

**ŽILINSKÁ UNIVERZITA V ŽILINE**

---

**AUTOREFERÁT  
DIZERTAČNEJ PRÁCE**

---

**Žilina, september, 2016**

Ing. Katarína Púčková

**Žilinská univerzita v Žiline**  
**Fakulta riadenia a informatiky**

**Katarína Púčková, Ing.**

Autoreferát dizertačnej práce

**UPLATNENIE PRVKOV ZNALOSTNÉHO MANAŽMENTU V  
ORGANIZOVANÍ**

na získanie akademického titulu „**philosophiae doctor**“ (v skratke **PhD.**)

v študijnom programe doktorandského štúdia

**manažment**

v študijnom odbore:

**3.3.15 manažment**

Žilina, september, 2016

**Dizertačná práca bola vypracovaná v externej forme doktorandského štúdia na Katedre manažérskych teórií, Fakulte riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline**

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

**Školiteľ:**                            **prof. Ing. Štefan Hittmár, PhD.**  
   **Žilinská univerzita v Žiline**  
   **Fakulta riadenia a informatiky**  
   **Katedra manažérskych teórií**

**Oponenti:**

**Autoreferát bol rozoslaný dňa: .....**

Obhajoba dizertačnej práce sa koná dňa ..... o ..... h. pred komisiou pre obhajobu dizertačnej práce schválenou odborovou komisiou v študijnom odbore **3.3.15 manažment**, v študijnom programe **manažment**, vymenovanou dekanom Fakulty riadenia a informatiky Žilinskej univerzity v Žiline dňa .....

**prof. Ing. Josef Vodák, PhD.**  
predseda odborovej komisie  
študijného programu **manažment**  
v študijnom odbore **3.3.15**  
**manažment**

Fakulta riadenia a informatiky  
Žilinská univerzita  
Univerzitná 8215/1  
010 26 Žilina

## **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

## Obsah

Úvod .....	7
1 Súčasný stav riešenia problematiky .....	8
2 Ciele a metodika výskumu .....	10
2.1 Hypotézy práce .....	10
2.2 Objekt výskumu .....	13
3 Výsledky .....	17
3.1 Testovanie hypotéz .....	17
4 Návrhy riešenia problematiky .....	20
5 Diskusia .....	24
5.1 Typ podniku a miesto pôsobenia .....	24
5.2 Podniková klíma .....	25
5.3 Organizačná štruktúra .....	28
6 Teoretické a praktické prínosy .....	31
6.1 Poznatky pre ďalší rozvoj vedy (teoretické prínosy) .....	31
6.2 Poznatky pre prax (praktické prínosy) .....	31
7 Záver .....	33
Zoznam bibliografických odkazov .....	34

## ÚVOD

V dnešnej dobe, keď podniky musia čeliť kríze a neistote na trhu, prežijú len tí najsilnejší. Silu podniku 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 stanovia 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.

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 SÚČASNÝ STAV RIEŠENIA PROBLEMATIKY

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.

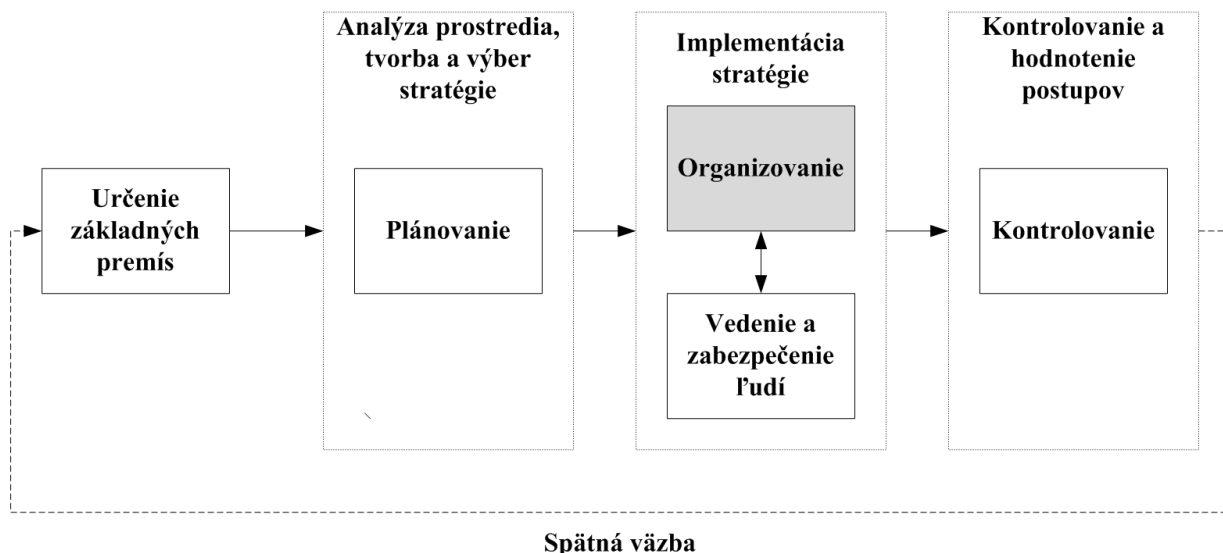
Vláda považuje za základné piliere znalostnej spoločnosti a ekonomiky výchovu, vzdelávanie, vedu, výskum a inovácie, informatizáciu a digitalizáciu. Výchova a vzdelávanie musí viesť ľudí k humanizmu, tolerancii, solidarite, spolupráci a zodpovednosti k životu a uskutočňovať systematické odovzdávanie spoločných kultúrnych a demokratických hodnôt v medzigeneračnom procese. [http: 1]

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, udržateľný rast, inkluzívny rast. [Bureš, 2007]

Aj napriek podpore štátu a Európskej Únie, implementácia znalostného manažmentu do podnikovej praxe je stále problémom.

