí opakuje, vytvára dáta, informácie a znalosti, ktoré sú relevantné pre podnik. Tieto sú nazývané podniková pamäť alebo kolektívna inteligencia. [Oinas-Kukkonen; 2004]

SECI model a model 7C majú rovnaké časti, akurát model 7C je obohatený o *Pripojenie* a *Súbežnosť*, ktoré umožňujú tvorbu znalostí prostredníctvom IT technológií.

Tabuľka 3 Porovnanie modelov SECI a 7C [Räisänen, 2010]

SECI model	Nonaka a Takeuchi	7C model
Socializácia	Zdieľanie tacitných znalostí	Komunikácia
Externalizácia	Koncept tvorenia	Formulácia
Kombinácia		
-	Overenie konceptu	-
-	Budovanie archetypov	Spolupráca
Internallizácia	-	Pochopenie
-	„Cross-level“ znalosti	Kolektívna inteligencia

Stupeň šírenia znalostí

Pri šírení znalostí treba brať do úvahy spôsob získavania znalostí a to na základe schopností, zručností a skúseností. Podľa Huysmana a Witta, praktická skúsenosť, najmä dlhodobá, by mala zaručiť úspešné šírenie znalostí. [Huysman, Witt, 2002] Naopak Nonaka tvrdí, že ak získame od zamestnanca skúsenosť na základe empatie, získame len samotnú skúsenosť, musí byť pochopený aj základ a zmysel skúsenosti. [Nonaka, Toyama, Hirata; 2008]. Pre pochopenie šírenia znalostí je potrebné vysvetliť pojmy: schopnosť, zručnosť a skúsenosť.

Schopnosť:

- súhrn možností pre výkon, napr. schopnosť mať sex, schopnosť myslieť, schopnosť niečo vytvoriť, [Oravec, 2007]
- je posudzovaná vlastnými vnútornými pravidlami, jej kvalita závisí na náročnosti a sebakritickosti vlastníka (sebahodnotenie, sebaurčenie), [Zelený, 2009]
- tento druh znalostí je jednoducho širiteľný, pretože ľudia si uvedomujú svoje schopnosti (rozdiel je iba v pocitoch).

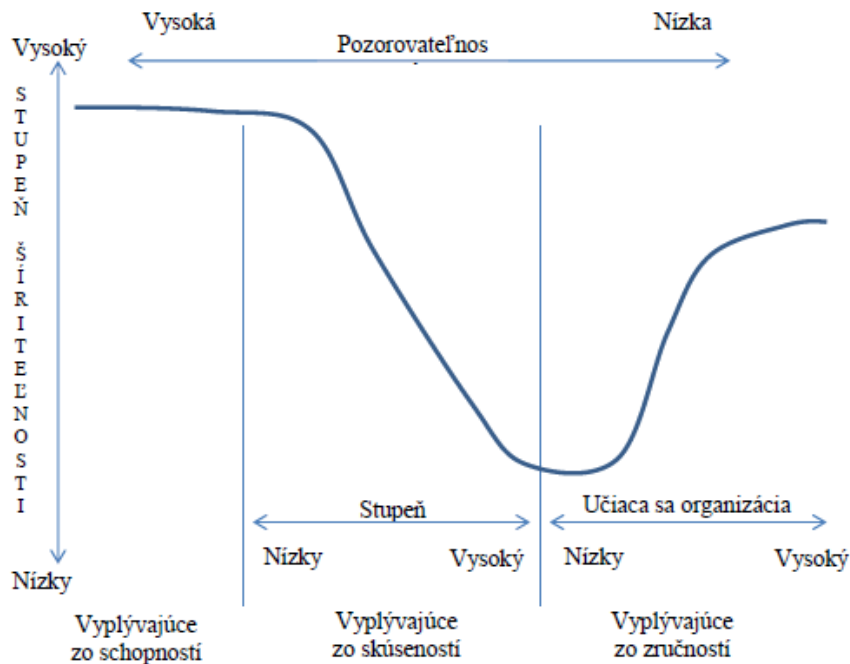
Skúsenosť:

- súbor znalostí, ktoré sa vytvorili na základe skúseností, [Oravec, 2007]
- skúsenosť by mala byť ohodnotená spoločnosťou, inštitúciou, externým prostredím,... [Zelený, 2009]
- pre efektívnu prácu sú potrebné skúsenosti, ktoré je možné získať len v pracovnej situácii, [Sedlák, 1996]
- šírenie znalostí vytvorených skúsenosťou je zložitejšie – „ak zdieľame s dieťaťom našu znalosť, že zapnutá platnička na šporáku je horúca, prečo sa aj tak chytí platničky?“

Zručnosť:

- znalosti, ktoré si človek uvedomuje, ale len veľmi ťažko dokáže vysvetliť ako ich získal,
- zručnosť môže byť získaná pozorným štúdiom, alebo je to šikovnosť urobiť niečo veľmi dobre, [Oravec, 2007]
- najvyšší stupeň znalostí, ich nositelia sú expertmi a ich názory – šírené znalosti – sú všeobecne uznávané. [Zelený, 2009]

Rozdiel medzi zručnosťou a schopnosťou je vyjadrený takto: „Potrebujeme dva roky, aby sme sa naučili rozprávať, ale potrebujeme šesťdesiat rokov, aby sme sa naučili mlčať. [Peltová, 2001]



Obrázok 12. Stupeň širiteľnosti znalostí

Najľahšie sa šíria znalosti získané zo schopností, pretože si ich ľudia uvedomujú. Znalosti zo skúsenosti môžu byť širiteľné na veľmi vysokom, alebo na veľmi nízkom stupni. Znalosti, ktoré sú širiteľné na vyššom stupni sú stále celkom dobre pozorovateľné. Toto je spôsobené nízkym stupňom opakovateľnosti. Na druhej strane sú znalosti, ktoré sú širiteľné na nízkom stupni a pozorovateľnosť je čiastočne obmedzená. Opakovateľnosť spôsobuje, že znalosti vyplývajúce zo skúseností sa stávajú zručnosťami. Práca so znalosťami je zmenená a širiteľnosť môže byť na určitú dobu obmedzená a vlastníci takejto znalosti si nemusí byť vedomý takehoto obmedzenia. Pre potvrdenie tvrdenia o čiastočnej pozorovateľnosti a obmedzení širiteľnosti znalostí zo skúseností možno použiť nasledovný príklad od Arielyho. Sestričky, ktoré uchytia obväz a strhnú ho tak rýchlo ako sa len dá, vytvárajú relatívne krátku dávku bolesti. Sestričky vedia, že to spôsobuje bolesť. Je ich skúsenosť s pacientom a je celkom dobre pozorovateľná. Ale, v tejto skúsenosti nie je zahrnutý subjektívny aspekt sestričky. Bolesť pacienta môže spôsobiť psychologickú traumu a mentálne zranenie pre sestričky a práve preto sa chcú vyhnúť týmto pocitom. [Ariely, 2008]

Subjektívna znalosť sestričiek vyplývajúca zo skúsenosti môže byť širiteľná medzi ostatné kolegyne, ale pozorovaním nezískajú celkové pocity sestričiek. Dokonca (spôsobené opakovateľnosťou), tieto pocity sa môžu stratiť a sestričky získajú znalosť vyplývajúcu zo zručnosti. Sestričky zabudnú, prečo strhávali obvazy tak rýchlo ako to je len možné. Práca sa stane automatická.

1.3.4 Znalostné prostredie – koncept BA [Nonaka, Konno, 1998]

Znalosti sú závislé na kontexte, pretože sú tvorené v akcii, v určitom čase a priestore. Teda, proces tvorenia znalostí je zasadený v kontexte špecifického času, priestoru a vzťahov s inými. Znalosti nie sú tvorené vo vákuu, ale potrebujú miesto alebo kontext, ktorý umožní interpretáciu znalostí do významu a umožní im stať sa znalosťami. [Nonaka, Toyama, Hirata; 2008] Prostredie, v ktorom môžu byť znalosti tvorené a šírené sa nazýva „*ba*“.

Ba je miesto, ktoré slúži ako základ pre tvorbu znalostí. Znalosti sú uložené v *ba*, odkiaľ môžu byť nadobudnuté cez vlastné skúsenosti alebo cez uvažovanie nad skúsenosťami iných. Ak sú znalosti oddelené od *ba*, zmenia sa na informácie, ktoré môžu byť komunikované nezávisle od *ba*. Informácie sa nachádzajú v médiách a sieťach, ktoré sú hmotné. Znalosti sa nachádzajú v *ba*, ktoré je nehmotné.

Koncept *ba* zjednocuje fyzické miesto, virtuálne miesto a mentálne miesto. *Ba* je svet, kde indivíduá sa sami realizujú ako súčasť prostredia, na ktorom je ich život závislý. Existuje mnoho úrovní *ba*, ktoré spojením vytvoria lepšie *ba* – *basho*.

Pre jednotlivcov je *ba* tím. Pre tím je *ba* podnik. Pre podnik je *ba* trhové prostredie. *Ba* je nevyhnutné pre proces tvorby znalostí a tento proces je zosilnený, keď sa všetky tieto *ba* spoja do formy *basho*.

Ba je koncipovaný ako rámec (tvorený mimo hraníc priestoru a času), v ktorom sú znalosti aktivované ako zdroj pre tvorenie. Využívanie znalostí sa odlišuje od využívania hmotných zdrojov. Pri používaní hmotných zdrojov je nevyhnutné ich efektívne rozmiestniť cez funkcie a ciele podniku. Znalosti sú však nehmotné, neobmedzené, dynamické, a ak nie sú použité v špecifickom čase a priestore strácajú hodnotu.

Ba je platforma pre „koncentráciu zdrojov“ organizačného znalostného aktíva a intelektuálnych kapacít. Existujú štyri typy *ba*, ktoré korešpondujú so štyrmi procesmi tvorby znalostí - *seci* model.

Origination ba je svet kde jednotlivci zdieľajú pocity, emócie, skúsenosti a mentálne modely. Je to základné *ba*, kde začína proces tvorby znalostí (socializácia). V podniku je s týmto *ba* úzko spojená znalostná vízia a kultúra.

Interacting ba je viac vedome zostavené ako *originating ba*. Toto *ba* predstavuje tím. Výber ľudí so špecifickým mixom znalostí a schopností do projektových tímov či pracovných skupín je veľmi dôležité. Dôležitú úlohu zohráva dialóg, používanie metafor, ktoré sú nevyhnuté pre konverziu tacitných znalostí do explicitných (externalizácia).

Cyber ba je miesto interakcie vo virtuálnom svete, namiesto reálneho času a priestoru a reprezentuje ho kombinácia. Kombinácia explicitných znalostí je podporená spoločným prostredím využívajúcim informačné technológie.

Exercising ba podporuje internalizáciu, uľahčuje konverziu explicitných znalostí na tacitné znalosti.

1.4 ZNALOSTNÝ MANAŽMENT

Podľa Quintasa znalostný manažment je objavovanie, rozvíjanie, využívanie, poskytovanie a absorbovanie znalostí z vnútra a z okolia podniku prostredníctvom vhodných manažérskych procesov tak, aby vyhovovali súčasným a budúcim potrebám. [http: 10]

Podľa Davenporta znalostný manažment je riadenie podnikových znalostí prostredníctvom systematického a organizovaného procesu na získavanie, organizovanie, udržiavanie, používanie, zdieľanie a obnovovanie tacitných ako aj explicitných znalostí na zvyšovanie podnikovej výkonnosti a tvorenie hodnoty. [http: 10]

Gupta tvrdí, že znalostný manažment je proces, ktorý pomáha podniku nájsť, triediť, organizovať, šíriť a prenášať dôležité informácie a skúsenosti nevyhnutné pre aktivity podniku. [http: 10]

Znalostný manažment podľa Holma znamená dať správne informácie správnym ľuďom v správnom čase, pomáhať ľuďom tvoriť a zdieľať znalosti. [http: 10]

Znalostný manažment nie je len vytváranie nejakej encyklopédie, ktorá zahŕňa všetko čo kto kedy vedel. Pri manažmente znalostí ide skôr o sledovanie tých, ktorí vedú a rozvíjať takú firemnú kultúru a technológie, ktoré ich prinúti hovoriť. [Collinson, Parcell; 2005]

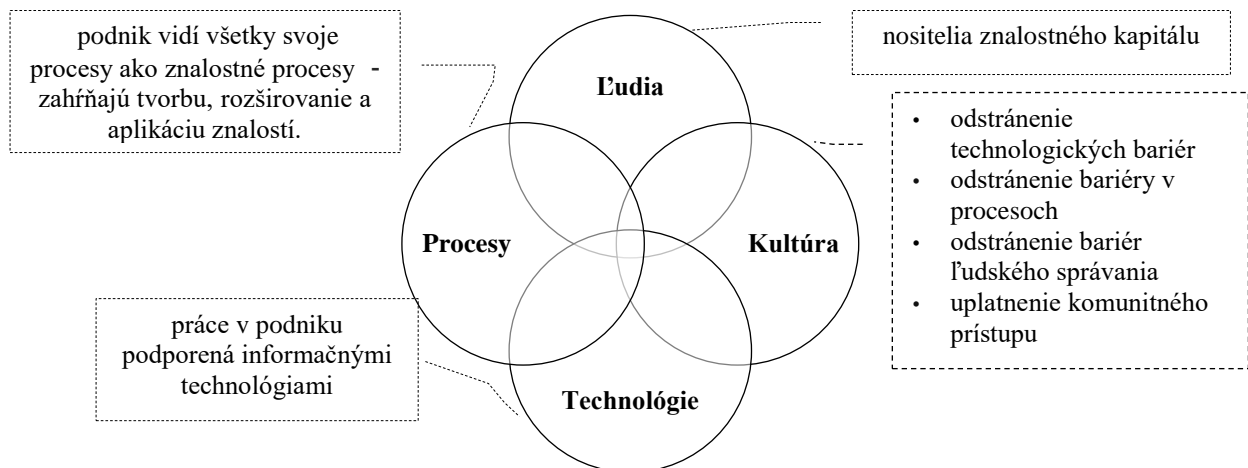
Podľa Vebera manažment znalostí je časť manažmentu zameraná na využitie znalostí k zefektívneniu činnosti podniku. Cieľom je zaistiť, aby ľudia mali v správnu chvíľu k dispozícii správne znalosti. [Veber; 2009]

Znalostný manažment sa týka prístupu k skúsenostiach, znalostiam a expertízam, ktoré vytvárajú nové schopnosti, umožňujú zvyšovať výkon, podporujú inovácie a zvyšujú hodnotu pre zákazníka. [Beckmann; 1999]

Znalostný manažment je dosahovanie podnikových cieľov vďaka strategicky riadenej motivácií a vytvoreniu priestoru pre zamestnancov, aby mohli rozvíjať, zvyšovať a používať ich schopnosť interpretovať dáta a informácie. [Beijerse; 1999] Informácie sa kombinujú so skúsenosťou, kontextom, interpretáciou a reflexiou. [Davenport, Long, Beers; 1999]

Úlohou znalostného manažmentu je transformovať proces individuálneho učenia na organizačné učenie. [Stonehouse, Pembert; 1999] V tomto procese sú tacitné znalosti vyplavené na povrch a pretransformované do použiteľnej podoby, v ktorej sú ľahšie dostupné a je podporené ich kontinuálne tvorenie. [Birkett; 1995]

Znalostný manažment tvoria ľudia, podnikové procesy a technológie, ktoré podnik využíva. Tieto prvky sú spojené podnikovou kultúrou – formálnou aj neformálnou.



Obrázok 13. Prvky znalostného manažmentu [Upravené podľa: Collinson, Parcell; 2005]

Prvky znalostného manažmentu sú ovplyvnené fungovaním podniku. Faktory ovplyvňujúce znalostný manažment sú znázornené na nasledujúcom obrázku.



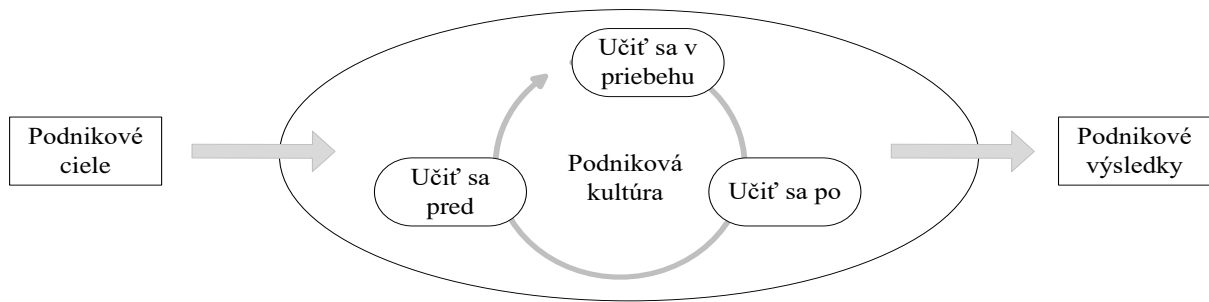
Obrázok 14. Faktory ovplyvňujúce znalostný manažment [Holsapple, Joshi; 1999]

Z hľadiska funkcie môže znalostný manažment prepojovať oblasti učenia a rozvoja podniku, riadenie ľudských zdrojov a informačné systémy. Pre efektívne fungovanie znalostného manažmentu je dôležité zosúladiť jeho prvky do jedného celku. Preto je potrebné vytvoriť:

- spoľahlivú spoločnú technologickú infraštruktúru, ktorá umožní zdieľanie znalostí,
- spojenie ľudí, ktorí majú znalosť a sú ochotní ju zdieľať, pýtať sa a počúvať,
- zavedenie procesov pre zjednodušenie zdieľania, overovania a extrahovania znalostí.

[Collinson, Parcell; 2005]

K prvkom znalostného manažmentu treba pridať aj znalostnú kultúru, pretože iba v prostredí otvorenej komunikácie a dôvery sa môžu tvoriť a šíriť znalosti.



Obrázok 15. Holistický model znalostného manažmentu [Upravené podľa: Collinson, Parcell; 2005]

Celok znamená viac ako len súčet častí, preto je veľmi dôležité sa na znalostný manažment pozeráť ako na celok a uplatňovať všetky jeho prvky. Vďaka tomuto prístupu sa z podnikových cieľov stanú podnikové výsledky.

Učenie sa pred znamená zistiť či už daný problém niekto v podniku, alebo mimo podniku, riešil. Treba získať všetky dostupné znalosti k danému problému.

Učenie sa v priebehu znamená získavanie znalostí v priebehu vykonávania nejakej činnosti. Môže mať podobu poučenia sa z vlastných skúseností, kedy v priebehu aktivity hodnotíme vykonané kroky. Druhou podobou je učenie sa od iných, teda využitie znalostí ostatných, ktorí v tom istom čase riešia rovnaký alebo podobný problém.

Učenie sa po znamená zhodnotiť čo sa pri riešení problému podarilo, alebo naopak nepodarilo.

Pri uplatňovaní tohto modelu je nutné dbať na zachytenie znalostí. Ide o uloženie znalostí, ktoré môžu byť neskôr opäť efektívne využité, vytvorenie znalostnej bázy. Medzi jednotlivými fázami modelu (učenie sa pred, v priebehu a po) musí existovať prepojenie. Na jednej strane preto, aby sa umožnil prístup k už zachyteným znalostiam a na druhej strane, aby sa dali zachytiť novovytvorené znalosti. [Collinson, Parcell; 2005]

Na manažment znalostí sa dá pozeráť so štyroch perspektív: [Bieliková, 2008]

- vyhľadávanie, prijímanie najlepšej praxe,
- osvojenie, porozumenie a zdieľanie znalostí,
- vytváranie intelektuálneho kapitálu,
- premena znalostí na hodnotu pre zákazníka a zisk.

Prínosy manažmentu znalostí pre podnik:

- rastie inovatívna kapacita podniku; podnik lepšie využíva pracovníkov a znalosti, získava nové zručnosti, lepšie sa vytvárajú nové produkty a služby, zvyšuje sa kvalita,
- rastie reakcia-schopnosť podniku; prejavuje sa to rastom flexibility, rýchlosti a správnosti rozhodnutí, znižujú sa geografické bariéry, väčším zdieľaním tacitných znalostí a zlepšovaním organizačného učenia,
- zlepšuje sa orientácia podniku na zákazníka; podnik si lepšie zákazníkov udrží a získa. Je schopný rýchlo reagovať na zmenu požiadaviek na výrobok a jeho kvalitu,
- zlepšuje sa dodávateľská sieť; rastie efektívnosť dodávateľských reťazcov, integrácia logistiky, dodávateľsko-odberateľské vzťahy sa utužujú,
- rastie tzv. vnútorná kvalita; rastie procesná inovatívnosť, procesná efektívnosť a pracovná morálka. [Mládková, 2004]

- hladšia spolupráca zamestnancov,
- rozšírené vzdelávanie,
- zlepšená komunikácia,
- zvyšuje sa spokojnosť zamestnancov,
- vytvárajú sa nové alebo lepšie spôsoby práce,
- zvyšuje sa lojalita zamestnancov,
- zvyšujú sa právomoci zamestnancov,
- redukuje sa čas potrebný na prácu,
- rozvíjajú sa kompetencie zamestnancov,
- redukuje sa riziko,
- zvyšuje sa spokojnosť zákazníkov.[Anand, Singh; 2011]

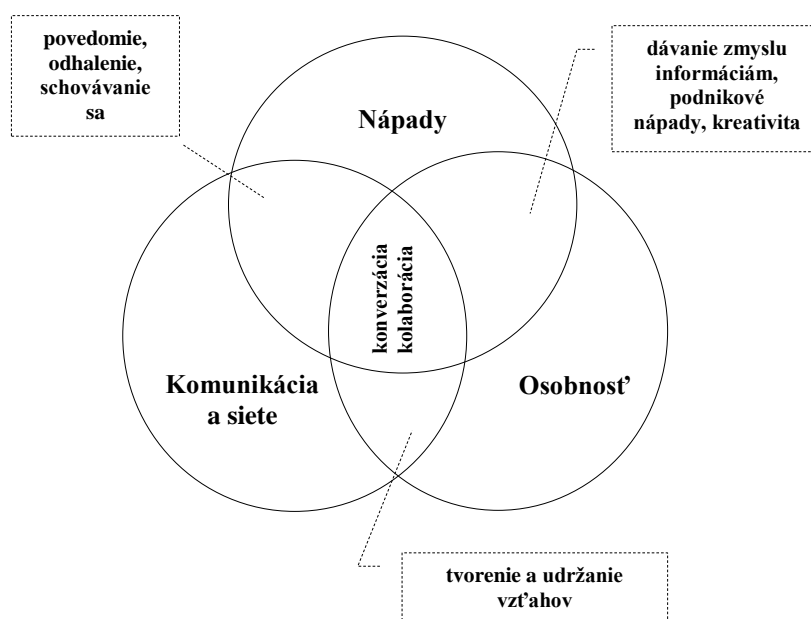
1.4.1 Osobnosť a znalostný manažment

V znalostnom prostredí môžeme zamestnancov popísať ako investorov, ktorých kapitál sú expertízy, ktoré prinášajú do podnikov. [Stewart, 1998; Davenport, 1999; Kelloway & Barling, 2000] Ako každý investor, aj oni chcú participovať na prijímaní rozhodnutí a môžu ľahko prestať investovať do podniku. „Návrat investícií“ pre nich nie je zreteľný, preto sú v investovaní opatrní. Kreativita, učenie sa a ochota pomáhať nemôžu byť kontrolované. To znamená, že znalostní pracovníci musia byť vnútorne motivovaní prinášať kvalitné výsledky. V tomto prostredí „rozkazovacie a kontrolné“ manažérske metódy nie sú vždy efektívne.

Kelloway a Barling [2000] definujú prácu so znalosťami ako uvážené správanie (systém činností, ktoré sa znalostní pracovníci rozhodnú urobiť) a riadenie práce so znalosťami. TO znamená vytvorenie podmienok, ktoré zvyšujú pravdepodobnosť, že sa rozhodneme prijať „správnu“ možnosť.

Práca so znalosťou zahŕňa tvorbu znalostí, uplatnenie znalostí, presun znalostí a získavanie znalostí. Každá z týchto aktivít musí byť dobrovoľná. Aby sa zamestnanci zapojili do práce so znalosťami musia mať schopnosť, motiváciu a príležitosť. Úlohou znalostného manažmentu je vytvorenie týchto podmienok. [Kelloway, Barling, 2000; Higgison, 2004; Cope, 2002]

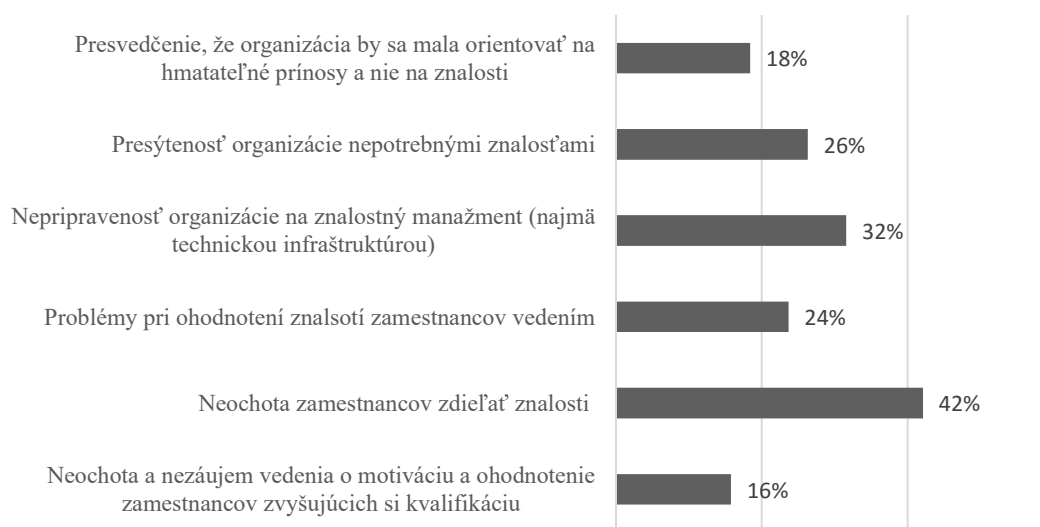
Aktivity práce so znalosťami môžu byť popísané ako interakcia indivíduí, interakcia s inými ľuďmi a s nápadmi.



Obrázok 16. Osobnosť a znalostný manažment

1.5 ZNALOSTI NA SLOVENSKU

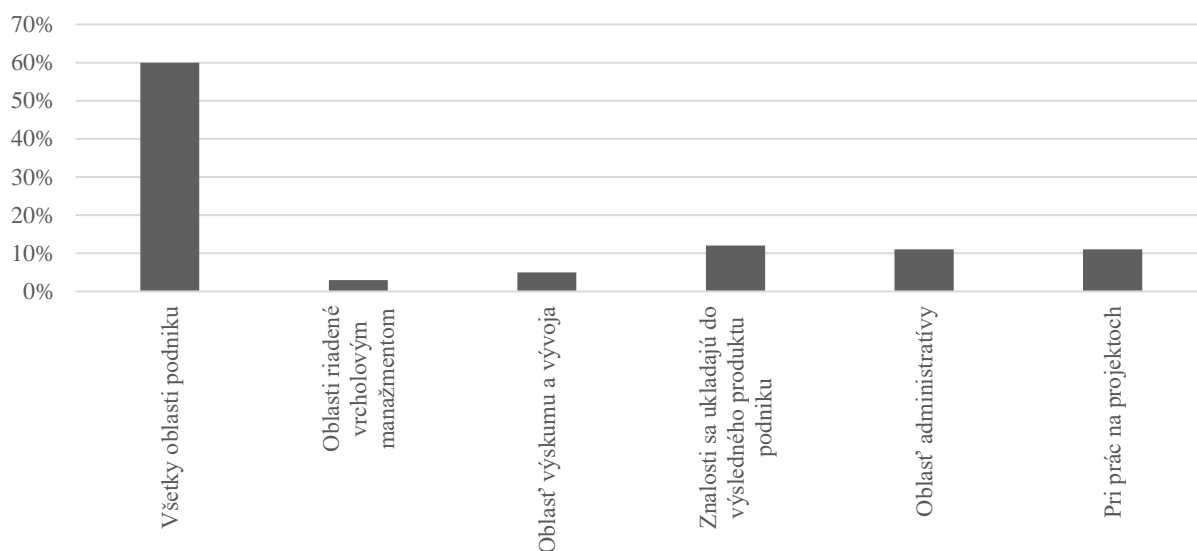
Slovenské podnikové prostredie na implementáciu znalostného manažmentu nie je úplne pripravené. Prieskumy ukazujú nasledujúce bariéry pri implementácii znalostného manažmentu.



Obrázok 17. Prekážky pri implementácii znalostného manažmentu na Slovensku [Striček, Štofková, 2013]³

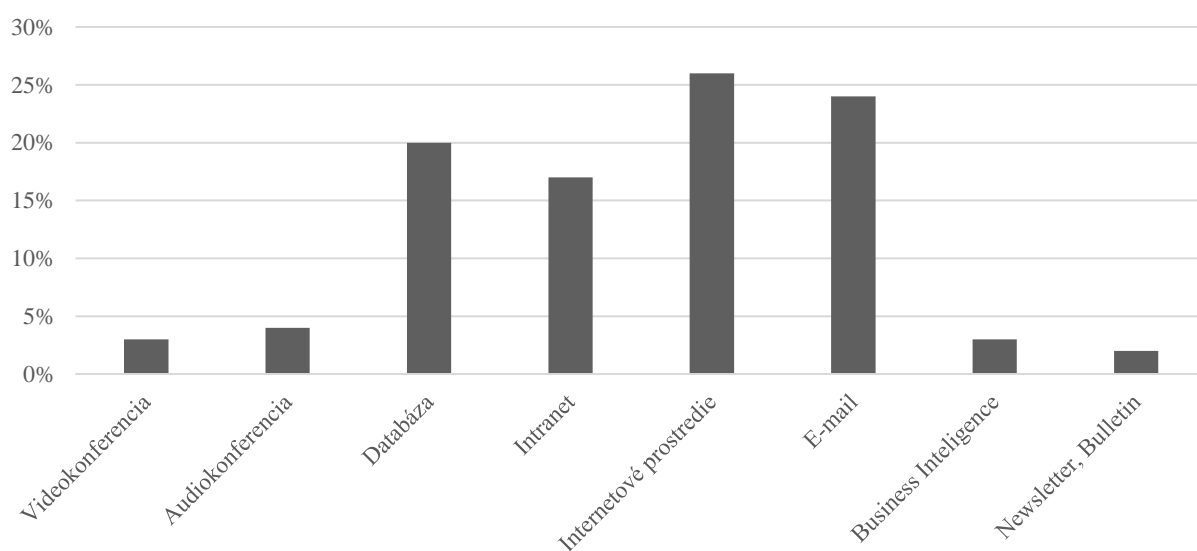
Väčšina slovenských podnikov si uvedomuje, že znalosti by mali byť súčasťou všetkých oblastí v podniku.

³ Cieľom výskumu bolo zistiť, aké je povedomie v organizáciách o využívaní znalostí, akým spôsobom ich využívajú a aké sú ich prínosy pre zvýšenie konkurencieschopnosti. Výskum bol realizovaný na vzorke vybraných organizácií z rôznych odvetví (telekomunikačné služby, poštové služby, logistické a zasielateľské služby, priemyselné, stavebné a poľnohospodárske podniky, inštitúcie verejnej správy, univerzity, organizácie z oblasti finančných a poisťovacích činností, či veľkoobchodu a maloobchodu).



Obrázok 18. Oblasť, v ktorých sa využíva práca so znalosťami v slovenských podnikoch [Štofková, 2013]

Jedným zo základných prvkov znalostného manažmentu sú technológie, ktoré pomáhajú aj podnikom na Slovensku šíriť znalosti.



Obrázok 19. Využívané technológie na šírenie znalostí [Štofková, 2013]⁴

Niektoré prieskumy na Slovenskom trhu boli zamerané na špecifickú oblasť. Tieto výskumy sa dajú brať ako východisko pre celý Slovenský trh. Je potrebné, aby neskôr boli vykonané prieskumy vo všetkých oblastiach.

Prieskum z bankového prostredia ukazuje, že podniky ako najdôležitejší zdroj na získavanie znalostí vnímajú technológie a masovo komunikačné prostriedky (internet, televízia, rozhlas,...) – 34 %. 19 % podnikov ako najdôležitejší zdroj považuje komunikáciu so zákazníkom, 12 % si myslí, že to je prieskum trhu a konkurencie, 8 % považuje za najdôležitejší zdroj stretnutia manažmentu podniku a zamestnancov. Žiadny z podnikov neuviedol ako najdôležitejší zdroj

⁴ Výskum bol zameraný na využívanie znalostného manažmentu vo vybraných podnikoch na Slovensku. Oslovených bolo 150 respondentov. Respondentmi boli rôzne podniky, pričom podmienkou bolo ich pôsobenie na slovenskom trhu.

zdieľanie nevyjadrených znalostí cez vzájomnú dôveru. Podniky tento zdroj využívajú ale nepovažujú ho za tak dôležitý. [Záhorská, 2011]⁵

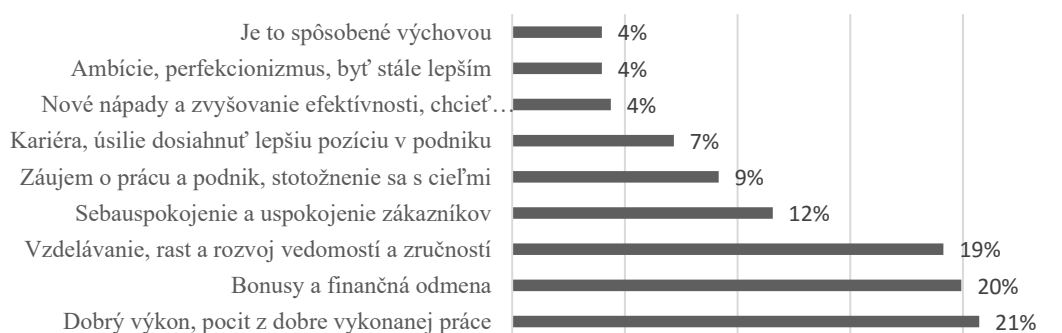
69 % podnikov uviedlo, že znalosti šíria na základe vzťahov so spolupracovníkmi. Príkazy ako dôvod šírenia znalostí vôbec neuspeli. [Záhorská, 2011]

Len 1 % podnikov umožňuje zamestnancom stáže v zahraničí ako spôsob získavania nových znalostí. [Záhorská, 2011]

Výsledky prieskumu vykonaného na Slovensku v roku 2009 môžeme zhrnúť do nasledujúcich tvrdení⁶:

- 57 % podnikov umožňuje zamestnancom prístup k vzdelávaniu a kvalifikačnému rastu,
- 14,18 % respondentov si myslí, že podniky vynakladajú dostatočné zdroje na vzdelávanie,
- 57,21 % respondentov sa domnieva, že všetci zamestnanci podniku majú rovnaké možnosti zúčastniť sa na vzdelávaní,
- 78,60 % podnikov má vzdelávanie štandardnými metódami – školenia, kurzy, semináre, workshopy,
- 50,58 % podnikov podporuje produktívne diskusie,
- 45 % podnikov nepodporuje experimentovanie ako formu vzdelávania,
- 43 % podnikov organizuje hromadné vzdelávacie akcie,
- 60 % podnikov umožňuje zamestnancom vzdelávanie sa v pracovnej dobe,
- 50 % podnikov vyžaduje povinnú účasť zamestnancov na vzdelávacích aktivitách. [Minárová; 2010]

Ďalší výskum sa zaoberal motiváciou zamestnancov pre tvorenie znalostí. Nasledujúci graf ukazuje, čo zamestnancov najviac motivuje.



Obrázok 20. Motivácia k zdieľaniu znalostí [Bízik; 2014]⁷

V prostredí Slovenských podnikov bol vykonaný prieskum o súvislosti znalostí a podnikovej kultúry, z ktorého vyplýva: [http: 16]⁸

5 Cieľom výskumu bolo zistiť úroveň aplikácie znalostného manažmentu v bankovej sfére

6 Účelom tohto výskumu bolo mapovanie existujúceho stavu práce so znalosťami v malých a stredných podnikoch na Slovensku. výskum bol vykonaný od septembra do decembra 2009

7 Výskum sa uskutočnil v roku 2012, zaoberal sa celkovou motiváciou potrebnou pre tvorbu znalostí. Výskum sa uskutočnil na vzorke 940 zamestnancov z rôznych oblastí.

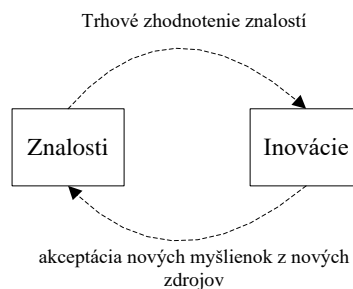
8 Výskum prebiehal v roku 2006 a zaoberal sa zistením znalostnej kultúry v slovenských podnikoch.

- 28 % respondentov úplne súhlasí s tvrdením, že výmena znalostí je súčasťou podnikovej kultúry,
- 16 % respondentov súhlasí s tvrdením, že v podnikoch existujú komunikačné kanály a väzby medzi tými, čo znalosti majú a tými, čo znalosti potrebujú.

1.6 ZNALOSTI A INOVÁCIE

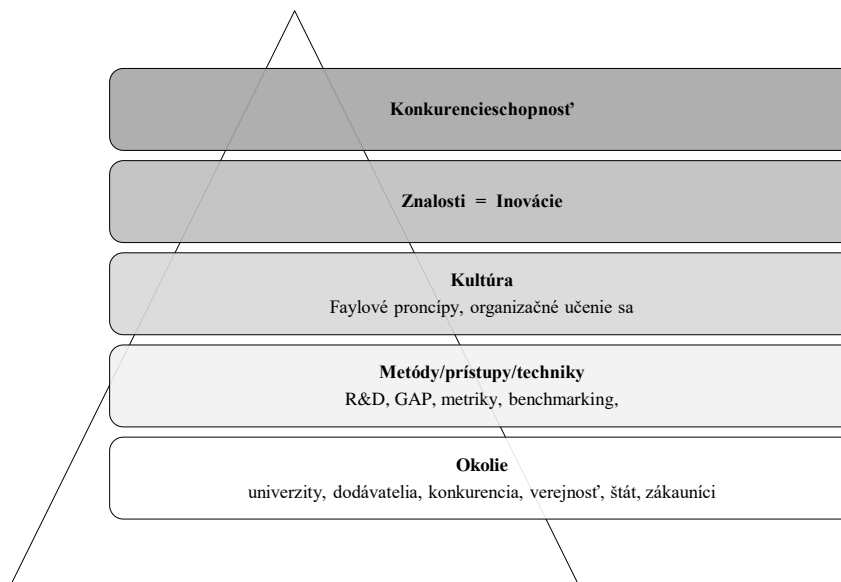
Základným cieľom znalostného manažmentu je lepšie rozhodovanie, rýchlejšia odpoveď na kľúčové problémy, zvýšenie zisku, zlepšenie produktivity, *vytváranie nových/dodatočných podnikových príležitostí*, redukovanie nákladov, zdieľanie „best practice“. [Drucker; 2007]

Výsledkom inovačného manažmentu je vytváranie nových *explicitných znalostí* o produktoch a technológiách a tiež skumulovať *tacitné znalosti*. [Kim, Mauborgne; 1999]



Obrázok 21. Vzťah medzi inováciami a znalosťami

Aby tento vzťah mohol efektívne fungovať a vytvárať konkurenčnú výhodu musia byť splnené predpoklady, ktoré je možné vidieť na obrázku 21.



Obrázok 22 Model tvorenia znalostí, inovácii a konkurencieschopnosti⁹

Základným krokom je spolupráca podniku s okolím. Tabuľka 4 ukazuje najvhodnejšie formy spolupráce. Podnik musí využiť rôzne techniky, prístupy a metódy, aby získal informácie a znalosti z okolia. Ich využívanie v podniku je podmienené vytvorením vhodnej podnikovej

⁹ R&D – výskum a vývoj

kultúry, ktorá musí podnecovať organizačné učenie sa a dôveru. Po naplnení týchto krokov podnik začína proces tvorby znalostí a inovácií, vďaka ktorému dosiahne konkurenčnú výhodu.

Tabuľka 4. Vzťah podniku s okolím

Okolie	Vzťah
Univerzity	R&D ¹⁰
	Spolupráca
Dodávatelia	Spolupráca
Konkurencia	Benchmarking, benchlearning
	Spolupráca
Verejnosť	Slučka kvality
Štát	Hodnotenie
Zákazníci	Slučka kvality
	Požiadavky kvality

1.7 FAYOLOVE PRINCÍPY RIADENIA

Základom implementácie prvkov znalostného manažmentu do podniku je správne nastavená podniková kultúra. Vyplýva to ako z teoretických poznatkov, tak aj z prieskumov vykonaných v slovenskom podnikateľskom prostredí.

Správne nastavená kultúra by mala vytvoriť prostredie dôvery a otvorenosti, kde sa zamestnanci budú cítiť užitoční a stotožnení s podnikom. Nastaveniu takejto kultúry môže pomôcť zavedenie Fayolových princípov riadenia.

Fayol zdôrazňoval, že efektívnu realizáciu manažérskych funkcií (teda aj organizovania) možno dosiahnuť dodržaním skúsenosťami overenými zásadami, ktoré dodnes pretrvali, ako princípy vedeckého riadenia. Tieto princípy sú flexibilné a ľahko sa prispôbia charakteru podnikania. Jeho princípy sú využiteľné aj v dnešnej dobe. Treba sa však na ne pozrieť z iného uhla pohľadu.

Fayolove princípy vedeckého riadenia sú: [http:4] [http: 1] [Rodrigues; 2001]

Deľba práce

Vtedy: každá práca musí byť vykonávaná dokonalým zamestnancom, zamestnanec sa stane dokonalým iba vďaka deľbe práce. Práca je pridelená zamestnancom podľa ich zručností a schopností, tí sa potom stávajú špecialistami vo svojom odbore, čo prináša podniku zvýšenú efektívnosť.

Dnes: zmeny sa dejú veľmi rýchlo, už takáto deľba práce nie je veľmi efektívna. V dnešnej dobe sa zameriavame na presun častí prác, ktoré môžu vykonávať zamestnanci s nízkou kvalifikáciou, do krajín s lacnejšou pracovnou silou. V dnešnej dobe by sme sa mali zamerať na tvorbu pracovných miest, kde zamestnanci využívajú znalosti z viacerých oblastí, čo vedie k zvýšenej efektívnosti.

¹⁰ Výskum a vývoj

Právomoc a zodpovednosť

Vtedy: právomoc a zodpovednosť musia ísť vždy ruka v ruke. Ak sa deleguje právomoc podriadeným potom to znamená, že sa tiež deleguje zodpovednosť za konanie. Najlepšou ochranou proti zneužívaniu právomoci na strane vyššieho manažéra je morálny charakter manažéra. Morálna zodpovednosť by mala rásť so zvyšujúcou sa úrovňou vedenia.

Dnes: princíp právomoci a zodpovednosti ako jedného celku, by mal ostať dodržaný, presúva sa však z rúk manažérov do rúk zamestnancov. Manažéri by mali byť viac ako koordinátori a menej ako kontrolóri.

Disciplína

Vtedy: vo všeobecnosti je disciplína podstatná pre plynulý chod podniku, bez čoho podnikanie nemôže dobre prosperovať. Zamestnanci musia plne rešpektovať štandardy a smernice podniku.

Dnes: disciplína a dodržiavanie smerníc sú pre podnik rovnako dôležité. Uprednostňuje sa však neformálna kontrola. Základom tejto kontroly je stotožnenie sa zamestnancov s podnikovým prostredím, kedy sa snažia svoje očakávania, ciele a postoje stotožniť s podnikovou kultúrou.

Jednota vedenia

Vtedy: zamestnanec by mal dostávať pokyny iba od jedného nadriadeného. Toto platí aj keď je zamestnanec zapojený napríklad do maticovej štruktúry. Pri nedodržaní tejto zásady vzniká napätie a dilemy, pretože zamestnanec stojí medzi viacerými nadriadenými, ktorí môžu mať protichodné požiadavky.

Dnes: čoraz viac podnikov vytvára pracovné tímy na riešenie problémov. V takýchto prípadoch jednota vedenia získava významnú úlohu, pretože členovia špeciálnych tímov môžu dostávať protichodné príkazy od svojich priamych nadriadených, ako aj vedúcich tímov. Toto môže u zamestnanca spôsobiť stres a znižovať pracovnú výkonnosť. Tento problém by mala vyriešiť vhodná organizačná štruktúra a stanovené pravidlá pre riešenie takýchto situácií.

Jednota riadenia

Vtedy: každá oblasť činnosti podniku musí mať ten istý cieľ. Jednota riadenia znamená mať jednu hlavu, ktorá určuje smer.

Dnes: je ťažké podnikom stanoviť jeden spoločný cieľ, keďže veľa podnikov konglomeráty, ktoré pokrývajú viaceré odvetia, pôsobia na rôznych trhoch alebo sa orientujú na viaceré typy zákazníkov. Spoločný cieľ je dnes viac o spoločnej vízií, nastavení podnikovej kultúry, ktorá by mala vytvárať interný branding a pomáhať zamestnancom stotožniť sa s podnikom.

Podriadenosť individuálnych záujmov zamestnancov spoločným záujmom podniku

Vtedy: záujmy jedného zamestnanca by nemali prevážiť záujmy celého podniku. Pri naberaní nových zamestnancov by podniky mali brať do úvahy či ciele nových zamestnancov sú v súlade s cieľmi podniku.

Dnes: podniky ťažšie hľadajú zamestnancov, ktorí sú stotožnení s ich cieľmi, pretože v dnešnom turbulentnom prostredí sa ciele podniku menia častejšie ako sa menia zamestnanci. Preto je dôležité pri stanovovaní základného smerovania podniku (vízia, filozofia) brať do úvahy záujmy zamestnancov – považovať svojich zamestnancov za hodnotný zdroj.

Odmeňovanie

Vtedy: podnik má zabezpečiť spravodlivý plat pre svojich zamestnancov s ohľadom na rastúce ceny. Podnik by sa mal snažiť, aby jeho zamestnanci neboli preplatení alebo naopak podhodnotení.

Dnes: podniky by mali odmeňovať svojich zamestnancov podľa ich výkonnosti. V tomto prípade je dôležité, aby hodnotiace kritéria boli dopredu známe zamestnancom a rozhodovanie nebolo len na svojvôli manažérov. Nespravodlivosť v odmeňovaní môže viesť k nespokojnosti zamestnancov a až k ich odchodu.

Centralizácia

Vtedy: všetky vysoké právomoci týkajúce sa tvorby plánov, musia byť koncentrované v niekoľko málo rukách. Ak sú všetky sily decentralizované, potom sa vytvára veľký priestor pre korupciu. Podriadeným však musí ostať dostatok právomocí, aby mohli vykonávať svoju prácu dobre.

Dnes: podniky by mali čoraz menej využívať rozhodovanie „tečúce zhora“. Pri rýchlo sa meniacom prostredí je potrebné vytvárať „ad hoc“ centrá/tímy, ktoré riešia aktuálne problémy, pričom treba využívať znalosti z rôznych oblastí.

Skalárny reťazec

Vtedy: tento princíp sa podobá hierarchickému princípu. Komunikácia v podniku je prevažne vertikálna. S týmto je spojená ak prevažne formálna kontrola. Väzby musia byť jasné a zrozumiteľné.

Dnes: podniky by sa mali snažiť vytvoriť kreatívnu atmosféru obmedzením hierarchického princípu. Týmto vytvárajú podnikovú kultúru kde vízia, filozofia a stratégia budú implementované zamestnancami, ktorí myslia nezávisle a iniciatívne.

Poriadok

Vtedy: jedno vysvetlenie hovorí, že v podniku má mať všetko svoje miesto a všetko má byť na svojom mieste. Druhá interpretácia hovorí o tom, že všetok materiál v podniku má byť na správnom mieste v správnom čase a zamestnanci majú byť tí najvhodnejší na vykonávanie danej práce.

Dnes: stále je dôležité mať správne veci na správnom mieste v správnom čase. Podniky však informácie o vnútorných aktivitách čoraz viac využívajú namiesto kontroly na zisťovanie informačnej potreby zamestnancov o produktoch a stratégii.

Rovnosť, Spravodlivosť

Vtedy: všetci zamestnanci by mali byť podnikom vnímaní rovnako. Nie je potrebné robiť žiadne rozdiely, ak podnik má odlišné prístupy k zamestnancom na základe ich príslušnosti k určitej kaste, znižuje sa rozvoj a pokrok podniku.

Dnes: vzťah medzi zamestnancom a podnikom sa čoraz viac prehľbuje. Podnik potrebuje zamestnancov, ktorý sú zviazaní s podnikom a jeho cieľmi. Toto podniky dosiahnu tým, že dosiahnu u svojich zamestnancov pocit „spoluvlastníctva“.

Stabilita

Vtedy: stabilný zamestnanec je pre podnik ako dlhodobé aktívum, podnik by sa mal snažiť podporovať stabilitu zamestnancov poskytovaním peňažných a nepeňažných stimulov, pretože tréning nových zamestnancov predstavuje pre podnik vyššie náklady ako stimuly pre stávajúcich zamestnancov.

Dnes: stabilní zamestnanci sú pre podniky stále rovnako dôležití, súčasne sa podniky musia stále viac snažiť zamestnancom ponúkať nepretržité vzdelávanie. Pretože len takto budú mať zamestnancov pripravených na zmeny, ktoré sa neustále dejú a nové výzvy, pred ktorými zamestnanci stoja každý deň.

Iniciatíva

Vtedy: zvyšovať motiváciu tým, že sa ponechá dostatočný priestor na iniciatívne a samostatné hľadanie riešenia problémov využívaním vlastných skúseností a znalostí. Toto sa však týkalo hlavne manažérskych pozícií.

Dnes: podniky by sa mali snažiť vytvoriť atmosféru maximálnej kreativity a to hlavne redukciou hierarchických elementov. Kreativita už nie je len v rukách manažérov, ale vďaka vytvoreniu podnikovej kultúry je implementovaná podniková stratégia zamestnancami, ktorí myslia nezávisle a preberajú iniciatívu.

Esprit de corps

Vtedy: v jednote je sila. Zamestnanci sú jednotní lebo musia, ich súdržnosť je dosiahnutá pomocou príkazov.

Dnes: Tímový duch musí byť vytvorený z vôle zamestnancov, nie príkazom. Zamestnanci musia vidieť výhody tímovej spolupráce pre nich samotných.

Zhrnutie riešenej problematiky

Stratégia v dnešných podnikoch nie je vždy písomne deklarovaná, ale všetky podniky majú stratégiu. Je to ich správanie sa na trhu a ich smerovanie. Práca so stratégiou sa dá jednoducho rozdeliť na dve časti: plánovanie a akcia. V podnikoch sú problémy hlavne s druhou časťou – akciou. Toto už nie je len úloha manažmentu podniku, ale je to o spolupráci manažmentu so zamestnancami. Práve táto spolupráca prináša akciu. Úlohou manažmentu je vytvoriť prostredie, v ktorom zamestnanci vedia čo majú robiť a sú ochotní to robiť najlepšie ako vedia.

Zmena systému organizovania v podniku musí byť podporená manažmentom, inak nie je možná. V našich podmienkach sa však manažment často bojí odovzdať časť svojej moci do rúk zamestnancom. Neuvedomujú si, že to môže v konečnom dôsledku znamenať ešte väčšie oslabenie ich moci.

Ďalšou prekážkou zmeny myslenia je strach z riskovania a skúšania niečoho nového. Manažéri, ako aj zamestnanci, musia byť flexibilní, otvorení zmene a ochotní odovzdať časť svojich právomocí, aby podnik mohol čeliť novým príležitostiam.

Všetko bude nové, veci, ktoré podliehali pravidlám budú neisté. Neistota znamená strach. Na druhej strane neistota znamená výzvu robiť veci inak a lepšie. Za nové rozhodnutia musia zamestnanci podniku (aj manažéri) niesť zodpovednosť. Musí byť však spojená s pridelenými právomocami. Zodpovednosť môže zamestnanec prevziať len za to, čo môže ovplyvniť.

Najdôležitejšími vecami, ktoré v našich podnikoch nie sú bežné, sú aktívne počúvanie a dôvera. Bez dôvery sa nemôže uskutočniť žiadna zmena, pretože manažér sa nemôže spoliehať na svojich zamestnancov a neodovzdá im potrebnú právomoc a zodpovednosť. Toto platí aj naopak, zamestnanec nikdy nepodá 100% výkon, pokiaľ neverí svojmu manažérovi, že jeho snaha bude ocenená. Aktívnym počúvaním manažéri zistia, čo im môžu zamestnanci ponúknuť a na oplátku čo za to vyžadujú. Aktívne počúvanie je základom dialógu a ten je základom pre tímové učenie.

Vďaka moderným technológiám je svet zahltený informáciami. Vďaka internetu a „googleniu“¹¹ sú informácie dostupné na celom svete 24 hodín denne. Preto len informácie už pre úspech podniku nestačia, je dôležité používať znalosti.

Znalosti sú viazané na ľudí vnútri alebo v okolí podniku, preto nie je ľahké ich použiť. Nedajú sa kúpiť na trhu znalostí. Kúpiť sa dajú len zamestnanci (vytvorením pracovno-právneho vzťahu). V tomto prípade jednorazová investícia nestačí.

Zamestnancom treba vytvoriť prostredie, aby boli ochotní zdieľať znalosti v podniku a tak tvoriť kolektívnu inteligenciu. Pre jednotlivca takýmto prostredím pracovný tím, pre pracovný tím je to celý podnik. Vytvorenie tímov nestačí, treba od zamestnancov „kúpiť“ ich znalosti – motivovať ich k zdieľaniu.

Dôležité je vytvoriť atmosféru dôvery a stotožnenia sa s podnikom, pretože potom majú zamestnanci pocit, že keď pomôžu podniku pomôžu sami sebe k úspechu a sebarozvoju.

Základným prvkom znalostného manažmentu sú ľudia. Môžu byť správne nastavené procesy, používané moderné technológie, ale keď zlyhá ľudský faktor všetko z toho je zbytočné. Spokojní a teda výkonní zamestnanci sa len za peniaze nedajú kúpiť. Zamestnanci sú ovplyvnení svojimi skúsenosťami, výchovou, sympatiami, pracovnou atmosférou, vzťahmi na pracovisku. Preto je významným prvkom znalostného manažmentu práve podniková kultúra.

Podnikové procesy a technológie uľahčujú zdieľanie znalostí, ale bez ochoty zamestnancov zdieľať znalosti by boli zbytočné. Ochotu zdieľať znalosti v určitej miere zvyšuje finančné ohodnotenie zamestnancov, no vo vyššej miere sú to vzťahy, nefinančné ocenenie práce, možnosť rozvoja, videnie užitočnosti vlastnej práce na výsledkoch podniku,... = *podniková kultúra*.

Ako ukazujú výskumy najväčším problémom slovenských podnikov je neochota zamestnancov zdieľať znalosti. Podniky sa snažia vytvoriť podmienky pre vzdelávanie, ale nezvyšuje to ochotu zamestnancov o znalosti sa deliť.

Podniky si musia uvedomiť, že nie sú vlastníčkmi znalostí, lebo znalosti patria jednotlivých zamestnancov alebo patria do okolia podniku. Podnik nemôže existovať bez týchto znalostí, a preto je nevyhnutné tieto znalosti transformovať do podnikových znalostí, ktoré môžu využívať všetci zamestnanci podniku. Podmienkou využívania týchto znalostí je vyspelosť podniku a kultúra. Je známe, že podniková kultúra má zásadný, výrazný a dlhodobý vplyv na celkové výkony organizácie.

