

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVHOHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

Evidenčné číslo: 30600/D/2013/0476511755

**MOŽNOSTI VYTVÁRANIA UČIACICH SA
ORGANIZÁCIÍ NA ZÁKLADE
MANAŽÉRSTVA KVALITY**

Dizertačná práca

2013

Ing. Natália Jergová

**EKONOMICKÁ UNIVERZITA V BRATISLAVE
PODNIKOVĽHOSPODÁRSKA FAKULTA
SO SÍDLOM V KOŠICIACH**

**MOŽNOSTI VYTVÁRANIA UČIACICH SA
ORGANIZÁCIÍ NA ZÁKLADE
MANAŽÉRSTVA KVALITY**

Dizertačná práca

Študijný program: Ekonomika a manažment podniku
Študijný odbor: 3.3.16 Ekonomika a manažment podniku
Školiace pracovisko: Katedra manažmentu
Školiteľ: doc. Ing. Martin Mizla, CSc.

Košice 2013

Ing. Natália Jergová

Zadanie záverečnej práce (vo vytlačenej verzii nahradit' stranou z AIS-u).

Koniec

Čestne vyhlasujem, že záverečnú prácu som vypracovala samostatne a že som uviedla všetku použitú literatúru.

Dátum:

.....

Pod'akovanie

Ďakujem predovšetkým môjmu školiteľovi doc. Ing. Martinovi Mizlovi, CSc. za odborné vedenie, rady a pripomienky, ktoré boli kľúčové pre tvorbu dizertačnej práce. Ďakujem môjmu synovi, môjmu manželovi, rodine a známym za vytváranie vhodných podmienok počas doktorandského štúdia, za ich podporu a trpezlivosť.

ABSTRAKT

JERGOVÁ, Natália: *Možnosti vytvárania učiacich sa organizácií na základe manažérstva kvality*. - Ekonomická univerzita v Bratislave. Podnikovohospodárska fakulta so sídlom v Košiciach; Katedra manažmentu. - Vedúci záverečnej práce: doc. Ing. Martin Mizla CSc. - Košice: PHF EU, 2013, počet strán 164.

Cieľom záverečnej práce je navrhnúť model hodnotenia manažérstva znalostí v mikro podnikoch služieb.

Práca je rozdelená do 5 kapitol. Obsahuje 31 obrázkov, 40 tabuliek, 8 grafov a 4 prílohy. Prvá kapitola sa zameriava na súhrn teoretických poznatkov riešenej problematiky pochádzajúcich z troch kľúčových oblastí – manažérstva znalostí, učiacej sa organizácie a manažérstva kvality, ktoré sú predmetom skúmania mnohých domácich ale aj zahraničných autorov. V druhej kapitole dizertačnej práce je sformulovaný vedecký problém a zadefinovaný primárny cieľ dizertačnej práce ako aj na neho nadväzujúce parciálne ciele. Ďalšia kapitola konkretizuje metodický postup dizertačnej práce, vedecké metódy využité v dizertačnej práci, ako aj charakteristiku objektu skúmania. Náplňou štvrtej kapitoly sú výsledky dizertačnej práce - vytvorenie návrhu modelu hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb a jeho následné overenie vo vybranom mikro podniku služieb. Súčasťou štvrtej kapitoly je aj algoritmus procesu implementácie manažérstva znalostí s použitím vytvoreného spôsobu hodnotenia manažérstva znalostí ako základu pre vytvorenie učiacej sa organizácie. Piata kapitola sa zaoberá hlavnými závermi a odporúčaniami vyplývajúcimi z výsledkov dizertačnej práce.

Kľúčové slová:

znalosť, manažerstvo znalostí, manažerstvo kvality, učiacia sa organizácia, mikropodniky

ABSTRACT

JERGOVÁ, Natália: *Possibilities of learning organizations creation based on quality management*. - University of Economics in Bratislava. Faculty of Business Administration in Košice, Department of Management. - Thesis Supervisor: Assoc. Ing. Martin Mizla CSc. - PHF EU, 2013, pages 164.

The aim of the thesis was to design evaluation method of knowledge management in micro-enterprise in services area.

The thesis is divided into 5 chapters. It contains 31 images, 40 tables, 8 graphs and 4 appendixes. The first chapter focuses on the mix of theoretical knowledge from three key areas - quality management, knowledge management and learning organization, which are subject of reviewing for many domestic and foreign authors. In the second chapter of the thesis is formulated scientific problem and defined the primary objective of the thesis as well as partial objectives. The next chapter details the methodology dissertation, scientific methods used in the dissertation, as well as examining the characteristics of the object. The fourth chapter includes the results of dissertation, a simple method of assessing knowledge management for micro-enterprisers, which has been verified in a selected micro-enterprise in services area. Part of the fourth chapter is the proposal for the implementation of knowledge management by using a method of assessing knowledge management as a basis for creating a learning organization. The fifth chapter deals with the main conclusions and recommendations arising from the results of the dissertation.

Keywords:

knowledge, knowledge management, quality management, learning organization, micro-enterprise

OBSAH

Úvod	13
1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí	16
1.1 Manažérstvo znalostí	16
1.1.1 Teoretické a historické východiská pojmu znalosť	16
1.1.2 Kategorizovanie znalostí.....	19
1.1.3 Procesy premeny znalostí.....	20
1.1.4 Vymedzenie manažérstva znalostí.....	23
1.1.5 Implementácia manažérstva znalostí.....	25
1.1.6 Model zrelosti ako nástroj na hodnotenie manažérstva znalostí.....	29
1.2 Teoretický a implementačný rámec teórie učiacej sa organizácie	32
1.2.1 Učenie ako základný proces v učiacej sa organizácii.....	32
1.2.2 Charakteristika a obsah pojmu učiaci sa organizácia.....	35
1.2.3 Implementácia učiacej sa organizácie.....	38
1.3 Manažérstvo kvality.....	41
1.3.1 Vývoj a charakteristika systémov manažérstva kvality.....	41
1.3.2 Filozofia ôsmich zásad manažérstva kvality.....	43
1.3.3 Základné piliere v systémoch manažérstva kvality.....	48
1.3.4 Proces implementácie SMK podľa normy STN EN ISO 9001:2009.....	51
1.4 Výskumy realizované v riešenej problematike so zameraním na integráciu manažérstva znalostí, učiacej sa organizácie a manažérstva kvality.....	53
1.4.1 Výskumy v oblasti manažérstva kvality	53
1.4.2 Výskumy v oblasti manažérstva znalostí.....	55
1.4.3 Výskumy v oblasti učiacich sa organizácií.....	57
1.4.4 Výskumy zamerané na vzťahy medzi SMK, manažérstvom znalostí a učiacou sa organizáciou.....	58
1.5 Závety vyplývajúce z prvej kapitoly práce.....	61
2 Cieľ práce.....	65
2.1 Vymedzenie vedeckého problému.....	65
2.2 Ciele dizertačnej práce.....	67
2.3 Definovanie požiadaviek na model zrelosti	68
3 Metodika práce a metódy skúmania	70
3.1 Charakteristika objektu skúmania	70
3.2 Pracovné postupy	73
3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje.....	76
3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov.....	77
4 Výsledky práce	82
4.1 Skúmanie existencie vzájomného vzťahu medzi manažérstvom znalostí a manažérstvom kvality.....	82
4.1.1 Stanovenie a filtrovanie množiny prvkov	83
4.1.2 Tvorba sémantických prepojení medzi prvkami	89
4.1.3 Komparácia Kolbovho cyklu a PDCA cyklu	94
4.2 Vytvorenie modelu hodnotenia manažérstva znalostí v mikro podnikoch služieb	96
4.2.1 Stanovenie kritérií hodnotenia manažérstva znalostí	98
4.2.2 Úrovne zrelosti modelu hodnotenia manažérstva znalostí	102

4.2.3	Indikátory hodnotiacich kritérií	104
4.2.4	Spôsob vyhodnotenia výsledkov	105
4.2.5	Návrhy a odporúčania pre dosiahnutie vyššieho stupňa zrelosti	108
4.2.6	Slovník	108
4.3	Overenie vytvoreného modelu hodnotenia manažerstva znalostí v konkrétnych mikro podnikoch	109
4.3.1	Výsledky overenia modelu hodnotenia manažerstva znalostí v mikro podniku A.....	110
4.3.2	Výsledky overenia modelu hodnotenia manažerstva znalostí v mikro podnikoch B, C, D, E	117
4.3.3	Závery vyplývajúce z výsledkov overovania modelu hodnotenia manažerstva znalostí v mikro podnikoch služieb	126
4.4	Algoritmus procesu implementácie manažerstva znalostí so zahrnutím modelu hodnotenia manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb.....	127
5	Diskusia	134
5.1	Zhodnotenie výsledkov dizertačnej práce.....	134
5.2	Prínosy dizertačnej práce	138
5.3	Obmedzenia realizovaného výskumu	140
5.4	Námety a odporúčania pre ďalší výskum.....	141
	Záver	143
	Zoznam použitej literatúry	145
	Prílohy	164

Zoznam obrázkov a zoznam tabuliek

Obrázok 1	Hierarchia múdrosti	19
Obrázok 2	Model SECI	21
Obrázok 3	Johariho okno znalostí	22
Obrázok 4	Základné fázy procesu implementácie manažerstva znalostí	26
Obrázok 5	Stewartov model procesu učenia	33
Obrázok 6	Druhy poznávania	34
Obrázok 7	Kolbov cyklus učenia	35
Obrázok 8	Implementačný rámec učiacej sa organizácie	40
Obrázok 9	Historické míľniky manažerstva kvality	42
Obrázok 10	Základný model procesu	45
Obrázok 11	Model SMK založený na procesnom prístupe	46
Obrázok 12	Model procesného riadenia	49
Obrázok 13	Cyklus PDCA	50
Obrázok 14	Proces manažerstva znalostí	58
Obrázok 15	Proces manažerstva kvality	58
Obrázok 16	Model integrácie manažerstva kvality a manažerstva znalostí	60
Obrázok 17	Manažerstvo znalostí ako chýbajúca časť pri manažerstve kvality	61
Obrázok 18	Vytvorenie učiacej sa organizácie s využitím MK a MZ	64
Obrázok 19	Objekty skúmania dizertačnej práce	70
Obrázok 20	Ciele a etapy dizertačnej práce	75
Obrázok 21	Kolbov experimentálny cyklus	78
Obrázok 22	Prvky manažerstva znalostí	90
Obrázok 23	Prvky učiacej sa organizácie	91
Obrázok 24	Prvky manažerstva kvality	92
Obrázok 25	Mentálna mapa	93
Obrázok 26	Komparácia Kolbov cyklu učenia a Demingovho PDCA cyklu	95
Obrázok 29	Model zrelosti manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb	98
Obrázok 30	Algoritmus procesu implementácie manažerstva znalostí	129
Obrázok 31	Dynamický vývoj úrovne zrelosti	141

Tabuľka 1	Prístupy k definovaniu pojmu znalosť	18
Tabuľka 2	Prístupy k definovaniu pojmu manažérstvo znalostí	24
Tabuľka 3	Prehľad niektorých modelov zrelosti manažérstva znalostí	30-31
Tabuľka 4	Transformovanie tradičných podnikov na učiace sa organizácie	36
Tabuľka 5	Prístupy k definovaniu pojmu učiaci sa organizácia	37
Tabuľka 6	Prístupy k definovaniu pojmu systém manažérstva kvality	43
Tabuľka 7	Kritické faktory úspechu implementácie manažérstva znalostí	55
Tabuľka 8	Komparácia manažérstva znalostí na Slovensku a v zahraničí	56
Tabuľka 9	Zoznam kľúčových pojmov	63
Tabuľka 10	Ukazovatele splnenia parciálnych cieľov práce	69
Tabuľka 11	Klasifikácia MSP	72
Tabuľka 12	Detailný prehľad použitých metód vo vzťahu k cieľom dizertačnej práce, ku konkrétnym podkapitolám a k výstupom	81
Tabuľka 13	Vytvorenie množiny prvkov M	85
Tabuľka 14	Analýza výskytu kľúčových pojmov n_i	86
Tabuľka 15	Analýza výskytu kľúčových pojmov f_i	87
Tabuľka 16	Vytvorenie množiny M'	88
Tabuľka 17	Zdroje stanovenia kritérií hodnotenia	100
Tabuľka 18	Charakteristiky úrovní zrelosti manažérstva znalostí v modely	102
Tabuľka 19	Charakteristika úrovní modelu zrelosti podľa kritérií	103
Tabuľka 20	Spôsob vyhodnotenia celkovej úrovne zrelosti manažérstva znalostí	106
Tabuľka 21	Spôsob vyhodnotenia úrovne zrelosti podľa kritérií K1-K6	107
Tabuľka 22	Návrhy a odporúčania pre dosiahnutie vyššej úrovne zrelosti	109
Tabuľka 23	Vyhodnotenie kritéria K1 v mikro podniku A	110
Tabuľka 24	Vyhodnotenie kritéria K2 v mikro podniku A	111
Tabuľka 25	Vyhodnotenie kritéria K3 v mikro podniku A	112
Tabuľka 26	Vyhodnotenie kritéria K4 v mikro podniku A	113
Tabuľka 27	Vyhodnotenie kritéria K5 v mikro podniku A	113
Tabuľka 28	Vyhodnotenie kritéria K6 v mikro podniku A	114
Tabuľka 29	Súhrnné vyhodnotenie celkovej úrovne zrelosti MZ mikro podniku A	115
Tabuľka 30	Vyhodnotenie kritérií K1-K6 mikro podniku B	118

Tabuľka 31	Súhrnné vyhodnotenie celkovej úrovne zrelosti MZ mikro podniku B	119
Tabuľka 32	Vyhodnotenie kritérií K1-K6 mikro podniku C	120
Tabuľka 33	Súhrnné vyhodnotenie celkovej úrovne zrelosti MZ mikro podniku C	121
Tabuľka 34	Vyhodnotenie kritérií K1-K6 mikro podniku D	122
Tabuľka 35	Súhrnné vyhodnotenie celkovej úrovne zrelosti MZ mikro podniku D	123
Tabuľka 36	Vyhodnotenie kritérií K1-K6 mikro podniku E	124
Tabuľka 37	Súhrnné vyhodnotenie celkovej úrovne zrelosti MZ mikro podniku E	125
Tabuľka38	Komparácia fáz procesu implementácie SMK, MZ a učiacej sa organizácie	128
Tabuľka 39	Komparácia skutočného a želaného stavu manažérstva znalostí	131
Tabuľka 40	Zoznam aktivít potrebných pre realizáciu MZ	132
Graf 1	Vyhodnotenie manažérstva znalostí prostredníctvom tzv. pavučinovej analýzy	27
Graf 2	Klasifikácia podnikov EÚ podľa veľkosti	71
Graf 3	Pavučinové zobrazenie úrovne zrelosti MZ v mikro podniku A	116
Graf 4	Pavučinové zobrazenie úrovne zrelosti MZ v mikro podniku B	119
Graf 5	Pavučinové zobrazenie úrovne zrelosti MZ v mikro podniku C	121
Graf 6	Pavučinové zobrazenie úrovne zrelosti MZ v mikro podniku D	123
Graf 7	Pavučinové zobrazenie úrovne zrelosti MZ v mikro podniku E	125
Graf 8	Pavučinové zobrazenie úrovni zrelosti MZ v mikro podnikoch A-E	126

Zoznam skratiek a značiek

ALM	Americké právnické spoločnosti
APQC	American Productivity & Quality Center
CWQC	Celopodnikové riadenie kvality (z angl. company wide quality control)
ČR	Česká republika
DIKW	Označenie pre hierarchiu znalostí (data-information-knowledge-wisdom)
EFQM	Model výnimočnosti (z angl. European Foundation for Quality Management)
EN	Označenie normy prevzatej normalizačnou organizáciou CEN (Comité Européen de Normalisation), ktorá vydáva normy pre krajiny Európskej únie
EÚ	Európska únia
G-KMMM	General Knowledge Management Maturity Model
HACCP	Hazard Analysis and critical control point
ISM	Model s integráciou systémov
ISO	Označenie normalizačných dokumentov vydaných medzinárodnou organizáciou ISO (International Organization for Standardization – Medzinárodná organizácia pre normalizáciu)
IT	Informačné technológie
KM	Anglické označenie pre manažérstvo znalostí
KMAT	Knowledge management assesement tool
KMCA	Knowledge management capability assessment model
KMMM	Knowledge management maturity model)
KNM TM	Knowledge navigator model
KPMG	Poradenská spoločnosť
KPQM	Knowledge Process Quality Model
MK	Označenie pre manažérstvo kvality
MSP	Malé a stredné podniky (angl. SME – small and medium enterprise)
MZ	Označenie pre manažérstvo znalostí
NACE	Interný kódovací systém pre klasifikáciu priemyslu používanú Európskou úniou
NR	Národná rada
OHSAS	Occupational Health and Safety Assessment Series)
PDCA	Cyklus plánuj – urob – kontroluj – zlepši (Plan-Do-Check-Act)
SECI	Označenie pre model premeny znalostí (Socialization-Externalization-Combination-Internalization)
SMK	Systém manažérstva kvality (Quality Management System - QMS)
SK	Slovenská
SR	Slovenská republika
STN	Slovenská technická norma
SÚTN	Slovenský ústav technickej normalizácie
TC	Technická komisia
TQM	Totálne riadenie kvality (angl. total quality management)
UO	Označenie pre učiacu sa organizáciu
V-KMMM	Vision - Knowledge management maturity model
Z. z.	Zbierka zákonov
5iKM3	Označenie pre model zrelosti od TATA Consultancy Services

Úvod

„Prvým krokom na ceste ku šťastiu je učenie sa“

Dalajláma

Manažérstvo znalostí je v súčasnosti trendom najmä vo veľkých podnikoch¹. Rovnako sa ako nutná podmienka v konkurenčnom prostredí javí aj implementácia systémov manažérstva kvality. Aj pri takýchto náročných a dlhodobých procesoch sa v súčasnosti prejavuje primárnosť úlohy ľudského faktora, čo dokazuje aj vyskytujúci sa stále väčší dôraz na ľudské zdroje v nových revíziách noriem. Ľudské zdroje majú v podnikoch väčší význam ako zdroje hmotného charakteru, pretože iba človek dokáže na dynamickosť súčasného prostredia nielen promptne reagovať, ale ju aj analyzovať a využiť prostredníctvom svojich znalostí vo svoj prospech. Znalosti, podľa ktorých sa nazýva aj nová epocha „znalostnou“, sa dnes považujú za jeden z rozhodujúcich faktorov v mnohých podnikoch.

Z nového, neustále sa meniaceho prostredia pramení aj vznik nových koncepcií a teórií medzi ktoré možno zaradiť aj učiacu sa organizáciu. Učiacu sa organizáciu je koncepcia, ktorá reaguje na dynamickosť prostredia tým, že zabezpečuje také manažovanie procesov v podniku, ktoré maximálne efektívne využíva ľudský potenciál svojich zamestnancov. Vytváranie učiacich sa organizácií predstavuje neobyčajne náročný a dlhodobý proces, ktorý je okrem iného zameraný na zlepšovanie manažérstva znalostných procesov. V rámci tejto koncepcie je potrebné zabezpečiť, aby podnik svojich zamestnancov nielen vzdelával, ale aby zaistil kontinuálnosť procesov učenia sa, čo predpokladá trvalé zlepšovanie charakteristické pre systémy manažérstva kvality. Táto zásada trvalého zlepšovania ako aj ďalšie zásady manažérstva kvality dokazujú kompatibilitu systému manažérstva kvality s charakteristikami učiacej sa organizácie. Na základe týchto skutočností je pravdepodobné, že nástroje manažérstva kvality môžu byť nápomocné pri budovaní základných pilierov učiacej sa organizácie.

¹ V dizertačnej práci sú pojmy organizácia, podnik, spoločnosť používané ako synonymá.

Dizertačná práca sa zameriava na skúmanie vzťahu medzi manažérstvom znalostí, učiacou sa organizáciou a manažérstvom kvality, pričom za pomoci výsledkov skúmania prognózuje možnosti využitia nástrojov manažérstva kvality pri vytváraní učiacej sa organizácie.

Aj v prostredí mikro podnikov služieb možno ľudí považovať za najdôležitejší zo všetkých zdrojov. Ich znalosti môžu zastupovať dôležitú ak nie rozhodujúcu úlohu. Je preto nutné ich efektívne riadiť. Avšak v mikro podnikoch je povedomie o manažérstve znalostí nízke. Hoci v súčasnosti je realizovaný veľký počet opatrení na podporu manažérstva znalostí, ako napríklad Národná Lisabonská stratégia či Stratégia 2020, manažérstvo znalostí sa zatiaľ úspešne etablovalo iba vo veľkých slovenských podnikoch.

Na základe uvedených skutočností bol sformulovaný nasledovný vedecký problém dizertačnej práce: *absencia jednoduchého spôsobu hodnotenia manažérstva znalostí v mikro podnikoch služieb*, ktorý vyústil do stanovenia hlavného cieľa dizertačnej práce v nasledujúcom znení: *navrhnuť model hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb*.

Predkladaná dizertačná práca pozostáva z piatich na seba nadväzujúcich kapitol. Náplňou prvej kapitoly je vymedzenie teoretických východísk dizertačnej práce. Tieto sú rozdelené do piatich podkapitol, pričom prvá podkapitola je zameraná na manažérstvo znalostí. Druhá podkapitola sa zaoberá problematikou učiacich sa organizácií. Teória manažérstva kvality je rozpracovaná v tretej podkapitole dizertačnej práce. Predmetom štvrtej podkapitoly sú výskumy uskutočnené v oblasti riešenej problematiky, pričom dôraz je kladený na vzájomný vzťah manažérstva znalostí a manažérstva kvality. V piatej podkapitole sú zhrnuté závery zistené v priebehu skúmania súčasného stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí.

V druhej kapitole dizertačnej práce je vymedzený vedecký problém dizertačnej práce, na ktorý logicky nadväzuje hlavný cieľ práce ako aj sformulované parciálne ciele dizertačnej práce.

V Kapitole 3 - Metodika práce a metódy skúmania - prvá podkapitola vymedzuje objekty skúmania dizertačnej práce. Ďalšie podkapitoly konkretizujú informačnú základňu a oboznamujú s použitím metód a metodologických postupov pri riešení dizertačnej práce.

Náplňou štvrtej kapitoly dizertačnej práce je prezentovanie dosiahnutých výsledkov. Podstatnú časť tejto kapitoly tvorí návrh modelu hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb. Ďalším výsledkom práce je algoritmus procesu implementácie manažérstva znalostí, ktorý zahŕňa aj vytvorený model hodnotenia pre mikro podniky služieb.

Piatou kapitolou dizertačnej práce je Diskusia, ktorá obsahuje zhodnotenie dosiahnutia stanovených cieľov, návrhy a prínosy dizertačnej práce vyplývajúce z výsledkov dizertačnej práce ako aj možnosti ďalšieho skúmania.

1 Súčasný stav riešenej problematiky doma a v zahraničí

Prvá kapitola dizertačnej práce predstavuje jej teoretické východiská. Zdrojom pre spracovanie tejto kapitoly sú aktuálne publikované práce domácich aj zahraničných autorov. Dizertačná práca sa zameriava na tri kľúčové oblasti: problematiku manažérstva znalostí, problematiku učiacej sa organizácie a problematiku manažérstva kvality. V prehľadnej forme sú tu uvedené základné prístupy k uvedeným problematikám a na základe získaných poznatkov zo štúdia literatúry sú sformulované závery týkajúce sa vzťahov manažérstva znalostí, učiacej sa organizácie a manažérstva kvality. Poznatky získané štúdiom zahraničnej i domácej odbornej literatúry predstavujú východiská pre formuláciu vedeckého problému dizertačnej práce ako aj jej hlavného cieľa.

1.1 Manažérstvo znalostí

Nasledujúca podkapitola dizertačnej práce sa zaoberá problematikou manažérstva znalostí. V úvodnej časti podkapitoly je vymedzený pojem znalosť, ktorý reprezentuje jeden z kľúčových pojmov dizertačnej práce. V ďalšej časti sa pozornosť sústreďuje na charakteristiku manažérstva znalostí, jeho implementáciu ako aj spôsoby hodnotenia manažérstva znalostí.

1.1.1 Teoretické a historické východiská pojmu znalosť

V zahraničnej literatúre existuje množstvo definícií pojmu znalosť (angl. knowledge). Objavujú sa však isté nejasnosti pri definovaní tohto pojmu. Mnohí autori (napr. Davenport-Prusak, 1998; Nonaka-Takeuchi, 1995; Turban-Sharda-Delen, 2011) tento pojem konfrontujú s pojmom informácia. Aj v slovenskej odbornej literatúre pojem znalosť nie je jasne definovaný. Tieto sporné diferencie pri definovaní pojmu pramenia z niekoľkých príčin:

- termín znalosť má pôvod v anglickom výraze „knowledge“, ktorý má podľa Oxford dictionary viac významov, napr. porozumenie javom, pravdám alebo princípom, poznanie alebo oboznámenie sa s určitým druhom faktov potrebných pre vyriešenie

problému v konkrétnej oblasti, vnímanie skutočnosti, informovanosť, resp. povedomie, znalosti získané vnímaním (Oxford English dictionary, 2013);

- schopnosť, zručnosť, skúsenosť, intuícia, talent, zmysel pre humor (Kokavcová, 2011);
- pojem knowledge je pomnožné podstatné meno a preto sa často prekladá aj ako poznanie, vedomie (Katuščáková, 2009).

Zo štylistického aspektu Jazykovedný ústav Ľ. Štúra Slovenskej akadémie vied presadzuje používanie pojmu poznatok, prípadne vedomosť, pričom výraz znalosť označuje za najmenej vyhovujúci (Považaj, 2006). Hoci sa v Slovníku slovenského jazyka pojem znalosť nachádza, mnoho ďalších autorov zastáva identické stanovisko a termín znalosť poníma ako bohemizmus. Slovník slovenského jazyka za vedomosť označuje poznatok nadobudnutý učením, štúdiom, myslením, kým pojem znalosť chápe ako širší termín, ktorý obsahuje aj aspekt praktickej aplikovateľnosti. Takže zatiaľ čo vedomosť je výsledkom kognitívneho poznávania, znalosť je aj výsledkom aplikovania naučeného v praxi. Čím sa teda odlišuje pojem vedomosť od pojmu znalosť je aplikovateľnosť. Vychádzajúc z hľadiska jazykovedného ako aj z názorov niektorých autorov (Vetráková, 2006; Katuščáková, 2009; Kokavcová, 2011) je možné slovo znalosť označiť ako adekvátny termín.

Pre zachovanie komplexnosti a vzhľadom k uvedenému nesúladu literárnych prekladov budeme v predkladanej dizertačnej práci pojem znalosť chápať rovnako ako výraz „knowledge“ v anglickom jazyku a teda pod pojmom znalosť budeme označovať vedomosti, schopnosti, zručnosti, skúsenosti, intuíciu, poznanie, vedomie, talent. Tabuľka 1 uvádza niektoré prístupy zahraničných i domácich autorov k definovaniu pojmu znalosť.

Z uvedených definícií pojmu znalosť vyplýva súvis medzi pojmi znalosť a informácia. Mnoho autorov (napr. Bureš, 2007; Vasconcelos, 2008) pri definovaní tohto pojmu vychádza z hierarchie pojmov:

1. Dáta (angl. data).
2. Informácie (angl. information).
3. Znalosti (angl. knowledge).

Pod pojmom dáta je možné označiť fakty, obrázky, zvuky ako aj všetko ostatné, čo je možné pozorovať zmyslami. Dáta sú objektívne fakty, rozpoznateľné pomocou informačno-komunikačných technológií. Informácie sú formátované, filtrované, sumarizované dáta, ktoré sa vzťahujú k potrebám a požiadavkám človeka. Znalosti označujú inštinky, idey a pravidlá, ktoré vedú akciu (Nonaka, 1991; Mesároš, 2009).

Tabuľka 1 Prístupy k definovaniu pojmu znalosť

Autor	Prístup k definovaniu pojmu znalosť
Wiig (1993)	„Znalosť je zorganizovaná, využiteľná informácia na riešenie problému, obsahujúca tiež pravdy a presvedčenia, perspektívy a koncepty, úsudky a očakávania, metodológie know-how“.
Nonaka- Takeuchi (1995)	„Znalosť je oprávnený názor či presvedčenie, ktoré zvyšuje schopnosť jednotlivca konať na základe svojho názoru“.
Davenport- Prusak (1998)	„Znalosť je „meniac sa zmes“ rámcových skúseností, hodnôt, kontextových informácií a expertných náhľadov, ktoré poskytujú rámec na hodnotenie a zahrnutie nových skúseností a informácií. Pochádza z mysle vlastníka a je v nej aplikovaná“.
Sveiby (2001)	„Znalosti sú stotožnené s informáciami a je ich možné definovať, spracovávať a riadiť pomocou informačných technológií. Znalosti predstavujú procesy, súbory zručností, know-how, ktoré sa neustále menia a rozvíjajú v súvislosti s tým, že sú prepojené s ľuďmi.“
Mládková (2005)	„Znalosť je premenlivá zmes usporiadaných skúseností, hodnôt, kontextových informácií z pohľadu odborníka, ktorá stanovuje pravidlá pre hodnotenie a začleňovanie nových skúseností a informácií“.
Závorská (2005)	„Znalosť je hodnota už extrahovaná z informácie. Znalosť je informáciou, ktorou disponuje zamestnanec či manažér, rozumie jej a môže ju kedykoľvek opätovne získať“.
Vymětal a kol. (2006)	„Znalosť vzniká odvođením z informácií ich porovnávaním, triedením, vyhodnocovaním, overovaním a zasadzovaním do kontextu ostatných informácií, vedomostí a skúseností“.
Jirásek (2006)	„Znalosti sa stávajú základom nehmotných aktív, ktoré môžu presiahnuť hmotné zložky, ale zároveň nemajú pevné obrysy, hodnotové určenie ani meradlo“.
Barták (2008)	„Znalosť je informácia zušľachtená našimi predchádzajúcimi skúsenosťami, zručnosťami, vzťahmi, hodnotami, princípmi a mentálnymi modelmi, pripravená a vhodná na použitie“.

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe uvedených zdrojov.

Výstižne definuje znalosti vzhľadom k hierarchii pojmov Kokavcová (2011, s. 20), keď uvádza: „znalosti sú jednou z úrovní poznania na ceste od údajov až k stavu, ktorý je označovaný ako múdrosť“.

Aj ďalší autori (napr. Vejlupek, 2005; Rowley, 2007) uvádzajú v hierarchii znalostí (obrázok 1) úroveň múdrosť (angl. wisdom). Múdrosť je považovaná za najvyššiu úroveň

vedomia. Potvrďzuje to aj Vejlupek (2005, s. 41), ktorý definuje múdrosť ako „najvyššiu v hierarchii poznania a schopnosť človeka reagovať, konať a správať sa na základe porozumenia princípom javov a procesov“.

Uvedená hierarchia pojmov sa v odbornej zahraničnej literatúre často nachádza pod skratkou DIKW, ktorá je odvodená od 4 úrovní (data - information - knowledge - wisdom).



Obrázok 1 Hierarchia múdrosti

Zdroj: upravené podľa Kokavcová (2011).

Jean-Baptiste a kol. (2008) doplnil do hierarchie znalostí kategóriu existencie a kategóriu osvietenia, ako najvyššie štádium poznania. Túto kategóriu však dizertačná práca bližšie nešpecifikuje, pretože z hľadiska riešenej problematiky dizertačnej práce táto úroveň nie je relevantná.

Dizertačná práca sa zaoberá najmä treťou úrovňou v hierarchii, ktorou sú znalosti a čiastočne tiež štvrtou úrovňou, ktorú predstavuje múdrosť, pretože cieľom je v mikro podnikoch služieb dosiahnuť takú úroveň poznania, v ktorej by ľudia zmenili myslenie, konanie a správanie na základe pochopenia procesov v podniku.

1.1.2 Kategorizovanie znalostí

Polanyi (1966) rozlišuje dva druhy znalostí - implicitné a explicitné. Explicitná znalosť je znalosť objektívneho charakteru, ktorú môžeme vyjadriť formálne slovami

a/alebo číslami. Preto je možné ju akýmkoľvek spôsobom transferovať pomocou informačno-komunikačných technológií (Polanyi, 1966; Nonaka, 1991; Cavusgil a kol., 2003; Grewal-Haugstetter, 2007). Pojem implicitná znalosť nahradil Nonaka pojmom tacitná znalosť, pričom ju charakterizoval ako „ukrytú znalosť, ktorú nie je možné vyjadriť formálne, znalosť hlboko zakorenenú v postupoch, v činnostiach jednotlivca, ktorou človek disponuje vo svojom vnútri, vo svojej hlave“ (Nonaka, 1996, in Nonaka - von Krogh, 2009, s. 636). Tacitné znalosti označujú schopnosti, skúsenosti a know-how získané v praxi (napr. learning by doing), pričom najvyššiu formu tacitných znalostí predstavuje porozumenie a múdrosť (Busch a kol., 2003; Potůček a kol., 2003; Andrašík, 2007). Explicitné znalosti tvoria približne 15% znalostí v podniku, zatiaľ čo zvyšných 85% tvoria tacitné znalosti (Nonaka von Krogh, 2009).

Rovnako aj v mikro podnikoch služieb sa vo väčšom počte vyskytujú tacitné znalosti, ktoré zamestnanci získavajú učením sa praktickou činnosťou. Tacitné znalosti sú ukryté v hlavách zamestnancov a je preto komplikované ich komunikovať a ešte komplikovanejšie ich riadiť. Preto je potrebné zamerať sa na zistenie aktuálneho stavu znalostí a ich účinné manažovanie resp. transformáciu na explicitné znalosti (napr. prostredníctvom dokumentácie), aby boli dostupné pre všetkých zamestnancov v podniku, ktorí ich potrebujú.

1.1.3 Procesy premeny znalostí

V predchádzajúcej podkapitole sme uviedli a bližšie rozpracovali najznámejšiu kategorizáciu znalostí podľa Nonaku (1991) na explicitné a tacitné znalosti, z ktorej je odvodený aj model procesov premeny znalostí - model SECI (obrázok 2). Model SECI je pomenovaný pomocou štyroch procesov tvorby znalostí, tzv. procesov konverzie, ktoré sú súborom premien znalostí v organizáciách. Konkrétne ide o tieto štyri procesy: socializácia, externalizácia, kombinácia a internalizácia.

1. *Socializácia* - znamená premenu tacitných znalostí na tacitné – pri tomto procese premeny nedochádza k premene druhu znalostí, ale dochádza k šíreniu znalostí od ich nositeľa k ďalším účastníkom procesu učenia sa. Príkladom socializácie je koučing, keď sa začiatočník učí od svojho kouča. (Nonaka-Takeuchi, 1995).



Obrázok 2 Model SECI

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Nonaka-Takeuchi (1995).