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.

Zabezpečenie implementáciu znalostí (znalostného manažmentu) do všetkých častí podniku je možné cez prácu so stratégiou a jej implementačnú časť - organizovanie.



Obrázok 1. Prepojenie práce so stratégiou a manažerských funkcií

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.

Organizovanie tvoria štyri základné činnosti: identifikácia a klasifikácia požadovaných činností, horizontálna a vertikálna diferenciacia a integrácia činností, delegovanie právomoci a zodpovednosti, definovanie vzťahov a formalizácia organizačnej štruktúry.

Aby sa znalosti stali efektívnou súčasťou organizovania treba odpovedať na tieto otázky:

- ako nastaviť organizačnú štruktúru, aby podporila zdieľanie znalostí?
- ako nastaviť podnikovú kultúru, aby podporila zdieľanie znalostí?

Podnikovú znalostnú kultúru rieši veľa výskumov, nie je ich však veľa zameraných na Slovenské prostredie. Je chyba ak sa podniky rozhodnú prebrať zahraničné modely bez prispôbenia náture vlastných zamestnancov. Preto riešeným problémom tejto dizertačnej práce je Implementácia znalostného manažmentu do bežného chodu podniku v Slovenskom prostredí.

*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.*

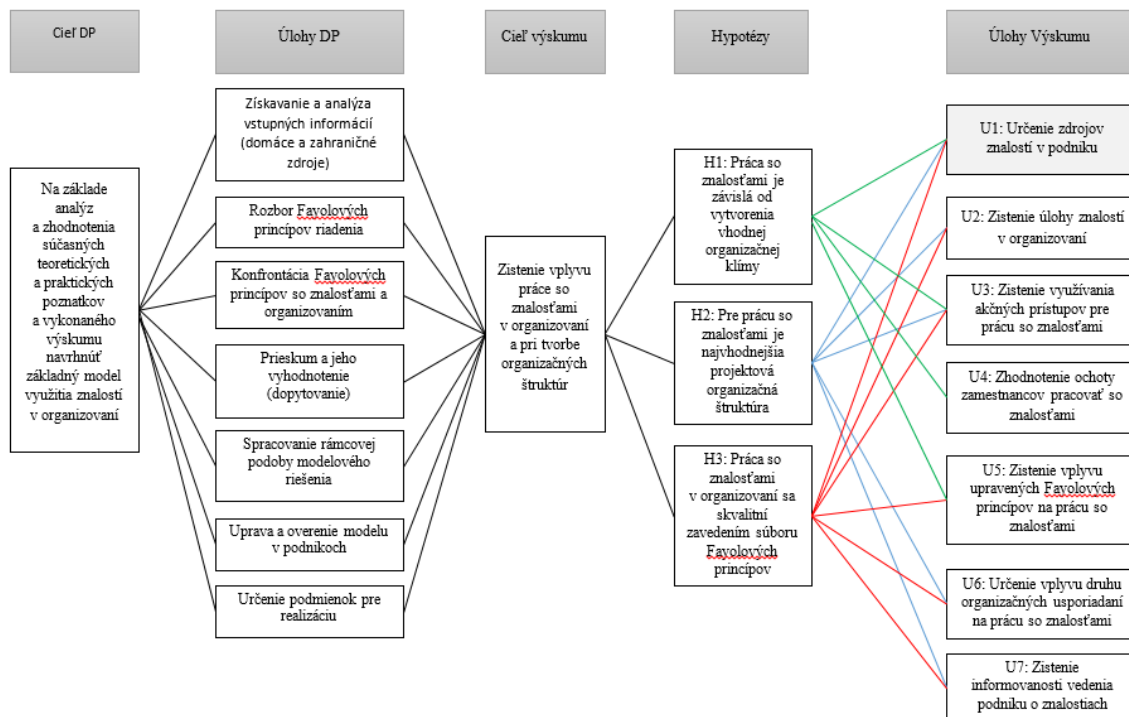
Dôraz bude kladený najmä na spojenie poznatkov z oblasti znalostného manažmentu a organizovania ako funkcie manažmentu, a to práve vytvorením modelu využitia znalostí pri organizovaní s ohľadom na dosiahnutie konkurenčnej výhody.

## 2 CIELE A METODIKA VÝSKUMU

Pri stanovovaní cieľa práce boli rešpektované podstatné charakteristiky, ktoré boli zistené preskúmaním slovenských i zahraničných literárnych zdrojov a výskumov. Cieľ bol preto formulovaný tak, aby bol jednoznačný, ľahko zrozumiteľný a aby sa jednoducho overilo jeho splnenie. Na základe týchto charakteristík bol cieľ práce stanovený nasledovne:

### „Cieľom dizertačnej práce je navrhnuť základný model využitia znalostí v organizovaní v manažmente“

Vizualizácia rozkladu výskumného problému na výskumné otázky a následne hypotézy sa nachádza na nasledujúcom obrázku, ktorý je súčasťou dizertačnej práce.