¹¹ Googlenie ako synonymum hľadania informácií na internete

2 CIELE A METODIKA PRÁCE

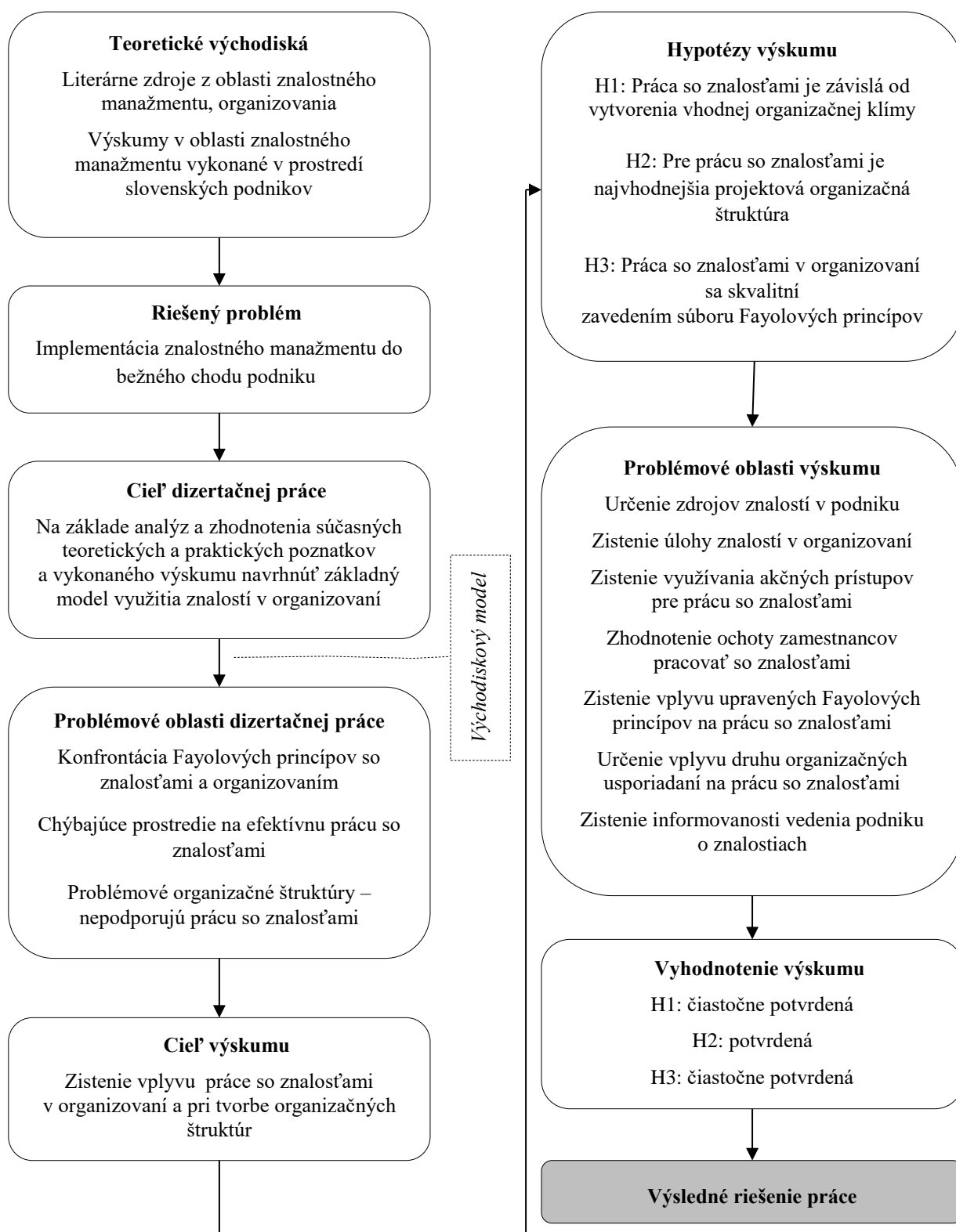
Problematika strategického manažmentu je veľmi široká, a preto treba problém bližšie špecifikovať. Manažérsku funkciu „organizovanie“ môžeme považovať za časť implementácie stratégie. Uplatnenie prvkov znalostného manažmentu v organizovaní, teda uplatní tieto prvky aj v stratégii.

Tejto problematike sa nevenuje dostatočná pozornosť. Praktici aj teoretici sa venujú hlavne tvorbe znalostí. Využívaniu znalostí v podniku a stanoveniu princípov pre ich efektívne fungovanie sa nevenuje skoro žiadna pozornosť.

Organizačné štruktúry podnikov nie sú prispôsobené na využívanie znalostí. Jednotlivé útvary medzi sebou nekomunikujú a už vôbec nezdieľajú znalosti. Medzi útvarmi veľakrát panuje atmosféra nepriateľstva a súperenia, ktoré automaticky bráni šíreniu znalostí naprieč celým podnikom.

Problémom pri šírení znalostí sa stáva aj morálny úpadok spoločnosti. Zamestnanci nepocitujú stabilitu, neexistuje rovnosť a spravodlivosť. V dnešných podnikoch sa presadzujú ako hlavné hodnoty zisk, úplatky a „rodinkárstvo“. Takáto atmosféra vyvoláva v zamestnancoch strach o vlastné prežitie v podniku, a preto nie sú ochotní podeliť sa o svoje znalosti. Ich znalosti predstavujú ich konkurenčnú výhodu na trhu práce a pomáhajú im udržať si svoje pracovné miesto.

Pre organizovanie v manažmente je charakteristické spájanie prvkov podniku, aby fungovali efektívne. Aby manažéri mohli efektívne spájať zamestnancov podniku, musia poznať ich znalosti. Najdôležitejšie znalosti majú tacitnú podobu, preto sa dajú zistiť len dlhodobým pozorovaním zamestnancov. Vysoká fluktuácia zamestnancov však takéto pozorovanie neumožňuje a tak zabraňuje ich efektívnemu prepojeniu.



Obrázok 23. Metodológia riešenia dizertačnej práce

Problém riešenia dizertačnej práce vychádza z rozboru vstupných materiálov o možnostiach využitia znalostí v organizovaní v manažmente. V dizertačnej práci budú rozobrané princípy, metódy a prístupy znalostného manažmentu, ktoré môžu napomôcť organizovaniu v podniku.

Cieľom dizertačnej práce je na základe analýzy a zhodnotenia súčasných teoretických i praktických poznatkov a vykonaného výskumu navrhnúť základný model využitia znalostí v organizovaní v manažmente.

Dôraz bude kladený najmä na spojenie poznatkov z oblasti znalostného manažmentu a organizovania ako funkcie manažmentu, a to práve vytvorením modelu využitia znalostí pri organizovaní s ohľadom na dosiahnutie konkurenčnej výhody.

Obe problematiky, ako znalostný manažment tak aj organizovanie, sú veľmi rozsiahle a bolo potrebné v prvom rade naštudovať dostupné zahraničné aj domáce zdroje a získané informácie analyzovať.

Z tejto časti vyplynul ako najčastejší problém nastavenie podnikovej kultúry tak, aby umožňovala šírenie znalostí. Ako odpoveď na tento problém, na základe analýzy vstupných informácií, bolo zvolené zavedenie Fayolových princípov riadenia. Urobil sa ich podrobný rozbor, pretože je rozdiel v ich chápaní v minulosti a dnes.

Ďalšia úloha je konfrontácia týchto princípov riadenia so znalosťami a organizovaním, na základe čoho vznikol rámcový model dizertačnej práce.

Tento model je vstupom do empirického výskumu, po ktorého vyhodnotení je možné model upraviť a overiť v podnikovej praxi.

Poslednou úlohou dizertačnej práce je určiť podmienky pre realizáciu modelu.

2.1 EMPIRICKÝ VÝSKUM

V nadväznosti na vyššie uvedené úlohy cieľom výskumu je: ***Zistenie vplyvu práce so znalosťami v organizovaní a pri tvorbe organizačných štruktúr.*** Od tohto sa odvíja formulácia hypotéz a ich následná validácia kvalitatívnymi a kvantitatívnymi metódami.

Objektom výskumu sú podniky pôsobiace v rámci Slovenskej republiky.

Predmetom výskumu je zistenie úrovne práce so znalosťami v podnikoch, ktoré sú objektom výskumu. Predmetom záujmu sú tiež princípy, ktoré tvoria organizačnú kultúru a organizačné štruktúry v podnikoch.

2.1.1 Hypotézy dizertačnej práce

Na základe podrobnej analýzy, definovania problému určenia cieľa (a úloh) sa formulujú základné hypotézy výskumu.

H1: Práca so znalosťami je závislá od vytvorenia vhodnej organizačnej klímy.

Hypotéza sa skladá z dvoch častí: práca so znalosťami a vhodná organizačná kultúra. Analýza informačných zdrojov definuje ako prejav práce so znalosťami inovácie. Vo výskume sa hodnotila inovatívna aktivita zamestnancov.

Vhodná organizačná klíma je definovaná týmito prvkami:

- spravodlivé odmeňovanie,
- spravodlivosť; ak profituje podnik, prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
- transparentnosť; vidieť výsledky svojej práce a jasne definovaná zodpovednosť za výsledky,
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú),
- princíp start up - pocit, že pracujem na svojom,
- finančná motivácia,

- nefinančná motivácia,
- odmeňovanie je na vlastnom uvážení vedúceho pracovníka/odmeňovanie na základe výkonu,
- jednotné smerovanie (spoločná vízia, stratégia),
- šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov,
- zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie,
- podriadenie individuálnych záujmov všeobecnému (podnikovému),
- pocit stability zamestnancov,
- podpora iniciatívy zamestnancov (vlastné riešenie problémov),
- teambuildingy,
- neformálne spoločné stretnutia (raňajky, obedy, oslavy),
- podpora spoločných voľnočasových aktivít (napr. spoločné športové tréningy),
- organizačné usporiadanie umožňujúce voľnú komunikáciu v rámci celého podniku,
- podnikové akcie pre členov rodiny,
- spoločné "oddychové" priestory (kuchynka, odpočinková miestnosť),
- štýl vedenia: demokratický, liberálny, autoritatívny.

H2: Pre prácu so znalosťami je najvhodnejšia projektová organizačná štruktúra.

Hypotéza sa skladá z dvoch častí: práca so znalosťami a projektová organizačná štruktúra. Analýza informačných zdrojov definuje ako prejav práce so znalosťami inovácie. Vo výskume sa hodnotila inovatívna aktivita zamestnancov.

Projektovou organizačnou štruktúrou sa rozumie organizačná štruktúra s nasledovnou charakteristikou:

- každý zamestnanec prispieva podľa svojich najlepších schopností,
- úloha jednotlivca je časť celkovej situácie podniku,
- úlohy jednotlivca sú v interakcii s ostatnými úlohami v rámci podniku,
- problém sa nesmie presúvať na niekoho iného,
- sieťová štruktúra operatívneho riadenia, authority (moci) a komunikácie,
- najvyššie vedomosti sa už nesústredujú len na vrcholovej úrovni podniku,
- prevažuje skôr horizontálny ako vertikálny smer komunikácie v podniku,
- komunikácia obsahuje skôr rady a informácie než záväzné inštrukcie a direktívne rozhodnutia,
- väčšiu hodnotu má zviazanosť zamestnanca s úlohami podniku než jeho lojalnosť a poslušnosť,
- dôležitosť a prestíž je prisudzovaná afiláciám a expertíze,
- existencia veľkého a vnútorne štruktúrovaného tímu, určeného k riešeniu určitej úlohy – tím sa po skončení prác na projekte rozpadá.

H3: Práca so znalosťami v organizovaní sa skvalitní zavedením súboru Fayolových princípov.

Hypotéza H3 sa skladá z dvoch častí: práca so znalosťami a súbor upravených Fayolových prvkov.

Analýza informačných zdrojov sa definuje ako prejav práce so znalosťami inovácie. Vo výskume sa hodnotila inovatívna aktivita zamestnancov.

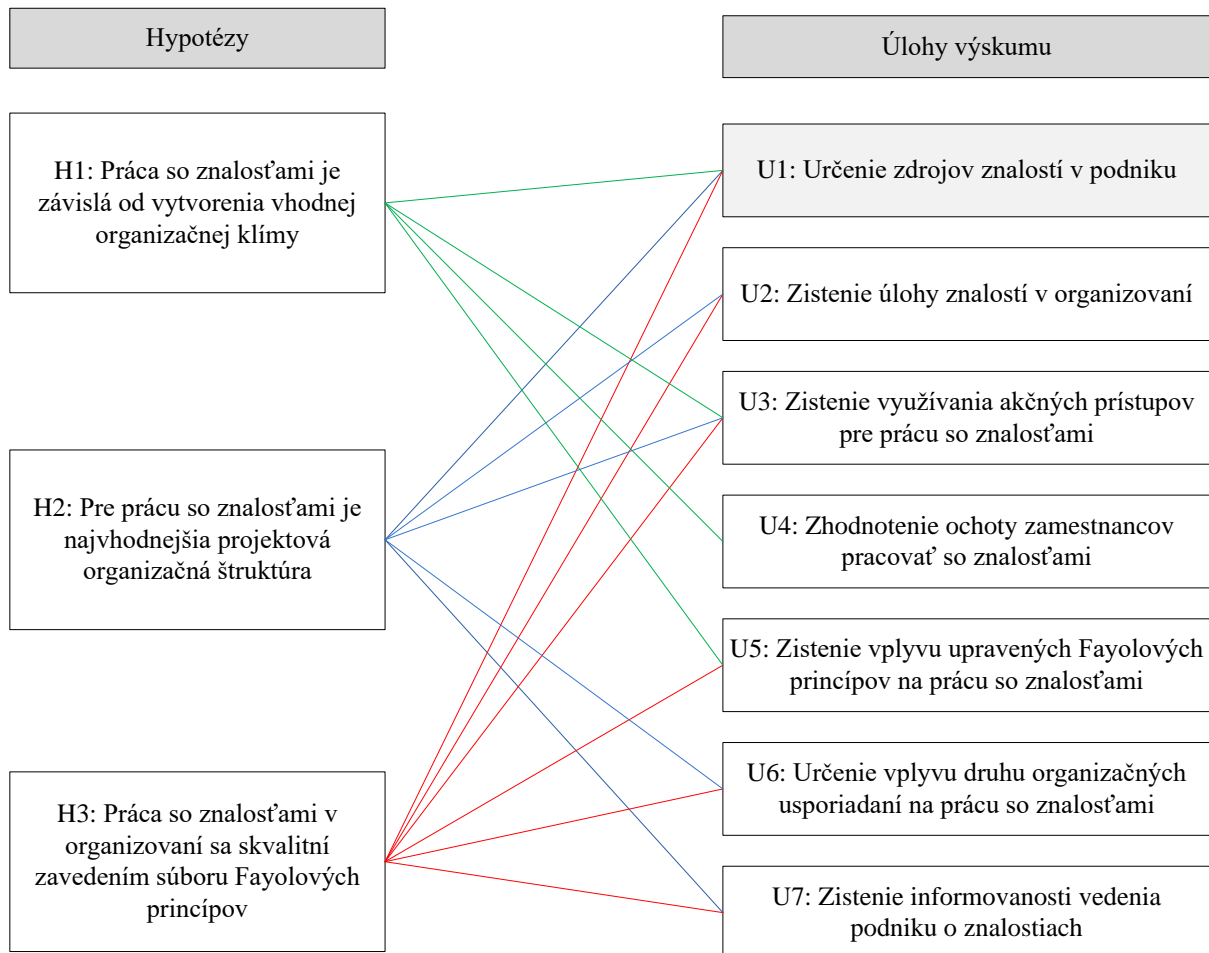
Upravenými Fayolovými princípmi rozumieme:

- del'ba práce podľa znalostí a schopností zamestnancov,
- dodržiavanie princípu autority a zodpovednosti ako celku,
- participatívne vedenie (zapojenie zamestnancov do rozhodovania),
- jednotné smerovanie (spoločná vízia, stratégia),
- šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov,
- zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie,
- spravodlivé odmeňovanie,
- podporovanie vzdelávania zamestnancov vo viacerých oblastiach,
- odmeňovanie je na vlastnom uvážení vedúceho pracovníka,
- odmeňovanie na základe výkonu,
- centralizácia riadenia a rozhodovania,
- decentralizácia riadenia a rozhodovania,
- podriadenie individuálnych záujmov všeobecnému (podnikovému),
- pocit stability zamestnancov,
- spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
- disciplína - dodržiavanie štandardov a smerníc podniku,
- neformálna kontrola - vyplývajúca z kultúry podniku,
- jednota vedenia (1 zamestnanec = 1 vedúci),
- dodržiavanie princípu jednoty vedenia aj pri zaradení zamestnancov do špeciálnych tímov,
- podpora iniciatívy zamestnancov (vlastné riešenie problémov),
- vytvorenie multi-odborových tímov,
- skalárny reťazec - postupnosť riadenia (zamestnanec rieši problémy len so svojim priamym nadriadeným, nepreskakujú úroveň riadenia),
- odstraňovanie prísnej hierarchie v podniku,
- esprit de corps - tímový duch,
- možnosť sebarozvoja zamestnancov,
- transparentnosť - vidieť výsledky svojej práce a jasne definovaná zodpovednosť za výsledky,
- priestor pre kariérny postup,
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú),
- princíp start up - pocit, že pracujem na svojom,
- finančná motivácia,
- nefinančná motivácia,
- podpora dobrých vzťahov na pracovisku.

V prvej fáze výskumu, počas analýzy informačných zdrojov, sa postupne objavovali problematické oblasti, nedokonalosti znalostného manažmentu a organizovania, z čoho vyplynuli výskumné otázky.

Hypotézy musia byť overené kvalitatívnymi a kvantitatívnymi metódami, ktoré musia odpovedať na tieto výskumné úlohy:

1. Určenie zdrojov znalostí v podniku
2. Zistenie úlohy znalostí v organizovaní
3. Zistenie využívania akčných prístupov pre prácu so znalosťami
4. Zhodnotenie ochoty zamestnancov pracovať so znalosťami
5. Zistenie vplyvu upravených Fayolových princípov na prácu so znalosťami
6. Určenie vplyvu druhu organizačných usporiadaní na prácu so znalosťami
7. Zistenie informovanosti vedenia podniku o znalostiach



Obrázok 24. Prepojenie Hypotéz a úloh výskumu

2.2 NÁSTROJE A METÓDY RIEŠENIA

Problematika zvolenej témy dizertačnej práce má svoje špecifiká, a preto na riešenie budú použité viaceré metódy, ktoré možno štruktúrovať do troch základných častí: analytickej, výskumnej a návrhovej. Každá táto časť využíva svoje metódy.

2.2.1 Metódy analytickej časti

Táto časť práce využíva metódy, ktoré slúžia na získavanie a analyzovanie informácií tak, aby odhalili problémy v skúmanej problematike. Najčastejšie boli využívané tieto metódy:

- analýza (vzťahová, klasifikačná, kauzálna) sa využila na rozoberanie skúmaného objektu (problematiky) čím sa lepšie spoznali vzťahy, príčiny, zákonitosti a súvislosti. Využitie analýzy bolo tiež pri zhodnotení sekundárnych zdrojov pri vykonaných prieskumoch týkajúcich sa znalostného manažmentu na Slovensku.
- obsahová analýza, odborná literatúra, učebné texty, internetové stránky, podklady z podnikov.
- syntéza, ako protiklad analýzy, sa využíva na spájanie jednotlivých informácií, zdrojov, problémov a vyvodzovanie spoločných záverov.
- Konkretizácia sa využíva na zhromažďovanie charakteristík, vplyvov, znakov, ktoré ovplyvňujú danú problematiku.
- komparatívna metóda, stanovenie zhodnosti a rozdielnosti javov a ich začlenenia do znalostného manažmentu.
- intuícia: hodnotenie dát na základe vlastnej skúsenosti.
- dedukcia: vyvodzovanie dôsledkov zo všeobecne platných pravidiel na konkrétne javy v podnikoch,
- indukcia: z fungovania podnikov a zákazníkov vyvodenie všeobecne platných pravidiel.
- metóda sociologického dopytovania, technika dotazníka, ktorá slúžila na zber informácií z podnikového prostredia za účelom získania informácií o práci so znalosťami, organizačných štruktúrach a klíme v podnikoch. (Príloha 3)
- štatistické vyhodnotenie empirického výskumu.
- metóda rozhovoru s manažermi slúži na overenie modelu v podnikoch. (Príloha 3)

2.2.2 Metódy výskumnej časti

Výskumná časť dizertačnej práce bola zložená z troch oblastí a to tak, že každá oblasť bola špecifická pre konkrétnu hypotézu a bol jej privlastnený samostatný konkrétny aparát metód.

Pre získaní dostatočného prehľadu v danej problematike sa pristúpilo k získaniu dát z primárnych zdrojov. Bola využitá metóda *sociologického dopytovania technikou dotazníka a prípadové štúdie*.

Metódy pre spracovanie údajov pre hypotézu H1

Prvým krokom pri spracovaní údajov hypotézy H1 bola selektívna analýza, ktorá pomohla vybrať podniky, ktoré pracujú so znalosťami. Pokračovalo sa regresnou analýzou, ktorá určila prvky klímy, ktoré významne ovplyvňujú prácu so znalosťami. Posledným krokom bola korelačná analýza, ktorá určila ďalšie prvky, ktoré sú dôležité pre podporenie práce so znalosťami.

Overenie platnosti hypotézy:

- Hypotéza H1 je prijatá ak je štatisticky významná závislosť medzi pracou so znalosťami v podniku a aspoň so 60 % všetkých prvkov klímy.
- Hypotéza H1 je čiastočne prijatá ak je štatisticky významná závislosť medzi niektorými prvkami klímy a práce so znalosťami v podniku.
- Hypotéza H1 je zamietnutá nie je štatistická významnosť medzi prvkami klímy a pracou so znalosťami.

Metódy pre spracovanie údajov pre hypotézu H2

Prvotné spracovanie údajov pre vyhodnotenie hypotézy H2 prebehlo pomocou výberu vhodných odpovedí respondentov prostredníctvom selektívnej analýzy – do úvahy sa brali podniky, ktoré pracujú so znalosťou. Vo vyhodnocovaní hypotézy sa pokračovalo pomocou upravenej zhlukovej analýzy, ktorá brala do úvahy súčasný stav podnikov a ich tendenciu posunúť sa v budúcnosti.

Overenie hypotézy H2:

- Hypotéza H2 je prijatá: ak priemerná vzdialenosť podnikov od organizačnej štruktúry je najmenšia pri projektovej organizačnej štruktúre.
- Hypotéza H2 je zamietnutá: ak priemerná vzdialenosť podnikov od organizačnej štruktúry je najmenšia pri inej ako projektovej organizačnej štruktúre.

Metódy pre spracovanie údajom pre hypotézu H3

Prvým krokom pri spracovaní údajov hypotézy H3 bola selektívna analýza, ktorá pomohla vybrať podniky, ktoré pracujú so znalosťami. Následne sa využila regresná analýza, ktorá určila princípy, ktoré významne ovplyvňujú prácu so znalosťami. Posledným krokom bola korelačná analýza, ktorá určila ďalšie princípy, ktoré sú dôležité pre podporenie práce so znalosťami.

Overenie hypotézy H3:

- Hypotéza H3 je prijatá: ak je štatisticky významná závislosť medzi prácou so znalosťami v podnikoch a aspoň 60 % upravených Fayolových prvkov.
- Hypotéza H3 je čiastočne potvrdená: ak je štatisticky významná závislosť medzi niektorými upravenými Fayolovými prvkami a prácou so znalosťami v podniku.
- Hypotéza H1 je zamietnutá: nie je štatistická významnosť medzi upravenými Fayolovými prvkami a prácou so znalosťami.

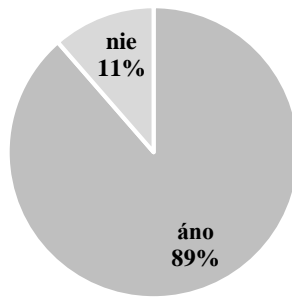
2.2.3 Metódy návrhovej časti

Táto časť práce využíva metódy, ktoré pomáhajú pri tvorbe všeobecného modelu. Využívané boli tieto metódy najčastejšie:

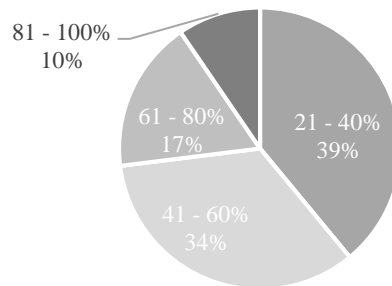
- indukcia a dedukcia: použité pri vypracovaní návrhov,
- modelovanie a simulácia procesov: stanovenie cieľov, tvorba postupov na ich dosiahnutie,
- syntéza poznatkov potrebných na modelovanie procesov,
- rozhovor: konzultácia s manažérmi podnikov,
- metóda abstrakcie: abstrahovanie od nepodstatných vplyvov,
- spätná väzba: model validovali odborníci.

2.3 VÝSLEDKY VÝSKUMU

Prvým ktorom pri overení platnosti všetkých hypotéz výskumu bola selektívna analýza, ktorá vybrala vhodných respondentov na výskum. Výsledky selektívnej analýzy ukazujú nasledujúce grafy.



Obrázok 25 Graf - Pracujú podniky so znalosťami?



Obrázok 26. Graf - počet zamestnancov, ktorý pracujú so znalosťami - prichádzajú s inováciami

2.3.1 Verifikácia hypotézy H1

Pri verifikácii hypotézy H1 bol využitý program SPSS a analýza formou regresného modelu, kde na jednej strane vstupuje práca so znalosťami v podnikoch a na druhej strane prvky klímy.

Pre prehľadnosť sú jednotlivé prvky označené písmenami:

- práca so znalosťami - I,
- spravodlivé odmeňovanie - b,
- spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov -c,
- transparentnosť - vidieť výsledky svojej práce a jasne definovaná zodpovednosť za výsledky - d,
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú) - e,
- princíp start up - pocit, že pracujem na svojom - f,
- finančná motivácia - g,
- nefinančná motivácia - h,
- odmeňovanie je na vlastnom uvážení vedúceho pracovníka -i /odmeňovanie na základe výkonu - j,
- jednotné smerovanie (spoločná vízia, stratégia) - k,
- šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov - l,
- zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie - m,
- podriadenie individuálnych záujmov všeobecnému (podnikovému) - n,
- pocit stability zamestnancov -o,
- podpora iniciatívy zamestnancov (vlastné riešenie problémov) - p,
- teambuildingy - s,

- neformálne spoločné stretnutia (raňajky, obedy, oslavy) -t,
- podpora spoločných voľnočasových aktivít (napr. spoločné športové tréningy) -u,
- organizačné usporiadanie umožňujúce voľnú komunikáciu v rámci celého podniku – x,
- podnikové akcie pre členov rodiny - y,
- spoločné "oddychové" priestory (kuchynka, odpočinková miestnosť) - z,
- štýl vedenia: demokratický - aa, liberálny - bb, autoritatívny - cc.

Následne na základe regresného modelu (Príloha 3 – tabuľka 2) bola zostavená rovnica, ktorá určuje prvky podnikovej klímy, ktoré ovplyvňujú prácu so znalosťami.

$$I = 0,51872 + 0,05783 c + 0,0299819 e + 0,0503082 x + 0,0294293 m$$

Z rovnice vyplýva, že práca so znalosťami je závislá od týchto prvkov podnikovej klímy:

- spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú),
- organizačné usporiadanie umožňujúce voľnú komunikáciu v rámci celého podniku,
- zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie.

Boli potvrdené štyri prvky znalostnej kultúry (16 % zo všetkých prvkov), ktoré ovplyvňujú prácu so znalosťami v podniku, a preto je možné konštatovať:

Hypotéza H1 je čiastočne potvrdená.

2.3.2 Verifikácia hypotézy H2

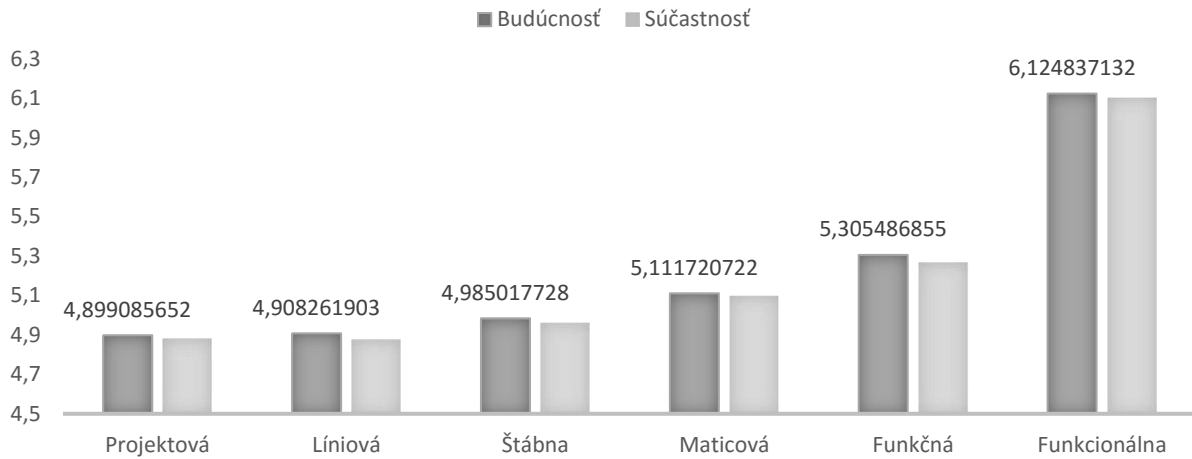
Organizačná štruktúra ovplyvňuje možnosti komunikácie v podniku, určuje kto s kým v podniku spolupracuje a tiež základné rozloženie zodpovednosti a právomocí v podniku.

Podniky hodnotili svoju súčasnú organizačnú štruktúru, podľa vlastností, ktoré ich organizačná štruktúra má. Hodnotili negatívne vlastnosti organizačnej štruktúry, ktorú majú a vlastnosti, ktoré by mala mať ich nová organizačná štruktúra. Vďaka týmto údajom sa vyhodnotila súčasná organizačná štruktúra podniku – hodnota x, a smerovanie podniku do budúcnosti – hodnota y. Smerovaním do budúcnosti bolo hodnotené prostredníctvom negatívnych vlastností organizačnej štruktúry a vlastností, ktoré by mala mať nová organizačná štruktúra. Tieto dve hodnoty (x a y) určujú vzdialenosť podniku od organizačnej štruktúry. Najkratšia vzdialenosť znamená najvhodnejšiu organizačnú štruktúru.

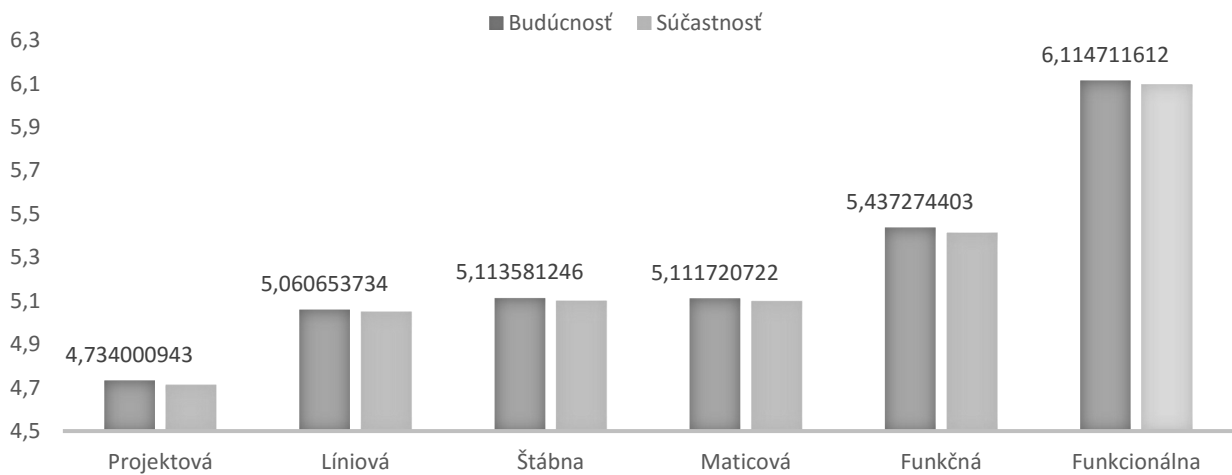
Pri hodnotení súčasnej organizačnej štruktúry podnikov, ktoré efektívne pracujú so znalosťami dosahujú podobné výsledky líniová a projektová organizačná štruktúra.

Je dôležité hodnotiť aj budúce smerovanie podniku. Toto smerovanie hovorí o aktivitách, ktoré podniky robia vzhľadom k organizačnej štruktúre. Len málo podnikov mení organizačnú štruktúru nárazovo, pretože je to finančne náročné.

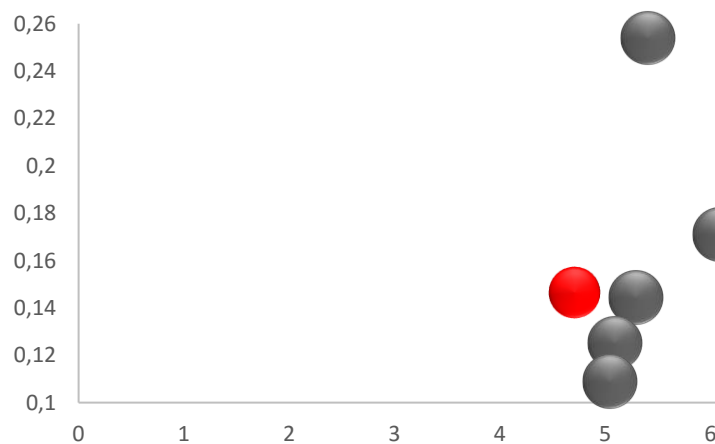
Nasledujúce obrázky ukazujú rozdiel pri hodnotení všetkých podnikov, ktoré pracujú efektívne so znalosťami (viac ako 20 % zamestnancov pracuje so znalosťami) a najlepšimi podnikmi v tejto oblasti (viac ako 80 % zamestnancov pracuje so znalosťami).



Obrázok 27. Priemerná vzdialenosť podnikov od organizačných štruktúr v súčasnosti a v budúcnosti (podniky, kde viac ako 20 % zamestnancov pracuje so znalosťami)



Obrázok 28. Priemerná vzdialenosť podnikov od organizačných štruktúr v súčasnosti a v budúcnosti (podniky, kde viac ako 80 % zamestnancov pracuje so znalosťami)



Obrázok 29. Znáznornenie vzdialenosti projektovej organizačnej štruktúry v porovnaní s ostatnými organizačnými štruktúrami

Projektová organizačná štruktúra vychádza ako najvhodnejšia organizačná štruktúra pre podporenie práce so znalosťami v podniku, pretože priemerná vzdialenosť podnikov k tejto organizačnej štruktúre je najmenšia. Preto možno konštatovať:

Hypotéza H2 je potvrdená.

2.3.3 Verifikácia hypotézy H3

Pri verifikácii hypotézy H3 bol využitý program SPSS a analýza formou regresného modelu, kde na jednej strane vstupuje práca so znalosťami v podnikoch a na druhej strane upravené Fayolove princípy.

Pre prehľadnosť sú Fayolove princípy a práca so znalosťami označené takto:

- práca so znalosťami - I,
- del'ba práce podľa znalostí a schopností zamestnancov - b,
- dodržiavanie princípu autority a zodpovednosti ako celku - c,
- participatívne vedenie (zapojenie zamestnancov do rozhodovania) – d,
- jednotné smerovanie (spoločná vízia, stratégia) – e,
- šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov - f,
- zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie - g,
- spravodlivé odmeňovanie - h,
- podporovanie vzdelávania zamestnancov vo viacerých oblastiach - i,
- odmeňovanie je na vlastnom uvážení vedúceho pracovníka - j,
- odmeňovanie na základe výkonu - k,
- centralizácia riadenia a rozhodovania - l,
- decentralizácia riadenia a rozhodovania - m,
- podriadenie individuálnych záujmov všeobecnému (podnikovému) - n,
- pocit stability zamestnancov - o,
- spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov – p,
- disciplína - dodržiavanie štandardov a smerníc podniku - r,
- neformálna kontrola - vyplývajúca z kultúry podniku - s,
- jednota vedenia (1 zamestnanec = 1 vedúci) - t,
- dodržiavanie princípu jednoty vedenia aj pri zaradení zamestnancov do špeciálnych tímov - u,
- podpora iniciatívy zamestnancov (vlastné riešenie problémov) - v,
- vytvorenie multi-odborových tímov - x,
- skalárny reťazec - postupnosť riadenia (zamestnanec rieši problémy len so svojim priamym nadriadeným, nepreskajú úroveň riadenia) – y,
- odstraňovanie prísnej hierarchie v podniku - z,
- esprit de corps - tímový duch - aa,
- možnosť sebarozvoja zamestnancov - bb,
- transparentnosť - vidieť výsledky svojej práce a jasne definovaná zodpovednosť za výsledky - cc,
- priestor pre kariérny postup - dd,
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú) - ee,
- princíp start up - pocit, že pracujem na svojom - ff,
- finančná motivácia - gg,

- nefinančná motivácia - hh,
- podpora dobrých vzťahov na pracovisku - ii.

Jednotlivé princípy treba zhodnotiť v reálnom prostredí podnikov na Slovensku, na základe regresného modelu (Príloha 3 – tabuľka 3). Regresný model vyjadruje závislosť práce so znalosťami od Fayolových princípov. Jeho rovnica vyzerá takto:

$$I = 1,45863 + 0,167554 b + 0,063605 d + 0,0120133 f + 0,0172124 h + 0,00963425 z$$

Z rovnice vyplýva, že práca so znalosťami v podniku je ovplyvnená:

- del'ba práce podľa znalostí a schopností zamestnancov,
- participatívne vedenie (zapojenie zamestnancov do rozhodovania),
- šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov.
- spravodlivé odmeňovanie,
- odstraňovanie prísnej hierarchie v podniku.

Bolo potvrdených päť Fayolových prvkov (16 % z celkového počtu), ktoré ovplyvňujú prácu so znalosťami v podniku, a preto je možné konštatovať:

Hypotéza H3 je čiastočne potvrdená.

2.3.4 Ďalšie závery výskumu vo vzťahu k riešenému problému

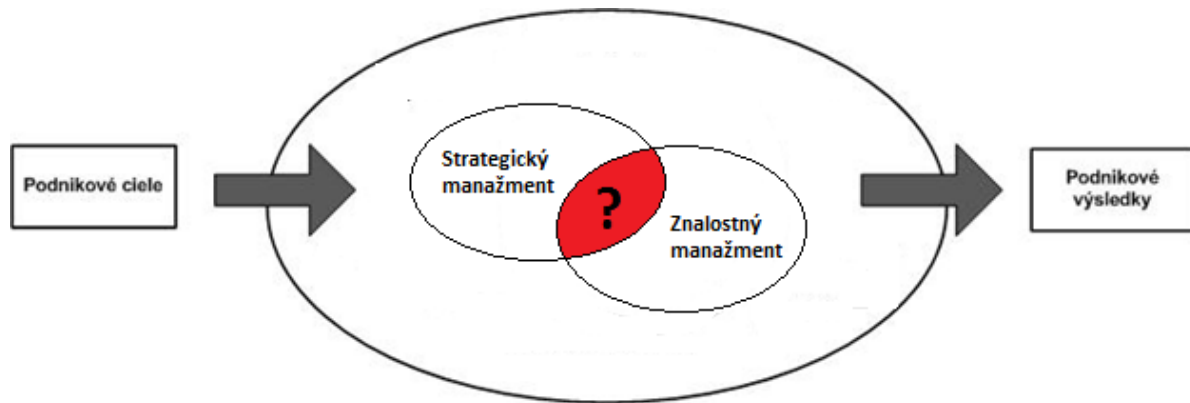
Okrem potvrdenia hypotéz výskum priniesol aj ďalšie zistenia (zistenia sa týkajú podnikov, ktorých zamestnanci úspešne pracujú so znalosťami):

- 68 % podnikov využíva znalosti od zákazníkov, 50 % od konkurencie a 47 % podnikov využíva znalosti expertov,
- 41 % manažérov využíva ako nástroj pre šírenie znalostí riadiace porady, 36 % pracovné mítingy, 33 % neformálne stretnutia,
- 94 % manažérov je ochotných sa podeliť o svoju špeciálnu znalosť,
- 78 % manažérov využíva na šírenie znalostí priestor na komunikáciu s kolegami, 54 % čítanie odborných kníh a článkov, 42 % školenia,
- 45 % manažérov podporuje dobré vzťahy na pracovisku vytvorením spoločných "oddychových" priestorov (kuchynka, odpočinková miestnosť).

3 RIEŠENIE PROBLÉMU – VÝSLEDKY PRÁCE

Najväčším problémom podnikov je implementácia znalostného manažmentu do bežného chodu podniku. Toto vyžaduje zmenu myslenia zamestnancov.

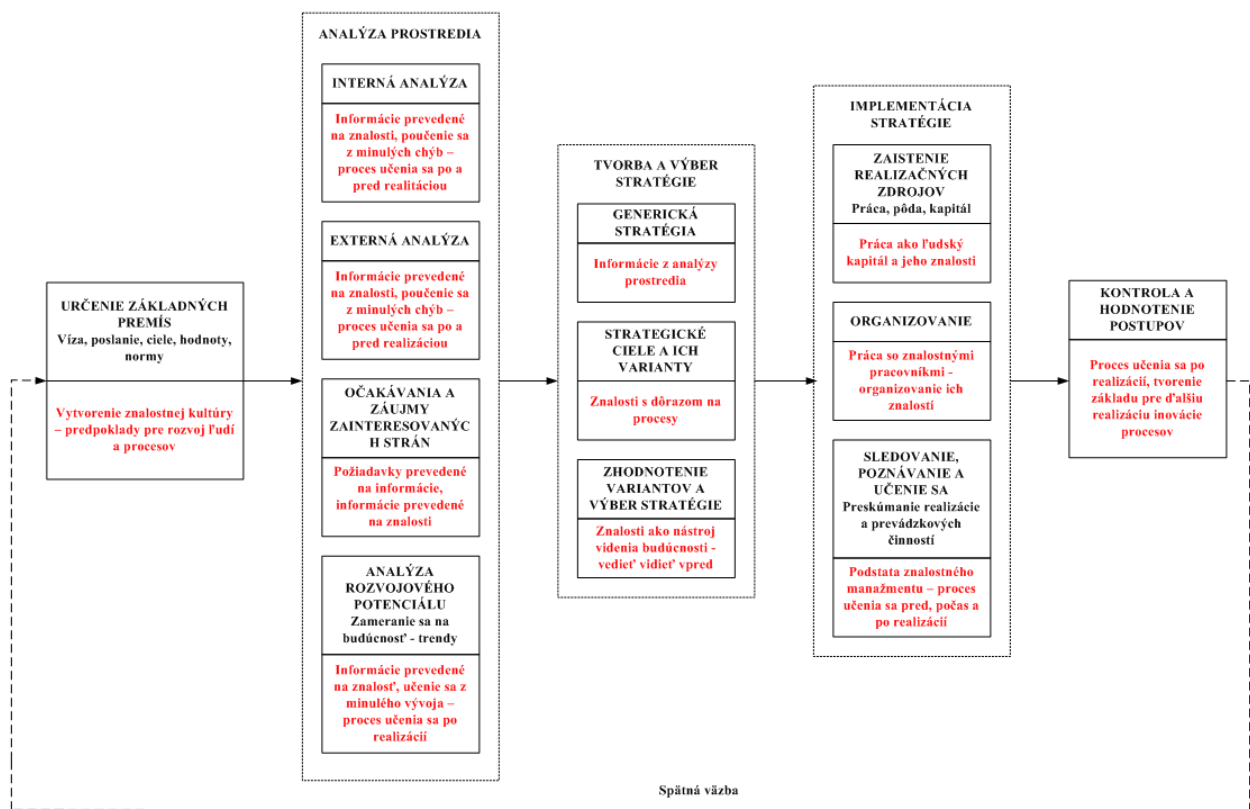
Aby bol znalostný manažment implementovaný do celého chodu podniku je potrebné ho prepojiť so stratégiou a jej implementáciou.



Obrázok 30. Ako prepojiť strategický a znalostný manažment?

3.1 ODRAZ ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU V PRÁCI SO STRATÉGIU

Znalosti a znalostný manažment sú súčasťou celého chodu podniku, preto sa odrážajú v každej časti práce so stratégiou.



Obrázok 31. Spojenie znalostného manažmentu a práce so stratégiou

Základné premisy jednoducho odpovedajú na otázku kto sme a kam smerujeme. Je tu potrebné brať ohľad na znalostnú kultúru. Práve tá vytvorí podmienky pre rozvoj pracovníkov

a procesov, ktoré posúvajú podnik dopredu. Pri vytváraní znalostnej kultúry je dôležité zamestnancom presne vysvetliť kde podnik je a kam smeruje. Ich stotožnenie sa s cieľmi podniku ich viac motivuje k tvorbe a šíreniu znalostí. Tiež je dôležité vytvoriť atmosféru dôvery a otvorenej komunikácie pre voľné šírenie znalosti.

Analýzu prostredia možno rozdeliť na dve časti: analýza minulosti a analýza budúcnosti. Analýza budúcnosti predstavuje analýzu interného a externého prostredia a očakávania zainteresovaných strán. Z hľadiska znalostí tieto analýzy poskytujú informácie o prostredí podniku, ktoré musia byť spracované na znalosti a to v procese učenia sa pred, počas a po realizácii.

Analýza budúcnosti predstavuje analýzu rozvojového potenciálu. Tu je najväčší priestor pre využitia znalostí. Na základe doterajších podnikových znalostí je možné určiť trendy vývoja ako podniku tak aj jeho okolia a pripraviť stratégiu podniku na túto situáciu.

Znalosti (ako súhrn skúseností a intuície) pomáhajú vidieť dopredu a tak vytvoriť a vybrať najvhodnejší variant stratégie.

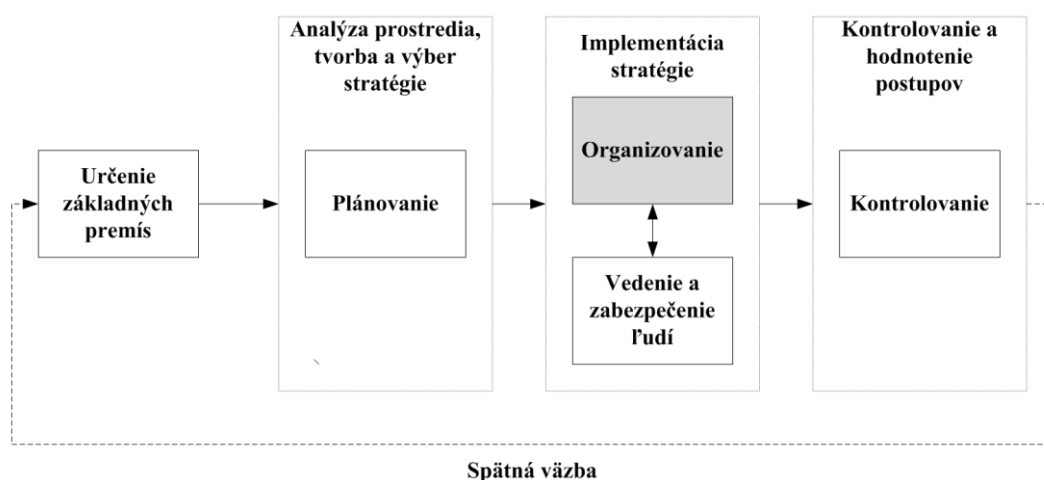
Implementácia stratégie predstavuje zavedenie stratégie do praxe. Prvou časťou je zaistenie zdrojov medzi ktoré patria aj ľudia a ich znalosti. Druhou časťou je organizovanie, teda prepojenie jednotlivých častí tak, aby celok – podnik efektívne fungoval. Tu je podstatné spojiť tých čo vedia s tými čo vedieť potrebujú. Posledná časť sledovanie, poznávanie a učenie sa je základ znalostného manažmentu ako procesu učenia sa pred, po a počas realizácie.

Kontrolovanie a hodnotenie postupov je ideálny čas na tvorbu znalostí zamyslením sa nad chybami a úspechmi pri práci so stratégiou. Táto fáza uzatvára cyklus a podnik je opäť na začiatku a prehodnocuje základné premisy na základe novonadobudnutých znalostí.

3.2 ORGANIZOVANIE A ZNALOSTI

Účinnosť a efektívnosť každej ľudskej činnosti je okrem iného závislá od úrovne usporiadania jej jednotlivých prvkov a javov. Vytváraním vhodného poriadku vznikajú predpoklady pre úspešné plnenie cieľov. [Hittmár, 2006]

Práve znalostný manažment predstavuje prierezovú činnosť s ostatnými časťami podniku. Súčasne sa stáva významným integrujúcim nástrojom všetkých podnikových aktivít, a to nielen v súvislosti so spracovaním informácií, ale aj ľudského potenciálu, podnikovej filozofie, kultúry a ďalších nových podnikových hodnôt. [Hittmár, 2006]



Obrázok 32. Prepojenie práce so stratégiou a manažérskych funkcií

Práca so stratégiou a jej jednotlivé kroky sa dajú zaradiť do jednotlivých funkcií manažmentu. Určenie základných premís je prvý krok, ktorý určuje smerovanie podniku.

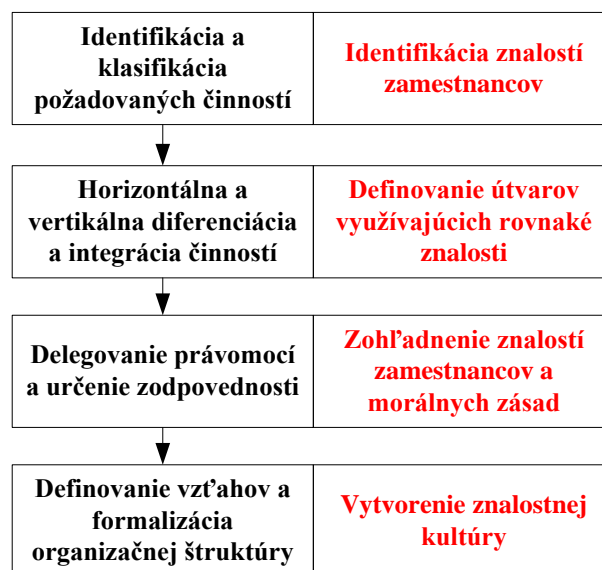
Analýzy prostredia a výber stratégie spadajú pod funkciu manažmentu plánovanie. Plánovanie sa venuje stanovovaniu cieľov a postupov na ich dosiahnutie. Je to činnosť na určovanie a prípravu budúceho vývoja. [Hittmár, 2006]

Implementácia stratégie spadá pod organizovanie, zabezpečovanie a vedenie ľudí. Organizovanie je usporiadanie prvkov systému zamerané na stanovenie a usporiadanie realizačných úloh ľudí. Zabezpečenie ľudí znamená personálne zabezpečenie riadiacich i riadených procesov. Vedenie ľudí znamená predovšetkým určenie vzájomných vzťahov nadriadenosti, podriadenosti a spolupráce. [Hittmár, 2006]

Kontrolovanie a hodnotenie postupov spadá pod manažérsku funkciu kontrolovanie. Kontrolovanie slúži na zhodnocovanie, resp. meranie kvantity alebo kvality priebežných alebo konečných výsledkov činností a predovšetkým na vyvodzovanie príslušných záverov. [Hittmár, 2006]

Manažérske funkcie sa nedajú od seba úplne oddeliť. Vždy sa prelínajú a fungujú ako jeden celok. Je však možné určiť, v ktorej časti práce so stratégiou prevláda, ktorá manažérska funkcia.

Organizovanie ako súčasť práce so stratégiou (hlavne implementačnej fázy) využíva znalosti. Aby podnik vytvoril podmienky nielen na tvorbu znalostí, ale aj na ich efektívne šírenie a uchovávanie pomôže zavedenie upravených Fayolových princípov riadenia. Tieto princípy pomôžu stanoviť kultúru podniku a organizačnú štruktúru, ktoré vytvoria vhodné prostredie na efektívnu tvorbu a šírenie znalostí.



Obrázok 33. Postup organizovania s využitím znalostí

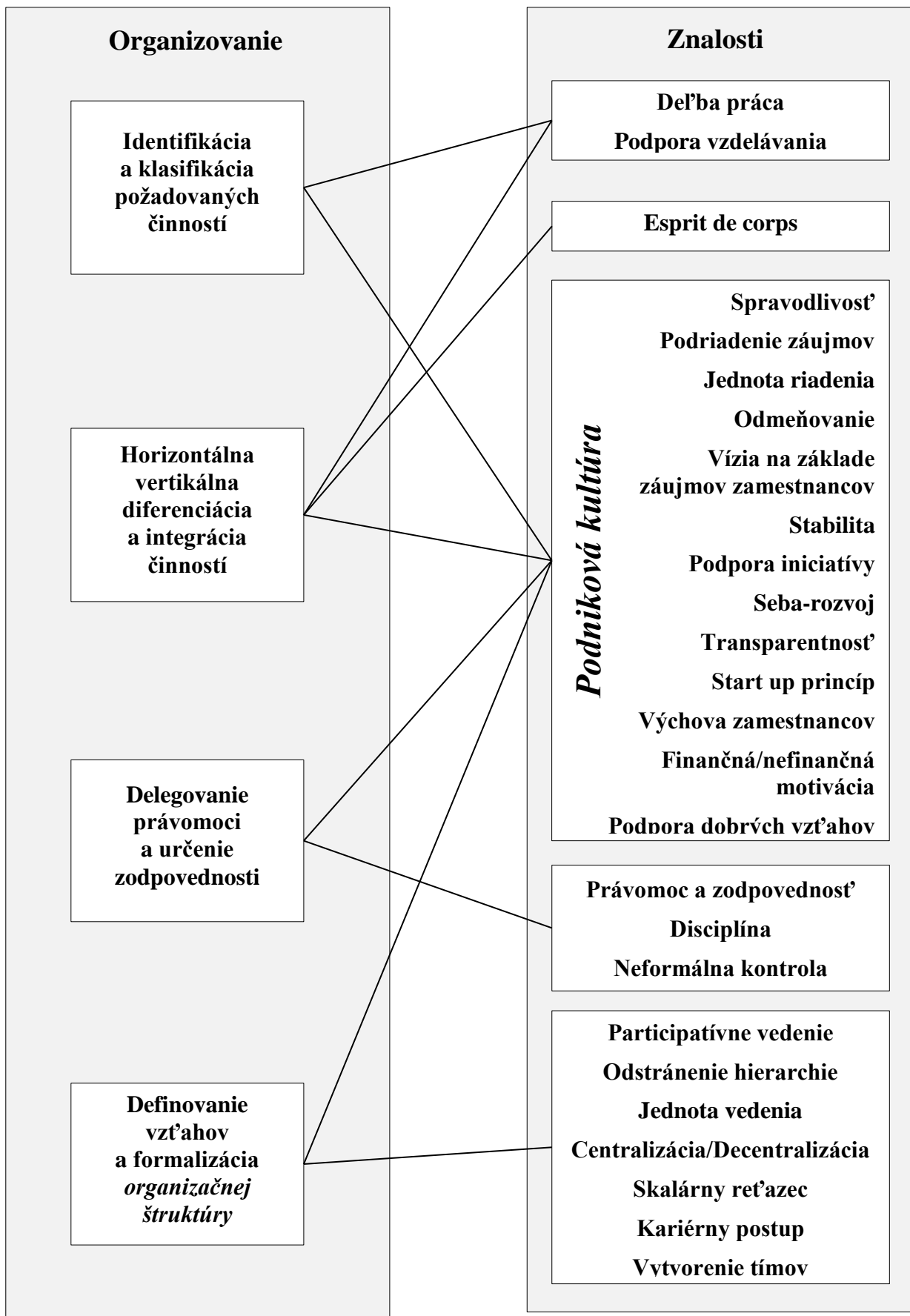
Identifikácia a klasifikácia požadovaných činností musí byť podporená **identifikáciou znalostí zamestnancov**. Podnik v rámci zabezpečenia zdrojov musí zabezpečiť zamestnancov s vhodnými znalosťami na potrebné činnosti.

Horizontálna a vertikálna diferenciacia a integrácia činností musia brať do úvahy aké **znalosti sú potrebné pre jednotlivé útvary**. Tieto útvary je potrebné prepojiť prípadne zjednotiť, aby sa uľahčilo zdieľanie znalostí.

Delegovanie právomocí a určenie zodpovednosti musí byť v **súlade so znalosťami zamestnancov**. Teda zamestnanec by nemal byť zodpovedný za oblasť, o ktorej nemá žiadne

alebo len minimálne znalosti. Tiež treba pri rozdeľovaní **právomocí zohľadniť morálne zásady a dodržiavať rovnosť medzi zamestnancami**. Právomoci majú byť pridelené zamestnancom podľa ich zásluh a znalostí.

Organizačná **štruktúra musí vytvoriť priestor na komunikáciu medzi tými, čo vedia a tými, čo potrebujú vedieť**. Spolu s určením pravidiel vzťahov (otvorená komunikácia, dôvera) vytvárajú **znalostnú kultúru**.



Obrázok 34. Model prepojenie organizovania a znalostí

Podnikovú znalostnú kultúru tvorí spravodlivosť, podriadenie individuálnych záujmov všeobecnému podnikovému záujmu, jednota riadenia, spôsob odmeňovania zamestnancov, stanovenie a šírenie vízie, pocit stability zamestnancov, podpora iniciatívy zamestnancov, transparentnosť, motivácia, priestor pre sebarozvoj zamestnancov, start up princípu- pocit, že zamestnanci pracujú pre svoj podnik, podpora dobrých vzťahov na pracovisku. Kultúru v podniku ovplyvňuje aj výchova zamestnancov – prostredie, z ktorého pochádzajú. Tieto prvky musia byť prítomné vo všetkých krokoch organizovania.

Identifikácia a klasifikácia požadovaných činností vychádza z podnikovej vízie, filozofie, poslania, stratégie. Už pri týchto činnostiach musí byť braný ohľad na znalosti zamestnancov a prideľovanie práce s ohľadom na znalosti. Zamestnanci musia mať možnosť vzdelávania sa v oblastiach, ktoré sú potrebné pre ich prácu.