2. *Externalizácia* – je premena tacitných znalostí na explicitné. Pri externalizácii sa znalosť transformuje z ukrytej znalosti na znalosť vyjadrenú, resp. dostupnú pre viac osôb. Príkladom externalizácie je napr. vytvorenie zdokumentovaného postupu práce (Mesároš, 2009).
3. *Kombinácia* – je premena explicitných znalostí na explicitné. V tomto procese konverzie sa opäť nemení druh znalostí, ale dochádza k transferu explicitných znalostí do komplexnejších množín. Príkladom môže byť zdokumentovanie postupu práce do podnikovej dokumentácie, kam majú prístup všetci zamestnanci organizácie. V tomto procese sú užitočné informačné technológie, ktoré sú podporným prostriedkom procesu (Nonaka-Takeuchi, 1995).
4. *Internalizácia* – je premena explicitných znalostí na tacitné. V tomto procese učiaci sa pracuje s explicitnými znalosťami alebo informáciami a snaží sa im porozumieť, pričom dochádza k internalizácii. Príkladom internalizácie je štúdium dokumentov, školenia, vzdelávacie kurzy a pod. (Mesároš, 2009)

Vyššie uvedené procesy SECI tvoria znalostnú špirálu, ktorá je prostredníctvom šípok naznačená na obrázku 2. Model SECI má charakter kontinuálneho procesu konverzie znalostí, pri ktorom sa neustále zväčšuje znalostná báza. Na začiatku celého cyklu získa jednotlivec tacitnú znalosť. Procesom externalizácie sa táto stane explicitnou - dostupnou pre celý podnik. Daná znalosť podmieni vznik ďalších znalostí - explicitných, pričom si ich osvoja niektorí zamestnanci v podobe tacitných znalostí. Prichádzame opäť na začiatok špirály a celý proces konverzie začína opätovne. Takýmto spôsobom sa úroveň znalostí neprestajne zvyšuje.

Vzhľadom k smerovaniu dizertačnej práce sa v jej ďalších častiach zameriame najmä na proces externalizácie a proces kombinácie znalostí v podnikoch, hoci aj procesy socializácie a procesy internalizácie sú pre podniky rovnako dôležité.

Iný pohľad na konverziu znalostí prostredníctvom Johariho okna znalostí (obrázok 3) predstavujú Luft-Ingham (1955) a Barták (2008). Autori rovnako ako Nonaka-Takeuchi (1995) uvádzajú, že znalosti nie sú nemenné, ale môžu sa transformovať, prechádzať tzv. konverziou, avšak na vyjadrenie konverzie využívajú Johariho okno.

	Viem	Neviem
Iní vedia	1. Neuvedomovaná znalosť Explicitná znalosť: viem, že viem a som schopný to vyjadriť.	2. Uvedomovaný znalostný nedostatok: iní vedia, že neviem.
Iní nevedia	3. Neuvedomovaná znalosť Tacitná znalosť: ja viem, ale iní nevedia, že viem.	4. Neznámy znalostný nedostatok: iní nevedia, že neviem.

Obrázok 3 Johariho okno znalostí

Zdroj: Luft - Ingham (1955); Barták (2008).

Podľa viacerých autorov (napr. Nonaka-Takeuchi, 1995; Szulanski, 1999; Nordström-Ridderstråle, 2005) je problémom mnohých podnikov oblasť 3 - Neuvedomovaná znalosť - z vyššie uvádzaného Johariho okna znalostí. V podnikoch

existuje veľké množstvo neuvedomovaných znalostí a preto tieto podniky často „nevedia, že vedia“ resp. „nevedia, čo vedia“. Takáto diverzifikácia znalostí spôsobuje chaos v podnikovej znalostnej báze a preto znalosti nie sú účinne manažované. Z hľadiska podnikových cieľov je preto potrebné transformovať znalosti z individuálnej podoby na úroveň podniku (Senge, 2006; Ryan-O'Connor, 2009).

V predkladanej dizertačnej práci sa z vyššie uvedených dôvodov zameriame najmä na rozpracovanie oblasti 3 - Neuvedomovaná znalosť - za účelom odhalenia skutočného stavu znalostí v podnikoch a následného zvýšenia znalostnej úrovne.

Všetky vyššie uvedené znalostné procesy zabezpečuje manažérstvo znalostí, ktorému je venovaná ďalšia podkapitola dizertačnej práce.

1.1.4 Vymedzenie manažérstva znalostí

Efektívne manažérstvo znalostí sa pokladá v súčasnosti za jeden z významných faktorov úspešného fungovania podniku (Gold a kol., 2001; Choi-Lee, 2002; Chuang, 2004; Kuah-Wong-Tiwari, 2013), hoci stále absentuje jeho jednoznačné definovanie a jeho vymedzenie je značne široké (Kokavcová, 2011). Tabuľka 2 uvádza prístupy viacerých autorov k definovaniu pojmu manažérstvo znalostí.

Slovné spojenie manažérstvo znalostí pochádza z anglického prekladu „knowledge management“. V slovenskom jazyku sa uvádza niekoľko možností prekladu tohto pojmu ako: vedomostný manažment, manažment znalostí, manažment vedomostí, riadenie znalostí, riadenie vedomostí, manažérstvo znalostí, manažérstvo vedomostí, znalostné manažérstvo a pod. V literatúre však existujú aj názory, ktoré tieto pojmy rozlišujú na dvoch rôznych úrovniach. Napríklad Bureš (2007) klasifikuje znalostné manažérstvo a manažérstvo znalostí. Znalostné manažérstvo je podľa autora realizované na úrovni podniku a na nižšej úrovni je preferovaný pojem manažérstvo znalostí.

V predkladanej dizertačnej práci budeme všetky vyššie uvedené pojmy chápať ako synonymá, pričom budeme používať jednotný pojem manažérstvo znalostí.

Tabuľka 2 Prístupy k definovaniu pojmu manažérstvo znalostí

Autor	Prístup k definovaniu pojmu manažérstvo znalostí
McInerney (2002)	„Manažérstvo znalostí predstavuje úsilie o zefektívnenie procesov využitia znalostí v organizácii. Spôsoby pre naplnenie týchto procesov spočívajú v rozvíjaní komunikácie, vytváraní príležitostí k učeniu a v podpore zdieľania vhodných znalostí“.
Garavelli a kol. (2004)	„Manažérstvo znalostí je množina vzájomne závislých aktivít, ktorých cieľom je vhodne riadiť a rozvíjať znalosti podniku.“
Truneček (2004)	Manažérstvo znalostí je „efektívne prepojenie tých, čo vedia s tými, čo vedieť potrebujú a premena osobných znalostí na znalosti organizácie.“
Davenport (2005)	Manažérstvo znalostí je „systematický proces hľadania, výberu, organizovania, triedenia a prezentovania informácií spôsobom, ktorý zlepšuje porozumenie pracovníka špecifickej oblasti záujmu. Je to umenie identifikovať latentné znalosti a nájsť cestu k ich zdieľaniu“.
Dvořáková a kol. (2007)	„Manažérstvo znalostí zahŕňa získavanie, uchovávanie a zdieľanie znalostí takým spôsobom, ktorý človeku umožňuje lepšie vykonávať jeho prácu a smeruje k tomu, aby každý proces v podniku vytváral pridanú hodnotu“.
Nenadál a kol. (2007)	„Manažérstvo znalostí je systematický a integrujúci proces riadenia a koordinácie širokého portfólia aktivít spoločnosti, t.j. získavanie, vytváranie, ukladanie, zdieľanie, spájanie, rozvíjanie, rozpracovávanie a používanie znalostí jednotlivcov a skupín s cieľom dosiahnuť vyššiu podnikovú výkonnosť“.
Patarák (2009)	Manažérstvo znalostí je „celostný, systematický prístup k spravovaniu, strategickému, operatívne a krízovému riadeniu hmotných, finančných a neuchopiteľných aktív a tokov organizácií a vedeniu jej ľudí. Integrujúcim prvkom tohto prístupu je organizačné manažérstvo znalostí“ - efektívne a účinné získavanie, vytváranie a zdieľanie znalostí vo všetkých ich prejavoch a formách vo vnútri organizácie, ako aj v jej okolí, zabezpečujúce jej trvalo udržateľný rozvoj na úžitok všetkých, do jej existencie zainteresovaných strán“.

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe uvedených zdrojov.

Ako naznačuje viacero vyššie uvedených definícií, manažérstvo znalostí tvoria tri základné procesy, ktorých poslaním je zabezpečiť sprístupnenie znalostí tam, kde sú potrebné. Medzi tri základné procesy manažérstva znalostí patria:

1. Získavanie znalostí (angl. knowledge acquisition).
2. Zdieľanie znalostí (angl. knowledge sharing).
3. Využívanie znalostí (angl. knowledge utilization) (Tiwana, 2002).

Získavanie znalostí – je proces vytvárania a rozvoja znalostí. Významné sú v tomto procese informačné technológie, pretože môžu podporovať získavanie znalostí.

Zdieľanie znalostí – je proces šírenia a sprístupňovania znalostí. Z hľadiska mikro podnikov pri zdieľaní znalostí zohráva asi najvýznamnejšiu úlohu komunikácia, hoci existuje veľa iných spôsobov zdieľania znalostí. (napr. koučing, mentoring a pod.)

Využívanie znalostí – je proces učenia sa z existujúcich znalostných databáz v podniku. Ak podnik využíva znalosti, znamená to, že vie, kde sa nachádzajú a vie si ich vyhľadať vtedy, keď ich potrebuje.

1.1.5 Implementácia manažérstva znalostí

Základným atribútom, ktorý vystupuje do popredia v súvislosti s úspešným zavádzaním manažérstva znalostí je skutočnosť, že ide o kontinuálny proces. Proces, ktorý nekončí, ale neustále pokračuje, rovnako ako sa neustále rozširujú znalosti ľudských zdrojov v podniku a ich schopnosť tieto znalosti zdieľať. Cieľavedomé získavanie, zdieľanie a využívanie znalostí má pre podniky kľúčový význam z hľadiska zabezpečenia ich ďalšieho rozvoja, a tiež z hľadiska konkurenčnej výhody (Gold a kol., 2001; Choi-Lee, 2002; Chuang, 2004; Janovčík 2010; Kuah-Wong-Tiwari, 2013).

Proces implementácie manažérstva znalostí (obrázok 4) má v zásade vždy rovnaký postup, ktorý pozostáva z niekoľkých fáz (Tiwana, 2002; McElroy, 2004; Paralič, 2009):

1. Vyhodnotenie existujúceho stavu znalostí

Cieľom analýzy existujúcich znalostí a analýzy znalostných procesov je získanie informácií o súčasnom stave manažérstva znalostí a tiež identifikácia možností budúceho rozvoja manažérstva znalostí. Výsledkom tohto vyhodnotenia môže byť grafické znázornenie, ktoré slúži na prehľadné vyjadrenie výsledkov z hodnotenia jednotlivých aspektov uplatňovania manažérstva znalostí. V tomto kroku je možné využiť metódu Knowledge management assessment tool (KMAT), ktorú opisujú autori Bělohávek-Košťan-Šuleř (2006) a Závarská (2005) pre hodnotenie úrovne manažérstva znalostí.

1. Vodcovstvo – zisťuje sa, či je jasne definovaná úloha znalostí v rámci misie podniku a do akej miery je definovaná zodpovednosť za znalostné stratégie.
2. Meranie - zisťuje sa, do akej miery sa v podniku systematicky meria a riadi intelektuálny kapitál.
3. Procesy - hodnotí sa systematickosť smerovania aktivít manažérstva znalostí ku obchodným výsledkom podniku.
4. Explicitné znalosti - hodnotí sa kvalita zdrojov informácií a mechanizmov na ich využitie.

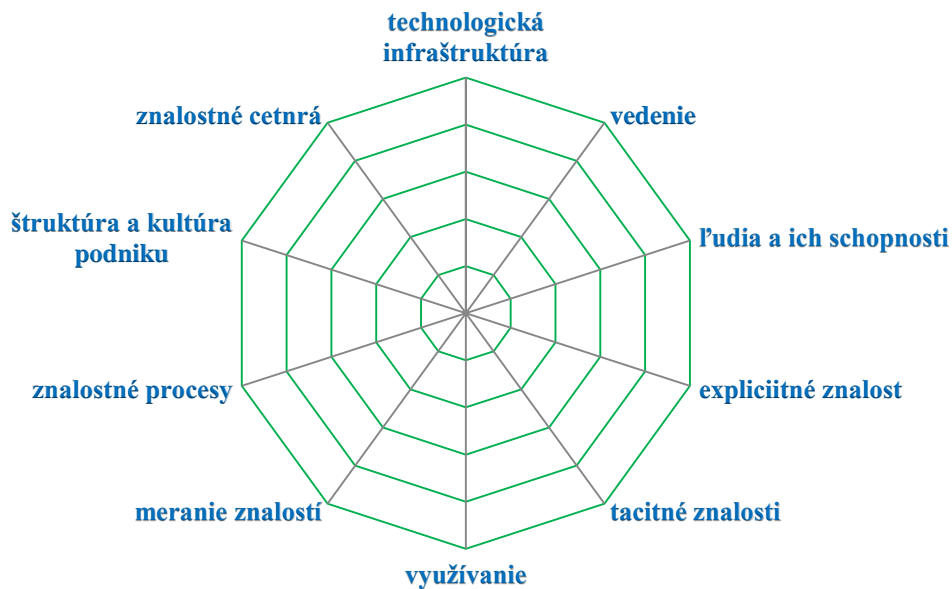
5. Tacitné znalosti - zisťuje sa miera zabezpečenia zdieľania tacitných znalostí v podniku.
6. Kultúra - zisťuje sa stupeň zavedenia kultúry v podniku.
7. Znalostné centrá - definujú sa miesta, v ktorých sa sústreďujú znalosti.
8. Využívanie - zisťuje sa, do akej miery sú znalosti premietané do hodnoty produktov a do akej miery sú využívané na tvorbu nových znalostí.
9. Ľudia a ich zručnosti - zisťuje sa, do akej miery je znalostný manažment ako kľúčová manažérska zručnosť osvojená u manažérov.
10. Technologická infraštruktúra - sleduje sa využitie technologických systémov pre zlepšenie tokov poznatkov a vytvorenie organizačnej pamäte.



Obrázok 4 Základné fázy procesu implementácie manažerstva znalostí

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Tiwana (2002); McElroy (2004); Paralič (2009).

Samotné hodnotenie sa realizuje formou štruktúrovaného dialógu s kľúčovými zamestnancami vybraného podniku. Otázky sú rozdelené do desiatich skupín, pričom každej skupine sú pridelené body v škále od 0 do 10. Metóda sa nazýva aj tzv. pavučinová analýza a je znázornená na grafe 1.



Graf 1 Vyhodnotenie manažérstva znalostí prostredníctvom tzv. pavučinovej analýzy

Zdroj: Bělohávek–Košťan–Šuleř (2006).

2. Vytvorenie návrhu stratégie MZ, definovanie cieľov a požadovaných zmien

V tejto fáze je potrebné zrealizovať niekoľko dôležitých krokov:

- definovať želaný budúci stav manažérstva znalostí;
- porovnať zistený súčasný stav so želaným a identifikovať rozdiely;
- definovať spôsob na odstránenie rozdielov;

Stratégia zavádzania manažérstva znalostí má korešpondovať so stratégiou podniku a musí byť zvolená s ohľadom na podnikovú kultúru i štruktúru podniku a v nadväznosti na predmet podnikania, typ trhu a charakter konkurencie podniku. Pri realizácii všetkých znalostných procesov je potrebné dodržiavať etický kódex a zabezpečiť znalosti pred stratou, odcudzením či zneužitím.

3. Zavedenie manažérstva znalostí a hodnotiace opatrenia

Pri pilotnom zavedení manažérstva znalostí by mali byť zabezpečené čiastkové úlohy spojené so zavádzaním manažérstva znalostí, vrátane termínov plnenia a zodpovedných osôb ako aj rozpočet a plán odmeňovania a motivácie zamestnancov.

Pri úspešnom zavedení manažérstva znalostí by sa mal dosiahnuť stav, kedy by sa zamestnanci natoľko stotožnili so znalostnými procesmi, že by si ich vôbec neuvedomovali. Pri úspešnom zavedení manažérstva znalostí všetci zamestnanci pristupujú k znalostiam strategicky a usilujú sa ich efektívne využívať za účelom kontinuálneho zlepšovania a tvorby inovácií.

4. Vyhodnotenie výsledkov manažérstva znalostí

Úspešnosť implementácie znalostného manažmentu závisí od viacerých faktorov. Ako príklad uvádzame jeden z navrhovaných spôsobov merania úspešnosti implementácie, ktorý je možné vyjadriť vzorcom (Davenport-Prusak, 1998, In Tsai-Chang-Chen, 2006, s. 64):

$$KM = (P + L + H)^S$$

kde: KM = manažérstvo znalostí (angl. knowledge management).

P = ľudia (angl. people).

L = učenie sa (angl. learning).

H = spracovanie znalostí (angl. handling).

S = zdieľanie znalostí s ostatnými (angl. sharing)

K uvedeným premenným možno ešte pripočítať vplyv kvality spojenia, napr. internetu či interpersonálnej komunikácie. Autori tohto spôsobu merania manažérstva znalostí považujú za najdôležitejšiu časť spracovanie znalostí (angl. handling), hoci podnik, ktorý sa rozhodne implementovať manažérstvo znalostí, musí venovať pozornosť každému z vyššie uvedených faktorov. Podobne meranie úrovne manažérstva znalostí v podniku musí zahŕňať hodnotenie všetkých jeho aspektov, teda tak analýzu dostupnej IT infraštruktúry, organizačného učenia sa, intelektuálneho kapitálu podniku, znalostných

procesov ako aj hodnotenie individuálnych znalostí každého jednotlivca. Keďže v uvedenom zdroji nie je špecifikovaný spôsob získania údajov jednotlivých položiek vo vzorci a bolo by značne problematické ohodnotiť tieto položky (napr. L - učenie sa), ďalej sa týmto spôsobom vyhodnotenia manažerstva znalostí nezaobráame.

V ďalších častiach práce sa však zaoberáme inými spôsobmi hodnotenia manažerstva znalostí, pričom sa zameriavame na modely zrelosti manažerstva znalostí.

1.1.6 Model zrelosti ako nástroj na hodnotenie manažerstva znalostí

Vychádzajúc z rôznych štúdií týkajúcich sa znalostných procesov (napr. Bohn, 1994; Moore, 1999; House a kol., 2001; Niazi a kol., 2005), rozvoja znalostí a ich kumulácie, môžu byť jednotlivé stupne manažerstva znalostí popísané prostredníctvom tzv. modelov zrelosti (angl. maturity models), ktoré zahŕňajú niekoľko úrovní. Modely zrelosti manažerstva znalostí môžu byť použité na úrovni zamestnancov, na procesnej i organizačnej úrovni. (De Gooijer, 2000; Paulzen-Perc, 2002)

Vo všeobecnosti modely zrelosti zachytávajú stav určitého objektu v čase. Pomocou modelov zrelosti možno vyjadriť prirodzený priebeh životného cyklu objektov a procesov, ktoré sa v priebehu času vyvíjajú a menia z nezrelých a nekonzistentných na dokonalé, ovládateľné a optimalizované. Modely zrelosti možno použiť aj ako plány pre zavádzanie postupov v podnikoch, ktorých účelom je neustále zlepšovať schopnosti podniku v niektorých oblastiach ako je napríklad vývoj softvéru (Niazi a kol., 2005), vývoj procesov (Moore, 1999) alebo postupy vzťahujúce sa k manažerstvu znalostí (Paulzen-Perc, 2002). Keďže podnik nemôže realizovať všetky osvedčené postupy implementácie manažerstva znalostí v jednej fáze, jednotlivé rozčlenenie na etapy v modeloch zrelosti má napomôcť jednak na zistenie aktuálneho stavu znalostí v podniku, tiež pri postupnej implementácii krokov manažerstva znalostí ako aj pri hodnotení výsledkov manažerstva znalostí – teda je možné model využiť v rôznych úrovniach analýzy manažerstva znalostí. Modely zrelosti tiež ponúkajú systematické usmernenia pre neustále učenie sa a trvalé zlepšovanie v podnikoch. Trvalé zlepšovanie sa realizuje postupne prostredníctvom dosahovania jednotlivých úrovní modelu zrelosti. (Niemi-Huiskonen-Kärkkäinen, 2009)

V modeloch zrelosti manažerstva znalostí sa často objavuje nejednotnosť pojmoslovia. Niektorí autori rozlišujú úrovne (angl. level), ktoré členia na oblasti (angl. areas). Iní autori namiesto oblasti rozlišujú v modeloch kritériá (angl. criteria) alebo

faktory (angl. factors). Ďalej niektorí autori rozlišujú v modeloch zrelosti aj položky (angl. items). V predkladanej dizertačnej práci budeme ďalej v modeloch zrelosti používať pojmy úrovne (budú označovať úroveň vyspelosti manažérstva znalostí) a kritériá (budú kategorizovať manažérstvo znalostí na hodnotiace časti).

Existujú rôzne typy modelov zrelosti manažérstva znalostí (Tabuľka 3), ktoré majú zväčša identifikovaných päť až šesť úrovní, od najnižšej po najvyššiu (Jokela a kol., 2006; Paulzen-Perc, 2002; Niemi-Huiskonen-Kärkkäinen, 2009). Zároveň v modeloch existuje niekoľko kritérií, prostredníctvom ktorých sú organizácie vyhodnotené podľa úrovne zrelosti, pričom počet kritérií sa pohybuje od 1 po viac ako 20, najčastejšie okolo 3 až 10, v závislosti od modelu. (Jokela a kol., 2006)

Tabuľka 3 Prehľad niektorých modelov zrelosti manažérstva znalostí

Autori modelov:	Úrovnne zrelosti:	Skúmané kritériá:
KPMG Consulting group (2000)	1. znalosti chaotické 2. znalosti vedomé 3. znalosti nasmerované 4. znalosti riadené 5. znalosti centralizované	a) ľudia b) procesy c) obsah d) technológia
Infosys (2000)	1. štandard 2. reaktivnosť 3. vedomie 4. jednoznačnosť 5. zdieľanie	a) ľudia b) procesy c) technológia
Lee-Kim (2001)	1. iniciácia 2. propagácia 3. integrácia 4. vytváranie sietí	a) znalosti b) znalostní zamestnanci c) procesy riadenia znalostí d) informačné technológie
Tiwana (2002)	1. hodnotenie infraštruktúry 2. analýza manažérstva znalostí, návrh a vývoj 3. implementácia systému manažérstva znalostí 4. hodnotenie systému manažérstva znalostí	systém manažérstva znalostí
Paulzen-Perc's Knowledge Process Quality Model – KPQM (2002)	1. iniciácia 2. znalosti vedomé 3. znalosti ustálené 4. znalosti riadené 5. znalosti optimalizované	a) organizácia b) ľudia c) technológia
APQC (2003)	1. iniciácia 2. rozvoj stratégie 3. návrh a vývoj manažérstva znalostí 4. rozvoj a podpora manažérstva znalostí 5. inštitucionalizácia	znalosti
Kulkarni-Freeze's Knowledge	1. znalosti zložité 2. znalosti uskutočniteľné	znalosti

management capability assesment model - KMCA (2004)	3. znalosti podporované 4. znalosti aktivované 5. znalosti riadené 6. znalosti neustále sa zlepšujúce	
Siemens (2004)	1. iniciácia 2. znalosti opakované 3. znalosti definované 4. znalosti riadené 5. znalosti optimalizované	1. ľudia 2. procesy 3. technológie
Gallagher-Hazlet Vision-Knowledge management maturity model V-KMMM	1. znalosti vedomé 2. znalosti riadené 3. znalosti aktivované 4. znalosti optimalizované	a) organizačná znalostná infraštruktúra b) technológia c) ľudia a kultúra
5iKM3 Mohanty-Chand (2005)	1. iniciácia 2. znalosti vedomé 3. znalosti riadené 4. znalosti inteligentné 5. znalosti inovatívne	a) ľudia b) procesy c) technológia
Hsieh-Lin-Lin (2009)	1. znalosti chaotické 2. znalosti zásadové 3. znalosti riadené 4. znalosti riadené v pokročilom štádiu 5. integrácia znalostí	a) kultúra b) procesy manažérstva znalostí c) informačné technológie (
G-KMMM Pee – Kankanhalli (2009)	1. iniciácia 2. znalosti vedomé 3. znalosti definované 4. znalosti riadené 5. znalosti optimalizované	a) ľudia b) procesy c) technológie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa uvedených zdrojov.

U modelov zrelosti manažérstva znalostí (Bohn, 1994; De Gooijer, 2000; Langen, 2000; Paulzen-Perc, 2002) je rozvíjanie manažérstva znalostí vnímané postupne prostredníctvom fáz počnúc počiatkovou fázou "tmy", odvíjajúcej sa od vedomia cez systematickejšie prístupy až k optimalizovaným a automatizovaným procesom manažérstva znalostí. Dosiahnutie najvyššej úrovne modelu zrelosti manažérstva znalostí – dosiahnutie optimalizovaných a automatizovaných znalostných procesov je predpokladom úspešného zavedenia manažérstva znalostí. Každý podnik by mal mať za cieľ prijať znalostné procesy ako bežnú súčasť ostatných procesov v podniku a tak dosiahnuť zmenu myslenia, ktorá je prvým a základným stupňom pri transformácii na učiacu sa organizáciu.

1.2 Teoretický a implementačný rámec teórie učiacej sa organizácie

Predmetom tejto podkapitoly je charakteristika pojmu učiacia sa organizácia, komparácia jej definícií od rôznych autorov a popis procesu implementácie učiacej sa organizácie. Autori k pojmu učiacia sa organizácia preukazujú odlišnosti predovšetkým v tom, z akého hľadiska naň nazerajú. Možno aj preto je dodnes učiacia sa organizácia iba konceptom a nemá presné vymedzenie. Má ale niekoľko kľúčových prvkov, ktorých zvládnutie môže podnikom priniesť úspech v mnohých oblastiach ako sú napríklad zvýšenie konkurencieschopnosti, flexibilita k dynamike prostredia, zlepšenie podnikovej kultúry, učenie sa ako cyklický proces trvalého zlepšovania a iné.

1.2.1 Učenie sa ako základný proces v učiacej sa organizácii

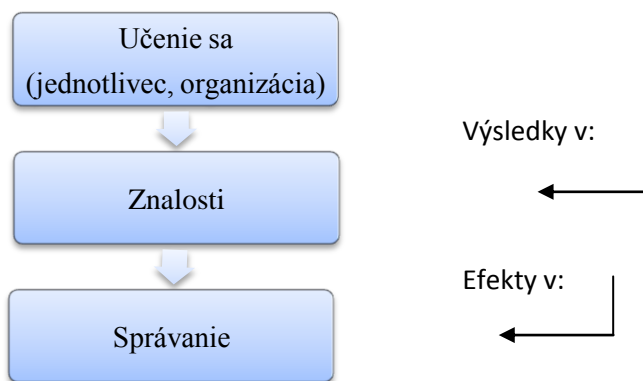
Problematika učenia sa je centrom záujmu niekoľkých vedných odborov a disciplín od psychológie, cez pedagogiku až po manažment. V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s najrôznejšími prístupmi k učeniu: biologickým, fyziologickým, psychologickým, kybernetickým, sociálnym, gnozeologickým, logickým, pedagogickým, ekonomickým apod. Hlbšie pochopenie procesov učenia sa si vyžaduje integráciu poznatkov z rôznych vied ako aj integráciu výsledkov z výskumov rôznych oblastí o tejto problematike. V literatúre sa objavuje nesprávne zamieňanie pojmov učenie sa a vzdelávanie. Aj preto je jasné definovanie týchto pojmov značne komplikované. V tejto súvislosti Palán (2007) vo svojom článku uvádza, že v ČR sa od roku 1996 namiesto pojmu "vzdelávanie" používa pojem "učenie" a to za účelom zdôraznenia nutnosti aktívneho prístupu ľudských zdrojov.

Pre priblíženie uvádzame definíciu Bartáka (2007), ktorý vymedzuje učenie ako proces, pri ktorom získavame či rozvíjame znalosti a pri ktorom dochádza k zmenám v správaní, postojoch a sociálnych i emočných kompetenciách. Zdôrazňované je učenie ako aktivita ľudských zdrojov, pretože skúsenosti a znalosti nie je možné odovzdať (je nemožné naučiť niečo toho, kto sa nechce učiť), ale iba sprostredkovať.

Učenie sa je teda možné odlišiť od vzdelávania práve prostredníctvom aktívneho prístupu. Kým vzdelávanie môže mať aj pasívny charakter (vzdelávací proces neprináša vždy a všetkým rovnaké výsledky), učenie sa je aktívny, cieľavedomý proces nadobúdania vedomostí a zručností učiaceho sa jednotlivca. „Učenie je proces, v ktorom daná osoba získava nové znalosti, zručnosti a schopnosti. Vzdelávanie je jedným zo spôsobov, ktoré

organizácia podniká za účelom podpory učenia sa“ (Reynolds a kol., 2002, s. 499, In Armstrong, 2007).

Na základe Stewartovho modelu procesu učenia na obrázku 5, môžeme ukázať, že učenie vyvoláva zmeny v správaní na úrovni jednotlivca ale aj na úrovni podniku ako celku.



Obrázok 5 Stewartov model procesu učenia

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Antalová-Rievajová (2010).

Stewartov model zreteľne ukazuje, že prostredníctvom učenia, či už na úrovni podniku alebo na úrovni jednotlivca dochádza k zmene v oblasti znalostí. Na úrovni organizácie by sme mohli nazvať túto zmenu zmenou kultúry podniku. Zmena na úrovni znalostí následne vyvoláva zmenu v správaní sa jednotlivca a aj podniku ako celku. Analogicky je možné vyjadriť, že učenie sa vyvoláva efekty v správaní.

Učenie teda možno považovať za dlhodobý a aktívny proces, pretože učiaci sa v ňom pôsobia aktívne vo vzťahu k jednotlivým procesom učenia. Na základe nových skúseností mení kvalitatívne i kvantitatívne svoje správanie. Nové skúsenosti sa prejavujú ako zmeny v štruktúre osobnosti, v úrovni znalostí. V procese učenia má veľký význam zmena, ktorá v činnosti alebo správaní učiaceho sa subjektu nastala, v porovnaní so stavom pred začiatkom učenia sa (Palán, 2007).

Potrebu aktívnosti v procesoch učenia sa zdôrazňuje aj Dennis Kolb (1984) vo svojom cykle učenia (obrázok 7), pričom vychádza zo štyroch typov poznávania podľa toho ako subjekt vníma a triedi získané znalosti (obrázok 6).

		Spracovanie znalostí	
		Sekvenčné	Náhodné
Získavanie znalostí	Abstraktné	1. Abstraktno- sekvenčný typ.	2. Abstraktno- náhodný typ.
	Konkrétne	3. Konkrétne - sekvenčný typ.	4. Konkrétne- náhodný typ.

Obrázok 6 Druhy poznávania

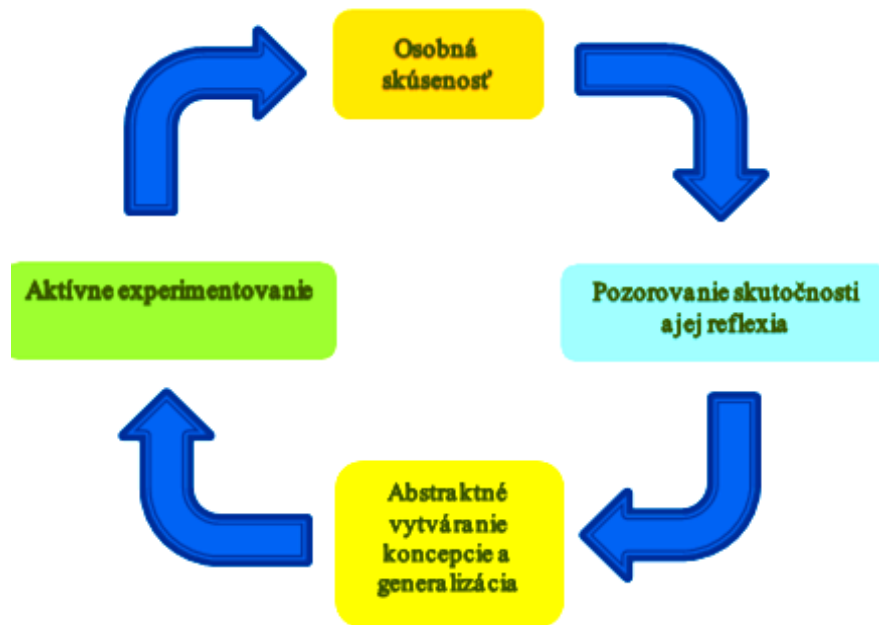
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Kolb (1984).

Informácie sú subjektom vnímané abstraktne (rozumom, citom, intuitívne) alebo konkrétne (zmyslami). Znalosti potom spracúva subjekt sekvenčne (pravidelne, metodicky) alebo náhodne (rôznorodo, holisticky). Na základe uvedených dimenzií je možné označiť štyri typy poznávania: konkrétne-sekvenčný typ, konkrétne-náhodný typ, abstraktno-sekvenčný, abstraktno-náhodný typ. Kolb výstižne poukázal na to, že tradičná škola sa zameriava iba na jeden zo spôsobov získavania znalostí (abstraktné zovšeobecňovanie) a ten možno vyhovuje jednému zo štyroch typov poznávania (abstraktno-sekvenčnému), ale ostatné sú zanedbávané. Kolb navrhuje, aby učenie obsahovalo všetky štyri typy poznávania, pričom tieto zoradil do cyklu učenia, v ktorom jednotlivé typy na seba nadväzujú.

Ako uvádza obrázok 7, Kolbov cyklus učenia je tvorený štyrmi fázami:

1. Osobná skúsenosť – ide o situáciu, ktorá vyvolá vznik novej skúsenosti. Táto situácia môže byť plánovaná alebo náhodná.
2. Pozorovanie skutočnosti a jej reflexia - týka sa aktívneho premýšľania o získanej skúsenosti a jej význame.
3. Abstraktné vytváranie koncepcie a generalizácia – v tejto fáze dochádza k zovšeobecnieniu skúsenosti a jej možné využitie v podobných situáciách.

4. Aktívne experimentovanie - ide o testovanie novej znalosti v nových situáciách, čo poskytuje základ pre vznik novej skúsenosti a celý cyklus začína odznovu, ale na základe väčšieho množstva znalostí.



Obrázok 7 Kolbov cyklus učenia

Zdroj: Spracované podľa Kolb (1984)

Aby dochádzalo k efektívnemu učeniu, je potrebné, aby sa subjekt presunul z pasívnej úlohy pozorovateľa do role aktívneho účastníka. Každá z fáz Kolbovho cyklu učenia má svoj význam a to, ktorú fázu subjekt v procese učenia začne, závisí na jeho dispozíciách. Každý subjekt vždy prechádza všetkými fázami cyklu (Barták, 2007).