Obrázok 2 Metodický rámec výskumu

### 2.1 HYPOTÉZY 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 vrámci 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,
- podstata úlohy jednotlivca je časť celkovej úlohy 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 afiliáciám 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.**

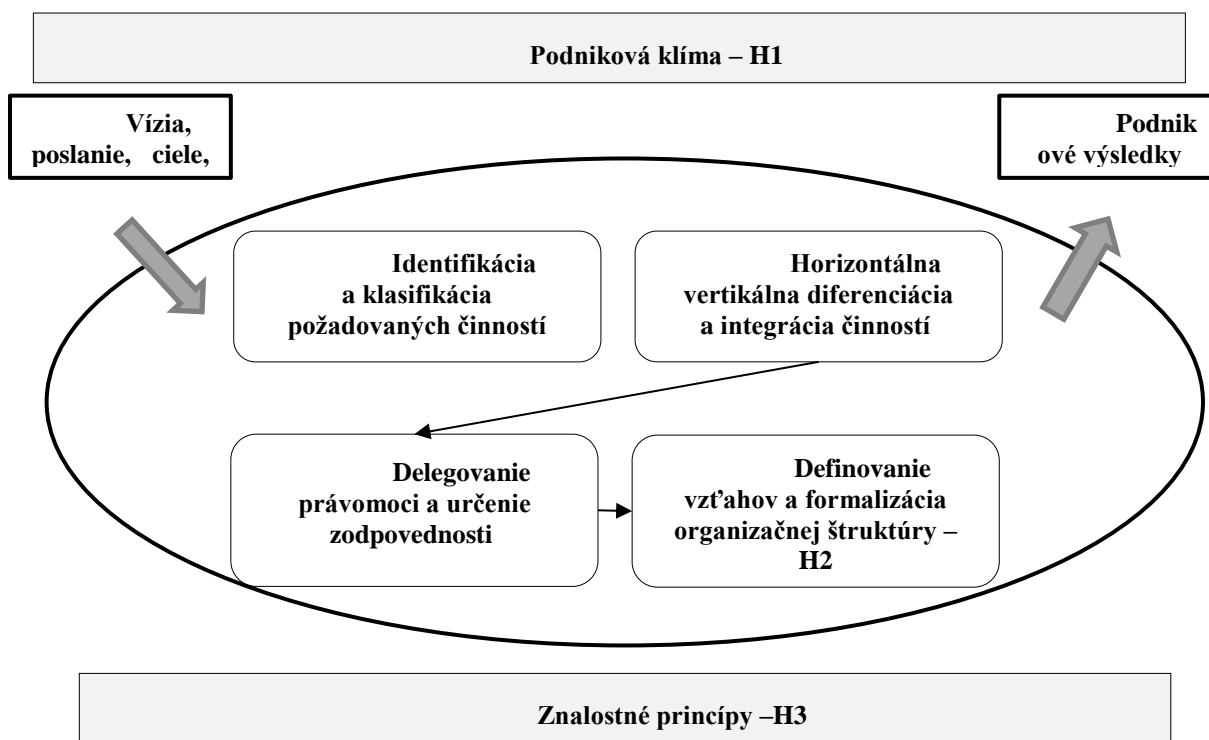
Hypotéza H3 sa skladá z dvoch častí: práca so znalosťami a súbor upravených Fayolových prvkov.

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

Upravenými Fayolovými princípmi rozumieme:

- deľba 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 úrovně 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.

Hypotézy boli implementované do východiskového modelu, ktorý bol na ich základe upravený do výslednej podoby.



**Obrázok 3** Prepojenie východiskového modelu dizertačnej práce a hypotéz

Východiskový model, ktorý bol vytvorený na základe teoretických poznatkov, prešiel overením v reálnom fungovaní podniku – vďaka overeniu hypotéz práce.

## 2.2 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 rozposielaní 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 na 250 zamestnancov je 614..Súbor je teda tvorený všetkými typmi podnikov, čo súhrnne tvorí 140120 podnikov.

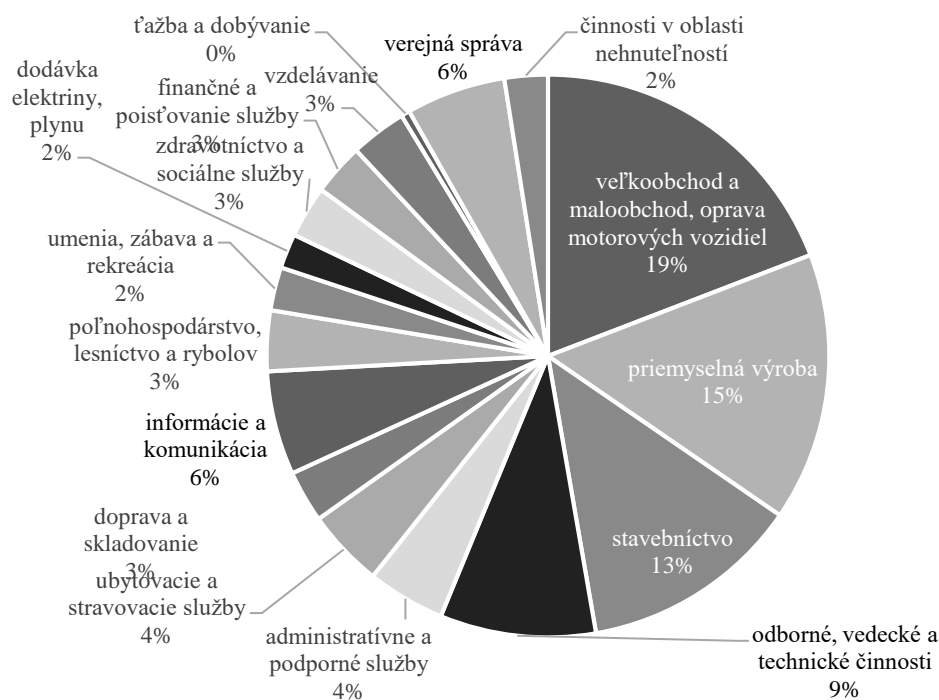
Reprezentatívnu vzorku tvoria iba podniky s nasledovnými charakteristikami: Podnik uviedol, že pracuje so znalosťami a ako zdroj svojich znalostí považuje svojich zamestnancov.