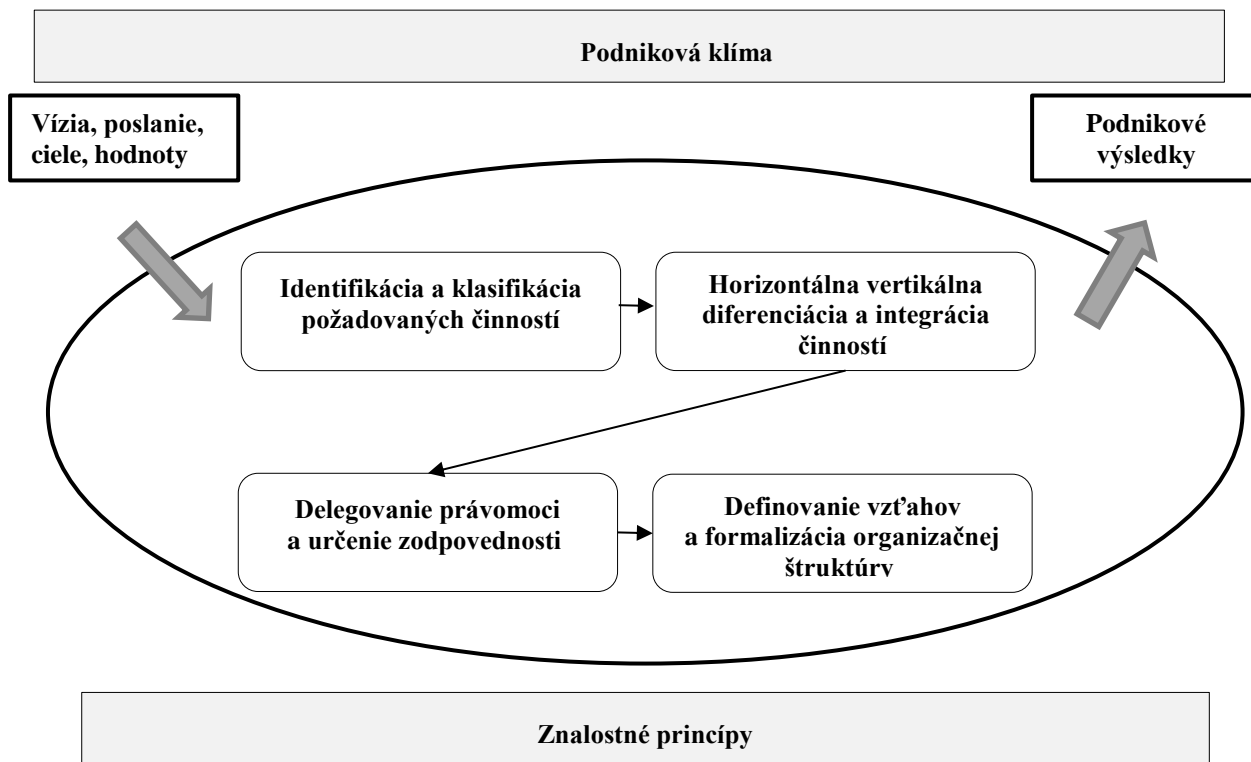
Pri diferenciacii a integrácii činností treba zohľadňovať princíp Esprit de corps, teda že v jednote je sila. Všetky útvary by mali byť zlučované do celku, ktorý prinesie podniku viac ako keby tieto útvary mali byť samostatne – synergetický efekt. Pri zabezpečovaní pracovnej sily na jednotlivé útvary, treba zamestnancov rozdeľovať podľa ich znalostí. Teda tak, aby každý zamestnanec pracoval v oblasti, s ktorej má najviac znalostí a mohol sa v nej stať odborníkom.

Pri delegovaní právomoci a zodpovednosti musí byť brané do úvahy, že zodpovednosť a právomoc musia byť v súlade. Treba, aby sa v podniku dodržiavala disciplína a neformálna kontrola by mala vychádzať z prirodzenej autority, ktorá bude podporená pridelením právomoci a zodpovednosti.

Pri určovaní organizačnej štruktúry a vzťahov medzi zamestnancami treba dodržiavať princíp jednotného vedenia (jeden zamestnanec = jeden vedúci), aby na pracovisku nevznikali zbytočné konflikty a nebránilo sa zdieľaniu znalostí. Toto musí platiť aj pri vytvorených multidisciplinárnych tímoch. Podobne funguje aj centralizácia, na vrchole organizačnej štruktúry musí byť len jeden najvyšší predstaviteľ podniku, ktorí určuje jeho smerovanie do budúcnosti. Neznamená to, že ostatní zamestnanci do tohto procesu nemajú byť zapojení. Konečné rozhodnutie však musí prijať najvyšší predstaviteľ podniku a je pre všetkých zamestnancov záväzný. Princíp skalárneho reťazca umožňuje komunikáciu medzi všetkými úsekmi. Otvorená komunikácia naprieč celým podnikom umožňuje spájať tých, čo vedia s tými, čo vedieť potrebujú. V podniku by mala byť snaha o odstránenie prísnej hierarchie, kedy sa podriadení boja oslovit' vedúceho, zamestnanci by mali vidieť možnosti svojho kariérneho postupu.

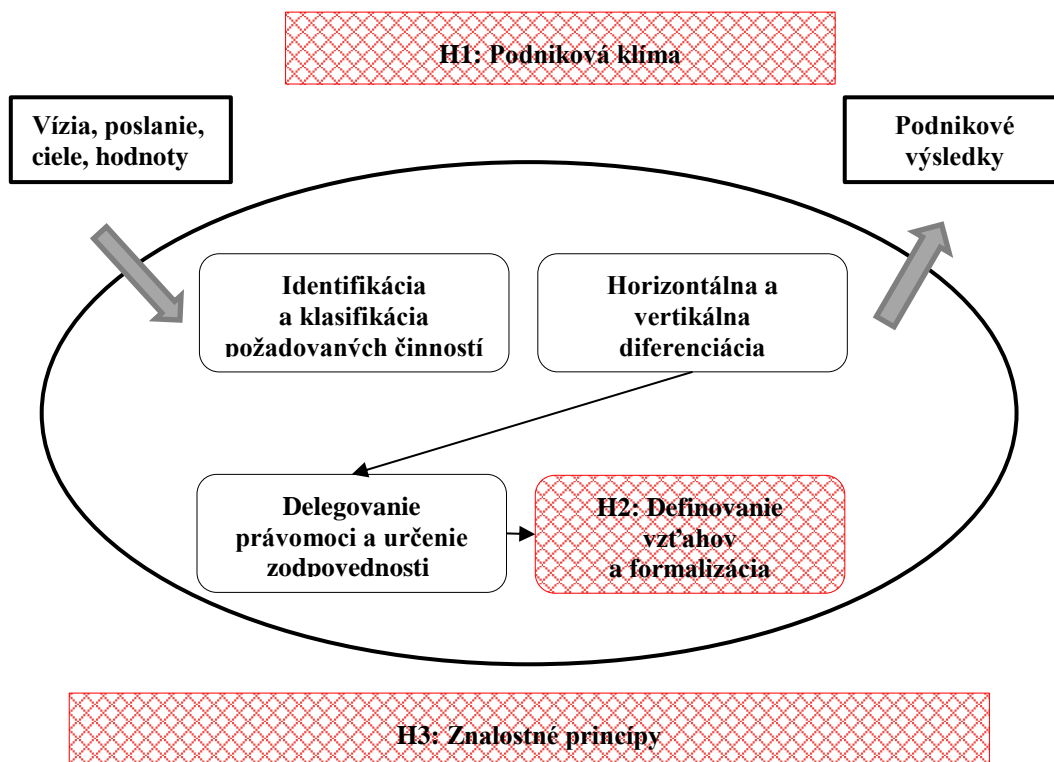
3.3 UPRAVENIE MODELU NA ZÁKLADE REÁLNEHO FUNGOVANIA PODNIKOV

Model prepojenia znalostí a organizovania vychádza z teoretický poznatkov. Je potrebné ho overiť v prostredí slovenských podnikov. Znalosti sú v hlavách zamestnancov, a preto ich náтура a výchova veľmi ovplyvňuje ich spávanie sa v podniku.



Obrázok 35. Základný model prepojenia fungovania podniku a práce so znalosťami

Nasledujúci obrázok znázorňuje prepojenie základného modelu a hypotéz výskumu. Ich prijatím alebo zamietnutím sa vytvorí výsledný model.



Obrázok 36. Znázornenie prepojenia základného modelu a hypotéz výskumu

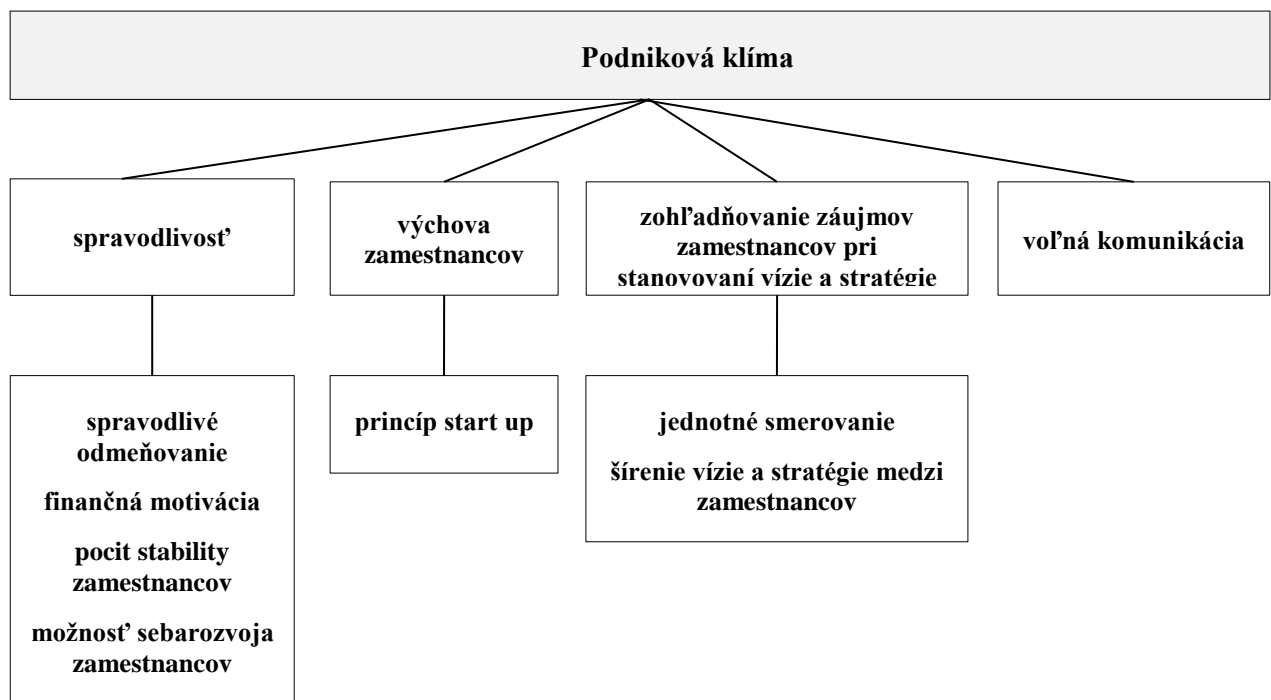
3.3.1 Vhodná klíma

Klíma v podniku určuje základné princípy – ako zamestnanci komunikujú, kooperujú, ako sa stotožňujú s podnikom. Prvky klímy treba overiť v reálnom prostredí podnikov. Na základe výsledkov pri overovaní hypotézy 1 (regresný model) je možné konštatovať, že sa odporúča implementovať tieto princípy:

- spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú),
- organizačné usporiadanie umožňujúce voľnú komunikáciu v rámci celého podniku,
- zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie.

Prvky klímy sa nedajú zavádzať samostatne, pretože sa medzi nimi vyskytuje závislosť (overená koreláciou). Treba tieto prvky upraviť a doplniť:

- spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
= spravodlivé odmeňovanie,
= finančná motivácia,
= pocit stability zamestnancov,
= možnosť sebarozvoja zamestnancov,
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú),
= princíp start up - pocit, že pracujem na svojom,
- zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie,
= jednotné smerovanie (spoločná vízia, stratégia),
= šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov,
- organizačné usporiadanie umožňujúce voľnú komunikáciu v rámci celého podniku.



Obrázok 37. Prvky ovplyvňujúce klímu podniku - overené H1

3.3.2 Organizačná štruktúra a znalosti

Organizačná štruktúra ovplyvňuje možnosti komunikácie v podniku, určuje kto s kým v podniku spolupracuje a tiež základné rozloženie zodpovednosti a právomocí v podniku.

Projektová organizačná štruktúra vychádza ako najvhodnejšia organizačná štruktúra pre podporenie práce so znalosťami v podniku. Organizačné štruktúry sa hodnotili zhlukovou metódou (H2), ktorá je bližšie popísaná v prílohe práce.

3.3.3 Princípy, ktoré ovplyvňujú prácu so znalosťami

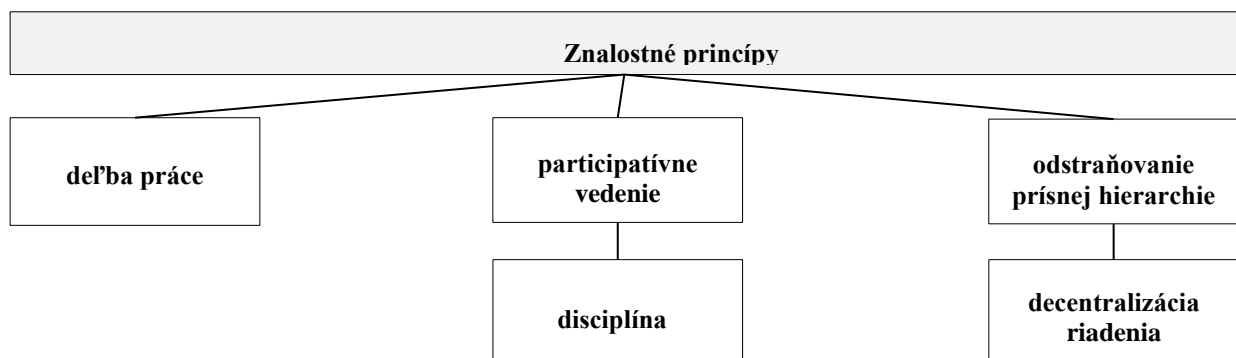
Prácu so znalosťami ovplyvňuje niekoľko princípov. Z analýzy reálneho fungovania podnikov vyplývajú ako najdôležitejšie princípy, ktoré ovplyvňujú prácu so znalosťami. Tieto princípy boli overené pomocou regresného modelu – H3:

- del'ba práce podľa znalostí a schopností zamestnancov,
- participatívne vedenie (zapojenie zamestnancov do rozhodovania),
- šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov.
- spravodlivé odmeňovanie,
- odstraňovanie prísnej hierarchie v podniku.

Vybrané prvky vykazujú závislosť (koreláciu) s inými prvkami, preto treba v podniku zaviesť ešte tieto princípy, ktoré podporia prácu so znalosťami v podniku:

- del'ba práce podľa znalostí a schopností zamestnancov,
- participatívne vedenie (zapojenie zamestnancov do rozhodovania),
- = zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie,
- = disciplína - dodržiavanie štandardov a smerníc podniku,
- šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov,
- = jednotné smerovanie (spoločná vízia, stratégia),
- spravodlivé odmeňovanie,
- = pocit stability zamestnancov,
- = spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
- odstraňovanie prísnej hierarchie v podniku,
- = decentralizácia riadenia a rozhodovania.

Niektoré z princípov ovplyvňujú základné fungovanie podniku sú zaradené v podnikovej klíme (závislosť je tu vyššia). Organizovanie ovplyvňujú princípy zobrazené na nasledujúcom obrázku.



Obrázok 38. Princípy, ktoré ovplyvňujú prácu so znalosťami

Tieto princípy sú platné v ideálnom prípade navrhovanom v modeli (pri projektovej organizačnej štruktúre). Zmena štruktúry je náročná ako finančne, tak aj časovo, a preto sú navrhnuté princípy, ktoré by mali byť zavedené pri inom type organizačnej štruktúry. Postupovalo sa rovnako ako pri určení princíпов pri projektovej organizačnej štruktúre (základné prvky, ktoré vychádzajú z regresného modelu a sú podporené prvkami zistenými koreláciou).

Líniová organizačná štruktúra:

- odmeňovanie na základe výkonu,
- decentralizácia riadenia a rozhodovania,
- podriadenie individuálnych záujmov všeobecnému (podnikovému),
 - = jednota vedenia (1 zamestnanec \approx 1 vedúci),
- spravodlivosť; ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
 - = spravodlivé odmeňovanie,
 - = pocit stability zamestnancov,
- disciplína - dodržiavanie štandardov a smerníc podniku,
 - = neformálna kontrola - vyplývajúca z kultúry podniku,
- podpora iniciatívy zamestnancov (vlastné riešenie problémov),
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú),
 - = šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov,
 - = zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie,
 - = podporovanie vzdelávania zamestnancov vo viacerých oblastiach.

Funkcionálna organizačná štruktúra:

- odmeňovanie na základe výkonu,
 - = spravodlivé odmeňovanie,
 - = disciplína - dodržiavanie štandardov a smerníc podniku,
 - = finančná motivácia,
- pocit stability zamestnancov,
 - = zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie,
 - = spravodlivosť; ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
 - = neformálna kontrola - vyplývajúca z kultúry podniku,
 - = podpora iniciatívy zamestnancov (vlastné riešenie problémov),
 - = esprit de corps - tímový duch,
 - = možnosť sebarozvoja zamestnancov,
 - = transparentnosť - vidieť výsledky svojej práce a jasne definovaná zodpovednosť za výsledky,
 - = priestor pre kariérny postup,
 - = výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú),
 - = nefinančná motivácia.

Funkčná organizačná štruktúra:

- podriadenie individuálnych záujmov všeobecnému (podnikovému),
 - = participatívne vedenie (zapojenie zamestnancov do rozhodovania),
- jednota vedenia (1 zamestnanec = 1 vedúci),
 - = disciplína - dodržiavanie štandardov a smerníc podniku,

- dodržiavanie princípu jednoty vedenia aj pri zaradení zamestnancov do špeciálnych tímov,
- vytvorenie multi-odborových tímov,
 - = decentralizácia riadenia a rozhodovania,
- priestor pre kariérny postup,
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú),
- podpora iniciatívy zamestnancov (vlastné riešenie problémov),
 - = spravodlivé odmeňovanie,
 - = odmeňovanie na základe výkonu,
 - = spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
 - = esprit de corps - tímový duch,
 - = možnosť sebarozvoja zamestnancov,
 - = transparentnosť - vidieť výsledky svojej práce a jasne definovaná zodpovednosť za výsledky,
 - = priestor pre kariérny postup,
 - = princíp start up - pocit, že pracujem na svojom,
 - = finančná motivácia,
 - = podpora dobrých vzťahov na pracovisku.

Maticová organizačná štruktúra:

- odstraňovanie prísnej hierarchie v podniku,
 - = zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie,
 - = decentralizácia riadenia a rozhodovania.

Štábna organizačná štruktúra:

- odstraňovanie prísnej hierarchie v podniku,
 - = zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie,
 - = decentralizácia riadenia a rozhodovania.

3.4 MODEL PREPOJENIA ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU A ORGANIZOVANIA

Pre fungovania podniku je dôležité nastaviť základné pravidlá, podľa ktorých sa musia riadiť všetci zamestnanci. Je to stanovenie vízie, poslania a cieľov podniku. Ako sa podnik postaví k základnému fungovaniu a ako nastaví správanie sa zamestnancov tvorí podnikovú klímu. Prvým základným princípom, ktorý by mal byť zavedený do podnikovej klímy, je spravodlivosť, teda ak profituje podnik prejaví sa na aj na hodnotení zamestnancov. Tento princíp musí byť podporený spravodlivým odmeňovaním, finančnou motiváciou, pocitom stability zamestnancov (ak sa boja o svoje miesto, nepomôže ani finančná motivácia) a priestorom pre seba-rozvoj zamestnancov.

Pri stanovení fungovania podniku je dôležité brať do úvahy jedinečnosť zamestnancov, prostredie z ktorého pochádzajú a v ktorom žijú. Zamestnanci musia mať v každom prípade pocit, že ich práca pomáha aj im – že pracujú na svojom.

Pri stanovení týchto základných princípov sa musia brať do úvahy záujmy zamestnancov, ale musí byť zachované jednotné smerovanie. O konečnej podobe vízie a stratégie musia byť zamestnanci informovaní, najlepšie je zdôrazniť ich príspevie k vytvoreniu týchto dokumentov.

Ďalším krokom pri zlepšení práce so znalosťami je zmena organizačnej štruktúry na projektovú organizačnú štruktúru. Tento krok je však časovo aj finančne najnáročnejší.

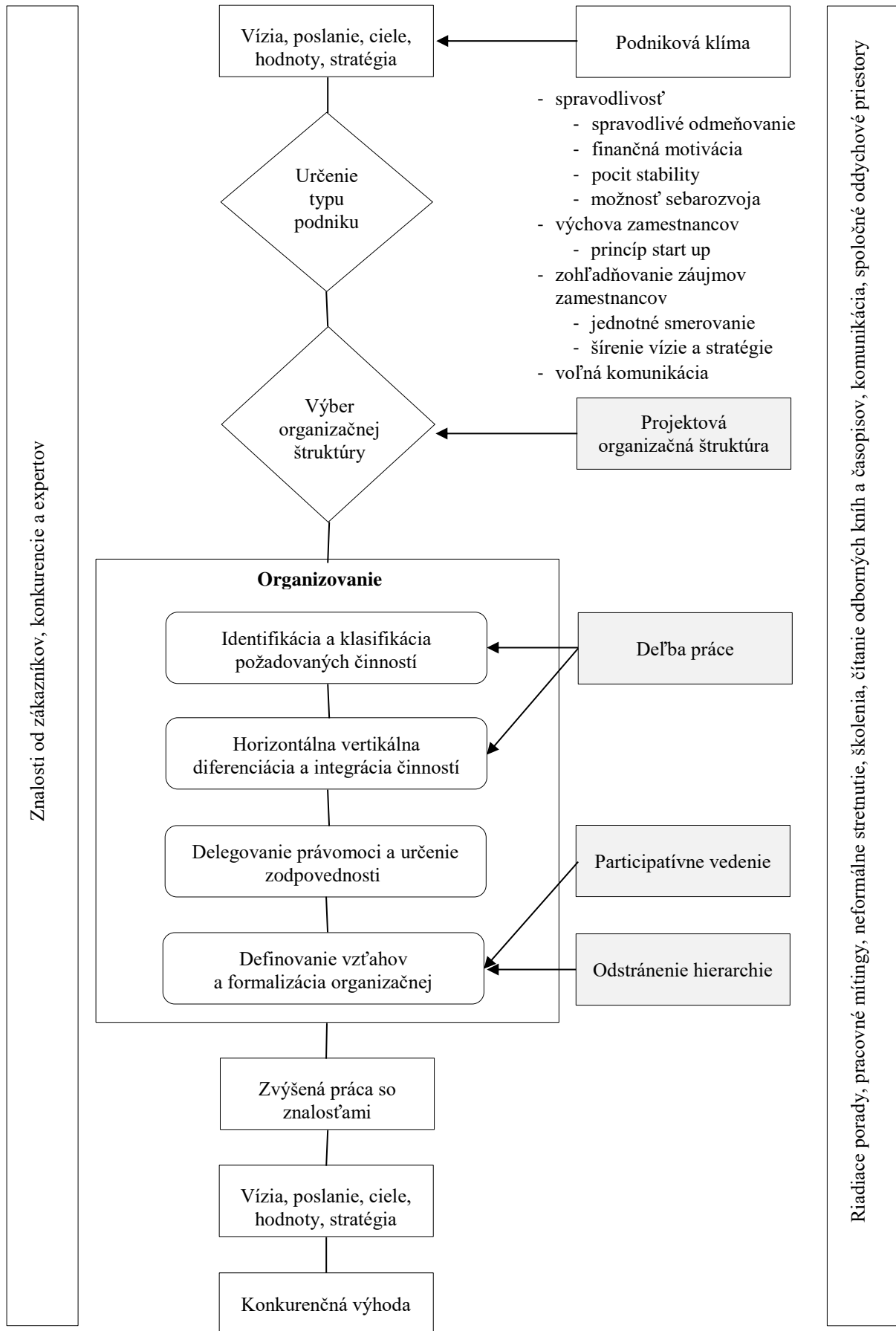
Projektovou organizačnou štruktúrou sa rozumie organizačná štruktúra s nasledovnou charakteristikou:

- každý zamestnanec prispieva podľa svojich najlepších schopností,
- úloha jednotlivca je časť celkovej situácie podniku,
- úlohy jednotlivca sú v interakcii s ostatnými úlohami v rámci podniku,
- problém sa nesmie presúvať na niekoho iného,
- sieťová štruktúra operatívneho riadenia, authority (moci) a komunikácie,
- najvyššie vedomosti sa už nesústreďujú len na vrcholovej úrovni podniku,
- prevažuje skôr horizontálny ako vertikálny smer komunikácie v podniku,
- komunikácia obsahuje skôr rady a informácie, než záväzné inštrukcie a direktívne rozhodnutia,
- väčšiu hodnotu má zviazanosť zamestnanca s úlohami podniku, než jeho lojalnosť a poslušnosť,
- dôležitosť a prestíž je prisudzovaná afiláciám a expertíze,
- existencia veľkého a vnútorne štruktúrovaného tímu, určeného k riešeniu určitej úlohy, tím sa po skončení prác na projekte rozpadá.

Ďalšími princípmi, ktoré musia byť implementované sú deľba práce podľa znalostí a schopností zamestnancov, odstránenie prísnej hierarchie v podniku (čomu napomáha decentralizácia riadenia) a participatívne vedenie (aj napriek participatívne vedeniu musí byť zachovaná disciplína v podniku a dodržiavania štandardov a smerníc).

Organizačná štruktúra a princípy (deľba práce, odstránenie hierarchie, participatívne vedenie) sú navrhnuté pre ideálne riešenie. Nie vždy má podnik možnosti na takúto zmenu. V tom prípade môže postupovať podľa rozhodovacieho stromu na obrázku 40.

Pre zabezpečenie fungovania podniku by mal podnik využívať znalosti zákazníkov, konkurencie a expertov. Manažéri podniku by mali vytvárať priestor pre porady so zamestnancami, ale aj medzi zamestnancami navzájom (neformálne stretnutia, školenia, čítanie odborných kníh a časopisov, komunikáciu a spoločné oddychové priestory).

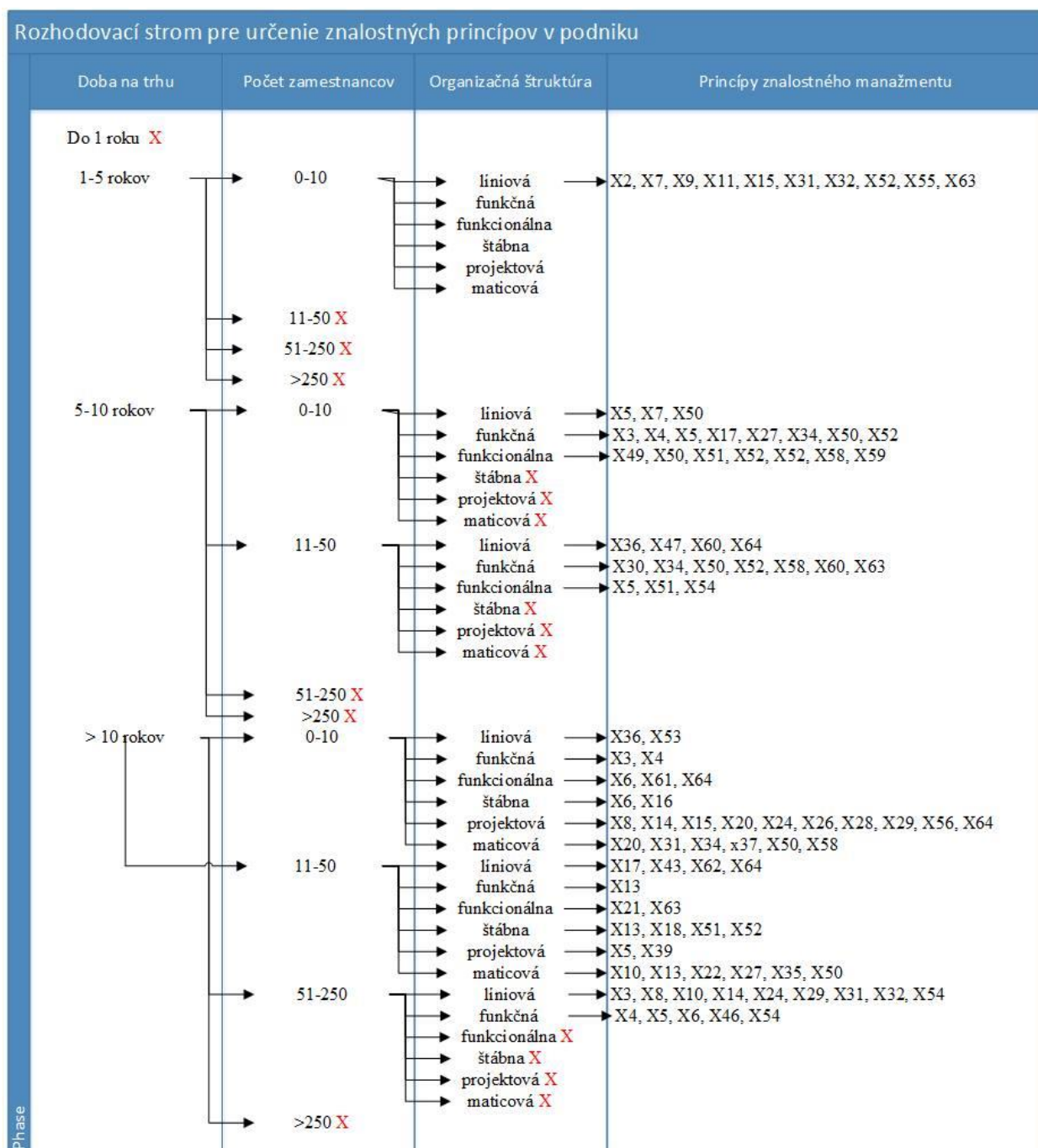


Obrázok 39. Model prepojenia fungovania podniku a podporenia práce so znalosťami

3.4.1 Upravenie modelu podľa charakteru podniku

Model z kapitoly 3.4 môže byť upravený podľa typu podniku. Sivé časti v modeli môžu byť nahradené podľa nasledujúceho rozhodovacieho stromu. Strom bol vytvorený na základe korelácie. Vybrali sa podniky podľa charakteristiky rozhodovacieho stromu a zisťovala sa korelácia medzi prácou so znalosťami a jednotlivými princípmi znalostného manažmentu.

V niektorých vetvách rozhodovacieho stromu nebolo možné pokračovať, pretože bola malá vzorka, alebo respondenti udávala veľmi podobné hodnoty – takéto hodnoty ukazujú veľkú štatistickú chybu.



Obrázok 40. Rozhodovací strom pre určenie znalostných princípov v podniku

Vysvetlenie skratiek pre princípy znalostného manažmentu:

- X1 deľba práce podľa znalostí a schopností zamestnancov
- X2 dodržiavanie princípu autority a zodpovednosti ako celku
- X3 participatívne vedenie (zapojenie zamestnancov do rozhodovania)
- X4 jednotné smerovanie (spoločná vízia, stratégia)
- X5 šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov
- X6 zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie
- X7 spravodlivé odmeňovanie
- X8 podporovanie vzdelávania zamestnancov vo viacerých oblastiach
- X9 odmeňovanie je na vlastnom uvážení vedúceho pracovníka
- X10 odmeňovanie na základe výkonu
- X11 centralizácia riadenia a rozhodovania
- X12 decentralizácia riadenia a rozhodovania
- X13 podriadenie individuálnych záujmov všeobecnému (podnikovému)
- X14 pocit stability zamestnancov
- X15 spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov
- X16 disciplína - dodržiavanie štandardov a smerníc podniku
- X17 neformálna kontrola - vyplývajúca z kultúry podniku
- X18 jednota vedenia (1 zamestnanec = 1 vedúci)
- X19 dodržiavanie princípu jednoty vedenia aj pri zaradení zamestnancov do špeciálnych tímov
- X20 podpora iniciatívy zamestnancov (vlastné riešenie problémov)
- X21 vytvorenie multi-odborových tímov
- X22 odstraňovanie prísnej hierarchie v podniku
- X23 esprit de corps - tímový duch
- X24 možnosť sebarozvoja zamestnancov
- X25 transparentnosť - vidieť výsledky svojej práce a jasne definovaná zodpovednosť za výsledky
- X26 priestor pre kariérny postup
- X27 výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú)
- X28 princíp start up - pocit, že pracujem na svojom
- X29 finančná motivácia
- X30 nefinančná motivácia
- X31 podpora dobrých vzťahov na pracovisku
- X32 skalárny reťazec - postupnosť riadenia (zamestnanec rieši problémy len so svojim priamym nadriadeným, nepraskajú úrovne riadenia)
- X33 teambuildingy
- X34 neformálne spoločné stretnutia (raňajky, obedy, oslavy)
- X35 podpora spoločných voľnočasových aktivít (napr. spoločné športové tréningy)
- X36 podpora práce v tíme
- X37 organizačné usporiadanie umožňujúce voľnú komunikáciu v rámci celého podniku
- X38 podnikové akcie pre členov rodiny
- X39 spoločné "oddychové" priestory (kuchynka, odpočinková miestnosť)
- X40 Demokratický - charakterizuje ho obojstranná komunikácia medzi vedúcim a podriadeným
- X41 Liberálny - vedúci zriedkakedy využíva svoju moc a spolupracovníkom ponecháva veľkú voľnosť v konaní
- X42 Autoritatívny - vyznačuje sa uplatňovaním vôle vedúceho bez ohľadu na názory podriadených
- Znalosti externých subjektov:
 - X43 univerzity
 - X44 konkurencia
 - X45 zákazníci
 - X46 výsledky prieskumov
 - X47 experti
 - X48 agentúry
- X49 porady
- X50 konferencie
- X51 workshopy
- X52 školenia
- X53 komunikácia s kolegami
- X54 vysokoškolské vzdelanie
- X55 krúžky kvality
- X56 čítanie odborných kníh a článkov
- X57 porady
- X58 konferencie
- X59 workshopy
- X60 školenia
- X61 komunikácia s kolegami
- X62 vysokoškolské vzdelanie
- X63 krúžky kvality
- X64 čítanie

4 DISKUSIA

Model dizertačnej práce je flexibilný a vie sa do určitej miery prispôbiť podniku (veľkosť, dĺžka pôsobenia na trhu, počet zamestnancov). Práca so znalosťami je veľmi individuálna, pretože znalosti vychádzajú z ľudskej jedinečnosti a osobných skúseností. Preto pri aplikácii modelu treba brať do úvahy faktory, ktoré ho ovplyvňujú:

- *miesto pôsobenia podniku,*
- *talent a jedinečnosť zamestnancov,*
- *vypelosť zamestnancov a podniku (uplatnenie prvkov z Maslowovej pyramídy),*
- *prispôsobenie organizačnej štruktúry šíreniu znalostí, ale s ohľadom na charakter zamestnancov.*

4.1 TYP PODNIKU A MIESTO PÔSOBENIA

Tvorba a práca so znalosťami je komplexný proces, ktorý je ovplyvnený vnútorným fungovaním podniku ako aj vplyvmi ležiacimi mimo podnik. [Čorejová, Imříšková, Potkan, 2009]

Autori sa zhodujú, že vnímanie znalostí je v rôznych častiach sveta iné, z čoho vyplýva aj iný prístup k práci so znalosťami. Najväčší rozdiel vo vnímaní je medzi rôznymi kultúrami – časťami sveta.

Tabuľka 5 Východiská práce so znalosťami v rôznych častiach sveta [Cohen, 1998][Khvatová, Ignatěva, 2009][Zhu, 2004][Kubátová, 2009]

Charakteristika ZM	USA	Európa	Rusko	Japonsko	Čína
Východisko	Som úspešný, teda som	Získavam praktické skúsenosti, teda som	Sledujem, teda som	Milujem, teda som	Učím sa, teda som
Zmysľanie	Individualizmus	(De) konštruktivizmus	Dualizmus	Skupinové zmysľanie	Pragmatizmus
Ideálna znalosť	Znalosť ako zdroj	Znalosť ako moc	Znalosť ako vnútorný pocit	Znalosť ako vzťah	Znalosť ako cnosť
Stelesnenie znalosti	Databáza znalostí	Znalostní agenti (ľudia, technológie)	Znalosť – osobná skúsenosť	Spoločnosť tvoriaca znalosť	Znalosť – súčasť života
KM mechanizmus	Znalostná ekonomika	Znalosť ako prejav	Byť formovaný	Znalostná kultúra	Riadenia založené na znalostiach
Cieľ	Výhoda v blízkej budúcnosti	Správnosť	Sledovať výsledky je dôležitejšie ako stanovovať ciele	Výhoda v dlhodobom období	Múdrosť
Zameranie	Explicitná kódovaná znalosť	Situačne konštruovaná znalosť	Skrytá znalosť	Tacitná subjektívna znalosť	Užitočná znalosť
Stratégia	Znovu užívanie znalosti	Politizovanie	Reformná stratégia, skúšanie	Kreativita, transformácia	Integrácia
Procesy	Racionalizácia	Konštrukcia podľa situácie	Formovanie	Vízia, emócia, dôvera, starostlivosť	Kontextualizácia
Spôsoby	Technológie, trhy	Identita/význam, participácia/diskusia	Formovanie	Socializácia	WSR model
Metafora	Zbieraj plody, ktoré visia nízko	Rozprávaj príbehy	Nikto nie je nepostradateľný	Kultivuj Ba	Výhoda pre jednotlivca aj tím

Rozdiel vo vnímaní znalostí a v práci s nimi, nie je len na úrovni krajín, ale aj na úrovni regiónov (v rámci jednej krajiny). Z hľadiska prístupu k znalostiam môžeme rozlíšiť tri regióny (aj na území Slovenska): [Todtling, Tripple, 2005]

- metropolitné regióny,
- priemyselné regióny,
- vidiecke a periférne regióny.

Metropolitný región je charakterizovaný takto: [Blotevogel, 2002][Dummler, 2004][Diez, 2002][Katz, Shapiro, 1985][Liebowitz, Margolis, 1994]

- dominantné centrum s vysokou mierou koncentrácie obyvateľstva, inštitúcií a ekonomických činností,
- koncentrácia administratívnych, inovačných a logistických aktivít,
- vysoká miera dynamiky vzniku a zániku nových firiem,
- pozitívne sieťové externality.

Priemyselný región je charakterizovaný takto: [Grabher, 1993][Hudson, 2005][Hudec, 2009]

- koncentrácia priemyselných aktivít,
- vysoký počet veľkých podnikov, zameraných na tradičné odvetvia (napr. ťažký priemysel)
- zvyšujúca sa nezamestnanosť – spôsobená zvyšujúcou sa konkurenciou v tradičných odvetviach, ktorú prináša vývoj globálnej ekonomiky

Vidiecky a periférny región je charakterizovaný takto: [Fáziková, 2009]

- nižšia miera urbanizácie a hustoty obyvateľstva,
- prevaha poľnohospodárstva a turizmu,
- nízko kvalifikovaná pracovná sila,
- siete malých a mikro podnikov.

V každej z týchto oblastí sa pracuje so znalosťami inak. V metropolitných regiónoch je silná spolupráca s organizáciami ako sú univerzity, výskumné centrá, podporné inštitúcie. V priemyselných regiónoch sú znalosti sústredované v rukách niekoľkých veľkých podnikov, preto sa nevyužívajú radikálne inovácie. Vo vidieckych regiónoch znalosti vychádzajú hlavne z lokálnych faktorov. [Buček, Reháč, Hudec, 2010]

V rôznom prístupe k znalostiam môžeme pokračovať ešte hlbšie. Rozdiel v prístupe k znalostiam je aj pri rôznych typoch podnikov. Napríklad pri malých a veľkých podnikoch, družstvách a spoločnostiach s ručením obmedzeným, či v rôznych odvetviach.

Model dizertačnej práce reflektuje len zmeny v oblasti veľkosti, počtu zamestnancov, právnej formy, typu organizačnej štruktúry. Pri tejto charakteristike podnikov sa nedali všade určiť významné princípy, ktoré ovplyvňujú prácu so znalosťami (problémom bola buď malá vzorka podnikov, alebo ich veľmi podobné odpovede, ktoré štatisticky vykazovali veľkú chybovosť).

Podniky na Slovensku sú veľmi rozdielne podľa toho v akej oblasti Slovenska pôsobia. Môžu sa nachádzať v metropolitnom, či vo vidieckom regióne. Územie Slovenska nie je rozdielne len z hľadiska priemyslu, ale aj priemernej mzdy či nezamestnanosti. Toto všetko ovplyvňuje prácu so znalosťami. Pre budúci výskum v tejto oblasti sa odporúča zamerať sa aj na miesto pôsobenia podniku v rámci jedného štátu, pretože je tu predpoklad úprav modelu pre jednotlivé regióny.

4.2 PODNIKOVÁ KLÍMA

Prvá časť modelu hovorí o podstatnosti vytvorenia podnikovej klímy - kultúry, ktorá podporuje zdieľanie znalostí v podniku. Je však podniková kultúra pre tvorbu znalostí podstatná?

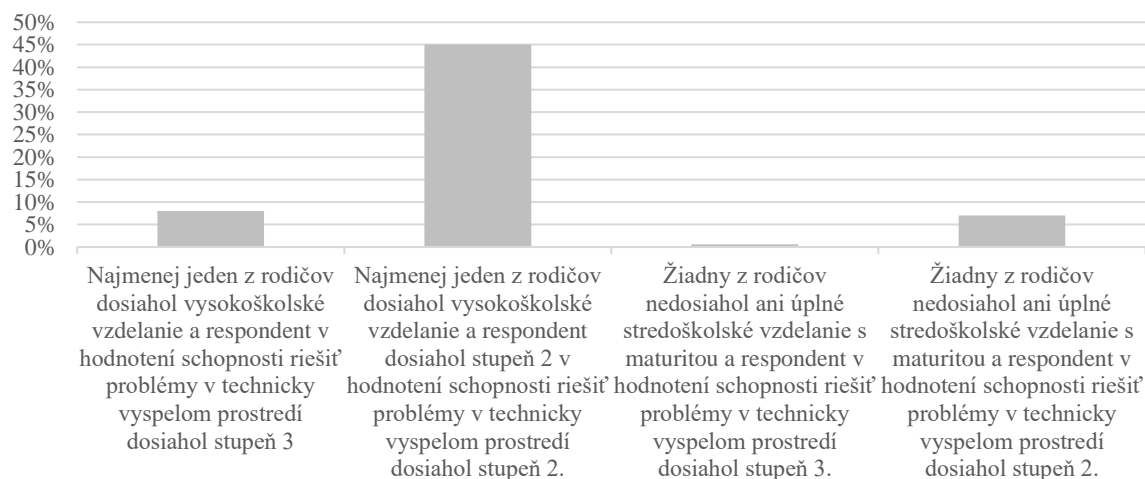
Viacerí autori sa zhodujú, že v súčasnosti narastá potreba a dôležitosť podnikovej kultúry ako dôležitého nástroja pre rozvoj podnikových znalostí a inovácií. Kultúra by mala byť vytvorená tak, aby podporovala inovácie. Podniky s takouto kultúrou majú prostredie, ktoré podporuje zmenu. Dochádza k zmene myslenia a hodnôt, k akceptácii nových myšlienok, ktoré u zamestnancov vedú k stimulácii individuálnej zariadenosti pre inovácie. Dôležitou súčasťou takejto kultúry je aj akceptovanie chýb. Z chýb sa ľudia učia a častokrát je to efektívnejšie ako prečítanie veľkého počtu kníh. Vďaka kultúre sa zamestnanci musia prestať báť zdieľať znalosti, aby neprišli o svoju výhodu pre podnik. [Čimo, 2010][Rumizen, 2002][Dologová, 2001][Cejthamr, 2010][[http: 9](http://)]

Dôležitosť podnikovej kultúry vo vzťahu k znalostiam podporuje výskum z roku 2006, ktorý tvrdí, že 69 % respondentov pokladá zdieľanie znalostí za súčasť podnikovej kultúry. [[http: 16](http://)]

Výchova

Znalosti v podniku sa tvoria z interakcie s kolegami, preto sa môže zdať, že výchova zamestnancov na to nemá vplyv. Podľa výskumov [Bízik, 2014] motiváciu k zdieľaniu znalostí ovplyvňuje výchova, ambície a perfekcionizmus (ambície a perfekcionizmus sú ovplyvnené výchovou).

Podľa výskumu PIAAC¹² je schopnosť riešiť problémy v technicky vyspelom prostredí (v inovačnom prostredí) podmienená výchovou rodičov. Viac ako 90 % testovaných, ktorých ani jeden z rodičov nemá úplné stredoškolské vzdelanie s maturitou, má len minimálnu alebo žiadnu schopnosť používať prostriedky IKT. V prípade, keď aspoň jeden rodič má dosiahnuté vysokoškolské vzdelanie je to 40 %. [[http 17](http://)]



Obrázok 41. Schopnosť riešiť problémy v technickom prostredí a vplyv výchovy rodičov [[http 17](http://)]

Na druhej strane autori ako napríklad [Buckingham, Coffman, 2005] vo svojom výskume potvrdili, že zamestnancov je možné naučiť nových znalostiam a zručnostiam.

¹² Výskum zručností dospelých hodnotí vedomosti dospelých vo veku 16 – 65 rokov – čitateľskú, matematickú gramotnosť a schopnosť riešiť problémy vo vyspelom technickom prostredí. Výskumu sa zúčastnilo 157 000 dospelých z 22 členských krajín OECD, vrátane Slovenska.

Toto tvrdenie podporuje aj výskum PIAAC, kde sa so zvyšujúcou úrovňou vzdelania zvyšuje aj gramotnosť a schopnosť riešiť technické problémy. [http 15]

Tabuľka 6. Vzdelanie a jeho vplyv na gramotnosť a riešenie technických problémov

Vzdelanie	Čitateľská gramotnosť v %	Matematická gramotnosť v %	Riešenie technických problémov v %
Ľudia so základným vzdelaním	2,9	5,5	3
Absolventi stredných škôl s maturitou	8,4	14	3,7
Absolventi bakalárskeho štúdia	15,3	19,7	9,8
Absolventi magisterského štúdia	17	30,2	8,6
Absolventi doktorského štúdia	18,8	38,1	11

Ďalší prístup, ako sa môžeme pozeráť na zamestnancov a ich prospech pre podnik, je ich talent. Existuje viacero definícií talentu, ktoré sa zhodujú na tom, že talent je vrodenný dar, je to súhrn schopností, zručností, inteligencie, úsudku, postoja, charakteru a elánu jedinca. V podnikovej praxi je to jedinec, ktorý sa orientuje vo svojom odbore, pozná výrobky a trhy, je komunikačne schopný, sociálne inteligentný, dokáže pracovať v meniacich sa podmienkach, vie byť iniciatívny a má mentalitu víťaza. [Michaels, 2001][Truneček, 2003][Horalíková, Zuzák, 2005][Koubek, 2007]

Výskumy spoločnosti Deloitte poukazujú na fakt, že 85 % manažérov si uvedomuje, že zamestnanci a ich talent sú základným prvkom v rámci všetkých stratégií pre zvýšenie konkurencieschopnosti a inovácii. V praxi však podniky (76 %) venujú svoju pozornosť hlavne kľúčovým zamestnancom - nástupcom vrcholových pozícií a absolventom. [http 16][http: 5] [http 15]

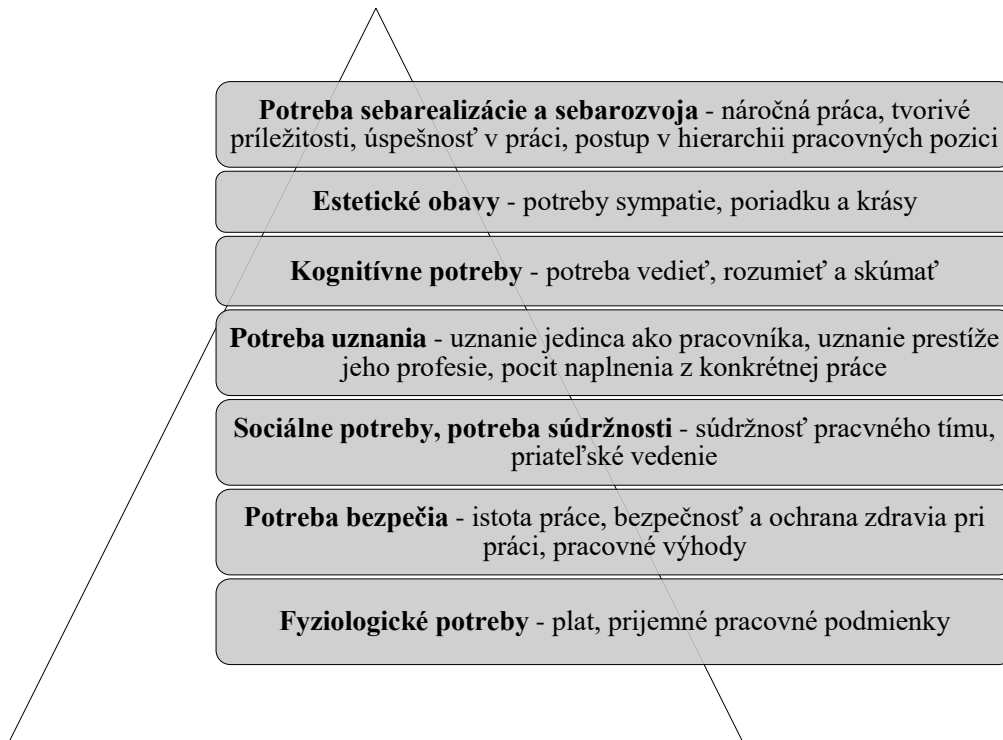
Podľa [Buckingham, Coffman, 2005] je možné zamestnancov naučiť znalostiam, ale talentu nie. Manažéri však môžu objaviť skrytý talent. Pokiaľ sa ale snažia naučiť zamestnanca niečo, čo nevychádza z jeho vnútra, z jeho talentu, je to plytvanie podnikovými zdrojmi.

Výchova teda nie je dostačujúce kritérium pri výbere zamestnancov. Tak ako výchova aj vzdelanie formuje človeka. Určuje mu okruh ľudí, s ktorými sa stretáva, a ktorí ho ovplyvňujú. Návyky získane výchovou a vzdelávaním je možné zmeniť, aj keď je to beh na dlhú trať. Treba však brať ohľad aj na to, čo je vo vnútri ľudí, s čím sa narodia. Či už to nazveme talentom alebo charakterom, je to „charakteristika“ človeka, ktorá je nemenná.

Preto súčasťou kultúry podniku musí byť ako výchova tak aj vzdelanie a talent zamestnancov. Tieto prvky musia byť súčasťou kultúry v zmysle, že manažéri vyberajú nových zamestnancov s ich „charakteristikami“ tak, aby v tíme prinášali synergický efekt a nie spory a napätie.

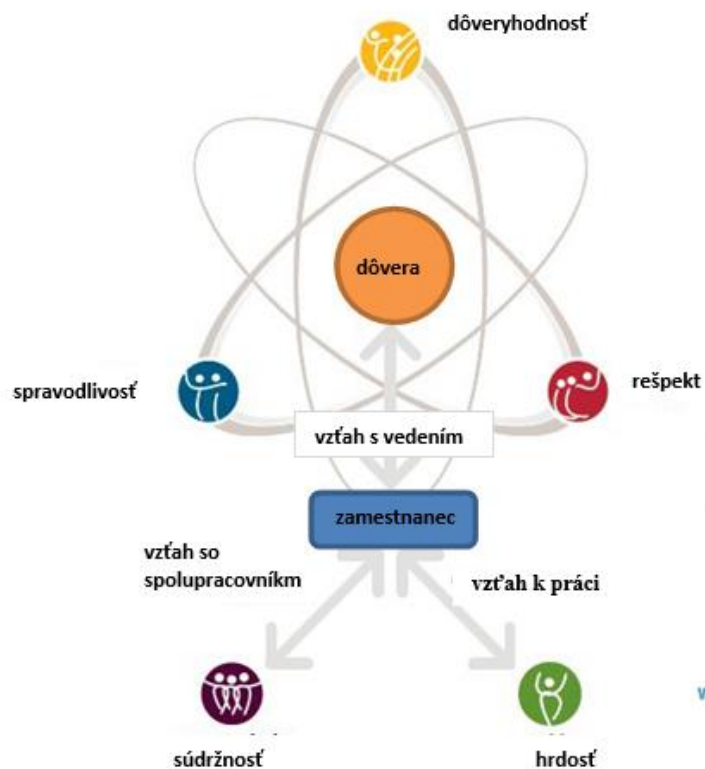
Spravodlivosť a sebarozvoj

Potreba sebarozvoja je v každom človeku, čo potvrdzuje aj Maslowova pyramída potrieb upravená na podnikové prostredie.



Obrázok 42. Maslowova pyramída upravená na podnikové prostredie [Lešinger, 2009][[http: 13](http://13)][[http: 14](http://14)]

Maslowova pyramída popisuje princípy, ktoré majú byť implementované do podnikovej kultúry. Treba však dodržiavať ich hierarchiu. Zamestnancom nebude stačiť príležitosť na sebarozvoj a pracovný postup ak nebudú mať primerané pracovné ohodnotenie. Pri nastavení podnikovej kultúry teda treba brať do úvahy vyspelosť zamestnancov, ako aj vyspelosť podniku.



Obrázok 43. Ideálne pracovné prostredie podľa zamestnancov [[http: 7](http://7)]

Podľa prieskumu Great Place to Work®, ktorého sa zúčastnilo 8 miliónov zamestnancov vo viac ako 90 krajinách sveta, je ideálnym pracovným prostredím miesto, kde prevláda dôvera a spravodlivosť.

Jednotné smerovanie

Zdieľaná vízia predstavuje vytvorenie spoločnej predstavy a spoločného obrazu o budúcnosti. Tento obraz posilňuje identifikáciu a stotožnenie sa jednotlivcov s organizáciou. Ľudia v organizácii sa potom učia nie preto, lebo k tomu boli vyzvaní, prípadne prinútení, ale učia sa z vlastnej iniciatívy, teda preto, že sami chcú. [Tichá, 2005][Senge, 2007]

Na slovenskom trhu len 30 % podnikov zdieľa svoju víziu, 14 % podnikov zdieľa poslanie a približne 15 % podnikov komunikuje ostatné svoje hodnoty.¹³ [Džupina,2012]

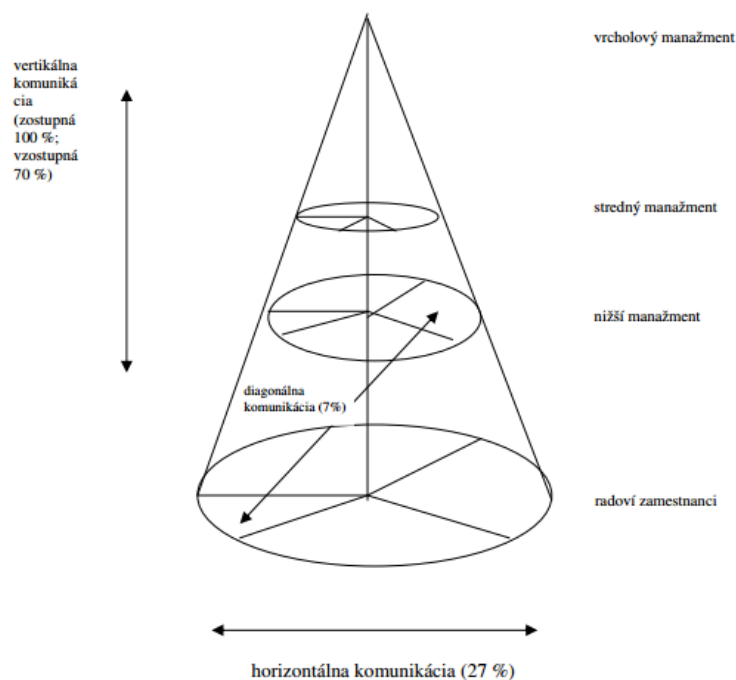
Voľná komunikácia

Rozvoj znalostí v podniku je ovplyvňovaný štruktúrou komunikačných tokov. Organizačná štruktúra podniku by mala poskytovať priestor pre komunikáciu vo viacerých smeroch. V podniku môžeme hovoriť o 3 smerov komunikácie: **vertikálna (zostupná, vzostupná); horizontálna; diagonálna.**

Uplatnenie všetkých smerov komunikácie sa v súčasnosti dostáva do popredia. Je prirodzené, že každý smer komunikácie má iný vplyv na rozvoj explicitných a implicitných znalostí. Výskumy potvrdzujú, že v mnohých podnikoch sa všetky typy komunikácie plne nevyužívajú. Pri rozširovaní znalostí však na základe prieskumu sa preukázalo, že problémom je horizontálna komunikácia, ktorá, u viac ako 70 % opýtaných, nie je efektívna.