1.2.2 Charakteristika a obsah pojmu učiac sa organizácia

V osemdesiatych rokoch minulého storočia bol pojem učiac sa organizácia použitý prvý krát za účelom označenia podniku, ktorý sa snažil o nový spôsob obchodovania na trhu. V podnikoch bola doba „dôrazných kontrol výkonu pracovníkov zo strany vedenia“, a rovnako sa toto obdobie vyznačovalo nadmerným dopytom po technológii, vyššej úrovni kompetencií, nových formách organizácie práce a vyššej kvalite zákazníckych služieb. V deväťdesiatych rokoch v dôsledku sociálnych, ekonomických i technologických zmien sa veľké podniky ako Ford, Federal Express, General Electric, a Motorola snažili

pretransformovať na učiace sa organizácie, pretože sa museli nutne prispôbiť zmenám. Niektoré z nich boli úspešné, ale väčšina nedosiahla úspech, pretože nedokázala uskutočniť zmeny vo všetkých potrebných oblastiach. (Tabuľka 4) Na konci 90. rokov sa objavili učiace sa organizácie Yahoo (1994) a Google (1998), ktorým sa podarilo začleniť všetky potrebné atribúty. V posledných rokoch záujem o vytvorenie učiacich sa organizácií mierne poklesol, možno aj z toho dôvodu, že u nej absentujú medzníky na jednej strane v súvislosti s jej teoretickým vymedzením ako aj v súvislosti s jej implementáciou.

Tabuľka 4 Transformovanie tradičných podnikov na učiace sa organizácie

Oblasť	„Tradičné“ organizácie	Učiace sa organizácie
Vzťahy	Hierarchické	Horizontálne
Štruktúra	Byrokratická	Tímy
Kultúra	Kompatibilná	Všetci zamestnanci – spolupráca
Stratégia	Závislé riadenie	Inovačná
Plánovanie	Krátkodobé	Dlhodobé
Pohľad na procesy	Necelistvý	Komplexný
Kompetencie	Nejasné	Vyjasnené
Medziľudské vzťahy	Nepriaznivé	Priaznivé
Spolupráca	Práca jednotlivca	Tímy
Úroveň komunikácie	Nízka	Vysoká
Postoj k zmenám	Negatívny	Pozitívny
Učenie	Občasné	Kontinuálny proces učenia

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Senge (1995); Garvin (2000); Bennet D. – Bennet A. (2011);

Existujú rozličné prístupy k identifikácii základných charakteristík učiacej sa organizácie. Dôkazom je Tabuľka 5, ktorá uvádza definície a charakteristiky učiacej sa organizácie rôznych autorov. Vo všeobecnosti sa za najvýznamnejšiu osobnosť v teórii učiacej sa organizácie považuje zakladateľ a riaditeľ centra pre Systémové myslenie a učiace sa organizácie v Massachusetts, Peter M. Senge, ktorý je autorom knihy s názvom Piata disciplína manažmentu: Systémové myslenie - predpoklad rozvoja organizácií. Podľa Ahmadiho a kol. (2011) v štúdiách, ktoré sa dodnes realizovali o učiacich sa organizáciách bola venovaná pozornosť procesu vytvárania učiacej sa organizácie a vzájomnému vzťahu učiacej sa organizácie s rôznymi premennými, ako je organizačná kultúra, motivácia, pracovná spokojnosť, výkonnosť, osobnosť, fluktuácia zamestnancov, individuálne učenie, tímové učenie, intelektuálny kapitál a podobne.

Tabuľka 5 Prístupy k definovaniu pojmu učiaca sa organizácia

Autor	Prístup k definovaniu pojmu učiaca sa organizácia
Senge (1995)	Učiaca sa organizácia je: 1. „organizácia, ktorá neustále rozširuje svoje kapacity na tvorbu svojej budúcnosti“ 2. „miesto, kde ľudia postupne zvyšujú svoje schopnosti a dosahujú výsledky po akých túžia, kde nachádzajú podporu nové dynamické modely myslenia, kde kolektívne aspirácie majú zelenú...kde sa ľudia neustále učia ako sa učiť“.
Garvin (2000)	Učiaca sa organizácia je „organizácia kvalifikovaná na: 1. vytváranie, získavanie, interpretáciu, prenos, uchovávanie znalostí, 2. na zmysluplné premeny svojho správania, ktoré vznikajú ako reakcia na nové poznatky a postrehy“.
Huba - Orbánová (2001)	Pojem učiaca sa organizácia predstavuje „kultúru či filozofiu činov: zamestnanec bude optimálnym spôsobom využívať existujúce zdroje, ak môže pracovať v rámci kultúry známej ako učiaca sa organizácia. Filozofia aj množina hodnôt takého typu podnecujú vzdelávanie“.
Vodák (2005)	Učiaca sa organizácia je charakterizovaná „získavaním, vývojom a prenášaním znalostí, ako aj modifikáciou správania vo vzťahu k novým znalostiam. Učiaca sa organizácia rozvíja svoje schopnosti reagovať, prispôbovať sa a profitovať zo zmien v internom aj externom prostredí. Slovo učenie znamená klásť dôraz na znalosti a kompetencie a je úzko prepojené s intelektuálnym kapitálom a nehmotnými aktívami“.
Pauknerová (2007)	Učiaca sa organizácia predstavuje „spojenie dlhodobého plánovania s komplexným pohľadom na procesy, ujasnenými kompetenciami a právomocami, priaznivými medziľudskými vzťahmi, tímovou prácou, jasnou komunikáciou a pozitívnym vzťahom pracovníkov k zmenám“.
Serrat (2009)	„Učiaca sa organizácia sa zaoberá získavaním vždy nových znalostí, aby sa mohla prostredníctvom inovácií prispôbovať podmienkam neustále sa meniaceho prostredia. V týchto organizáciách sú v centre pozornosti ľudia, ktorí vedia „čo“, „ako“ a „prečo“. Učiace sa organizácie sa sústreďujú na interakciu medzi ľudskými zdrojmi a na ich spoluprácu“.
Antalová-Rievajová (2010)	„Za učiacu sa organizáciu možno považovať každý subjekt, ktorý podporuje transfer vedomostí v učiace sa proces, využíva vedomosti, realizuje podporu pre svojich zamestnancov, ktorí sú zodpovední za svoj individuálny rozvoj, zjednocuje ich potenciál a využíva túto silu na permanentný rozvoj organizácie“.
Bejinaru-Iordache (2010)	Učiaca sa organizácia je „perspektívny systém, ktorý skúma, formuje, rozvíja a využíva schopnosti zamestnancov, ich kapacity a zručnosti, aby dosiahol konkurenčnú výhodu a úžitok“.
Šebestová - Rylková (2011)	„Organizácie, ktoré sa učia a podporujú učenie sa medzi svojimi zamestnancami sú učiace sa organizácie“.

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe uvedených zdrojov.

Na základe uvedených prístupov z rôznych zdrojov vyvodzujeme záver, že učiace sa organizácie majú snahu o neustále zvyšovanie svojich schopností prostredníctvom schopností svojich zamestnancov, podporujú a využívajú tímovú prácu, vytvárajú nové dynamické modely myslenia, snažia sa optimálnym spôsobom využívať existujúce zdroje, podporujú vzdelávanie, prenos poznatkov a z neho vyplývajúcu zmenu správania sa zamestnancov. Učiace sa organizácie majú pozitívny postoj k zmenám, k inováciám,

k učeniu. Ak sa hovorí o procese učenia sa je potrebné zdôrazniť, že ide o proces neustáleho učenia sa, ktorý prebieha prierezovo na všetkých úrovniach organizácie.

V domácej literatúre sa teóriou učiacej sa organizácie zaoberá iba veľmi málo autorov, pričom väčšina (Mizla, 1999; Gabryšová, 2006; Gejdoš, 2008) ju vo svojich dielach uvádza iba okrajovo, resp. v spojitosti s inými teóriami. Dôslednejšie a hlbšie prieskumy zamerané predovšetkým na učiacu sa organizáciu nájdeme iba u niekoľkých autoriek ako Minárová (2009), Antalová-Rievajová (2010) a Šuterová (2011).

1.2.3 Implementácia učiacej sa organizácie

Za najvýznamnejšie disciplíny, z ktorých každá má mimoriadny význam pri vytváraní učiacej sa organizácie sa považuje päť disciplín Petra Sengeho (1995):

1. Osobné majstrovstvo

Je disciplínou neustáleho objasňovania osobnej vízie, budovania trpezlivosti a objektívneho vnímania reality. Je postavené na zanietení, poslaní jednotlivca a na pracovnom vzrušení. Osobné majstrovstvo predstavuje termín, ktorý sa využíva pre disciplínu osobného rastu a učenia sa. „Snaha zamestnancov o neustále učenie vytvára ducha učiacej sa organizácie“ (Senge, 1995, s. 159). Prvým znakom je, že títo ľudia berú víziu ako naliehavú výzvu a nie len ako dobrý nápad. Sú veľmi zvedaví a snažia sa vidieť skutočnosť, čo možno najpresnejšie. Ďalším znakom je nepretržité učenie sa. Osobné majstrovstvo je proces, ktorý trvá celý život. Je to určité hľadanie a dosahovanie dokonalosti v tom, čo robíme - v tom, čo sa učíme.

2. Myšlienkové schémy, mentálne modely

„Sú hlboko zakorenené presvedčenia, zovšeobecnenia, alebo predstavy ktoré ovplyvňujú naše chápanie sveta a našu činnosť“ (Senge, 1995, s.194). Pri pozorovaní toho istého javu u dvoch rôznych ľudí si môžeme všimnúť, že obaja vnímajú rovnakú vec, ale z dvoch úplne odlišných pohľadov. Venujú pozornosť iným veciam, znakom. Tento rozdiel je spôsobený tým, že majú v sebe zakorenené rôzne mentálne modely, sú ináč vychovaní.

3. Vytváranie spoločnej vízie

Táto disciplína nepredstavuje hocikakú myšlienku. Vízia musí byť pôsobivá, silná, až hmatateľná. Musí navzájom ľudí spájať. O zdieľanej vízii môžeme hovoriť vtedy, ak má viacero ľudí podobné predstavy, ak sú navzájom víziou spojení a majú spoločný cieľ. Zdieľaná vízia dodáva odvalu a odhodlanie urobiť pre ňu všetko. Tieto vízie sú akoby

nadstavbou vízií jednotlivcov. Preto je tiež nevyhnutné v organizáciách podporovať a rozvíjať vízie jednotlivých pracovníkov. (Senge, 1995)

4. *Tímové učenie*

Tím predstavuje skupinu ľudí, v ktorej každý človek má svoju pozíciu, spoločne sa snažia dosiahnuť rovnaký cieľ pod vedením tím lídra. Tím líder kontroluje a usmerňuje ostatných v tíme. Ak je niečo nejasné alebo nastane problém, členovia skupiny sa obracajú na tím lídra. Tímové učenie predstavuje spôsob výmeny informácií, poznatkov a znalostí, skúseností a schopností medzi členmi tímu. Pri tímovom učení je dôležitá komunikácia - vedenie dialógu a diskusie. (Senge, 1995)

5. *Systémové myslenie*

Ide o „vnímanie organizácie ako celku (systému), nie samostatne jeho jednotlivých častí. Táto disciplína učiacej sa organizácie integruje štyri predchádzajúce disciplíny a premieňa ich do jedného celku teórie a praxe“ (Senge, 1995, s.81) tvrdí, že podstatou učiacej sa organizácie je zmena myslenia – prechod od vnímania samého seba ako bytosti oddelenej od sveta k pochopeniu svojej osobnej spojitosti so svetom. Posun od vnímania problémov ako nepríjemností, ktoré nám spôsobuje niekto iný alebo niečo iné, k poznaniu, ako naše vlastné jednanie vytvára problémy. Systémové myslenie vzájomne prepája všetky ostatné charakteristiky učiacej sa organizácie. (Senge, 1995)

Antalová - Rievajová (2010) vo svojej publikácii navrhujú implementačný rámec učiacej sa organizácie, ktorý rozdeľujú do niekoľkých etáp. Na základe tohto rámca bol autorkami vytvorený 9-krokový implementačný model učiacej sa organizácie. Túto postupnosť krokov sme zvolili z dôvodu, že je podľa autorov ľahko prispôsobiteľný jedinečným podmienkam každého podniku a teda aj mikro podniku. Obrázok 8 uvádza postupnosť jednotlivých krokov procesu implementácie.

Ako každá koncepcia rovnako aj koncepcia učiacej sa organizácie má aj kritikov, napr. Coopey (1994); Binney-Williams (1996); Tichá (2005). Pre predkladanú dizertačnú prácu je kľúčové tvrdenie Mc Adama-Leonarda (2003), ktorý navrhujú eliminovať nevýhody a slabé stránky koncepcie učiacej sa organizácie jej spojením s ôsmimi zásadami manažérstva kvality. Uvádzajú, že prostredníctvom prepojenia kvality a učiacej sa organizácie dôjde k prepojeniu odbornosti (zabezpečí ju filozofia učiacej sa organizácie) s efektívnosťou (zabezpečí ju systém manažérstva kvality). Autori navrhujú v podniku najprv

prakticky aplikovať osem zásad manažérstva kvality a v ďalšom štádiu zaviesť princípy učiacej sa organizácie.



Obrázok 8 Implementačný rámec učiacej sa organizácie

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Antalová-Rievajová (2010).

Rovnaké presvedčenie vyjadrujú aj autori Gabryšová (2006) alebo Gejdoš (2008, s.7) ktorí o učiacej sa organizácii hovorí ako o „novom spôsobe pretvárania organizácie samou sebou s tým, že spektrum učenia zahŕňa všetko - od práce s detailmi každodenných aktivít až po novo definovanú stratégiu organizácie vrátane všetkých aj iných činností, či už v duchu ISO, EFQM, alebo iných systémov manažérstva kvality, s cieľom zlepšenia ekonomiky, imidžu organizácie, zvýšenia konkurenčných výhod a zlepšenia kvality“.

1.3 Manažerstvo kvality

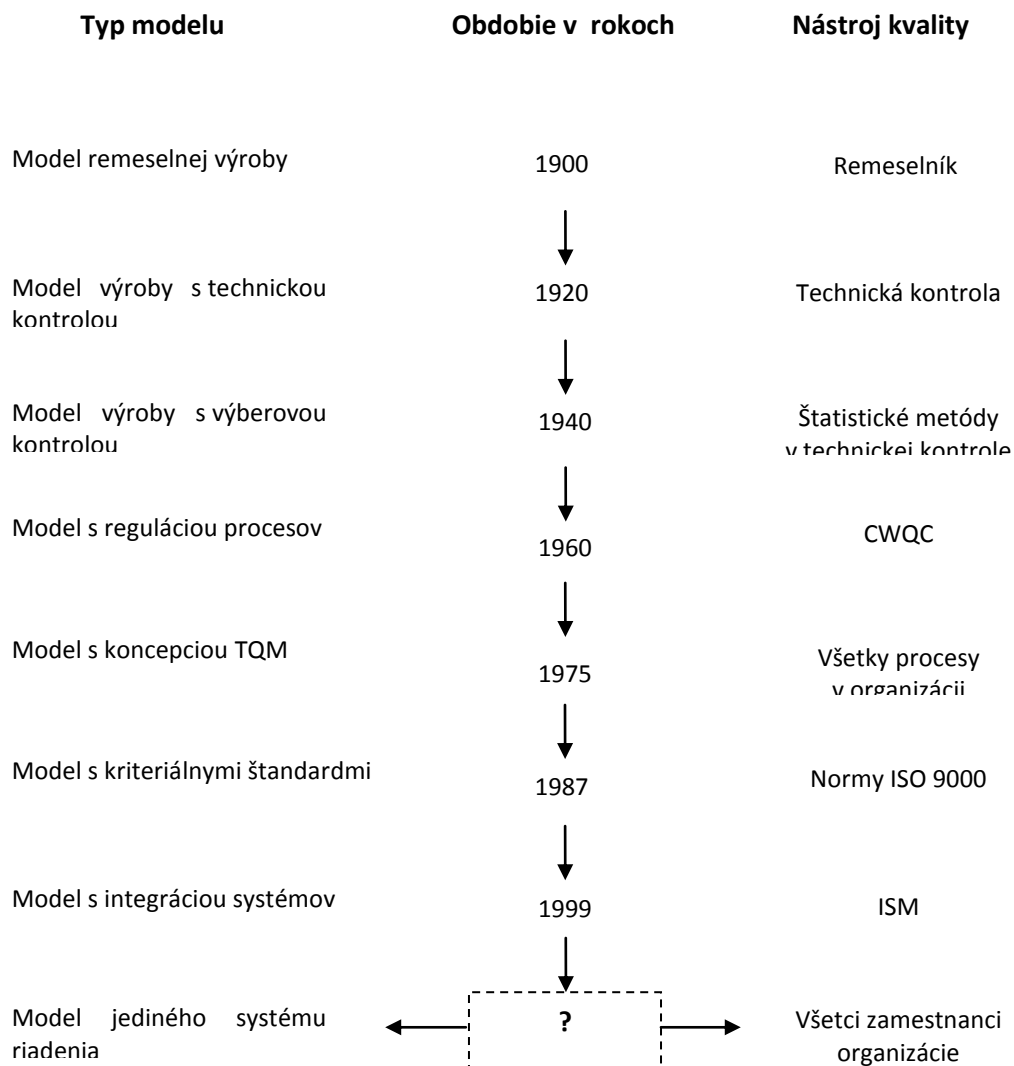
Predmetom nasledujúcej podkapitoly je predstavenie a porovnanie prístupov k manažerstvu kvality, respektíve k systémom manažerstva kvality – ďalej SMK. Nakoľko systémy manažerstva kvality sa vyvíjajú už niekoľko desaťročí, bližšie sa budeme zaoberať iba aktuálnymi systémami manažerstva kvality s dôrazom na STN EN ISO 9001:2009.

1.3.1 Vývoj a charakteristika systémov manažerstva kvality

Systémy manažerstva kvality prešli v poslednom storočí veľmi intenzívnym vývojom. Významným míľnikom vo vývoji systémov manažerstva kvality bolo vydanie noriem ISO radu 9000 v roku 1987 Medzinárodnou organizáciou pre normalizáciu, technickou komisiou TC/176 Manažerstvo kvality a zabezpečovanie kvality. Normy ISO radu 9000 mali za cieľ zefektívniť činnosti v podnikoch prostredníctvom systémov manažerstva kvality. Niektoré aplikácie týchto noriem však boli neúčinné - nie vždy sa pozitívne odrazili na hospodárskych výsledkoch podniku alebo na lepšej podnikovej kultúre. Štruktúru noriem bolo potrebné prispôbiť zmeneným podmienkam a ich obsah zaktualizovať. Prvá rozsiahla revízia týchto noriem sa uskutočnila v roku 1994 a v roku 2000 boli tieto normy opäť pomerne zásadne revidované. Okrem noriem ISO 9000 sa vyvíjali aj iné štandardy, ktoré sa zaoberali napríklad systémami environmentálneho manažerstva či manažerstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Na konci 20. storočia tak boli položené pragmatické základy integrovania týchto systémov (Nenadál a kol., 2008).

Historické míľniky vývoja manažerstva kvality znázorňuje obrázok 9.

Štandardné systémy manažerstva kvality majú byť pre podniky zdrojom výhod. Aby boli pre podnik skutočným a plnohodnotným prínosom, je dôležité vnímať podnik ako jeden systém. Zdôrazňujú to aj Sládek a Lakatoš (2012), ktorí medzi základné atribúty a princípy systému manažerstva zaraďujú aj potrebu systematickosti, systémovosti a potrebu vnímania podniku ako celku. Tieto atribúty možno považovať za nevyhnutné nie len pri manažerstve kvality ale aj pri manažerstve znalostí.



Obrázok 9 Historické míľniky manažérstva kvality

Zdroj: Nenadál a kol. (2008).

Pri vymedzení pojmu systém manažérstva kvality je potrebné vychádzať z definície systému ako takého. V teórii systémov (Bertalanffy, 1976; Skyttner, 2006) sa pod pojmom systém označuje súbor vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov za účelom dosiahnutia cieľa. Niekoľko definícií systému manažérstva kvality uvádzame v Tabuľke 6.

Tabuľka 6 Prístupy k definovaniu pojmu systém manažérstva kvality

Autor	Prístup k definovaniu pojmu systém manažérstva kvality
Mateides (2006)	„SMK je štruktúrovaná množina prvkov a vzájomných väzieb medzi týmito prvkami vytvorená v organizácii pre splnenie dvoch cieľov, a to zabezpečovanie a zlepšovanie kvality produktov“.
Hoyle (2007)	„SMK je množina vzájomne príbuzných a vzájomne pôsobiacich elementov, ktoré organizácia využíva na riadenie a kontrolovanie implementovania politiky kvality a dosahovania cieľov kvality“.
Nenadál a kol. (2008)	SMK je „súbor vzájomne súvisiacich prvkov, ktorý je neoddeliteľnou súčasťou celkového systému riadenia v podniku a ktorý má garantovať maximálnu spokojnosť a lojalitu zainteresovaných strán pri minimálnej spotrebe zdrojov.“ Pod prvkami systému môžeme chápať procesy, ľudské zdroje, materiál, informácie, zariadenie, ktoré v rámci organizácie využívame“.
Medzinárodná norma STN EN ISO 9001:2009	„Systém manažérstva kvality (Quality Management System - ďalej SMK) je definovaný ako „systematická časť celkového systému manažérstva organizácie, ktorá sa zaoberá kvalitou.“ V koncepcii organizácie znamená pojem systém manažérstva kvality metodiku, ktorá má zabezpečiť spokojnosť zainteresovaných strán s výsledkami činnosti organizácie“.

Zdroj: Vlastné spracovanie na základe uvedených zdrojov.

Pre predkladanú dizertačnú prácu je dôležité, že SMK tvoria prvky - procesy, ľudia, materiál, zariadenia a pod. , pričom zo všetkých týchto prvkov majú práve ľudské zdroje rozhodujúce postavenie. Preto môžeme ľudské zdroje považovať za styčný bod charakteristický pre manažérstvo znalostí a manažérstvo kvality.

1.3.2 Filozofia ôsmich zásad manažérstva kvality

Ako už bolo načrtnuté v popise vývoja manažérstva kvality, v roku 2000 bola vykonaná rozsiahla revízia noriem ISO radu 9000. Táto revízia vychádzala z filozofie ôsmich zásad manažérstva kvality a z procesného prístupu. Medzi zásady manažérstva kvality v zmysle tejto revízie noriem patria:

1. Vedenie.
2. Procesný prístup.
3. Zapojenie zamestnancov.
4. Zameranie sa na zákazníka.
5. Vzájomne výhodné vzťahy s dodávateľmi.
6. Trvalé zlepšovanie.
7. Prístup k rozhodovaniu na základe faktov.

8. Systémový prístup k manažérstvu.

V nasledujúcom texte stručne zhrnieme obsah jednotlivých zásad manažérstva kvality.

1. *VEDENIE*

Implementácia SMK do podniku predpokladá zainteresovanosť a podporu vrcholového manažmentu. Táto podpora spočíva v určení zodpovedných zamestnancov implementácie SMK, v účasti na školeniach, v definovaní cieľov a politiky kvality a vo vykonávaní preskúmania manažmentom, kde dochádza k posudzovaniu súladu SMK s požiadavkami normy a k sledovaniu výkonnosti podniku ako aj plnenia cieľov za príslušné obdobie. Zároveň sa stanovujú ciele na ďalšie obdobie. Preferovaný je prístup konsenzuálneho vedenia podriadených zamestnancov a podpora a motivácia k metódam spolupráce v tímoch. (STN EN ISO 9001:2009; Krajčiová, 2006)

2. *PROCESNÝ PRÍSTUP*

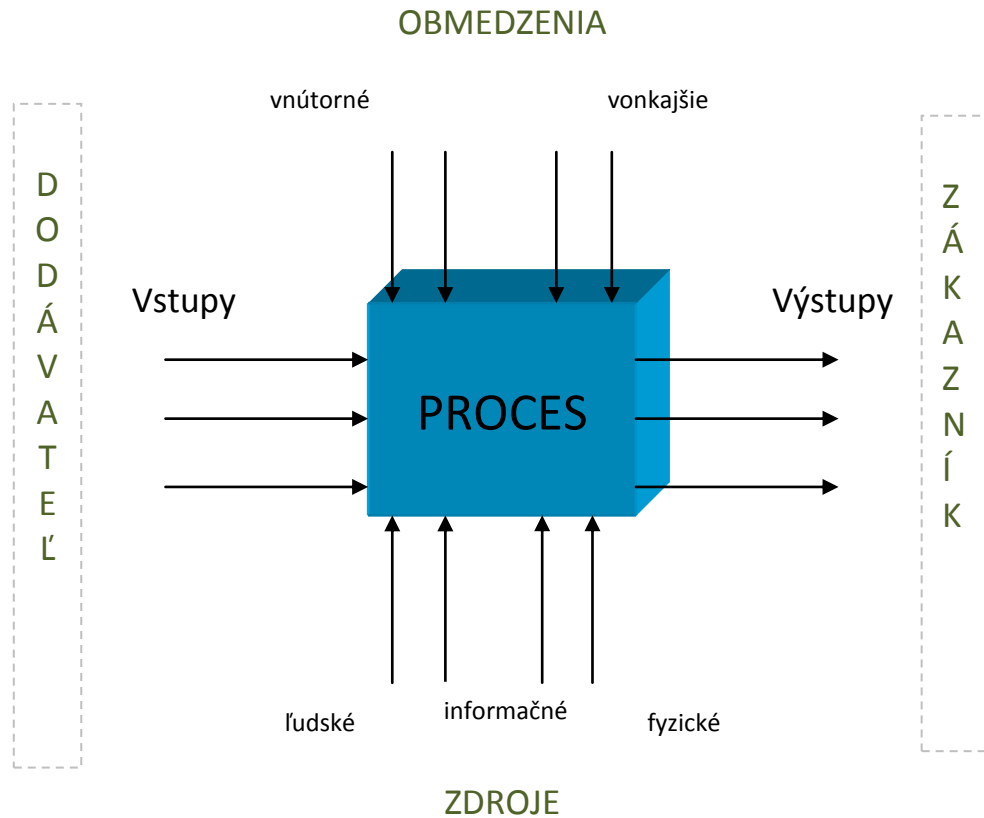
Ak vzájomne súvisiace činnosti sú chápané a riadené ako procesy, podniky pracujú efektívnejšie a výsledky sú dosahované s vyššou účinnosťou. Pre správne fungovanie procesu je potrebné mať zabezpečené zdroje, ktoré možno klasifikovať na:

- a) ľudské (manažment, zamestnanci)
- b) informačné (dáta, informácie)
- c) fyzické (stroje, zariadenia, laboratóriá, technika, finančné prostriedky a pod.)

Každý proces v podniku je však limitovaný obmedzeniami z dvoch základných skupín (Markulik-Nagyová, 2009) :

- a) interné (vnútroorganizačné predpisy – nariadenia, podniková kultúra)
- b) externé (vyhlášky a zákony, normy a pod.),

Obrázok 10 uvádza základný model procesu, kde výstup z jedného procesu predstavuje priamo vstup do ďalšieho procesu.



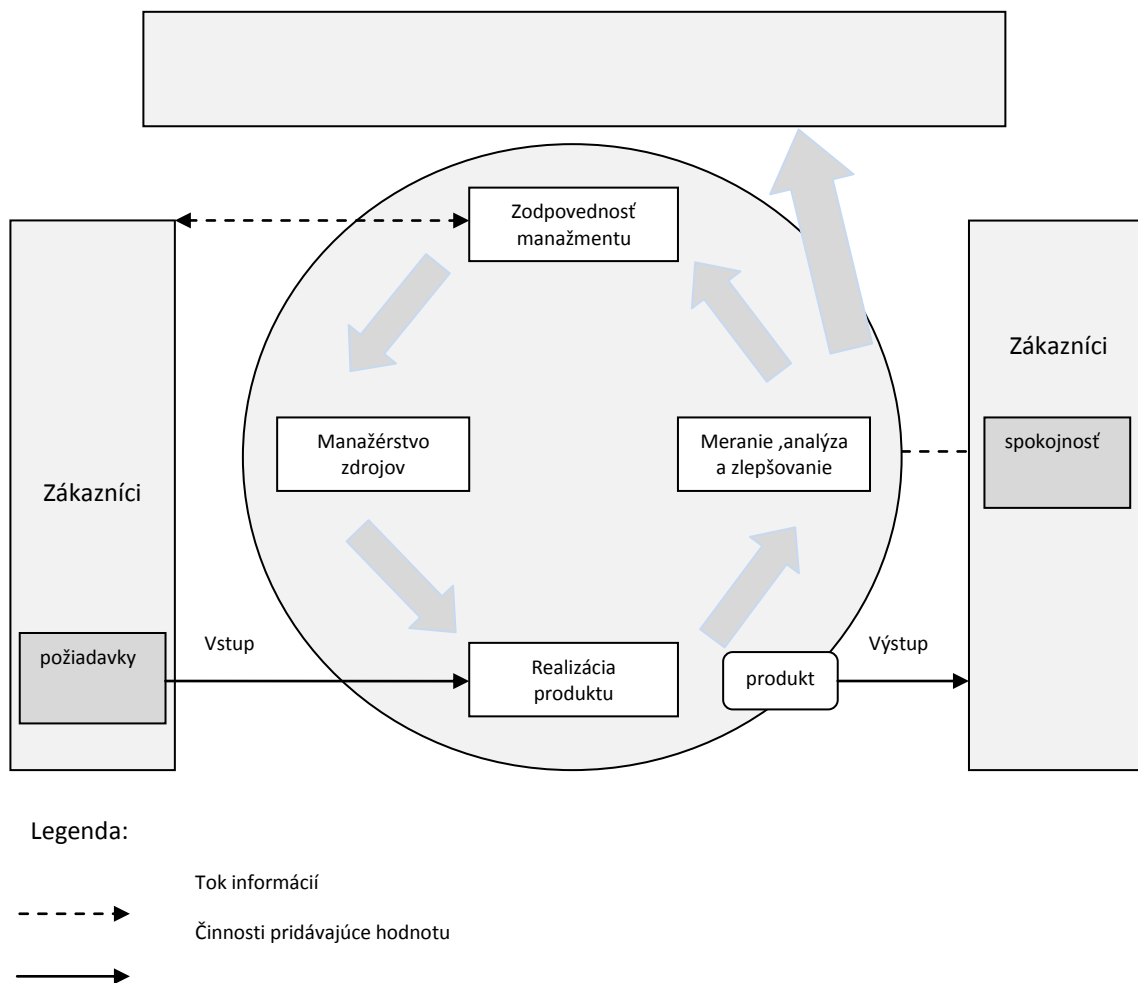
Obrázok 10 Základný model procesu

Zdroj: Markulik - Nagyová (2009).

„Aplikáciu systémov procesov v podniku spolu s identifikáciou procesov a ich interakciou, ako aj ich manažerstvo zamerané na produkciu žiadaných výstupov, možno chápať ako procesný prístup“ znázornený na obrázku 11 a obrázku 12. (STN EN ISO 9001:2009, 2009)

Procesný model spoločnosti vytvorený podľa požiadaviek normy STN EN ISO 9001:2009 má vychádzať z požiadaviek zákazníka a má smerovať k trvalému upokojovaniu jeho potrieb, prostredníctvom zabezpečenia kontinuálnosti procesov v podniku. Základnú štruktúru SMK tvoria:

1. Zodpovednosť manažmentu
2. Manažerstvo zdrojov
3. Realizácia produktov a služieb
4. Meranie analýza a zlepšovanie



Obrázok 11 Model SMK založený na procesnom prístupe

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa STN EN ISO 9001:2009.

Podstatou STN EN ISO 9001:2009 je, že SMK poníma ako kontinuálny proces, kde vstupmi do procesov sú požiadavky zákazníkov a výstupom je spokojnosť zákazníkov. (obrázok 11) Požiadavky normy sú všeobecné a dajú sa aplikovať na všetky typy podnikov. Krajčiová (2006) uvádza tieto hlavné úlohy v oblasti procesného prístupu:

- „používať vhodné metódy na monitorovanie, prípadne meranie procesov SMK;
- metódy musia preukázať schopnosť procesov dosahovať plánované výsledky;
- keď nie sú plánované výsledky dosiahnuté, musí byť podľa potreby urobená náprava a nápravná činnosť na zaistenie zhody produktu;
- ak je to vhodné, je potrebné použiť metódy overujúce schopnosť procesu (napr. štatistických metód na stanovenie, riadenie a kontrolu procesov);

- v závislosti od výsledkov analýz rizík je potrebné stanoviť, ktoré procesy budú štatisticky riadené a vyhodnocované;
- výsledky štatistických vyhodnocovaní musia byť zohľadňované v rámci následného zlepšovania kvality;
- pre každý proces je potrebné určiť cieľové funkcie, stanoviť merané parametre, tieto merať a z výsledkov sledovať a vyhodnocovať trendy, tieto porovnávať s konkurenciou, s vlastnými zámermi a cieľmi a s nákladmi investovanými na ich dosiahnutie.“ (Krajčiová, 2006, s.11)

3. *ZAPOJENIE ZAMESTNANCOV*

Spôsobilí a vzdelaní zamestnanci sú najcennejším zdrojom v podniku. Podpora neustáleho učenia sa najmä s využitím modelu učiaceho sa podniku sú základom pre splnenie tohto princípu. Zamestnancom je nutné dať príležitosť preukázať a využiť svoje schopnosti v prospech podniku.

4. *ZAMERANIE SA NA ZÁKAZNÍKA*

Aplikácia tohto princípu vyžaduje, aby boli systematicky skúmané súčasné i budúce požiadavky zákazníkov pružne a efektívne plnené a aby bola následne monitorovaná spokojnosť zákazníkov. Norma STN EN ISO 9000:2006 definuje pojem „zákazník“ nasledovne: zákazníkom je organizácia alebo osoba, ktorá prijíma produkt.

5. *VZÁJOMNE VÝHODNÉ VZŤAHY S DODÁVATEĽMI*

Vytváranie dobrých vzťahov s dodávateľmi je faktorom, ktorý výrazne ovplyvňuje výkonnosť podniku. K nadviazaniu dôveryhodných vzťahov, k zdieľaniu znalostí a k integrácii medzi podnikom a dodávateľom môžu prispieť i také aktivity, ako je napríklad poskytovanie technickej pomoci dodávateľom, motivovanie dodávateľov, ich oceňovanie, spoločné plánovanie kvality a pod.

6. *TRVALÉ ZLEPŠOVANIE*

Trvalé zlepšovanie je založené na mnohých malých evolučných, nie však revolučných krokoch (Lockamy-McCormack, 2004). Zmyslom trvalého zlepšovania je vyhodnocovanie doterajších skúseností a uplatňovanie znalostí, ktoré tvoria základ pre vytvorenie učiacej sa organizácie.

7. ROZHODOVANIE NA ZÁKLADE FAKTOV

Výstupy v podniku musia byť spoľahlivo merané a dáta vyhodnocované, pretože len to je zárukou objektívneho rozhodovania na všetkých úrovniach riadenia. Každý vlastník procesu má mať vyvinutú vhodnú metriku pre meranie výstupov. Výsledky meraní sú podkladom pre preskúmanie manažmentom, ktorý na základe nich môže prijímať rozhodnutia na zlepšenie SMK.

8. SYSTÉMOVÝ PRÍSTUP K MANAŽÉRSTVU

Systémový prístup znamená, že v organizácii pôsobí na seba rad vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov, pričom ich pochopenie a riadenie ako systému prispieva k efektívnosti a účinnosti organizácie. Efektívne manažérstvo by sa nemalo nikdy orientovať na jednu izolovanú časť systému (jeden zdroj, jednu metódu a pod.), ale vždy na celý systém ako na súbor vzájomne súvisiacich aktivít.