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

očekáva, 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 %

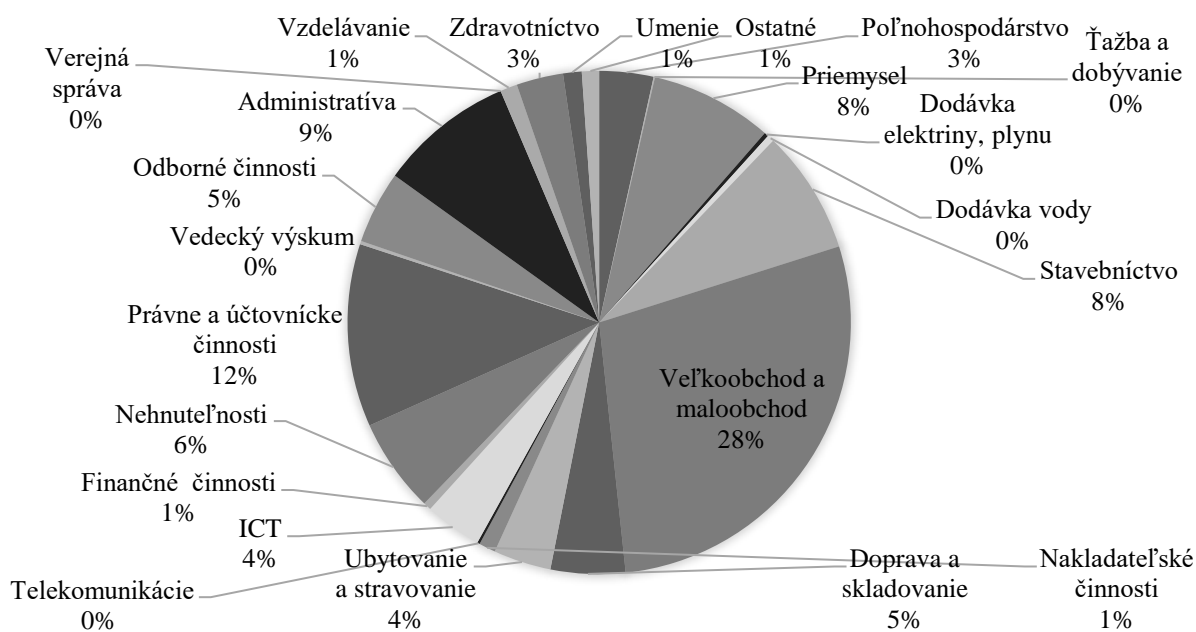
### Základná charakteristiky podnikov zapojených do výskumu

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



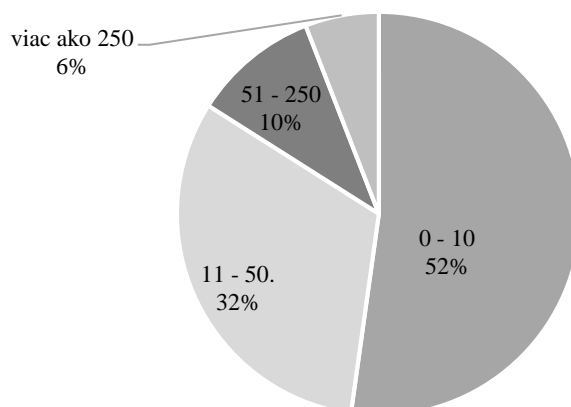
Obrázok 4 Oblasti pôsobenia podnikov zapojených do výskumu

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 administratíva 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.



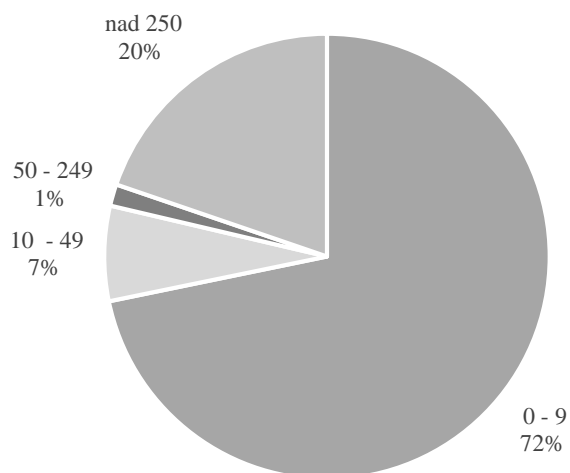
Obrázok 5 Oblasti pôsobenia podnikov na Slovensku v roku 2015

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



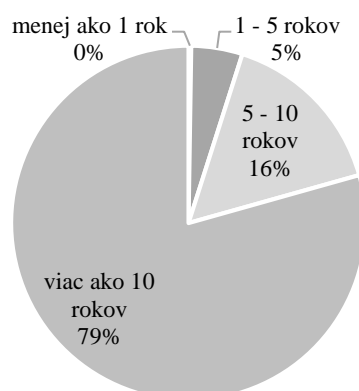
Obrázok 6 Počet zamestnancov v podnikoch zapojených do výskumu [http: 20]

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.