Dôvodom je nedostatočný záujem a pochopenie medzi jednotlivými odbornými oblasťami. Záujem v podnikateľských subjektoch je primárne v Slovenskej republike orientovaný na vertikálnu komunikáciu, t.j. zostupnú a vzostupnú a sú pre ňu vytvárané vyhovujúce komunikačné kanály. Zostupná komunikácia má svoje 100 % uplatnenie a vzostupná komunikácia má cca 70 % využiteľnosť. Podnikateľské subjekty by pre rozvoj, rozširovanie a prehĺbovanie znalosti mali vytvárať aj možnosti pre horizontálnu komunikáciu a rovnako aj pre diagonálnu komunikáciu, ktorá patrí medzi najmenej používaný komunikačný kanál. Diagonálna komunikácia by na jednej strane mohla skrátiť čas potrebný na komunikáciu a na druhej strane znížiť medzičlánky pri komunikácii a viedla by k celkovému zefektívneniu komunikačného procesu.[Matulčíková, 2009]

¹³ Populácia podnikov je tvorená organizáciami, ktoré boli zaradené do hodnotenia časopisu Trend, v jeho špeciálnom vydaní Trend TOP 2012. Uvedený rebríček kategorizuje podniky na základe viacerých ukazovateľov. Výskumnú vzorku tvorili podniky súkromného, ako aj štátneho charakteru, rôznej veľkosti a právnych foriem podnikania. Cieľom výskumu bolo zistenie vzťahu medzi víziou, poslaním a ostatnými hodnotami podniku.

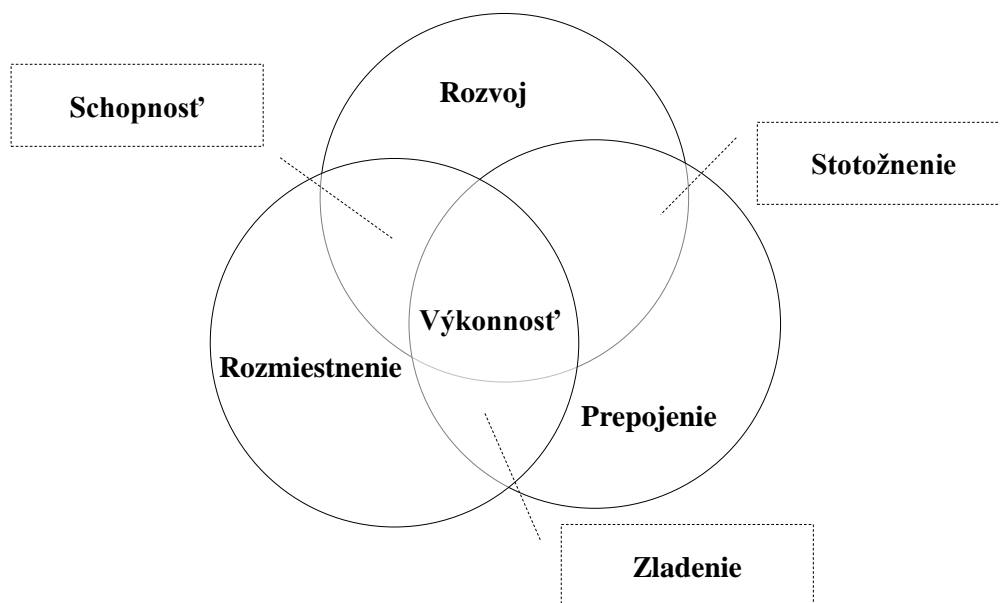


Obrázok 44. Formy komunikácie v podmienkach slovenských podnikov [Matulčíková, 2009]

Komunikácia je základný nástroj na šírenie znalostí. V slovenských podnikoch sa nevyužíva veľmi efektívne. Preto je dôležité zaviesť pravidlá efektívnej voľnej komunikácie do podnikovej kultúry. Takýmto spôsobom sa voľná komunikácia stane súčasťou celého podniku.

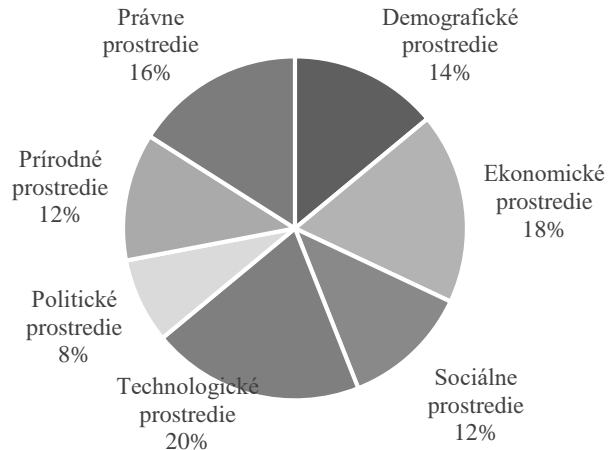
4.3 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

Podľa [http 15][Horváthová, 2011] je potrebné v podniku vytvoriť vhodnú štruktúru, ktorá správne zamestnancov rozmiesti a prepojí ich tak, aby efektívne komunikovali a tak im dá príležitosť na rozvoj. Ak správni ľudia vykonávajú správnu prácu na správnom mieste, prichádza k zladeniu celku a k stotožneniu sa zamestnancov s podnikom, čo napomáha k rastu ich angažovanosti, osobnému rozvoju a dobrým vzťahom na pracovisku.

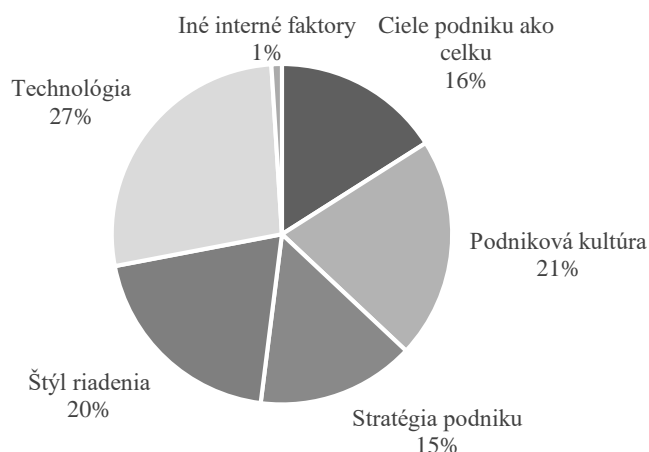


Obrázok 45. Model Rozvoj – Prepojenie – Rozmiestnenie [Horváthová, 2011]

Vplyv na výber vhodnej organizačnej štruktúry majú interné aj externé faktory. Medzi interné faktory patria: ciele podniku ako celku, podniková kultúra, stratégia podniku, štýl riadenia, technológia využívaná v podniku. Medzi externé faktory ovplyvňujúce výber organizačnej štruktúry patria: demografické prostredie, ekonomické prostredie, sociálne prostredia, technologické prostredie, politické prostredie, prírodné a právne prostredie. [http: 12]



Obrázok 46. Vplyv externého prostredia na organizačnú štruktúru [http: 12]



Obrázok 47. Vplyv interných faktorov na organizačnú štruktúru [http: 12]

Podľa Urbana patria k novým trendom manažérskych funkcií v organizovaní a tvorbe organizačných štruktúr tieto tendencie:

- pružnosť a jednoduchosť metód a foriem organizovania, ktoré sa prejavujú v rýchлом prispôbení sa situácii vo forme pružných tímov,
- autonómnosť v správaní sa organizačných jednotiek s cieľom rozvoja podnikateľských činností,
- redukovanie organizačných útvarov, ktoré pripravujú len rozhodovanie pre iné jednotky,
- zvyšovanie váhy a postavenia líniových vedúcich,
- nahradzovanie strnulých pravidiel, normy priamou a neformálnou komunikáciou medzi spolupracovníkmi. [Urban; 2004]

Podľa Eltona Maya a jeho školy ľudských vzťahov, sú najdôležitejšími faktormi pre zvýšenie výkonu pracovníkov práce sociálne vzťahy a pracovná spokojnosť. Ľudské vzťahy sú najdôležitejším motivačným faktorom, silnejším než záujmy podniku a individuálne záujmy pracovníkov. Dominantné miesto v podniku by mali mať neformálne pracovné skupiny a demokratický štýl vedenia. [http: 6]

Podniky, ktoré budú v budúcnosti úspešné, by mali byť predovšetkým pružnými a učiacimi sa organizáciami, ktoré pohotovo reagujú na meniace sa požiadavky trhu. K tomu je potrebné, aby mal podnik dobrú organizačnú štruktúru, ale predovšetkým, aby do tej organizačnej štruktúry dokázal vniesť život. To sa môže podariť iba prostredníctvom schopných, kvalifikovaných a kreatívnych pracovníkov, ktorí sú vybavení plynulosťou, flexibilitou a originalitou tvorivého myslenia, schopnosťou orientácie sa v zložitých a spletitých situáciách a často napätých vzťahoch a umením tieto situácie bez odkladu riešiť. Jednoznačne možno konštatovať, že dominujúcu úlohu pri riešení problémov bude hrať v nasledujúcom období nie iba podniková sféra, ale predovšetkým ľudia, ktorí v nej pracujú a ktorí sú zdrojom najdôležitejšieho bohatstva každej modernej spoločnosti.

5 TEORETICKÉ A PRAKTICKÉ PRÍNOSY

Počas vypracovania dizertačnej práce (analýza literatúry a existujúcich výskumov, získavanie informácií z prostredia podnikov, tvorba modelu) boli odhalené problémy a nedostatky, ktoré sa vyskytujú pri vytváraní prostredia na efektívnu prácu so znalosťami v organizovaní. Prínosy práce možno rozdeliť na praktické a teoretické.

5.1 POZNATKY PRE ĎALŠÍ ROZVOJ VEDY (TEORETICKÉ PRÍNOSY)

Prvým teoretickým prínosom je **sumarizácia teoretických poznatkov v problematike znalostí a organizovania**. Teória prechádza od strategického manažmentu až k organizovaniu a znalostiam. Prínosom je:

- zjednotenie pojmoslovia strategického manažmentu, organizovania a znalostí,
- nový pohľad na šírenie znalostí podľa stupňa širiteľnosti,
- oživenie a zmena pohľadu na Fayolove princípy riadenia,
- prehľad vykonaných výskumov na Slovensku v problematike vytvorenie vhodného prostredia pre šírenie znalostí.

Ďalším prínosom práce je **vytvorenie špecifickej metodiky pre posudzovanie vhodnosti organizačnej štruktúry**. Metodika hodnotí organizačnú štruktúru z dvoch pohľadov – prítomnosť a budúcnosť. Nie je možné organizačnú štruktúru hodnotiť len z hľadiska prítomnosti, pretože podniky sú v dnešnej dobe čoraz viac dynamické a flexibilné, teda otvorené zmene. Prítomnosť vychádza z určenia „charakteristiky“ súčasnej organizačnej štruktúry. Budúcnosť (smerovanie podniku k novej organizačnej štruktúre) bola hodnotená cez negatívne vlastnosti súčasnej organizačnej štruktúry a charakteristiky aké by mala mať nová organizačná štruktúra. Tieto dve veci určujú smerovanie podniku do budúcnosti. Následne sú tieto hodnoty porovnané s jednotlivými organizačnými štruktúrami (prostredníctvom zhukovej analýzy). V práci bola metodika využitá na určenie najvhodnejšej organizačnej štruktúry pre prácu so znalosťami. Je možné ju využiť aj v iných prípadoch, napríklad ak podnik chce podľa charakteristík zistiť akú organizačnú štruktúru by mal zaviesť.

Postupným spracovaním zdrojov bol v práci vytvorený **model prepojenia strategického manažmentu a znalostí**. Z modelu jasne vyplýva, že pre efektívne pracovanie so znalosťami musia byť prítomné v každej činnosti podniku. Už pri stanovení vízie a poslania musí podnik brať ohľad na znalosti. Znalosťami nie sú myslené len znalosti zamestnancov ale aj externé znalosti od konkurencie, zákazníkov, iných inštitúcií na trhu.

Medzi významné prínosy patrí aj vytvorenie **modelu prepojenia využívania znalostí a organizovania**. Model má dve podoby. Prvá podoba modelu je vytvorená na základe teoretických a praktických poznatkov získaných v analytickej časti. Prepája súčasné vnímanie organizovania a Fayolove princípy, ktoré niektorí ľudia považujú za zastarané. Pri ich správnej interpretácií a využití v podniku vytvárajú správnu kultúru pre šírenie znalostí. Druhá podoba modelu je vytvorená vďaka overeniu modelu v prostredí slovenského trhu.

5.2 POZNATKY PRE PRAX (PRAKTICKÉ PRÍNOSY)

Dizertačná práca prináša okrem teoretických prínosov aj prínosy praktické. Tieto sú aplikovateľné hlavne v prostredí slovenského trhu. Pri implementácii na zahraničné trhy ich môžeme brať ako návod na to, ako postupovať.

Prvým prínosom je **vytvorenie rozhodovacieho stromu**. Návrh modelu predpokladá zmenu organizačnej štruktúry podniku na projektovú. Tento krok je pre podniky finančne aj časovo náročný. Vďaka rozhodovaciemu stromu podnik môže zaviesť princípy, ktoré podporia

prácu so znalosťami, vhodné pre podnik jeho veľkosti, dĺžky pôsobenia na trhu, počtu zamestnancov a organizačnej štruktúry. Pri rozšírení výskumu o ďalšie podniky je jednoduché rozhodovací strom rozšíriť o ďalšie kritériá, ako je právna forma podniku, odvetvie kde pôsobí, miesto pôsobenia.

Ďalším praktickým prínosom práce je **prispôsobenie znalostnej kultúry podmienkam slovenského trhu**. O vytvorení znalostnej kultúry je napísaných veľa kníh a článkov. Nie je však veľa tých, ktoré reflektujú potreby slovenského trhového prostredia. Práca sa zaoberá princípmi, ktoré majú byť zavedené v našom prostredí a sú prispôsobené kultúrnym požiadavkám slovenského trhu.

Ďalšími praktickými prínosmi ešte sú:

- zvýšenie konkurenčnej výhody podnikov zvýšením práce so znalosťami, predovšetkým inováciami,
- uľahčenie manažérom výber organizačnej štruktúry,
- zvýšenie motivácie zamestnancov vytvorením vhodnej podnikovej kultúry,
- implementácia znalostnej kultúry.

ZÁVER

Je možné konštatovať, že dizertačná práca priniesla nové poznania v oblasti vedy, teórie a praxe. Analýza literárnych zdrojov ukázala, že problémom znalostného manažmentu je jeho implementácia do celého chodu podniku. Prvým problémom bolo nájsť oblasť strategického manažmentu, na ktorú bolo potrebné zamerať pozornosť, aby sa zabezpečila implementácia znalostného manažmentu do celého podniku.

Prvým krokom navrhnutého riešenia bolo zameranie sa na organizovanie ako časť práce so stratégiou. Následne sa vyskytli ďalšie problémy. Organizovanie zahŕňa prácu s podnikovou kultúrou a organizačnou štruktúrou. V týchto oblastiach bolo vykonaných viacero výskumov, nie sú však zamerané na slovenské podnikateľské prostredie. Pri práci so znalosťami je potrebné brať do úvahy jedinečnosť ľudí ako vlastníkov znalostí.

Výskum bol zameraný na zistenie špecifikácie znalostnej kultúry a princípov podporujúcich prácu zo znalosťami v slovenskom podnikateľskom prostredí. Vďaka výskumu bol vytvorený model zameraný na zavedenie znalostného manažmentu do podniku.

Zavedenie kompletného modelu do fungovania podnikov je finančne a časovo náročná činnosť, pretože vyžaduje zmenu organizačnej štruktúry. Preto bolo potrebné sa pozrieť na znalostné princípy pri rôznych organizačných štruktúrach. Zavedenie týchto princípov je časovo aj finančne menej náročné ako zmena organizačnej štruktúry.

Model bol vytvorený všeobecne pre všetky podniky pôsobiace na slovenskom trhu. Vďaka rozhodovaciemu stromu je možné upraviť model aj pre špecifické skupiny podnikov rozdelené podľa: doby pôsobenia na trhu, počtu zamestnancov a organizačnej štruktúry. Nie pre všetky skupiny podnikov je možné presne definovať znalostné princípy, pretože takto úzko špecifikovaná vzorka nebola dost' veľká.

Správnosť modelu sa dá overiť až dlhoročným overením v praxi. Je potrebné sa ďalej zamyslieť, či šírenie znalostí je možné ovplyvniť externými zdrojmi alebo je to len otázka vnútornej motivácie zamestnancov. Základnou podmienkou je však výber správnych zamestnancov. Pretože bez ich správnych znalostí, ktoré prinášajú do podniku, nie je možné tieto znalosti zdieľať.

ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV

Knižné zdroje

- [1.] MASLOW, A. H.: A Theory of Human Motivation, 1943 Psychological Review, 50, 370–396,
- [2.] ALAVI M, LEIDNER DE: Review: Knowledge management and Knowledge Management Systems: Conceptual Frameworks and Research Issues. MIS Quarterly 25. 2001
- [3.] ANAND, A., SINGH, M.D.: Understanding Knowledge Management: a literature review. International Journal of Engineering Science and Technology Vol.3, 2011. ISBN: 0975-5462
- [4.] AQUINAS, P. G.: Organization structure and design – applications and challenges. New Delhi: Excel books, 2008. ISBN 978-81-7446-682-2
- [5.] ARIELY, D. 2008. Predictably Irrational: The hidden forces that shape our decision. 2008. ISBN 0061353248
- [6.] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T.: Management a leadership. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2177-4
- [7.] BECKMAN, T. The current state of Knowledge Management. In Liebowitz, J. (Eds), Knowledge Management Handbook, CRC Press, Boca Raton, FL. 1999
- [8.] BEIJERSE R.P.U. Questions in Knowledge Management: defining and conceptualizing a phenomenon. Journal of Knowledge Management, 3(2), 94-109.1999
- [9.] BIRKETT, B: Knowledge Management, Chartered Accountants Journal of New Zealand, 1999, 74(1),14-18.
- [10.] BÍZIK, M.: Znalosti v strategickom rozhodovaní. 2014. Dizertačná práca.
- [11.] BLAŠKOVÁ, M.: Organizačné správanie. Žilina: EDIS, 2005. ISBN 80-8070-350
- [12.] BLOTEVOGEL, H. H., 2002. Deutsche Metropolregionen in der Vernetzung. In: Informationen zur Raumentwicklung. Volume 6/7. 345-351
- [13.] BROWN, S.L., EISENHARDT, K.M: Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos Hardcover. Harvard Business Review Press; 1St Edition edition, 1998. ISBN 978-0875847542
- [14.] BUCKINGHAM, M, COFFMAN, C: First, Break All the Rules : What the World's Greatest Managers Do Differently, SIMON & SCHUSTER 2005 ISBN 9781416502661
- [15.] BUČEK, M., REHÁK, Š., HUDEC, O: Výskum znalostí a poznatkov v ekonomike – koncepcie, metodológia, výsledky. National and regional economics 2010
- [16.] BUREŠ, V.: Znalostný manažment a proces jeho zavádení. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8
- [17.] BUREŠ, V.: Znalostný manažment a proces jeho zavádení. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1978-8

- [18.] BURNS, T., STALKER, G. M.: The Management of Innovation. London: Tavistock Publications, 1961
- [19.] CEJTHAMR, V. 2010. Management a organizační chování. Druhé vydanie. Praha: Grada Publishing, 2010. 352s. ISBN 978-80-247-3348-7
- [20.] CLARK, HH, BRENNAN SE: Grounding in Communication. In: Resnick L, Levine JM & Teasley SD (eds) Perspectives on Socially Shared Cognition. Washington DC. 1991
- [21.] COHEN, D Toward a knowledge context. California Management Review, vol. 40, March 1998, pp. 30-31.
- [22.] COLLINSON, CH. – PARCELL, G.: Knowledge management. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.
- [23.] COLLIS, J., MONTGOMERY, C.: Corporate Strategy: A Resource-Based Approach. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 2005 ISBN: 9780072895438
- [24.] Cope, M. (2002). Personal networking: How to make your connections count. Prentice Hall.
- [25.] ČIMO, J. Inovačný manažment. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2010. 225 s. ISBN 978-80-225-3057-6.
- [26.] ČOREJOVÁ, T., IMRÍŠKOVÁ, E., POTKAN, T. 2009. Poznatky a znalosti v sieti slovenských univerzít. In: Region direct : the international scientific journal : medzinárodný vedecký časopis. - Banská Bystrica : Regionálne európske informačné centrum Banská Bystrica, 2009. - ISSN 1337-8473. - Roč. 2, č. 1 (2009).
- [27.] DAVENPORT, T. H. PRUSAK, L.: Working Knowledge. Boston : Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-655-6 8.
- [28.] DAVENPORT, T. H. (1999). Human capital: What it is and why people invest it. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- [29.] DAVENPORT, T. H.- PRUSAK, L.: Working Knowledge – How Organizations Manage What They Know. Boston : Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-655-6
- [30.] DAVENPORT, T. H., DE LONG, D. W., BEERS, M. C. Successful Knowledge Management projects. In J. W. Cortada and J. A. Woods (Eds.), The Knowledge Management yearbook, 1999-2000 ,Boston: Butterworth-Heinemann, 89-107.
- [31.] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.: Management a organizační chování. Grada Publishing Praha, 2005. ISBN 80 247 1300 4
- [32.] DE WITT, B., MEYER, R. Strategy (Process, Content, Contest). New York: West Publishing Company, 1995.
- [33.] DIEZ, J., R., 2002. Metropolitan Innovation Systems - a comparison between Barcelona, Stockholm and Vienna. International Regional Science Review, Vol. 25, No. 1, 63-85
- [34.] DOLOGOVÁ, M. 2001. Znalostný manažment a praktiky podporujúce zdieľanie znalostí a procesy učenia sa. In Znalostný manažment – kľúč k úspechu : 23.

medzinárodné kolokvium, Bratislava, 23.-24.5.2001 : zborník referátov. Bratislava : Dom techniky ZSVTS , 2001. ISBN 80-233-0443-7.

- [35.] DONALDSON, T., PRESTON, L.E.: The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implication. The Academy of Management Review, Vol. 20, No. 1. (Jan., 1995)
- [36.] DRUCKER, P. F., Innovation and Entrepreneurship. Harper & Row, 2007. ISBN: 9780750685085
- [37.] DUMMLER P. 2002. The European Metropolitan Region of Zurich - A cluster of economic clusters?, ERSA Conference, Dortmund
- [38.] DŽUPINA, M.: Podniková vízia, poslanie a podnikové hodnoty, ako kľúčové komponenty strategického plánovania. Online recenzovaný časopis: e-studies. ISSN 1338-15
- [39.] EGEROVÁ, D.: Talent v organizačnom prostredí – teoretické prístupy a implikácie pre talent management. Trendy v podnikaní – vedecký časopis Fakulty ekonomické ZČU v Plzni. ISSN 1805-0603
- [40.] FÁZIKOVÁ, M., 2009. Dynamika poznatkovej ekonomiky v periférnych a vidieckych regiónoch. Podkladová štúdia projektu REDIPE, PB1 Teoretické východiská, SPU v Nitre.
- [41.] GRABHER, G., 1993. The weakness of strong ties; the lock-in of regional development in the Ruhr area, in GRABHER, G., ed, The embedded firm; on the socioeconomics of industrial networks, pp. 255-277. London/ New York: Routledge
- [42.] HALDIN-HERRGARD, T.: Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations, Journal of Intellectual Capital, Vol. 1. 2000
- [43.] HALL, S.; WALTON, P.: Situating Marx: Evaluations and Departures. 1972. London: Human Context Books.
- [44.] HIGGISON, S. (2004). Your say: Personal knowledge management, Knowledge Management Magazine, 7.
- [45.] HITTMÁR, Š.: Manažment. Žilina: EDIS, 2006. ISBN 80-7100-387-5
- [46.] HITTMÁR, Š.: Strategický manažment – vybrané prednášky. Študijný materiál: Žilina, 2013.
- [47.] HOLSAPPLE, C.W. AND JOSHI, K.D. Description and analysis of existing Knowledge Management frameworks. Proceedings of the 32 nd Hawaii International Conference on System Sciences, Maui. 1999
- [48.] HORALÍKOVÁ, Marie – ZUZÁK, Roman. Talenty v podnikovej praxi.(Monografi e). První vydání, Praha: ČZU, 2005, s. 88 ISBN 80-213-1229-0
- [49.] HORVÁTHOVÁ, P: Talent management. 1. vydání riginálu: 2009Wolters Kluwer ČR978-80-7357-665-3
- [50.] HUDEC, O., 2009. Staré priemyselné regióny v novej Európe. In: Region direct : the international scientific journal : medzinárodný vedecký časopis. - Banská Bystrica :

Regionálne európske informačné centrum Banská Bystrica, 2009. - ISSN 1337-8473. - Roč. 2, č. 1 (2009).

- [51.] HUDSON, R., 2005. Rethinking Change in Old Industrial Regions: Reflecting on the Experiences of North East England. *Environment and Planning*, Volume 37, s. 581 – 596.
- [52.] HUYSMAN, M.H., WITT, D. 2002. *Knowledge Sharing in Practice*, 2002. p 4. ISBN 1-4020-0584-9
- [53.] JOHNSON, G., SCHOLLES, K.: *Exploring Corporate Strategy*. 3rd ed. New York: Prentice Hall, 1993
- [54.] KATZ M. L., and SHAPIRO C. 1985. Network externalities, competition, and compatibility. *American Economic Review* 75: 424-440
- [55.] KELLOWAY, E. K. & BARLING, J. (2000). Knowledge work as organizational behavior. *International Journal of Management Reviews*, 2, 287-304
- [56.] KEŘKOVSKÝ, M.: *Strategické řízení*. Praha: C.H.Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X
- [57.] KHVATOVA T, IGNATIEVA I. Cross-cultural Diversity in the Knowledge Management Concepts of 20-21st Centuries within the Framework of International Dialogue for Creation of a New Model of Knowledge Management. Dostupné na , cit. 16. 7. 2009.
- [58.] KIM, W. CH., MAUBORGNE, R.: *Creating new market space*. 1999. Harvard business review 01/1999
- [59.] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : Základy moderní personalistiky*. 4 rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80- 72611-68-3
- [60.] KUBÁTOVÁ, J: *Znaost pod vlivem kultry, pohled do USA, Europy, Ruska, Japonska a Číny. Ekonomické znalosti pro trzni praxi - Sbornik prispevku 2009*
- [61.] KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K.: *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Grada Publishong 2012. ISBN 978-80-247-4564-0
- [62.] LEŠINGER, J: *Cesty k rozvoji – motivace spolupracovníků – využití odkaze Tomáše Bati. Ekonomické znalosti pro trzni praxi - Sbornik prispevku 2009*
- [63.] LIEBOWITZ, S., J., MARGOLIS, S., E., 1994. Network Externality: An uncommon tradey. *Journal of Economic Perspectives*, Volume 8, Number 2, s. 133 – 150.
- [64.] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I.: *Organizační kultura: od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- [65.] LUKÁŠOVÁ, R.: *Organizační kultira(zkracena verze habilitačnej práce)*. Brno: VUT – Fakulta podnikatelská, 2002. ISBN 80-214-2124-X
- [66.] MAGUIRE, E.R.: *Organizational structure in American police agencies: context, complexity, and control*. New York: State University of New York, 2003. ISBN 0-7914-5512-2
- [67.] MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5

- [68.] MATULČÍKOVÁ, M: Další profesijné vzdělávání – významná součást rozvoje znalostí v podniku. Ekonomické znalosti pro tržní praxi - Sborník příspěvků 2009
- [69.] MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H., AXELROD, B. (2001). The War for Talent. Boston: Harvard Business School Press
- [70.] MINTYBERG, H., QUINN, J. B.: The Strategy Process: Concepts and Contexts, Prentice Hall, 1992. ISBN 9780138553708
- [71.] NOVÝ, I. a kol.: Interkulturální management: Lidé, kultura a management. 1.vyd. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3
- [72.] OINAS-KUKKONEN, H.: The 7C Model for Organizational Knowledge Sharing, Learning and Management. Proc Fifth European Conference on Organizational Knowledge, Learning and Capabilities. 2004, Innsbruck, Austria: Article E1: 1-11
- [73.] ORAVEC, P. 2007. Obrátený slovník cudzích slov. 2007. p 674. ISBN 978-80-8057-692-9
- [74.] PAPULA, J., PAPULOVÁ, Z.: Strategické myslenie manažérov. Prvé vydanie. Bratislava: KARPRINT, 2010. ISBN 978-80-88870-86-9
- [75.] PELTOVÁ, N. 2001. Umenie komunikovať bez zábran. 2001. p 175. ISBN 801-88960-21-5
- [76.] POLANYI, M.: The tacit Dimension. London: Routledge&Kegan Paul, 1966.
- [77.] PRUSAK, L.: Knowledge in organization. Newton: Elseviere, 1997. ISBN 978-0-7506-9718-0
- [78.] RAISANEN, T.: All for one, one for all. Juvenes print 2010. ISBN 978 – 951 – 42 – 6140 - 4
- [79.] ROBBINS, S:P., Coulter M., Management, Praha, Grada Publishong edice profesional 2004, ISBN 80-247-0495-1
- [80.] RUMIZEN, Melissie Clemmons. 2002. The Complete Idiot's Guide to Knowledge Management. Indianapolis : Alpha Books, 2002. 315 s. ISBN 0-02-864177-9.
- [81.] SEDLÁK, M. 1996. Základy manažmentu. 1996. p 217. ISBN – 80-225-0628-1
- [82.] SEDLÁK, M.: Manažment. Bratislava: Iura Edition, 2009. ISBN: 978-80-8978-283-2
- [83.] SENGE, P, M. 2007. Pátá disciplína : teorie a praxe učící se organizace. Praha : Managament Press, 2007. 439 s. ISBN 978_80_7261_162-1
- [84.] SCHWARTZ, G. D. et al.: Encyklopedia of knowledge management. London: Idea, 2006.
- [85.] SRPOVÁ, J., Řehoř, V. a kol.: Základy podnikání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247- 3339-5
- [86.] STEWART, T. A. (1998). A new way to think about employees. Fortune, 169-170.
- [87.] STONEHOUSE, G.H.,PEMBERTON, J.D. Learning and Knowledge Management in the intelligent organization.1999 Participation & Empowerment: An International Journal 7(5), 131-144.

- [88.] STRÍČEK, I., ŠTOFKOVÁ, K.: Nové prístupy manažmentu v dynamickom podnikateľskom prostredí. 2013. Podniková ekonomika a manažment. Vol.3. ISSN 1336 – 5878
- [89.] SZARKOVÁ, M. Komunikácia v manažmente. Bratislava: Vydavateľstvo Ekonóm, 2002.
- [90.] SZARKOVÁ, M.: Funkcie vnútropodnikovej komunikácie. Nová ekonomika 4/ 2005.
- [91.] ŠTOFKOVÁ, K.: Možnosti implementácie znalostného manažmentu v organizáciách. 2013. Podniková ekonomika a manažment. Vol.3. ISSN 1336
- [92.] TICHÁ, I. 2005. Učíci se organizace. Prvé vydanie. Praha: Alfa Publishing, 2005. 144s. ISBN 80-86851-19-2
- [93.] THOMPSON, A. A., STRICKLAND, A. J.: Strategic Management: Concepts and Cases 13th Edition. Mcgraw-Hill; 13th edition, 2003. ISBN 978-0072443714
- [94.] TÖDTLING F, TRIPPL M, 2004, Like Phoenix from the ashes? The renewal of clusters in old industrial areas. Urban Studies 41 1175 – 1195.
- [95.] TRUNEČEK J, Znalostné podnik ve znalostní společnosti, 2003, Praha, Professional Publishing, 80-86419-35-5
- [96.] TRUNEČEK, J.: Management znalostí. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3
- [97.] URBAN, J.: Tvorba a rozvoj organizačních systémů. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-105-4
- [98.] VACCARO, VELOSO F, BRUSONI S The Impact of Virtual Technologies on Organizational Knowledge Creation: An Empirical Study. Proc 41st Hawaii International Conference on System Sciences, Waikoloa HI. 2008
- [99.] VAVRINČÍK, P.: Organizovanie a organizačné štruktúry. Ekonóm, 1998 ISBN 80-225-1078-5
- [100.] VEBER, J. a kol.: Management. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0
- [101.] VLÁČIK, J. a kol.: Organizační kultura v českém průmyslu. 1. vyd. Praha: CODEX Bohemia, s.r.o., 1997. ISBN 80-85963-42-6
- [102.] VOCHOZKA, M., MULAČ, P.: Podniková ekonomika, Grada publishing, Praha. 2012. ISBN 978 – 80 – 247 – 4372 - 1
- [103.] ZÁHORSKÁ, E.: Knowledge management v organizáciách. 2011. Bakalárska Práca
- [104.] ZELENÝ, M. 2009. Řízení znalostního cyklu a jeho integrace v úspěšně organizovaném podniku. 2009
- [105.] ZHU, Z. Knowledge Management: toward a universal concept or cross-cultural contexts? Knowledge Mangement Research and Practice, 2004, Vol. 2, pp. 67-79.

Elektronické zdroje:

- [1.] 14 principles of management. Dostupné online na: <http://mbafinance.svtuition.org/2009/06/14-principles-of-management.html> (10.01.2016)
- [2.] BLÁHOVÁ, M: Podniková kultura podporující dynamický rozvoj podniku. Dostupné na internete: https://is.muni.cz/th/15432/esf_b/Bakalarska_prace_Monika_Blahova_15432.pdf (01.01.2016)
- [3.] Economist. Dostupné na internete: http://www.economist.com/theworldin/forecasts/COUNTRY_PAGES_2006.pdf (10.01.2016)
- [4.] EDGELL, R.: Henri Fayoll. Dostupné online na: <http://www.managers-net.com/Biography/Fayol.html> (10.01.2016)
- [5.] For more on emerging talent trends, see the first part of this series: Robin Athey, "It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is?", Deloitte Research, Copyright ©2004 Deloitte Development LLC. Dostupné na internete: www.deloitte.com/research (10.01.2016)
- [6.] George Elton Mayo. Dostupné na internete: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_george-elton-mayo.pdf (10.01.2016)
- [7.] Great place to work. Dostupné na internete: <https://www.greatplacetowork.com/about-us> (15.9.2016)
- [8.] Human development index Dostupné na internete: <http://hdr.undp.org/en/composite/trends>
- [9.] ITIL. Dostupné na internete: http://itlib.cvtisr.sk/archiv/2009/4/znalostny-manazment.html?page_id=1060 (10.01.2016)
- [10.] KANAGASABAPATHY, K. A., RADHAKRISHNAN, R., BALASUBRAMANIAN, DR. S.: Empirical Investigation of Critical Success factor and knowledge management structure for successful implementation of knowledgemanagement system – a case study in Process industry. Dostupné online na: <http://hosteddocs.ittoolbox.com/KKRR41106.pdf> (01.01.2016)
- [11.] Knowledge economy indes. Dostupné na internete: <http://knoema.com/WBKEI2013/knowledge-economy-index-world-bank-2012?action=download#> (01.01.2016)
- [12.] KOROBANIČOVÁ, I.: Vývojové trendy organizačných štruktúr veľkých potravinárskych podnikov na Slovensku. Dostupné na internete: http://is.muni.cz/th/81442/esf_d/dizertacka_ivka_final_upravena1.pdf (10.01.2016)
- [13.] MASLOW, A.: A Theory of Human Motivation, Psychological Review, 50, 370–396 Dostupné na internete: <http://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm>. (10.01.2016)
- [14.] Maslowova pyramída. Dostupné na internete: <http://www.hrclub.sk/maslowova-pyramida-potrieb-a-ako-ju-mnohi-manazeri-uplatnuju-v-praxi/> (10.01.2016)
- [15.] Máte dostatek talentovaných pracovníků? Klíčový bod na programu vedení. Deloitte, červenec 2008. Dostupné na internete: www.deloitte.com/cz/dostatek-talentovanych-pracovniku. (10.01.2016)
- [16.] MESÁROŠ, P: Vytváranie znalostnej kultúry v podniku. Dostupné na internete: <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/mesarosP2.pdf> (01.01.2016)

- [17.] OECD. Dostupné na internete: https://www.oecd.org/site/piaac/Slovakia_in%20Slovak.pdf (10.01.2016)
- [18.] Poslanie, vízia, ciele. Dostupné na internete: [http://podnikam.webnoviny.sk/vizia-poslanie-a-ciele/\(01.01.2016\)](http://podnikam.webnoviny.sk/vizia-poslanie-a-ciele/(01.01.2016))
- [19.] Strategický manažment. Dostupné na internete http://fsi.uniza.sk/kkm/old/publikacie/ma/ma_07.pdf (01.01.2016)
- [20.] Štatistický úrad Slovenskej republiky. Dostupné na internete: <http://statdat.statistics.sk/> (10.01.2016)
- [21.] ÚRAD VLÁDY SLOVENSKEJ REPUBLIKY: Znalostná spoločnosť, vzdelávania a kultúra. Dostupné online na: <http://www.vlada.gov.sk/znalostna-spolocnost-vzdelavanie-a-kultura/> (01.01.2016)
- [22.] ZÁVARSKÁ, Z.: Organizačné štruktúry a reinžiniering podnikových procesov <http://casopisy.euke.sk/mtp/clanky/3-4-2006/zavarska.pdf> (01.01.2016)
- [23.] ZELENÝ, M.: Řízení znalostního cyklu a jeho integrace v úspěšně organizovaném podniku. Dostupné online na: www.milanzeleny.com (01.01.2016)
- [24.] ZELENÝ, M: Z Nového světa: Závažné proměny a deglobalizace <http://blog.aktualne.cz/blog/milan-zeleny.php?itemid=23962> (01.01.2016)

Vlastné publikácie autora:

- [1.] Knowledge and their impact on strategy [Znalosti a ich vplyv na stratégiu] / Púčková, Katarína ; Hittmár, Štefan ; Bízik, Michal ; Škutchanová, Alena, Škutchanová, Zuzana
In: AD ALTA : journal of interdisciplinary research. - ISSN 1804-7890. - Vol. 5, iss. 2 (2015), CD-ROM, s. 74-77.
- [2.] Knowledge as an important element of the innovation performance of companies in EU27 [Znalosti ako dôležitý prvok inovačnej výkonnosti podnikov v EÚ27] / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová.
In: Journal of information, control and management systems. - ISSN 1336-1716. - Vol. 13, no. 2 (2015), s. 139-144.
- [3.] Knowledge as a basic for selecting strategies [Znalosti ako základ pre výber stratégie] / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová, Michal Bízik.
In: QUAERE 2015 [elektronický zdroj] : recenzovaný zborník príspevků interdisciplinární mezinárodní vědecké konference doktorandů a odborných asistentů : 25.-29. května 2015, Hradec Králové, Česká republika. roč. V. - Hradec Králové: Magnanimitas, 2015. - ISBN 978-80-87952-10-8. - CD-ROM, s. 257-263.
- [4.] Companies in 21th century - based on knowledge? [Podniky v 21. storočí - založené na znalostiach?] / Katarína Púčková - Zuzana Škutchanová - Štefan Hittmár.
In: CER Comparative European research 2015 [elektronický zdroj] : proceedings / research track of the 4th biannual CER Comparative European research conference : international scientific conference for Ph.D. students of EU countries : October 26-30, 2015, London. - London: Sciemcee Publishing, 2015. - ISBN 978-0-9928772-8-6. - CD-ROM, s. 47-49.
- [5.] Effective strategic decision making [Efektívne strategické rozhodovanie] / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová, Michal Bízik, Štefan Hittmár
In: MMK 2015 [elektronický zdroj] : mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, ročník VI. : 14.-18. prosince 2015, Hradec Králové, Česká republika : zborník príspevků z mezinárodní vědecké konference. - Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2015. - ISBN 978-80-87952-12-2. - CD-ROM, s. 201-207.

- [6.] Utilization of knowledge in individual processes of services [Využitie znalostí v jednotlivých procesoch služieb] / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová.
In: 9th International workshop on knowledge management [elektronický zdroj] : proceedings : Bratislava, October 17-18, 2014. - Bratislava: Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, 2014. - ISBN 978-80-89306-26-8. - CD-ROM, [7] s.
- [7.] The role of knowledge in organizing [Úloha znalosti pri organizovaní] / Katarína Púčková.
In: 9th International workshop on knowledge management [elektronický zdroj] : proceedings : Bratislava, October 17-18, 2014. - Bratislava: Vysoká škola manažmentu v Trenčíne, 2014. - ISBN 978-80-89306-26-8. - CD-ROM, [7] s.
- [8.] Interconnection of information systems in academic environment / Katarína Púčková, Lenka Tarábková and Anna Závodská.
In: Knowledge management in organizations : 4th international workshop, LTEC 2015 : Maribor, Slovenia, August 24-28, 2015 : proceedings. - Cham: Springer, 2015. - ISBN 978-3-319-22628-6. - S. 232-242.
- [9.] The knowledge economy / Katarína Púčková.
In: TRANSCOM 2015 [elektronický zdroj] : 11-th European conference of young researchers and scientists : Žilina, June 22-24, 2015, Slovak Republic. Section 2: Economics and management. - Žilina: University of Žilina, 2015. - ISBN 978-80-554-1044-9. - CD-ROM, s. 222-225.
- [10.] Application of Fayol's principles in innovation [Aplikácia Faylových princípov v inováciách] / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová.
In: Horizonty podnikateľského prostredia III [elektronický zdroj] = Business environment horizons III : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie : 5. december, 2014 Bratislava, Slovenská republika. - Bratislava: Univerzita Komenského, 2014. - ISBN 978-80-223-3767-0. - CD-ROM, s. 169-174.
- [11.] Using knowledge in organizing [Využitie vedomostí v organizáciách] / Katarína Púčková.
In: Horizonty podnikateľského prostredia III [elektronický zdroj] = Business environment horizons III : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie : 5. december, 2014 Bratislava, Slovenská republika. - Bratislava: Univerzita Komenského, 2014. - ISBN 978-80-223-3767-0. - CD-ROM, s. 164-168.
- [12.] Influence of information and communication technology on innovation in Europe country / Katarína Púčková - Zuzana Škutchanová - Lucia Pančíková
In: Contemporary management : trends in the development of strategic management. Chapter 12. - Žilina: University of Žilina, 2015. - ISBN 978-80-554-0982-5. - S. 135-151.
- [13.] Principle of creating innovations focusing on knowledge management / Katarína Púčková - Zuzana Škutchanová.
In: Contemporary management : trends in the development of strategic management. Chapter 2. - Žilina: University of Žilina, 2015. - ISBN 978-80-554-0982-5. - S. 17-33.
- [14.] Knowledge management tools and their role in doctoral studies / Katarína Púčková, Anna Závodská, Veronika Šrámová, Lenka Tarábková
In: Knowledge management in organizations : 9th international conference, KMO 2014 : Santiago, Chile, September 2-5, 2014 : proceedings. - Cham: Springer, 2014. - ISBN 978-3-319-08617-0. - S. 145-156.
- [15.] Support the employment of people with disabilities / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová, Rastislav Briestenský.

- In: Revue mladých vedcov = Young scientists revue : zborník vedeckých prác doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov. - Žilina: Žilinská univerzita, 2014. - ISBN 978-80-554-0892-7. - S. 73-75.
- [16.] The necessity of ethical approach in marketing of pharmaceutical companies in Slovakia / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová, Rastislav Briestenský.
In: Revue mladých vedcov = Young scientists revue : zborník vedeckých prác doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov. - Žilina: Žilinská univerzita, 2014. - ISBN 978-80-554-0892-7. - S. 22-23.
- [17.] Implementation of an informational system in an organisation [Implementácia informačného systému v organizácii] / Katarína Púčková, Zuzana Škutchanová, Rastislav Briestenský.
In: Revue mladých vedcov = Young scientists revue : zborník vedeckých prác doktorandov a mladých vedeckých pracovníkov. - Žilina: Žilinská univerzita, 2014. - ISBN 978-80-554-0892-7. - S. 99-100.
- [18.] Workplace learning in 21st century [Učenie sa na pracovisku v 21. storočí] / Katarína Púčková, Lenka Kocifajová, Fatlinda Nikqi.
In: QUAERE 2014 [elektronický zdroj] : recenzovaný zborník príspevků interdisciplinárni mezinárodní vědecké konference doktorandů a odborných asistentů : 26.-30. května 2014, Hradec Králové, Česká republika. Vol. IV. - Hradec Králové: Magnanimitas, 2014. - ISBN 978-80-87952-04-7. - CD-ROM, s. 146-154.
- [19.] Degree of knowledge sharing = Miera šíriteľnosti znalosti / Katarína Púčková - Michal Bízik.
In: Organizácia založená na vedomostiach v období globalizácie a internacionalizácie : zborník vedeckých statí V. ročníka vedeckej konferencie s medzinárodnou účasťou : 18. a 19. apríla 2013 v Poprade. - Ružomberok: VERBUM, 2013. - ISBN 978-80-561-0113-1. - S. 240-246.
- [20.] Pharmaceutical market in the Slovak Republic [Farmaceutický trh v Slovenskej republike] / Katarína Púčková, Lenka Kocifajová.
In: Horizonty podnikateľského prostredia II [elektronický zdroj] = Business environment horizons II : zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie : 8. november 2013, Bratislava, Slovenská republika. - Bratislava: Univerzita Komenského, 2013. - ISBN 978-80-223-3498-3. - CD-ROM, s. 109-116.
- [21.] Market of alcoholic beverages in the Slovak Republic [Trh alkoholických nápojov v Slovenskej republike] / Katarína Púčková, Lenka Kocifajová, .
In: MMK 2013 [elektronický zdroj] : mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky, ročník IV. : 9.-13. prosince 2013, Hradec Králové, Česká republika : zborník príspevků z mezinárodní vědecké konference. - Hradec Králové: MAGNANIMITAS, 2013. - ISBN 978-80-87952-00-9. - CD-ROM, s. 570-578.
- [22.] Educational needs assessment in terms of knowledge / Katarína Púčková - Lenka Kocifajová.
In: Management trends in theory and practice : scientific papers. - Zilina: University of Zilina, 2013. - ISBN 978-80-554-0736-4. - S. 82-85.
- [23.] Knowledge management and corporate performance management as competitive advantage factors of company = Znalostní management a řízení podnikové výkonnosti jako faktory konkurenceschopnosti podniku / Katarína Púčková, Lenka Kocifajová.

In: PEFnet 2012 : European scientific conference Ph.D. students 16th year : Brno, November 29th, 2012. - Brno: Mendel University in Brno, 2012. - ISBN 978-80-7375-669-7. - [9] s.

[24.] Knowledge and knowledge sharing in the company [Znalosti a zdieľanie znalostí v podniku] / Katarína Púčková.

In: Horizonty podnikateľského prostredia [elektronický zdroj] = Business environment horizons : zborník príspevkov z medzinárodného interdisciplinárneho vedeckého kolokvia : 17. december 2012, Bratislava, Slovenská republika. - Bratislava: Univerzita Komenského, 2012. - ISBN 978-80-223-3347-4. - CD-ROM, s. 188-194.

[25.] How to improve business performance based on knowledge management in logistics [Ako zlepšiť výkonnosť podniku na základe znalostného manažmentu v logistike] / Katarína Púčková, Lenka Kocifajová.

In: Logi : scientific journal on transport and logistics. - ISSN 1804-3216. - Vol. 4, No. 1 (2013), s. 106-115.

[26.] Economic policy and its impact on the create and share of knowledge [Hospodárska politika a jej vplyv na tvorbu a zdieľanie znalostí] / Katarína Púčková.

In: TRANSCOM 2013 : 10-th European conference of young research and scientific workers : Žilina, June 24-26, 2013, Slovak Republic. Section 2: Economics and management. - Žilina: University of Žilina, 2013. - ISBN 978-80-554-0691-6. - S. 177-180.

Príloh – Empirický výskum

Príloha - Empirický výskum

OBSAH

1	Metodologická časť.....	2
1.1	Zdôvodnenie výskumu	2
1.2	Opodstatnenosť empirického výskumu	2
1.3	Požiadavky zainteresovaných strán	3
1.4	Fázy a aktivity empirického výskumu.....	4
1.5	Metodický rámec	4
2	Výskum	6
2.1	Objekt výskumu.....	6
2.2	Východiskový model.....	10
2.3	Hypotézy práce	13
2.4	Výsledný model.....	23
2.5	Overenie výsledného modelu v praxi	29
2.5.1	Príklad: ABC Farmaceutica	29
2.5.2	Príklad: Alpaho s.r.o.	30
2.5.3	Príklad: NIKA , spol. s r.o.	32
3	Korelačné matice výskumu.....	34
4	Dotazník.....	65

1 METODOLOGICKÁ ČASŤ

Metodologická časť projektu obsahuje:

- zdôvodnenie výskumu – definovanie problému a cieľa výskumu,
- hodnotenie opodstatnenosti výskumu,
- požiadavky zainteresovaných strán,
- fázy výskumu,
- metodický rámec.

1.1 Zdôvodnenie výskumu

Znalostný manažment je v súčasnej dobe problematikou, ktorú rieši stále viac podnikov. Najväčší problém nastáva pri jeho implementácii. Pre efektívne využívanie znalostného manažmentu je treba ho implementovať do celého chodu podniku a to prostredníctvom stratégie - teda jej implementačnej časti: Organizovanie.

Cieľ empirického výskumu

V nadväznosti na úlohy dizertačnej práce je cieľom výskumu: **Zistenie vplyvu práce so znalosťami v organizovaní a pri tvorbe organizačných štruktúr**. Od tohto sa odvíja formulácia hypotéz a ich následná validácia kvalitatívnymi a kvantitatívnymi metódami.

Zameranie a účel empirického výskumu

Aby výskum pokryl komplexne skúmanú problematiku, musí:

- vytvárať predpoklady na sledovanie trendov v oblasti implementácie znalostného manažmentu,
- zisťovať koreláciu medzi jednotlivými princípmi znalostného manažmentu,
- zhodnocovať dopady zavedenia prvkov znalostného manažmentu na podniky,
- identifikovať organizačnú štruktúru, ktorá podporuje zavedenie prvkov znalostného manažmentu do podniku.

1.2 Opodstatnenosť empirického výskumu

Každý empirický výskum treba vnímať prostredníctvom troch ukazovateľov, ktoré ovplyvňujú jeho úspešnosť.

Vhodnosť výskumu – je potrebné brať do úvahy pomer medzi prínosmi, nákladmi a rizikom. Prínosy tohto výskumu sú v pomere k jeho nákladom a rizikám vhodné.

Uskutočniteľnosť výskumu – pravdepodobnosť vypracovanie dizertačnej práce je vysoká. Pribeh aktivít, prebieha podľa stanoveného harmonogramu.

Dosiahnuteľnosť – na dosiahnutie výsledkov je potrebné spolupracovať s podnikmi pôsobiacimi na území Slovenskej republiky.

1.3 Požiadavky zainteresovaných strán

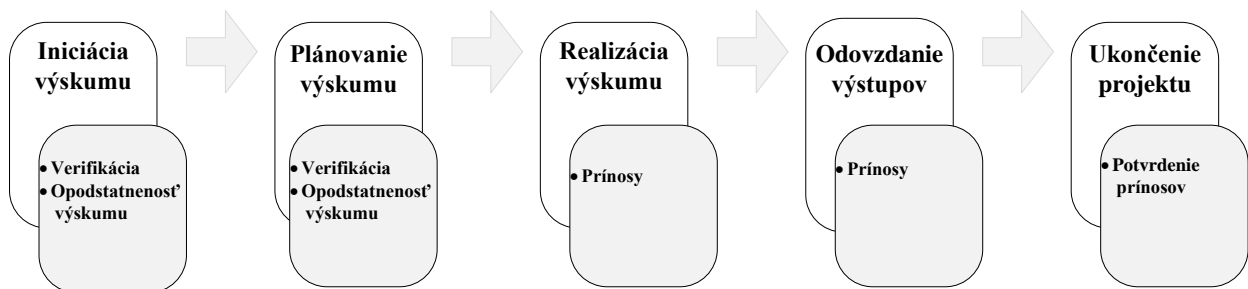
Medzi zainteresované strany výskumu patria: vlastníci podnikov, manažment podnikov, štát, zamestnanci, verejnosť (zákazníci), dodávatelia, akcionári.

Tabuľka p1 Požiadavky zainteresovaných strán výskumu

Problém zavedenia prvkov znalostného manažmentu do organizovania		
Zainteresovaná strana	Požiadavky na zavedenie znalostného manažmentu	Požiadavky na výsledky výskumu
Vlastníci podniku	<ul style="list-style-type: none"> - zvýšenie zisku - zvýšenie konkurencieschopnosti podniku - zlepšenie mena podniku 	<ul style="list-style-type: none"> - zistenie medzier (nedostatkov) v implementácii znalostného manažmentu - zlepšenie implementácie znalostného manažmentu
Manažment podniku	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšenie práce so znalosťami - zvýšenie zisku - zlepšenie mena podniku - zvýšenie konkurencieschopnosti organizácie - skvalitnenie interných vzťahov - zlepšenie/nastavenie podnikovej kultúry 	<ul style="list-style-type: none"> - korektnosť výsledkov - možnosť aplikovania do podniku - získanie aparátu na vytvorenie znalostnej kultúry v podniku - zvýšenie efektívnosti práce so znalosťami
Štát	<ul style="list-style-type: none"> - zvýšenie ekonomickej výkonnosti podniku – zvýšenie HDP - zvýšenie zamestnanosti - efektívne využívanie neobnoviteľných zdrojov - zvýšenie prestíže a konkurencieschopnosti na štátnom a medzinárodnom trhu - zvýšenie znalostnej výkonnosti krajiny 	
Zamestnanci	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšenie pracovného prostredia - zvýšenie transparentnosti v podniku - možnosť sebarozvoja - istota pracovného miesta - možnosť kariérneho rastu - skvalitnenie interných vzťahov 	<ul style="list-style-type: none"> - skvalitnenie práce so znalosťami v podniku
Verejnosť (zákazníci)	<ul style="list-style-type: none"> - skvalitňovanie výstupov podniku 	
Dodávatelia	<ul style="list-style-type: none"> - zvýšenie množstva objednávok - získanie partnerstva - zintenzívnenie partnerských vzťahov - dodávanie väčšieho spektra tovaru - zlepšenie znalostných tokov medzi podnikmi - zjednodušenie komunikácie s podnikom 	
Akcionári	<ul style="list-style-type: none"> - zlepšenie mena podniku - zvýšenie hodnoty akcií 	<ul style="list-style-type: none"> - zistenie možností tvorby znalostí v podniku - možnosť aplikovania do podniku - zvýšenie efektívnosti tvorby znalostí

1.4 Fázy a aktivity empirického výskumu

Fázami empirického výskumu sú iniciácia výskumu, plánovanie výskumu, samotná realizácia výskumu, odovzdanie výsledkov výskumu a ukončenie projektu výskumu.



Obrázok p1. Fázy a aktivity empirického výskumu

1.5 Metodický rámec

Na začiatku práce a celého výskumu bol stanovený základný cieľ prepojenia znalostného a strategického manažmentu. Obe oblasti sú veľmi rozsiahle a preto bolo nutné cieľ práce užšie špecifikovať. V kapitole 3. dizertačnej práce je popísaný presný postup ako prebiehalo zúženie témy dizertačnej práce. Cieľ dizertačnej práce bol teda stanovený takto: *Na základe analýz a zhodnotenia súčasných teoretických a praktických poznatkov a vykonaného výskumu navrhnúť základný model využitia znalostí v organizovaní.*

Pre naplnenie cieľa dizertačnej práce bolo potrebné stanoviť úlohy dizertačnej práce. V prvej kapitole sú rozoberané tieto úlohy:

- získanie a analýza vstupných informácií (domáce a zahraničné zdroje),
- rozbor Fayolových princípov riadenia.

Druhá kapitola sa zaoberá samotnou prípravou výskumu, preto sa zaoberá týmito úlohami:

- prieskum a jeho vyhodnotenie.