Uvedené zásady manažérstva kvality by mohli byť kontaktnými bodmi pri prepojení manažérstva kvality s manažérstvom znalostí. Preto budeme s nimi aj ďalej pracovať.

1.3.3 Základné piliere v systémoch manažérstva kvality

Ľudské zdroje - od druhej polovice deväťdesiatych rokov nastali v mnohých podnikoch viditeľné zmeny postoja voči kvalite. Je mnoho podnikov, ktoré pochopili, že podstata správne fungujúceho systému manažérstva kvality netkvie iba vo vlastníctve certifikátu kvality, ale že je nerozlučne spätá s ľudskými zdrojmi, so štýlom riadenia, so znalosťami ľudských zdrojov, s úrovňou komunikácie a motivácie a so vzťahom zamestnancov k podniku. Významnosť ľudských zdrojov pre manažérstvo kvality zdôrazňuje mnoho autorov (napr. Gabryšová, 2006; Vodák 2006; Hekelová, 2001). Kvalita totiž viac ako všetko iné závisí na kvalite zamestnancov, ktorých je potrebné vzdelávať, vhodne motivovať a poskytnúť im možnosti na rozvíjanie nových myšlienok a stratégií. Úspešné podniky sú charakteristické predovšetkým svojimi talentovanými zamestnancami, ich individualitou, motiváciou, zaangažovaním pre podnik, ich skúsenosťami, životnou múdrosťou, odbornými znalosťami, schopnosťou spolupracovať, kreativitou, dynamikou a schopnosťou prevziať zodpovednosť za iných. Kvalita ľudských zdrojov je zárukou úspešného uplatňovania systému manažérstva kvality. (Gabryšová, 2006)

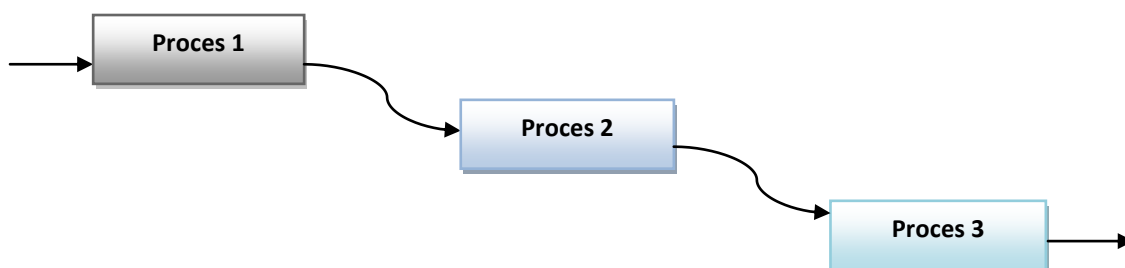
Dôraz na významnosť kvalitných ľudských zdrojov kladie tiež norma STN EN ISO 9000:2006, v ktorej je uvedené: „zamestnanci na všetkých úrovniach sú základom organizácie a ich plné zapojenie umožňuje využívať ich schopnosti v prospech organizácie.“

V tejto súvislosti Vodák (2006) uvádza, že k rozvoju zamestnancov významne prispieva výchova a vzdelávanie. Je to prostriedok, ktorý vytvára súlad medzi meniacimi sa požiadavkami na kvalifikáciu, správanie sa zamestnancov a ich činnosti za účelom dosiahnutia cieľov podniku.

Na záver je potrebné zdôrazniť, že získanie odborne zdatných a kvalifikovaných zamestnancov je náročná a dlhodobá záležitosť, ktorá podľa nedávneho Európskeho prieskumu monitorovania MSP (European SME Observatory Survey) predstavuje v súčasnosti pre viac ako jednu tretinu európskych mikropodnikov najväčší problém.

Procesný prístup - hnacou silou organizácie zavádzajúcej prípadne vlastniacej SMK, by mal byť procesný prístup. Procesný prístup zahŕňa identifikovanie a riadenie procesov, poprepájaných navzájom tak, že výstup jedného procesu tvorí vstup pre druhý (obrázok 12).

Je preto nutné identifikovať procesy nevyhnutné pre efektívne zavedenie SMK, pochopiť ich interakciu a zdokumentovať ich. Avšak v praxi sa procesný prístup často nie práve správne realizuje. Väčšina podnikov pri popise procesov resp. systému odvodzuje tento „vlastný“ popis od normy ISO 9001, čo však nie je korektné, pretože každá organizácia je charakteristická jedinečnosťou procesov. Požiadavky na procesný prístup sú preto často napĺňané iba formálne, resp. do miery, akú vyžadujú externí audítori.



Obrázok 12 Model procesného riadenia

Zdroj: Markulik-Nagyová (2009).

Trvalé zlepšovanie - povinnosťou každého podniku, ktorý implementuje systém manažérstva kvality je realizácia trvalého zlepšovania kvality prostredníctvom zlepšovania všetkých procesov a činností v jednotlivých etapách výrobného cyklu. Organizácia musí trvalo zlepšovať efektívnosť systému manažérstva kvality prostredníctvom využívania politiky kvality, cieľov kvality, výsledkov auditu, analýzy údajov, nápravných a preventívnych činností a preskúmania manažmentom. Trvalé zlepšovanie možno podporiť Demingovým cyklom známym ako cyklus PDCA, ktorý propagoval W. Edwards Deming ako kontinuálne zlepšenie celkového riadenia kvality (obrázok 13).



Obrázok 13 Cyklus PDCA

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Deming (1993).

Cyklus PDCA má 4 fázy :

1. Plánuj (angl. plan) – naplánuj, čo chceš urobiť.
2. Urob (angl. do) – realizuj plán, resp. urob, to čo si naplánoval.
3. Kontroluj (angl. check) – prever, či je všetko urobené v súlade s plánom.
4. Zlepši (angl. act) – reaguj a konaj podľa toho, čo si zistil, resp. vykonaj nápravu ak sa nedosiahol plán.

Systémový prístup - jedným z najdôležitejších prvkov v manažerstve kvality je systémový prístup k manažerstvu, ktorý úzko súvisí resp. nadväzuje na procesný prístup. Aby bola v podniku dosiahnutá účinnosť a efektívnosť procesov, malo by byť manažerstvo kvality súborom na seba nadväzujúcich procesov, ktoré tvoria jeden systém.

Uviedli sme štyri z ôsmich zásad manažerstva kvality, ktoré považujeme za kľúčové pre túto dizertačnú prácu a to z dôvodu, že predstavujú najdôležitejšie atribúty pri implementácii jednak SMK, ale najmä pri implementácii manažerstva znalostí a budovaní učiacej sa organizácie.

1.3.4 Proces implementácie SMK podľa normy STN EN ISO 9001:2009

Proces implementácie SMK je dlhodobý a pomerne náročný proces. (Boiral, 2011) Dôležitú, ak nie najdôležitejšiu úlohu tu preto zohráva proces plánovania implementácie. (Tricker, 2010) Prvým krokom implementácie SMK je rozhodnutie vedenia. Ďalej vedenie musí zvoliť konkrétnych zamestnancov zodpovedných za implementáciu SMK a tiež musí zabezpečiť zdroje potrebné na implementáciu SMK ako aj jeho neustále udržiavanie. (Krajčiová, 2006)

Proces implementácie SMK obsahuje spolu niekoľko krokov. Ako základné kroky procesu môžeme stanoviť tieto (Krajčiová, 2006; Markulik-Nagyová, 2009; STN EN ISO 9001:2009, 2009; Levin-Toffel, 2010; Tricker, 2010; Bell-Omachonu, 2011; Teplická, 2012; STN EN ISO 19011:2012, 2012; Garengo-Biazzo, 2013):

1. Rozhodnutie podniku o prijatí SMK
2. Analýza súčasného stavu v podniku
3. Vzdelávanie zamestnancov v podniku
4. Vytvorenie procesného modelu podniku
5. Spracovanie dokumentácie SMK
6. Interný audit v podniku
7. Certifikácia podniku

1. Rozhodnutie podniku o prijatí SMK

Prvý krok zahŕňa zasadnutie vedenia organizácie a rozhodnutie o implementácii. Následne je potrebné oboznámiť všetkých zamestnancov o rozhodnutí implementovať

SMK a tiež pridelit' zodpovednosť za implementáciu jednotlivých zamestnancom napr. zvolit' zodpovedné osoby za interné audity, zvolit' vlastníkov procesov a pod. (STN EN ISO 9001: 2009, 2009)

2. Analýza súčasného stavu organizácie

Pri analýze súčasného stavu je potrebné určiť stav jednotlivých požiadaviek normy v organizácii. Tím odborníkov zistí do akej miery skutočná situácia zodpovedá požiadavkám. (Bell-Omachonu, 2011)

3. Vzdelávanie zamestnancov v podniku

Pre úspešnú implementáciu je podstatné, aby všetci zamestnanci boli oboznámení a stotožnení s požiadavkami SMK. Je potrebné zabezpečiť účasť na vzdelávacích programoch o implementácii SMK. (Markulik-Nagyová, 2009; STN EN ISO 9001: 2009, 2009)

4. Vytvorenie procesného modelu podniku

Pre vytvorenie procesného modelu je potrebné určiť procesy organizácie, ich vzťahy a väzby ako aj stanoviť zodpovedné osoby za jednotlivé procesy. Procesný model musí obsahovať všetky náležitosti podľa požiadaviek normy STN EN ISO 9001:2009. (Krajčiová, 2006; STN EN ISO 9001: 2009, 2009)

5. Spracovanie dokumentácie SMK

Podstatou tohto kroku je vytvoriť systémovú a normatívnu dokumentáciu, ktorú musí schváliť vedenie organizácie. Dokumentácia zahŕňa vytvorenie príručky kvality, politiky kvality, cieľov kvality ako aj postupov, organizačných smerníc, formulárov a technologických a bezpečnostných smerníc. (Krajčiová, 2006; STN EN ISO 9001: 2009, 2009)

6. Interný audit v organizácii

Je potrebné vypracovať plán auditov a v pravidelných intervaloch tento plán aktualizovať. Samozrejmosťou je plán auditov dodržiavať v stanovených termínoch, aby sa zistilo, či organizácia naplňa požiadavky normy. (Teplická, 2012; STN EN ISO 19011:2012, 2012)

7. Certifikácia

Ak interní audítori preveria všetky procesy a potvrdia zhodu s požiadavkami, môže sa pristúpiť k certifikačnému auditu, ktorý vykonáva certifikačná organizácia. Každá

organizácia si môže vybrať certifikačnú organizáciu na základe vlastných stanovených kritérií. (Teplická, 2012; STN EN ISO 19011:2012, 2012)

Predstavili sme základné kroky procesu implementácie SMK. V skutočnosti sa proces implementácie môže mierne upraviť pre každú organizáciu, základné fázy a náležitosti je však potrebné splniť s ohľadom na normu STN EN ISO 9001:2009.

Na záver sa žiada zdôrazniť, že norma STN EN ISO 9001:2009 a s ňou súvisiace normy predstavujú návod ako vybudovať a udržiavať systém manažérstva kvality, a podľa toho je potrebné k nim aj pristupovať. Získanie certifikátu by nemalo byť jediným motívom, pretože podnik vtedy väčšinou končí pri formálnom uplatňovaní normy. Existuje možnosť ako sa dá vyhnúť „iba formálnemu“ zavedeniu systému manažérstva kvality. Je potrebné vytvoriť podnikovú kultúru a prostredie podporujúce znalostné procesy v organizácii. To umožní dosiahnuť potrebnú zmenu myslenia ľudských zdrojov. Tieto podmienky môže zabezpečiť manažérstvo znalostí a ich splnenie vedie k vybudovaniu učiacej sa organizácie.

1.4 Výskumy realizované v riešenej problematike so zameraním na integráciu manažérstva znalostí, učiacej sa organizácie a manažérstva znalostí

Obsahom podkapitoly sú výsledky monitoringu realizovaného v oblasti výskumov zahraničných i domácich autorov v rámci troch pre prácu kľúčových teórií. V podkapitole sa kvôli zachovaniu prehľadnosti výskumy členia na: výskumy v oblasti manažérstva kvality, výskumy v oblasti manažérstva znalostí a výskumy v oblasti učiacej sa organizácie. Ďalej sa v tejto podkapitole zaoberáme vzťahom manažérstva znalostí, učiacej sa organizácie a manažérstva kvality, pričom uvádzame aj bariéry zavedenia a nedostatky skúmaných oblastí. Tvrdíme, že tieto bariéry a nedostatky je možné odstrániť práve prostredníctvom integrácie uvádzaných prístupov.

1.4.1 Výskumy v oblasti manažérstva kvality

Dostupné zdroje uvádzajú iba veľmi skromné informácie o implementácii SMK do oblasti mikropodnikov služieb. Odpoveď na otázku: „Aký je stav v zavádzaní systémov manažérstva kvality v mikro podnikoch služieb v SR?“ sme našli iba okrajovo uvádzanú

vo výskumnej štúdii z oblasti cestovného ruchu, kde boli predmetom výskumu malé ubytovacie a stravovacie služby – sektor I (podľa SK NACE rev.2).

Uvádzame súčasnú situáciu v implementovaní systémov manažérstva kvality do oblasti ubytovacích a stravovacích služieb v SR, ktorá nie je veľmi priaznivá. Existuje niekoľko príčin:

- vo väčšine malých podnikov je prevádzka pomerne prehľadná a preto tieto podniky zvyčajne necítia potrebu formalizácie systému;
- väčšina malých podnikov uvádza, že sa zatiaľ nestretla s priamou požiadavkou zákazníkov alebo distribútorov preukázať kvalitu certifikátom;
- budovanie a certifikáciu systému manažérstva kvality považujú malé podniky za príliš nákladné. Majú dojem, že SMK neprinesie žiadnu pridanú hodnotu;
- mikropodniky sa obávajú, že zamestnancov bude príliš zaťažovať dokumentácia systému a nebudú sa venovať skutočným pracovným povinnostiam (Šípková, 2007).

Ohliadnuc od vyššie uvedených skutočností, je dôležité poznamenať, že všetky podniky služieb v oblasti stravovacích zariadení majú systém manažérstva HACCP - Analýza nebezpečnosti a kritických kontrolných bodov (angl. Hazard Analysis and Critical Control Point). HACCP je metodológia pre spracovanie a zaobchádzanie s potravinami s cieľom zabezpečiť ich nezávadnosť a vyhnúť sa možným biologickým, chemickým alebo fyzickým neželaným vplyvom. Tvorí základ pre hygienu, bezpečnosť výroby, dopravu, obchodovanie a spracovanie potravín v medzinárodnom meradle. Analýza je medzinárodne platná, týka sa všetkých subjektov, ktoré prichádzajú do kontaktu s potravinami, a zahŕňa monitoring celého procesu výroby a distribúcie.

„Podľa zákona NR SR č. 152/1995 Z. z. o potravinách a jeho následných zmien je základnou povinnosťou všetkých výrobcov potravín a všetkých, ktorí sa zaoberajú ich úpravou, distribúciou alebo ponúkaním potravín na predaj a konečnú spotrebu, vykonávať všetky tieto činnosti hygienicky vhodným spôsobom, aby sa zabezpečila zdravotná neškodnosť potravín a dostatočná ochrana spotrebiteľa. Zavedenie systému HACCP je pre slovenských výrobcov zo sektoru potravinárstva povinné od 1.1.2000. Po zavedení systému HACCP sa výrobcovia môžu rozhodnúť požiadať certifikačný orgán o posúdenie súladu nimi zavedeného systému HACCP s požiadavkami slovenskej potravinárskej

legislatívy. Účelom tohto posúdenia je, aby tretia nezávislá strana potvrdila, či výrobcovia majú korektný prístup a dostatočnú starostlivosť o výrobu zdravotne neškodných potravín správnym a účinným zavedením a udržiavaním systému HACCP“ (www.svps.sk/legislativa/legislativa_kodex.asp).

1.4.2 Výskumy v oblasti manažérstva znalostí

Čo sa týka manažérstva znalostí, boli vykonané rozsiahle teoretické a empirické výskumy o výhodách zavedenia systému manažérstva znalostí. Väčšina výskumov analyzovala faktory ovplyvňujúce zavedenie systému manažérstva znalostí pomocou deskriptívnej analýzy vzoriek organizácií (Choi, 2000; Park-Ribiére-Schulte, 2004; Dumbrava-Dindire, 2012). Ako príklad je možné uviesť štúdiu, ktorú realizovali Wong-Aspinwall (2005). Táto sa zameriavala na manažment znalostí v malých a stredných podnikoch. Autori navrhli 11 kritických faktorov úspechu implementovania manažérstva znalostí. Nižšie uvedená Tabuľka 7 predstavuje faktory spolu so svojimi zdrojmi:

Tabuľka 7 Kritické faktory úspechu implementácie manažérstva znalostí

Faktor	Autori
Riadenie, vedenie a podpora	Skyrme-Amidon, 1997; Holsapple-Joshi, 2000; Davenport a kol., 1998; Liebowitz, 1999; Hasanali, 2002; APQC, 1999; Ribiere-Sitar, 2003.
Podniková kultúra	Skyrme-Amidon, 1997; Davenport a kol., 1998; Liebowitz, 1999; Hasanali, 2002; APQC, 1999; McDermott-O'Dell, 2001.
Informačné technológie	Skyrme-Amidon, 1997; Davenport a kol., 1998; Liebowitz, 1999; Hasanali, 2002; APQC, 1999; Alavi-Leidner, 2001.
Stratégia a účel	Skyrme-Amidon, 1997; Davenport a kol., 1998; Liebowitz, 1999; APQC, 1999; Zack, 1999.
Meranie	Holsapple-Joshi, 2000; Davenport a kol. 1998; Hasanali, 2002; APQC, 1999; Ahmed a kol., 1999.
Organizačná štruktúra	Davenport a kol., 1998; Liebowitz, 1999; Hasanali, 2002; Herschel-Nemati, 2000.
Procesy a činnosti	Skyrme-Amidon, 1997; Holsapple-Joshi, 2000; Davenport a kol., 1998; Bhatt, 2000.
Motivačné pomôcky	Davenport a kol., 1998; Liebowitz, 1999; Yahya-Goh, 2002; Hauschild a kol., 2001.
Zdroje	Holsapple-Joshi, 2000; Davenport-Volpel, 2001; Wong-Aspinwall, 2004.
Školenia a vzdelávanie	Horák, 2001; Yahya-Goh, 2002; Mentzas, 2001.
Riadenie ľudských zdrojov	Yahya-Goh, 2002; Wong-Aspinwall, 2004; Brelade-Harman, 2000.

Zdroj: Upravené podľa Wong-Aspinwall (2005).

Americké podniky ALM research and Curve Consulting v roku 2005 uskutočnili prieskum zameraný na manažérstvo znalostí, podobný prieskum sa v tom istom roku uskutočnil aj v SR v 140 podnikoch. Z týchto prieskumov vyplynulo viacero bariér zavedenia manažérstva znalostí, ktoré uvádza Kokavcová (2011):

- podniky považujú manažérstvo znalostí za kritickú funkciu, pretože znalostné procesy sú vnímané izolovane a nie sú prepojené s celopodnikovou stratégiou;
- stratégia implementácie manažérstva znalostí býva často iba formálnou a deklarovanou záležitosťou;
- podniky uplatňujú centralistický prístup k manažérstvu znalostí;
- ľudským zdrojom sa venuje málo pozornosti;
- podniková kultúra nedostatočne podporuje znalostné procesy;
- výmena a odovzdávanie znalostí sa realizuje na báze dobrovoľnosti a na základe neformálnych vzťahov a väzieb, hoci podniky disponujú organizačnými normami pre zber, triedenie a uchovávanie informácií a znalostí;
- rozhodujúcimi prvkami určujúcimi efektívnosť výmeny znalostí sú dobrovoľnosť a ochota.

Ďalší výskum v oblasti manažérstva znalostí uskutočnil Hrubizna (2009), ktorý vo svojej práci porovnal stav manažérstva znalostí v zahraničí a v SR. Tabuľka 8 je zdrojom zistených výsledkov.

Tabuľka 8 Komparácia manažérstva znalostí v SR a v zahraničí

Implementácia KM	Zahraníče	Slovenská Republika
Význam znalostí v podniku	Vysoký význam (USA, Kanada, SRN, Japonsko, Fínsko, Švédsko)	Vo vybraných podnikoch vysoký inak nezistiteľný/ neznámy
Uplatňovanie postupov znalostného manažérstva	Vysoká úroveň v podnikoch, ktoré sú lídrami na svetových trhoch (Microsoft, IBM, Toyota, Nokia)	Vysoká úroveň bola zistená v týchto podnikoch (US steel, a.s., Slovnaft, a.s., Chemosvit a.s.)
Existencia bázy znalostí podniku	Vysoko kvalitné znalostné sklady založené na najnovších technológiách	Je len vo vybraných podnikoch (US steel, a.s., Slovnaft, a.s.)
Úroveň šírenia znalostí medzi zamestnancami	Vysoká úroveň	Stredná úroveň, identifikovaným problémom je dôvera na pracovisku
Vplyv znalostí na úspech a inovácie produktu	Vysoká úroveň (Microsoft, IBM, Toyota, Nokia, British Petroleum)	Bolo zistených niekoľko podnikov (US steel, a.s., Slovnaft, a.s., Gratex International, a.s.)

Zdroj: Spracované podľa Hrubizna (2009), Kokavcová (2011).

Z vyššie uvedenej tabuľky vyplýva, že manažérstvo znalostí je etablované najmä vo veľkých podnikoch. Iba veľmi zriedkavo sa na manažérstvo znalostí zameriavajú malé a stredné podniky. Väčšina malých podnikov takmer nepozná obsah pojmu manažérstvo znalostí.

V nadväznosti na uvedené závery prieskumov v predkladanej dizertačnej práci sa zameriame na sprehľadnenie znalostí a znalostných procesov v mikro podnikoch, zavedenie systematickosti pri manažerstve znalostí a prepojenie manažerstva znalostí s podnikovou stratégiou.

1.4.3 Výskumy v oblasti učiacich sa organizácií

V marci 2011 sa v SR uskutočnil pilotný prieskum uplatňovania koncepcie učiacej sa organizácie (Šuterová, 2011). Cieľom prieskumu bolo zistiť, nakoľko sa uplatňuje koncepcia „učiacej sa organizácie“ resp. ktoré princípy a charakteristiky sa uplatňujú v praxi slovenskej ekonomiky. Metódou skúmania bola dotazníková metóda. Prieskumu sa zúčastnilo 235 podnikov služieb, pričom podstatnú časť vzorky 92,08% tvorili malé a stredné podniky. Odbory služieb boli členené podľa aktuálnej klasifikácie SK NACE Rev. 2, do prieskumu boli zahrnuté odbory sekcií služieb G až S. Dotazník vyplňali riaditelia, resp. majitelia podnikov alebo pracovníci personálnych oddelení. Podľa výsledkov prieskumu pojem „učiacia sa organizácia“ poznalo iba 48,50 % respondentov, viac ako polovica respondentov sa s pojmom ešte nestretla. Medzi primárne bariéry implementácie koncepcie učiacej sa organizácie bol zaradený fakt, že podľa výsledkov prieskumu táto koncepcia nie je medzi vrcholovým manažmentom a riadiacimi pracovníkmi dostatočne známa. Ako ďalšie bariéry boli identifikované:

- nedostatočná podpora naprogramovaného vzdelávania;
- absencia metód podstatných v učiacej sa organizácii, kde je nevyhnutná interakcia zamestnanca a riadiaceho pracovníka a priame odovzdávanie skúseností napr. mentoring, koučing, asistovanie;
- nedostatočné odmeňovanie zamestnancov za zlepšovanie výkonu resp. znalostí;
- nedostatočné využívanie nepeňažných foriem odmeny (napr. pochvala);
- podniky si nezvyknú na riešenie problémov a úloh vytvárať tímy;
- v nízkej miere sú posilňované právomoci jednotlivcov i tímov;

- stratégia vzdelávania nie je v podnikoch prepojená s podnikovou stratégiou a dokonca často úplne absentuje;
- potreba komplexného systematického prístupu k implementácii filozofie učiacej sa organizácie, časová a aj finančná náročnosť.

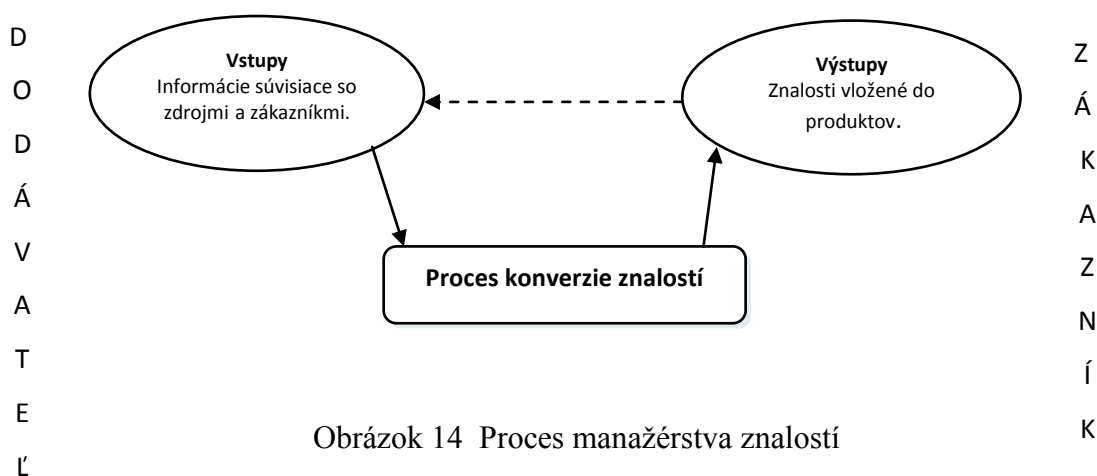
Pauknerová (2007) vo svojom výskume uvádza, že bariérami pre implementovanie učiacej sa organizácie môžu byť aj bariéry plynúce zo strany zamestnancov ako:

- neochota zamestnancov meniť svoje návyky a postoje;
- silná tendencia podriaďovať sa autoritám;
- predsudky týkajúce sa tímovej práce;
- nízky záujem o zvyšovanie kvalifikácie a vzdelania v priebehu života.

1.4.4 Výskumy zamerané na vzťahy medzi manažérstvom znalostí, učiacou sa organizáciou a manažérstvom kvality

V zahraničnej odbornej literatúre sa nachádzajú aj diela, ktoré sa zaoberajú pre túto dizertačnú prácu primárnou témou: vzťahom manažerstva znalostí a manažerstva kvality. (Ruževičius, 2006; Zhao-Bryar, 1999; Ribière-Khorramshahgol, 2004) Prístupy uvedených autorov poskytujú veľmi užitočné dôkazy alebo údaje pre zavedenie manažerstva znalostí s využitím manažerstva kvality ako východiskového prvku pri vytvorení učiacej sa organizácie.

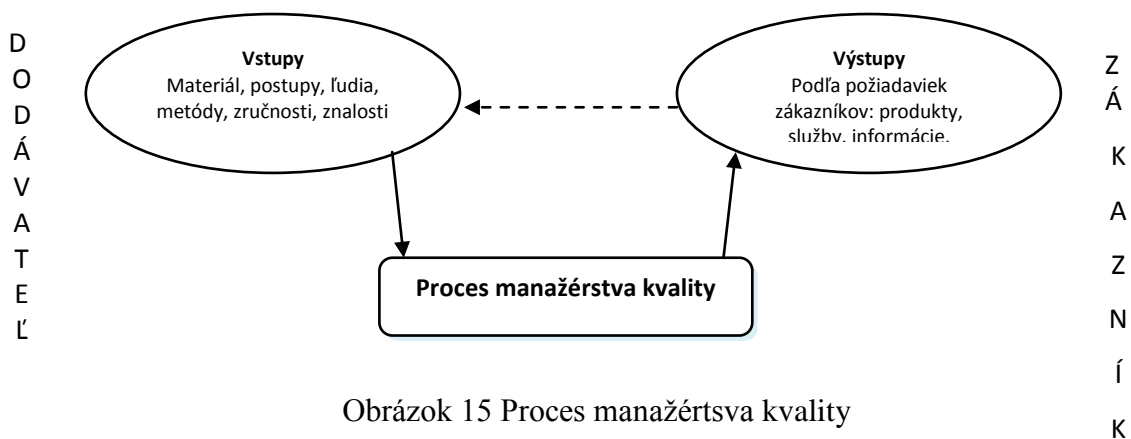
Zhao-Bryar (1999) predstavujú vstupno-výstupný proces konverzie znalostí (obrázok 14), kde vstupy predstavuje kombinácia dát o požiadavkách a potrebách zákazníka, informácie o materiáloch a potrebných zdrojoch, o produktoch a službách.



Obrázok 14 Proces manažerstva znalostí

Zdroj: Spracované podľa Zhao-Bryar (1999).

Výsledkom procesu sú znalosti vložené do produktov a zákazníkov. Autori tento proces nazývajú tiež procesom zmeny a zlepšenia. Ide o proces vytvárania, získavania, šírenia a transferu znalostí - proces zvyšovania vedomostných aktív organizácie. Autori rovnakým spôsobom ako manažerstvo znalostí vyjadujú aj proces manažerstva kvality v procese transformácie vstupov na výstupy (obrázok 15). V tomto procese vstupy predstavujú materiál, ľudia, znalosti a pod. . Výstupmi celého procesu sú výsledné produkty a služby.



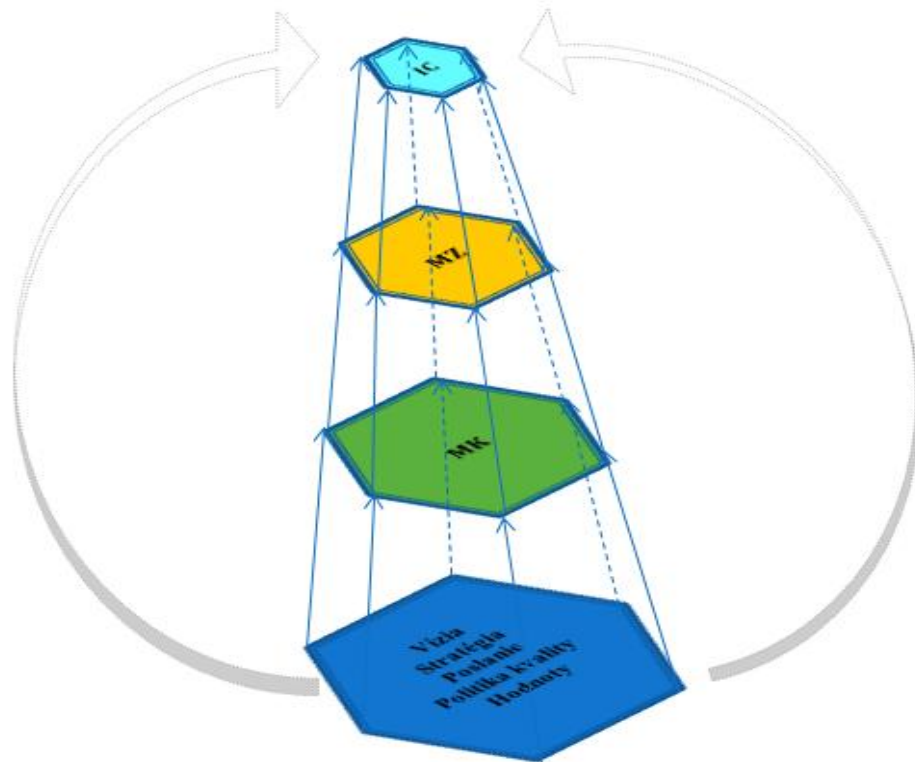
Obrázok 15 Proces manažerstva kvality

Zdroj:Spracované podľa Zhao-Bryar (1999).

Na základe komparácie vstupno-výstupných procesov konverzie znalostí a manažerstva kvality môžeme konštatovať, že v procese manažerstva znalostí sú výstupom znalosti, ktoré v procese manažerstva kvality predstavujú vstupný zdroj. V človeku prostredníctvom učenia sa, komunikácie, pozorovania a pod. dochádza k premene informácií na znalosti. (napr. štúdium literatúry, prednášky, pokusy) avšak v procese manažerstva kvality môže dochádzať k spätnej premene znalostí na informácie napríklad prostredníctvom kodifikácie (zdokumentovania) znalostí. (napr. napísanie článku). Ďalším záverom z uvedených procesov je skutočnosť, že výstupný prvok manažerstva znalostí - znalosť - je vstupným prvkom pri manažerstve kvality. Existuje teda možnosť uplatniť tu procesný prístup a tieto dva procesy (proces manažerstva znalostí a proces manažerstva kvality) prepojiť do jedného procesu.

Ďalším autorom, ktorý prepracoval integráciu manažerstva kvality a manažerstva znalostí bol Ruževičius (2006), ktorý vytvoril model integrácie manažerstva kvality a manažerstva znalostí (obrázok 16). V modeli je na vrchole intelektuálny kapitál (IC), ktorý predstavuje základný prvok v podniku. Manažerstvo znalostí je prirodzeným

rozšírením intelektuálneho kapitálu. Efektívnosť podniku sa odzrkadľuje v manažerstve kvality. IC predstavuje kontaktný prvok, ktorý umožní integráciu MZ a MK.

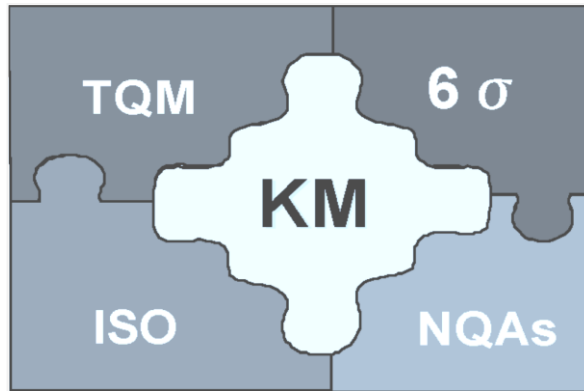


Obrázok 16 Model integrácie manažerstva kvality a manažerstva znalostí

Zdroj: Upravené podľa Ruževičius (2006).

Toto stanovisko korešponduje aj s predchádzajúcim tvrdením, že manažerstvo kvality a manažerstvo znalostí je možné prepojiť. Z obrázku 16 je tiež zreteľná ďalšia skutočnosť a to potreba zvládnutia manažerstva kvality v procese implementácie manažerstva znalostí, pretože bez nástrojov manažerstva kvality by nebolo možné plnohodnotne využiť ľudský potenciál a tento následne aplikovať pri budovaní učiacej sa organizácie.

Rovnaké stanovisko zastávajú aj autori Ribière-Khorramshahgol (2004), ktorí sú názoru, že manažerstvo znalostí by malo byť nevyhnutne začlenené do každého systému manažerstva kvality. Podľa týchto autorov podnik nemôže dosiahnuť úspech tým, že sa sústreďí iba na disciplíny týkajúce sa kvality. Ribière-Khorramshahgol (2004) zdôrazňujú, že chýbajúcim atribútom v snahe o dosiahnutie kvality je manažerstvo znalostí (obrázok 17).



Obrázok 17 Manažerstvo znalostí ako chýbajúca časť pri manažerstve kvality

Zdroj: Ribière-Khorramshahgol (2004).