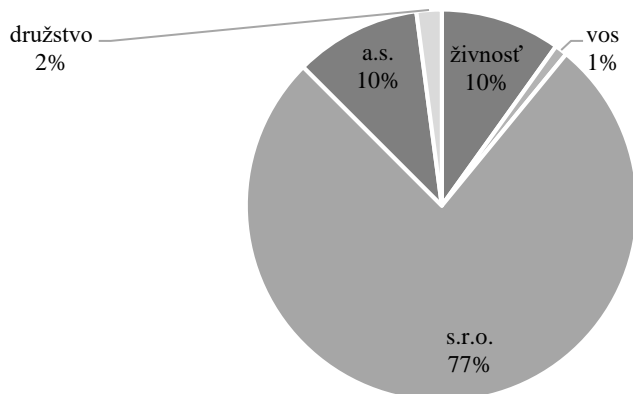
Obrázok 7 Počet zamestnancov v podnikoch podľa Štatistického úradu

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 vedia v tejto oblasti posúdiť zlepšenie.



Obrázok 8 Zapojené podniky do výskumu podľa dĺžky pôsobenia na trhu

77 % podnikov zapojených do výskumu tvorili spoločnosti s ručením obmedzeným, ktorá je najčastejšou formou podnikania na Slovensku.



Obrázok 9 Zapojené podniky do výskumu podľa právnej formy



### 3 VÝSLEDKY

Model prepojenia znalostí a organizovania vychádza z teoretický poznatkov. Bolo 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.

#### 3.1 TESTOVANIE HYPOTÉZ

Hypotézy sa verifikovali štatistickým šetrením pomocou programu SPSS. Vďaka verifikácii hypotéz bol upravený model dizertačnej práce.

##### 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.

Z výskumu 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.*

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.

##### 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.



Obrázok 10 Znáročenie vzdialenosti projektovej organizačnej štruktúry v porovnaní s ostatnými organizačnými štruktúrami

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.***

### 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.

Z výskumu vyplýva, že práca so znalosťami v podniku je ovplyvnená týmito princípmi:

- 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.

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.***

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

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)

## 4 NÁVRHY RIEŠENIA PROBLEMATIKY

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 príspevok k vytvoreniu týchto dokumentov.

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

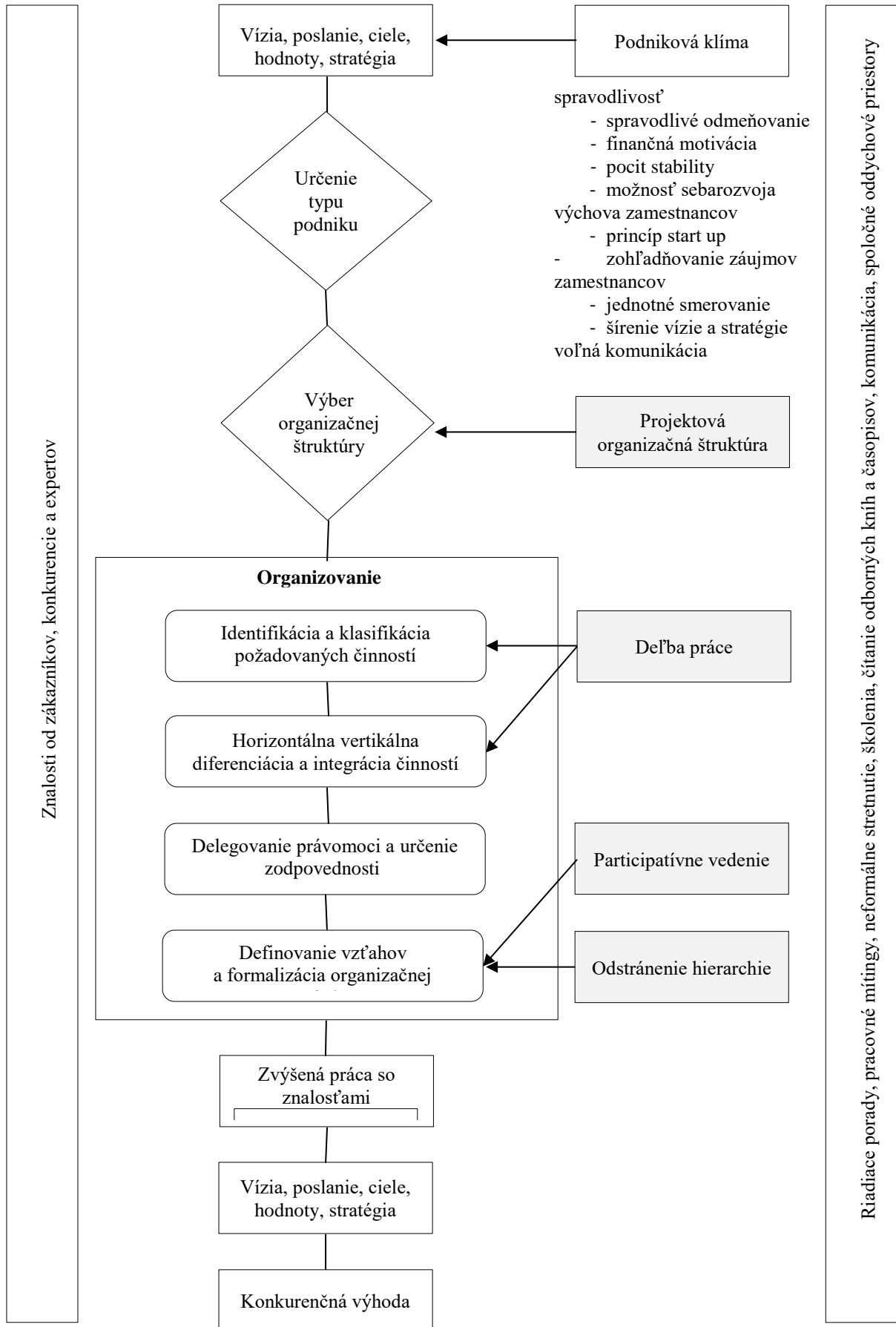
Projektovou organizačnou štruktúrou sa rozumie organizačná štruktúra s nasledovnou charakteristikou:

- každý zamestnanec prispieva podľa svojich najlepších schopností,
- podstatou úlohy 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 lojálnosť a poslušnosť,
- dôležitosť a prestíž je prisudzovaná afiliáciám 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 12.

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



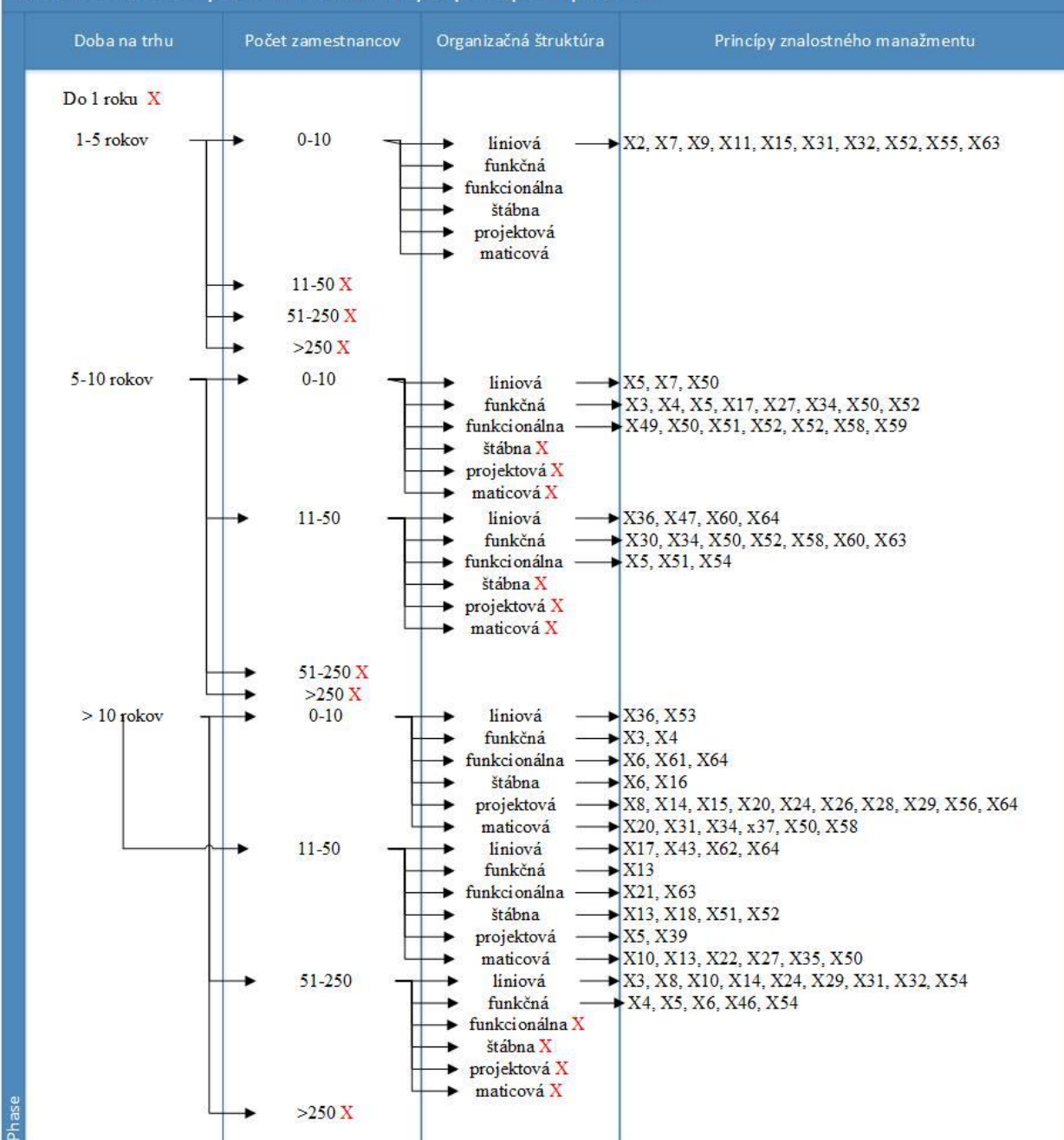
Obrázok 11 Model prepojenia fungovania podniku a podporenia práce so znalosťami

## **Upravenie modelu podľa charakteru podniku**

Model prepojenia fungovania podniku a podporenia práce so znalosťami môže byť upravený podľa typu podniku. Šedé 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. Princípy znalostného manažmentu ( $X_1, X_2, \dots$ ) sú podrobne vysvetlené v práci.