Tretia kapitola dizertačnej práce je najrozsiahlejšia, prepája tri hlavné oblasti (znalosti, strategický manažment – organizovanie a Fayolové princípy riadenia), na základe toho je vytvorený vstupný model, ktorý je upravený podľa reálnych výstupov výskumu. Zaoberá sa teda týmito úlohami dizertačnej práce:

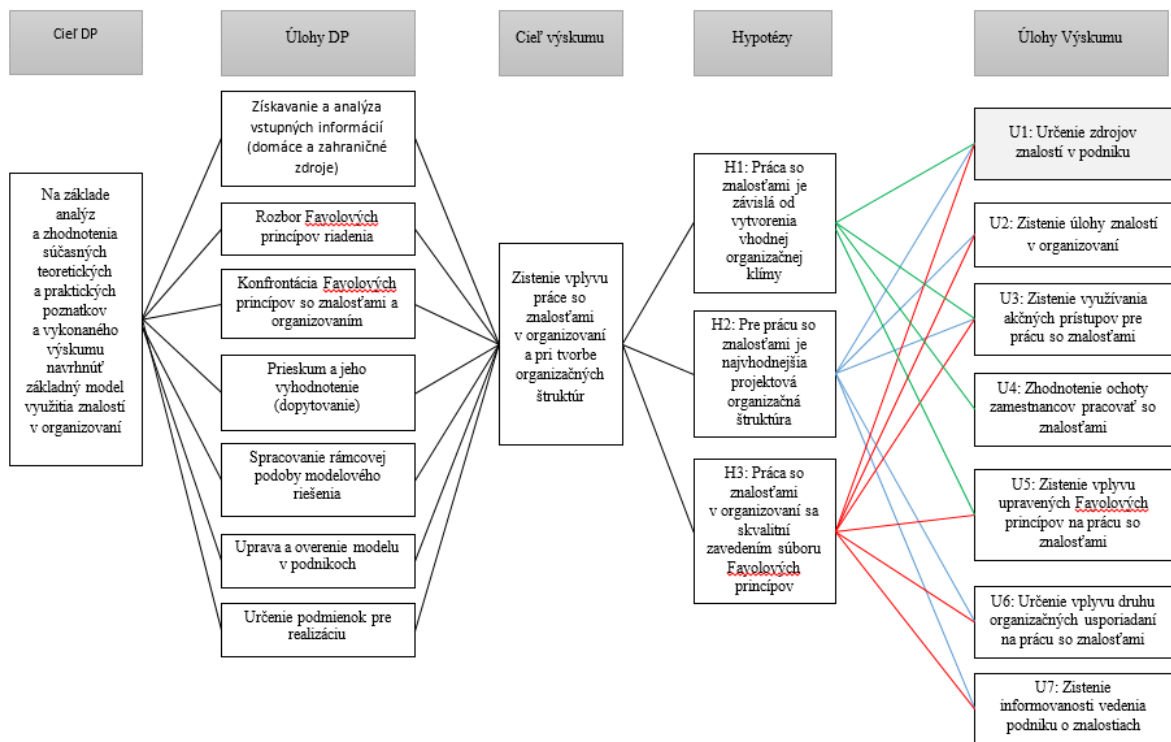
- konfrontácia Fayolových princípov riadenia so znalosťami a organizovaním,
- spracovanie rámcovej podoby modelového riešenia,
- úprava a overenie modelu v podnikoch.

Štvrtá kapitola dizertačnej práce rozoberá rôzne faktory, ktoré majú vplyv na navrhovaný model dizertačnej práce. Zaoberá sa úlohou:

- určenie podmienok pre realizáciu.

Na naplnenie úloh dizertačnej práce je potrebné vykonať výskum, ktorého cieľom je: *Zistenie vplyvu práce so znalosťami v organizovaní a pri tvorbe organizačných štruktúr.*

Ďalším krokom je stanovenie hypotéz a následne úloh výskumu. Úlohy výskumu sú pretransformované do otázok dotazníka.



Obrázok p2. Metodický rámec výskumu

2 VÝSKUM

Samotný výskum obsahuje tieto časti:

- objekt výskumu,
- vstupný model,
- vyhodnotenie hypotéz,
- výsledný model.

2.1 Objekt výskumu

Do výskumu boli zaradené podniky pôsobiace na území Slovenskej republiky. Pre potreby skúmania a zabezpečenie kvality dát bolo v rámci dotazníka vytvorených niekoľko kontrolných otázok. Prvotná filtrácia bola vykonaná pri rozosielení dotazníka. Z databázy adries boli vybrané len relevantné podniky.

Základný štatistický súbor bol získaný z predmetných stránok Štatistického úradu Slovenskej republiky. Na základe údajov možno konštatovať nasledovné:

- v Slovenskej republike pôsobí 133345 mikropodnikov so zamestnaneckou základňou od 0 do 19 zamestnancov.
- malých podnikov so zamestnaneckou základňou od 20 do 49 je 3588.
- stredných podnikov so zamestnaneckou základňou 50 až 249 zamestnancov je 2573.
- veľkých podnikov nad 250 zamestnancov je 614..Súbor je teda tvorený všetkými typmi podnikov, čo súhrne tvorí 140120 podnikov.

Reprezentatívnu vzorku tvoria iba podniky s nasledovnými charakteristikami: Podnik uviedol, že pracuje so znalosťami a ako zdroj svojich znalostí považuje svojich zamestnancov.

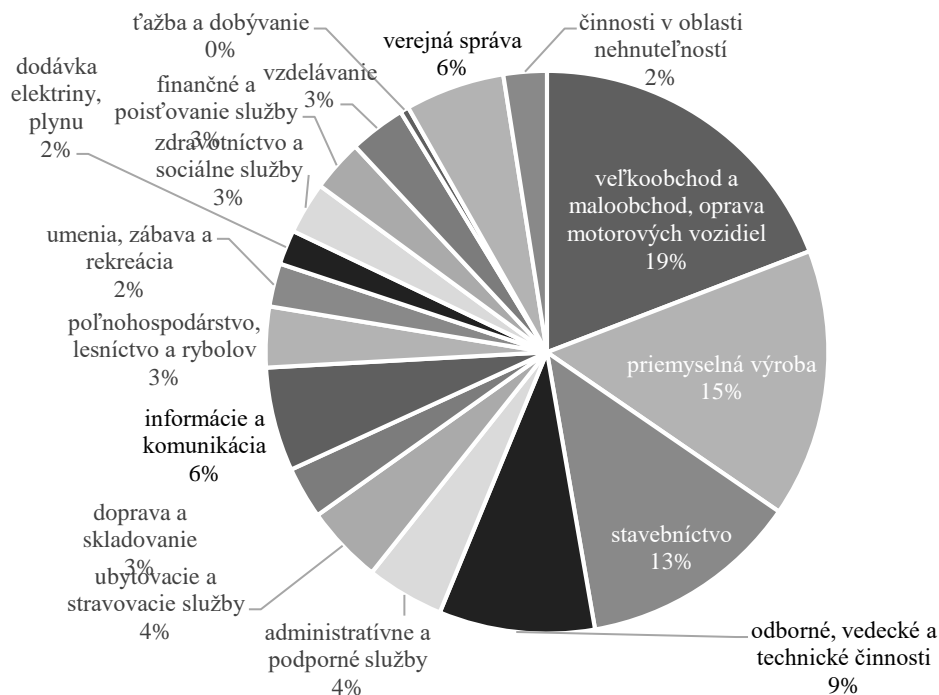
Výberová vzorka zo štatistického súboru 140120 podnikov predstavuje 331 podnikov. Táto hodnota bola vypočítaná prostredníctvom aplikácií dostupných na internete. Požadovaná hodnota intervalu spoľahlivosti bola určená na 95 % a maximálna prípustná chyba určená na 5 %. Ďalej sa množstvo respondentov do výberovej vzorky určilo na základe stanovenia rozloženia predpokladaných odpovedí. Najčastejšie sa zadáva číslo 50 %, ak výskumník očakáva, že 50 % respondentov bude odpovedať na otázku odpoveďou „áno“ a 50 % respondentov bude odpovedať na otázku odpoveďou „nie“. V rámci dotazníka o stratégii a znalostiach sa nepredpokladá iba bipolárna odpoveď a preto možno odpovede s určitou pravdepodobnosťou rozdeliť aspoň do troch intervalov a teda stanovenie rozloženia odpovedí bolo určené na hodnotu 33 %

Zber údajov

Dotazník pre tento prieskum bol vytvorený pomocou aplikácie Google - dokumenty a rozposielaný cez email podnikom pôsobiacim na slovenskom trhu. Adresy boli získané z platenej databázy, dostupnej v podniku Bella – didaktické hračky. Rozoslaných bolo približne 60000 dotazníkov, z ktorých sa vrátilo niečo viac ako 600. Relevantných pre výskum bolo 410 dotazníkov.

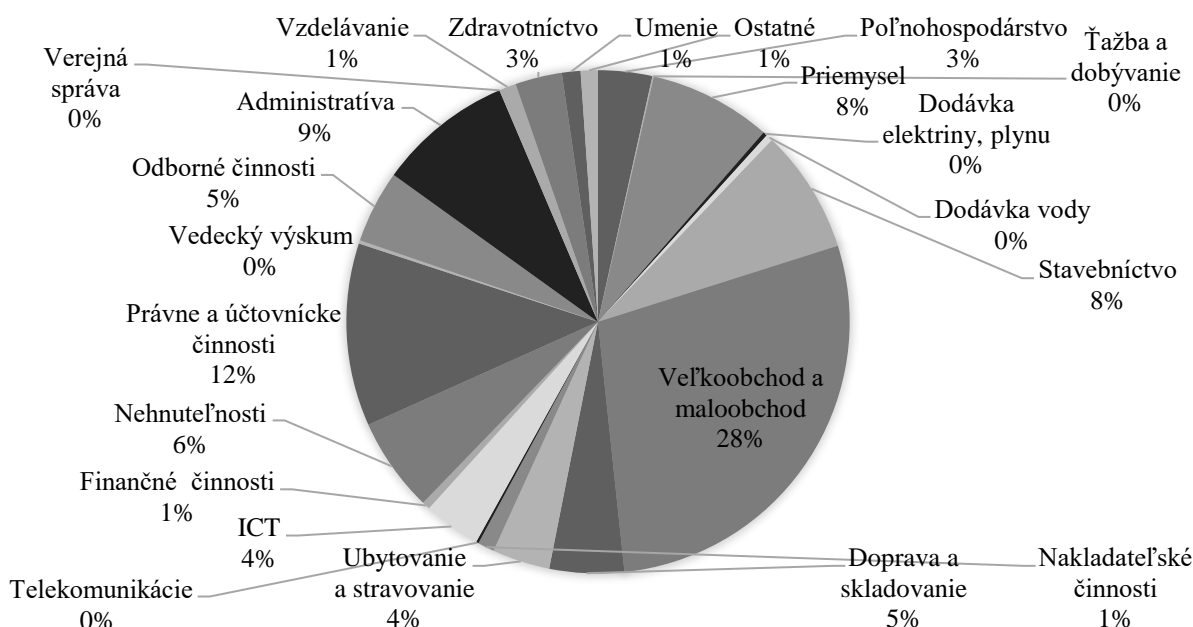
Základná charakteristiky podnikov zapojených do výskumu

Do výskumu boli zapojené podniky z rôznych oblastí. Najväčšie zastúpenie majú podniky z oblasti veľkoobchodu a maloobchodu, stavebníctva a priemyselnej výroby.



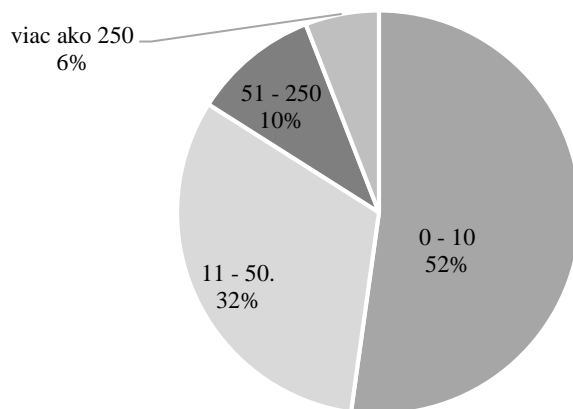
Obrázok p3 Oblasti pôsobenia podnikov zapojených do výskumu

Podľa Štatistického úradu SR majú najväčšie zastúpenie podniky v oblasti veľkoobchodu a maloobchodu, právne a účtovnícke činnosti, administratíva, priemysel a stavebníctvo. 75 % podnikov v oblasti právne a účtovné služby a 64 % podnikov v oblasti administratívy tvoria podniky do 9 zamestnancov. Pre mikro podniky s jedným až dvomi zamestnancami zapojenie do výskumu nebolo reálne, pretože otázky pre nich neboli relevantné. Je preto možné konštatovať, že výskumná vzorka zodpovedá reálnemu pokrytiu trhu.



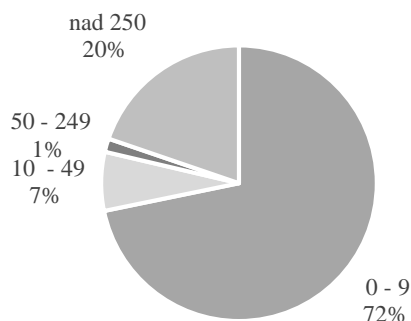
Obrázok p4. Oblasti pôsobenia podnikov na Slovensku v roku 2015

Do výskumu sa zapojilo najviac podnikov s počtom do 10 zamestnancov. Predpokladá sa, že podniky s jedným až dvomi zamestnancami dotazník nevyplňovali, pretože otázky pre nich boli nerelevantné alebo boli z výskumu vyradené, pre nedostatočne vyplnený dotazník



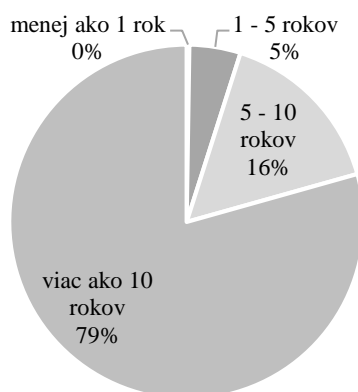
Obrázok p5. Počet zamestnancov v podnikoch zapojených do výskumu

Vzorka zapojených podnikov (z pohľadu počtu zamestnancov) zodpovedá reálnemu rozloženiu podľa Štatistického úradu, keď berieme do úvahy rozdiely, ktoré vznikli neúčastou mikro podnikov na výskume.



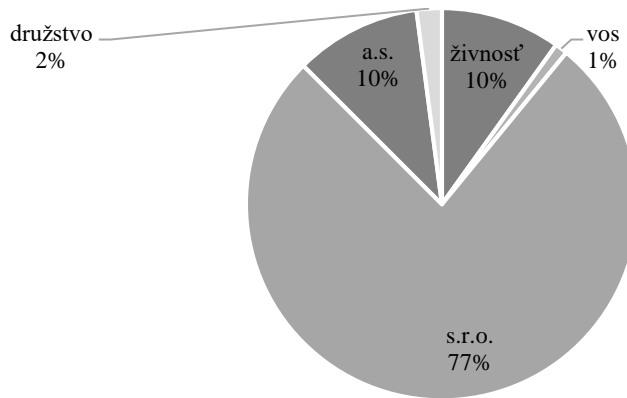
Obrázok p5. Počet zamestnancov v podnikoch podľa Štatistického úradu [http: 20]

Do výskumu sa zapojilo najviac podnikov, ktoré na trhu pôsobia viac ako 10 rokov – 79 %. Je predpoklad, že tieto podniky za svoje pôsobenie na trhu prešli viacerými organizačnými zmenami a vedú v tejto oblasti posúdiť zlepšenie.



Obrázok p6. Zapojené podniky do výskumu podľa dĺžky pôsobenia na trhu

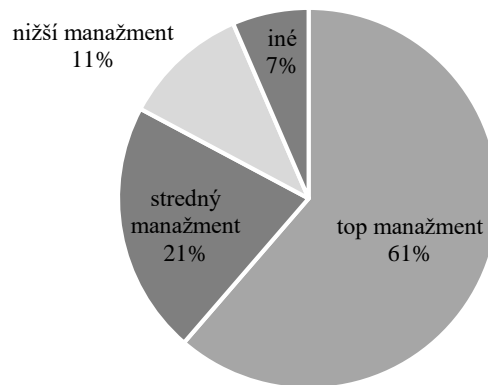
77 % podnikov zapojených do výskumu tvorili spoločnosti s ručením obmedzeným, čo je najčastejšia forma podnikania na Slovensku.



Obrázok p7. Zapojené podniky do výskumu podľa právnej formy

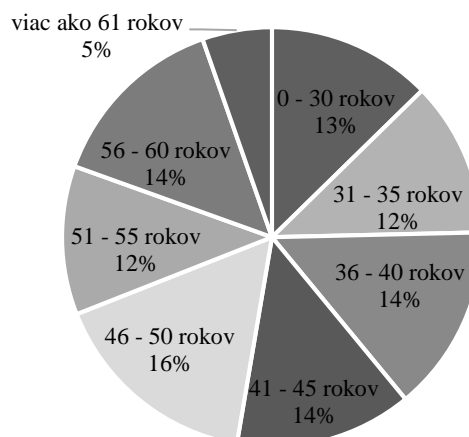
Základná charakteristika manažérov vyplňujúcich dotazník

Výskumnú vzorku zo 61 % tvorili top manažéri, z 21 % stredný manažment a z 11 % nižší manažment.



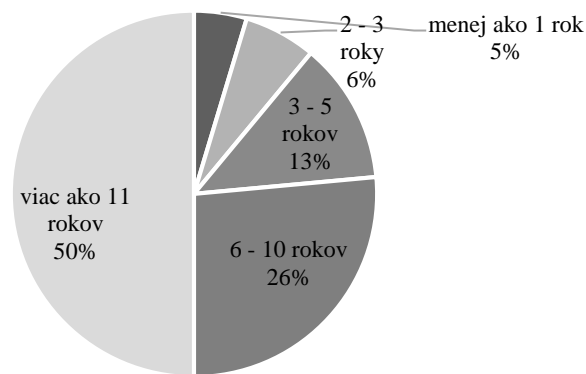
Obrázok p8. Stupeň úrovne riadenia výskumnej vzorky

Vekové rozloženie výskumnej vzorky bolo rovnomerné. Najmenšiu - 5% časť tvorili manažéri nad 61 rokov. Je to spôsobené dôchodkovým vekom, kedy už manažéri zväčša nie sú aktívny v podnikoch.



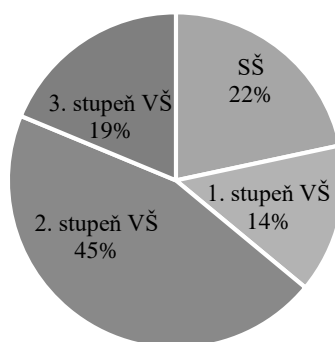
Obrázok p9. Vekové rozloženie výskumnej vzorky

50 % respondentov pôsobí na manažérskej pozícii viac ako 11 rokov, 26 % respondentov pôsobí na manažérskej pozícii 6 až 10 rokov a 13 % respondentov pôsobí na manažérskej pozícii 3 až 5 rokov.



Obrázok p10. Dĺžka pôsobenia na manažérskej pozícii výskumnej vzorky

78 % respondentov má vysokoškolské vzdelanie, 45 % respondentov má vysokoškolské vzdelanie druhého stupňa.



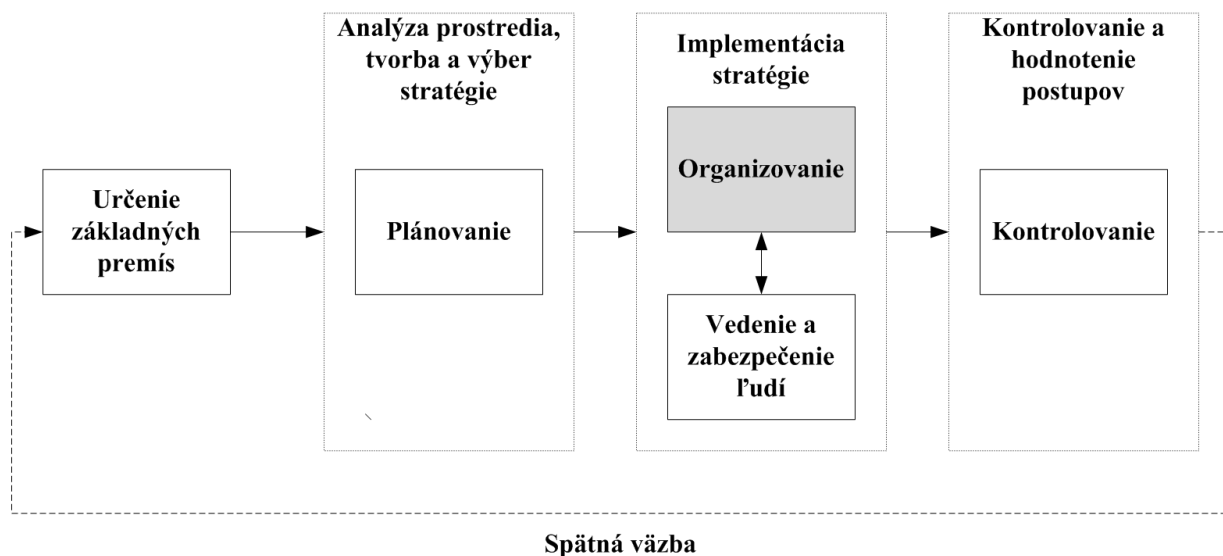
Obrázok p11. Stupeň vzdelania výskumnej vzorky

Atribúty výskumu

- určenie zdrojov znalostí v podniku,
- zistenie úlohy znalostí v organizovaní,
- zistenie využívania akčných prístupov pre prácu so znalosťami,
- zhodnotenie ochoty zamestnancov pracovať so znalosťami,
- zistenie vplyvu upravených Fayolových princípov na prácu so znalosťami,
- určenie vplyvu typu organizačných usporiadaní na prácu so znalosťami,
- zistenie informovanosti vedenia podniku o znalostiach.

2.2 Východiskový model

Na základe teoretických poznatkov bola zúžená pôvodná téma dizertačnej práce – prepojenie stratégie a znalostného manažmentu na tému Uplatnenie prvkov znalostného manažmentu v organizovaní. Organizovanie bolo vybrané ako časť implementačnej fázy stratégie, kde sa v podnikovej praxi najviac vyskytujú nedostatky.



Obrázok p12. Organizovanie ako časť implementácie stratégie

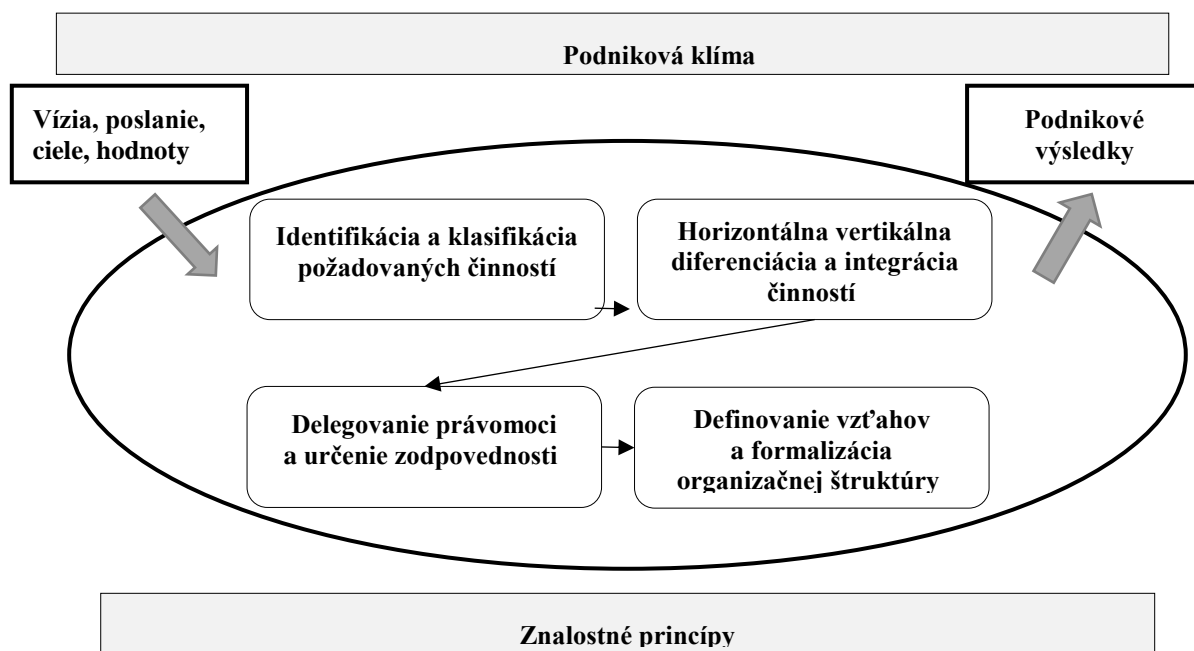
Organizovanie je možné rozdeliť na jednotlivé kroky: Identifikácia a klasifikácia požadovaných činností, Horizontálna a vertikálna diferenciacia a integrácia činností, Delegovanie právomocí a určenie zodpovednosti, Definovanie vzťahov a formalizácia organizačnej štruktúry.

Tieto jednotlivé činnosti organizovanie je potrebné prepojiť so znalostnými princípmi, ako ukazuje obrázok 34.



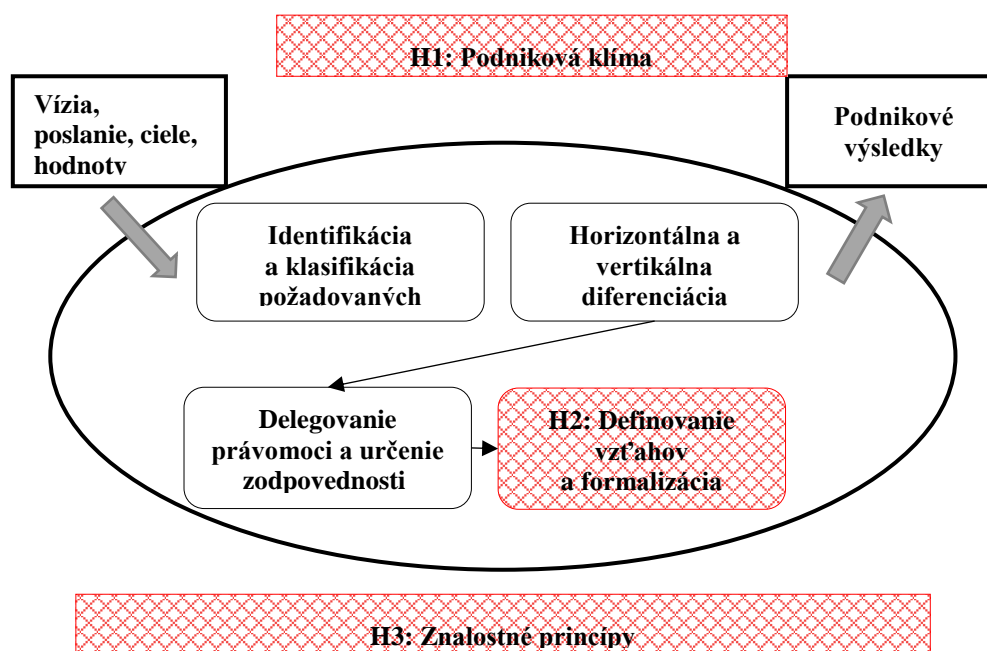
Obrázok p13. Základný model fungovania podniku

Implementáciou organizovania a znalostí do základného modelu fungovania podniku (obrázok 61) a zavedením podmienky pre prácu so znalosťami (podniková klíma) vznikne východiskový model dizertačnej práce, ktorý bude upravený podľa reálneho fungovania podnikov na Slovensku.



Obrázok p14. Základný model prepojenia fungovania podniku a práce so znalosťami

Nasledujúci obrázok znázorňuje prepojenie základného modelu a hypotéz výskumu. Ich prijatím alebo zamietnutím sa vytvorí výsledný model.



Obrázok p15. Znázornenie prepojenia základného modelu a hypotéz výskumu

2.3 Hypotézy práce

Spracovanie údajov pre hypotézu H1

Pri vyhodnocovaní hypotézy boli použité len odpovede podnikov, ktoré uviedli, že pracujú so znalosťami a ako zdroj znalostí považujú svojich zamestnancov.

Postup pri vyhodnotení hypotézy H1:

1. Definovanie hypotézy H1.
2. Stanovenie podmienok platnosti hypotézy H1.
3. Štatistické vyhodnotenie hypotézy H1.
4. Určenie prvkov modelu vyplývajúcich z hypotézy H1.

Definovanie hypotézy H1

H1: Práca so znalosťami je závislá od vytvorenia vhodnej organizačnej klímy.

Hypotéza sa skladá z dvoch častí:

- práca so znalosťami,
- vhodná organizačná kultúra.

Analýza informačných zdrojov definuje ako prejav práce so znalosťami inovácie. Vo výskume sa hodnotila inovatívna aktivita zamestnancov.

Vhodná organizačná klíma je definovaná týmito prvkami:

- spravodlivé odmeňovanie - b,
- spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov -c,
- transparentnosť - vidieť výsledky svojej práce a jasne definovať zodpovednosť za výsledky - d,
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú) - e,
- princíp start up - pocit, že pracujem na svojom - f,
- finančná motivácia - g,
- nefinančná motivácia - h,
- odmeňovanie je na vlastnom uvážení vedúceho pracovníka –i /odmeňovanie na základe výkonu - j,
- jednotné smerovanie (spoločná vízia, stratégia) - k,
- šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov - l,
- zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie - m,
- podriadenie individuálnych záujmov všeobecnému (podnikovému) - n,
- pocit stability zamestnancov -o,
- podpora iniciatívy zamestnancov (vlastné riešenie problémov) - p,
- teambuildingy - s,
- neformálne spoločné stretnutia (raňajky, obedy, oslavy) -t,
- podpora spoločných voľnočasových aktivít (napr. spoločné športové tréningy) -u,
- organizačné usporiadanie umožňujúce voľnú komunikáciu v rámci celého podniku – x,
- podnikové akcie pre členov rodiny - y,
- spoločné "oddychové" priestory (kuchynka, odpočinková miestnosť) - z,
- štýl vedenia: demokratický - aa, liberálny - bb, autoritatívny - cc.

Stanovenie podmienok platnosti hypotézy H1

- Hypotéza H1 je prijatá: ak je štatisticky významná závislosť medzi prácou so znalosťami v podniku a aspoň so 60 % všetkých prvkov klímy.
- Hypotéza H1 je čiastočne prijatá: ak je štatisticky významná závislosť medzi niektorými prvkami klímy a práce so znalosťami v podniku.
- Hypotéza H1 je zamietnutá: nie je štatistická významnosť medzi prvkami klímy a prácou so znalosťami.

Štatistické vyhodnotenie hypotézy H1

Pri verifikácii hypotézy H1 bol využitý program SPSS a analýza formou regresného modelu, kde na jednej strane vstupuje práca so znalosťami v podnikoch a na druhej strane prvky klímy.

Tabuľka p2 Výpočet regresného modelu pre hypotézu H1

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
const	0,518723	0,183287	2,8301	0,0053	***
r	0,0292165	0,0183434	1,5927	0,1132	
s	-0,0314109	0,0327636	-0,9587	0,3392	
T	0,0256558	0,0286289	0,8961	0,3716	
u	0,000910207	0,0321118	0,0283	0,9774	
v	0,0241178	0,0286336	0,8423	0,4009	
x	0,0503082	0,0284105	-1,7708	0,0786	*
y	0,0367904	0,034958	1,0524	0,2942	
Z	-0,0389556	0,0273892	-1,4223	0,1569	
aa	-0,0772271	0,182112	-0,4241	0,6721	
bb	-0,0769368	0,183097	-0,4202	0,6749	
cc	-0,124557	0,18305	-0,6805	0,4972	
b	-0,0280537	0,0186932	-1,5007	0,1354	
c	0,0578298	0,0235612	2,4545	0,0152	**
d	-0,0179154	0,015407	-1,1628	0,2467	
e	0,0299819	0,0154317	-1,9429	0,0538	*
f	0,0154951	0,0135061	1,1473	0,2530	
g	-0,0156804	0,0179808	-0,8721	0,3845	
h	-0,00707426	0,0111422	-0,6349	0,5264	
i	0,00536689	0,00894394	0,6001	0,5493	
j	0,00214673	0,0153412	0,1399	0,8889	
k	0,00376075	0,0172289	0,2183	0,8275	
l	-0,00280694	0,0183361	-0,1531	0,8785	
m	0,0294293	0,0144023	2,0434	0,0427	**
n	-0,000510028	0,00940812	-0,0542	0,9568	
o	-0,015273	0,0172942	-0,8831	0,3785	
p	0,0137331	0,0161126	0,8523	0,3953	

Mean dependent var	0,591257	S.D. dependent var	0,174878
Sum squared resid	4,552341	S.E. of regression	0,170826
R-squared	0,182118	Adjusted R-squared	0,045804
F(26, 156)	1,336021	P-value(F)	0,142738
Log-likelihood	78,32103	Akaike criterion	-102,6421
Schwarz criterion	-15,98594	Hannan-Quinn	-67,51608

Následne na základe regresného modelu (tabuľka 8) bola zostavená rovnica, ktorá určuje prvky podnikovej klímy, ktoré ovplyvňujú prácu so znalosťami.

$$I = 0,51872 + 0,05783 c + 0,0299819 e + 0,0503082 x + 0,0294293 m$$

Boli potvrdené štyri prvky znalostnej kultúry (16 % zo všetkých prvkov), ktoré ovplyvňujú prácu so znalosťami v podniku, a preto je možné konštatovať:

Hypotéza H1 je čiastočne potvrdená.

Pre určenie ďalších princípov ovplyvňujúcich podnikovú klímu bola využitá korelácia medzi prvkami C, E, X, M a ostatnými prvkami definujúcimi vhodnú podnikovú klímu. Najväčší vplyv na podnikovú klímu majú prvky C, E, X a M. Tieto prvky však nefungujú samostatne a sú ovplyvnené inými prvkami, čo ukazuje korelácia medzi prvkami.

V tabuľke 9 sú zvýraznené prvky so signifikantnou koreláciou so základnými prvkami podnikovej klímy.

Určenie prvkov modelu vyplývajúcich z hypotézy H1

Na základe výsledkov pri overovaní hypotézy 1 (regresný model) je možné konštatovať, že sa odporúča implementovať tieto princípy:

- spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú),
- organizačné usporiadanie umožňujúce voľnú komunikáciu v rámci celého podniku,
- zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie.

Prvky klímy sa nedajú zavádzať samostatne, pretože sa medzi nimi vyskytuje závislosť (overená koreláciou). Treba tieto prvky upraviť a doplniť:

- spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
 - = spravodlivé odmeňovanie,
 - = finančná motivácia,
 - = pocit stability zamestnancov,
 - = možnosť sebarozvoja zamestnancov,
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú),
 - = princíp start up - pocit, že pracujem na svojom,
- zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie,
 - = jednotné smerovanie (spoločná vízia, stratégia),
 - = šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov,
- organizačné usporiadanie umožňujúce voľnú komunikáciu v rámci celého podniku.

Spracovanie údajov pre hypotézu H2

Pri vyhodnocovaní hypotézy boli použité len odpovede podnikov, ktoré uviedli, že pracujú so znalosťami a ako zdroj znalostí považujú svojich zamestnancov.

Postup pri vyhodnotení hypotézy H2:

1. Definovanie hypotézy H2.
2. Stanovenie podmienok platnosti hypotézy H2.
3. Štatistické vyhodnotenie hypotéz H2.

Definovanie hypotézy H2

H2: Pre prácu so znalosťami je najvhodnejšia projektová organizačná štruktúra.

Hypotéza sa skladá z dvoch častí:

- práca so znalosťami,
- projektová organizačná štruktúra.

Analýza informačných zdrojov definuje ako prejav práce so znalosťami inovácie. Vo výskume sa hodnotila inovatívna aktivita zamestnancov.

Projektovou organizačnou štruktúrou sa rozumie organizačná štruktúra s nasledovnou charakteristikou:

- každý zamestnanec prispieva podľa svojich najlepších schopností,
- úloha jednotlivca je časť celkovej situácie podniku,
- úlohy jednotlivca sú v interakcii s ostatnými úlohami v rámci podniku,
- problém sa nesmie presúvať na niekoho iného,
- sieťová štruktúra operatívneho riadenia, authority (moci) a komunikácie,
- najvyššie vedomosti sa už nesústredujú len na vrcholovej úrovni podniku,
- prevažuje skôr horizontálny ako vertikálny smer komunikácie v podniku,
- komunikácia obsahuje skôr rady a informácie, než záväzné inštrukcie a direktívne rozhodnutia,
- väčšiu hodnotu má zviazanosť zamestnanca s úlohami podniku, než jeho lojalnosť a poslušnosť,
- dôležitosť a prestíž je prisudzovaná afiláciám a expertíze,
- existencia veľkého a vnútorne štruktúrovaného tímu, určeného k riešeniu určitej úlohy – tím sa po skončení prác na projekte rozpadá.

Stanovenie podmienok platnosti hypotézy H2

- Hypotéza H2 je prijatá: ak priemerná vzdialenosť podnikov od organizačnej štruktúry je najmenšia pri projektovej organizačnej štruktúre.
- Hypotéza H2 je zamietnutá: ak priemerná vzdialenosť podnikov od organizačnej štruktúry je najmenšia pri inej ako projektovej organizačnej štruktúre.

Štatistické vyhodnotenie hypotézy H2

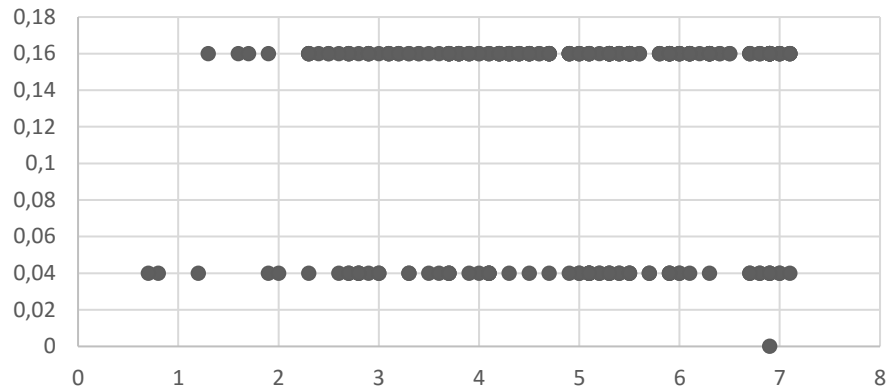
Vyhodnocovanie hypotézy H2 prebiehalo formou upravenej zhlukovej analýzy, ktorá berie do úvahy súčasný stav podnikov a tendencie jeho budúceho vývoja.

Podniky hodnotili svoju súčasnú organizačnú štruktúru podľa vlastností, ktoré ich organizačná štruktúra má. Hodnotili negatívne vlastnosti organizačnej štruktúry, ktorú majú a vlastnosti, ktoré by mala mať ich nová organizačná štruktúra. Vďaka týmto údajom sa vyhodnotila súčasná organizačná štruktúra podniku – hodnota x a smerovanie podniku do budúcnosti – hodnota y . Smerovanie do budúcnosti bolo hodnotené prostredníctvom negatívnych vlastností organizačnej štruktúry a vlastností, ktoré by mala mať nová organizačná štruktúra. Tieto dve hodnoty (x a y) určujú vzdialenosť podniku od organizačnej štruktúry. Najkratšia vzdialenosť znamená najvhodnejšiu organizačnú štruktúru.

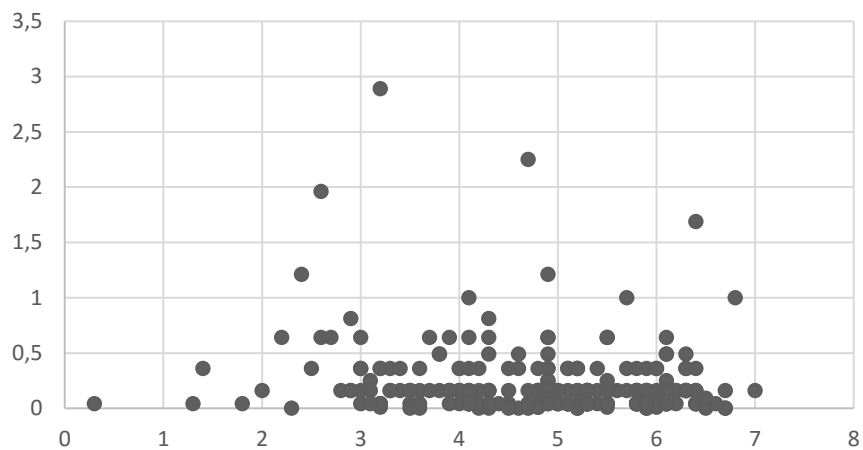
Pri hodnotení súčasnej organizačnej štruktúry podnikov, ktoré efektívne pracujú so znalosťami, dosahujú podobné výsledky líniová a projektová organizačná štruktúra.

Je dôležité hodnotiť aj budúce smerovanie podniku. Toto smerovanie hovorí o aktivitách, ktoré podniky robia vzhľadom k organizačnej štruktúre. Len málo podnikov mení organizačnú štruktúru nárazovo, pretože je to finančne náročné.

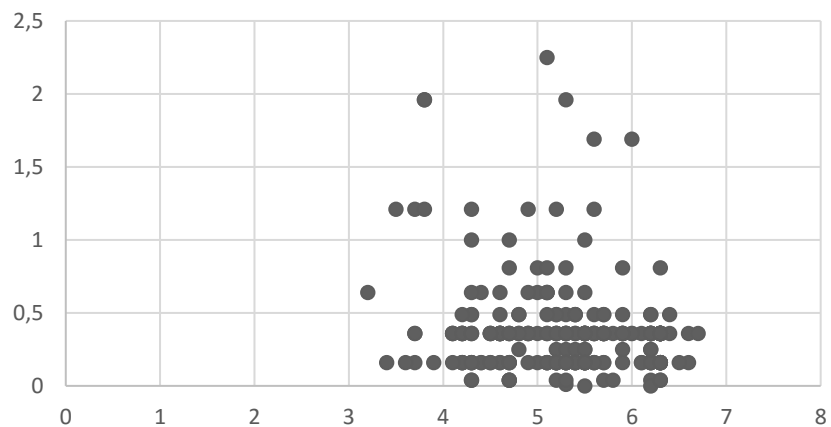
Nasledujúce obrázky ukazujú vzdialenosť podnikov pre jednotlivé organizačné štruktúry.



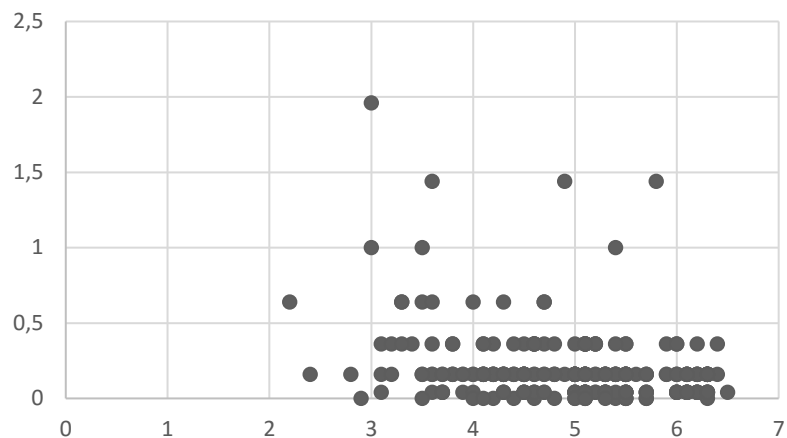
Obrázok p16. Znázornenie vzdialenosti projektovej organizačnej štruktúry



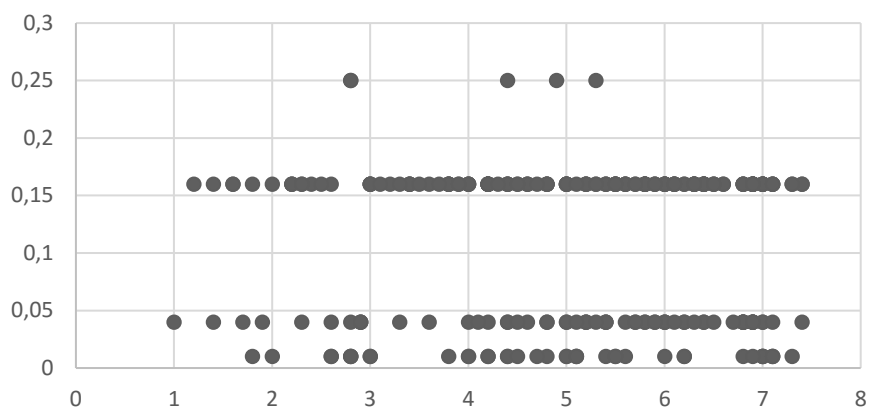
Obrázok p17. Znázornenie vzdialenosti líniovej organizačnej štruktúry



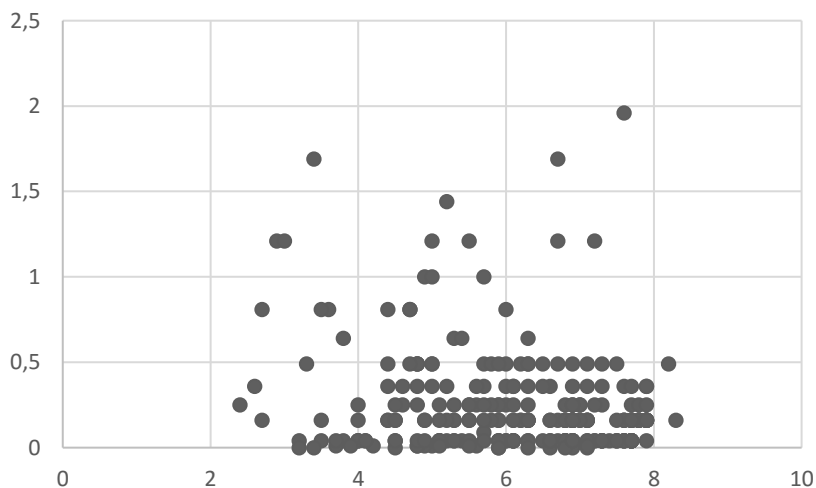
Obrázok p18. Znázornenie vzdialenosti funkčnej organizačnej štruktúry



Obrázok p19. Znázornenie vzdialenosti štábnej organizačnej štruktúry



Obrázok p20. Znázornenie vzdialenosti maticovej organizačnej štruktúry



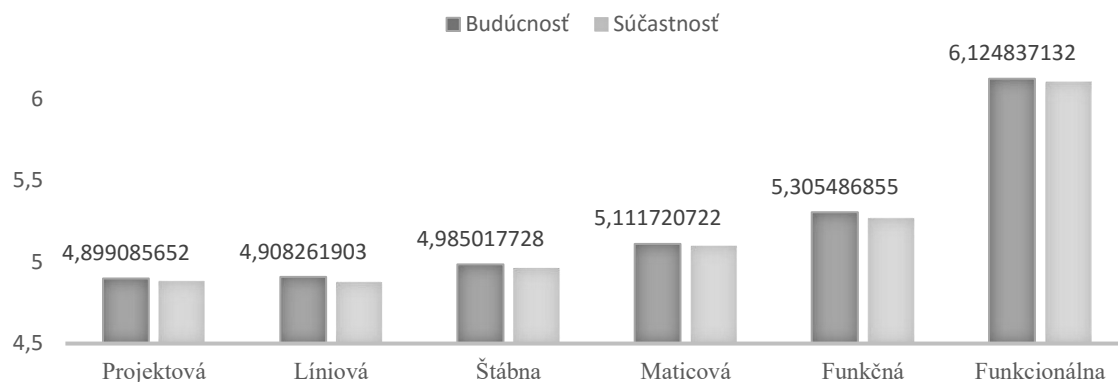
Obrázok p21. Znázornenie vzdialenosti funkčionalnej organizačnej štruktúry

Nasledujúci obrázok znázorňuje vzdialenosti všetkých organizačných štruktúr v jednom obrázku, aby bolo jednoduchšie vyhodnotenie organizačnej štruktúry s najmenšou vzdialenosťou.

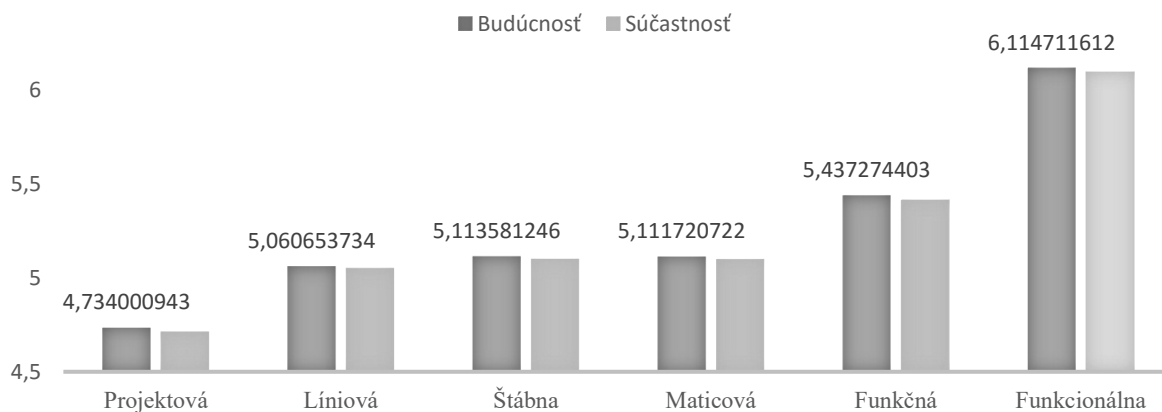


Obrázok p22. Znárodnenie vzdialenosti projektovej organizačnej štruktúry v porovnaní s ostatnými organizačnými štruktúrami

Nasledujúce obrázky ukazujú rozdiel pri hodnotení všetkých podnikov, ktoré pracujú efektívne so znalosťami (viac ako 20 % zamestnancov pracuje so znalosťami) a najlepšimi podnikmi v tejto oblasti (viac ako 80 % zamestnancov pracuje so znalosťami).



Obrázok p23. Priemerná vzdialenosť podnikov od organizačných štruktúr v súčasnosti a v budúcnosti (podniky, kde viac ako 20 % zamestnancov pracuje so znalosťami)



Obrázok p24. Priemerná vzdialenosť podnikov od organizačných štruktúr v súčasnosti a v budúcnosti (podniky, kde viac ako 80 % zamestnancov pracuje so znalosťami)

Projektová organizačná štruktúra vychádza ako najvhodnejšia organizačná štruktúra pre podpora práce so znalosťami v podniku, pretože priemerná vzdialenosť podnikov k tejto organizačnej štruktúre je najmenšia. Preto možno konštatovať:

Hypotéza H2 je potvrdená.

Spracovanie údajov pre hypotézu H3

Pri vyhodnocovaní hypotézy boli použité len odpovede podnikov, ktoré uviedli, že pracujú so znalosťami a ako zdroj znalostí považujú svojich zamestnancov.

Postup pri vyhodnotení hypotézy H3:

1. Definovanie hypotézy H3.
2. Stanovenie podmienok platnosti hypotézy H3.
3. Štatistické vyhodnotenie hypotéz H3.
4. Určenie prvkov modelu vyplývajúcich z hypotézy H3.

Definovanie hypotézy H3

H3: Práca so znalosťami v organizovaní sa skvalitní zavedením súboru Fayolových princípov.

Hypotéza H3 sa skladá z dvoch častí:

- práca so znalosťami,
- súbor upravených Fayolových prvkov.

Analýza informačných zdrojov definuje ako prejav práce so znalosťami inovácie. Vo výskume sa hodnotila inovatívna aktivita zamestnancov.

Pre prehľadnosť sú Fayolove princípy a práca so znalosťami označené takto:

- práca so znalosťami - I,
- deľba práce podľa znalostí a schopností zamestnancov - b,
- dodržiavanie princípu autority a zodpovednosti ako celku - c,
- participatívne vedenie (zapojenie zamestnancov do rozhodovania) – d,
- jednotné smerovanie (spoločná vízia, stratégia) – e,
- šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov - f,
- zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie - g,
- spravodlivé odmeňovanie - h,
- podporovanie vzdelávania zamestnancov vo viacerých oblastiach - i,
- odmeňovanie je na vlastnom uvážení vedúceho pracovníka - j,
- odmeňovanie na základe výkonu - k,
- centralizácia riadenia a rozhodovania - l,
- decentralizácia riadenia a rozhodovania - m,
- podriadenie individuálnych záujmov všeobecnému (podnikovému) - n,
- pocit stability zamestnancov - o,
- spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov – p,
- disciplína - dodržiavanie štandardov a smerníc podniku - r,
- neformálna kontrola - vyplývajúca z kultúry podniku - s,
- jednota vedenia (1 zamestnanec = 1 vedúci) - t,
- dodržiavanie princípu jednoty vedenia aj pri zaradení zamestnancov do špeciálnych tímov - u,
- podpora iniciatívy zamestnancov (vlastné riešenie problémov) - v,
- vytvorenie multi-odborových tímov - x,
- skalárny reťazec - postupnosť riadenia (zamestnanec rieši problémy len so svojim priamym nadriadeným, nepreskajú úroveň riadenia) – y,
- odstraňovanie prísnej hierarchie v podniku - z,

- esprit de corps - tímový duch - aa,
- možnosť sebarozvoja zamestnancov - bb,
- transparentnosť - vidieť výsledky svojej práce a jasne definovaná zodpovednosť za výsledky - cc,
- priestor pre kariérny postup - dd,
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú) - ee,
- princíp start up - pocit, že pracujem na svojom - ff,
- finančná motivácia - gg,
- nefinančná motivácia - hh,
- podpora dobrých vzťahov na pracovisku - ii.

Stanovenie podmienok platnosti hypotézy H3

- Hypotéza H3 je prijatá: ak je štatisticky významná závislosť medzi pracou so znalosťami v podnikoch a aspoň 60 % upravených Fayolových prvkov.
- Hypotéza H3 je čiastočne potvrdená: ak je štatistická významná závislosť medzi niektorými upravenými Fayolovými prvkami a pracou so znalosťami v podniku.
- Hypotéza H1 je zamietnutá: ak nie je štatistická významnosť medzi upravenými Fayolovými prvkami a pracou so znalosťami.

Štatistické vyhodnotenie hypotéz H3

Pri verifikácii hypotézy H3 bol využitý program SPSS a analýza formou regresného modelu, kde na jednej strane vstupuje práca so znalosťami v podnikoch a na druhej strane upravené Fayolove princípy.

Tabuľka p3 Výpočet regresného modelu pre hypotézu H3

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
const	1,45863	0,0455253	32,0400	<0,0001	***
b	-0,167554	0,00638316	-26,2493	<0,0001	***
c	-0,00223561	0,00626769	-0,3567	0,7217	
d	-0,063605	0,00680722	-9,3437	<0,0001	***
e	0,00132772	0,00792669	0,1675	0,8671	
f	-0,0120133	0,00717056	-1,6754	0,0954	*
g	0,00318593	0,0066599	0,4784	0,6329	
h	0,0172124	0,00916794	1,8775	0,0618	*
i	-0,00364404	0,00703331	-0,5181	0,6049	
j	-0,000158472	0,00484314	-0,0327	0,9739	
k	8,76069e-05	0,00698135	0,0125	0,9900	
l	0,00428862	0,00542075	0,7911	0,4298	
m	0,000417201	0,00571276	0,0730	0,9419	
n	-0,00788699	0,0062405	-1,2638	0,2077	
o	-0,000447287	0,00789013	-0,0567	0,9548	
p	0,000136563	0,00731659	0,0187	0,9851	
r	0,0114404	0,00774642	1,4769	0,1412	
s	0,00075437	0,00637233	0,1184	0,9059	
t	0,0040209	0,00585303	0,6870	0,4929	
u	-0,00696139	0,0066079	-1,0535	0,2933	
v	-0,00677401	0,0077559	-0,8734	0,3834	

x	-0,00322217	0,00516851	-0,6234	0,5337	
y	0,00603603	0,00465217	1,2975	0,1959	
z	0,00963425	0,00570209	1,6896	0,0926	*
aa	-0,00693492	0,00692492	-1,0014	0,3178	
bb	-0,00428362	0,00909397	-0,4710	0,6381	
cc	0,00284152	0,00949057	0,2994	0,7649	
dd	-0,00300195	0,00684212	-0,4387	0,6613	
ee	0,00767056	0,00851672	0,9006	0,3688	
ff	-0,00638963	0,00589684	-1,0836	0,2798	
gg	-0,0118157	0,00731888	-1,6144	0,1079	
hh	-0,00363942	0,00641918	-0,5670	0,5713	
ii	0,00987159	0,00787725	1,2532	0,2115	

Mean dependent var	0,496694	S.D. dependent var	0,196202
Sum squared resid	1,576275	S.E. of regression	0,086845
R-squared	0,830094	Adjusted R-squared	0,804080
F(32, 209)	31,90920	P-value(F)	1,01e-63
Log-likelihood	265,7155	Akaike criterion	-465,4311
Schwarz criterion	-350,2961	Hannan-Quinn	-419,0506

Jednotlivé princípy treba zhodnotiť v reálnom prostredí podnikov na Slovensku, na základe regresného modelu (tabuľka 10). Regresný model vyjadruje závislosť práce so znalosťami od Fayolových princíпов. Jeho rovnica vyzerá takto:

$$I = 1,45863 + 0,167554 b + 0,063605 d + 0,0120133 f + 0,0172124 h + 0,00963425 z$$

Tieto základné princípy sú ovplyvnené ostatnými princípmi, ako ukazuje korelácia medzi princípmi - tabuľka 11.

Určenie prvkov modelu vyplývajúcich z hypotézy H3

Prácu so znalosťami ovplyvňuje niekoľko princíпов. Z analýzy reálneho fungovania podnikov (regresný model) vyplývajú ako najdôležitejšie tieto princípy, ktoré ovplyvňujú prácu so znalosťami:

- deľba práce podľa znalostí a schopností zamestnancov,
- participatívne vedenie (zapojenie zamestnancov do rozhodovania),
- šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov.
- spravodlivé odmeňovanie,
- odstraňovanie prísnej hierarchie v podniku.