Efektívne riadenie podniku predpokladá zapojenie jednak manažerstva znalostí na jednej strane (napr. ako poskytovateľa informácií, iniciátora zmeny) a na strane druhej implementáciu manažerstva kvality (napr. ako vykonávateľa zmeny) na základe ôsmich zásad manažerstva kvality. Úlohou manažerstva znalostí je riadiť znalosti, čo zahŕňa zabezpečenie procesov získavania, šírenia znalostí a konečnou fázou by malo byť uloženie (zdokumentovanie) znalostí, aby boli prístupné pre všetkých členov organizácie. Úlohou manažerstva kvality je zabezpečenie kvality všetkých procesov v organizácii, na všetkých stupňoch riadenia a vo finálnej fáze zabezpečenie kvality produktov. Preto pri implementovaní manažerstva znalostí do organizácie je implementovanie manažerstva kvality jednou z primárnych podmienok, ktoré majú zabezpečiť vznik kompaktného a uceleného systému v organizácii.

1.5 Závery vyplývajúce z prvej kapitoly práce

Prostredníctvom vykonania analýzy súčasného stavu riešenej problematiky doma a v zahraničí sme dospeli k niekoľkým záverom, z ktorých budeme vychádzať v ďalších krokoch postupu riešenia dizertačnej práce.

Už v prvopočiatoch teoretického prieskumu jednotlivých troch skúmaných oblastí: manažerstva znalostí, učiacej sa organizácie a manažerstva kvality sa objavili isté známky spojitosti v týchto oblastiach. Asi najevidentnejším znakom tejto spojitosti je človek ako ústredný činiteľ vo všetkých skúmaných oblastiach. Človek ako nositeľ znalostí, človek ako učiaci sa subjekt, človek ako tvorca kvality.

Z teoretického prieskumu vyplýva, že pre dosiahnutie lepších znalostných procesov v podniku je potrebná aktivnosť ľudských zdrojov. Dôkazom toho je napr. Kolbov cyklus učenia, ktorý hovorí o potrebe zmeny prístupu k učeniu z pasívneho na aktívny. Zmena prístupu k procesom učenia sa je zároveň jedným z charakteristických znakov učiacej sa organizácie. Ďalšími dôležitými podmienkami sú aj systematickosť a systémovosť procesu manažérstva znalostí zahrnuté aj v ôsmich zásadách manažérstva kvality v podobe systémového a procesného prístupu. Na uvedené požiadavky na systém manažérstva znalostí nadväzuje aj potreba kontinuálnosti znalostných procesov v manažérstve znalostí, ktorú vyjadruje napríklad model SECI ale rovnako aj Kolbov cyklus učenia. Kontinuálnosť procesov je rovnako zdôrazňovaná aj v manažérstve kvality v podobe jednej z ôsmich zásad manažérstva kvality - zásady trvalého zlepšovania.

K ďalším významným súvislostiam medzi skúmanými teóriami sme dospeli na základe výskumov zameraných na integráciu manažérstva znalostí a manažérstva kvality, ktoré sú obsahom podkapitoly 1.4. Záverom uvedených výskumov je, že implementácia nástrojov manažérstva kvality predstavuje jedno z možných riešení pri manažovaní znalostí, pretože medzi skúmanými disciplínami existuje vzťah. Na základe zistenia tohto vzťahu sme stanovili kľúčové pojmy manažérstva znalostí, učiacej sa organizácie a manažérstva kvality. (tabuľka 9) Zoznam kľúčových pojmov slúži ako východisko pri napĺňaní cieľov práce a bude predmetom rozpracovania v ďalších častiach dizertačnej práce.

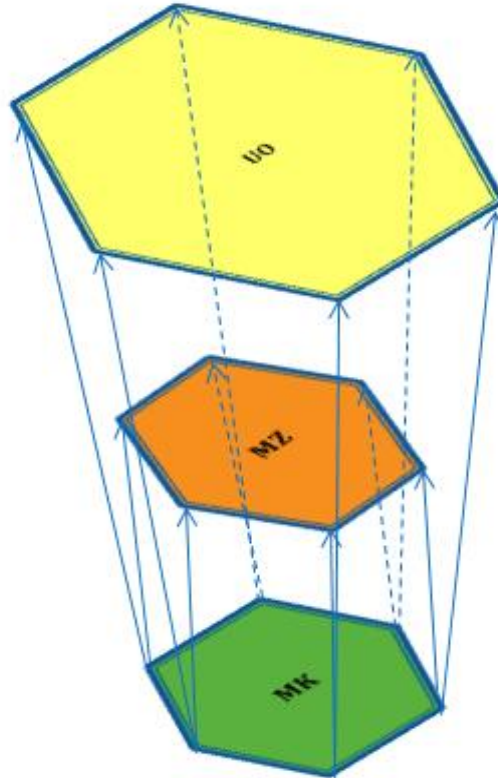
Teoretické prieskumy poukazujú aj na nedostatočné rozpracovanie skúmaných disciplín v oblasti mikro podnikov. Pritom práve mikro podniky, patriace do skupiny MSP tvoria podstatnú väčšinu podnikov v EÚ. Tento nedostatok sa týka aj spôsobov hodnotenia manažérstva znalostí, ktoré sú v literatúre rozpracované najmä pre veľké podniky. Existujúce zložité spôsoby hodnotenia manažérstva znalostí sú pre mikropodniky náročné jednak z hľadiska aplikácie, ale aj z hľadiska času a ľudských zdrojov.

Tabuľka 9 Zoznam kľúčových pojmov

Pojem	Zdrojová oblasť		
	MZ	UO	MK
Dáta	+		
Informácie	+		
Vedomosti	+	+	
Zručnosti	+	+	
Skúsenosti	+	+	
Schopnosti	+	+	
Kompetentnosť	+		+
Vzdelávanie	+	+	
Profesijný rozvoj	+	+	
Komunikácia	+		
Dokumentácia	+		+
Rozhodovanie na základe faktov			+
Všetci zamestnanci			+
Podniková kultúra		+	
Tímová práca	+	+	
Proces	+	+	+
Vzťahy s dodávateľmi			+
Správanie	+	+	
Trvalé zlepšovanie	+	+	+
Technologická infraštruktúra	+		+
Norma			+
Zmena	+	+	
Prostredie	+	+	
Zákazník			+
Systém	+	+	+
Vedenie	+	+	+
Ludské zdroje	+	+	+
Spoločná vízia		+	
Osobné majstrovstvo		+	
Získavanie znalostí	+		
Mentálne modely		+	
Zdieľanie znalostí	+		
Využívanie znalostí	+		

Zdroj: Vlastné spracovanie.

V súvislosti so zavedením manažérstva znalostí v mikro podnikoch s využitím nástrojov manažérstva kvality a s tým súvisiacimi výhodami (ako napr. zefektívnenie znalostných procesov, zvýšenie konkurencieschopnosti podniku) je možné vybudovať učiacu sa organizáciu, ktorá má spĺňať všetky atribúty úspešného zavedenia manažérstva znalostí ako aj manažérstva kvality, a ktorú môžeme v tomto prípade ponímať ako formu vyššieho stupňa riadenia organizácie. Obrázok 18 poskytuje znázornenie vzťahu skúmaných prístupov.



Obrázok 18 Vytvorenie učiacej sa organizácie s využitím MK a MZ

Zdroj: Vlastné pracovanie.

Účinná implementácia nástrojov manažérstva kvality ako podporného nástroja pri zavádzaní manažérstva znalostí môže mikro podnikom významným spôsobom prispieť k dosiahnutiu vyššej pridanej hodnoty vyplývajúcej z integrácie uvedených prístupov a rovnako tiež k trvalému zlepšovaniu v zmysle PDCA cyklu ako aj k významnému počiatočnému míľniku pri budovaní učiacej sa organizácie.

2 Cieľ práce

Nasledujúca kapitola vymedzuje vedecký problém dizertačnej práce (podkapitola 2.1) a definuje hlavný cieľ ako aj parciálne ciele vyplývajúce z hlavného cieľa dizertačnej práce (podkapitola 2.2). Ďalšia podkapitola sa zaoberá formuláciou požiadaviek na model hodnotenia manažerstva znalostí. V závere kapitoly sú v podobe tabuľky k jednotlivým cieľom priradené ukazovatele vyjadrujúce akým spôsobom a v ktorej časti práce sú stanovené ciele splnené.

2.1 Vymedzenie vedeckého problému

Vychádzajúc z teoretických poznatkov publikovaných v prvej kapitole práce sme dospeli k niekoľkým záverom v nasledujúcom znení:

- Záver 1:** Pri rozvíjaní znalostného kapitálu ako najdôležitejšieho zdroja v podniku je nevyhnutné zabezpečiť: aktívnosť ľudských zdrojov, kontinuálnosť znalostných procesov, systematickosť a systémovosť manažerstva znalostí.
- Záver 2:** Implementácia prvkov manažerstva kvality do podniku môže byť prínosom pre rozvoj oblasti manažerstva znalostí.
- Záver 3:** Kombináciou nástrojov manažerstva kvality a manažerstva znalostí je možné vybudovať základné piliere pre vznik učiacej sa organizácie.
- Záver 4:** Existujú rôzne spôsoby hodnotenia manažerstva znalostí, avšak v prostredí mikro podnikov služieb absentuje ich rozpracovanie.

Vzhľadom k uvedeným skutočnostiam sme vymedzili vedecký problém dizertačnej práce:

absencia jednoduchého spôsobu hodnotenia manažerstva znalostí v mikro podnikoch služieb.

Vedecký problém je výstupom preskúmania dostupnej odbornej literatúry na tému dizertačnej práce. Pri formulácii vedeckého problému dizertačnej práce sme sa zamerali na zistenie odpovedí na tieto výskumné otázky:

1. Existuje medzi manažérstvom kvality a manažérstvom znalostí vzťah?
2. Ak áno, akého je charakteru?
3. Môžu byť nástroje manažérstva kvality prínosom pre podnik pri manažérstve znalostí?
4. Sú existujúce modely hodnotenia manažérstva znalostí vhodné pre mikro podniky služieb?

A vychádzali sme z výsledkov nasledujúcich činností:

- z analýzy a komparácie definícií a charakteristík kľúčových pojmov ako: manažérstvo kvality, systémy manažérstva kvality, proces, znalosť, manažérstvo znalostí, učiacia sa organizácia a pod. Definície boli čerpané z vedeckých publikácií významných zahraničných autorov ako Nonaka (1991, 1994, 1998), Davenport (1998), Garvin (2000), Tiwana (2002), Senge (2007), a rovnako i známych domácich autorov ako Mesároš (2009), Antalová (2010), Kokavcová (2011) a i. Ďalším významným zdrojom pre riešenie dizertačnej práce boli ISO normy: STN EN ISO 9001:2009, STN EN ISO 9000:2006, STN EN ISO 9004:2000, STN EN ISO 19011:2012, STN EN ISO 14001:2005, STN ISO/IEC 27001:2006, STN OHSAS 18001:2009;
- z analýzy a komparácie rôznych modelov zrelosti manažérstva znalostí a iných nástrojov hodnotenia manažérstva znalostí;
- z analýzy a komparácie procesov implementácie troch skúmaných teórií: manažérstva znalostí, učiacej sa organizácie a manažérstva kvality;
- z analýzy uskutočnených prieskumov o manažérstve znalostí, učiacej sa organizácii a manažérstve kvality so zameraním na skúmanie vzťahu medzi uvedenými teóriami;

Zároveň z vyššie uvedených analýz vyplynulo niekoľko ďalších výskumných otázok:

5. Aké vlastnosti a náležitosti má spĺňať model hodnotenia manažérstva znalostí vhodný pre mikro podniky služieb?
6. Aká má byť postupnosť krokov implementácie manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb s využitím nástrojov manažérstva kvality?
7. Akým spôsobom sa môžu manažérstvo znalostí a manažérstvo kvality podieľať na vybudovaní učiacej sa organizácie?

Na vyššie uvedené výskumné otázky sa zameriame počas vypracovávania dizertačnej práce pričom tieto sú bázou pre stanovenie cieľov v dizertačnej práci.

2.2 Ciele dizertačnej práce

V nadväznosti na sformulovaný vedecký problém sme stanovili nasledovný hlavný cieľ dizertačnej práce:

navrhnuť model hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb.

Na základe stanoveného hlavného cieľa bolo odvodených päť nasledovných parciálnych cieľov (C1 – C5), pričom splnenie hlavného cieľa je podmienené splnením všetkých parciálnych cieľov v nasledujúcom znení:

- C1.** Na základe spracovania dostupných literárnych zdrojov riešenej problematiky doma a v zahraničí sformulovať vedecký problém dizertačnej práce.
- C2.** Preskúmať vzťah medzi manažérstvom znalostí a manažérstvom kvality a vytvoriť množinu kľúčových pojmov skúmaných disciplín.
- C3.** Navrhnuť model hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb s podporou ISO štandardmi a inými modelmi, systémami a konceptmi a overiť navrhnutý model vo vybraných mikro podnikoch služieb.
- C4.** Vytvoriť algoritmus implementácie manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb.
- C5.** Sformulovať vedecké a praktické prínosy dizertačnej práce.

2.3 Definovanie požiadaviek na model zrelosti

V súčasnosti sa v praxi využíva niekoľko modelov zrelosti manažérstva znalostí, avšak tieto sa orientujú najmä na veľké podniky. Modely zrelosti, ktoré sme detailne popísali v podkapitole 1.1.6, sa vyznačujú zväčša tromi oblasťami, množstvom podoblastí resp. kritérií a z toho vyplývajúcim komplikovaným spôsobom vyhodnocovania výsledkov. Z pohľadu mikro podnikov sa objavuje potreba zjednodušiť existujúce modely a vytvoriť taký model zrelosti, ktorý bude spĺňať niekoľko zásadných atribútov. Na základe týchto skutočností sme sformulovali niekoľko požiadaviek na model zrelosti, ktoré je potrebné brať na zreteľ pri vytváraní návrhu modelu hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb:

Jednoduchosť modelu - model je vytváraný pre mikro podniky služieb, ktoré sú charakteristické tým, že nemajú veľký počet zamestnancov, ich vrcholový manažment je zastúpený väčšinou jednou osobou a preto je potrebné, aby bol model z hľadiska realizácie jednoducho aplikovateľný, jednoducho hodnotiteľný a časovo nenáročný.

Zrozumiteľnosť modelu - keďže cieľovou skupinou je nízky počet zamestnancov v mikro podnikoch služieb, je potrebné aby bol model zrozumiteľný vzhľadom k vzdelanostnej úrovni zamestnancov v podniku.

Flexibilita modelu - vo všeobecnosti znamená pružnosť alebo schopnosť prispôbovať sa. V predkladanej dizertačnej práci znamená vhodnosť aplikácie modelu v rôznych typoch mikro podnikov služieb.

Aplikovateľnosť modelu - znamená spôsobilosť modelu v praxi splniť svoj stanovený cieľ. V prípade navrhovaného modelu hodnotenia manažérstva znalostí znamená, že prostredníctvom modelu je možné vyhodnotiť úroveň zrelosti manažérstva znalostí vybraného mikro podniku.

Konzistentnosť modelu - znamená súlad jednotlivých zložiek v modeli a ich rovnováhu. Z tohto hľadiska je vo vytvorenom modeli zrelosti potrebné dosiahnuť logickú nadväznosť jednotlivých kritérií aj úrovní modelu.

Komplexnosť modelu - je možné označiť ako chápanie a vyhodnocovanie modelu ako jedného súvislého celku. Komplexný prístup v modeli zrelosti predpokladá, že model sa zameriava na manažérstvo znalostí zo všetkých aspektov.

Zabezpečenie spätnej väzby v modely - spätná väzba umožňuje učenie sa a mala by mať korigujúci charakter. V rámci tejto požiadavky je potrebné zabezpečiť, aby sa z realizovaného hodnotenia úrovne manažerstva znalostí dosiahlo vytvorenie cyklického procesu a jeho trvalé zlepšovanie.

Nasledujúca Tabuľka 10 špecifikuje ukazovatele splnenia parciálnych cieľov, prostredníctvom ktorých je možné zhodnotiť mieru splnenia cieľov.

Tabuľka 10 Ukazovatele splnenia parciálnych cieľov práce

Parciálny cieľ	Dôkaz splnenia cieľa a príslušná podkapitola
C 1	Sformulovanie vedeckého problému dizertačnej práce (podkapitola 2.1).
C 2	Vytvorenie množiny kľúčových pojmov skúmaných disciplín (podkapitola 4.1).
C3	Vytvorenie návrhu a popísanie náležitostí modelu hodnotenia manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb s podporou ISO štandardmi a inými modelmi, systémami a konceptmi (podkapitola 4.2). Overenie modelu hodnotenia manažerstva znalostí vo vybraných mikro podnikoch služieb (podkapitola 4.3).
C4	Vytvorenie algoritmu implementácie integrovaného manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb (podkapitola 4.4).
C5	Sformulovanie vedeckých a praktických prínosov dizertačnej práce (podkapitola 5.2).

Zdroj: Vlastné spracovanie.

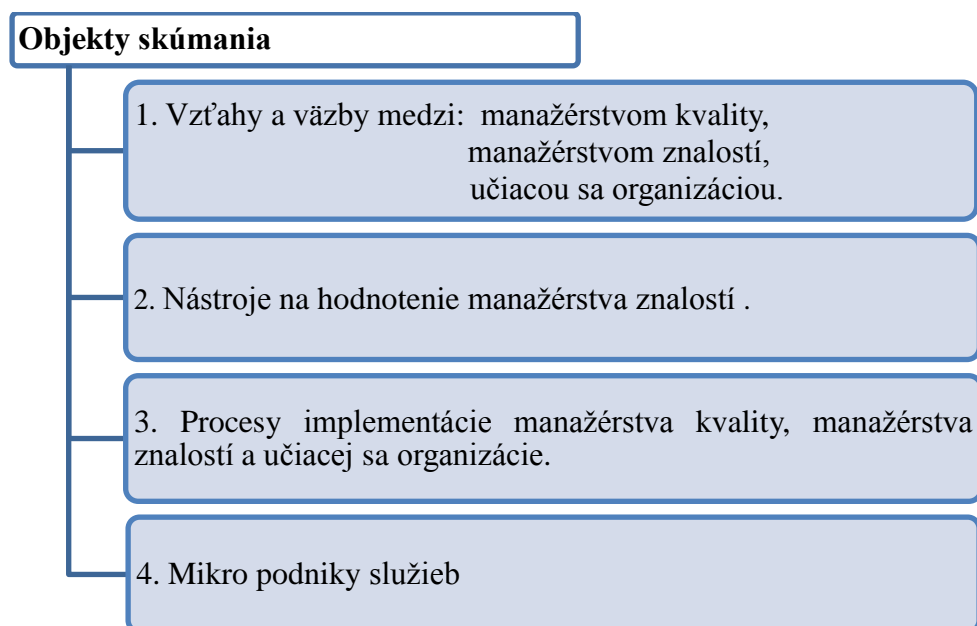
Stanovenie a následné splnenie hlavného cieľa práce ako aj parciálnych cieľov je sprevádzané využívaním rôznych pracovných a metodologických postupov, širokého portfólia zdrojových údajov a vedeckých metód, ktorých charakteristika a bližšia špecifikácia spôsobu využitia tvorí obsah nasledujúcej kapitoly dizertačnej práce.

3 Metodika práce a metódy skúmania

Tretia kapitola dizertačnej práce sa zaoberá predovšetkým metodikou dizertačnej práce a použitými metódami skúmania. V nasledujúcich podkapitolách je pozornosť venovaná vyšpecifikovaniu objektu skúmania a prezentovaniu metód použitých v dizertačnej práci. Kvôli zachovaniu prehľadnosti, v závere kapitoly uvádzame tabuľku so sumárnym znázornením cieľov dizertačnej práce, použitých metód na dosiahnutie týchto cieľov vo vzťahu ku konkrétnym podkapitolám dizertačnej práce.

3.1 Charakteristika objektu skúmania

V predkladanej dizertačnej práci sú zahrnuté štyri druhy objektov skúmania. Prvým objektom skúmania je vzťah medzi manažérstvom kvality, manažérstvom znalostí a učiacou sa organizáciou. Druhým objektom skúmania sú jednak nástroje na hodnotenie manažérstva znalostí - konkrétne modely zrelosti manažérstva znalostí, ale aj iné nástroje hodnotenia napríklad metóda Knowledge management assessment tool (KMAT). Tretím objektom skúmania sú procesy implementácie manažérstva kvality, manažérstva znalostí a učiacej sa organizácie a štvrtým objektom skúmania sú mikropodniky služieb. Uvedené objekty skúmania znázorňuje obrázok 19.



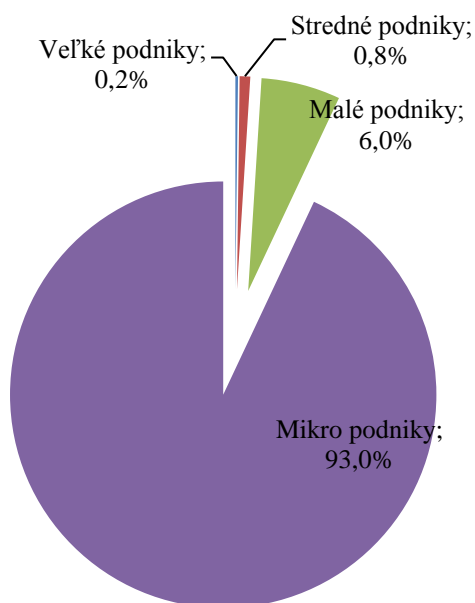
Obrázok 19 Objekty skúmania dizertačnej práce

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Nakoľko charakteristiky prvých troch objektov skúmania sú spracované v prvej kapitole dizertačnej práce, v tejto časti práce sa zameriame iba na charakteristiku mikropodnikov služieb.

Charakteristika mikro podnikov služieb

Mikro podniky sa zaraďujú do kategórie malých a stredných podnikov (MSP). MSP predstavujú 99% všetkých podnikov v Európe. V súčasnosti sa realizuje nemalé množstvo stratégií a opatrení na európskej i vnútroštátnej úrovni práve na podporu MSP, z ktorých približne 90% tvoria mikro podniky. Mikro podniky sa označujú za skutočné piliere hospodárstva európskej únie, čo vystihuje aj graf 2. Tieto ako aj ďalej uvedené skutočnosti nás viedli k tomu, že sme sa v predkladanej dizertačnej práci zamerali práve na mikro podniky služieb.



Graf 2 Klasifikácia podnikov EÚ podľa veľkosti

Zdroj: Návod na implementáciu Systému manažérstva kvality (QMS) podľa noriem ISO 9001:2008 pre malé a stredné podniky (2009).

Kým veľké podniky poznačené byrokraciou ťažko reagujú na zmeny a dlho zavádzajú inovácie, MSP majú v porovnaní s veľkými podnikmi niekoľko výhod:

- sú flexibilné, dynamicky reagujú na zmeny prostredia;
- sú schopné rýchlych inovácií;
- sú významným zdrojom pracovných príležitostí;
- majú jednoduchú organizačnú štruktúru a jednoduchý proces rozhodovania;
- sú vysoko transparentné;
- sú vysoko adaptabilné;
- sú agilné a majú vysoký rozvojový potenciál.

Klasifikácia MSP v dizertačnej práci, pramení z odporúčania Európskej komisie (Odporúčanie komisie 2003/361) o definíciách mikro, malých a stredných podnikov. Tabuľka 11 uvádza klasifikáciu MSP podľa Odporúčania európskej komisie vzhľadom k počtu zamestnancov a finančných limitov.

Tabuľka 11 Klasifikácia MSP

Kategória podniku	Počet zamestnancov	Ročný obrat	Ročná bilančná suma
Mikro	< 10	≤ 2 mil.eur	≤ 2 mil. eur
Malý	< 50	≤ 10 mil. eur	≤ 10 mil.eur
Stredný	< 250	≤ 50 mil.eur	≤ 43 mil.eur

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Mikro podnik je teda označený ako najmenší podnik z kategorizácie podnikov, ktorý zamestnáva menej ako 10 zamestnancov a ročný obrat mikro podniku alebo celková ročná bilančná hodnota nepresahuje 2 milióny eur.

Jedným zo zámerov predkladanej dizertačnej práce je ukázať, že manažérstvo znalostí nie je dôležité iba vo veľkých podnikoch, ale má rovnaký význam aj v mikro podnikoch služieb. Aj v mikro podnikoch rovnako ako vo veľkých podnikoch existujú znalosti. Rovnako v nich pracujú ľudia, ktorí sú ich nositeľmi. Aj tu dochádza k množstvu znalostných procesov od získavania znalostí až po ich dokumentáciu.

Ak je mikro podnik zameraný na poskytovanie služieb, význam manažérstva znalostí je ešte väčší, pretože práve poskytovanie služby závisí najmä na tom kto a akým

spôsobom službu poskytuje“. Mikro podniky služieb teda závisia od ľudských zdrojov, ktoré tieto služby poskytujú ako aj od ich znalostnej úrovne.

Z hľadiska zavedenia systémov manažérstva kvality je možné mikro podniky služieb klasifikovať na podniky, ktoré:

1. Majú zavedený systém manažérstva kvality podľa noriem ISO.
2. Majú zavedený systém manažérstva kvality podľa HACCP.
3. Nemajú zavedený žiadny systém manažérstva kvality.

Uvedená klasifikácia je hlavným kritériom pri výbere vzorky mikro podnikov služieb, ktoré slúžia na overenie modelu hodnotenia manažérstva znalostí. Jedná sa teda o zámerný výber mikro podnikov, pričom sú nasledovné podmienky výberu. Vo výberovej vzorke mikro podnikov:

1. Aspoň jeden mikro podnik musí mať zavedený SMK podľa ISO.
2. Aspoň jeden mikro podnik musí mať zavedený SMK podľa HACCP.
3. Vo výberovej vzorke musí byť aspoň jeden mikro podnik, ktorý nemá SMK.
4. Mikro podniky musia byť z rôznych sektorov služieb (podľa SK NACE rev.2).

3.2 Pracovné postupy

Náplňou tejto podkapitoly je vytvorenie a usporiadanie postupnosti krokov potrebných pre naplnenie čiastkových cieľov ako aj hlavného cieľa dizertačnej práce. Postup spracovania dizertačnej práce, ktorý je schematicky znázornený na obrázku 20, obsahuje nasledovné etapy:

1. Etapa: Získanie sekundárnych údajov

Predstavuje štúdium domácej i zahraničnej odbornej literatúry o riešenej problematike, ktorá zahŕňa základnú charakteristiku, definície, vzťahy a väzby medzi manažérstvom znalostí, manažérstvom kvality a učiacou sa organizáciou, realizované predchádzajúce výskumy o skúmaných teóriách, procesy implementácie uvedených teórií a spôsoby hodnotenia manažérstva znalostí apod. Výsledkom skúmania literárnych zdrojov bolo vykonanie hĺbkovej rešerše zdrojov vzhľadom k riešenej problematike v dizertačnej práci, ktorá vyústila do identifikácie vedeckého problému.

2. *Etapa: Identifikácia vedeckého problému*, stanovenie primárneho cieľa a od neho sa odvíjajúcich parciálnych cieľov, zároveň voľba vhodných vedeckých metód spracovania dizertačnej práce.
3. *Etapa: Skúmanie vzťahu medzi manažérstvom znalostí, učiacou sa organizáciou a manažérstvom kvality* – na základe spracovania prvej kapitoly dizertačnej práce sme vytvorili prvotný zoznam spoločných pojmov. Pojmy z tohto zoznamu kľúčových pojmov z prvej kapitoly boli zredukované na množinu prvkov M a následným vyfiltrovaním podľa zvolených kritérií na množinu prvkov M' . Túto identifikovanú množinu prvkov M' sme použili za účelom overenia existencie vzťahu medzi manažérstvom kvality a manažérstvom znalostí. Vzťah medzi manažérstvom znalostí a manažérstvom kvality sme skúmali aj prostredníctvom komparácie Kolbovho cyklu a PDCA cyklu.

Výsledkom tejto etapy je vytvorenie mentálnej mapy, ktorá sa skladá z dvoch množín prvkov, ktoré je možné zapísať nasledovne:

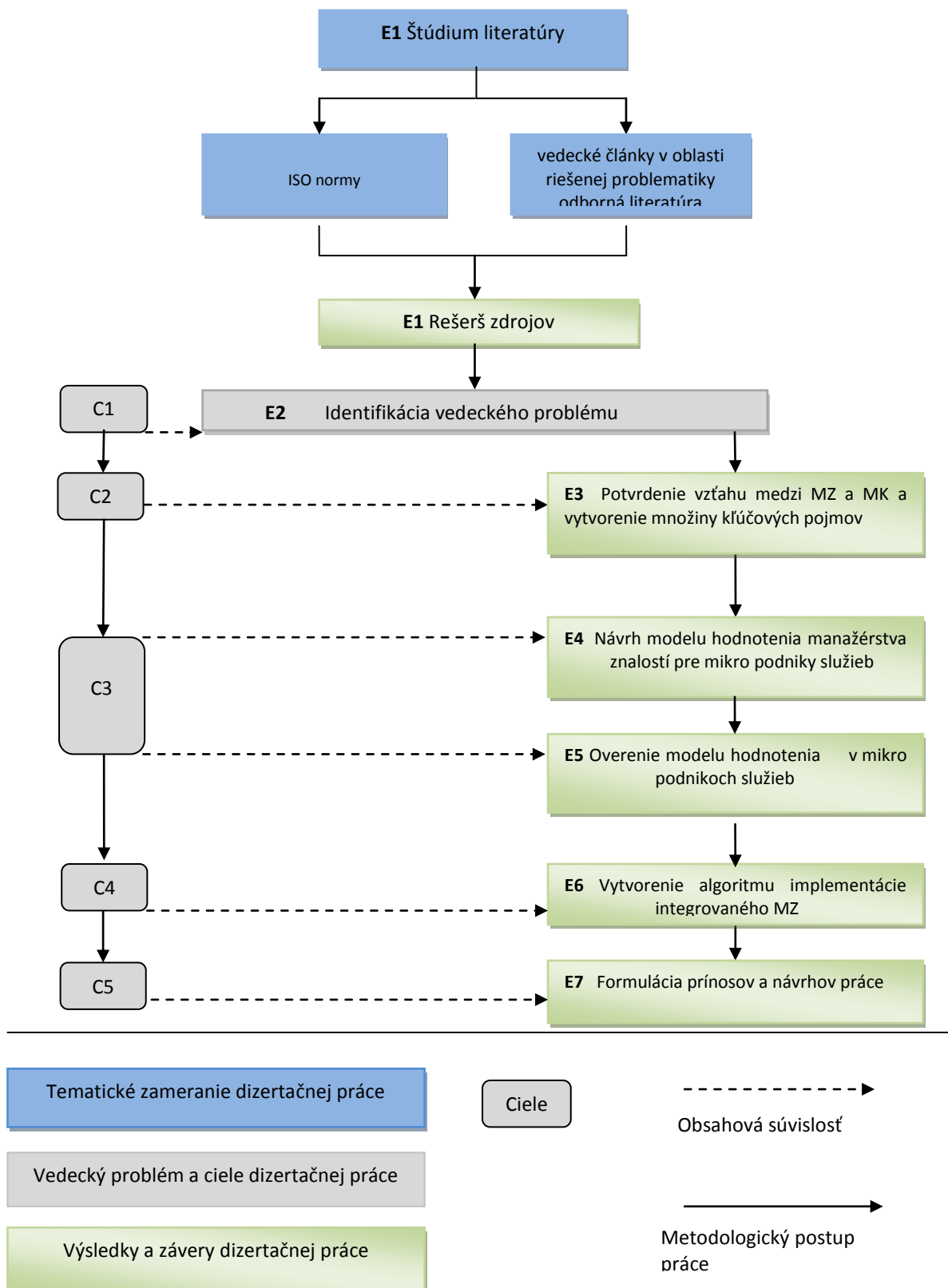
- množina i kľúčových pojmov:

$$M' = \{m'_1, \dots, m'_i\};$$

- množina v komunit:

$$K = \{k_1, \dots, k_v\};$$

4. *Etapa: Návrh modelu hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb* - po potvrdení vzťahu medzi skúmanými oblasťami je možné vybudovať model hodnotenia manažérstva znalostí, ktorý využíva nástroje manažérstva kvality.
5. *Etapa: Overenie modelu vo vybraných mikro podnikoch služieb* - navrhnutý model je predmetom overovania vo vybraných mikro podnikoch služieb na základe vyššie spomenutých kritérií.
6. *Etapa: Vytvorenie algoritmu implementácie manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb* - v ďalšej etape je na základe komparácie existujúcich procesov implementácie manažérstva znalostí, manažérstva kvality a učiacej sa organizácie vytvorený algoritmus implementácie manažérstva znalostí v mikro podnikoch.
7. *Etapa: Sformulovanie vedeckých a praktických prínosov dizertačnej práce* - na základe výsledkov dizertačnej práce je náplňou finálnej fázy sformulovanie prínosov a návrhov dizertačnej práce



Obrázok 20 Ciele a etapy dizertačnej práce

Zdroj: Vlastné spracovanie.

3.3 Spôsob získavania údajov a ich zdroje

V predkladanej dizertačnej práci boli využité primárne i sekundárne zdrojové údaje, ktoré sú ďalej bližšie špecifikované:

1. Primárne zdrojové údaje - boli získané:

- z analýzy medzinárodných noriem a štandardov - STN EN ISO 9001:2009, STN EN ISO 14001:2005, STN ISO/IEC 27001:2006, STN EN ISO 19011:2012, STN OHSAS 18001:2009, STN EN ISO 01 0380: 2003, STN EN ISO 9004:2000, STN EN ISO 9000:2006;
- z komparácie Kolbovho cyklu a PDCA cyklu;
- z výsledkov vyplývajúcich z overenia navrhnutého modelu hodnotenia manažerstva znalostí vo vybraných mikro podnikoch služieb.

Pri výbere ISO noriem sme sledovali splnenie stanovených kritérií výberu vzorky, ktorý bol ovplyvnený:

- a) obsahovou stránkou noriem, kde sme sa zamerali na základné a najviac využívané ISO normy ako napr. STN EN ISO 9001:2009, STN EN ISO 9000:2006, STN EN ISO 9004:2000, STN EN ISO 14001:2005, OHSAS 18001:2009,
- b) problematikou noriem, kde sme sa zamerali na normy s problematikou príbuznou znalostiam a manažerstvu znalostí ako napr. STN EN ISO 19011:2012, STN EN ISO/IEC 27001:2006
- c) dostupnosťou k jednotlivým normám.

Sekundárne zdrojové údaje - pri zbere sekundárnych údajov boli využité rôzne literárne zdroje ako napr. odborné štúdie, monografie, zborníky príspevkov z vedeckých zahraničných i domácich konferencií, odborné články v tematicky orientovaných mesačných periodikách, vedecké a odborné články v domácich a zahraničných časopisoch zameraných na danú problematiku prístupné v databázach ako je EBSCO HOST Research Databases, ProQuest 5000 International, DOAJ – Directory of Open Access Journals, ISI Web of Knowledge, RePEc – Research Papers of Economics, working papers, denná tlač ako aj všetky ostatné relevantné a dostupné internetové zdroje.