### Rozhodovací strom pre určenie znalostných princípov v podniku



Obrázok 12 Rozhodovací strom pre určenie znalostných princípov v podniku

## 5 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),*
- *prispôbenie organizačnej štruktúry šíreniu znalostí, ale s ohľadom na charakter zamestnancov.*

### 5.1 TYP PODNIKU A MIESTO PÔSOBNIA

Tvorba a práca so znalosťami je komplexný proces, ktorý je ovplyvnený vnútorným fungovaním podniku ako aj vplyvmi ležiacimi mimo podnik. [Čorejová, Imríšková, 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 1 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
Zmýšľanie	Individualizmus	(De) konštruktivizmus	Dualizmus	Skupinové zmýšľanie	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.



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.

## 5.2 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 akceptácií nových myšlienok, ktoré u zamestnancov vedú k stimulácii individuálnej zanietenosti 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 ]

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]

### 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 PIAAC<sup>1</sup> 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]

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

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

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 narodila. 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.

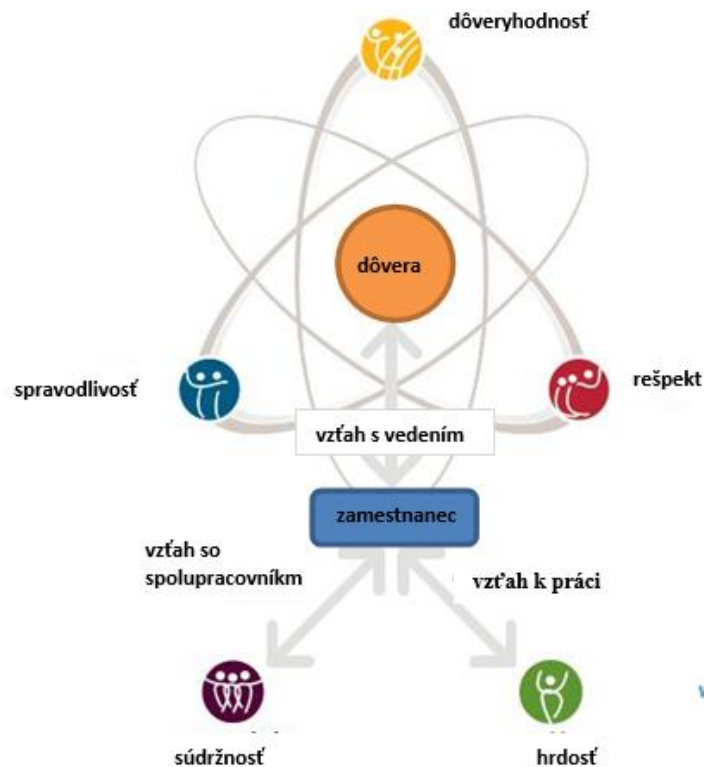
### **Spravodlivosť a sebarozvoj**

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

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.

---

<sup>1</sup> 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.



Obrázok 13. Ideálne pracovné prostredie podľa zamestnancov [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.<sup>2</sup> [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

<sup>2</sup> 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.

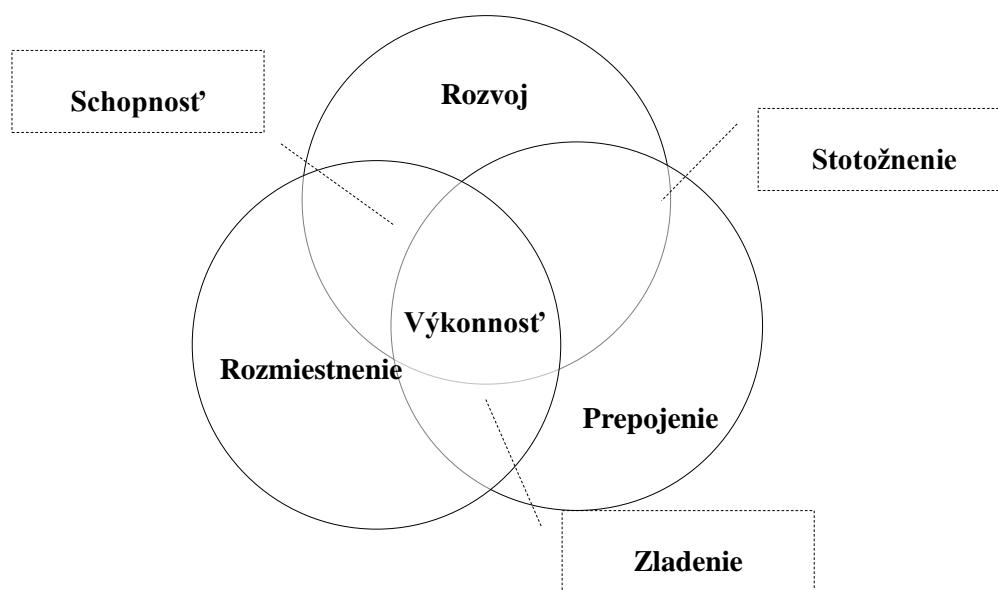
nevyužívajú. Pri rozširovaní znalostí však na základe prieskumu sa preukázalo, že problémom je horizontálna komunikácia, ktorá, u viac ako 70 % opýtaných, nie je efektívna.

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]

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.