Vybrané prvky vykazujú závislosť (koreláciu) s inými prvkami, preto treba v podniku zaviesť ešte ďalšie princípy, ktoré podpora prácu so znalosťami v podniku:

- deľba práce podľa znalostí a schopností zamestnancov,
- participatívne vedenie (zapojenie zamestnancov do rozhodovania),
 - = zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie,
 - = disciplína - dodržiavanie štandardov a smerníc podniku,
- šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancami,
 - = jednotné smerovanie (spoločná vízia, stratégia),
- spravodlivé odmeňovanie,
 - = pocit stability zamestnancov,

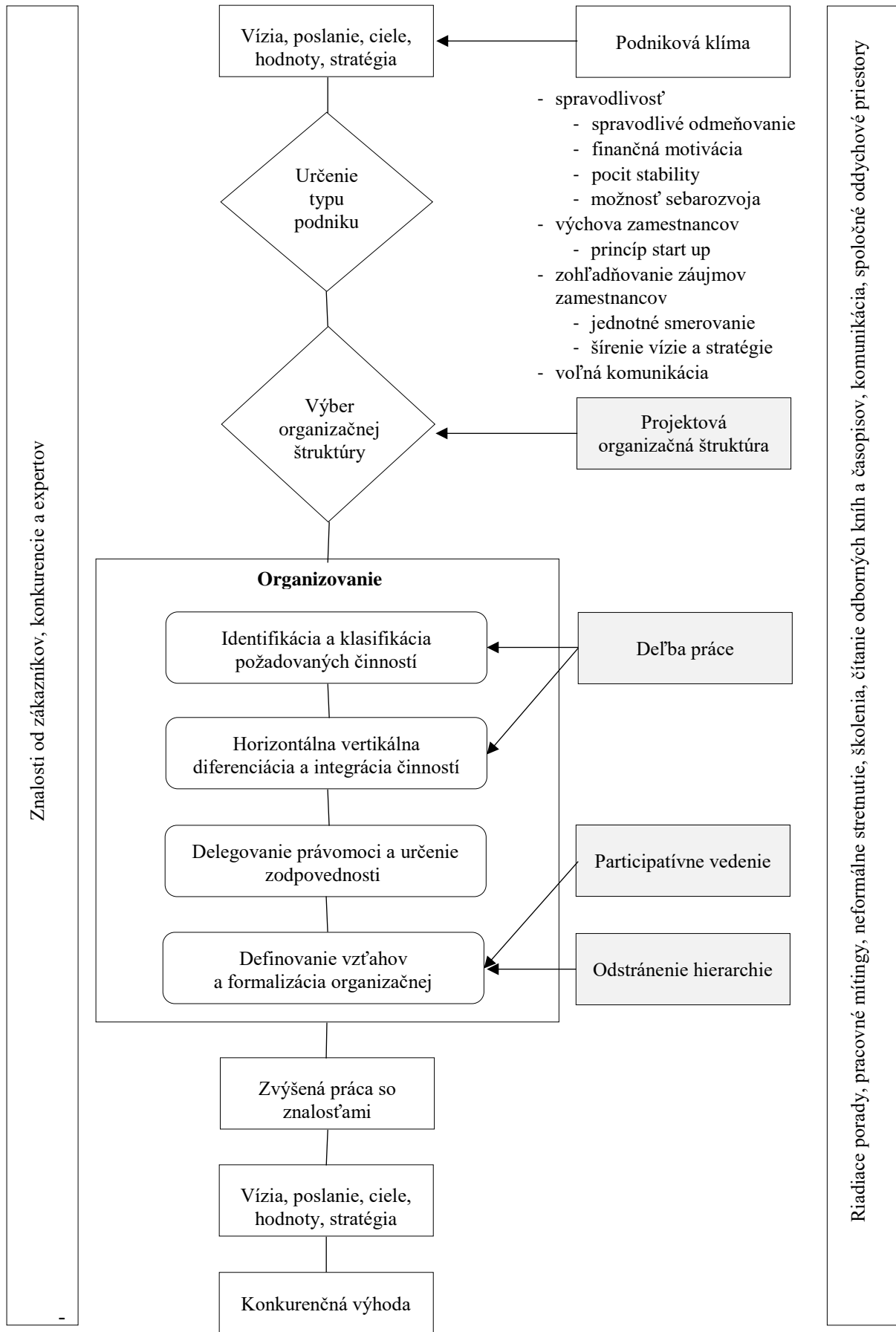
- = spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
- odstraňovanie prísnej hierarchie v podniku,
- = decentralizácia riadenia a rozhodovania.

Niektoré z princípov ovplyvňujúce základné fungovanie podniku sú zaradené v podnikovej klíme (závislosť je tu vyššia).

2.4 Výsledný model

Výsledný model je upravený podľa reálneho fungovania podnikov. Okrem častí, ktoré boli skúmané hypotézami, obsahuje aj ďalšie zistenia vyplývajúce z výskumu:

- 68 % podnikov využíva znalosti od zákazníkov, 50 % od konkurencie a 47 % podnikov využíva znalosti expertov,
- 41 % manažérov využíva ako nástroj pre šírenie znalostí riadiace porady, 36 % pracovné mítingy, 33 % neformálne stretnutia,
- 94 % manažérov je ochotných sa podeliť o svoju špeciálnu znalosť,
- 78 % manažérov využíva na šírenie znalostí priestor na komunikáciu s kolegami, 54 % čítanie odborných kníh a článkov, 42 % školenia,
- 45 % manažérov podporuje dobré vzťahy na pracovisku vytvorením spoločných "oddychových" priestorov (kuchynka, odpočinková miestnosť).



Obrázok p25. Model prepojenia fungovania podniku a podporenia práce so znalosťami

Výsledný model vychádza z predpokladu projektovej organizačnej štruktúry (potvrdená ako najvhodnejšia organizačná štruktúra podľa hypotézy H2). Táto zmena v podniku patrí k dlhodobým a finančne náročným.

Preto sú hodnotené znalostné princípy aj pre ostatné organizačné štruktúry – pre podnik s inou organizačnou štruktúrou (ako projektovou) je to jednoduchšie a finančne menej náročné riešenie.

Podniky boli rozdelené podľa organizačných štruktúr, následne boli pomocou regresného modelu vybraté základné znalostné prvky. Následne sa koreláciou pridali znalostné prvky, ktoré ich podporujú.

Líniová organizačná štruktúra:

Regresný model pre Líniovú organizačnú štruktúru:

$$I = 0,30992 + 0,05307k + 0,0461649m + 0,0484924n + 0,08813p + 0,0760604r + 0,10815v + 0,0731846ee$$

Tabuľka p4 Výpočet regresného modelu pre Líniovú organizačnú štruktúru

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
const	0,30992	0,22415	1,3827	0,1737	
b	0,02601	0,02484	1,0468	0,3009	
c	0,0003	0,02429	0,0122	0,9903	
d	-0,0175503	0,03408	-0,5150	0,6091	
e	0,06135	0,044	1,3942	0,1703	
f	0,02673	0,03902	0,685	0,4969	
g	0,00373	0,03252	0,1146	0,9093	
h	-0,0666872	0,04351	-1,5326	0,1325	
i	-0,000551991	0,03689	-0,0150	0,9881	
j	0,0071	0,02032	0,3493	0,7285	
k	0,05307	0,0306	1,7341	0,0899	*
l	0,0244569	0,0223	-1,0968	0,2787	
m	0,0461649	0,02531	-1,8241	0,0749	*
n	0,0484924	0,02681	-1,8090	0,0773	*
o	0,02516	0,04146	0,6068	0,5471	
p	0,08813	0,03719	2,3694	0,0223	**
r	0,0760604	0,03516	-2,1630	0,036	**
s	0,0362	0,0266	1,3606	0,1806	
t	-0,0303757	0,02204	-1,3780	0,1752	
u	0,02537	0,02896	0,876	0,3858	
v	0,10815	0,03795	-2,8494	0,0066	***
x	0,03705	0,02502	1,4805	0,1459	
y	-0,0100594	0,02168	-0,4641	0,6449	
z	0,01478	0,02695	0,5483	0,5862	
aa	0,01726	0,03155	0,5469	0,5872	
bb	0,01309	0,0406	0,3223	0,7487	
cc	0,06495	0,04191	1,5498	0,1284	
dd	-0,00452613	0,03096	-0,1462	0,8844	
ee	0,0731846	0,04155	-1,7612	0,0851	*
ff	0,03278	0,02439	1,344	0,1858	
gg	-0,0184123	0,03265	-0,5639	0,5757	
hh	0,02194	0,03265	0,6718	0,5052	
ii	0,00615	0,03252	0,189	0,851	

Na základe regresného modelu a korelácie možno konštatovať, že tieto znalostné princípy je potrebné zaviesť v podnikoch s líniovou organizačnou štruktúrou:

- odmeňovanie na základe výkonu,
- decentralizácia riadenia a rozhodovania,
- podriadenie individuálnych záujmov všeobecnému (podnikovému),
 - = jednota vedenia (1 zamestnanec \approx 1 vedúci),
- spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
 - = spravodlivé odmeňovanie,
 - = pocit stability zamestnancov,
- disciplína - dodržiavanie štandardov a smerníc podniku,
 - = neformálna kontrola - vyplývajúca z kultúry podniku,
- podpora iniciatívy zamestnancov (vlastné riešenie problémov),
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú),
 - = šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov,
 - = zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie,
 - = podporovanie vzdelávania zamestnancov vo viacerých oblastiach.

Funkcionálna organizačná štruktúra:

Pri funkcionálnej organizačnej štruktúre bolo málo respondentov na vytvorenie regresie, preto hlavný princíp je vyhodnotený významnou koreláciou medzi princípmi a prácou so znalosťami (A). Ostatné princípy sú vyhodnotené ich koreláciou voči hlavnému princípu – tabuľka 14.

Na základe korelácie možno konštatovať, že tieto znalostné princípy je potrebné zaviesť v podnikoch s funkcionálnu organizačnou štruktúrou:

- odmeňovanie na základe výkonu,
 - = spravodlivé odmeňovanie,
 - = disciplína - dodržiavanie štandardov a smerníc podniku,
 - = finančná motivácia,
- pocit stability zamestnancov,
 - = zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie,
 - = spravodlivosť; ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
 - = neformálna kontrola - vyplývajúca z kultúry podniku,
 - = podpora iniciatívy zamestnancov (vlastné riešenie problémov),
 - = esprit de corps - tímový duch,
 - = možnosť sebarozvoja zamestnancov,
 - = transparentnosť - vidieť výsledky svojej práce a jasne definovaná zodpovednosť za výsledky,
 - = priestor pre kariérny postup,
 - = výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú),
 - = nefinančná motivácia.

Funkčná organizačná štruktúra:

Regresný model pre funkčnú organizačnú štruktúru:

$$I = 0,06444 + 0,07188g + 0,0676747n + 0,05707t + 0,113351u + 0,08115x + 0,0591727dd + 0,07514ee$$

Tabuľka p5 Výpočet regresného modelu pre funkčnú organizačnú štruktúru

	<i>Coefficient</i>	<i>Std. Error</i>	<i>t-ratio</i>	<i>p-value</i>	
const	0,06444	0,21326	0,3022	0,7639	
b	0,02118	0,03343	0,6337	0,5295	
c	0,02477	0,0248	0,9988	0,3234	
d	0,02204	0,02849	0,7737	0,4433	
e	0,02463	0,02941	0,8375	0,4068	
f	-0,023591	0,02777	-0,8496	0,4002	
g	0,07188	0,0311	2,3115	0,0256	**
h	0,01155	0,03342	0,3457	0,7312	
i	-0,0339082	0,03349	-1,0126	0,3168	
j	0,04072	0,02684	1,5173	0,1364	
k	-0,00764367	0,03268	-0,2339	0,8162	
l	-0,0330155	0,02526	-1,3069	0,1981	
m	-0,0475489	0,03126	-1,5210	0,1354	
n	0,0676747	0,03153	-2,1466	0,0374	**
o	-0,0237429	0,02771	-0,8569	0,3962	
p	0,00988	0,03057	0,3231	0,7482	
r	0,03516	0,03853	0,9125	0,3665	
s	0,02981	0,02435	1,224	0,2275	
t	0,05707	0,02463	2,3167	0,0252	**
u	0,113351	0,03471	-3,2653	0,0021	***
v	-0,0288153	0,03255	-0,8854	0,3808	
x	0,08115	0,03275	2,4782	0,0171	**
y	-0,00909189	0,01613	-0,5637	0,5759	
z	0,01118	0,02495	0,4482	0,6562	
aa	0,0128	0,03598	0,3558	0,7237	
bb	0,01192	0,04029	0,2958	0,7688	
cc	0,05379	0,04531	1,1871	0,2415	
dd	0,0591727	0,03408	-1,7365	0,0895	*
ee	0,07514	0,04215	1,7828	0,0815	*
ff	-0,0161594	0,02743	-0,5891	0,5588	
gg	-0,00759167	0,02759	-0,2752	0,7844	
hh	0,04106	0,02583	1,59	0,119	
ii	-0,0663473	0,04391	-1,5109	0,138	

Na základe regresného modelu a korelácie možno konštatovať, že tieto znalostné princípy je potrebné zaviesť v podnikoch s funkčnou organizačnou štruktúrou:

- podriadenie individuálnych záujmov všeobecnému (podnikovému),
= participatívne vedenie (zapojenie zamestnancov do rozhodovania),
- jednota vedenia (1 zamestnanec = 1 vedúci),
= disciplína - dodržiavanie štandardov a smerníc podniku,
- dodržiavanie princípu jednoty vedenia aj pri zaradení zamestnancov do špeciálnych tímov,
- vytvorenie multi-odborových tímov,
= decentralizácia riadenia a rozhodovania,
- priestor pre kariérny postup,
- výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú),
- podpora iniciatívy zamestnancov (vlastné riešenie problémov),
= spravodlivé odmeňovanie,
= odmeňovanie na základe výkonu,
= spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov,
= esprit de corps - tímový duch,
= možnosť sebarozvoja zamestnancov,
= transparentnosť - vidieť výsledky svojej práce a jasne definovaná zodpovednosť za výsledky,
= priestor pre kariérny postup,
= princíp start up - pocit, že pracujem na svojom,
= finančná motivácia,
= podpora dobrých vzťahov na pracovisku.

Maticová organizačná štruktúra:

Pri maticovej organizačnej štruktúre bolo málo respondentov na vytvorenie regresie, preto hlavný princíp je vyhodnotený významnou koreláciou medzi princípmi a prácou so znalosťami (A). Ostatné princípy sú vyhodnotená ich koreláciou voči hlavnému princípu.

Na základe korelácie možno konštatovať, že tieto znalostné princípy je potrebné zaviesť v podnikoch s maticovou organizačnou štruktúrou:

- odstraňovanie prísnej hierarchie v podniku,
= zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie,
= decentralizácia riadenia a rozhodovania.

Štábna organizačná štruktúra:

Pri štábnej organizačnej štruktúre bolo málo respondentov na vytvorenie regresie, preto hlavný princíp je vyhodnotený významnou koreláciou medzi princípmi a prácou so znalosťami (A). Ostatné princípy sú vyhodnotená ich koreláciou voči hlavnému princípu – tabuľka 18.

Na základe korelácie možno konštatovať, že tieto znalostné princípy je potrebné zaviesť v podnikoch so štábnou organizačnou štruktúrou:

- odstraňovanie prísnej hierarchie v podniku,
 - = zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie,
 - = decentralizácia riadenia a rozhodovania.

2.5 Overenie výsledného modelu v praxi

Názory manažérov z troch podnikov z rôznych oblastí na výsledný model dizertačnej práce.

2.5.1 Príklad: ABC Farmaceutica¹

Tento podnik pôsobí na slovenskom trhu od roku 2001, postupne pôsobnosť rozšírila do Maďarska, Českej republiky, Srbska a Čiernej hory. Venujú sa distribúcií produktov v oblasti farmaceutického priemyslu. Veľkosť spoločnosti je veľmi nestála, vďaka veľkej fluktuácií v oblasti obchodných zástupcov – cca 60 zamestnancov. Zamestnancov je možné rozdeliť do 2 skupín – administratíva a obchodní zástupci.

Názor manažéra spoločnosti na zavádzané princípy:

Spravodlivosť

Pre spoločnosť veľmi dôležitá, upevňuje morálku v podniku, ktorá je hlavne vo farmaceutickom priemysle veľmi dôležitá.

Spravodlivé odmeňovanie + finančná motivácia

Pre podnik vnímané ako jeden faktov. V podniku majú zavedené spravodlivé odmeňovanie (na základe odvedenej práce a jej kvality – nástroj finančnej motivácie), je to nástroj na udržanie kvalitných ľudí v podniku a vytváranie dôvery medzi zamestnancami a podnikom.

Stabilita

Neustále informujú zamestnancov o zámeroch a vývoji v spoločnosti, vďaka čomu aj v období krízy majú zamestnanci prehľad o situácií v podniku, a preto sa im ich aj v týchto situáciách darí udržať.

Rozvoj

Umožňujú zamestnancov neustále rozširovanie znalostí, pretože vo farmaceutickom priemysle ide vývoj veľmi rýchlo dopredu a je nevyhnutné, aby zamestnanci držali krok s vedou. Nie je v podniku veľký priestor pre posun v rámci hierarchie spoločnosti, čo vidia ako jeden z problémov fluktuácie zamestnancov.

Výchova

V tomto bode vidia priestor pre zlepšenie. Vo výberových procesoch je najväčší dôraz kladený na profesionálne skúsenosti a nie na osobnosť zamestnancov. Bolo by potrebné viac sa zamerať na osobnosť, hlavne pri obchodných zástupcov, ktorí budujú imidž podniku.

¹ reálny názov spoločnosti chceli nechať utajený

Start up princíp

Zamestnanci dostávajú ročné bonusy odvíjajúce sa od zisku podniku, čo ich motivuje k lepšej práci.

Zohľadnenie záujmov zamestnancov

V rámci rotácie zamestnancov sa snažia zamestnancom pridelovať pozície podľa ich preferencií. V rámci formálnych a neformálnych stretnutí sa snažia so zamestnancami diskutovať stratégiu spoločnosti. Je však potom na jednotlivých manažéroch ako a či implementujú tieto návrhy. V rámci podnikovej politiky nemajú presne definované ako majú prebiehať tieto diskusie, sú otvorení do budúca začať s pravidelnými poradami s týmto účelom.

Voľná komunikácia

V podniku podporujú voľnú komunikáciu, napríklad pomocou diskusných panelov. Prekážkou v tejto oblasti je vzdialenosť jednotlivých pobočiek spoločnosti a sídlo vedenia len na Slovenskej pobočke. Zamestnanci ostatných pobočiek tak majú sťaženú situáciu v komunikácii s vedením spoločnosti.

Projektová organizačná štruktúra

V rámci charakteru činnosti spoločnosti túto formu organizačnej štruktúry nikdy nevyužili. Pri veľkých projektoch sú zapojení zamestnanci naprieč oddeleniami, ale ostáva im zaradenie aj v pôvodnom oddelení, čo spôsobuje konflikty a pocit frustrácie.

Deľba práce

Pracovné miesta sú upravované podľa jednotlivých zamestnancov, ktorí nastúpia na pozíciu (kostra pracovného miesta ostáva). Pri obchodných zástupcov je dôležité, aby predávali produktu, ktorým rozumejú preto okrem delenia činnosti v rámci regiónov si delia aj portfólio produktov.

Participatívne vedenie a odstránenie hierarchie

Pokúšajú sa o plochú organizačnú štruktúru, aj keď sa im to v rámci zahraničných pobočiek veľmi nedarí. Problém vidí v nesprávnych ľuďoch na manažérskych pozíciách.

2.5.2 Príklad: Alpaho s.r.o.

Spoločnosť Alpaho Pôsobí v oblasti nákladnej dopravy od roku 2004, predchádzala jej niekoľkoročná činnosť zakladateľa v tejto oblasti na živnosť. Spoločnosť sídli v Českej republike, ale v rámci činnosti prepravy pokrýva hlavne Slovenskú republiku, Nemecko, Českú republiku a Rakúsko. Aktuálne v spoločnosti pracuje 7 ľudí.

Názor manažéra spoločnosti na zavádzané princípy:

Spravodlivé odmeňovanie + finančná motivácia

Spravodlivé odmeňovanie je nevyhnutným predpokladom dobrej spolupráce. Zamestnanci sú vo veľmi častom a úzkom kontakte, veľakrát sa stretávajú aj počas mimopracovných aktivít. Rozdielne a neopodstatnené odmeňovania by spôsobilo rozpory medzi zamestnancami a narušilo klímu rodinného podnikania. Kvalitných zamestnancov je potrebné si udržať spravodlivým a motivačným finančným hodnotením.

Výchova zamestnancov

Výchova zamestnancov a vedenie k vlastnej zodpovednosti je individuálna a vzhľadom k mnohým špecifickým požiadavkám klientov malé firmy je potrebné, aby zamestnanec okrem profesionálneho prístupu disponoval tiež istou mierou pochopenia úzkeho vzťahu medzi

zmluvnými partnermi – v tejto oblasti sa zamestnanci môžu niečo naučiť, základy si však nesú z domu. Bez zodpovedajúceho nadpriemerného ohodnotenie nie je možné od zamestnanca takejto hodnoty vyžadovať.

Pocit stability

Častý a blízky kontakt s konateľom spoločnosti, ktorý zároveň aktívne vykonáva prácu vodiča, umožňuje zamestnancom často komunikovať o svojej budúcnosti vo firme, o pracovnej náplni a prioritách oboch strán. Zo skúseností vyplynulo, že nespokojný či neuspokojivý zamestnanec odchádza z pracovného pomeru v skúšobnej dobe. Ostatní zamestnanci dobre vedia, či je s nimi počítané, alebo nie.

Možnosť sebarozvoja

Mladému talentovanému absolventovi s dobrými referenciami ponúka firma finančnú výpomoc pre získanie zodpovedajúceho stupňa vodičského oprávnenia a následne získanie skúseností pri výkone práce vodiča medzinárodnej kamiónovej prepravy. Vodič začne na malom kamióne, po zvládnutí a nadobudnutí skúseností prechádza na veľké nákladné autá s návesom. Skúsený vodič začína rovno s veľkým kamiónom.

Postupom času majú vodiči príležitosť prepravovať špeciály, nebezpečné či nadrozmerné náklady, napr. aj s cestným sprievodom, jazdiť do zaujímavých destinácií, napr. Škandinávia či Británie. Tieto cesty umožňujú získanie značného množstva skúseností, získanie lepšieho finančného ohodnotenia a sú často dôvodom, prečo vodiča práca u podniku naplňa.

Princíp startup

Zamestnanci majú vedľa fixné položky mzdy a tiež variabilnú položku, ktorá je vypočítaná percentuálne z mesačného obratu.

Zohľadňovanie záujmov

Vzhľadom k individuálnemu prístupu je možné vyhovieť špecifickým požiadavkám zamestnancov. Zároveň im v podniku snažia vyhovieť aj náplňou práce, čo je možné vďaka rastúcemu stavu vozového parku. Zo skúseností z minulosti si však v uvedomujú, že príliš priateľský vzťah na pracovisku môžu priniesť riziko.

Jednotné smerovanie

Úloha a funkcie v rodinnom podnikaní sú jednoznačne nastavené. Spoločným cieľom je tvorba zisku a zachovanie istej miery rizika. Individuálne ciele jednotlivých spoločníkov. V rámci takto malého kolektívu nie je problém zhodnúť sa na cieľoch podniku.

Šírenie stratégie

Stratégia spoločníkov korešponduje so základnými cieľmi a hovorí najmä o veľkosti autoparku. Šírenie stratégie medzi radových zamestnancov môže vyvolať značnú mieru emócií a diskusií, ktorým je lepšie predísť. Preto je treba brať na šírenie všetkých citlivých informácií na zreteľ. Je potrebné zamestnancov informovať o smerovaní podniku, ale presný postup by mal ostať v rukách manažérov.

Projektová organizačná štruktúra + odstránenie hierarchie

Pre podnik je takáto forma organizačnej štruktúry irelevantná vzhľadom k počtu zamestnancov.

Delba práce

Práca je medzi zamestnancov rozdeľovaná podľa ich skúseností, vedomostí (nie je vhodné vyslať zamestnanca bez jazykových znalostí na náročnú zahraničnú cestu napr. s prepravou

trajektom) Nevhodná pracovná náplň môže zamestnanca stresovať a podnik by mohol o zamestnanca prísť a stratiť tak kvalitného člena tímu.

Participatívne vedenie

V podniku sú traja spoločníci, ktorí majú na starosť dispečing, administratívne úkony a finančné toky vo firme. Ďalej spoločníka, ktorý vyjednáva podmienky s klientmi, vyberá a rozdeľuje prácu zamestnancom a stará sa o autopark. Zamestnancom je pridelená možnosť rozhodovať podľa skúseností a dĺžky pôsobenia v podniku.

2.5.3 Príklad: NIKA , spol. s r.o.

Spoločnosť Nika sa venuje výrobe a distribúcii mliečnych výrobkov, mliečnych krémov, mliečnych cukrovínok, tvarohových výrobkov, syrových nátierok, tavených syrov, masla.

Názor manažéra spoločnosti na zavádzané princípy:

Spravodlivé a zrozumiteľné

Odmeňovanie je v spoločnosti veľmi významným faktorom, ktorý prispieva k tvorbe dobrej podnikovej klímy. Zamestnanci spoločnosti medzi sebou intenzívne komunikujú a nevyhýbajú sa ani otázkam odmeňovania. Preto by nebolo vhodné, aby zamestnanci vykonávajúci rovnakú (resp. približne rovnako náročnú prácu, napr. skladníci alebo pracovníci obsluhujúci výrobnú linku) boli odmeňovaní rozdielne (z minulosti sa poučili, že príliš veľké rozdiely v odmeňovaní pracovníkov spôsobovali množstvo konfliktov a nezhôd, ktoré viedli k zníženiu produktivity práce a niektorých prípadoch až k odchodu zamestnancov). Okrem spravodlivosti odmeňovania je dôležitá aj zrozumiteľnosť odmeňovania. Zamestnanec musí presne vedieť aká odmena mu náleží za akú prácu a aké ciele (úlohy) musí splniť, aby túto odmenu dosiahol (prípadne čo sa stane, ak ciele a úlohy nebudú splnené). Ak zamestnanec presne vie, za čo a ako je odmeňovaný, nevznikajú na pracovisku sťažnosti na to, že by ho firma „okrádala“ a nevyplácala mu celú dohodnutú odmenu.

Finančná motivácia

Finančná motivácia (vzhľadom na pomerne veľký počet zamestnancov s nízkym príjmom blízok minimálnej mzde) u nás funguje ako veľmi dobrý motivačný nástroj.

Pocit stability

Pocit stability a práca v stabilnej spoločnosti je jednou z našich konkurenčných výhod, ktorú ponúkame novým (ale aj súčasným) zamestnancom.

Možnosť sebarozvoja

Sebarozvoj a celkovo rozvoj zamestnancom nie je spoločnosti (bohužiaľ) považovaný za dôležitý a nevenuje sa mu takmer žiadna pozornosť zo strany vedenia, čo spôsobuje nespokojnosť zamestnancov a veľakrát vedie k ich odchodu (hlavne pri vyššie kvalifikovaných pracovníkoch)

Výchova zamestnancov

Spoločnosť nevenuje výchove zamestnancov príliš veľa pozornosti. Nový zamestnanec prejde len krátkym školením a oboznámením sa s jeho úlohami. Väčšinu potrebných zručností sa musia noví zamestnanci naučiť až pri samotnom výkone práce.

Zohľadnenie záujmov zamestnancov

Záujmom zamestnancov vedenie našej spoločnosti nevenuje žiadnu špeciálnu pozornosť. Voči zamestnancom si spoločnosť plní len zákonom určené povinnosti, vedenie spoločnosti tento stav nechce zmeniť aj napriek tomu, že by prinieslo vyššiu spokojnosť zamestnancov.

Projektová organizačná štruktúra

Projektová organizačná štruktúra nie je v spoločnosti zavedená (vzhľadom na nízky počet zamestnancov nie je zavedenie takejto organizačnej štruktúry v našich podmienkach možné).

Deľba práce

Deľba práce je v podmienkach spoločnosti veľmi dôležitá. Vzhľadom na nízky počet pracovníkov na všetkých pozíciách je nutné, aby každý zamestnanec presne vedel čo je jeho úlohou a čo musí počas pracovnej doby vykonať / zabezpečiť. Súčasne je veľmi dôležité, aby aspoň čiastočne poznal pracovnú náplň svojich najbližších kolegov – aby ich mohol v prípade potreby zastúpiť, bohužiaľ sú pracovné miesta pevne definované a neprikladá sa dôraz na ich úpravu podľa zručností zamestnancov.

Participatívne vedenie

Participatívny štýl riadenia je spoločnosti aplikovaný len čiastočne – o naozaj dôležitých veciach sa väčšinou rozhoduje len v úzkom kruhu niekoľkých pracovníkov, čo spôsobuje nepokojnosť zamestnancov hlavne na strednej úrovni riadenia.

Odstránenie hierarchie

Úplné odstránenie hierarchie pri rozhodovaní nie je v podmienkach spoločnosti vítané. „Obchádzanie“ nadriadeného a konzultácie priamo s najvyšším vedením spôsobujú množstvo konfliktov (priamy nadriadený považuje „obchádzanie“ za útok na jeho osobu).

3 KORELAČNÉ MATICE VÝSKUMU

Tabuľka p6 Korelačná matica pre prvky podnikovej klímy

		b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	r	s	t	u	v	x	y	z	aa	bb	cc	
b	Pear Corr	1	,539**	,434**	,377**	,384**	,534**	,231*	,040	,467**	,522**	,448**	,443**	-,016	,435**	,442**	,533**	-,187*	,201*	,196*	,106	,159	,217*	,072	,030	,032	-,024	
	Sig. 2-tail		,000	,000	,000	,000	,000	,012	,672	,000	,000	,000	,000	,866	,000	,000	,000	,044	,030	,035	,256	,089	,019	,442	,752	,733	,800	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
c	Pear Corr	,539**	1	,480**	,374**	,265**	,502**	,355**	-,003	,404**	,519**	,414**	,312**	,114	,621**	,483**	,632**	-,011	,228*	,210*	,109	,063	,166	,069	,039	,060	-,045	
	Sig. 2-tail	,000		,000	,000	,004	,000	,977	,000	,000	,000	,001	,221	,000	,000	,000	,000	,905	,014	,024	,245	,503	,075	,463	,680	,521	,634	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
d	Pear Corr	,434**	,480**	1	,423**	,359**	,395**	,373**	,098	,397**	,435**	,407**	,223*	,033	,349**	,475**	,564**	,000	,000	,062	,028	,014	-,017	,043	,015	-,087	,114	
	Sig. 2-tail	,000	,000		,000	,000	,000	,293	,000	,000	,000	,016	,723	,000	,000	,000	1,000	1,000	,510	,764	,880	,857	,650	,877	,354	,223		
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
e	Pear Corr	,377**	,374**	,423**	1	,619**	,462**	,213**	,117	,420**	,426**	,553**	,445**	,212*	,485**	,318**	,522**	-,093	,022	,093	,133	-,057	,052	,134	,215*	-,159	-,079	
	Sig. 2-tail	,000	,000	,000		,000	,000	,022	,209	,000	,000	1,19E-10	,000	,022	,000	,001	,000	,319	,818	,322	,155	,540	,583	,152	,021	,089	,402	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
f	Pear Corr	,384**	,265**	,359**	,619**	1	,537**	,201*	,062	,287**	,373**	,473**	,447**	,083	,350**	,288**	,462**	-,090	-,037	-,011	,108	-,056	,007	-,047	,063	-,122	,074	
	Sig. 2-tail	,000	,004	,000	,000		,000	,031	,508	,002	,000	,000	,378	,000	,002	,000	,339	,690	,908	,247	,552	,940	,616	,499	,193	,429		
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
g	Pear Corr	,534**	,502**	,395**	,462**	,537**	1	,311**	,106	,371**	,356**	,372**	,386**	,080	,481**	,419**	,573**	-,078	,016	,016	,105	,141	,167	,005	,064	-,027	-,011	
	Sig. 2-tail	,000	,000	,000	,000	,000		,001	,257	,000	,000	,000	,392	,000	,000	,000	,407	,862	,868	,263	,132	,072	,956	,494	,770	,906		
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
h	Pear Corr	,231*	,355**	,373**	,213**	,201*	,311**	1	,042	,119	,315**	,307**	,290**	,027	,195*	,383**	,506**	,083	,122	,266**	,228*	,203*	,243**	,100	,006	,072	-,046	
	Sig. 2-tail	,012	,000	,000	,022	,031	,001		,657	,204	,001	,001	,002	,772	,036	,000	,000	,377	,194	,004	,014	,029	,008	,286	,949	,445	,623	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
i	Pear Corr	,040	-,003	,098	,117	,062	,106	,042	1	,170	,145	,033	,094	,227*	,098	,110	-,007	,051	-,022	,057	,034	-,014	-,009	,049	,030	,036	-,069	
	Sig. 2-tail	,672	,977	,293	,209	,508	,257	,657		,068	,121	,722	,318	,014	,296	,238	,939	,586	,811	,547	,714	,880	,919	,603	,748	,704	,460	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
j	Pear Corr	,467**	,404**	,397**	,420**	,287**	,371**	,119	,170	1	,333**	,292**	,194*	-,131	,263**	,288**	,431**	,070	,238*	,155	,058	-,030	,096	,096	,117	-,041	-,063	
	Sig. 2-tail	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,204	,068		,000	,001	,037	,160	,004	,002	,000	,457	,010	,097	,538	,750	,303	,303	,210	,659	,503	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
k	Pear Corr	,522**	,519**	,435**	,426**	,373**	,356**	,315**	,145	,333**	1	,689**	,569**	,117	,510**	,404**	,588**	-,025	,095	,263**	,225*	,105	,198*	,051	,069	-,001	-,050	
	Sig. 2-tail	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,121	,000		,000	,000	,212	,000	,000	,000	,787	,309	,004	,015	,264	,033	,587	,460	,990	,594	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
l	Pear Corr	,448**	,414**	,407**	,553**	,473**	,372**	,307**	,033	,292**	,689**	1	,659**	,165	,375**	,374**	,549**	-,047	-,039	,147	,204*	,148	,102	,104	,174	-,044	-,145	
	Sig. 2-tail	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,722	,001	,000		,000	,077	,000	,000	,000	,614	,681	,114	,028	,114	,277	,268	,062	,638	,119	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
m	Pear Corr	,443**	,312**	,223**	,445**	,447**	,386**	,290**	,094	,194*	,569**	,659**	1	,187*	,325**	,327**	,375**	-,028	,001	,218*	,254**	,211*	,152	-,010	,006	,019	-,004	
	Sig. 2-tail	,000	,001	,016	,000	,000	,000	,002	,318	,037	,000	,000		,044	,000	,000	,000	,767	,988	,019	,006	,023	,104	,919	,952	,842	,966	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116

n	Pear Corr	-	,114	,033	,212*	,083	,080	,027	,227*	-	,117	,165	,187*	1	,230*	-,108	,052	,014	-,021	,030	,058	-,041	-,059	,076	,095	-,077	-,011
	Sig. 2-tail	,866	,221	,723	,022	,378	,392	,772	,014	,160	,212	,077	,044		,013	,248	,580	,880	,819	,750	,536	,661	,532	,416	,309	,413	,908
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
o	Pear Corr	,435**	,621**	,349**	,485**	,350**	,481**	,195**	,098	,263**	,510**	,375**	,325**	,230**	1	,321**	,511**	-,122	,052	,096	,194*	,041	,161	,085	,059	-,059	,053
	Sig. 2-tail	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,036	,296	,004	,000	,000	,000	,013		,000	,000	,192	,581	,308	,037	,665	,085	,367	,529	,526	,570
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
p	Pear Corr	,442**	,483**	,475**	,318**	,288**	,419**	,383**	,110	,288**	,404**	,374**	,327**	-,108	,321**	1	,571**	,016	,074	-,002	,150	,136	,078	,006	-,003	,035	,012
	Sig. 2-tail	,000	,000	,000	,001	,002	,000	,000	,238	,002	,000	,000	,000	,248	,000		,000	,868	,433	,980	,108	,144	,407	,952	,979	,707	,901
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
r	Pear Corr	,533**	,632**	,564**	,522**	,462**	,573**	,506**	,007	-,431**	,588**	,549**	,375**	,052	,511**	,571**	1	,040	,109	,210*	,194*	,118	,209*	,179	,058	,004	-,018
	Sig. 2-tail	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,939	,000	,000	,000	,000	,580	,000		,669	,245	,024	,037	,206	,024	,055	,537	,966	,852	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
s	Pear Corr	-,187*	-,011	,000	-,093	-,090	-,078	,051	,070	-,025	-,047	-,028	,014	-,122	,016	,040	1	,014	,182	,354**	,008	,107	,032	-,147	,184*	-,049	
	Sig. 2-tail	,044	,905	1,000	,319	,339	,407	,377	,586	,457	,787	,614	,767	,880	,192	,868	,669		,879	,051	,000	,936	,251	,732	,116	,048	,604
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	
t	Pear Corr	,201	,228*	,000	,022	-,037	,016	,122	-,022	-,238*	,095	-,039	,001	-,021	,052	,074	,109	,014	1	,308**	-,036	,052	,216*	,095	-,081	,236*	-,120
	Sig. 2-tail	,030	,014	1,000	,818	,690	,862	,194	,811	,010	,309	,681	,988	,819	,581	,433	,245	,879		,001	,699	,582	,020	,313	,386	,011	,200
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
u	Pear Corr	,196*	,210*	,062	,093	-,011	,016	,266**	,057	,155	,263**	,147	,218*	,030	,096	-,002	,210*	,182	,308**	1	,227*	,074	,426**	,231*	-,160	,279**	-,080
	Sig. 2-tail	,035	,024	,510	,322	,908	,868	,004	,547	,097	,004	,114	,019	,750	,308	,980	,024	,051	,001		,014	,428	,000	,013	,086	,002	,392
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
v	Pear Corr	,106	,109	,028	,133	,108	,105	,228**	,034	,058	,225*	,204*	,254**	,058	,194*	,150	,194*	,354**	-,036	,227*	1	,122	,124	,122	,071	,085	-,163
	Sig. 2-tail	,256	,245	,764	,155	,247	,263	,014	,714	,538	,015	,028	,006	,536	,037	,108	,037	,000	,699	,014		,194	,185	,194	,448	,364	,080
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
x	Pear Corr	,159	,063	,014	-,057	-,056	,141	,203*	-,014	-,030	,105	,148	,211*	-,041	,041	,136	,118	,008	,052	,074	,122	1	,143	,050	,131	,152	-,312**
	Sig. 2-tail	,089	,503	,880	,540	,552	,132	,029	,880	,750	,264	,114	,023	,661	,665	,144	,206	,936	,582	,428	,194		,126	,596	,162	,103	,001
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
y	Pear Corr	,217*	,166	-,017	,052	,007	,167	,243**	-,009	-,096	,198*	,102	,152	-,059	,161	,078	,209*	,107	,216*	,426**	,124	,143	1	,107	-,134	,236*	-,070
	Sig. 2-tail	,019	,075	,857	,583	,940	,072	,008	,919	,303	,033	,277	,104	,532	,085	,407	,024	,251	,020	,000	,185	,126		,253	,153	,011	,453
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
z	Pear Corr	,072	,069	,043	,134	-,047	,005	,100	,049	,096	,051	,104	-,010	,076	,085	,006	,179	,032	,095	,231*	,122	,050	,107	1	,120	-,024	-,110
	Sig. 2-tail	,442	,463	,650	,152	,616	,956	,286	,603	,303	,587	,268	,919	,416	,367	,952	,055	,732	,313	,013	,194	,596	,253		,200	,801	,238
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
aa	Pear Corr	,030	,039	,015	,215*	,063	,064	,006	,030	,117	,069	,174	,006	,095	,059	-,003	,058	-,147	-,081	-,160	,071	,131	-,134	,120	1	-,653**	-,566**
	Sig. 2-tail	,752	,680	,877	,021	,499	,494	,949	,748	,210	,460	,062	,952	,309	,529	,979	,537	,116	,386	,086	,448	,162	,153	,200		,000	,000
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
bb	Pear Corr	,032	,060	-,087	-,159	-,122	-,072	,036	-,041	-,001	-,044	,019	-,077	-,059	,035	,004	,184*	,236*	,279**	,085	,152	,236*	-,024	-,653**	1	-,226*	
	Sig. 2-tail	,733	,521	,354	,089	,193	,770	,445	,704	,659	,990	,638	,842	,413	,526	,707	,966	,048	,011	,002	,364	,103	,011	,801	,000		,015
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116
cc	Pear Corr	-,024	-,045	,114	-,079	,074	-,011	-,046	-,069	-,063	-,050	-,145	-,004	-,011	,053	,012	-,018	-,049	-,120	-,080	-,163	-,312**	-,070	-,110	-,566**	-,226*	1
	Sig. 2-tail																										

	Sig. 2-tail	,800	,634	,223	,402	,429	,906	,623	,460	,503	,594	,119	,966	,908	,570	,901	,852	,604	,200	,392	,080	,001	,453	,238	,000	,015	
	N	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116	116

Tabuľka p7 Korelačná matica pre znalostné princípy

		A	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	r	s
a	Pear Corr	1	-,809**	-0,052	-,418**	-,215**	-,225**	-,282**	-,172**	-,214**	-0,113	-0,033	0,009	-0,077	-0,06	-0,102	-0,098	-0,115	-0,078
	Sig. 2-tail		0	0,425	0	0,001	0	0	0,007	0,001	0,081	0,612	0,885	0,23	0,352	0,114	0,127	0,075	0,225
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
b	Pear Corr	-,809**	1	-0,043	0,031	0,065	0,068	0,08	0,031	0,048	0,022	-0,07	-0,018	-0,045	-0,052	-0,023	-0,04	0,034	-0,075
	Sig. 2-tail	0		0,507	0,632	0,316	0,294	0,216	0,626	0,46	0,73	0,281	0,778	0,485	0,417	0,726	0,534	0,593	0,242
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
c	Pear Corr	-0,052	-0,043	1	,162*	,401**	,385**	,247**	,291**	,224**	,189**	,127*	,286**	0,009	,202**	,281**	,223**	,186**	,164*
	Sig. 2-tail	0,425	0,507		0,011	0	0	0	0	0,003	0,048	0	0,893	0,002	0	0	0,004	0,011	
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
d	Pear Corr	-,418**	0,031	,162*	1	,375**	,352**	,513**	,411**	,367**	,219**	,246**	0,03	,261**	,166**	,337**	,366**	,266**	,360**
	Sig. 2-tail	0	0,632	0,011		0	0	0	0	0,001	0	0,637	0	0,01	0	0	0	0	
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
e	Pear Corr	-,215**	0,065	,401**	,375**	1	,627**	,359**	,453**	,243**	0,052	,316**	,181**	0,078	,361**	,394**	,312**	,352**	,289**
	Sig. 2-tail	0,001	0,316	0	0		0	0	0	0,42	0	0,005	0,227	0	0	0	0	0	
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
f	Pear Corr	-,225**	0,068	,385**	,352**	,627**	1	,509**	,533**	,436**	,147*	,472**	,272**	,141*	,416**	,501**	,406**	,524**	,411**
	Sig. 2-tail	0	0,294	0	0	0		0	0	0,022	0	0	0,028	0	0	0	0	0	
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
g	Pear Corr	-,282**	0,08	,247**	,513**	,359**	,509**	1	,501**	,497**	,229**	,431**	0,112	,310**	,291**	,417**	,396**	,323**	,280**
	Sig. 2-tail	0	0,216	0	0	0	0		0	0	0	0,082	0	0	0	0	0	0	
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
h	Pear Corr	-,172**	0,031	,291**	,411**	,453**	,533**	,501**	1	,475**	0,122	,687**	0,109	,267**	,296**	,674**	,709**	,475**	,424**
	Sig. 2-tail	0,007	0,626	0	0	0	0	0		0	0,058	0	0,091	0	0	0	0	0	
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
i	Pear Corr	-,214**	0,048	,224**	,367**	,243**	,436**	,497**	,475**	1	,350**	,380**	,259**	,267**	,334**	,488**	,493**	,444**	,369**
	Sig. 2-tail	0,001	0,46	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
j	Pear Corr	-0,113	0,022	,189**	,219**	0,052	,147*	,229**	0,122	,350**	1	0,118	,340**	,202**	,307**	,204**	,196**	,266**	,194**
	Sig. 2-tail	0,081	0,73	0,003	0,001	0,42	0,022	0	0,058	0		0,067	0	0,002	0	0,001	0,002	0	
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
k	Pear Corr	-0,033	-0,07	,127*	,246**	,316**	,472**	,431**	,687**	,380**	0,118	1	,168**	,292**	,376**	,569**	,641**	,448**	,391**
	Sig. 2-tail	0,612	0,281	0,048	0	0	0	0	0	0,067			0,009	0	0	0	0	0	
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
l	Pear Corr	0,009	-0,018	,286**	0,03	,181**	,272**	0,112	0,109	,259**	,340**	,168**	1	-,233**	,214**	,132*	0,097	,312**	,203**
	Sig. 2-tail	0,885	0,778	0	0,637	0,005	0	0,082	0,091	0	0	0,009		0	0,001	0,04	0,133	0	
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
m	Pear Corr	-0,077	-0,045	0,009	,261**	0,078	,141*	,310**	,267**	,267**	,202**	,292**	-,233**	1	,304**	,347**	,323**	,183**	,257**
	Sig. 2-tail	0,23	0,485	0,893	0	0,227	0,028	0	0	0	0,002	0	0		0	0	0	0,004	
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
n	Pear Corr	-0,06	-0,052	,202**	,166**	,361**	,416**	,291**	,296**	,334**	,307**	,376**	,214**	,304**	1	,401**	,419**	,516**	,468**
	Sig. 2-tail	0,352	0,417	0,002	0,01	0	0	0	0	0	0	0	0,001	0		0	0	0	

	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
o	Pear Corr	-0,102	-0,023	,281**	,337**	,394**	,501**	,417**	,674**	,488**	,204**	,569**	,132*	,347**	,401**	1	,698**	,605**	,542**
	Sig. 2-tail	0,114	0,726	0	0	0	0	0	0	0	0,001	0	0,04	0	0	0	0	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
p	Pear Corr	-0,098	-0,04	,223**	,366**	,312**	,406**	,396**	,709**	,493**	,196**	,641**	0,097	,323**	,419**	,698**	1	,545**	,466**
	Sig. 2-tail	0,127	0,534	0	0	0	0	0	0	0	0,002	0	0,133	0	0	0	0	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
r	Pear Corr	-0,115	0,034	,186**	,266**	,352**	,524**	,323**	,475**	,444**	,266**	,448**	,312**	,183**	,516**	,605**	,545**	1	,641**
	Sig. 2-tail	0,075	0,593	0,004	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,004	0	0	0	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
s	Pear Corr	-0,078	-0,075	,164*	,360**	,289**	,411**	,280**	,424**	,369**	,194**	,391**	,203**	,257**	,468**	,542**	,466**	,641**	1
	Sig. 2-tail	0,225	0,242	0,011	0	0	0	0	0	0	0,002	0	0,001	0	0	0	0	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
t	Pear Corr	-0,054	-0,065	,250**	,257**	,209**	,299**	,327**	,311**	,296**	,315**	,325**	,193**	,388**	,361**	,324**	,273**	,323**	,334**
	Sig. 2-tail	0,399	0,315	0	0	0,001	0	0	0	0	0	0	0,003	0	0	0	0	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
u	Pear Corr	-0,09	-0,031	,226**	,195**	,150*	,327**	,355**	,248**	,357**	,347**	,203**	,259**	,312**	,273**	,274**	,144*	,344**	,322**
	Sig. 2-tail	0,161	0,626	0	0,002	0,02	0	0	0	0	0	0,002	0	0	0	0	0,025	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
v	Pear Corr	-,155*	-0,078	,296**	,502**	,354**	,530**	,476**	,635**	,548**	,185**	,571**	,165*	,340**	,359**	,598**	,580**	,474**	,494**
	Sig. 2-tail	0,016	0,229	0	0	0	0	0	0	0	0,004	0	0,01	0	0	0	0	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
x	Pear Corr	-,203**	0,039	,133*	,319**	,149*	,227**	,270**	,216**	,363**	,266**	0,124	,208**	,307**	,246**	,217**	,240**	,237**	,254**
	Sig. 2-tail	0,002	0,543	0,039	0	0,021	0	0	0,001	0	0	0,054	0,001	0	0	0,001	0	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
y	Pear Corr	0,039	-0,053	,243**	0,057	0,085	,210**	,152*	0,062	,263**	,292**	,175**	,319**	,149*	,209**	,180**	,163*	,251**	,195**
	Sig. 2-tail	0,548	0,412	0	0,376	0,189	0,001	0,018	0,336	0	0	0,006	0	0,02	0,001	0,005	0,011	0	0,002
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
z	Pear Corr	-,205**	0,086	0,015	,375**	,170**	,309**	,347**	,291**	,308**	,136*	,301**	-0,031	,541**	,258**	,385**	,318**	,173**	,292**
	Sig. 2-tail	0,001	0,181	0,816	0	0,008	0	0	0	0	0,035	0	0,631	0	0	0	0	0,007	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
aa	Pear Corr	-,145*	-0,016	,268**	,307**	,385**	,492**	,345**	,576**	,473**	,154*	,478**	0,102	,318**	,434**	,555**	,545**	,527**	,439**
	Sig. 2-tail	0,024	0,807	0	0	0	0	0	0	0	0,017	0	0,115	0	0	0	0	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
bb	Pear Corr	-,176**	-0,038	,279**	,436**	,325**	,494**	,492**	,587**	,726**	,200**	,486**	0,115	,356**	,334**	,648**	,577**	,444**	,479**
	Sig. 2-tail	0,006	0,552	0	0	0	0	0	0	0	0,002	0	0,075	0	0	0	0	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
cc	Pear Corr	-0,1	-0,083	,308**	,404**	,409**	,587**	,463**	,672**	,533**	,185**	,592**	,139*	,329**	,398**	,689**	,648**	,619**	,538**
	Sig. 2-tail	0,12	0,198	0	0	0	0	0	0	0	0,004	0	0,03	0	0	0	0	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
dd	Pear Corr	-0,115	-0,027	,296**	,255**	,276**	,384**	,436**	,494**	,528**	,180**	,439**	,127*	,309**	,436**	,496**	,521**	,381**	,274**
	Sig. 2-tail	0,073	0,678	0	0	0	0	0	0	0	0,005	0	0,048	0	0	0	0	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
ee	Pear Corr	-,135*	0,019	,273**	,278**	,340**	,528**	,496**	,573**	,561**	,226**	,592**	,151*	,346**	,513**	,703**	,616**	,592**	,461**
	Sig. 2-tail	0,036	0,772	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,019	0	0	0	0	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
ff	Pear Corr	-,168**	-0,036	,175**	,401**	,270**	,424**	,484**	,510**	,483**	,237**	,502**	,152*	,412**	,393**	,494**	,474**	,421**	,368**

	Sig. 2-tail	0,009	0,58	0,006	0	0	0	0	0	0	0	0	0,018	0	0	0	0	0	0	
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
gg	Pear Corr	-,136*	0,015	,262**	,265**	,362**	,412**	,448**	,719**	,430**	,137*	,606**	,136*	,258**	,252**	,610**	,618**	,485**	,404**	
	Sig. 2-tail	0,034	0,812	0	0	0	0	0	0	0,033	0	0,034	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
hh	Pear Corr	-0,092	-0,095	,187**	,307**	,240**	,360**	,392**	,462**	,511**	,153*	,431**	0,075	,359**	,351**	,489**	,468**	,358**	,489**	
	Sig. 2-tail	0,152	0,142	0,003	0	0	0	0	0	0	0,017	0	0,246	0	0	0	0	0	0	0
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242
ii	Pear Corr	-0,119	-0,028	,364**	,371**	,426**	,587**	,396**	,648**	,558**	,135*	,539**	,137*	,222**	,319**	,663**	,630**	,510**	,458**	
	Sig. 2-tail	0,064	0,662	0	0	0	0	0	0	0	0,036	0	0,033	0	0	0	0	0	0	
	N	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242	242

Tabuľka p8 Korelačná matica pre líniovú organizačnú štruktúru

		b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	r	s	t
b	Pear Corr	1	-0,041	0,125	0,024	0,021	0,146	0,004	-0,053	0,042	-0,168	-0,133	-0,046	-0,095	-0,065	-0,097	-0,035	-0,112	0,029
	Sig. 2-tail		0,722	0,281	0,836	0,857	0,207	0,972	0,644	0,72	0,145	0,248	0,69	0,411	0,575	0,403	0,762	0,334	0,802
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
c	Pear Corr	-0,041	1	0,217	,349**	,401**	,356**	,298**	,382**	0,2	0,088	0,15	0,016	0,203	,337**	,292**	0,21	0,198	,235*
	Sig. 2-tail	0,722		0,058	0,002	0	0,001	0,009	0,001	0,08	0,448	0,193	0,89	0,077	0,003	0,01	0,067	0,084	0,04
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
d	Pear Corr	0,125	0,217	1	,485**	,389**	,565**	,473**	,296**	,332**	0,196	-0,093	0,204	0,082	,287*	,465**	,253*	,321**	0,209
	Sig. 2-tail	0,281	0,058		0	0	0	0	0,009	0,003	0,087	0,42	0,076	0,479	0,011	0	0,027	0,004	0,067
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
e	Pear Corr	0,024	,349**	,485**	1	,568**	,512**	,408**	,233*	0,218	,330**	0,189	0,105	,359**	,247*	,255*	,273*	,233*	,369**
	Sig. 2-tail	0,836	0,002	0		0	0	0	0,041	0,057	0,003	0,1	0,361	0,001	0,03	0,025	0,016	0,041	0,001
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
f	Pear Corr	0,021	,401**	,389**	,568**	1	,702**	,567**	,647**	,283*	,607**	,410**	,258*	,483**	,534**	,521**	,532**	,364**	,516**
	Sig. 2-tail	0,857	0	0	0		0	0	0	0,013	0	0	0,023	0	0	0	0	0,001	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
g	Pear Corr	0,146	,356**	,565**	,512**	,702**	1	,566**	,550**	,328**	,479**	0,169	,338**	,360**	,461**	,475**	,395**	,365**	,447**
	Sig. 2-tail	0,207	0,001	0	0	0		0	0	0,004	0	0,142	0,003	0,001	0	0	0	0,001	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
h	Pear Corr	0,004	,298**	,473**	,408**	,567**	,566**	1	,522**	,272*	,669**	0,1	,414**	,409**	,766**	,808**	,599**	,553**	,473**
	Sig. 2-tail	0,972	0,009	0	0	0	0		0	0,017	0	0,389	0	0	0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
i	Pear Corr	-0,053	,382**	,296**	,233*	,647**	,550**	,522**	1	,380**	,418**	,323**	,381**	,433**	,610**	,584**	,521**	,443**	,435**
	Sig. 2-tail	0,644	0,001	0,009	0,041	0	0	0		0,001	0	0,004	0,001	0	0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
j	Pear Corr	0,042	0,2	,332**	0,218	,283*	,328**	,272*	,380**	1	0,177	0,106	,421**	,400**	,424**	,423**	,399**	,319**	,417**
	Sig. 2-tail	0,72	0,08	0,003	0,057	0,013	0,004	0,017	0,001		0,123	0,361	0	0	0	0	0	0,005	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
k	Pear Corr	-0,168	0,088	0,196	,330**	,607**	,479**	,669**	,418**	0,177	1	0,21	,499**	,599**	,550**	,647**	,546**	,431**	,468**
	Sig. 2-tail	0,145	0,448	0,087	0,003	0	0	0	0	0,123		0,066	0	0	0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
l	Pear Corr	-0,133	0,15	-0,093	0,189	,410**	0,169	0,1	,323**	0,106	0,21	1	-0,162	,286*	0,194	0,08	,465**	,315**	0,174