3.4 Použité metódy vyhodnotenia a interpretácie výsledkov

V predkladanej dizertačnej práci boli využité rôzne metódy vedeckého skúmania, ktorých klasifikácia je zrealizovaná podľa autorov Gonda (2006) a Molnár (2009) pričom tieto metódy sú rozdelené do dvoch hlavných skupín:

1. *Teoretické* - patrí sem trojica párových metód:

- *abstrakcia – konkretizácia;*
 - *analýza – syntéza;*
 - *indukcia – dedukcia;*
- a
- *analógia.*

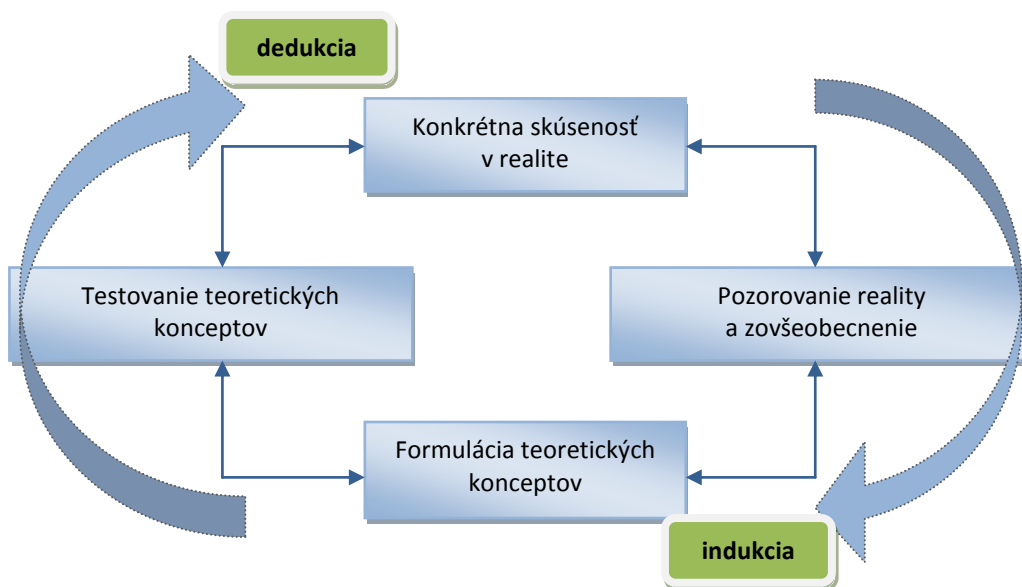
Metóda abstrakcie je v práci využitá v Kapitole 1 pri charakterizovaní súčasného stavu doma a v zahraničí kedy pomocou abstrakcie sú zo zdrojových údajov vyberané náležitosti, definície a vysvetlenia, ktoré sú pre prácu relevantné a zároveň je metóda abstrakcie využitá vo štvrtej kapitole pri vytváraní návrhu modelu hodnotenia manažérstva znalostí a tiež pri tvorbe algoritmu procesu implementácie manažérstva znalostí ako aj pri formulácii prínosov dizertačnej práce.

Konkretizácia bola v dizertačnej práci využitá napr. pri stanovení kritérií hodnotenia v modeli zrelosti manažérstva znalostí a tiež pri definovaní postupnosti krokov procesu implementácie manažérstva znalostí.

Metóda analýzy sa objavuje vo viacerých fázach riešenia dizertačnej práce. V počiatočnej fáze pri analyzovaní hlavných pojmov a definícií, ďalej pri identifikovaní fáz implementácie a tiež pri overovaní a analyzovaní výsledkov implementácie. Pre procesný a systémový prístup je však nevyhnutné rozlišovať aj vzťahy a väzby medzi jednotlivými časťami. To umožňuje syntéza, ktorá je v porovnaní s analýzou opačným procesom a ako metodologický princíp má analýzu vždy dopĺňať. Syntéza bola preto sprievodnou metódou analýzy a teda bola využitá v prvej kapitole napr. pri formulovaní záverov jednotlivých podkapitol, vo štvrtej kapitole pri tvorbe modelu hodnotenia manažérstva znalostí ako aj pri vytváraní algoritmu implementácie manažérstva znalostí v mikro podnikoch.

Závery vyplývajúce z využitia metódy indukcie sa vyskytujú v prvej kapitole dizertačnej práce, kedy sme indukciu využili pri skúmaní súčasného stavu riešenej problematiky.

Dedukcia má zmysel iba ako časť myšlienkového reťazca, v ktorom sa uplatňujú aj iné typy myslenia. Metódy indukcia a dedukcia spolu vzájomne úzko súvisia a väčšinou sa vo výskumoch kombinujú. Túto súvzťažnosť vhodne vystihuje Kolbov experimentálny cyklus (Kolb-Rubin-McIntyre, 1979). V Kolbovom experimentálnom cykle (obrázok 21) dedukcia začína formuláciou teoretických poznatkov získaných väčšinou štúdiom abstraktných systémov a pokračuje cez ich testovanie v realite, kde sa získavajú nové vedomosti a skúsenosti. Zatiaľ čo indukcia vychádza práve z tejto konkrétnej skúsenosti a jej opakovaným meraním sa dospeje k všeobecným záverom, konceptom, teóriám, ktoré vysvetľujú minulé skúsenosti a predpovedajú správanie systému v budúcnosti (Molnár, 2009).



Obrázok 21 Kolbov experimentálny cyklus

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Molnár (2009).

V predkladanej dizertačnej práci bola využitá dedukcia na vytvorenie metodického postupu hodnotenia manažérstva znalostí pomocou modelu zrelosti v mikro podnikoch služieb.

Metóda komparácie je v práci použitá pri zhodnotení súčasného stavu na Slovensku aj v zahraničí, keď pri získavaní teoretických poznatkov z tejto témy bolo nevyhnutnosťou porovnať viacero názorov alebo prístupov jednotlivých autorov. Takisto je významné použitie komparácie pri porovnávaní a sumarizovaní procesov hodnotenia v jednotlivých skúmaných modeloch zrelosti. Metóda komparácie je využitá aj pri porovnaní cyklu PDCA a Kolbovho cyklu učenia a rovnako tiež pri porovnávaní procesov implementácie troch skúmaných oblastí.

2. *Empirické metódy:*

- *obsahová analýza;*
- *metóda pozorovania;*
- *metóda riadeného rozhovoru;*
- *mystery shopping;*
- *metóda záznamových hárkov;*
- *metóda KMAT*
- *metóda pavučinovej analýzy;*

Obsahovú analýzu, ktorú sme využili v dizertačnej práci pri skúmaní vzťahu medzi analyzovanými disciplínami možno rozdeliť na dva druhy:

- a) *Konceptuálna analýza* – túto sme uskutočnili pri sledovaní výskytu kľúčových pojmov vo vybraných ISO normách STN EN ISO 9001:2009, STN EN ISO 14001:2005, STN ISO/IEC 27001:2006, STN EN ISO 19011:2012, STN OHSAS 18001:2008, STN 01 0380:2003. Za účelom preverenia správnosti výsledkov sme využili program SadMan Software.
- b) *Sémantická analýza*, ktorá na rozdiel od konceptuálnej analýzy nezaznamenáva iba výskyt kľúčových pojmov, ale tiež vzťahy medzi nimi.

Výsledkom vykonanej obsahovej analýzy je mentálna mapa, ktorá tvorí súčasť štvrtej kapitoly dizertačnej práce.

Pri overovaní modelu hodnotenia manažerstva znalostí vo vybraných mikro podnikoch služieb bolo využitých niekoľko empirických metód ako napr. metóda pozorovania - napr. na ohodnotenie kritéria „Technologická infraštruktúra“, metóda Mystery shopping - na bodové ohodnotenie kritéria „Ľudia, ich vzdelanie a kompetencie“ a metóda záznamového háрку - na bodové ohodnotenie kritéria „Prostredie“.

Metóda Knowledge management assessment tool (KMAT) bola využitá pri vytváraní návrhu modelu hodnotenia manažerstva znalostí a je bližšie charakterizovaná v prvej kapitole v časti 1.1.

Za účelom grafického znázornenia viacerých ukazovateľov manažerstva znalostí, ktoré chce podnik sledovať bola v práci využitá pavučinová analýza (angl. spider analysis), ktorá môže byť použitá pre zobrazenie aktuálneho stavu skúmaných ukazovateľov, ale aj pre porovnávanie jednotlivých ukazovateľov počas dlhšieho časového obdobia.

Pavučinovú analýzu sme použili na znázornenie výsledkov jednotlivých hodnotiacich kritérií manažerstva znalostí vo vybraných mikro podnikoch, v ktorých bol overovaný model hodnotenia manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb.

V závere tejto kapitoly uvádzame súhrnný prehľad cieľov práce, použitých metód, výsledkov práce s prepojením na konkrétne časti dizertačnej práce. Vytvorený prehľad je obsahom nasledujúcej tabuľky (Tabuľka 12).

Tabuľka 12 Detailný prehľad použitých metód vo vzťahu k cieľom dizertačnej práce, ku konkrétnym podkapitolám a k výstupom

Primárny cieľ dizertačnej práce	Parciálne ciele	Použité metódy	Výstup	Podkapitola
Navrhnuť model hodnotenia manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb	C1. Na základe spracovania dostupných literárnych zdrojov riešenej problematiky doma a v zahraničí sformulovať vedecký problém dizertačnej práce.	Analýza, syntéza, indukcia, dedukcia, komparácia.	Vedecký problém	Podkapitola 2.1
	C2. Preskúmať vzťah medzi manažérstvom znalostí a manažérstvom kvality a vytvoriť množinu kľúčových pojmov skúmaných disciplín.	Analýza, komparácia, sémantická analýza, obsahová analýza, abstrakcia.	Potvrdený vzťah medzi MZ a MK Množina M'	Podkapitola 4.1
	C3. Navrhnuť model hodnotenia manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb s podporou ISO štandardmi a inými modelmi, systémami a konceptmi a overiť navrhnutý model vo vybraných mikro podnikoch služieb.	Syntéza, indukcia, dedukcia, konkretizácia, abstrakcia, komparácia, metóda KMAT, pavučinová analýza, mystery shopping, pozorovanie, osobný rozhovor, záznamový hárok.	Návrh a overenie modelu hodnotenia MZ	Podkapitola 4.2 a 4.3
	C4. Vytvoriť algoritmus implementácie integrovaného manažerstva znalostí pre mikropodniky služieb.	Komparácia, klasifikácia, analýza, syntéza, abstrakcia.	Vytvorený algoritmus	Podkapitola 4.4
	C5. Sformulovať vedecké a praktické prínosy dizertačnej práce.	Analógia, dedukcia, indukcia, syntéza, komparácia	Prínosy pre vedu a prax	Podkapitola 5.2

Zdroj: Vlastné spracovanie.

4 Výsledky práce

Z prvej kapitoly dizertačnej práce vyplynuli štyri hlavné závery, ktoré predstavujú východiská pre štvrtú kapitolu práce.

Prvý záver predstavujú sformulované požiadavky na systém manažerstva znalostí, ktoré vyplývajú z teoretických faktov a modelov viacerých významných autorov. Druhým záverom je zistenie existencie možného vzťahu medzi manažerstvom znalostí, učiacou sa organizáciou a manažerstvom kvality. Toto stanovisko je predmetom bližšieho určenia vzťahu v podkapitole 4.1. Existencia vzťahu medzi tromi analyzovanými oblasťami je skúmaná dvomi spôsobmi a to prostredníctvom:

- obsahovej analýzy množiny prvkov
- komparácie Kolbovho cyklu učenia a Demingovho PDCA cyklu.

Tretí záver hovorí o absencii metodického postupu hodnotenia manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb. Na základe tohto záveru je v podkapitole 4.2 vytvorený jednoduchý model hodnotenia manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb. Štvrtým záverom je vyslovenie myšlienky integrácie manažerstva kvality, manažerstva znalostí a učiacej sa organizácie, ktorá je rozpracovaná v podkapitole 4.4 a jej výsledkom je algoritmus procesu implementácie manažerstva znalostí v mikro podnikoch služieb.

4.1 Skúmanie existencie vzájomného vzťahu medzi manažerstvom znalostí a manažerstvom kvality

V teoretickej časti je uvedený predpoklad, že existuje podporný vzťah medzi manažerstvom znalostí a manažerstvom kvality. Dokazujú to aj výskumy viacerých významných autorov (podkapitola 1.5). Vychádzajúc z teoretických východísk bolo našim zámerom hlbšie preskúmať existenciu tohto vzťahu, aby bolo možné nástroje manažerstva kvality použiť pri manažerstve znalostí. Na overenie vzťahu boli zvolené nástroje obsahovej analýzy, pri ktorých sme postupovali od konceptuálnej analýzy k sémantickej analýze.

V predkladanej dizertačnej práci použitá obsahová analýza množiny prvkov pozostáva z niekoľkých etáp:

1. Stanovenie množiny M a jej filtrovanie.
2. Vytvorenie množiny M' a tvorba sémantických prepojení medzi prvkami množiny M' .
3. Vytvorenie mentálnej mapy.

Výsledná mentálna mapa predstavuje množinu prvkov, ktoré je možné zapísať v súlade so zápisom v podkapitole 3.2 nasledovne:

- množina *i* kľúčových pojmov

$$M' = \{m'_1, \dots, m'_i\};$$

- množina *v* komunit

$$K = \{k_1, \dots, k_v\};$$

Množinu prvkov v mentálnej mape tvorí spolu 25 prvkov, pričom tri prvky predstavujú množinu komunit reprezentovanú troma skúmanými oblasťami – manažérstvom znalostí, učiacou sa organizáciou a manažérstvom kvality - a zvyšných 22 prvkov predstavuje množinu kľúčových pojmov M' . Mentálna mapa je základom pre stanovenie kritérií modelu hodnotenia manažérstva znalostí, bližšie popísaného v podkapitole 4.2.

4.1.1 Stanovenie a filtrovanie množiny prvkov

V prvej kapitole v časti 1.5 na základe analýzy súčasného stavu doma a v zahraničí, ktorá zahŕňa teoretické spracovanie odbornej literatúry ako aj na základe preštudovania ISO noriem, je stanovených 33 prvkov tvoriacich obsah prvotného zoznamu kľúčových pojmov a ktoré sú predmetom ďalšieho spracovania. Pri identifikácii množiny prvkov M , sme vychádzali z dokumentov, ktoré možno pre zachovanie prehľadnosti klasifikovať na:

- diela významných svetových autorov ako: Nonaka, Takeuchi, Davenport, Senge, Garvin, Deming a tiež z diel niektorých domácich autorov ako: Mesároš, Kokavcová, Antalová a iní;
- vybrané ISO normy: STN EN ISO 9001:2009, STN EN ISO 9004:2001, STN EN ISO 9000:2006, STN EN ISO 19011:2012, STN EN ISO 01 0380:2003, STN EN ISO/IEC 27001:2006, STN EN ISO 14001:2005, STN OHSAS 18001:2009.

Pri výbere dokumentov sme sa zamerali najmä na:

- najčastejšie citovaných autorov, teda tých, ktorých publikácie v danej oblasti boli najčastejšie citované v akademických článkoch za posledné obdobie, a tiež na autorov s najväčším počtom odkazov v Google;
- domácich autorov, ktorých diela boli publikované za posledných 5 rokov;
- na základné resp. najviac využívané ISO normy ako napr. STN EN ISO 9001:2009, STN EN ISO 9000:2006, STN EN ISO 14001:2005, OHSAS 18001:2009;
- na normy zaoberajúce sa problematikou súvisiacou so znalosťami resp. s manažérstvom znalostí ako napr. STN EN ISO 19011:2012, STN EN ISO/IEC 27001:2006;
- jednoduchosť prístupu k jednotlivým normám.

Spolu 33 kľúčových pojmov identifikovaných v prvotnom zozname kľúčových pojmov uvádzaného v prvej kapitole sme zredukovali na 29, pretože ako uvádzame v prvej kapitole, pod pojmom znalosti možno chápať vedomosti, zručnosti, skúsenosti a schopnosti. Preto sme uvedené štyri pojmy nazvali jednotným pojmom znalosti. A zároveň pojmy vzdelávanie a profesijný rozvoj je možné označiť jednotným pojmom učenie sa. Množinu prvkov M , ktorá je kombináciou kľúčových pojmov charakteristických pre manažerstvo znalostí, učiacu sa organizáciu a manažerstvo kvality, znázorňuje Tabuľka 13. Pojmy, ktoré sme extrahovali sú v Tabuľke 13 sivo podfarbené a vyznačené tučným písmom.

Nižšie uvádzané prvky množiny M sú významné z hľadiska prepojenia manažerstva znalostí, manažerstva kvality a učiacej sa organizácie a zároveň predstavujú prvotné východiská pre model hodnotenia úrovne manažerstva znalostí, pretože na základe nich boli v ďalšej časti práce stanovené hodnotiace kritériá modelu hodnotenia úrovne manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb.

Tabuľka 13 Vytvorenie množiny prvkov *M*

Kľúčové pojmy prvotného zoznamu pojmov		Prvky množiny <i>M</i>
1.Dáta		1. Dáta
2.Informácie		2. Informácie
3.Vedomosti		3. Znalosti
4.Zručnosti		4. Kompetentnosť
5.Skúsenosti		5. Učenie sa
6.Schopnosti		6. Ľudské zdroje
7.Kompetentnosť		7. Komunikácia
8.Vzdelávanie		8. Dokumentácia
9.Profesijný rozvoj		9. Rozhodovanie na základe faktov
10.Komunikácia		10. Zamestnanci
11.Dokumentácia		11. Podniková kultúra
12. Rozhodovanie na základe faktov		12. Tímová práca
13.Zamestnanci		13. Procesný prístup
14.Podniková kultúra		14. Vzťahy s dodávateľmi
15.Tímová práca		15. Správanie
16.Procesný prístup		16. Trvalé zlepšovanie
17.Vzťahy s dodávateľmi		17. Technologická infraštruktúra
18.Správanie		18. Norma
19.Trvalé zlepšovanie		19. Zmena
20.Technologická infraštruktúra		20. Zákazník
21.Norma		21. Prostredie
22.Zmena		22. Systémový prístup
23.Prostredie		23. Vedenie
24.Zákazník		24. Spoločná vízia
25.Systém		25. Osobné majstrovstvo
26.Vedenie		26. Získavanie znalostí
27.Ľudské zdroje		27. Mentálne modely
28.Spoločná vízia		28. Zdieľanie znalostí
29.Osobné majstrovstvo		29. Využívanie znalostí
30.Získavanie znalostí		
31.Mentálne modely		
32.Zdieľanie znalostí		
33.Využívanie znalostí		

Zdroj : Vlastné spracovanie.

Za účelom zistenia vzťahu medzi skúmanými disciplínami sme v ďalšom kroku vykonali filtrovanie množiny *M* ($M \rightarrow M'$).

*Filtrovanie množiny *M**

Filtrovanie množiny *M* sme realizovali prostredníctvom výsledkov analýzy výskytu kľúčových pojmov (tabuľky 14 a 15) v týchto ISO normách: STN EN ISO 9001:2009, STN EN ISO 19011:2012, STN EN ISO 01 0380:2003, STN EN ISO/IEC 27001:2006, STN EN ISO 14001:2005, OHSAS 18001:2009. Analýzu výskytu sme vyjadrili jednak

pomocou absolútnej početnosti – n_i , kde sme pojmy zoradili vzostupne podľa najväčšej miery výskytu, ako aj prostredníctvom relatívnej početnosti – f_i .

Tabuľka 14 Analýza výskytu kľúčových pojmov n_i

KĽÚČOVÝ POJEM	STN EN ISO 9001: 2009 (n)	STN EN ISO 19011: 2012 (n)	STN ISO/IEC 27001: 2006 (n)	STN 01 0380 :2003 (n)	STN EN ISO 14001: 2005 (n)	STN OHSAS 18001: 2008 (n)	Výskyt pojmu spolu
systémový prístup	92	121	166	27	116	96	618
Norma	47	49	46	36	72	88	338
procesný prístup	101	72	40	60	38	20	331
Dokumentácia	63	71	49	26	64	49	322
Informácie	20	89	71	31	28	8	247
Znalosti	16	162	9	9	8	14	218
Zamestnanci	33	22	32	20	18	33	158
trvalé zlepšovanie	36	26	19	5	30	19	135
Komunikácia	15	26	3	17	35	14	110
Zmena	27	15	27	7	11	20	107
Kompetentnosť	15	52	6	0	0	1	74
učenie sa	10	9	8	4	19	13	63
Dáta	11	10	15	8	7	4	55
Fakty	0	21	9	23	1	0	54
Vedenie	9	5	7	0	9	10	40
Ľudské zdroje	2	9	2	9	4	4	30
Prostredie	9	5	3	3	4	3	27
Správanie	0	2	0	2	20	2	26
technol. Infraštruktúra	1	0	20	0	0	0	21
Zákazník	3	2	2	1	2	3	13
podnik. Kultúra	1	2	0	5	0	0	7
tímová práca	1	3	2	0	0	0	6
zdieľanie znalostí	0	1	1	0	0	0	2
využívanie znalostí	0	0	1	0	0	0	1
vzťahy s dodávateľmi	0	1	0	0	0	0	1
zdieľaná vízia	0	1	0	0	0	0	1
osobné majstrovstvo	0	0	0	0	0	0	0
získavanie znalostí	0	0	0	0	0	0	0
mentálne modely	0	0	0	0	0	0	0
využívanie znalostí	0	0	0	0	0	0	0
Spolu	512	776	538	293	486	401	3006

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Uvádzané množiny obsahujú kľúčové pojmy manažerstva kvality, manažerstva znalostí a učiacej sa organizácie a to konkrétne tieto: dáta, informácie, znalosti, kompetentnosť, vzdelávanie, profesijný rozvoj (angl. training), komunikácia, dokumentácia, dôvera (angl. confidentiality), zodpovednosť, podniková kultúra, tímová práca, procesný prístup, vzťahy s dodávateľmi, správanie, kontinuálne zlepšovanie, informačné technológie, norma, zmena, prostredie, systémový prístup, top manažment,

Ľudské zdroje, zákazník, spoločná vízia, osobné majstrovstvo, získavanie znalostí, mentálne modely, zdieľanie znalostí, využívanie znalostí. Medzi pojmy s najvyššou početnosťou možno zaradiť pojmy: systém, norma, proces, dokumentácia, informácie a znalosti. Pojmy s najnižším výskytom sú: vzťahy s dodávateľmi, zdieľaná vízia, osobné majstrovstvo, získavanie znalostí, mentálne modely, zdieľanie znalostí, využívanie znalostí.

Tabuľka 15 Analýza výskytu kľúčových pojmov f_i

KLÚČOVÝ POJEM	STN EN ISO 9001:2009 (%)	STN EN ISO 19011: 2012 (%)	STN ISO/IEC 27001:2006 (%)	STN 01 0380:2003 (%)	STN EN ISO 14001:2005 (%)	STN OHSAS 18001:2008 (%)
systémový prístup	17,96875	15,59278351	30,85501859	9,215017065	23,86831276	23,94014963
Norma	9,1796875	6,31443299	8,550185874	12,28668942	14,81481481	21,94513716
procesný prístup	19,7265625	9,278350515	7,434944238	20,4778157	7,818930041	4,987531172
Dokumentácia	12,3046875	9,149484536	9,107806691	8,873720137	13,16872428	12,21945137
Informácie	3,90625	11,46907216	13,19702602	10,58020478	5,761316872	1,995012469
Znalosti	3,125	20,87628866	1,672862454	3,071672355	1,646090535	3,49127182
Zamestnanci	6,4453125	2,835051546	5,94795539	6,825938567	3,703703704	8,229426434
trvalé zlepšovanie	7,03125	3,350515464	3,531598513	1,706484642	6,172839506	4,738154613
Komunikácia	2,9296875	3,350515464	0,557620818	5,802047782	7,201646091	3,49127182
Zmena	5,2734375	1,932989691	5,018587361	2,389078498	2,263374486	4,987531172
Kompetentnosť	2,9296875	6,701030928	1,115241636	0	0	0,249376559
učenie sa	1,953125	1,159793814	1,486988848	1,365187713	3,909465021	3,241895262
Dáta	2,1484375	1,288659794	2,788104089	2,730375427	1,440329218	0,997506234
Fakty	0	2,706185567	1,672862454	7,849829352	0,205761317	0
Vedenie	1,7578125	0,644329897	1,301115242	0	1,851851852	2,493765586
Ľudské zdroje	0,390625	1,159793814	0,371747212	3,071672355	0,823045267	0,997506234
Prostredie	1,7578125	0,644329897	0,557620818	1,023890785	0,823045267	0,748129676
Správanie	0	0,257731959	0	0,682593857	4,115226337	0,498753117
tech. infraštrukt.	0,1953125	0	3,717472119	0	0	0
Zákazník	0,5859375	0,257731959	0,371747212	0,341296928	0,411522634	0,748129676
podnik. Kultúra	0,1953125	0,257731959	0	1,706484642	0	0
tímová práca	0,1953125	0,386597938	0,371747212	0	0	0
zdieľanie zn.	0	0,128865979	0,185873606	0	0	0
využívanie zn.	0	0	0,185873606	0	0	0
vzťahy s dodávateľmi	0	0,128865979	0	0	0	0
zdieľaná vízia	0	0,128865979	0	0	0	0
osobné majstrovst.	0	0	0	0	0	0
získavanie znalost	0	0	0	0	0	0
mentálne modely	0	0	0	0	0	0
Spolu	100	100	100	100	100	100

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Ako naznačuje tabuľka 15 práve dôležité pojmy predstavujúce základné piliere pri vytváraní učiacej sa organizácie, nie sú vo vybraných ISO normách explicitne zastúpené.

Prostredníctvom výsledkov relatívnej početnosti sme redukovali množinu M a to na základe stanovenia pravidiel filtrovania v nasledujúcom znení:

1. Ak relatívna početnosť pojmu je v 2/3 z hodnotených noriem (v štyroch z noriem), rovná 0, potom kľúčový pojem extrahujeme.
2. Prvé pravidlo neplatí, ak sa pojem nachádza v STN EN ISO 9001:2009.

Stanovenie týchto pravidiel pre filtrovanie množiny kľúčových pojmov pri analýze výskytu kľúčových pojmov umožnilo znížiť početnosť množiny, pričom vznikla redukovaná množina M' (Tabuľka 16), ktorú tvorí 22 kľúčových pojmov.

Tabuľka 16 Vytvorenie množiny M'

Prvotný zoznam kľúčových pojmov		Prvky množiny M		Prvky množiny M'
1. Dáta 2. Informácie 3. Vedomosti 4. Zručnosti 5. Skúsenosti 6. Schopnosti 7. Kompetentnosť 8. Vzdelávanie 9. Profesionálny rozvoj 10. Komunikácia 11. Dokumentácia 12. Využívanie znalostí 13. Rozh. na základe faktov 14. Zamestnanci 15. Podniková kultúra 16. Tímová práca 17. Procesný prístup 18. Vzťahy s dodávateľmi 19. Správanie 20. Trvalé zlepšovanie 21. Technologická infraštr. 22. Norma 23. Zmena 24. Prostredie 25. Zákazník 26. Systém 27. Vedenie 28. Ľudské zdroje 29. Spoločná vízia 30. Osobné majstrovstvo 31. Získavanie znalostí 32. Mentálne modely 33. Zdieľanie znalostí	→	1. Dáta 2. Informácie 3. Znalosti 4. Kompetentnosť 5. Učenie sa 6. Zdieľanie znalostí 7. Komunikácia 8. Dokumentácia 9. Rozh. na základe faktov 10. Zamestnanci 11. Podniková kultúra 12. Využívanie znalostí 13. Tímová práca 14. Procesný prístup 15. Vzťahy s dodávateľmi 16. Správanie 17. Trvalé zlepšovanie 18. Technologická infraštr. 19. Norma 20. Zmena 21. Zákazník 22. Prostredie 23. Systémový prístup 24. Vedenie 25. Spoločná vízia 26. Osobné majstrovstvo 27. Získavanie znalostí 28. Mentálne modely	→	1. Systémový prístup 2. Norma 3. Procesný prístup 4. Dokumentácia 5. Informácie 6. Znalosti 7. Zamestnanci 8. Trvalé zlepšovanie 9. Komunikácia 10. Zmena 11. Kompetentnosť 12. Učenie sa 13. Dáta 14. Rozh. na základe faktov 15. Vedenie 16. Ľudské zdroje 17. Prostredie 18. Správanie 19. Technologická infraštr. 20. Zákazník 21. Podniková kultúra 22. Tímová práca

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pri zohľadnení zdrojových oblastí pojmov uvedených v podkapitole 1.5 v Tabuľke 9 možno konštatovať, že vo všetkých z vybraných ISO noriem sa nachádzajú pojmy súvisiace s manažérstvom znalostí. Početnosť výskytu týchto prvkov je u niektorých noriem vyššia (napr. STN EN ISO 19001:2012), u iných nízka (napr. STN 01 0380:2003). Táto skutočnosť závisí od obsahového zamerania konkrétnej normy. Avšak v každej z analyzovaných noriem sa nachádzajú prvky manažérstva znalostí (pričom napr. pojem znalosti zastáva šieste miesto v rebríčku množiny prvkov M' z hľadiska miery výskytu). A keďže ISO normy predstavujú nástroj manažérstva kvality, aj takýmto spôsobom je možné dokázať existenciu vzťahu medzi skúmanými oblasťami.

4.1.2 Tvorba sémantických prepojení medzi prvkami

Ďalšiu časť spracovania kľúčových pojmov predstavuje určenie sémantických prepojení medzi prvkami množiny M' a množinou komunit K . Naznačené vzťahy a väzby medzi prvkami množiny M' vyplývajú zo:

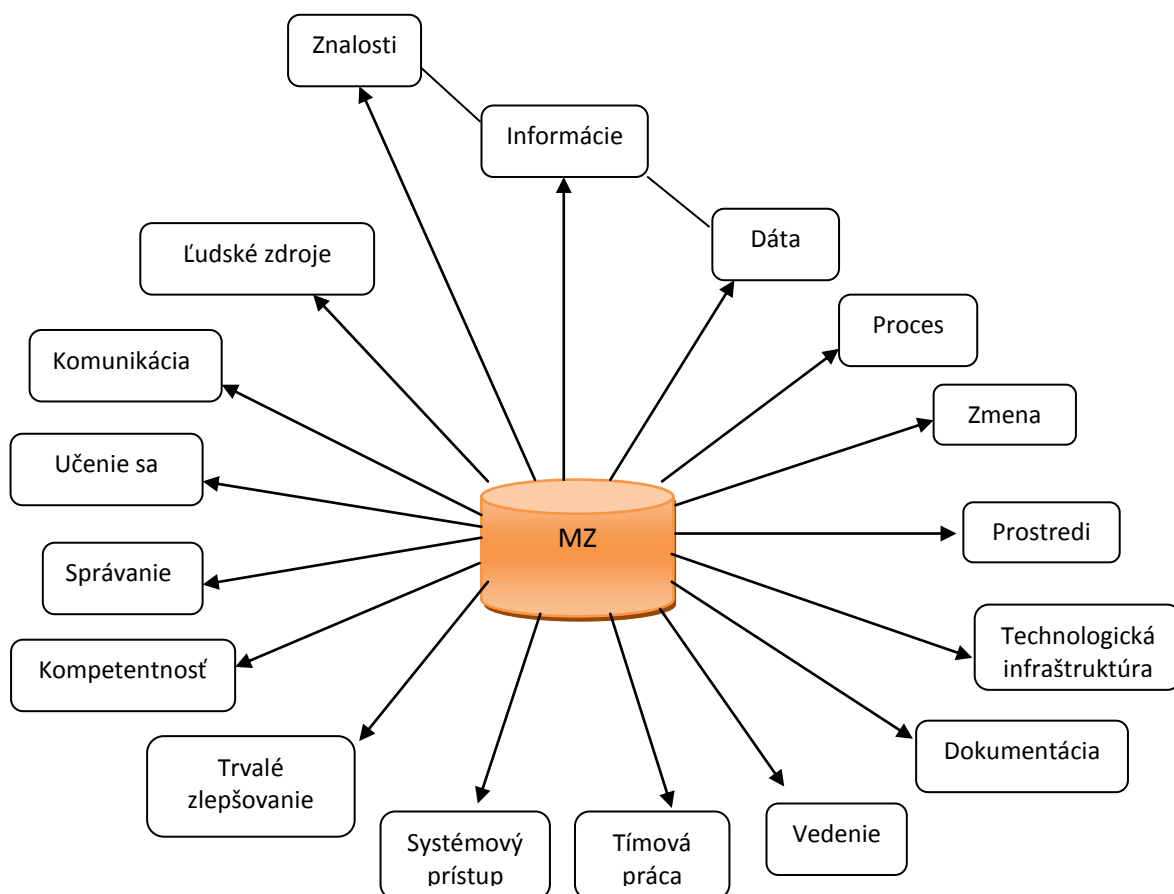
- sémantickej analýzy vybraných ISO noriem
- zo spracovania odbornej literatúry významných svetových i domácich autorov;
- z noriem STN EN ISO 9000:2006 a STN EN ISO 9004:2000.

V analýze súčasného stavu sú uvedené a aj bližšie rozpracované základné prvky troch konfrontovaných disciplín. Vytvorením množiny M' boli niektoré z týchto prvkov extrahované. V tejto časti štvrtej kapitoly sú prvky množiny M' znázornené graficky, pričom sú vyjadrené aj existujúce vzťahy a väzby medzi prvkami. Toto znázornenie vzťahov medzi prvkami ukazujú obrázok 22, obrázok 23 a obrázok 24, a to najprv jednotlivo za každú disciplínu a následne na obrázku 25 je znázornené prepojenie všetkých prvkov reprezentujúcich manažérstvo znalostí, učiacu sa organizáciu a manažérstvo kvality. Vytvorená mentálna mapa je teda výsledkom prepojenia troch skúmaných oblastí.

V prvej kapitole sú popísané formy možných vzťahov medzi pojmi, ktoré uvádza norma STN EN ISO 9000:2006. Vzhľadom k tomu, že tieto formy vzťahov z významového hľadiska nekorešpondujú so vzťahmi aké existujú medzi uvedenými prvkami v tejto dizertačnej práci, vytvorili sme vlastnú terminológiu vzťahov, pričom využívame aj jeden z vzťahov, ktoré uvádza norma STN EN ISO 9000:2006 a to partitívny vzťah. V mentálnej mape sú teda využité vzťahy medzi prvkami v nasledujúcom znení:

- explicitný jednostranný vzťah;
- explicitný obojstranný vzťah;
- tacitný jednostranný vzťah;
- tacitný obojstranný vzťah;
- partitívny vzťah;

Jednostranný explicitný vzťah je znázornený plnou čiarou so šípkou na jednom konci, pričom vychádza od všeobecnejšieho prvku množiny M' ku konkrétnejšiemu. Obojstranný explicitný vzťah je znázornený plnou čiarou so šípkami na oboch koncoch a znamená vzájomnú súvislosť dvoch prvkov. Jednostranný tacitný vzťah je znázornený prerušovanou čiarou so šípkou na jednom konci a znamená ukryté pôsobenie jedného prvku na iný. Obojstranný tacitný vzťah je znázornený prerušovanou čiarou so šípkami na oboch koncoch a znamená ukrytú vzájomnú súvislosť dvoch prvkov. Partitívny vzťah je znázornený stromom bez šípok a vyjadruje hierarchickú nadradenosť resp. podradenosť prvkov.