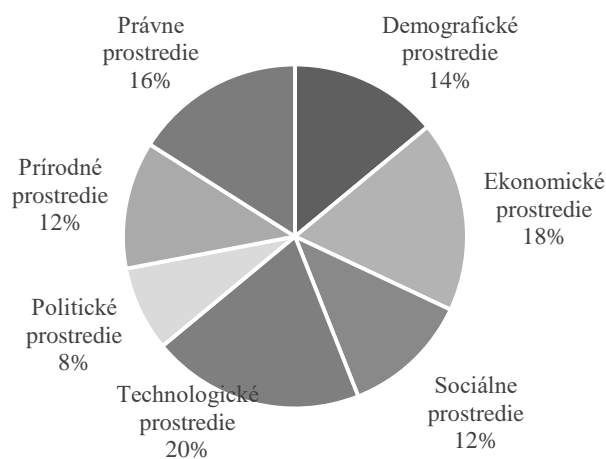
### 5.3 ORGANIZAČNÁ ŠTRUKTÚRA

Podľa [http 15][ Horváthová, 2011] je potrebné v podniku vytvoriť vhodnú štruktúru, ktorá správne zamestnancov rozmiestí 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.

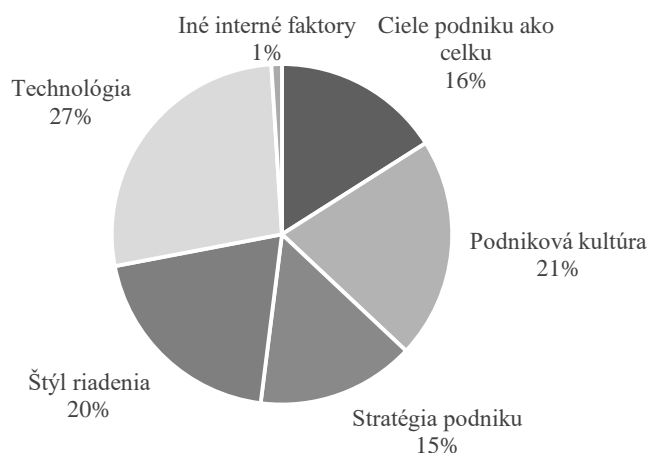


Obrázok 14. Model Rozvoj – Prepojenie – Rozmiestnenie [Horváthová, 2011]

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



Obrázok 16. Vplyv interných faktorov na organizačnú štruktúru [http: 12]

Podľa Urbana patria k novým trendom manažerských 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 spleťtých 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.

## 6 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 prínosy.

### 6.1 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 Fayolové 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**. Metodiky 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 charakteristík 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 zhlukovej analýzy). V práci bola metodiky využitá na určenie najvhodnejšej organizačnej štruktúry pre prácu so znalosťami. Je možné ju využiť v mnohých 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 teoretický a praktických poznatkov získaných v analytickej časti. Prepája súčasné vnímanie organizovania a Fayolové princípy, ktoré niektorí ľudia považujú za zastarané. Pri ich správnej interpretácii a využití v podniku vytvárajú správnu kultúru pre šírenie znalostí. Druhá podoba modelu je vytvorená vďaka overeniu modelu v prostredí slovenského trhu.

### 6.2 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 dizertačnej práce 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 kritéria ako je právna forma podniku, odvetvie kde pôsobí, miesto pôsobenia.

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



## 7 ZÁVER

Dizertačná práca riešila problematiku prepojenie prvkov znalostného manažmentu a organizovanie. Cieľom práce bolo vytvoriť model prepojenia prvkov znalostného manažmentu a organizovania. Na základe informácií nachádzajúcich sa v jadre dizertačnej práce a predovšetkým v kapitole 3, je možné konštatovať, že cieľ práce bol splnený. Účelom dizertačnej práce bolo zároveň preukázať schopnosť jej autora formulovať vedecké domnienky, prostredníctvom vedeckých prístupov identifikovať podstatné prvky pre overovanie platnosti týchto predpokladov a zohľadňovať široké súvislosti pri riešení výskumných problémov spojených s vedným odborom manažment.

# 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 pro talent management*. *Trendy v podnikaní – vedecký časopis Fakulty ekonomickej 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 magement. 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., SCHOLES, K.: Exploring Corporate Strategy. 3rd ed. New Yorok: 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.]KHAVATOVA 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. Harward 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 tržní praxi - Sborník příspěvku 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 tržní praxi - Sborník příspěvku 2009
- [63.]LIEBOWITZ, S., J., MARGOLIS, S., E., 1994. Network Externality: An uncommon tradegy. 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 kultura(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 vzdelávanie – významná súčasť rozvoja znalostí v podniku. Ekonomické znalosti pro tržní praxi - Sborník příspěvku 2009
- [69.]MICHAELS, E., HANDFIELD-JONES, H., AXELROD, B. (2001). The War for Talent. Boston: Havard 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 Knowlegde Sharing, Learning and Management. Proc Fifth European COnference on Organizational Knowledge, Learninf 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 : Management 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 přístupy 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 vnútro podnikovej 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. *Učící 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](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](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](http://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](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](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](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](http://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](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](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](http://www.milanzeleny.com) (01.01.2016)
- [24.] ZELENÝ, M.: Z Nového světa: Závažné proměny a deglobalizace <http://blog.aktualne.cz/blogy/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 organizácií] / 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 Bízík.  
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 : sborník 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 konkurencieschopnosti 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.