	Sig. 2-tail	0,248	0,193	0,42	0,1	0	0,142	0,389	0,004	0,361	0,066		0,158	0,012	0,09	0,492	0	0,005	0,13
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
m	Pear Corr	-0,046	0,016	0,204	0,105	,258*	,338**	,414**	,381**	,421**	,499**	-0,162	1	,429**	,373**	,515**	0,212	,287*	,399**
	Sig. 2-tail	0,69	0,89	0,076	0,361	0,023	0,003	0	0,001	0	0	0,158		0	0,001	0	0,064	0,012	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
n	Pear Corr	-0,095	0,203	0,082	,359**	,483**	,360**	,409**	,433**	,400**	,599**	,286*	,429**	1	,465**	,475**	,578**	,471**	,518**
	Sig. 2-tail	0,411	0,077	0,479	0,001	0	0,001	0	0	0	0	0,012	0		0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
o	Pear Corr	-0,065	,337**	,287*	,247*	,534**	,461**	,766**	,610**	,424**	,550**	0,194	,373**	,465**	1	,832**	,704**	,593**	,483**
	Sig. 2-tail	0,575	0,003	0,011	0,03	0	0	0	0	0	0	0,09	0,001	0		0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
p	Pear Corr	-0,097	,292**	,465**	,255*	,521**	,475**	,808**	,584**	,423**	,647**	0,08	,515**	,475**	,832*	1	,707**	,651**	,500**
	Sig. 2-tail	0,403	0,01	0	0,025	0	0	0	0	0	0	0,492	0	0	0		0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
r	Pear Corr	-0,035	0,21	,253*	,273*	,532**	,395**	,599**	,521**	,399**	,546**	,465**	0,212	,578**	,704**	,707**	1	,701**	,448**
	Sig. 2-tail	0,762	0,067	0,027	0,016	0	0	0	0	0	0	0	0,064	0	0	0		0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
s	Pear Corr	-0,112	0,198	,321**	,233*	,364**	,365**	,553**	,443**	,319**	,431**	,315**	,287*	,471**	,593**	,651**	,701**	1	,475**
	Sig. 2-tail	0,334	0,084	0,004	0,041	0,001	0,001	0	0	0,005	0	0,005	0,012	0	0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
t	Pear Corr	0,029	,235*	0,209	,369**	,516**	,447**	,473**	,435**	,417**	,468**	0,174	,399**	,518**	,483**	,500**	,448**	,475**	1
	Sig. 2-tail	0,802	0,04	0,067	0,001	0	0	0	0	0	0	0,13	0	0	0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
u	Pear Corr	-0,078	,279*	0,104	,255*	,566**	,507**	,400**	,617**	,466**	,414**	,321**	,389**	,495**	,486**	,427**	,450**	,432**	,697**
	Sig. 2-tail	0,499	0,014	0,367	0,025	0	0	0	0	0	0	0,004	0	0	0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
v	Pear Corr	-0,192	,384**	,368**	,313**	,652**	,470**	,706**	,602**	,327**	,608**	0,192	,469**	,545**	,670**	,737**	,526**	,554**	,509**
	Sig. 2-tail	0,094	0,001	0,001	0,006	0	0	0	0	0,004	0	0,095	0	0	0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
x	Pear Corr	0,093	0,123	0,211	0,184	,379**	,289*	,256*	,350**	,486**	,290*	,239*	,420**	,437**	,358**	,376**	,456**	,366**	,503**
	Sig. 2-tail	0,421	0,288	0,066	0,11	0,001	0,011	0,024	0,002	0	0,01	0,036	0	0	0,001	0,001	0	0,001	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
y	Pear Corr	-0,089	0,222	-0,057	-0,052	,415**	0,188	0,174	,413**	,354**	,303**	,350**	0,222	,326**	,400**	,321**	,435**	0,215	,282*
	Sig. 2-tail	0,44	0,053	0,625	0,653	0	0,102	0,129	0	0,002	0,007	0,002	0,053	0,004	0	0,004	0	0,06	0,013
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
z	Pear Corr	0,16	-0,085	,343**	0,08	,347**	,359**	,394**	,274*	,357**	,384**	-0,021	,565**	,335**	,398**	,418**	0,213	0,217	,385**
	Sig. 2-tail	0,164	0,46	0,002	0,488	0,002	0,001	0	0,016	0,001	0,001	0,855	0	0,003	0	0	0,063	0,058	0,001
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
aa	Pear Corr	-0,122	0,206	,273*	,396**	,622**	,367**	,563**	,473**	,257*	,478**	0,167	,408**	,573**	,494**	,563**	,522**	,438**	,470**
	Sig. 2-tail	0,289	0,072	0,016	0	0	0,001	0	0	0,024	0	0,147	0	0	0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
bb	Pear Corr	-0,036	,387**	,350**	,331**	,675**	,586**	,588**	,857**	,385**	,488**	,294**	,416**	,470**	,689**	,663**	,561**	,531**	,530**
	Sig. 2-tail	0,756	0,001	0,002	0,003	0	0	0	0	0,001	0	0,009	0	0	0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
cc	Pear Corr	-0,172	,412**	,365**	,388**	,699**	,538**	,776**	,672**	,425**	,635**	,275*	,431**	,558**	,801**	,773**	,695**	,554**	,530**
	Sig. 2-tail	0,135	0	0,001	0	0	0	0	0	0	0	0,016	0	0	0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

dd	Pear Corr	-0,034	,333**	,240*	,331**	,514**	,496**	,569**	,656**	,323**	,352**	0,184	,291*	,427**	,546**	,495**	,410**	,338**	,532**
	Sig. 2-tail	0,77	0,003	0,036	0,003	0	0	0	0,004	0,002	0,11	0,01	0	0	0	0	0	0,003	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
ee	Pear Corr	0,016	,340**	,245*	,347**	,693**	,621**	,605**	,701**	,488**	,564**	,281*	,404**	,604**	,751**	,683**	,614**	,460**	,638**
	Sig. 2-tail	0,893	0,003	0,032	0,002	0	0	0	0	0	0	0,013	0	0	0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
ff	Pear Corr	0,001	,280*	,332**	,316**	,623**	,580**	,497**	,608**	,459**	,496**	,256*	,456**	,514**	,524**	,554**	,540**	,441**	,532**
	Sig. 2-tail	0,995	0,014	0,003	0,005	0	0	0	0	0	0	0,025	0	0	0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
gg	Pear Corr	0,027	,330**	,300**	,444**	,509**	,505**	,731**	,525**	,384**	,612**	,242*	,438**	,409**	,661**	,664**	,593**	,506**	,399**
	Sig. 2-tail	0,819	0,003	0,008	0	0	0	0	0,001	0	0,034	0	0	0	0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
hh	Pear Corr	-0,043	,309**	,263*	,349**	,508**	,407**	,645**	,648**	,387**	,497**	,229*	,460**	,549**	,619**	,677**	,550**	,582**	,540**
	Sig. 2-tail	0,711	0,006	0,021	0,002	0	0	0	0	0,001	0	0,045	0	0	0	0	0	0	0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
ii	Pear Corr	-0,11	,449**	,348**	,329**	,677**	,512**	,653**	,656**	,270*	,466**	0,202	,313**	,382**	,722**	,650**	,525**	,464**	,355**
	Sig. 2-tail	0,339	0	0,002	0,003	0	0	0	0	0,018	0	0,078	0,006	0,001	0	0	0	0	0,002
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

Tabuľka p9 Korelačná matica pre funkcionálnu organizačnú štruktúru

	A	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	r	s	t	u	v	x	y	z	aa	bb	cc	dd	ee	ff	gg	hh	ii		
A	Pear Corr	1	,037	,268	,117	,056	,070	-,193	-,359	-,216	-,279	-,488	-,184	-,172	-,044	-,387	-,184	-,262	-,223	-,007	-,187	-,291	-,056	-,195	-,093	-,071	-,303	-,250	-,119	-,217	-,123	-,162	-,232	-,066	
	Sig. 2-tail		,850	,160	,547	,775	,718	,317	,056	,262	,143	,007	,339	,372	,819	,038	,340	,170	,245	,973	,331	,125	,772	,310	,633	,716	,110	,191	,540	,258	,526	,402	,227	,734	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
b	Pear Corr	,037	1	-,206	-,115	-,049	,103	,033	-,044	-,155	-,163	,099	,275	,073	-,036	-,065	-,071	-,071	-,072	-,144	-,016	-,141	-,284	,082	-,064	,084	,054	,111	-,002	-,139	-,008	-,167	-,195		
	Sig. 2-tail	,850		,285	,554	,800	,593	,863	,822	,422	,398	,609	,148	,705	,851	,736	,714	,714	,710	,455	,933	,464	,136	,674	,673	,741	,663	,781	,567	,992	,471	,968	,386	,311	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
c	Pear Corr	,268	-,206	1	,145	,521	,642	,096	,075	,200	-,285	-,013	-,380	-,355	,093	,190	,224	,305	,122	-,082	-,241	-,192	,003	,041	,144	,179	,270	,242	,256	,213	,142	,250	,455		
	Sig. 2-tail	,160	,285		,454	,004	,000	,620	,697	,299	,134	,949	,042	,354	,059	,630	,324	,243	,108	,528	,672	,208	,318	,989	,833	,455	,352	,157	,205	,180	,268	,463	,190	,013	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29

d	Pe ar Co rr	,11 7	- ,11 5	,14 5	1	,14 8	,02 2	,55 4	,014	,59 1	,36 1	- ,05 0	,17 8	- ,03 3	,17 3	,21 7	,123	,037	,057	- ,14 9	,11 7	,40 0	,40 4	,41 0	,05 4	,213	,47 5	,267	,28 5	,279	,28 5	,018	,368	,09 6				
	Sig . 2- tail	,54 7	,55 4	,45 4		,44 5	,90 9	,00 2	,942	,00 1	,05 4	,79 5	,35 7	,86 6	,37 0	,25 8	,526	,848	,768	,44 0	,54 7	,03 2	,03 0	,02 7	,78 2	,268	,00 9	,161	,13 4	,143	,13 4	,925	,050	,61 9				
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29		
e	Pe ar Co rr	,05 6	,04 9	,52 1	,14 8	1	,63 7	,04 5	,512	,11 5	- ,46 0	,31 3	,23 2	- ,42 6	,12 2	,22 4	,295	,265	,278	- ,14 3	- ,05 6	,23 6	,16 0	,27 9	- ,17 3	,322	,28 9	,351	,16 5	,258	,08 8	,416	,279	,49 2				
	Sig . 2- tail	,77 5	,80 0	,00 4	,44 5		,00 0	,81 6	,005	,55 3	,01 2	,09 8	,22 5	,02 1	,52 9	,24 3	,120	,165	,144	,45 9	,77 2	,21 7	,40 8	,14 2	,37 0	,089	,12 9	,062	,39 1	,176	,65 0	,025	,143	,00 7				
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	
f	Pe ar Co rr	,07 0	,10 3	,64 2	,02 2	,63 7	1	,18 7	,345	,16 7	- ,32 2	,28 1	,10 8	- ,28 5	,38 3	,26 5	,251	,366	,470	- ,01 8	- ,14 0	,20 5	- ,00 7	,25 9	,13 0	,328	,29 5	,327	,22 3	,362	,18 8	,318	,379	,67 5				
	Sig . 2- tail	,71 8	,59 6	,00 0	,90 9	,00 0		,33 1	,067	,38 5	,08 8	,14 0	,57 6	,13 4	,04 0	,16 4	,188	,051	,010	,92 4	,46 8	,28 5	,97 0	,17 5	,50 2	,082	,12 1	,084	,24 4	,054	,32 9	,092	,042	,00 0				
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
g	Pe ar Co rr	- ,19 3	,03 3	,09 6	,55 4	,04 5	,18 7	1	,311	,79 5	,37 9	,17 9	,51 2	,12 1	,64 6	,54 1	,515	,367	,448	,05 6	,21 9	,64 6	,48 8	,54 5	,55 8	,419	,72 3	,560	,62 0	,544	,45 6	,351	,615	,06 4				
	Sig . 2- tail	,31 7	,86 3	,62 0	,00 2	,81 6	,33 1		,101	,00 0	,04 3	,35 3	,00 5	,53 3	,00 0	,00 2	,004	,050	,015	,77 4	,25 3	,00 0	,00 7	,00 2	,00 2	,024	,00 0	,002	,00 0	,002	,01 3	,062	,000	,74 1				
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
h	Pe ar Co rr	- ,35 9	,04 4	,07 5	,01 4	,51 2	,34 5	,31 1	1	,32 8	- ,07 7	,80 1	,43 3	,04 4	,45 9	,58 6	,652	,687	,605	,32 3	,40 2	,59 1	,35 1	,41 3	,07 5	,685	,46 5	,598	,39 2	,547	,36 4	,805	,558	,36 3				
	Sig . 2- tail	,05 6	,82 2	,69 7	,94 2	,00 5	,06 7	,10 1		,08 3	,69 1	,00 0	,01 9	,82 0	,01 2	,00 1	,000	,000	,001	,08 7	,03 1	,00 1	,06 2	,02 6	,69 8	,000	,01 1	,001	,03 6	,002	,05 2	,000	,002	,05 3				
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
i	Pe ar Co rr	- ,21 6	- ,15 5	,20 0	,59 1	,11 5	,16 7	,79 5	,328	1	,47 4	,20 2	,59 2	,14 9	,47 0	,35 3	,567	,333	,400	,01 5	,13 8	,58 6	,40 7	,70 1	,43 9	,345	,68 0	,501	,50 2	,365	,42 0	,377	,647	- ,04 9				
	Sig . 2- tail	,26 2	,42 2	,29 9	,00 1	,55 3	,38 5	,00 0	,083		,00 9	,29 3	,00 1	,44 0	,01 0	,06 1	,001	,077	,032	,93 8	,47 4	,00 1	,02 9	,00 0	,01 7	,067	,00 0	,006	,00 5	,052	,02 3	,044	,000	,80 2				
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29

j	Pe ar Co rr	- ,27 9	- ,16 3	- ,28 5	,36 1	- ,46 0	- ,32 2	,37 9	- ,077	,47 4	1	- ,04 8	,15 7	,45 7	,11 4	,01 1	- ,072	- ,146	- ,171	,12 0	,35 2	,30 1	,30 3	,29 2	,23 5	- ,087	,13 8	- ,115	,04 5	- ,116	,11 9	- ,232	,004	- ,31 6	
	Sig .2- tail	,14 3	,39 8	,13 4	,05 4	,01 2	,08 8	,04 3	,691	,00 9		,80 3	,41 6	,01 3	,55 5	,95 5	,711	,451	,376	,53 4	,06 1	,11 3	,11 0	,12 4	,21 9	,652	,47 6	,554	,81 6	,550	,53 8	,225	,985	,09 5	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
k	Pe ar Co rr	- ,48 8	- ,09 9	- ,01 3	- ,05 0	,31 3	,28 1	,17 9	,801	,20 2	- ,04 8	1	,23 6	,21 2	,38 4	,63 8	,555	,728	,716	,42 2	,42 2	,46 8	,23 0	,37 7	,08 4	,584	,38 8	,637	,48 9	,687	,43 8	,716	,566	,48 3	
	Sig .2- tail	,00 7	,60 9	,94 9	,79 5	,09 8	,14 0	,35 3	,000	,29 3	,80 3		,21 8	,26 9	,04 0	,00 0	,002	,000	,000	,02 3	,02 3	,01 0	,23 1	,04 4	,66 4	,001	,03 7	,000	,00 7	,000	,01 7	,000	,001	,00 8	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29,0 00	29	29,0 00	29	29	29	29	29	29	29,0 00	29	29,0 00	29	29,0 00	29	29,0 00	29	29,0 00	29
l	Pe ar Co rr	- ,18 4	- ,27 5	,38 0	,17 8	,23 2	,10 8	,51 2	,433	,59 2	,15 7	,23 6	1	- ,04 0	,56 3	,31 0	,696	,392	,319	,03 1	,11 9	,61 1	,15 2	,22 3	,22 7	,413	,48 1	,493	,44 5	,319	,44 7	,494	,530	,10 0	
	Sig .2- tail	,33 9	,14 8	,04 2	,35 7	,22 5	,57 6	,00 5	,019	,00 1	,41 6	,21 8		,83 8	,00 1	,10 1	,000	,035	,091	,87 4	,53 9	,00 0	,43 3	,24 5	,23 7	,026	,00 8	,007	,01 5	,091	,01 5	,007	,003	,60 4	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
m	Pe ar Co rr	- ,17 2	- ,07 3	- ,17 9	- ,03 3	- ,42 6	- ,28 5	,12 1	,044	,14 9	,45 7	,21 2	- ,04 0	1	- ,07 3	,29 4	- ,119	,191	,302	,64 7	,68 6	,30 3	,20 0	,18 3	,41 9	- ,012	,10 5	,173	,18 0	,240	,24 9	,027	,158	- ,14 7	
	Sig .2- tail	,37 2	,70 5	,35 4	,86 6	,02 1	,13 4	,53 3	,820	,44 0	,01 3	,26 9	,83 8		,70 7	,12 1	,539	,321	,111	,00 0	,00 0	,11 0	,29 7	,34 2	,02 4	,952	,58 7	,370	,35 1	,210	,19 2	,887	,414	,44 6	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
n	Pe ar Co rr	- ,04 4	- ,03 6	,35 5	,17 3	,12 2	,38 3	,64 6	,459	,47 0	,11 4	,38 4	,56 3	- ,07 3	1	,47 7	,695	,581	,489	,31 4	,22 3	,51 7	,21 5	,11 8	,27 6	,621	,48 2	,517	,62 1	,543	,58 7	,431	,470	,32 6	
	Sig .2- tail	,81 9	,85 1	,05 9	,37 0	,52 9	,04 0	,00 0	,012	,01 0	,55 5	,04 0	,00 1	,70 7		,00 9	,000	,001	,007	,09 8	,24 6	,00 4	,26 2	,54 2	,14 7	,000	,00 8	,004	,00 0	,002	,00 1	,020	,010	,08 5	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
o	Pe ar Co rr	- ,38 7	,06 5	,09 3	,21 7	,22 4	,26 5	,54 1	,586	,35 3	,01 1	,63 8	,31 0	,29 4	,47 7	1,0 00	,583	,692	,724	,27 3	,32 0	,68 3	,35 1	,28 5	,32 5	,623	,80 7	,803	,67 1	,840	,38 1	,561	,650	,42 8	
	Sig .2- tail	,03 8	,73 6	,63 0	,25 8	,24 3	,16 4	,00 2	,001	,06 1	,95 5	,00 0	,10 1	,12 1	,00 9		,001	,000	,000	,15 2	,09 1	,00 0	,06 2	,13 3	,08 5	,000	,00 0	,000	,00 0	,000	,04 1	,002	,000	,02 1	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29

	N	29	29	29	29	29	29	29	29,000	29	29	29	29	29	29	29	29	29,000	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29,000	29	29					
p	Pe ar Co rr	-,184	-,071	,190	,123	,295	,251	,515	,652	,567	-,072	,555	,696	-,119	,695	,583	1	,683	,546	,056	,048	,550	,309	,319	,231	,691	,659	,700	,630	,553	,493	,789	,660	,227		
	Sig . 2-tail	,340	,714	,324	,526	,120	,188	,004	,000	,001	,711	,002	,000	,539	,000	,001		,000	,002	,771	,804	,002	,102	,091	,228	,000	,000	,000	,002	,007	,000	,000	,235			
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29			
r	Pe ar Co rr	-,262	-,071	,224	,037	,265	,366	,367	,687	,333	-,146	,728	,392	,191	,581	,692	,683	1	,835	,466	,321	,618	,136	,252	,116	,720	,533	,731	,523	,698	,486	,703	,712	,447		
	Sig . 2-tail	,170	,714	,243	,848	,165	,051	,050	,000	,077	,451	,000	,035	,321	,001	,000	,000		,000	,011	,089	,000	,480	,188	,549	,000	,003	,000	,004	,008	,000	,000	,015			
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29		
s	Pe ar Co rr	-,223	-,072	,305	,057	,278	,470	,448	,605	,400	-,171	,716	,319	,302	,489	,724	,546	,835	1	,448	,248	,538	,178	,437	,392	,613	,584	,806	,602	,807	,385	,688	,775	,475		
	Sig . 2-tail	,245	,710	,108	,768	,144	,010	,015	,001	,032	,376	,000	,091	,111	,007	,000	,002	,000		,015	,195	,003	,355	,018	,036	,000	,001	,000	,001	,009	,000	,000	,009			
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	
t	Pe ar Co rr	,007	-,144	,122	-,149	-,143	-,018	,056	,323	,015	,120	,422	,031	,647	,314	,273	,056	,466	,448	1	,789	,351	,178	,026	,197	,347	-,040	,220	,237	,354	,429	,192	,160	,061		
	Sig . 2-tail	,973	,455	,528	,440	,459	,924	,774	,087	,938	,534	,023	,874	,000	,098	,152	,771	,011	,015		,000	,062	,357	,893	,306	,065	,839	,250	,216	,059	,020	,318	,406	,754		
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	
u	Pe ar Co rr	-,187	-,016	-,082	,117	-,056	-,140	,219	,402	,138	,352	,422	,119	,686	,223	,320	,048	,321	,248	,789	1	,489	,440	,134	,161	,313	,091	,188	,263	,302	,578	,147	,148	,055		
	Sig . 2-tail	,331	,933	,672	,547	,772	,468	,253	,031	,474	,061	,023	,539	,000	,246	,091	,804	,089	,195	,000		,007	,017	,488	,403	,098	,637	,329	,167	,111	,001	,446	,442	,776		
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
v	Pe ar Co rr	-,291	-,141	,241	,400	,236	,205	,646	,591	,586	,301	,468	,611	,303	,517	,683	,550	,618	,538	,351	,489	1	,445	,416	,310	,594	,725	,688	,593	,604	,477	,508	,696	,208		
	Sig . 2-tail	,125	,464	,208	,032	,217	,285	,000	,001	,001	,113	,010	,000	,110	,004	,000	,002	,000	,003	,062	,007		,016	,025	,101	,001	,000	,000	,001	,009	,005	,000	,000	,280		

d	Pe ar Co rr	- ,11 9	,11 1	,24 2	,28 5	,16 5	,22 3	,62 0	,392	,50 2	,04 5	,48 9	,44 5	,18 0	,62 1	,67 1	,630	,523	,602	,23 7	,26 3	,59 3	,53 4	,37 3	,23 5	,636	,70 4	,814	1	,815	,61 1	,580	,682	,30 7
	Sig . 2- tail	,54 0	,56 7	,20 5	,13 4	,39 1	,24 4	,00 0	,036	,00 5	,81 6	,00 7	,01 5	,35 1	,00 0	,00 0	,000	,004	,001	,21 6	,16 7	,00 1	,00 3	,04 6	,21 9	,000	,00 0	,000		,000	,00 0	,001	,000	,10 5
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
e	Pe ar Co rr	- ,21 7	- ,00 2	,25 6	,27 9	,25 8	,36 2	,54 4	,547	,36 5	- ,11 6	,68 7	,31 9	,24 0	,54 3	,84 0	,553	,698	,807	,35 4	,30 2	,60 4	,34 1	,41 8	,29 2	,630	,67 2	,877	,81 5	1	,52 2	,689	,754	,51 5
	Sig . 2- tail	,25 8	,99 2	,18 0	,14 3	,17 6	,05 4	,00 2	,002	,05 2	,55 0	,00 0	,09 1	,21 0	,00 2	,00 0	,002	,000	,000	,05 9	,11 1	,00 1	,07 0	,02 4	,12 4	,000	,00 0	,000	,00 0		,00 4	,000	,000	,00 4
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
ff	Pe ar Co rr	- ,12 3	- ,13 9	,21 3	,28 5	,08 8	,18 8	,45 6	,364	,42 0	,11 9	,43 8	,44 7	,24 9	,58 7	,38 1	,493	,486	,385	,42 9	,57 8	,47 7	,31 8	,14 0	,21 1	,572	,43 1	,480	,61 1	,522	1	,379	,582	,43 8
	Sig . 2- tail	,52 6	,47 1	,26 8	,13 4	,65 0	,32 9	,01 3	,052	,02 3	,53 8	,01 7	,01 5	,19 2	,00 1	,04 1	,007	,008	,039	,02 0	,00 1	,00 9	,09 2	,46 8	,27 2	,001	,02 0	,008	,00 0	,004		,043	,001	,01 8
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
gg	Pe ar Co rr	- ,16 2	- ,00 8	,14 2	,01 8	,41 6	,31 8	,35 1	,805	,37 7	- ,23 2	,71 6	,49 4	,02 7	,43 1	,56 1	,789	,703	,688	,19 2	,14 7	,50 8	,35 2	,51 8	,25 2	,638	,52 9	,782	,58 0	,689	,37 9	1	,694	,30 1
	Sig . 2- tail	,40 2	,96 8	,46 3	,92 5	,02 5	,09 2	,06 2	,000	,04 4	,22 5	,00 0	,00 7	,88 7	,02 0	,00 2	,000	,000	,000	,31 8	,44 6	,00 5	,06 1	,00 4	,18 7	,000	,00 3	,000	,00 1	,000	,04 3		,000	,11 2
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
hh	Pe ar Co rr	- ,23 2	- ,16 7	,25 0	,36 8	,27 9	,37 9	,61 5	,558	,64 7	,00 4	,56 6	,53 0	,15 8	,47 0	,65 0	,660	,712	,775	,16 0	,14 8	,69 6	,31 2	,55 0	,31 2	,702	,78 2	,825	,68 2	,754	,58 2	,694	1	,45 3
	Sig . 2- tail	,22 7	,38 6	,19 0	,05 0	,14 3	,04 2	,00 0	,002	,00 0	,98 5	,00 1	,00 3	,41 4	,01 0	,00 0	,000	,000	,000	,40 6	,44 2	,00 0	,09 9	,00 2	,09 9	,000	,00 0	,000	,00 0	,000	,00 1	,000		,01 4
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29
ii	Pe ar Co rr	- ,06 6	- ,19 5	,45 5	,09 6	,49 2	,67 5	,06 4	,363	- ,04 9	- ,31 6	,48 3	,10 0	- ,14 7	,32 6	,42 8	,227	,447	,475	,06 1	,05 5	,20 8	- ,11 5	- ,09 1	- ,11 4	,419	,26 9	,349	,30 7	,515	,43 8	,301	,453	1
	Sig . 2- tail	,73 4	,31 1	,01 3	,61 9	,00 7	,00 0	,74 1	,053	,80 2	,09 5	,00 8	,60 4	,44 6	,08 5	,02 1	,235	,015	,009	,75 4	,77 6	,28 0	,55 4	,63 8	,55 7	,024	,15 9	,064	,10 5	,004	,01 8	,112	,014	
	N	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29

Tabuľka p10 Výpočet korelácie pre funkčnú organizačnú štruktúru

	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	r	s	t	u	v	x	y	z	aa	bb	cc	dd	ee	ff	gg	hh	ii		
b	Pe ar Co rr	1	- ,20 1	- ,11 1	,06 2	,04 4	- ,11 1	- ,14 0	,03 3	- ,18 7	- ,12 4	,119	- ,184	- ,12 8	- ,09 2	- ,09 8	- ,06 9	- ,18 3	,06 8	- ,11 7	,01 5	- ,10 1	,17 8	- ,06 3	- ,07 0	- ,10 1	- ,11 6	- ,09 4	- ,28 8*	- ,12 8	- ,00 5	- ,05 8		
	Si g. 2- tail		,08 0	,33 5	,59 4	,70 5	,33 8	,22 3	,77 6	,10 4	,28 4	,303	,110	,26 9	,42 9	,39 8	,55 4	,95 6	,11 2	,55 5	,31 0	,89 4	,38 4	,12 2	,58 7	,54 6	,38 2	,31 6	,41 8	,01 1	,26 7	,96 3	,61 4	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
c	Pe ar Co rr	- ,20 1	1	,29 4**	,46 2**	,36 5**	,31 3**	,39 6**	,21 1	,23 0*	,23 1*	,285 *	,135	,21 6	,37 3**	,32 7**	,28 2*	,09 1	,38 6**	,22 4*	,40 4**	,20 4	,31 8**	,19 9	,46 0**	,32 5**	,35 8**	,44 9**	,37 5**	,34 6**	,39 5**	,21 5	,38 4**	
	Si g. 2- tail	,08 0		,01 0	,00 0	,00 1	,00 6	,00 0	,06 6	,04 4	,04 3	,012	,243	,05 9	,00 1	,00 4	,01 3	,43 4	,00 1	,05 0	,00 0	,07 6	,00 5	,08 3	,00 0	,00 4	,00 1	,00 0	,00 1	,00 2	,00 0	,06 1	,00 1	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
d	Pe ar Co rr	- ,11 1	,29 4**	1	,48 0**	,35 1**	,50 0**	,30 8**	,34 5**	,26 1*	,33 0**	,129	,383 **	,28 4*	,38 4**	,26 6*	,28 3*	,37 6**	,33 4**	,25 5*	,56 9**	,31 7**	,23 8*	,45 9**	,27 0*	,40 3**	,40 1**	,22 1	,29 6**	,44 4**	,21 6	,34 7**	,38 5**	
	Si g. 2- tail	,33 5	,01 0		,00 0	,00 2	,00 0	,00 6	,00 2	,02 2	,00 3	,262	,001	,01 2	,00 1	,01 9	,01 3	,00 1	,00 3	,02 5	,00 0	,00 5	,03 7	,00 0	,01 8	,00 0	,00 0	,05 4	,00 9	,00 0	,05 9	,00 2	,00 1	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
e	Pe ar Co rr	,06 2	,46 2**	,48 0**	1	,66 5**	,39 8**	,46 7**	,30 6**	,11 6	,38 3**	,237 *	,242 *	,34 4**	,53 2**	,39 9**	,36 3**	,23 6*	,31 1**	,17 4	,47 6**	,23 6*	,13 3	,43 2**	,34 5**	,34 4**	,41 0**	,25 7*	,31 2**	,25 7*	,35 9**	,24 1*	,51 0**	
	Si g. 2- tail	,59 4	,00 0	,00 0		,00 0	,00 0	,00 0	,00 7	,31 6	,00 1	,038	,034	,00 2	,00 0	,00 0	,00 1	,03 9	,00 6	,13 0	,00 0	,03 9	,25 1	,00 0	,00 2	,00 2	,00 0	,02 4	,00 6	,02 4	,00 1	,03 5	,00 0	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
f	Pe ar Co rr	,04 4	,36 5**	,35 1**	,66 5**	1	,32 8**	,37 3**	,32 1**	,24 6*	,31 8**	,410 **	,074	,29 8**	,43 8**	,25 7*	,48 5**	,23 3*	,28 7*	,23 4*	,35 8**	,18 4	,19 1	,28 3*	,11 9	,24 2*	,44 1**	,19 2	,23 2*	,17 4	,23 8*	,05 1	,34 9**	
	Si g. 2- tail	,70 5	,00 1	,00 2	,00 0		,00 4	,00 1	,00 4	,03 1	,00 5	,000	,523	,00 8	,00 0	,02 4	,00 0	,04 1	,01 2	,04 0	,00 1	,10 9	,09 6	,01 2	,30 1	,03 4	,00 0	,09 4	,04 2	,13 0	,03 7	,66 1	,00 2	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

g	Pe ar Co rr	- ,11 1	,31 3**	.50 0**	,39 8**	,32 8**	1	,44 7**	,44 6**	,23 0*	,45 9**	- ,034	,407 **	,30 9**	,33 0**	,40 2**	,15 5	,05 5	,35 1**	,21 4	,36 9**	,14 5	,19 7	,30 0**	,19 8	,33 4**	,32 0**	,43 8**	,44 7**	,29 1*	,31 1**	,27 9*	,31 4**	
	Si g. 2- tail	,33 8	,00 6	.00 0	,00 0	,00 4		,00 0	,00 0	,04 4	,00 0	,767	,000	,00 6	,00 3	,00 0	,17 7	,63 6	,00 2	,06 1	,00 1	,20 8	,08 6	,00 8	,08 4	,00 3	,00 5	,00 0	,00 0	,01 0	,00 6	,01 4	,00 5	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
h	Pe ar Co rr	- ,14 0	,39 6**	,30 8**	,46 7**	,37 3**	,44 7**	1	,48 0**	,11 5	,69 2**	,062	,254 *	,05 2	,60 7**	,64 8**	,30 6**	,08 5	,33 1**	,19 1	,35 9**	,13 1	,02 6	,16 1	,48 3**	,58 6**	,55 4**	,52 6**	,59 6**	,55 4**	,68 7**	,14 9	,59 2**	
	Si g. 2- tail	,22 3	,00 0	,00 6	,00 0	,00 1	,00 0		,00 0	,31 8	,00 0	,595	,026	,65 5	,00 0	,00 0	,00 7	,46 3	,00 3	,09 6	,00 1	,25 7	,82 0	,16 3	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,19 7	,00 0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
i	Pe ar Co rr	,03 3	,21 1	,34 5**	,30 6**	,32 1**	,44 6**	,48 0**	1	,20 6	,43 8**	,144	,264 *	,11 5	,46 8**	,29 6**	,30 3**	,17 0	,29 6**	,24 2*	,38 3**	,17 9	,15 6	,34 1**	,48 8**	,77 8**	,61 9**	,34 7**	,63 0**	,51 4**	,42 6**	,39 9**	,60 0**	
	Si g. 2- tail	,77 6	,06 6	,00 2	,00 7	,00 4	,00 0	,00 0		,07 2	,00 0	,210	,020	,31 9	,00 0	,00 9	,00 7	,14 0	,00 9	,03 4	,00 1	,11 9	,17 4	,00 2	,00 0	,00 0	,00 0	,00 2	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
j	Pe ar Co rr	- ,18 7	,23 0*	,26 1*	,11 6	,24 6*	,23 0*	,11 5	,20 6	1	,19 3	,259 *	,157	,44 9**	,20 2	,06 0	,39 1**	,21 0	,34 4**	,20 3	,10 9	- ,04 1	,04 0	,06 4	,14 0	,16 3	,14 1	,11 5	,19 7	,15 0	,10 4	,05 1	,12 0	
	Si g. 2- tail	,10 4	,04 4	,02 2	,31 6	,03 1	,04 4	,31 8	,07 2		,09 3	,023	,173	,00 0	,07 9	,60 4	,00 0	,06 6	,00 2	,07 7	,34 6	,72 2	,73 1	,58 1	,22 5	,15 6	,22 3	,31 9	,08 5	,19 3	,36 8	,66 1	,29 9	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
k	Pe ar Co rr	- ,12 4	,23 1*	,33 0**	,38 3**	,31 8**	,45 9**	,69 2**	,43 8**	,19 3	1	,131	,058	,12 3	,50 7**	,59 6**	,33 3**	,17 2	,29 1*	,02 6	,46 6**	- ,15 6	,01 6	,09 1	,34 6**	,45 4**	,51 8**	,48 3**	,56 5**	,39 7**	,53 6**	,19 0	,58 3**	
	Si g. 2- tail	,28 4	,04 3	,00 3	,00 1	,00 5	,00 0	,00 0	,00 0	,09 3		,258	,618	,28 7	,00 0	,00 0	,00 3	,13 5	,01 0	,82 1	,00 0	,17 6	,88 8	,43 2	,00 2	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,09 7	,00 0	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
l	Pe ar Co rr	,11 9	,28 5*	,12 9	,23 7*	,41 0**	- ,03 4	,06 2	,14 4	,25 9*	,13 1	- ,327 **	,15 0	,08 6	,00 0	,34 3**	,19 8	,16 7	,10 3	,10 9	,09 1	,05 7	,08 6	,03 0	,07 2	,05 1	,09 5	,01 7	,06 4	,07 7	- ,01 8	,11 9		
	Si g. 2- tail																																	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77

	Si g- 2- tail	,30 3	,01 2	,26 2	,03 8	,00 0	,76 7	,59 5	,21 0	,02 3	,25 8		,004	,19 4	,45 7	,99 9	,00 2	,08 4	,14 7	,37 1	,34 5	,43 0	,62 3	,45 9	,79 8	,53 1	,66 0	,41 3	,88 0	,57 9	,50 7	,87 7	,30 3
m	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Pe ar Co rr	- ,18 4	,13 5	,38 3**	,24 2*	,07 4	,40 7**	,25 4*	,26 4*	,15 7	,05 8	- ,327 **	1	,21 0	,35 3**	,20 9	,05 2	,12 1	,32 6**	,23 0*	,25 0*	,52 3**	,08 3	,41 1**	,42 2**	,36 1**	,30 6**	,21 4	,27 6*	,38 2**	,24 5*	,42 9**	,28 5*
	Si g- 2- tail	,11 0	,24 3	,00 1	,03 4	,52 3	,00 0	,02 6	,02 0	,17 3	,61 8	,004		,06 6	,00 2	,06 9	,65 5	,29 6	,00 4	,04 4	,02 8	,00 0	,47 3	,00 0	,00 1	,00 7	,06 1	,01 5	,00 1	,03 2	,00 0	,01 2	
n	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Pe ar Co rr	- ,12 8	,21 6	,28 4*	,34 4**	,29 8**	,30 9**	,05 2	,11 5	,44 9**	,12 3	,150	,210	1	,20 2	,21 3	,56 0**	,47 7**	,22 2	,04 7	,18 9	,14 8	,13 6	,17 7	,14 6	,13 0	,29 7**	,11 5	,27 8*	,12 9	,08 7	,11 6	,19 1
	Si g- 2- tail	,26 9	,05 9	,01 2	,00 2	,00 8	,00 6	,65 5	,31 9	,00 0	,28 7	,194	,066		,07 8	,06 3	,00 0	,00 0	,05 2	,68 6	,09 9	,19 9	,23 7	,12 3	,20 4	,25 8	,00 9	,31 9	,01 4	,26 4	,45 4	,31 7	,09 6
o	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Pe ar Co rr	- ,09 2	,37 3**	,38 4**	,53 2**	,43 8**	,33 0**	,60 7**	,46 8**	,20 2	,50 7**	,086	,353 **	,20 2	1	,59 6**	,43 0**	,25 9*	,29 8**	,09 9	,42 4**	,15 5	,04 2	,32 1**	,52 5**	,62 6**	,58 1**	,39 8**	,62 1**	,47 2**	,63 1**	,26 6*	,66 3**
	Si g- 2- tail	,42 9	,00 1	,00 1	,00 0	,00 0	,00 3	,00 0	,00 0	,07 9	,00 0	,457	,002	,07 8		,00 0	,00 0	,02 3	,00 9	,39 0	,00 0	,17 8	,71 5	,00 4	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,01 9	,00 0
p	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Pe ar Co rr	- ,09 8	,32 7**	,26 6*	,39 9**	,25 7*	,40 2**	,64 8**	,29 6**	,06 0	,59 6**	,000	,209	,21 3	,59 6**	1	,45 0**	,17 9	,13 5	,02 1	,33 0**	,11 3	,02 1	,02 7	,50 2**	,40 6**	,52 3**	,44 6**	,57 4**	,37 2**	,60 4**	,06 3	,58 6**
	Si g- 2- tail	,39 8	,00 4	,01 9	,00 0	,02 4	,00 0	,00 0	,00 9	,60 4	,00 0	,999	,069	,06 3	,00 0	,00 0	,11 9	,24 3	,85 3	,00 3	,32 9	,85 8	,81 3	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 0	,00 1	,00 0	,58 8	,00 0
r	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77
	Pe ar Co rr	- ,06 9	,28 2*	,28 3*	,36 3**	,48 5**	,15 5	,30 6**	,30 3**	,39 1**	,33 3**	,343 **	,052	,56 0**	,43 0**	,45 0**	1	,43 6**	,27 9*	,17 9	,28 2*	,12 8	,15 7	,08 2	,30 4**	,31 6**	,61 7**	,27 7*	,47 9**	,32 8**	,31 2**	- ,12 6	,44 9**
	Si g- 2- tail	,55 4	,01 3	,01 3	,00 1	,00 0	,17 7	,00 7	,00 7	,00 0	,00 3	,002	,655	,00 0	,00 0	,00 0		,00 0	,01 4	,12 0	,01 3	,26 6	,17 4	,47 6	,00 7	,00 5	,00 0	,01 5	,00 0	,00 4	,00 6	,27 5	,00 0

	Co																																					
	Si	,38	,00	,03	,25	,09	,08	,82	,17	,73	,88	,623	,473	,23	,71	,85	,17	,20	,00	,00	,01	,01		,19	,13	,20	,11	,02	,06	,07	,32	,85	,90					
	g-																																					
	2-																																					
	tail																																					
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77				
z	Pe	,17	,19	,45	,43	,28	,30	,16	,34	,06	,09	,086	,411	,17	,32	,02	,08	,27	,31	,29	,30	,40	,14	1	,21	,40	,22	,19	,13	,26	,23	,50	,30					
	ar	8	9	9**	2**	3*	0**	1	1**	4	1		**	7	1**	7	2	5*	3**	7**	9**	3**	9	1	3	1**	3	2	7	0*	4*	1**	3**					
	Co																																					
	rr																																					
	Si	,12	,08	,00	,00	,01	,00	,16	,00	,58	,43	,459	,000	,12	,00	,81	,47	,01	,00	,00	,00	,00	,19		,06	,00	,05	,09	,23	,02	,04	,00	,00					
	g-																																					
	2-																																					
	tail																																					
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77			
a	Pe	-	,46	,27	,34	,11	,19	,48	,48	,14	,34	,030	,422	,14	,52	,50	,30	,16	,44	,23	,51	,31	,17	,21	1	,70	,63	,47	,63	,62	,54	,37	,70					
	ar	,06	0**	0*	5**	9	8	3**	8**	0	6**		**	6	5**	2**	4**	1	3**	3*	3**	4**	1	3	1	1**	5**	0**	9**	9**	2**	0**	9**					
	Co																																					
	rr																																					
	Si	,58	,00	,01	,00	,30	,08	,00	,00	,22	,00	,798	,000	,20	,00	,00	,00	,16	,00	,04	,00	,00	,13	,06		,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00			
	g-																																					
	2-																																					
	tail																																					
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77			
b	Pe	-	,32	,40	,34	,24	,33	,58	,77	,16	,45	,072	,361	,13	,62	,40	,31	,28	,43	,30	,50	,28	,14	,40	,70	1	,68	,45	,65	,68	,55	,50	,73					
	ar	,07	5**	3**	4**	2*	4**	6**	8**	3	4**		**	0	6**	6**	6**	8*	6**	9**	5**	9*	5	1**	1**	1	2**	1**	1**	9**	6**	6**	3**					
	Co																																					
	rr																																					
	Si	,54	,00	,00	,00	,03	,00	,00	,00	,15	,00	,531	,001	,25	,00	,00	,00	,01	,00	,00	,00	,01	,20	,00	,00		,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00			
	g-																																					
	2-																																					
	tail																																					
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77		
c	Pe	-	,35	,40	,41	,44	,32	,55	,61	,14	,51	,051	,306	,29	,58	,52	,61	,32	,35	,23	,51	,21	,18	,22	,63	,68	1	,46	,67	,60	,43	,23	,71					
	ar	,10	8**	1**	0**	1**	0**	4**	9**	1	8**		**	7**	1**	3**	7**	4**	4**	9*	1**	5	0	3	5**	2**		1**	9**	7**	9**	8*	7**					
	Co																																					
	rr																																					
	Si	,38	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,22	,00	,660	,007	,00	,00	,00	,00	,00	,00	,03	,00	,06	,11	,05	,00	,00		,00	,00	,00	,00	,00	,03	,00	,00			
	g-																																					
	2-																																					
	tail																																					
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77		
d	Pe	-	,44	,22	,25	,19	,43	,52	,34	,11	,48	,095	,214	,11	,39	,44	,27	-	,26	,11	,33	,24	,25	,19	,47	,45	,46	1	,67	,54	,54	,17	,33					
	ar	,11	9**	1	7*	2	8**	6**	7**	5	3**		**	5	8**	6**	7*	,13	6*	7	3**	8*	0*	2	0**	1**	1**	4**	3**	3**	2	1**						
	Co																																					
	rr																																					
	Si	,31	,00	,05	,02	,09	,00	,00	,00	,31	,00	,413	,061	,31	,00	,00	,01	,25	,01	,31	,00	,03	,02	,09	,00	,00	,00		,00	,00	,00	,13	,00	,00				
	g-																																					
	2-																																					
	tail																																					
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77		

	2-tail																																
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77		
e	Pe ar Co rr	-.094	.375**	.296**	.312**	.232*	.447**	.596**	.630**	.197	.565**	.017	.276*	.278*	.621**	.574**	.479**	.133	.314**	.139	.480**	.111	.214	.137	.639**	.651**	.679**	.674**	1	.588**	.635**	.261*	.655**
	Si g. 2-tail	.418	.001	.009	.006	.042	.000	.000	.085	.000	.880	.015	.014	.000	.000	.248	.005	.226	.000	.336	.062	.236	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.022	.000	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	
ff	Pe ar Co rr	-.288*	.346**	.444**	.257*	.174	.291*	.554**	.514**	.150	.397**	.064	.382**	.129	.472**	.372**	.328**	.247*	.481**	.350**	.415**	.357**	.206	.260*	.629**	.689**	.607**	.543**	.588**	1	.507**	.244*	.480**
	Si g. 2-tail	.011	.002	.000	.024	.130	.010	.000	.000	.193	.000	.579	.001	.264	.000	.001	.004	.030	.000	.002	.000	.001	.073	.022	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.032	.000	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	
gg	Pe ar Co rr	-.128	.395**	.216	.359**	.238*	.311**	.687**	.426**	.104	.536**	.077	.245*	.087	.631**	.604**	.312**	.123	.197	.069	.286*	.089	.115	.234*	.542**	.556**	.439**	.543**	.635**	.507**	1	.252*	.487**
	Si g. 2-tail	.267	.000	.059	.001	.037	.006	.000	.368	.000	.507	.032	.454	.000	.000	.286	.085	.551	.012	.442	.320	.041	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.027	.000	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	
hh	Pe ar Co rr	-.005	.215	.347**	.241*	.051	.279*	.149	.399**	.051	.190	-.018	.429**	.116	.266*	.063	-.126	.197	.271*	.213	.419**	.209	.021	.501**	.370**	.506**	.238*	.172	.261*	.244*	.252*	1	.350**
	Si g. 2-tail	.963	.061	.002	.035	.661	.014	.197	.000	.661	.097	.877	.000	.317	.019	.588	.275	.086	.017	.062	.000	.069	.854	.000	.001	.000	.037	.134	.022	.032	.027	.002	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	
ii	Pe ar Co rr	-.058	.384**	.385**	.510**	.349**	.314**	.592**	.600**	.120	.583**	.119	.285*	.191	.663**	.586**	.449**	.273*	.362**	.070	.610**	.110	.015	.303**	.709**	.733**	.717**	.331**	.655**	.480**	.487**	.350**	1
	Si g. 2-tail	.614	.001	.001	.000	.002	.005	.000	.000	.299	.000	.303	.012	.096	.000	.000	.016	.001	.547	.000	.341	.900	.007	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.002	.000	
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	

Tabuľka p11 Výpočet korelácie pre Maticovú organizačnú štruktúru

		A	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	r	s	t	u	v	x	y	z	aa	bb	cc	dd	ee	ff	gg	hh	ii		
A	Pe ar Co rr	1	,08 9	,16 8	,14 8	- 14 2	- 07 1	- 44 8	,04 1	,09 8	,05 9	,29 8	,34 0	- 37 8	- 32 0	- 01 6	,08 1	,10 6	,34 0	- 08 1	,19 3	,08 5	- 05 4	,51 0	- 67 9*	,03 1	- 12 6	,07 1	- 24 5	,28 7	- 32 3	,25 5	,46 6	,15 7		
	Si g. 2- tail		,78 3	,60 3	,64 7	,65 9	,82 5	,14 4	,89 9	,76 1	,85 6	,34 8	,28 0	,22 5	,31 0	,96 0	,80 1	,74 4	,27 9	,80 1	,54 9	,79 3	,86 8	,09 0	,01 5	,92 4	,69 7	,82 7	,44 2	,36 5	,30 6	,42 3	,12 6	,62 6		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
b	Pe ar Co rr	,08 9	1	- 44 9	,22 6	- 35 1	- 10 6	,36 8	,02 0	,48 4	- 21 7	,05 6	- 45 5	,31 1	- 33 8	- 04 0	,25 8	,33 4	- 03 4	- 37 9	- 36 1	- 17 1	- 25 0	- 31 4	- 06 7	- 15 3	- 05 8	- 12 1	- 02 0	,11 4	,25 2	,00 0	,17 6			
	Si g. 2- tail	,78 3		,14 3	,48 1	,26 3	,74 4	,23 9	,95 0	,11 1	,49 8	,86 2	,13 7	,32 6	,28 2	,90 2	,41 8	,28 8	,91 8	,22 4	,24 9	,59 5	,43 4	,32 0	,83 6	,63 5	,74 9	,85 8	,70 8	,95 0	,72 5	,43 0	1,0 00	,58 4		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
c	Pe ar Co rr	,16 8	- 44 9	1	,03 8	,75 4**	,68 3*	,00 0	,62 0*	,10 4	,62 1*	,51 2	,68 1*	- 33 6	,47 1	,54 0	,38 7	,17 3	,65 0*	,08 2	,11 6	,33 1	- 03 2	,21 6	- 34 5	,58 2*	,41 1	,49 9	,56 4	,53 1	- 02 8	,38 6	,41 6	,45 8		
	Si g. 2- tail	,60 3	,14 3		,90 6	,00 5	,01 4	1,0 00	,03 1	,74 8	,03 1	,08 9	,01 5	,28 5	,12 3	,07 0	,21 4	,59 0	,02 2	,80 0	,71 9	,29 4	,92 0	,50 0	,27 2	,04 7	,18 4	,09 9	,05 6	,07 6	,93 1	,21 6	,17 9	,13 4		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
d	Pe ar Co rr	,14 8	,22 6	,03 8	1	,00 0	,07 5	,47 1	,70 5*	,47 3	- 36 0	,72 2**	- 32 4	,58 5*	,24 1	,46 5	,75 5**	,18 5	,50 1	- 01 6	- 36 5	,58 1*	,32 4	- 40 3	,14 3	,54 4	,78 0**	,67 5*	,43 0	,27 3	,56 6	,62 6*	,55 9	,77 7**		
	Si g. 2- tail	,64 7	,48 1	,90 6		1,0 00	,81 6	,12 2	,01 0	,12 0	,25 0	,00 8	,30 4	,04 6	,45 1	,12 8	,00 5	,56 5	,09 7	,96 1	,24 4	,04 8	,30 4	,19 4	,65 8	,06 7	,00 3	,01 6	,16 3	,39 0	,05 5	,02 9	,05 9	,00 3		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
e	Pe ar Co rr	- 14 2	- 35 1	,75 4**	,00 0	1	,92 9**	,06 6	,48 5	- 09 1	,43 4	,22 0	,37 0	- 13 2	,82 9**	,57 6*	,08 6	,31 2	,64 4*	- 08 0	,02 3	,04 6	- 37 0	- 01 9	- 24 1	,43 6	,22 3	,41 8	,58 0*	,55 8	,20 4	,18 9	,07 3	,21 1		
	Si g. 2- tail	,65 9	,26 3	,00 5	1,0 00		,00 0	,83 8	,11 0	,77 9	,15 9	,49 2	,23 6	,68 4	,00 1	,05 0	,79 0	,32 4	,02 4	,80 4	,94 4	,88 8	,23 6	,95 4	,45 1	,15 7	,48 5	,17 6	,04 8	,06 0	,52 4	,55 7	,82 3	,51 0		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

f	Pe ar Co rr	- ,07 1	- ,10 6	,68 3*	,07 5	,92 9**	1	,26 6	,53 5	,01 5	,34 8	,38 0	,31 8	,02 6	,70 6*	,71 3**	,15 2	,57 2	,75 9**	- ,03 2	,15 5	,17 4	- ,44 5	,03 0	- ,16 1	,51 6	,26 9	,47 5	,55 3	,71 0**	,32 8	,33 3	,18 9	,27 1	
	Si g. 2- tail	,82 5	,74 4	,01 4	,81 6	,00 0		,40 4	,07 3	,96 4	,26 8	,22 3	,31 3	,93 5	,01 0	,00 9	,63 8	,05 2	,00 4	,92 1	,63 0	,58 9	,14 7	,92 6	,61 7	,08 6	,39 8	,11 8	,06 2	,01 0	,29 8	,29 0	,55 6	,39 4	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
g	Pe ar Co rr	- ,44 8	,36 8	,00 0	,47 1	,06 6	,26 6	1	,54 9	,36 5	- ,32 7	,55 3	- ,48 8	,77 2**	,17 0	,64 4*	,56 3	,50 5	,30 4	- ,06 7	- ,17 2	,45 8	- ,04 4	- ,56 9	,60 6*	,57 7*	,62 4*	,46 8	,54 8	,36 6	,62 9*	,61 7*	,36 5	,47 8	
	Si g. 2- tail	,14 4	,23 9	1,0 00	,12 2	,83 8	,40 4		,06 4	,24 3	,29 9	,06 2	,10 8	,00 3	,59 7	,02 4	,05 7	,09 4	,33 7	,83 5	,59 3	,13 4	,89 1	,05 3	,03 7	,04 9	,03 0	,12 5	,06 5	,24 2	,02 8	,03 3	,24 3	,11 6	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
h	Pe ar Co rr	,04 1	,02 0	,62 0*	,70 5*	,48 5	,53 5	,54 9	1	,51 8	,16 0	,85 7**	,11 0	,25 8	,43 6	,76 3**	,86 4**	,38 0	,78 8**	- ,01 8	- ,27 8	,65 6*	,08 5	- ,33 0	,01 8	,84 6**	,84 0**	,85 1**	,73 5**	,56 4	,47 1	,79 9**	,61 8*	,92 4**	
	Si g. 2- tail	,89 9	,95 0	,03 1	,01 0	,11 0	,07 3	,06 4		,08 4	,62 0	,00 0	,73 5	,41 9	,15 6	,00 4	,00 0	,22 3	,00 2	,95 5	,38 2	,02 1	,79 2	,29 5	,95 5	,00 1	,00 1	,00 0	,00 6	,05 6	,12 2	,00 2	,03 2	,00 0	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
i	Pe ar Co rr	,09 8	,48 4	,10 4	,47 3	- ,09 1	,01 5	,36 5	,51 8	1	,28 4	,40 8	- ,03 6	,31 7	- ,04 7	,06 6	,61 6*	- ,07 7	,13 9	,05 5	- ,48 7	,39 2	,40 1	- ,33 8	- ,16 6	,41 1	,56 4	,14 4	,42 5	- ,13 4	,37 6	,29 9	,25 0	,55 3	
	Si g. 2- tail	,76 1	,11 1	,74 8	,12 0	,77 9	,96 4	,24 3	,08 4		,37 1	,18 8	,91 0	,31 5	,88 6	,83 8	,03 3	,81 3	,66 7	,86 4	,10 9	,20 7	,19 7	,28 3	,60 6	,18 4	,05 6	,65 5	,16 8	,67 9	,22 9	,34 5	,43 3	,06 2	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
j	Pe ar Co rr	,05 9	- ,21 7	,62 1*	- ,36 0	,43 4	,34 8	- ,32 7	,16 0	,28 4	1	- ,02 8	,78 4**	- ,48 8	,22 3	- ,11 9	- ,01 4	- ,29 4	,13 3	,33 1	,07 5	,03 8	,17 4	,40 4	- ,39 7	,18 9	- ,06 1	- ,11 5	,29 9	- ,02 0	- ,05 6	- ,17 1	- ,12 0	,01 7	
	Si g. 2- tail	,85 6	,49 8	,03 1	,25 0	,15 9	,26 8	,29 9	,62 0	,37 1		,93 1	,00 3	,10 8	,48 6	,71 3	,96 5	,35 4	,68 1	,29 4	,81 7	,90 8	,58 8	,19 3	,20 2	,55 6	,85 0	,72 2	,34 5	,95 1	,86 2	,59 5	,71 1	,95 7	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
k	Pe ar Co rr	,29 8	,05 6	,51 2	,72 2**	,22 0	,38 0	,55 3	,85 7**	,40 8	- ,02 8	1	,13 6	,33 8	,15 2	,77 1**	,80 7**	,48 7	,78 9**	,15 5	,07 3	,80 5**	,17 0	- ,02 4	,10 3	,82 6**	,76 5**	,80 6**	,53 6	,67 0*	,43 8	,86 0**	,82 8**	,84 2**	
	Si g. 2- tail																																		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