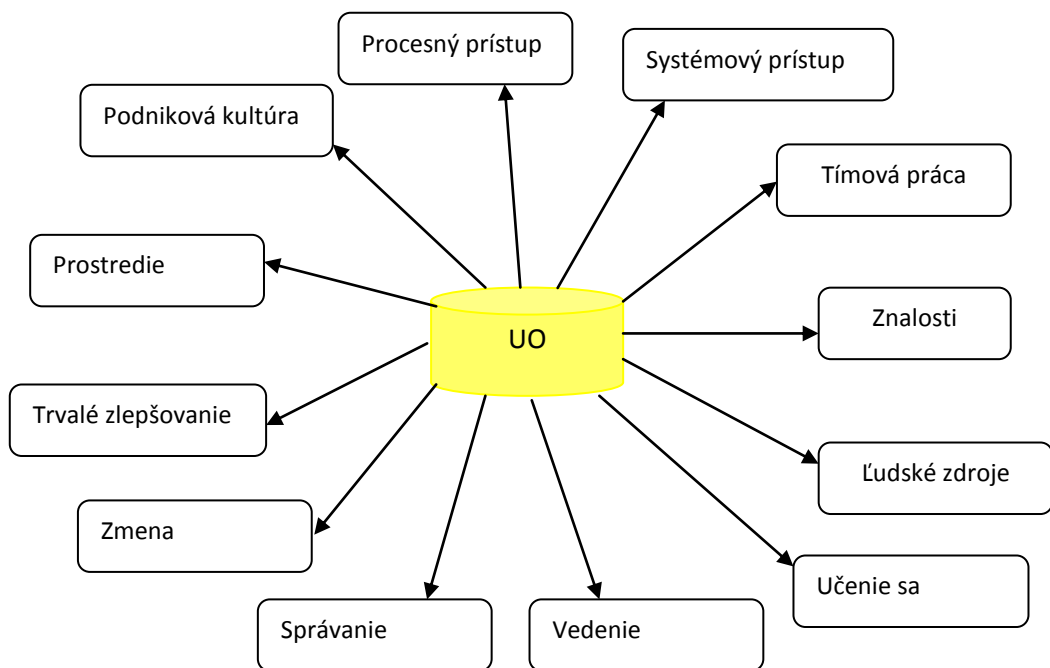


Obrázok 22: Prvky manažérstva znalostí

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Zdrojom prvkov manažérstva znalostí je Tabuľka 9, ktorá uvádza, že do oblasti manažérstva znalostí patria tieto prvky: znalosti, informácie, dáta, učenie sa, ľudské zdroje, správanie, kompetentnosť, proces, komunikácia, tímová práca, vedenie, trvalé zlepšovanie, technologická infraštruktúra, zmena, prostredie, získavanie znalostí, zdieľanie znalostí, dokumentácia, využívanie znalostí.

Na základe Tabuľky 9 možno do oblasti učiacej sa organizácie zaradiť prvky: učenie sa, proces, systém, podniková kultúra, prostredie, zmena, trvalé zlepšovanie, znalosti, ľudské zdroje, správanie, vedenie, tímová práca, čo znázorňuje aj obrázok 23.

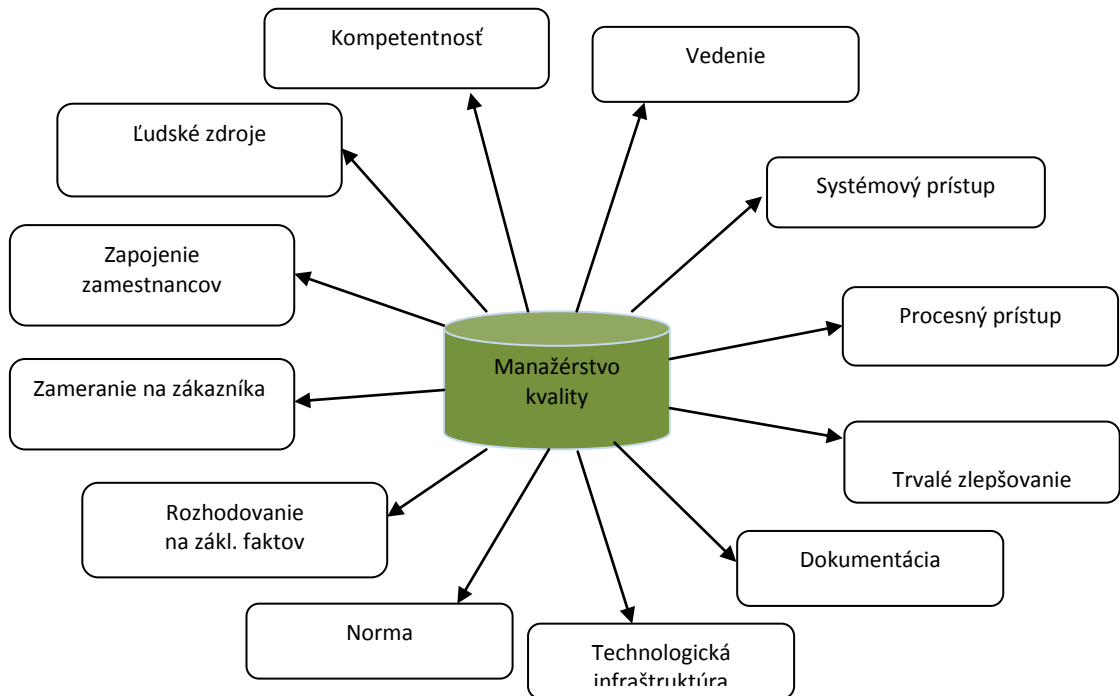


Obrázok 23 Prvky učiacej sa organizácie

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Manažérstvo kvality funguje na základe ôsmich zásad manažérstva kvality, ktorými sú: vedenie, systémový prístup, procesný prístup, trvalé zlepšovanie, rozhodovanie na základe faktov, vzťahy s dodávateľmi, zameranie na zákazníka, zapojenie zamestnancov. Z uvedených ôsmich prvkov sme extrahovali vzťahy s dodávateľmi (na základe obsahovej analýzy) a na základe Tabuľky 9 sme pridali ďalšie prvky patriace do oblasti manažérstva kvality konkrétne: technologická infraštruktúra, ľudské zdroje, kompetentnosť,

zodpovednosť, dôvera, norma, dokumentácia. Túto skutočnosť názorne ukazuje aj obrázok 24.

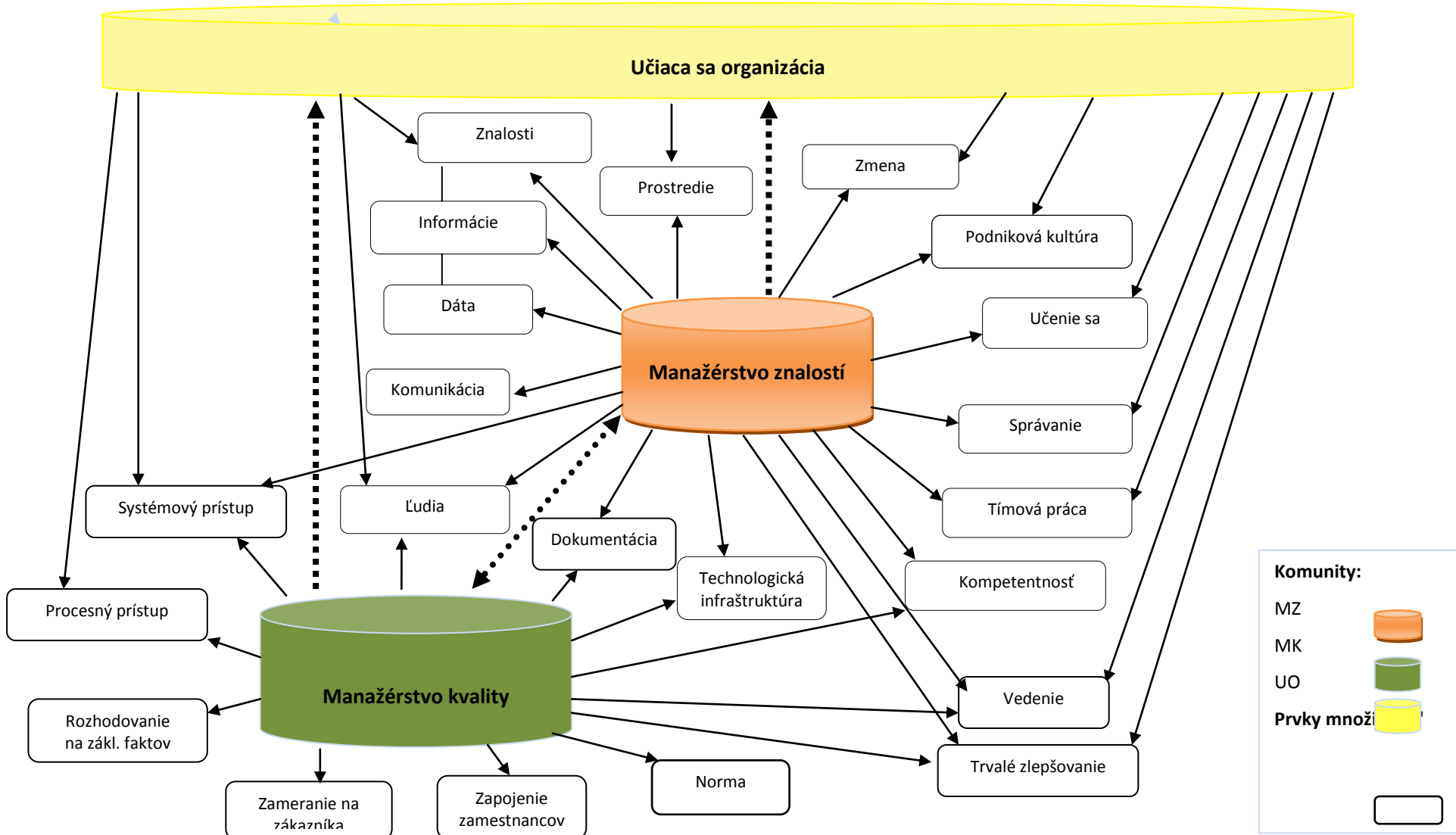


Obrázok 24 Prvky manažerstva kvality

Zdroj: Vlastné spracovanie

Na základe vyššie definovaných vzťahov medzi konfrontovanými teóriami bola zostrojená mentálna mapa, ktorú uvádza obrázok 25. V mentálnej mape sa nachádzajú prvky patriace do množiny M' a vzťahy a väzby vyplývajúce z predchádzajúcich znázornení jednotlivých skúmaných oblastí (obrázky 22, 23, 24).

V mentálnej mape sú prvky reprezentované podľa klasifikácie nasledovne:



Obrázok 25 Mentálna mapa prvkov množín M' a K

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Vyššie uvedená mentálna mapa predstavuje základňu pre formuláciu kritérií, ktoré sú potrebné pri tvorbe modelu hodnotenia úrovne manažerstva znalostí pre mikropodniky služieb (podkapitola 4.2).

4.1.3 Komparácia Kolbovho cyklu a PDCA cyklu

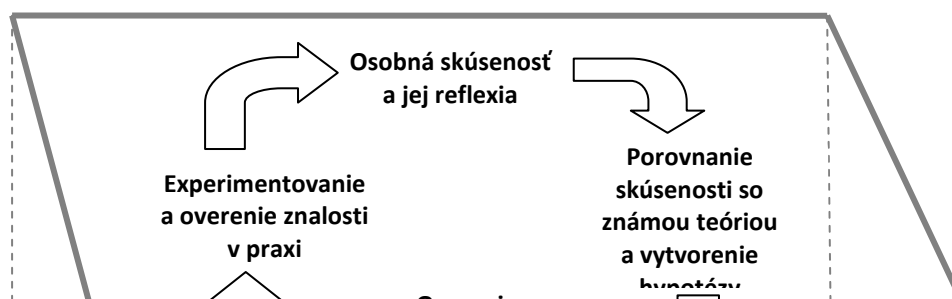
V ďalšom skúmaní vzťahu medzi manažérstvom znalostí a manažérstvom kvality sme pristúpili k využitiu metódy komparácie dvoch základných modelov charakteristických pre:

- a. manažerstvo znalostí - Kolbov cyklus učenia,
- b. manažerstvo kvality - Demingov PDCA cyklus.

Prepojenie Kolbovho cyklu učenia a Demingovho PDCA cyklu (obr. 28) vyjadruje vzťah medzi manažérstvom znalostí a manažérstvom kvality. V Kolbovom cykle učenia dochádza k učeniu sa na základe skúsenosti. Subjekt získa skúsenosť (znalosť), ktorú pozoruje, porovnáva so všeobecnou teóriou, overuje ju v praxi a následne na základe toho si vytvorí novú znalosť. Výsledkom cyklu učenia sú teda znalosti. Keďže ide o cyklus výsledné znalosti prechádzajú opätovne všetkými fázami cyklu učenia a tak sa ich úroveň neustále zvyšuje.

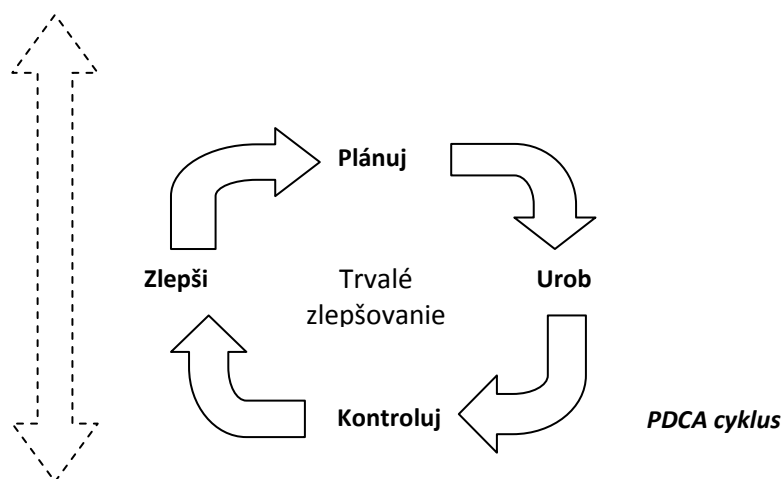
V cykle PDCA pri kontrolovaní urobenej činnosti vzniká rovnako ako v Kolbovom cykle učenia nová znalosť, ktorá sa následne využíva na zlepšenie naplánovanej, urobenej a kontrolovanej činnosti. Aj v tomto prípade si cyklus zachováva svoj kontinuálny charakter trvalého zlepšovania, pretože po fáze zlepši sa vytvára nový plán činnosti a cyklus pokračuje ďalej.

Zároveň Kolbov cyklus učenia vytvára tlak na štandardizáciu procesov učenia, ktorú zabezpečí cyklus PDCA. V takomto ponímaní je teda možné Kolbov cyklus považovať za „mäkký“ (angl. soft) nástroj, zatiaľ čo cyklus PDCA je možné považovať za „tvrdý“ (angl. hard) nástroj. Obrázok 26 znázorňuje vzťah uvádzaných dvoch cyklov.



Trvalé
zlepšovanie

Kolbov cyklus



Obrázok 26 Komparácia Kolbovho cyklu učenia a PDCA cyklu

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Deming (1993); Kolb (1983).

Na základe komparácie Kolbovho cyklu učenia a PDCA cyklu je možné konštatovať, že sa potvrdila predikovaná existencia vzťahu medzi manažérstvom znalostí a manažérstvom kvality.

Ak by sme chceli bližšie špecifikovať existujúci vzťah medzi skúmanými oblasťami, mohli by sme mu dať prívlastok „podporný“, pretože skúmané disciplíny sa môžu vzájomne podporovať prostredníctvom vzájomného použitia nástrojov a tak môžu získavať výhody plynúce z využívania podporného vzťahu.

Cieľom vykonaných analýz a komparácie v podkapitole 4.1 bolo preskúmať existenciu vzťahu medzi manažérstvom znalostí a manažérstvom kvality. Výsledkom je stanovisko, že medzi skúmanými disciplínami existuje podporný vzťah a teda je možné nástroje uvedených disciplín vzájomne využívať a tak získavať pre podnik výhody. Toto stanovisko vyplýva z:

- vykonanej obsahovej analýzy vybraných ISO noriem, pretože v každej z nich sa nachádzajú prvky manažérstva znalostí.

- mentálnej mapy, ktorá vyjadruje skutočnosť, že medzi prvkami charakteristickými pre manažérstvo znalostí, učiacu sa organizáciu a manažérstvo kvality existujú vzťahy a väzby.
- komparácie Kolbovho cyklu a PDCA cyklu, ktorá taktiež dokazuje existenciu vzťahu medzi skúmanými disciplínami.

Skúmanie vzťahu v tejto podkapitole dizertačnej práce významným spôsobom prispieva k naplneniu hlavného cieľa dizertačnej práce, pretože existujúci vzťah medzi manažérstvom znalostí a manažérstvom kvality umožní využívať nástroje manažérstva kvality aj pri procesoch manažérstva znalostí, konkrétne pri kreovaní modelu hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb, ktorý je špecifikovaný v nasledujúcej podkapitole dizertačnej práce ako aj pri vytvorení algoritmu procesu implementácie manažérstva znalostí.

4.2 Vytvorenie modelu hodnotenia manažérstva znalostí v mikro podnikoch služieb

V prvej kapitole uvádzame, že je komplikované vyhodnotiť resp. oceniť úroveň znalostí a možno aj preto dochádza v mnohých podnikoch k stavu, kedy ľudia nemajú prehľad o znalostiach a znalostných procesoch. Takýto stav sa v Johariho okne označuje termínom „skrytá oblasť“, kde znalosti síce sú, ale nie sú viditeľné.

Vzhľadom k uvedeným skutočnostiam je v nasledujúcej podkapitole na základe prepojenia rôznych zdrojov rozpracovaných v Kapitole 1 ako sú napr. Kolbov cyklus učenia, Johariho okno, PDCA cyklus, normy STN EN ISO 9001:2009, STN EN ISO 9004:2009, STN EN ISO 19011:2012, STN EN ISO 9000:2006, modely zrelosti podľa rôznych autorov, metóda KMAT, a iných prameňov, vytvorený model hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb, ktorý by mohol byť nástrojom pre zníženie resp. odstránenie „skrytých oblastí“ v mikro podnikoch služieb.

Na základe analýzy odbornej literatúry sme dospeli k záveru, že v súčasných modeloch zrelosti manažérstva znalostí absentuje hodnotiaci rámec vhodný pre mikro podniky služieb, či už z hľadiska ich obsahu ako aj z hľadiska vyhodnotenia. V takýchto podmienkach je potrebné zjednodušiť a prispôsobiť model zrelosti viacerým požiadavkám, vyplývajúcim zo špecifik mikro podnikov služieb. Požiadavky na model hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb sú stanovené v podkapitole 2.3. Do prostredia mikro podnikov služieb nebol aplikovaný ani jeden z modelov zrelosti manažérstva znalostí,

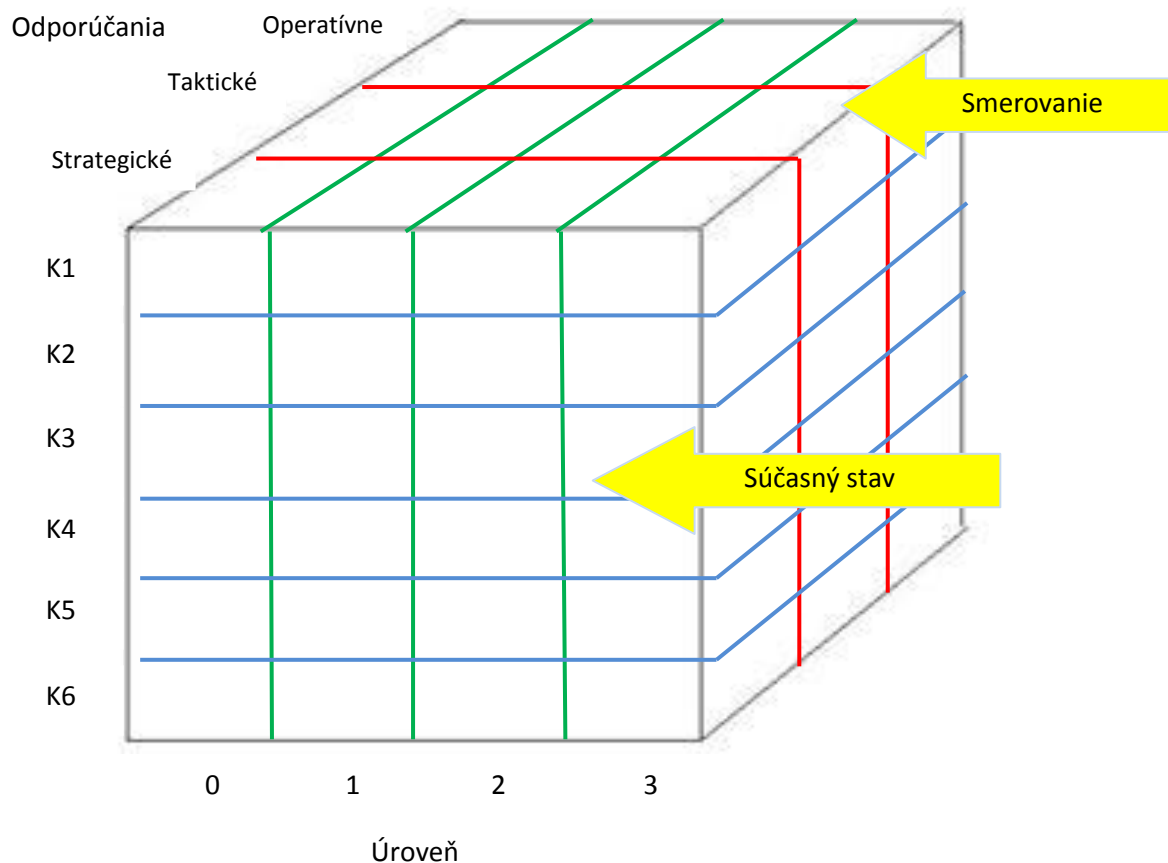
ktoré sú uvedené a bližšie rozpracované v prvej kapitole. Preto hlavným cieľom bolo, so zreteľom na definované požiadavky modelu hodnotenia, jednak za účelom jednoduchšej interpretácie výsledkov ako aj pre jednoduchšie odhalenie nedostatkov v mikro podnikoch, vytvoriť jednoduchý model zrelosti „šitý na mieru“ pre mikro podniky služieb.

Navrhnutý model nie je výsledkom výlučne vlastných empirických zistení, ale vyplýva z teoretického sumáru modelov zrelosti manažérstva znalostí, pričom je upravený vzhľadom k požiadavkám na model zrelosti vzťahujúcim sa k mikro podnikom služieb, definovaným v 2. kapitole práce. Model má za cieľ jednoduchým spôsobom a za relatívne krátky čas diagnostikovať na akej úrovni zrelosti manažérstva znalostí sa podnik nachádza. Rovnako je možné pomocou výsledkov modelu zrelosti presne odhaliť, v ktorej oblasti má podnik nedostatky z hľadiska manažérstva znalostí a na základe toho promptne navrhnúť riešenia na odstránenie odhalených nedostatkov.

Na obrázku 27 je znázornená logika modelu hodnotenia manažérstva znalostí, ktorá zahŕňa úrovne zrelosti, kritériá hodnotenia manažérstva znalostí a odporúčania pre prechod do vyššej úrovne zrelosti.

Z hľadiska úrovne realizácie obsahuje navrhnutý model spolu 7 základných komponentov:

1. Kritériá hodnotenia manažérstva znalostí
2. Úrovne zrelosti manažérstva znalostí
3. Indikátory hodnotiacich kritérií
4. Bodová škála pre vyhodnotenie úrovne kritérií
5. Bodová škála pre vyhodnotenie celkovej úrovne
6. Návrhy a odporúčania pre dosiahnutie vyššieho stupňa zrelosti KM
7. Slovník



Obrázok 27 Model zrelosti manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Všetky uvedené komponenty modelu z hľadiska úrovne realizácie sú v ďalšej časti bližšie popísané.

4.2.1 Stanovenie kritérií hodnotenia manažérstva znalostí

Teoretický základ o modeloch zrelosti v manažérstve znalostí je spracovaný v podkapitole 1.2. Väčšinou modely zrelosti manažérstva znalostí obsahujú 5 úrovní a hodnotia sa 3-4 kritériá. Spravidla boli tieto modely zrelosti aplikované do podmienok veľkých a medzinárodných podnikov ako napr. Siemens, KPMG Consulting Group, APQC, Infosys a pod, kde sa hodnotili tri kľúčové kritériá: *ľudia, procesy a technológie*. V niektorých z modelov zrelosti bol rámec rozšírený o kritérium *obsah*. Tieto modely ďalej špecifikujú

dané kritériá do pomerne veľkého počtu oblastí a položiek (napr. model KNMTM obsahuje 16 oblastí a až 68 hodnotiacich položiek), čo komplikuje vyhodnocovanie výsledkov.

Pri formulácii kritérií pre hodnotenie úrovne manažérstva znalostí sme sa inšpirovali jednak predchádzajúcimi modelmi zrelosti, ale vychádzali sme aj z iných zdrojov:

- z komparácie Kolbovho cyklu a PDCA cyklu
- z vyššie uvedenej mentálnej mapy;
- z postupu pre hodnotenie úrovne manažérstva znalostí - „Knowledge management assesment tool“ (KMAT), ktorý je taktiež rozpracovaný v prvej kapitole;

pričom sme stanovili dve podmienky výberu:

1. Model musí obsahovať tri základné kritériá z modelov zrelosti – *ľudia, prostredie, procesy*.
2. Zvolené kritériá sa musia nachádzať aspoň v dvoch z vyššie uvedených zdrojov.

Pre zachovanie prehľadnosti spôsobu určenia kritérií sme zvolili znázornenie kritérií a ich zdrojov v tabuľke. (Tabuľka 17) Kritériá Ľudia, Prostredie, Procesy boli teda stanovené na základe prvej podmienky výberu. Pri uplatňovaní metódy KMAT sa diagnostikuje stav manažérstva znalostí vo vybraných desiatich kritériách, ktorými sú: vedenie, meranie, procesy, explicitné vedomosti, tacitné vedomosti, kultúra, znalostné centrá, využívanie, ľudia a ich zručnosti, technologická infraštruktúra. Z uvedených desiatich kritérií sme identifikovali štyri a to kritérium Procesy a kritérium Ľudia, ktoré už boli stanovené na základe prvej podmienky a týmto sa splnila aj druhá podmienka pre dané dve kritériá. Vzhľadom k tomu, že ide o model hodnotenia znalostnej úrovne, bolo zároveň kritérium Ľudia upravené na kritérium Ľudia, vzdelanie, kompetencie, pretože tieto atribúty sú u ľudských zdrojov dôležité z hľadiska ohodnotenia manažérstva znalostí v mikro podniku. Ďalšie vybrané kritériá na základe metódy KMAT boli Informačné technológie a Vedenie. Tieto kritériá sa nachádzajú aj v mentálnej mape, takže aj u nich sa splnila druhá podmienka výberu. Posledným kritériom, ktoré považujeme za významné pre riešenie dizertačnej práce najmä vzhľadom k charakteru procesov učenia sa, je kritérium Trvalé zlepšovanie. Zdrojom pre výber kritéria Trvalé zlepšovanie bola komparácia Kolbovho cyklu a PDCA cyklu, kde trvalé zlepšovanie vystupuje ako kľúčový prvok. Za pomoci mentálnej mapy sa potvrdila druhá podmienka výberu u tohto kritéria.

Tabuľka 17 Zdroje stanovenia kritérií hodnotenia

Kritérium	Zdroj 0 Modely zrelosti	Zdroj 1 Cykly	Zdroj 2 Mentálna mapa	Zdroj 4 KMAT
Ľudia, vzdelanie, kompetencie	+		+	+
Prostredie	+		+	+
Procesy	+		+	+
Vedenie			+	+
Technologická infraštruktúra			+	+
Trvalé zlepšovanie		+	+	
Znalostné centrá				+
Meranie				+
Tacitné znalosti				+
Explicitné znalosti				+
Štruktúra a kultúra				+
Systémový prístup			+	
Norma			+	
Procesný prístup			+	
Dokumentácia			+	
Informácie			+	
Znalosti			+	
Zodpovednosť			+	
Komunikácia			+	
Zmena			+	
Kompetentnosť			+	
Učenie sa			+	
Dáta			+	
Dôvera			+	
Správanie			+	
Zákazník			+	
Podniková kultúra			+	
Tímová práca			+	
Obsah	+			

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Kombináciou uvádzaných prístupov je stanovených 6 kritérií hodnotenia úrovne manažérstva znalostí, ktoré sme označili K1 – K6 pričom v ďalšom texte je každé z nich bližšie špecifikované.

K1: Ľudia, vzdelanie, kompetencie

Ako kritérium K1 sú zvolené ľudské zdroje v podniku s ich vzdelaním a kompetenciami, pretože reprezentujú primárny element v manažérstve znalostí. Ľudia sú

v podniku nositeľmi znalostí a preto sa v tejto oblasti hodnotí či zamestnanci disponujú potrebným vzdelaním a znalosťami pre vykonávanie svojich pracovných povinností vyplývajúcich z požiadaviek stanovených pre pracovné miesto.

K2: Prostredie

Kritérium prostredie možno chápať v dvoch rovinách a to: vonkajšie prostredie a vnútorné prostredie. Každý podnik sa nachádza v špecifickom vonkajšom prostredí, z ktorého naň pôsobí množstvo vplyvov, avšak toto prostredie je len veľmi ťažko resp. nie je ovplyvniteľné. Vnútorné prostredie podniku zahŕňa podnikovú atmosféru, medziľudské vzťahy v podniku a dôveru. V tomto kritériu sa hodnotí vytvorenie príležitostí k znalostným procesom, k spolupráci a spoluúčasti v rámci vnútorného prostredia podniku.

K3: Procesy

Prostredníctvom tohto kritéria sa prezentuje spôsob akým organizácia získava, vytvára, zdieľa a dokumentuje znalosti a ako uplatňuje zásadu procesného prístupu pri uvedených znalostných procesoch. Znalostné procesy – získavanie znalostí, zdieľanie znalostí, využívanie znalostí - sú charakterizované a bližšie popísané v podkapitole 1.2.

K4: Vedenie

Implementovanie MZ je predovšetkým záležitosťou vedenia. Aby boli znalostné procesy v mikro podnikoch vhodne zabezpečené, vedenie by malo: zdieľať víziu a ciele MZ v rámci celého podniku; delegovať úlohy na zamestnancov podniku; ponúkať zamestnancom príležitosti k rozvoju ich znalostného potenciálu; rozvíjať tímové myslenie, snažiť sa o obojsmernú komunikáciu, ktorá by zdôrazňovala spätnú väzbu.

K5: Technologická infraštruktúra

Technologická infraštruktúra by mala v manažerstve znalostí slúžiť ako podporný prostriedok pre realizáciu a efektívne fungovanie znalostných procesov. Súčasná doba si neodmysliteľne vyžaduje zapojenie technológie do znalostných procesov, preto sa v tomto kritériu zisťuje či podnik disponuje potrebnou technologickou základňou a na akej úrovni ju využíva.

K6: Trvalé zlepšovanie

Trvalé zlepšovanie predstavuje jeden zo základných princípov manažérstva kvality a môžeme ho považovať aj za rovnako dôležitý prvok pre manažérstvo znalostí. Každý proces učenia by mal prebiehať ako cyklický, nikdy nekončiaci a trvale sa zlepšujúci proces. Z hľadiska tohto kritéria hodnotenia sa diagnostikuje, či organizácia analyzuje výsledky a využíva ich v ďalších procesoch zlepšovania, či sa organizácia učí z predchádzajúcich skúseností a podobne.

4.2.2 Úrovně zrelosti modelu hodnotenia manažérstva znalostí

Vytvorený model zrelosti hodnotenia MZ obsahuje štyri úrovne zrelosti. Najnižšiu úroveň predstavuje Úroveň 0, ktorá vyjadruje skutočnosť, že v danej oblasti nebola dosiahnutá úroveň iniciácie. Úroveň 1 znamená iniciáciu, Úroveň 2 hovorí o realizácii a najvyššia úroveň - Úroveň 3 znamená najvyššiu možnú dosiahnutú úroveň hodnotenia - zrelosť. Bližšie sú jednotlivé úrovne zrelosti modelu hodnotenia MZ rozpracované v Tabuľke 18.

Tabuľka 18 Charakteristiky úrovni zrelosti manažérstva znalostí v modeli

Úroveň zrelosti	Charakteristika stavu manažérstva znalostí prislúchajúcemu danej úrovni zrelosti
Úroveň 0	Podnik nemá vytvorený systém manažérstva znalostí, nie sú definované postupy znalostných procesov, znalosti v podniku síce môžu existovať, ale sú chaotické - roztrieštené po podniku alebo izolované - ukryté v hlavách ľudí a preto o nich iní zamestnanci nevedia a nevyužívajú ich v dostatočnej miere. Absentuje definovanie reálnej vízie MZ.
Úroveň 1	Objavujú sa prvé praktické definície MZ a na základe nich vznikajú prvé pilotné projekty MZ. Zamestnanci sú oboznámení s tým, čo znamená MZ, ale nie sú ešte stotožnení s víziou v tejto oblasti. Znalostné procesy sú opísané iba čiastočne na základe literárnych zdrojov „priekopníkov“ MZ.
Úroveň 2	V podniku je vytvorený strategický plán MZ, ktorého hlavným cieľom je vybudovať systém manažérstva znalostí. Zamestnanci sú stotožnení s víziou podniku v oblasti MZ, snažia sa naplno rozvíjať svoj znalostný potenciál a začína sa u nich prejavovať zmena myslenia.
Úroveň 3	V podniku je vytvorený systém MZ zabezpečujúci znalostné procesy vo všetkých smeroch od ich získania až po dokumentáciu tak, aby boli maximálne efektívne využité všetky možnosti. Podnik zároveň vyhodnocuje výsledky MZ a naplňa opatrenia pre trvalé zlepšovanie.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Úroveň zrelosti je možné určiť nie len pre podnik ako celok, ale aj pre jednotlivé stanovené kritériá. Charakteristiku jednotlivých úrovní klasifikovaných podľa kritérií K1 až K6 vyjadruje tabuľka 19.