	Si g. 2- tail	,34 8	,86 2	,08 9	,00 8	,49 2	,22 3	,06 2	,00 0	,18 8	,93 1		,67 4	,28 2	,63 7	,00 3	,00 2	,10 8	,00 2	,63 1	,82 1	,00 2	,59 8	,94 0	,75 0	,00 1	,00 4	,00 2	,07 2	,01 7	,15 4	,00 0	,00 1	,00 1		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
l	Pe ar Co rr	,34 0	- 45 5	,68 1*	- 32 4	,37 0	,31 8	- 48 8	,11 0	- 03 6	,78 4**	,13 6	1	- 65 0*	,03 4	,04 0	- 08 6	- 06 7	,30 3	,47 0	,51 5	,26 3	,16 8	,72 0**	- 36 3	,18 4	- 08 7	,10 5	,00 0	,18 3	- 25 1	- 11 4	,14 6	,02 1		
	Si g. 2- tail	,28 0	,13 7	,01 5	,30 4	,23 6	,31 3	,10 8	,73 5	,91 0	,00 3	,67 4		,02 2	,91 7	,90 1	,79 0	,83 6	,33 8	,12 3	,08 7	,40 9	,60 1	,00 8	,24 6	,56 6	,78 8	,74 5	1,0 00	,57 0	,43 1	,72 5	,65 1	,94 8		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
m	Pe ar Co rr	- 37 8	,31 1	- 33 6	,58 5*	- 13 2	,02 6	,77 2**	,25 8	,31 7	- 48 8	,33 8	- 65 0*	1	,25 4	,33 0	,27 9	,13 9	,07 5	,11 7	- 15 7	,38 4	,25 3	- 47 1	,61 9*	,40 1	,45 0	,18 9	,45 3	,10 6	,82 3**	,28 3	,22 7	,18 5		
	Si g. 2- tail	,22 5	,32 6	,28 5	,04 6	,68 4	,93 5	,00 3	,41 9	,31 5	,10 8	,28 2	,02 2		,42 6	,29 5	,37 9	,66 6	,81 6	,71 7	,62 7	,21 8	,42 7	,12 2	,03 2	,19 6	,14 3	,55 7	,13 9	,74 3	,00 1	,37 3	,47 9	,56 5		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
n	Pe ar Co rr	- 32 0	- 33 8	,47 1	,24 1	,82 9**	,70 6*	,17 0	,43 6	- 04 7	,22 3	,15 2	,03 4	,25 4	1	,46 3	,07 7	,01 4	,47 8	- 05 2	- 19 0	,05 9	- 10 2	- 24 2	,00 0	,47 2	,28 7	,35 8	,74 6**	,39 0	,52 6	,13 3	,05 8	,14 9		
	Si g. 2- tail	,31 0	,28 2	,12 3	,45 1	,00 1	,01 0	,59 7	,15 6	,88 6	,48 6	,63 7	,91 7	,42 6		,13 0	,81 1	,96 5	,11 6	,87 3	,55 4	,85 7	,75 3	,44 8	1,0 00	,12 1	,36 6	,25 3	,00 5	,21 1	,07 9	,68 0	,85 7	,64 3		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
o	Pe ar Co rr	- 01 6	- 04 0	,54 0	,46 5	,57 6*	,71 3**	,64 4*	,76 3**	,06 6	- 11 9	,77 1**	,04 0	,33 0	,46 3	1	,51 8	,75 2**	,86 3**	- 11 0	,13 5	,57 1	- 29 7	- 20 6	,20 7	,79 5**	,60 0*	,85 8**	,59 6*	,87 4**	,43 5	,79 1**	,69 5*	,59 7*		
	Si g. 2- tail	,96 0	,90 2	,07 0	,12 8	,05 0	,00 9	,02 4	,00 4	,83 8	,71 3	,00 3	,90 1	,29 5	,13 0		,08 5	,00 5	,00 0	,73 4	,67 6	,05 2	,34 8	,52 0	,51 8	,00 2	,03 9	,00 0	,04 1	,00 0	,15 7	,00 2	,01 2	,04 0		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
p	Pe ar Co rr	,08 1	,25 8	,38 7	,75 5**	,08 6	,15 2	,56 3	,86 4**	,61 6*	- 01 4	,80 7**	- 08 6	,27 9	,07 7	,51 8	1	,24 8	,50 0	- 13 1	- 45 4	,54 3	,22 5	- 41 9	,02 6	,60 0*	,90 0**	,70 6*	,52 1	,29 3	,26 7	,78 9**	,58 1*	,96 6**		
	Si g. 2- tail	,80 1	,41 8	,21 4	,00 5	,79 0	,63 8	,05 7	,00 0	,03 3	,96 5	,00 2	,79 0	,37 9	,81 1	,08 5		,43 8	,09 8	,68 5	,13 8	,06 8	,48 3	,17 5	,93 6	,03 9	,00 0	,01 0	,08 2	,35 5	,40 1	,00 2	,04 8	,00 0		

r	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Par Co rr	,10 6	,33 4	,17 3	,18 5	,31 2	,57 2	,50 5	,38 0	- .07 7	- .29 4	,48 7	- .06 7	,13 9	,01 4	,75 2**	,24 8	1	,64 7*	- .23 8	,28 0	,24 1	- .64 9*	- .06 4	,10 2	,31 1	,22 1	,56 1	,03 1	,74 9**	,11 5	,59 1*	,38 4	,34 0		
	Si g. 2- tail	,74 4	,28 8	,59 0	,56 5	,32 4	,05 2	,09 4	,22 3	,81 3	,35 4	,10 8	,83 6	,66 6	,96 5	,00 5	,43 8		,02 3	,45 7	,37 9	,45 0	,02 2	,84 4	,75 3	,32 5	,49 1	,05 8	,92 5	,00 5	,72 1	,04 3	,21 8	,28 0		
s	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Par Co rr	,34 0	- .03 4	,65 0*	,50 1	,64 4*	,75 9**	,30 4	,78 8**	,13 9	,13 3	,78 9**	,30 3	,07 5	,47 8	,86 3**	,50 0	,64 7*	1	- .03 1	,14 8	,53 1	- .26 3	,07 2	- .15 3	,75 4**	,48 4	,82 6**	,52 7	,89 9**	,36 5	,75 0**	,68 0*	,64 6*		
	Si g. 2- tail	,27 9	,91 8	,02 2	,09 7	,02 4	,00 4	,33 7	,00 2	,66 7	,68 1	,00 2	,33 8	,81 6	,11 6	,00 0	,09 8	,02 3		,92 5	,64 6	,07 6	,40 9	,82 4	,63 4	,00 5	,11 1	,00 1	,07 8	,00 0	,24 4	,00 5	,01 5	,02 3		
t	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Par Co rr	- .08 1	- .37 9	,08 2	- .01 6	- .08 0	- .03 2	- .06 7	- .01 8	,05 5	,33 1	,15 5	,47 0	,11 7	- .05 2	- .11 0	- .13 1	- .23 8	1	,60 8*	,57 3	,65 9*	,57 5	,38 8	,21 0	- .01 9	- .08 9	,00 0	- .12 9	,38 1	- .28 8	- .05 5	- .09 7			
	Si g. 2- tail	,80 1	,22 4	,80 0	,96 1	,80 4	,92 1	,83 5	,95 5	,86 4	,29 4	,63 1	,12 3	,71 7	,87 3	,73 4	,68 5	,45 7	,92 5		,03 6	,05 1	,02 0	,05 0	,21 3	,51 2	,95 3	,78 4	1,0 00	,68 8	,22 2	,36 5	,86 4	,76 5		
u	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Par Co rr	,19 3	- .36 1	,11 6	- .36 5	,02 3	,15 5	- .17 2	- .27 8	- .48 7	,07 5	,07 3	,51 5	- .15 7	- .19 0	,13 5	- .45 4	,28 0	,14 8	,60 8*	1	,30 0	- .01 1	,80 0**	,22 6	,04 0	- .37 0	- .04 5	- .31 4	- .02 9	,32 0	- .02 9	- .16 3	,12 6	- .37 5	
	Si g. 2- tail	,54 9	,24 9	,71 9	,24 4	,94 4	,63 0	,59 3	,38 2	,10 9	,81 7	,82 1	,08 7	,62 7	,55 4	,67 6	,13 8	,37 9	,64 6	,03 6		,34 3	,97 2	,00 2	,48 0	,90 2	,23 6	,88 9	,32 0	,31 1	,92 8	,61 2	,69 7	,23 0		
v	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Par Co rr	,08 5	- .17 1	,33 1	,58 1*	,04 6	,17 4	,45 8	,65 6*	,39 2	,03 8	,80 5**	,26 3	,38 4	,05 9	,57 1	,54 3	,24 1	,53 1	,57 3	,30 0	1	,51 5	,08 2	,39 9	,79 4**	,62 8*	,64 8*	,40 8	,37 2	,56 0	,50 6	,67 5*	,59 4*		
	Si g. 2- tail	,79 3	,59 5	,29 4	,04 8	,88 8	,58 9	,13 4	,02 1	,20 7	,90 8	,00 2	,40 9	,21 8	,85 7	,05 2	,06 8	,45 0	,07 6	,05 1	,34 3		,08 7	,80 1	,19 8	,00 2	,02 9	,02 3	,18 8	,23 3	,05 8	,09 3	,01 6	,04 2		
x	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Par	- .05 4	- .25 0	- .03 2	,32 4	- .37 0	- .44 5	- .04 4	,08 5	,40 1	,17 4	,17 0	,16 8	,25 3	- .10 2	- .29 7	- .22 5	- .64 9*	- .26 3	,65 9*	- .01 1	,51 5	1	,11 4	,25 5	,18 4	,33 6	- .05 8	,14 6	- .47 5	,29 7	- .18 9	,10 9	,14 8		

	Co																																		
	rr																																		
	Si	,86	,43	,92	,30	,23	,14	,89	,79	,19	,58	,59	,60	,42	,75	,34	,48	,02	,40	,02	,97	,08		,72	,42	,56	,28	,85	,65	,11	,34	,55	,73	,64	
	g.	8	4	0	4	6	7	1	2	7	8	8	1	7	3	8	3	2	9	0	2	7		5	3	6	5	1	9	9	5	5	5		
	2-tail																																		
y	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
	Pe	,51	-	,21	-	-	,03	-	-	-	,40	-	,72	-	-	-	-	,07	,57	,80	,08	,11	1	-	-	-	-	-	,13	-	-	,01	-		
	ar	0	,31	,6	,40	,01	0	,56	,33	,33	,4	,02	0**	,47	,24	,20	,41	,06	2	5	0**	2	4		,23	,13	,48	,25	,36	,24	,27	,3	,34		
	Co		4	6	3	9	0	9	0	8	4	4		1	2	6	9	4						0	2	0	0	4	4	0	3	8	8		
	rr																																		
	Si	,09	,32	,50	,19	,95	,92	,05	,29	,28	,19	,94	,00	,12	,44	,52	,17	,84	,82	,05	,00	,80	,72		,47	,68	,11	,43	,24	,66	,44	,39	,96	,26	
	g.	0	0	0	4	4	6	3	5	3	3	0	8	2	8	0	5	4	4	0	2	1	5		2	4	4	5	7	4	6	8	8		
	2-tail																																		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
z	Pe	-	-	-	,14	-	-	,60	,01	-	-	,10	-	,61	,00	,20	,02	,10	-	,38	,22	,39	,25	-	1	,21	,17	,15	,11	-	,52	,05	,00	-	
	ar	,67	,06	,34	,3	,24	,16	6	,16		,39	,3	,36	9	0	7	6	2	8	6	9	5	,23	0		0	0	9	1	,01	,08	,8	0	,03	
	Co		7	5	3	1	1	6	6		7	3	3	3				3					0						8	0			2		
	rr																																		
	Si	,01	,83	,27	,65	,45	,61	,03	,95	,60	,20	,75	,24	,03	1,0	,51	,93	,75	,63	,21	,48	,19	,42	,47		,51	,59	,62	,73	,95	,08	,85	1,0	,92	
	g.	5	6	2	8	1	7	7	5	6	2	0	6	2	00	8	6	3	4	3	0	8	3	2		2	7	1	2	5	3	9	00	1	
	2-tail																																		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
a	Pe	,03	-	,58	,54	,43	,51	,57	,84	,41	,18	,82	,18	,40	,47	,79	,60	,31	,75	,21	,04	,79	,18	-	,21	1	,64	,72	,82	,65	,65	,72	,74	,64	
	ar	1	,15	2*	4	6	6	7*	6**	1	9	6**	4	1	2	5**	0*	1	4**	0	0	4**	4	,13	0		9*	9**	2**	5*	3*	3**	3**	4*	
	Co		3																																
	rr																																		
	Si	,92	,63	,04	,06	,15	,08	,04	,00	,18	,55	,00	,56	,19	,12	,00	,03	,32	,00	,51	,90	,00	,56	,68	,51		,02	,00	,00	,02	,02	,00	,00	,02	
	g.	4	5	7	7	7	6	9	1	4	6	1	6	6	1	2	9	5	5	2	2	2	6	4	2		2	7	1	1	1	8	6	4	
	2-tail																																		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
b	Pe	-	,10	,41	,78	,22	,26	,62	,84	,56	-	,76	-	,45	,28	,60	,90	,22	,48	-	-	,62	,33	-	,17	,64	1	,73	,61	,25	,41	,64	,56	,86	
	ar	,12	3	1	0**	3	9	4*	0**	4	,06	5**	,08	0	7	0*	0**	1	4	,01	,37	8*	6	,48	0	9*	9**	6*	7	8	0*	4	6**		
	Co																																		
	rr																																		
	Si	,69	,74	,18	,00	,48	,39	,03	,00	,05	,85	,00	,78	,14	,36	,03	,00	,49	,11	,95	,23	,02	,28	,11	,59	,02		,00	,03	,42	,17	,02	,05	,00	
	g.	7	9	4	3	5	8	0	1	6	0	4	8	3	6	9	0	1	1	3	6	5	4	7	2		6	3	0	7	5	6	0		
	2-tail																																		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
c	Pe	,07	-	,49	,67	,41	,47	,46	,85	,14	-	,80	,10	,18	,35	,85	,70	,56	,82	-	-	,64	-	-	,15	,72	,73	1	,48	,69	,33	,79	,72	,81	
	ar	1	,05	9	5*	8	5	8	1**	4	,11	6**	5	9	8	8**	6*	1	6**	,08	,04	8*	,05	,25	9	9**	9**	0	0*	1	9**	1**	1**		
	Co																																		
	rr																																		
	Si	,82	,85	,09	,01	,17	,11	,12	,00	,65	,72	,00	,74	,55	,25	,00	,01	,05	,00	,78	,88	,02	,85	,43	,62	,00	,00		,11	,01	,29	,00	,00	,00	
	g.	7	8	9	6	6	8	5	0	5	2	2	5	7	3	0	0	8	1	4	9	3	7	4	1	7	6	4	3	3	2	8	1		

ii	Pe ar Co rr	,15 7	,17 6	,45 8	,77 7**	,21 1	,27 1	,47 8	,92 4**	,55 3	,01 7	,84 2**	,02 1	,18 5	,14 9	,59 7*	,96 6**	,34 0	,64 6*	- 0,09 7	- 0,37 5	,59 4*	,14 8	- 0,34 8	- 0,03 2	,64 4*	,86 6**	,81 1**	,49 5	,39 9	,27 3	,80 2**	,59 7*	1
	Si g. 2- tail	,62 6	,58 4	,13 4	,00 3	,51 0	,39 4	,11 6	,00 0	,06 2	,95 7	,00 1	,94 8	,56 5	,64 3	,04 0	,00 0	,28 0	,02 3	,76 5	,23 0	,04 2	,64 5	,26 8	,92 1	,02 4	,00 0	,00 1	,10 2	,19 9	,39 0	,00 2	,04 1	

Tabuľka p12 Výpočet korelácie pre štabnu organizačnú štruktúru

		A	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	o	p	r	s	t	u	v	x	y	z	aa	bb	cc	dd	ee	ff	gg	hh	ii	
a	Pe ar Co rr	1	,08 9	,16 8	,14 8	- 14 2	- 07 1	- 44 8	,04 1	,09 8	,05 9	,29 8	,34 0	- 37 8	- 32 0	- 01 6	,08 1	,10 6	,34 0	- 08 1	,19 3	,08 5	- 05 4	,51 0	- 67 9*	,03 1	- 12 6	,07 1	- 24 5	,28 7	- 32 3	,25 5	,46 6	,15 7	
	Si g. 2- tail		,78 3	,60 3	,64 7	,65 9	,82 5	,14 4	,89 9	,76 1	,85 6	,34 8	,28 0	,22 5	,31 0	,96 0	,80 1	,74 4	,27 9	,80 1	,54 9	,79 3	,86 8	,09 0	,01 5	,92 4	,69 7	,82 7	,44 2	,36 5	,30 6	,42 3	,12 6	,62 6	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
b	Pe ar Co rr	,08 9	1	- 44 9	,22 6	- 35 1	- 10 6	,36 8	,02 0	,48 4	- 21 7	,05 6	- 45 5	,31 1	,33 8	- 04 0	,25 8	,33 4	- 03 4	- 37 9	- 36 1	- 17 1	- 25 0	- 31 4	- 06 7	- 15 3	,10 3	- 05 8	- 12 1	- 02 0	,11 4	,25 2	,00 0	,17 6	
	Si g. 2- tail	,78 3		,14 3	,48 1	,26 3	,74 4	,23 9	,95 0	,11 1	,49 8	,86 2	,13 7	,32 6	,28 2	,90 2	,41 8	,28 8	,91 8	,22 4	,24 9	,59 5	,43 4	,32 0	,83 6	,63 5	,74 9	,85 8	,70 8	,95 0	,72 5	,43 0	1,0 00	,58 4	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
c	Pe ar Co rr	,16 8	- 44 9	1	,03 8	,75 4**	,68 3*	,00 0	,62 0*	,10 4	,62 1*	,51 2	,68 1*	- 33 6	,47 1	,54 0	,38 7	,17 3	,65 0*	,08 2	,11 6	,33 1	- 03 2	,21 6	- 34 5	,58 2*	,41 1	,49 9	,56 4	,53 1	- 02 8	,38 6	,41 6	,45 8	
	Si g. 2- tail	,60 3	,14 3		,90 6	,00 5	,01 4	1,0 00	,03 1	,74 8	,03 1	,08 9	,01 5	,28 5	,12 3	,07 0	,21 4	,59 0	,02 2	,80 0	,71 9	,29 4	,92 0	,50 0	,27 2	,04 7	,18 4	,09 9	,05 6	,07 6	,93 1	,21 6	,17 9	,13 4	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
d	Pe ar Co rr	,14 8	,22 6	,03 8	1	,00 0	,07 5	,47 1	,70 5*	,47 3	- 36 0	,72 2**	- 32 4	,58 5*	,24 1	,46 5	,75 5**	,18 5	,50 1	- 01 6	- 36 5	,58 1*	,32 4	- 40 3	,14 3	,54 4	,78 0**	,67 5*	,43 0	,27 3	,56 6	,62 6*	,55 9	,77 7**	
	Si g. 2- tail	,64 7	,48 1	,90 6		1,0 00	,81 6	,12 2	,01 0	,12 0	,25 0	,00 8	,30 4	,04 6	,45 1	,12 8	,00 5	,56 5	,09 7	,96 1	,24 4	,04 8	,30 4	,19 4	,65 8	,06 7	,00 3	,01 6	,16 3	,39 0	,05 5	,02 9	,05 9	,00 3	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

e	Pe ar Co rr	- ,14 2	- ,35 1	,75 4**	,00 0	1	,92 9**	,06 6	,48 5	- ,09 1	,43 4	,22 0	,37 0	- ,13 2	,82 9**	,57 6*	,08 6	,31 2	,64 4*	- ,08 0	,02 3	,04 6	- ,37 0	- ,01 9	- ,24 1	,43 6	,22 3	,41 8	,58 0*	,55 8	,20 4	,18 9	,07 3	,21 1		
	Si g. 2- tail	,65 9	,26 3	,00 5	1,0 00		,00 0	,83 8	,11 0	,77 9	,15 9	,49 2	,23 6	,68 4	,00 1	,05 0	,79 0	,32 4	,02 4	,80 4	,94 4	,88 8	,23 6	,95 4	,45 1	,15 7	,48 5	,17 6	,04 8	,06 0	,52 4	,55 7	,82 3	,51 0		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
f	Pe ar Co rr	- ,07 1	- ,10 6	,68 3*	,07 5	,92 9**	1	,26 6	,53 5	,01 5	,34 8	,38 0	,31 8	,02 6	,70 6*	,71 3**	,15 2	,57 2	,75 9**	- ,03 2	,15 5	,17 4	- ,44 5	,03 0	- ,16 1	,51 6	,26 9	,47 5	,55 3	,71 0**	,32 8	,33 3	,18 9	,27 1		
	Si g. 2- tail	,82 5	,74 4	,01 4	,81 6	,00 0		,40 4	,07 3	,96 4	,26 8	,22 3	,31 3	,93 5	,01 0	,00 9	,63 8	,05 2	,00 4	,92 1	,63 0	,58 9	,14 7	,92 6	,61 7	,08 6	,39 8	,11 8	,06 2	,01 0	,29 8	,29 0	,55 6	,39 4		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
g	Pe ar Co rr	- ,44 8	,36 8	,00 0	,47 1	,06 6	,26 6	1	,54 9	,36 5	- ,32 7	,55 3	- ,48 8	,77 2**	,17 0	,64 4*	,56 3	,50 5	,30 4	- ,06 7	- ,17 2	,45 8	- ,04 4	- ,56 9	,60 6*	,57 7*	,62 4*	,46 8	,54 8	,36 6	,62 9*	,61 7*	,36 5	,47 8		
	Si g. 2- tail	,14 4	,23 9	1,0 00	,12 2	,83 8	,40 4		,06 4	,24 3	,29 9	,06 2	,10 8	,00 3	,59 7	,02 4	,05 7	,09 4	,33 7	,83 5	,59 3	,13 4	,89 1	,05 3	,03 7	,04 9	,03 0	,12 5	,06 5	,24 2	,02 8	,03 3	,24 3	,11 6		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
h	Pe ar Co rr	,04 1	,02 0	,62 0*	,70 5*	,48 5	,53 5	,54 9	1	,51 8	,16 0	,85 7**	,11 0	,25 8	,43 6	,76 3**	,86 4**	,38 0	,78 8**	- ,01 8	- ,27 8	,65 6*	,08 5	- ,33 0	,01 8	,84 6**	,84 0**	,85 1**	,73 5**	,56 4	,47 1	,79 9**	,61 8*	,92 4**		
	Si g. 2- tail	,89 9	,95 0	,03 1	,01 0	,11 0	,07 3	,06 4		,08 4	,62 0	,00 0	,73 5	,41 9	,15 6	,00 4	,00 0	,22 3	,00 2	,95 5	,38 2	,02 1	,79 2	,29 5	,95 5	,00 1	,00 1	,00 0	,00 6	,05 6	,12 2	,00 2	,03 2	,00 0		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
i	Pe ar Co rr	,09 8	,48 4	,10 4	,47 3	- ,09 1	,01 5	,36 5	,51 8	1	,28 4	,40 8	- ,03 6	,31 7	- ,04 7	,06 6	,61 6*	- ,07 7	,13 9	,05 5	- ,48 7	,39 2	,40 1	- ,33 8	- ,16 6	,41 1	,56 4	,14 4	,42 5	- ,13 4	,37 6	,29 9	,25 0	,55 3		
	Si g. 2- tail	,76 1	,11 1	,74 8	,12 0	,77 9	,96 4	,24 3	,08 4		,37 1	,18 8	,91 0	,31 5	,88 6	,83 8	,03 3	,81 3	,66 7	,86 4	,10 9	,20 7	,19 7	,28 3	,60 6	,18 4	,05 6	,65 5	,16 8	,67 9	,22 9	,34 5	,43 3	,06 2		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
j	Pe ar Co rr	,05 9	- ,21 7	,62 1*	- ,36 0	,43 4	,34 8	- ,32 7	,16 0	,28 4	1	- ,02 8	,78 4**	- ,48 8	,22 3	- ,11 9	- ,01 4	- ,29 4	,13 3	,33 1	,07 5	,03 8	,17 4	,40 4	- ,39 7	,18 9	- ,06 1	- ,11 5	,29 9	- ,02 0	- ,05 6	- ,17 1	- ,12 0	,01 7		
	Si g. 2- tail																																			
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

	Si g. 2- tail	,85 6	,49 8	,03 1	,25 0	,15 9	,26 8	,29 9	,62 0	,37 1		,93 1	,00 3	,10 8	,48 6	,71 3	,96 5	,35 4	,68 1	,29 4	,81 7	,90 8	,58 8	,19 3	,20 2	,55 6	,85 0	,72 2	,34 5	,95 1	,86 2	,59 5	,71 1	,95 7
k	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Pe ar Co rr	,29 8	,05 6	,51 2	,72 2**	,22 0	,38 0	,55 3	,85 7**	,40 8	-. 02 8	1	,13 6	,33 8	,15 2	,77 1**	,80 7**	,48 7	,78 9**	,15 5	,07 3	,80 5**	,17 0	-. 02 4	,10 3	,82 6**	,76 5**	,80 6**	,53 6	,67 0*	,43 8	,86 0**	,82 8**	,84 2**
	Si g. 2- tail	,34 8	,86 2	,08 9	,00 8	,49 2	,22 3	,06 2	,00 0	,18 8	,93 1		,67 4	,28 2	,63 7	,00 3	,00 2	,10 8	,00 2	,63 1	,82 1	,00 2	,59 8	,94 0	,75 0	,00 1	,00 4	,00 2	,07 2	,01 7	,15 4	,00 0	,00 1	,00 1
l	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Pe ar Co rr	,34 0	-. 45 5	,68 1*	-. 32 4	,37 0	,31 8	-. 48 8	,11 0	-. 03 6	-. 78 4**	,13 6	1	-. 65 0*	,03 4	,04 0	-. 08 6	-. 06 7	,30 3	,47 0	,51 5	,26 3	,16 8	,72 0**	-. 36 3	,18 4	-. 08 7	,10 5	,00 0	,18 3	-. 25 1	-. 11 4	,14 6	,02 1
	Si g. 2- tail	,28 0	,13 7	,01 5	,30 4	,23 6	,31 3	,10 8	,73 5	,91 0	,00 3	,67 4		,02 2	,91 7	,90 1	,79 0	,83 6	,33 8	,12 3	,08 7	,40 9	,60 1	,00 8	,24 6	,56 6	,78 8	,74 5	1,0 00	,57 0	,43 1	,72 5	,65 1	,94 8
m	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Pe ar Co rr	-. 37 8	,31 1	-. 33 6	,58 5*	-. 13 2	,02 6	,77 2**	,25 8	,31 7	-. 48 8	,33 8	1	,25 4	,33 0	,27 9	,13 9	,07 5	,11 7	-. 15 7	,38 4	,25 3	-. 47 1	,61 9*	,40 1	,45 0	,18 9	,45 3	,10 6	,82 3**	,28 3	,22 7	,18 5	
	Si g. 2- tail	,22 5	,32 6	,28 5	,04 6	,68 4	,93 5	,00 3	,41 9	,31 5	,10 8	,28 2	,02 2	,42 6	,29 5	,37 9	,66 6	,81 6	,71 7	,62 7	,21 8	,42 7	,12 2	,03 2	,19 6	,14 3	,55 7	,13 9	,74 3	,00 1	,37 3	,47 9	,56 5	
n	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Pe ar Co rr	-. 32 0	-. 33 8	,47 1	,24 1	,82 9**	,70 6*	,17 0	,43 6	-. 04 7	,22 3	,15 2	,03 4	,25 4	1	,46 3	,07 7	,01 4	,47 8	-. 05 2	-. 19 0	,05 9	-. 10 2	-. 24 2	,00 0	,47 2	,28 7	,35 8	,74 6**	,39 0	,52 6	,13 3	,05 8	,14 9
	Si g. 2- tail	,31 0	,28 2	,12 3	,45 1	,00 1	,01 0	,59 7	,15 6	,88 6	,48 6	,63 7	,91 7	,42 6	,13 0	,81 1	,96 5	,11 6	,87 3	,55 4	,85 7	,75 3	,44 8	1,0 00	,12 1	,36 6	,25 3	,00 5	,21 1	,07 9	,68 0	,85 7	,64 3	
o	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Pe ar Co rr	-. 01 6	-. 04 0	,54 0	,46 5	,57 6*	,71 3**	,64 4*	,76 3**	,06 6	-. 11 9	,77 1**	,04 0	,33 0	,46 3	1	,51 8	,75 2**	,86 3**	-. 11 0	,13 5	,57 1	-. 29 7	-. 20 6	,20 7	,79 5**	,60 0*	,85 8**	,59 6*	,87 4**	,43 5	,79 1**	,69 5*	,59 7*
	Si g. 2- tail	,96 0	,90 2	,07 0	,12 8	,05 0	,00 9	,02 4	,00 4	,83 8	,71 3	,00 3	,90 1	,29 5	,13 0		,08 5	,00 5	,00 0	,73 4	,67 6	,05 2	,34 8	,52 0	,51 8	,00 2	,03 9	,00 0	,04 1	,00 0	,15 7	,00 2	,01 2	,04 0

	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
p	Pe ar Co rr	,08 1	,25 8	,38 7	,75 5**	,08 6	,15 2	,56 3	,86 4**	,61 6*	- 0,01 4	,80 7**	- 0,08 6	,27 9	,07 7	,51 8	1	,24 8	,50 0	- 0,13 1	- 0,45 4	,54 3	,22 5	- 0,41 9	,02 6	,60 0*	,90 0**	,70 6*	,52 1	,29 3	,26 7	,78 9**	,58 1*	,96 6**	
	Si g. 2- tail	,80 1	,41 8	,21 4	,00 5	,79 0	,63 8	,05 7	,00 0	,03 3	,96 5	,00 2	,79 0	,37 9	,81 1	,08 5		,43 8	,09 8	,68 5	,13 8	,06 8	,48 3	,17 5	,93 6	,03 9	,00 0	,01 0	,08 2	,35 5	,40 1	,00 2	,04 8	,00 0	
r	Pe ar Co rr	,10 6	,33 4	,17 3	,18 5	,31 2	,57 2	,50 5	,38 0	- 0,07 7	- 0,29 4	,48 7	- 0,06 7	,13 9	,01 4	,75 2**	,24 8	1	,64 7*	- 0,23 8	,28 0	,24 1	- 0,64 9*	- 0,06 4	,10 2	,31 1	,22 1	,56 1	,03 1	,74 9**	,11 5	,59 1*	,38 4	,34 0	
	Si g. 2- tail	,74 4	,28 8	,59 0	,56 5	,32 4	,05 2	,09 4	,22 3	,81 3	,35 4	,10 8	,83 6	,66 6	,96 5	,00 5	,43 8		,02 3	,45 7	,37 9	,45 0	,02 2	,84 4	,75 3	,32 5	,49 1	,05 8	,92 5	,00 5	,72 1	,04 3	,21 8	,28 0	
s	Pe ar Co rr	,34 0	- 0,03 4	,65 0*	,50 1	,64 4*	,75 9**	,30 4	,78 8**	,13 9	,13 3	,78 9**	,30 3	,07 5	,47 8	,86 3**	,50 0	,64 7*	1	- 0,03 1	,14 8	,53 1	- 0,26 3	,07 2	- 0,15 3	,75 4**	,48 4	,82 6**	,52 7	,89 9**	,36 5	,75 0**	,68 0*	,64 6*	
	Si g. 2- tail	,27 9	,91 8	,02 2	,09 7	,02 4	,00 4	,33 7	,00 2	,66 7	,68 1	,00 2	,33 8	,81 6	,11 6	,00 0	,09 8	,02 3		,92 5	,64 6	,07 6	,40 9	,82 4	,63 4	,00 5	,11 1	,00 1	,07 8	,00 0	,24 4	,00 5	,01 5	,02 3	
t	Pe ar Co rr	- 0,08 1	- 0,37 9	,08 2	- 0,01 6	- 0,08 0	- 0,03 2	- 0,06 7	- 0,01 8	,05 5	,33 1	,15 5	,47 0	,11 7	- 0,05 2	- 0,11 0	- 0,13 1	- 0,23 8	1	,60 8*	,57 3	,65 9*	,57 5	,38 8	,21 0	- 0,01 9	- 0,08 9	,00 0	- 0,12 9	,38 1	- 0,28 8	- 0,05 5	- 0,09 7		
	Si g. 2- tail	,80 1	,22 4	,80 0	,96 1	,80 4	,92 1	,83 5	,95 5	,86 4	,29 4	,63 1	,12 3	,71 7	,87 3	,73 4	,68 5	,45 7	,92 5		,03 6	,05 1	,02 0	,05 0	,21 3	,51 2	,95 3	,78 4	1,0 00	,68 8	,22 2	,36 5	,86 4	,76 5	
u	Pe ar Co rr	,19 3	- 0,36 1	,11 6	- 0,36 5	,02 3	,15 5	- 0,17 2	- 0,27 8	- 0,48 7	,07 5	,07 3	,51 5	- 0,15 7	- 0,19 0	,13 5	- 0,45 4	,28 0	,14 8	,60 8*	1	,30 0	- 0,01 1	,80 0**	,22 6	,04 0	- 0,37 0	- 0,04 5	- 0,31 4	,32 0	- 0,02 9	- 0,16 3	,12 6	- 0,37 5	
	Si g. 2- tail	,54 9	,24 9	,71 9	,24 4	,94 4	,63 0	,59 3	,38 2	,10 9	,81 7	,82 1	,08 7	,62 7	,55 4	,67 6	,13 8	,37 9	,64 6	,03 6		,34 3	,97 2	,00 2	,48 0	,90 2	,23 6	,88 9	,32 0	,31 1	,92 8	,61 2	,69 7	,23 0	
v	Pe ar Co rr	,08 5	- 0,17 1	,33 1	,58 1*	,04 6	,17 4	,45 8	,65 6*	,39 2	,03 8	,80 5**	,26 3	,38 4	,05 9	,57 1	,54 3	,24 1	,53 1	,57 3	,30 0	1	,51 5	,08 2	,39 9	,79 4**	,62 8*	,64 8*	,40 8	,37 2	,56 0	,50 6	,67 5*	,59 4*	

	Corr																																			
	Si g. 2-tail	,793	,595	,294	,048	,888	,589	,134	,021	,207	,908	,002	,409	,218	,857	,052	,068	,450	,076	,051	,343		,087	,801	,198	,002	,029	,023	,188	,233	,058	,093	,016	,042		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		
	Pe ar Corr	-,054	-,250	-,032	,324	-,370	,445	-,044	,085	,401	,174	,170	,168	,253	-,102	-,297	-,225	-,649*	-,263	,659*	-,511	,011	1,114	,255	,184	,336	-,058	,146	-,475	,297	-,189	,109	,148			
	Si g. 2-tail	,868	,434	,920	,304	,236	,147	,891	,792	,197	,588	,598	,601	,427	,753	,348	,483	,022	,409	,020	,972	,087		,725	,423	,566	,285	,857	,651	,119	,349	,555	,735	,645		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		
	Pe ar Corr	,510	-,314	,216	-,403	,019	-,030	-,569	,330	,338	,404	-,720**	-,471	-,242	-,206	,419	,064	,072	,575	,800**	,082	,114		1,230	-,132	-,480	-,250	,364	-,139	-,274	-,270	,013	-,348			
	Si g. 2-tail	,090	,320	,500	,194	,954	,926	,053	,295	,283	,193	,940	,008	,122	,448	,520	,175	,844	,824	,050	,002	,801	,725		,472	,684	,114	,434	,245	,667	,444	,396	,968	,268		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		
	Pe ar Corr	-,679*	,067	,345	,143	-,241	-,161	-,606	,018	-,166	-,397	-,103	-,363	-,619	,000	,207	,026	,102	-,153	-,388	,226	,399	,255	-,230	1,210	,170	,159	,111	-,018	,520	,058	,000	-,032			
	Si g. 2-tail	,015	,836	,272	,658	,451	,617	,037	,955	,606	,202	,750	,246	,032	1,000	,518	,936	,753	,634	,213	,480	,198	,423	,472		,512	,597	,621	,732	,955	,083	,859	1,000	,921		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		
	Pe ar Corr	,031	-,153	,582*	,544	,436	,516	,577*	,846**	,411	,189	,826**	,184	,401	,472	,795**	,600*	,311	,754**	,210	,040	,794**	,184	-,132	1,210	,649*	,729**	,822**	,655*	,653*	,723**	,743**	,644*			
	Si g. 2-tail	,924	,635	,047	,067	,157	,086	,049	,001	,184	,556	,001	,566	,196	,121	,002	,039	,325	,005	,512	,902	,002	,566	,684	,512		,022	,007	,001	,021	,021	,008	,006	,024		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		
	Pe ar Corr	-,126	,103	,411	,780**	,223	,269	,624*	,840**	,564	-,061	,765**	-,087	,450	,287	,600*	,900**	,221	,484	-,019	-,370	,628*	,336	-,480	1,649*	-,170	,649*	1,739**	,616*	,257	,418	,640*	,564	,866**		
	Si g.	,697	,749	,184	,003	,485	,398	,030	,001	,056	,850	,004	,788	,143	,366	,039	,000	,491	,111	,953	,236	,029	,285	,114	,597	,022		,006	,033	,420	,177	,025	,056	,000		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		
	Pe ar Corr	-,126	,103	,411	,780**	,223	,269	,624*	,840**	,564	-,061	,765**	-,087	,450	,287	,600*	,900**	,221	,484	-,019	-,370	,628*	,336	-,480	1,649*	-,170	,649*	1,739**	,616*	,257	,418	,640*	,564	,866**		
	Si g.	,697	,749	,184	,003	,485	,398	,030	,001	,056	,850	,004	,788	,143	,366	,039	,000	,491	,111	,953	,236	,029	,285	,114	,597	,022		,006	,033	,420	,177	,025	,056	,000		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		
	Pe ar Corr	-,126	,103	,411	,780**	,223	,269	,624*	,840**	,564	-,061	,765**	-,087	,450	,287	,600*	,900**	,221	,484	-,019	-,370	,628*	,336	-,480	1,649*	-,170	,649*	1,739**	,616*	,257	,418	,640*	,564	,866**		
	Si g.	,697	,749	,184	,003	,485	,398	,030	,001	,056	,850	,004	,788	,143	,366	,039	,000	,491	,111	,953	,236	,029	,285	,114	,597	,022		,006	,033	,420	,177	,025	,056	,000		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		
	Pe ar Corr	-,126	,103	,411	,780**	,223	,269	,624*	,840**	,564	-,061	,765**	-,087	,450	,287	,600*	,900**	,221	,484	-,019	-,370	,628*	,336	-,480	1,649*	-,170	,649*	1,739**	,616*	,257	,418	,640*	,564	,866**		
	Si g.	,697	,749	,184	,003	,485	,398	,030	,001	,056	,850	,004	,788	,143	,366	,039	,000	,491	,111	,953	,236	,029	,285	,114	,597	,022		,006	,033	,420	,177	,025	,056	,000		
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12		
	Pe ar Corr	-,126	,103	,411	,780**	,223	,269	,624*	,840**	,564	-,061	,765**	-,087	,450	,287	,600*	,900**	,221	,484	-,019	-,370	,628*	,336	-,480	1,649*	-,170	,649*	1,739**	,616*	,257	,418	,640*	,564	,866**		

	2- tail																																	
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
c c	Pe ar Co rr	,07 1	-, 05 8	,49 9	,67 5*	,41 8	,47 5	,46 8	,85 1**	,14 4	-, 11 5	,80 6**	,10 5	,18 9	,35 8	,85 8**	,70 6*	,56 1	,82 6**	-, 08 9	-, 04 5	,64 8*	-, 05 8	-, 25 0	,15 9	,72 9**	,73 9**	1	,48 0	,69 0*	,33 1	,79 9**	,72 1**	,81 1**
	Si g. 2- tail	,82 7	,85 8	,09 9	,01 6	,17 6	,11 8	,12 5	,00 0	,65 5	,72 2	,00 2	,74 5	,55 7	,25 3	,00 0	,01 0	,05 8	,00 1	,78 4	,88 9	,02 3	,85 7	,43 4	,62 1	,00 7	,00 6		,11 4	,01 3	,29 3	,00 2	,00 8	,00 1
d	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Pe ar Co rr	-, 24 5	-, 12 1	,56 4	,43 0	,58 0*	,55 3	,54 8	,73 5**	,42 5	,29 9	,53 6	,00 0	,45 3	,74 6**	,59 6*	,52 1	,03 1	,52 7	,00 0	-, 31 4	,40 8	,14 6	-, 36 4	,11 1	,82 2**	,61 6*	,48 0	1	,43 5	,65 8*	,52 0	,42 5	,49 5
e	Si g. 2- tail	,44 2	,70 8	,05 6	,16 3	,04 8	,06 2	,06 5	,00 6	,16 8	,34 5	,07 2	1,0 00	,13 9	,00 5	,04 1	,08 2	,92 5	,07 8	1,0 00	,32 0	,18 8	,65 1	,24 5	,73 2	,00 1	,03 3	,11 4		,15 8	,02 0	,08 3	,16 8	,10 2
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
ff	Pe ar Co rr	,28 7	-, 02 0	,53 1	,27 3	,55 8	,71 0**	,36 6	,56 4	-, 13 4	-, 02 0	,67 0*	,18 3	,10 6	,39 0	,87 4**	,29 3	,74 9**	,89 9**	-, 12 9	,32 0	,37 2	-, 47 5	,13 9	-, 01 8	,65 5*	,25 7	,69 0*	,43 5	1	,28 3	,74 7**	,66 9*	,39 9
	Si g. 2- tail	,36 5	,95 0	,07 6	,39 0	,06 0	,01 0	,24 2	,05 6	,67 9	,95 1	,01 7	,57 0	,74 3	,21 1	,00 0	,35 5	,00 5	,00 0	,68 8	,31 1	,23 3	,11 9	,66 7	,95 5	,02 1	,42 0	,01 3	,15 8		,37 3	,00 5	,01 7	,19 9
gg	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Pe ar Co rr	,25 5	,25 2	,38 6	,62 6*	,18 9	,33 3	,61 7*	,79 9**	,29 9	-, 17 1	,86 0**	-, 11 4	,28 3	,13 3	,79 1**	,78 9**	,59 1*	,75 0**	-, 28 8	-, 16 3	,50 6	-, 18 9	-, 27 0	,05 8	,72 3**	,64 0*	,79 9**	,52 0	,74 7**	,29 3	1	,80 6**	,80 2**
	Si g. 2- tail	,42 3	,43 0	,21 6	,02 9	,55 7	,29 0	,03 3	,00 2	,34 5	,59 5	,00 0	,72 5	,37 3	,68 0	,00 2	,00 2	,04 3	,00 5	,36 5	,61 2	,09 3	,55 5	,39 6	,85 9	,00 8	,02 5	,00 2	,08 3	,00 5	,35 5		,00 2	,00 2
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12

h	Pe	,46	,00	,41	,55	,07	,18	,36	,61	,25	-	,82	,14	,22	,05	,69	,58	,38	,68	-	,12	,67	,10	,01	,00	,74	,56	,72	,42	,66	,23	,80	1	,59		
h	Co	6	0	6	9	3	9	5	8*	0	,12	8**	6	7	8	5*	1*	4	0*	,05	6	5*	9	3	0	3**	4	1**	5	9*	5	6**		7*		
	rr																																			
	Si	,12	1,0	,17	,05	,82	,55	,24	,03	,43	,71	,00	,65	,47	,85	,01	,04	,21	,01	,86	,69	,01	,73	,96	1,0	,00	,05	,00	,16	,01	,46	,00		,04		
	g-	6	00	9	9	3	6	3	2	3	1	1	1	9	7	2	8	8	5	4	7	6	5	8	00	6	6	8	8	7	3	2		1		
	2-																																			
	tail																																			
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	
ii	Pe	,15	,17	,45	,77	,21	,27	,47	,92	,55	,01	,84	,02	,18	,14	,59	,96	,34	,64	-	-	,59	,14	-	-	,64	,86	,81	,49	,39	,27	,80	,59	1		
	ar	7	6	8	7**	1	1	8	4**	3	7	2**	1	5	9	7*	6**	0	6*	,09	,37	4*	8	,34	,03	4*	6**	1**	5	9	3	2**	7*			
	Co																																			
	rr																																			
	Si	,62	,58	,13	,00	,51	,39	,11	,00	,06	,95	,00	,94	,56	,64	,04	,00	,28	,02	,76	,23	,04	,64	,26	,92	,02	,00	,00	,10	,19	,39	,00	,04			
	g-	6	4	4	3	0	4	6	0	2	7	1	8	5	3	0	0	0	3	5	0	2	5	8	1	4	0	1	2	9	0	2	1			
	2-																																			
	tail																																			
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	

4 DOTAZNÍK

Znalosti a organizovanie

* Povinné

1. V čom spočíva konkurenčná výhoda Vášho podniku?

- môžete označiť viaceré možnosti

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- know-how
- best practice
- špeciálna technológia
- vlastní zamestnanci
- stakeholderi - vzťahy s dodávateľmi alebo inými subjektami
- Iné: _____

2. Má Váš podnik vytvorený priestor na komunikáciu o znalostiach?

- priestor na otvorenú diskusiu a vymieňanie názorov

Označte iba jednu elipsu.

- áno
- nie

Zdroje znalostí v podniku

3. Koľko zamestnancov prišlo v poslednom roku (2016) s nápadmi na zlepšenie, inovácie?

Koľko z týchto nápadov sa zrealizovalo alebo sa plánuje zrealizovať?

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	0 - 20 %	21 - 40 %	41 - 60 %	61 - 80 %	81 - 100 %
nápady na zlepšenie, inovácie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
realizované nápady na zlepšenie, inovácie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Využívate v podniku znalosti externých subjektov?

- môžete označiť viac možností

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- univerzity
- experti
- konkurencia
- zákazníci
- agentúry
- výsledky prieskumov
- Iné: _____

5. Z nasledujúcich foriem komunikácie (možnosti šírenia znalostí) označte tie, ktoré využíva Váš MANAŽMENT

- ak nemáte túto úroveň manažmentu, prosím, preskočte túto otázku; 1 - vôbec nevyužívaný, 6 - využívaný najviac
V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6
riadiace porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
stretnutia špeciálnych pracovných tímov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
neformálne stretnutia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
databáza dokumentov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
databáza modelových riešení - best practice	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pracovné meetingy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
databáza pracovných profilov zamestnancov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
brainstorming	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iné	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Máte vy (osobne) špeciálnu znalosť, pre ktorú ste pre podnik nenahraditeľný?

Označte iba jednu elipsu.

- áno Preskočte na otázku 7.
 nie Preskočte na otázku 8.

Individuálne zdieľanie znalostí

7. Ste ochotný sa o túto znalosť s kolegami podeliť, resp. kolegov túto znalosť naučiť?

Označte iba jednu elipsu.

- áno
 nie

Individuálne zdieľanie znalostí - pokračovanie

8. Čo je pre Vás zdrojom znalostí?

0 - nedôležitý zdroj 5 - dôležitý zdroj

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	0	1	2	3	4	5
predchádzajúce zamestnanie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
štúdium na škole	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riešené problémy v aktuálnom zamestnaní	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
diskusie s kolegami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odborné školenia a semináre - platené podnikom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odborné školenia a semináre - platené zamestnancom	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vzdelávanie v rámci podniku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
samovzdelávanie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
riešenie problémov v zamestnaní v multidisciplinárnych tímoch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pracovanie so znalosťami

9. Ohodnotte dôležitosť týchto nástrojov pre prácu so znalosťami vo Vašom podniku

1 - nedôležitá, 6 - dôležitá

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6
porady	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
konferencie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
workshopy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
školenia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
komunikácia s kolegami	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
vysokoškolské vzdelanie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
krúžky kvality	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
čítanie odborných kníh a článkov	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fayolové princípy a práca so znalosťami

10. Určite dôležitosť a využívanie princípov pre prácu so znalosťami

1 - najmenej dôležité, 6 - najviac dôležité

V každom riadku označte iba jednu elipsu.

	6
deľba práce podľa znalostí a schopností zamestnancov	<input type="radio"/>
dodržiavanie princípu autority a zodpovednosti ako celku	<input type="radio"/>
participatívne vedenie (zapojenie zamestnancov do rozhodovania)	<input type="radio"/>
Jednotné smerovanie (spoločná vízia, stratégia)	<input type="radio"/>
šírenie vízie a stratégie medzi zamestnancov	<input type="radio"/>
zohľadňovanie záujmov zamestnancov pri stanovovaní vízie a stratégie	<input type="radio"/>
spravodlivé odmeňovanie	<input type="radio"/>
podporovanie vzdelávania zamestnancov vo viacerých oblastiach	<input type="radio"/>
odmeňovanie je na vlastnom uvážení vedúceho pracovníka	<input type="radio"/>
odmeňovanie na základe výkonu	<input type="radio"/>
centralizácia riadenia a rozhodovania	<input type="radio"/>
decentralizácia riadenia a rozhodovania	<input type="radio"/>
podriadenie individuálnych záujmov všeobecnému (podnikovému)	<input type="radio"/>
pocit stability zamestnancov	<input type="radio"/>
spravodlivosť - ak profituje podnik prejaví sa to aj na hodnotení zamestnancov	<input type="radio"/>
disciplína - dodržiavanie štandardov a smerec podniku	<input type="radio"/>
neformálna kontrola - vyplývajúca z kultúry podniku	<input type="radio"/>
Jednota vedenia (1 zamestnanec - 1 vedúci)	<input type="radio"/>
dodržiavanie princípu jednoty vedenia aj pri zaradení zamestnancov do špeciálnych tímov	<input type="radio"/>
podpora iniciatívy zamestnancov (vlastné riešenie problémov)	<input type="radio"/>
vytvorenie multi-odborových tímov	<input type="radio"/>
odstraňovanie prísnej hierarchie v podniku	<input type="radio"/>
esprit de corps - tímový duch	<input type="radio"/>
možnosť sebarozvoja zamestnancov	<input type="radio"/>
transparentnosť - vidieť výsledky svojej práce a jasne definovaná zodpovednosť za výsledky	<input type="radio"/>
priestor pre kariéry postup	<input type="radio"/>
výchova zamestnancov (prostredie, v ktorom žijú)	<input type="radio"/>
princíp start up - pocit, že pracujem na svojom	<input type="radio"/>
finančná motivácia	<input type="radio"/>
nefinančná motivácia	<input type="radio"/>

podpora dobrých vzťahov na pracovisku	<input type="radio"/>
skalárny reťazec - postupnosť riadenia (zamestnanec rieši problémy len so svojím priamym nadriadeným, nepreskajú úroveň riadenia)	<input type="radio"/>

Podniková kultúra a znalosti

11. Aké sú vzťahy u Vás na pracovisku?

- vyberte jednu možnosť
Označte iba jednu elipsu.

- Neochota pomáhať si, napätá atmosféra vyvolávajúca stres, súperenie na pracovisku, komunikácia zameraná len na splnenie úloh (formálna komunikácia)
- Zdvorilá komunikácia, ochota pomôcť (ak to vyplýva z organizačného usporiadania podniku - pomoc len nadriadenému)
- Otvorená komunikácia, ochota pomôcť, ochota zamestnancov zúčastňovať sa na spoločných (spoločenských) podnikových akciách
- Zamestnanci sa stretávajú aj mimo pracovnej doby, podnik organizuje akcie aj pre členov rodiny, otvorená komunikácia, ochota kolegov pomôcť si navzájom, iniciatíva zamestnancov organizovať nepracovné stretnutia, motivujúca atmosféra

12. Ako Vaš podnik podporuje zlepšovanie vzťahov na pracovisku?

- môžete označiť viac možností
Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- teambuildingy
- organizačné usporiadanie umožňujúce voľnú komunikáciu v rámci celého podniku
- neformálne spoločné stretnutia (raňajky, obedy, oslavy)
- podnikové akcie pre členov rodiny
- spoločné "oddychové" priestory (kuchynka, odpočinková miestnosť)
- podpora práce v tíme
- podpora spoločných voľnočasových aktivít (napr. spoločné športové tréningy)
- Iné: _____

Organizačné štruktúry a znalosti

13. Akú formu organizačnej štruktúry má Vaš podnik?

- formy organizačných štruktúr máte zobrazené pod otázkou
Označte iba jednu elipsu.

- líniová
- štábná
- funkčná
- projektová
- maticová
- funkcionálna
- Iné: _____

14. Aké sú podľa Vás výhody organizačnej štruktúry vo Vašom podniku vzhľadom na prácu so znalosťami?

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- jednoznačné usporiadanie vedenia jednotlivých útvarov (bez protichodných príkazov od viacerých vedúcich)
- kvalifikované špecializované vedenie jednotlivých útvarov
- spolupráca pracovníkov z rôznych oblastí
- flexibilita - prispôsobenie sa novým požiadavkám a podmienkam
- jednoduché začlenenie nových pracovníkov
- jednoduchá kontrola a plánovanie
- obmedzenie duplicity práce
- pracovníci získavajú veľké zručnosti v jednej špecifickej oblasti, a preto je predpoklad, že sa stanú odborníkmi vo svojej oblasti
- pracovníci vykonávajú len jednu úzko ohraničenú funkciu (jednoduchú prácu), teda pracovná sila je lacnejšia a ľahšie sa získava
- pracovníci z viacerých oblastí úzko spolupracujú, preto je možná ľahšia zastupiteľnosť a zamestnanci získavajú znalosti z viacerých oblastí
- úlohy jednotlivca sú v interakcii s ostatnými úlohami v rámci podniku - zamestnanci vidia svoju prácu v kontexte podnikových cieľov
- najvyššie znalosti sa nesústreďujú len na vrcholovej úrovni podniku, ale sú rovnomerne rozmiestnené v celom podniku
- prevažuje skôr horizontálny ako vertikálny smer komunikácie v podniku
- konanie manažérov obsahuje skôr rady a informácie než záväzné inštrukcie a direktívne rozhodnutia
- Iné: _____

15. Aké sú podľa Vás nevýhody organizačnej štruktúry vo Vašom podniku vzhľadom na prácu so znalosťami?

Začiarknite všetky vyhovujúce možnosti.

- chýba kvalifikované špecializované vedenie jednotlivých útvarov
- súperenie medzi útvarmi - neochota šíriť znalosti medzi útvarmi
- zameranie sa na ciele útvaru, nie podniku ako celku
- vykonávanie duplicitných činností
- protichodné príkazy od viacerých vedúcich
- zvyšujúci sa počet pracovníkov na strednej úrovni - rastúca vzdialenosť medzi vedúcimi pracovníkmi na vyšších úrovniach a spotrebiteľmi výrobkov a služieb
- vďaka opakujúcim sa činnostiam hrozí nebezpečenstvo rutinného prístupu k opakujúcim sa činnostiam
- zložitá koordinácia medzi útvarmi
- vedúci každého útvaru sa domnieva, že jeho úloha je najdôležitejšia, čo môže narušiť celkový chod podniku
- nevychováva sa osobnosti s komplexne riacim zameraním - nižší manažéri len vykonávajú pokyny od vyššieho manažmentu
- Iné: _____

16. Čo by mala umožňovať Vaša organizačná štruktúra, aby prispela k lepšej práci so znalosťami *

Označte iba jednu elipsu.

- zlepšenie komunikačných tokov zhora nadol a naopak (medzi nadriadeným a podriadeným)
- zlepšenie komunikačných tokov na jednej organizačnej úrovni (medzi kolegami)
- vytváranie viac-disciplinárnych tímov
- uľahčenie prístupu k dokumentom
- šírenie znalostí nie len vertikálne ale aj horizontálne
- zvýšenie právomocí na strednej a nižšej úrovni riadenia
- informácie o znalostiach ostatných pracovníkov
- držanie právomocí len na vrcholovej úrovni riadenia
- flexibilitu - prispôbenie sa novým požiadavkám a podmienkam
- jednoznačná podriadenosť útvarov
- zásada jeden pracovník = jeden vedúci (aj v prípade, že zamestnanec je zaradený do špeciálneho pracovného tímu)
- obmedzenie duplicity práce
- zamestnanci získavajú znalosti z jednej úzko špecifikovanej oblasti, v ktorej sa stanú odborníkmi
- zamestnanci získajú znalosti z viacerých oblastí
- iné: _____

Organizovanie a znalosti

17. Aký štýl vedenia prevláda vo Vašom podniku.

Označte iba jednu elipsu.

- Autoritatívny - vyznačuje sa uplatňovaním vôle vedúceho bez ohľadu na názory podriadených
- Demokratický - charakterizuje ho obojstranná komunikácia medzi vedúcim a podriadeným
- Liberálny - vedúci zriedkakedy využíva svoju moc a spolupracovníkom ponecháva veľkú voľnosť v konaní

18. Aká je priemerná dĺžka pracovného pomeru vo Vašom podniku?

Označte iba jednu elipsu.

- pol roka
- rok
- 2 - 5 rokov
- 6 - 10 rokov
- viac ako 10 rokov

Identifikácia podniku

19. Odvetvie, v ktorom podnik pôsobí

Označte iba jednu elipsu.

- veľkoobchod a maloobchod, oprava motorových vozidiel
- priemyselná výroba
- stavebníctvo
- odborné, vedecké a technické činnosti
- činnosti v oblasti nehnuteľnosti
- administratívne a podporné služby
- ubytovacie a stravovacie služby
- doprava a skladovanie
- informácie a komunikácia
- poľnohospodárstvo, lesníctvo a rybolov
- dodávka vody, čistenie a odvodov odpadových vôd
- umenia, zábava a rekreácia
- dodávka elektriny, plynu
- zdravotníctvo a sociálne služby
- finančné a poisťovacie služby
- vzdelávanie
- ťažba a dobývanie
- verejná správa

20. Počet zamestnancov

Označte iba jednu elipsu.

- 0 - 10
- 11 - 50
- 51 - 250
- viac ako 250

21. Dĺžka pôsobnosti podniku na trhu

Označte iba jednu elipsu.

- menej ako 1 rok
- 1 - 5 rokov
- 5 - 10 rokov
- viac ako 10 rokov

22. Právna forma podniku

Označte iba jednu elipsu.

- živnosť
- verejná obchodná spoločnosť
- komanditná spoločnosť
- spoločnosť s ručením obmedzeným
- akciová spoločnosť
- družstvo

23. Pracovná pozícia

Označte iba jednu elipsu.

- top manažment
- stredný manažment
- nižší manažment
- iné:

24. vek

Označte iba jednu elipsu.

- 0 - 30 rokov
- 31 - 35 rokov
- 36 - 40 rokov
- 41 - 45 rokov
- 46 - 50 rokov
- 51 - 55 rokov
- 56 - 60 rokov
- viac ako 61 rokov

25. Počet odpracovaných rokov v riadiacej pozícii

ak Vaša pozícia nie je riadiaca, uveďte, prosím, počet rokov na aktuálnej pozícii

Označte iba jednu elipsu.

- menej ako 1 rok
- 2 - 3 roky
- 3 - 5 rokov
- 6 - 10 rokov
- viac ako 11 rokov

26. Dosiahnuté vzdelanie

Označte iba jednu elipsu.

- stredná škola
- 1. stupeň vysokoškolského vzdelania
- 2. stupeň vysokoškolského vzdelania
- 3. stupeň vysokoškolského vzdelania