Tabuľka 19 Charakteristika úrovní modelu zrelosti podľa kritérií

	Úroveň 0 Úroveň iniciácie nebola dosiahnutá	Úroveň 1 Úroveň iniciácie MZ	Úroveň 2 Úroveň realizácie MZ	Úroveň 3 Úroveň zrelosti MZ
K1 Ľudia ich vzdelanie, kompetencie	Potrebné vzdelanie a kompetencie absentujú.	Ľudia disponujú základnými znalosťami potrebnými pre výkon práce.	Ľudia majú potrebné vzdelanie a kompetencie a prejavuje sa snaha o zvyšovanie úrovne.	Ľudia disponujú širokým portfóliom potrebných znalostí a neustále zvyšujú svoj znalostný potenciál.
K2 Prostredie	V podniku nie je prostredie podporujúce znalostné procesy.	Podniková atmosféra je neutrálna (ani priaznivá ani nepriaznivá). V podniku prevládajú vzťahy formálneho charakteru.	Snaha o vytvorenie pozitívnej podnikovej atmosféry a dobrých vzťahov.	Podnik vytvára prostredie podporujúce znalostné procesy a kultúru dôvery a neustále ju zlepšuje.
K3 Znalostné procesy	Nepodporujú sa znalostné procesy.	Znalostné procesy sú čiastočne podporované najmä v závislosti od legislatívnych požiadaviek.	Znalostné procesy sú podporované podľa potrieb podniku, ale absentuje systematickosť a vyhodnocovanie výsledkov.	Znalostné procesy sú podporované, realizujú sa systematicky a organizovane, výsledky sa monitorujú.
K4 Vedenie	Vedenie nedostatočne zabezpečuje oblasť MZ.	Vedenie sa čiastočne zaujíma o znalosti a ich procesy.	Vedenie prejavuje záujem o MZ a snaží sa o jeho rozvoj.	Vedenie sa intenzívne venuje oblasti MZ a neustále sa snaží o jeho rozvoj.
K5 Informačné technológie	V podniku sa nevyužívajú IT.	Používanie IT je obmedzené iba na niektoré oblasti.	Prejavuje sa snaha o rozvoj a využívanie IT vzhľadom k potrebám podniku.	Podnik systematickým spôsobom využíva IT a naplno podporuje ich rozvoj.
K6 Trvalé zlepšovanie	Podnik sa nevenuje monitorovaniu MZ, ani nemá rozpracované postupy v zmysle trvalého zlepšovania.	Podnik prejavuje snahu o zlepšovanie a čiastočne vyhodnocuje výsledky MZ, absentuje však systematickosť.	Podnik podporuje trvalé zlepšovanie, tým, že sa učí z predchádzajúcich skúseností a hľadá príležitosti na zlepšenie.	Podnik systematicky monitoruje a vyhodnocuje výsledky MZ a na základe toho realizuje opatrenia na zlepšenie stavu MZ.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Vyššie uvedená tabuľka stručne popisuje stav manažérstva znalostí podľa jednotlivých kritérií vzhľadom k dosiahnutej úrovni zrelosti. Na základe priradenia úrovne zrelosti konkrétnemu kritériu je možné automaticky zistiť, v ktorom kritériu má podnik nedostatky,

resp. v ktorom kritériu dosahuje podnik úroveň zrelosti. Priradenie úrovne sa realizuje za pomoci indikátorov hodnotiacich kritérií, ktoré bližšie popisuje nasledujúca podkapitola.

4.2.3 Indikátory hodnotiacich kritérií

Pre zistenie celkovej úrovne zrelosti ako aj úrovne zrelosti za jednotlivé kritériá je potrebné nadobudnúť bodové ohodnotenie jednotlivých kritérií. Na tento účel je možné použiť rôzne spôsoby zisťovania úrovne kritérií ako napríklad: interné záznamy o školeniach a výcvikoch zamestnancov (K1), podnikovú dokumentáciu (K1, K3) záznamy z pozorovaní (K2, K3, K5), hodnotiace formuláre (K4), knihy prianí a sťažností (K2, K3), zápisnice (K6), názory zamestnancov (K1, K2, K4), informačné tabule (K3), zabezpečenie informačných technológií (K5), názory zákazníkov (K2, K3) a podobne, ktoré v modely zrelosti označujeme jednotným pojmom – indikátory.

Interné záznamy o školeniach a výcvikoch zamestnancov môžu poskytnúť dôkazy o potrebnom vzdelaní a z neho vyplývajúcej kompetentnosti zamestnancov, a preto sa na nich zameriame pri hodnotení kritéria K1.

Podniková dokumentácia je zdrojom údajov ako sú napr. pracovný poriadok, organizačný poriadok, prevádzkové manuály, návody na obsluhu, príručky kvality, smernice, normy a pod. Všetky uvedené dokumenty sú zdrojom explicitných znalostí a preto sú významné najmä z hľadiska znalostných procesov v podniku, pričom umožňujú ľuďom v podniku zvyšovať ich znalostnú úroveň. Preto budeme tieto dokumenty využívať pri hodnotení kritéria K1 a K3 pričom sa budeme zaujímať nielen o existenciu daných dokumentov, ale najmä o ich využívanie o čom svedčí napr. ich pravidelná aktualizácia.

Prostredníctvom záznamov z pozorovaní je možné odhaliť charakter podnikovej atmosféry v podniku, aké sú medziľudské vzťahy alebo tiež akým spôsobom sa odovzdávajú znalosti, aká je úroveň informačnej základne v podniku. Preto záznamy z pozorovaní budeme využívať u kritérií K2, K3 a K5.

Hodnotiace formuláre so zaznamenávaním názorov zamestnancov sú vhodným prostriedkom pre zistenie úrovne vrcholového manažmentu v podniku. Tento spôsob môže tiež zabrániť prípadnému výskytu jednostranného pohľadu z vedenia na daný stav.

Knihy prianí a sťažností ako aj názory zákazníkov predstavujú prostriedok, ktorým sa získava spätná väzba od zákazníka. Prostredníctvom týchto nástrojov môžeme zistiť ako vplýva vonkajšie prostredie na stav manažerstva znalostí, čo zohľadňuje kritérium K2 ale tiež

ako sa spätná väzba od zákazníka využíva na zlepšenie znalostných procesov, teda ako sa ľudia v podniku učia napr. z chýb. Prostredníctvom uvedených nástrojov budeme hodnotiť úroveň kritéria K1, K3 a K6.

Zápisnice a informačné tabule môžu zohrávať dôležitú úlohu pre znalostné procesy, pretože prostredníctvom nich dochádza k zdieľaniu znalostí medzi zamestnancami. Tieto nástroje využijeme pri hodnotení kritéria K3.

Vyššie uvedené indikátory môžu byť zároveň užitočné pri posudzovaní splnenia požiadaviek na systém manažérstva znalostí, pretože prostredníctvom nich môžeme vyhodnotiť:

- a) aktivnosť ľudských zdrojov v mikro podniku (napr. prostredníctvom informačných tabúl v podniku, záznamov z pozorovaní a pod.);
- b) systémovosť v mikro podniku z hľadiska manažérstva znalostí (napr. prostredníctvom podnikovej dokumentácie);
- c) systematickosť manažérstva znalostí v mikro podniku (napr. prostredníctvom interných záznamov o vzdelávaní zamestnancov);
- d) kontinuálnosť manažérstva znalostí (napr. prostredníctvom hodnotiacich formulárov).

Ako príklad sme uviedli niekoľko indikátorov, ktoré je možné použiť pri získavaní bodového ohodnotenia kritérií. Uvedené indikátory sme využili pre účely overenia modelu hodnotenia manažérstva znalostí v predkladanej dizertačnej práci. V skutočnosti si však každý mikro podnik môže zvoliť vlastné indikátory pre bodové ohodnotenie jednotlivých kritérií, prípadne ich môže určitým spôsobom diferencovať. (napr. z hľadiska miery významnosti - priradením váh k indikátorom).

4.2.4 Spôsob vyhodnotenia výsledkov

Pre každé definované kritérium hodnotenia sú v modeli stanovené tri indikátory. Prostredníctvom bodového ohodnotenia je možné každému indikátoru prideliť body. Výsledky bodového ohodnotenia jednotlivých indikátorov sú sčítavané a vyhodnocované jednak podľa jednotlivých kritérií, kde sa hodnotí úroveň zrelosti konkrétneho kritéria a

rovnako za podnik ako celok, kde sa hodnotí celková úroveň zrelosti manažérstva znalostí konkrétneho podniku.

Indikátor môže byť ohodnotený pridelením bodov od 0 po 3, kde 0 reprezentuje najnižšiu úroveň a 3 reprezentuje najvyššiu úroveň. Súčet bodov troch indikátorov za kritérium reprezentuje skóre, ktoré po sčítaní všetkých bodov za všetky kritériá určuje úroveň zrelosti manažérstva znalostí za celok. Za kritérium je možné získať najmenej 0 bodov a najviac 9 bodov (za každý indikátor max.3 body). Za celok je možné získať minimálne 0 bodov a maximálne 54 bodov (za každé kritérium max. 9 bodov). Pre jednoduchšie znázornenie úrovne zrelosti sme v modely zrelosti odlišili jednotlivé úrovne zrelosti aj farebne a to za pomoci symbolického využitia farieb „semaforu“. Takýto spôsob považujeme za jeden z najjednoduchších a aj vizuálne najrýchlejších spôsobov vyhodnotenia úrovne manažérstva znalostí. Priradenie jednotlivých farieb k úrovniam zrelosti prehľadne znázorňujú Tabuľka 20 a Tabuľka 21.

Tabuľka 20 Spôsob vyhodnotenia celkovej úrovne zrelosti MZ

Úroveň zrelosti	Bodová škála	Charakteristika a farebné odlišenie úrovni
Úroveň 0	0 – 50	Podnik nemá vytvorený systém manažérstva znalostí, nie sú definované postupy znalostných procesov, znalosti v podniku síce môžu existovať, ale sú chaotické - roztrieštené po podniku alebo izolované - ukryté v hlavách a preto o nich zamestnanci nevedia a nevyužívajú ich v dostatočnej miere. Absentuje definovanie reálnej vízie MZ.
Úroveň 1	51 – 100	Objavujú sa prvé praktické definície MZ a na základe nich vznikajú prvé pilotné projekty MZ. Zamestnanci sú oboznámení s tým, čo znamená MZ, ale nie sú ešte stotožnení s týmto prístupom. Znalostné procesy sú opísané iba čiastočne na základe literárnych zdrojov „priekopníkov“ MZ.
Úroveň 2	101 – 140	V podniku je vytvorený strategický plán MZ, ktorého hlavným cieľom je vybudovať systém manažérstva znalostí. Zamestnanci sú stotožnení s víziou podniku v oblasti MZ, snažia sa naplno rozvíjať svoj znalostný potenciál a začína sa u nich prejavovať zmena myslenia.
Úroveň 3	141 – 162	V podniku je vytvorený systém MZ zabezpečujúci znalostné procesy vo všetkých smeroch od ich získania až po dokumentáciu tak, aby boli maximálne efektívne využité všetky možnosti. Podnik zároveň vyhodnocuje výsledky MZ a naplňa opatrenia pre trvalé zlepšovanie.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pri stanovení bodovej škály pre vyhodnotenie celkovej úrovne zrelosti MZ ako aj pre vyhodnotenie úrovne zrelosti za jednotlivé kritériá sme využili neproporcionálne rozdelenie. Najvyššia úroveň zrelosti má najnižší rozsah bodov. Takúto škálu sme zvolili s cieľom zvýšiť mieru motivácie k dosiahnutiu najvyššej úrovne zrelosti MZ.

Tabuľka 21 Spôsob vyhodnotenia úrovne zrelosti podľa kritérií K1-K6

Úroveň zrelosti K1	Bodová škála	Charakteristika a označenie
Úroveň 0	0-10	Potrebné vzdelanie a kompetencie absentujú.
Úroveň 1	11-20	Ľudia disponujú základnými znalosťami potrebnými pre výkon práce.
Úroveň 2	21-24	Ľudia majú potrebné vzdelanie a kompetencie a prejavuje sa snaha o zvyšovanie úrovne.
Úroveň 3	25-27	Ľudia disponujú širokým portfóliom potrebných znalostí a neustále zvyšujú svoj znalostný potenciál.
K2		
Úroveň 0	0-10	V podniku nie je prostredie podporujúce znalostné procesy.
Úroveň 1	11-20	Prostredie podniku má formálny charakter.
Úroveň 2	21-24	Snaha o vytvorenie pozitívnej atmosféry a dobrých vzťahov.
Úroveň 3	25-27	Podnik vytvára prostredie podporujúce znalostné procesy a kultúru dôvery a neustále ju zlepšuje.
K3		
Úroveň 0	0-10	Nepodporujú sa znalostné procesy.
Úroveň 1	11-20	Znalostné procesy sú čiastočne podporované najmä v závislosti od legislatívnych požiadaviek.
Úroveň 2	21-24	Znalostné procesy sú podporované podľa potrieb podniku, ale absentuje systematickosť a vyhodnocovanie výsledkov.
Úroveň 3	25-27	Znalostné procesy sú podporované, realizujú sa systematicky a organizovane, výsledky sa monitorujú.
K4		
Úroveň 0	0-10	Vedenie nedostatočne zabezpečuje oblasť MZ.
Úroveň 1	11-20	Vedenie sa čiastočne zaujíma o znalosti a ich procesy
Úroveň 2	21-24	Vedenie prejavuje záujem o MZ a snaží sa o jeho rozvoj.
Úroveň 3	25-27	Vedenie sa intenzívne venuje oblasti MZ a neustále sa snaží o jeho rozvoj.
K5		
Úroveň 0	0-10	V podniku sa nevyužívajú IT.
Úroveň 1	11-20	Používanie IT je obmedzené iba na niektoré oblasti.
Úroveň 2	21-24	Prejavuje sa snaha o rozvoj a využívanie IT vzhľadom k potrebám podniku.
Úroveň 3	25-27	Podnik systematickým spôsobom využíva IT a naplno podporuje ich rozvoj.
K6		
Úroveň 0	0-10	Podnik sa nevenuje monitorovaniu MZ.
Úroveň 1	11-20	Podnik prejavuje snahu o zlepšovanie a čiastočne vyhodnocuje výsledky MZ, absentuje však systematickosť.
Úroveň 2	21-24	Podnik podporuje trvalé zlepšovanie, tým, že sa učí z predchádzajúcich skúseností a hľadá príležitosti na zlepšenie.
Úroveň 3	25-27	Podnik systematicky monitoruje a vyhodnocuje výsledky MZ a na základe toho realizuje opatrenia na zlepšenie stavu MZ.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Okrem pridelenia úrovne na základe stanovenia bodovej škály bolo pre vyhodnotenie celkovej úrovne zrelosti stanovené aj ďalšie pravidlo, ktoré hovorí, že ak úroveň zrelosti ktoréhokoľvek kritéria K1 – K6 je nula, potom aj celková úroveň zrelosti MZ daného podniku je nulová.

Na základe takto vyhodnotených výsledkov modelu zrelosti je možné priradiť podniku celkovú úroveň manažerstva znalostí a tiež na základe stanovených kritérií identifikovať oblasti, ktoré majú nedostatky v manažerstve znalostí a tieto sa snažiť odstrániť. Farebné odlíšenie „semaforu“ jednotlivých úrovní sprehl'adňuje a umožňuje jednoducho zhodnotiť úroveň zrelosti manažerstva znalostí.

Celý model zrelosti by mal mať podstatu rovnako ako PDCA cyklus, či Kolbov cyklus učenia v cyklickosti priebehu manažerstva znalostí. Týmto spôsobom sa zabezpečí princíp trvalého zlepšovania.

4.2.3 Návrhy a odporúčania pre dosiahnutie vyššieho stupňa zrelosti MZ

V tejto časti sú formulované návrhy a odporúčania, ktoré sú klasifikované do štyroch tried vzhľadom k dosiahnutej úrovni zrelosti, pričom zámerom je po realizácii odporúčaní a návrhov v mikro podniku dosiahnuť pri ďalšom hodnotení o stupeň vyššie ohodnotenie. Pre zachovanie prehľadnosti sú tieto odporúčania usporiadané do tabuľky. (Tabuľka 22)

Ako sme už naznačili v predchádzajúcom texte, uvedená tabuľka znázorňujúca odporúčania a návrhy pre dosiahnutie vyššej úrovne zrelosti manažerstva znalostí má iba odporúčací charakter a preto si ju každý mikro podnik môže prispôbiť vlastným požiadavkám z hľadiska svojej vlastnej vízie a cieľov v oblasti manažerstva znalostí.

4.2.6 Slovník

Záverečnú časť modelu predstavuje usporiadaný slovník, ktorý je vytvorený za účelom vysvetlenia a jednoduchšieho pochopenia pojmov potenciálnymi používateľmi modelu hodnotenia manažerstva znalostí. Väčšina pojmov nachádzajúcich sa v slovníku nie sú navzájom nezávislé pojmy, ale obsahovo na seba nadväzujú. Pre splnenie podmienky jednoduchosti bolo zvolené abecedné usporiadanie pojmov. Slovník pojmov sa nachádza v prílohe C.

Tabuľka 22 Návrhy a odporúčania pre dosiahnutie vyššej úrovne zrelosti

Úroveň zrelosti	Stav MZ prislúchajúci danej úrovni zrelosti	Návrhy pre prechod do vyššej úrovne zrelosti
Úroveň 0	Podnik nemá vytvorený systém manažérstva znalostí, nie sú definované postupy znalostných procesov, znalosti v podniku síce môžu existovať, ale sú chaotické - roztrieštené po podniku alebo izolované - ukryté v hlavách a preto o nich zamestnanci nevedia a nevyužívajú ich v dostatočnej miere. Absentuje definovanie reálnej vízie MZ.	V tejto úrovni je dôležité vytvoriť víziu a stanoviť ciele MZ. Ďalej je potrebné vybudovať pozitívny postoj zamestnancov k MZ, vytvoriť programy pre zavedenie MZ a iniciovať procesy získavania, zdieľania a dokumentácie ako napr. vzdelávacie kurzy, koučovanie, zachytávanie získaných skúseností a pod., ktoré môžu byť prevedené a využité pre ďalší rozvoj a podporu MZ.
Úroveň 1	Objavujú sa prvé praktické definície MZ a na základe nich vznikajú prvé pilotné projekty MZ. Zamestnanci sú oboznámení s tým, čo znamená MZ, ale nie sú ešte stotožnení s týmto prístupom. Znalostné procesy sú opísané iba čiastočne na základe literárnych zdrojov „priekopníkov“ MZ.	Pri dosiahnutí úrovni iniciácie sa odporúča vytvoriť „rozvinutý“ strategický plán zameraný na štandardizované prístupy k manažérstvu znalostí, ktoré sú prejavom existencie systému manažérstva znalostí v podniku. Manažéri by mali využívať znalosti a informácie zo všetkých zdrojov v podniku a využívať ich pri vytváraní konkurenčných stratégií.
Úroveň 2	V podniku je vytvorený strategický plán MZ, ktorého hlavným cieľom je vybudovať systém manažérstva znalostí. Zamestnanci sú stotožnení s víziou podniku v oblasti MZ, snažia sa naplno rozvíjať svoj znalostný potenciál a začínajú sa u nich prejavovať zmena myslenia.	Podnik by sa mal zamerať na integrovaný prístup k MZ – zapojiť všetky zložky podniku, pristupovať k MZ systémovo, vyvinúť schopnosť pre flexibilitu, pravidelne vyhodnocovať dosiahnuté výsledky, aby bolo možné splniť nové požiadavky v MZ resp. naplniť víziu podniku z hľadiska MZ.
Úroveň 3	V podniku je vytvorený systém MZ zabezpečujúci znalostné procesy vo všetkých smeroch od ich získania až po dokumentáciu tak, aby boli maximálne efektívne využité všetky možnosti. Podnik zároveň vyhodnocuje výsledky MZ a naplňuje opatrenia pre trvalé zlepšovanie.	Dosiahnutie najvyššej úrovne MZ by nemalo znamenať statický stav, ale dynamický boj v zmysle trvalého zlepšovania. Dôležité je najmä flexibilne reagovať na zmeny prostredia. V tejto úrovni je asi najzreteľnejší dôkaz nesmierneho významu učenia sa ako cyklického nikdy nekončiacieho procesu.

Zdroj: Vlastné spracovanie.

4.3 Overenie vytvoreného modelu hodnotenia manažérstva znalostí v konkrétnych mikro podnikoch

Vychádzajúc z modelu zrelosti vytvoreného v predchádzajúcej podkapitole, je možné tento model aplikovať v konkrétnych vybraných mikro podnikoch, aby sme overili jeho funkčnosť ako aj splnenie požiadaviek modelu. Na tento účel bolo vybraných 5 mikro podnikov. Tieto mikro podniky sme označili veľkými písmenami latinskej abecedy A, B, C, D, E.

V ďalšom texte uvádzame výsledky vyplývajúce z overenia modelu vo vybraných mikro podnikoch, ktoré sú klasifikované podľa vyššie uvedených podnikov. Pre zachovanie prehľadnosti sme výsledky overenia modelu rozčlenili aj podľa stanovených kritérií, pričom

sme bodovo ohodnotili indikátory jednotlivých kritérií, za pomoci ktorých sme stanovili úroveň zrelosti jednak za kritérium a v ďalšej časti za celok. Zároveň je celková úroveň zrelosti manažérstva znalostí pre dané kritérium vyznačená aj farebne. V závere výsledkov overenia modelu uvádzame vlastné postrehy, dojmy a závery získané pri overovaní modelu v danom mikro podniku.

4.3.1 Výsledky overenia modelu hodnotenia manažérstva znalostí v mikro podniku A

Nasledujúce frekvenčné tabuľky zobrazujú výsledky bodového ohodnotenia kritérií K1-K6. V tabuľkách je uvedené maximálne možné skóre indikátora, bodové a percentuálne vyjadrenie získaného skóre za jednotlivé indikátory a dosiahnutá úroveň zrelosti hodnoteného kritéria, ktorá vyplýva zo stanovenej bodovej škály pre priradenie úrovne zrelosti za kritérium.

Kritérium K1: Ľudia, vzdelanie, kompetencie

V kritériu K1 sa pozornosť sústredila na ľudské zdroje. Ako už bolo v dizertačnej práci uvedené, ľudí je možné považovať za najdôležitejší zdroj z výrobných zdrojov v podniku. V oblasti manažérstva znalostí je ich význam o to markantnejší, že práve ľudia sú nositeľmi znalostí.

Kritérium K1 obsahuje indikátory *vzdelanie, znalosti a správanie*, čo znázorňuje aj tabuľka 23.

Tabuľka 23 Vyhodnotenie kritéria K1 v mikro podniku A

Indikátor	Maximálne možné skóre	Získané skóre		Úroveň zrelosti kritéria K1
		N	f (%)	
<i>Vzdelanie</i>	9	6	67%	
<i>Znalosti</i>	9	3	33%	
<i>Správanie</i>	9	4	44%	
Celkom za kritérium	27	13	48%	1

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pri indikátore *vzdelanie* sa hodnotí stupeň ukončeného vzdelania, prípadne vzdelanie v požadovanom odbore. Indikátor *znalosti* hodnotí znalostnú úroveň všetkých ľudských zdrojov v mikro podniku a indikátor *správanie*, ako výsledok procesu učenia sa podľa Stewarta (model učenia podľa Stewarta je znázornený v podkapitole 1.1 na obr. 6.), hodnotí správanie sa všetkých zamestnancov v mikro podniku A. Tabuľka 23 znázorňuje vyhodnotenie a úroveň zrelosti kritéria K1.

Na základe vyššie uvedených výsledkov v tabuľke 23 bola kritériu K1 v mikro podniku A priradená úroveň zrelosti 1, čo znamená, že podnik sa z hľadiska kritéria K1 - ľudia, vzdelanie, kompetencie nachádza na úrovni iniciácie manažerstva znalostí pričom priradená úroveň zrelosti je rozlíšená aj farebne. Na základe charakteristík jednotlivých úrovní zrelosti klasifikovaných podľa kritérií (Tabuľka 19) môžeme konštatovať, že ľudia v mikro podniku A disponujú základnými znalosťami potrebnými pre výkon práce a tieto sa náležite prejavujú v správaní zamestnancov.

Rovnakým spôsobom v podobe frekvenčných tabuliek a farebného označenia úrovní sú vyhodnotené aj ďalšie kritériá modelu zrelosti manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb.

Kritérium K2: Prostredie

V tomto kritériu sa kladie dôraz na zistenie, či v mikro podniku A dochádza k vytváraniu podnikovej atmosféry podporujúcej znalostné procesy, či zamestnanci medzi sebou aktívne spolupracujú a nakoľko sú názory zamestnancov významné. Tabuľka 24 vyjadruje vyhodnotenie kritéria K2 v mikro podniku A.

Tabuľka 24 Vyhodnotenie kritéria K2 v mikro podniku A

Indikátor	Maximálne možné skóre	Získané skóre		Úroveň zrelosti kritéria K2
		N	f(%)	
<i>Podniková atmosféra</i>	9	3	33%	
<i>Medziludské vzťahy v podniku</i>	9	3	33%	
<i>Názory ľudí a delegovanie</i>	9	6	67%	
Celkom za kritérium	27	12	44%	1

Zdroj: Vlastné spracovanie.

V kritériu K2 bola dosiahnutá úroveň 1 – úroveň iniciácie, ktorú môžeme na základe charakteristík úrovni zrelosti klasifikovaných podľa kritérií definovať ako úroveň s neutrálnou podnikovou atmosférou a s medziľudskými vzťahmi zvyčajne formálneho charakteru.

Kritérium K3: Znalostné procesy

V tomto kritériu sme hľadali dôkazy o existencii a podpore znalostných procesov v mikro podniku A, ktorými sú získavanie, zdieľanie a využívanie znalostí (klasifikácia znalostných procesov podľa podkapitoly 1.1) . Výsledky uvádza Tabuľka 25.

Tabuľka 25 Vyhodnotenie kritéria K3 v mikro podniku A

Indikátor	Maximálne možné skóre	Skutočný stav	Získané skóre		Úroveň zrelosti kritéria K3
			N	f %	
<i>Získavanie znalostí</i>	9	v závislosti od aktuálnych potrieb	4	44%	
<i>Zdieľanie znalostí</i>	9	nesystematické, podľa potreby	3	33%	
<i>Využívanie znalostí</i>	9	v závislosti od aktuálnych potrieb	4	44%	
Celkom za kritérium	27		11	41%	1

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Kritérium K3 bolo rovnako ohodnotené ako predchádzajúce kritériá a bola mu priradená úroveň iniciácie označená červenou farbou. Túto úroveň zrelosti môžeme charakterizovať ako úroveň, kde znalostné procesy sú čiastočne podporované najmä v závislosti od legislatívnych požiadaviek.

Kritérium K4: Vedenie

Zabezpečovanie manažérstva znalostí vrcholovým vedením je pre mikro podnik nevyhnutné. Vedenie by malo podporovať procesy získavania, zdieľania a využívania znalostí a trvale ich zlepšovať. Zároveň by malo definovať ciele manažérstva znalostí a zabezpečiť podnik pred stratami znalostného kapitálu. V Tabuľke 26 je znázornená úroveň zrelosti pre Kritérium K4, pričom táto je vyznačená aj farebne.

Tabuľka 26 Vyhodnotenie kritéria K4 v mikro podniku A

Indikátor	Maximálne možné skóre	Skutočný stav	Získané skóre		Úroveň zrelosti kritéria K4
			N	f (%)	
<i>Podpora znalostných procesov</i>	9	Nesystematické podporovanie	6	67%	
<i>Ciele manažerstva znalostí</i>	9	Nedefinované	0	0%	
<i>Znalostné straty</i>	9	Nezabezpečené	0	0%	
Celkom za kritérium	27	-	6	22%	0

Zdroj: Vlastné spracovanie

Vedenie sa považuje v podniku za jedno z kritérií s najväčšími nedostatkami, pretože nedostatočne zabezpečuje oblasť manažerstva znalostí. Vyplýva to z výsledku úrovne zrelosti pre kritérium K4 znázorneného vo vyššie uvedenej tabuľke. V mikro podniku A z pohľadu vrcholového manažmentu by bolo vhodné zamerať sa na osobnostný rozvoj z hľadiska manažérskych zručností, identifikovať ciele manažerstva znalostí a zabezpečiť podnik pred znalostnými stratami.

Kritérium K5: Technologická infraštruktúra

V kritériu K5 bolo zámerom zistiť na akej úrovni sa podnik nachádza v oblasti vlastníctva a tiež vo využívaní technológií, či má dostatočnú technologickú bázu, prípadne či využíva informačné technológie pri manažerstve znalostí. Indikátormi v kritériu K5 sú: *technologická báza, využívanie technológie, záujem o IT*, čo vyjadruje aj Tabuľka 27.

Tabuľka 27 Vyhodnotenie kritéria K5 v mikro podniku A

Indikátor	Maximálne možné skóre	Skutočný stav	Získané skóre		Úroveň zrelosti kritéria K5
			N	f (%)	
<i>Technologická báza</i>	9	Základná	3	67%	
<i>Využívanie technológie</i>	9	Čiastočné	3	0%	
<i>Záujem o IT</i>	9	Neprejavuje sa	0	0%	
Celkom za kritérium	27	-	6	22%	0

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Úroveň zrelosti technologickej infraštruktúry je v danom mikro podniku kritická, pretože dosahuje úroveň 0, čo predstavuje pre podnik závažný nedostatok, najmä z dôvodu, že informačné technológie reprezentujú významný podporný prostriedok v manažerstve znalostí.

Kritérium K6: Trvalé zlepšovanie

Kritérium K6 - Trvalé zlepšovanie je významným kritériom z hľadiska získania informácií o existencii spätnej väzby v podniku. Tabuľka 28 vyjadruje úroveň zrelosti kritéria K6 - Trvalé zlepšovanie v manažerstve znalostí mikro podniku A. V rámci tohto kritéria sme sa zamerali na zisťovanie o monitoringu požiadaviek v rámci manažerstva znalostí (aktívnosť, kontinuálnosť, systematickosť, systémovosť a pod.) v podniku, o spôsobe vyhodnocovania výsledkov v manažerstve znalostí a o nápravných opatreniach.

Tabuľka 28 Vyhodnotenie kritéria K6 v mikro podniku A

Indikátor	Maximálne možné skóre	Získané skóre		Úroveň zrelosti kritéria K6
		n	f (%)	
<i>Analýza a monitoring znalostí</i>	9	0	0%	0
<i>Aktívnosť ľudí a kontinuálnosť procesov</i>	9	0	0%	0
<i>Odstraňovanie zistených nedostatkov</i>	9	3	33%	1
Celkom za kritérium	27	3	11%	0

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Úroveň zrelosti pre K6 je nulová, vyznačená červenou farbou, čo predstavuje z hľadiska požiadavky na cyklickosť manažerstva znalostí zásadný nedostatok. Úroveň 0 pre kritérium K6 môžeme na základe Tabuľky 20 charakterizovať ako stav, kedy sa podnik nevenuje monitorovaniu výsledkov manažerstva znalostí ani nemá rozpracované postupy v zmysle trvalého zlepšovania.

Na základe bodového ohodnotenia indikátorov v mikro podniku A bola vyhodnotená úroveň zrelosti všetkých stanovených kritérií K1 až K6. Následne na základe vyhodnotených úrovní za jednotlivé kritériá je možné pristúpiť k vyhodnoteniu celkovej úrovne zrelosti mikro

podniku A. Tabuľka 29 uvádza výsledok celkového hodnotenia manažérstva znalostí v mikro podniku A, ktorý sme získali na základe bodovej škály.

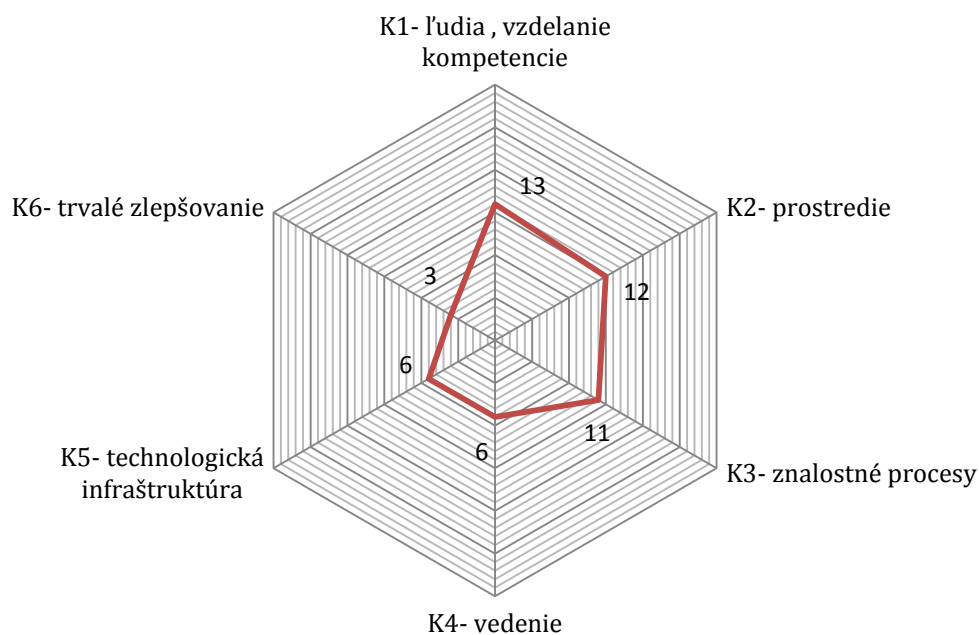
Tabuľka 29 Súhrnné vyhodnotenie celkovej úrovne zrelosti MZ mikro podniku A

Kritérium	Získané bodové ohodnotenie	Priradená úroveň zrelosti
K1 – Ľudia, vzdelanie, kompetencie	13	1
K2 – Prostredie	12	1
K3 – Znalostné procesy	11	1
K4 – Vedenie	6	0
K5 – Technologická infraštruktúra	6	0
K6 – Trvalé zlepšovanie	3	0
Celkové hodnotenie	51	1

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Dosiahnutá úroveň zrelosti manažérstva znalostí v mikro podniku A je 1 – úroveň iniciácie. Na základe charakteristík jednotlivých úrovní zrelosti možno konštatovať, že v mikro podniku A sa objavujú prvé praktické definície MZ a na základe nich vznikajú prvé pilotné projekty MZ. Zamestnanci sú oboznámení s tým, čo znamená MZ, ale nie sú ešte stotožnení s týmto prístupom. Znalostné procesy sú opísané iba čiastočne na základe literárnych zdrojov „priekopníkov“ MZ.

Tento výsledok možno kvôli prehľadnosti zobrazit' aj pomocou tzv. pavučinovej analýzy, ktorá je rozpracovaná v prvej kapitole dizertačnej práce. Názornú ukážku vyhodnotenia manažérstva znalostí pomocou pavučinovej analýzy vyjadruje obr. 30.



Graf 3 Pavučinové zobrazenie úrovne zrelosti MZ v mikro podniku A

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Z grafu 3 je zreteľné nedostatočné rozpracovanie manažérstva znalostí najmä v kritériu K6, hoci nízku úroveň zrelosti dosahujú aj kritériá K4 a K5.

Zo získaných výsledkov vyplýva niekoľko skutočností, ktoré môžu byť pre vybraný mikro podnik prínosné:

1. mikro podnik A má tri zásadné nedostatočne rozpracované oblasti (K4 – Vedenie, K5 - Informačné technológie a K6 – Trvalé zlepšovanie).
2. maximálna dosiahnutá úroveň u všetkých hodnotiacich kritérií je 1.
3. mikro podnik A dosiahol celkovú úroveň zrelosti úroveň 1 – úroveň iniciácie, avšak na základe stanovenej bodovej škály je možné konštatovať, že získané bodové ohodnotenie je hraničné s úrovňou zrelosti 0.

Na základe vyššie uvedených záverov je možné z časti návrhy a odporúčania pre daný mikro podnik navrhnúť tieto opatrenia pre zlepšenie stavu manažérstva znalostí a zvýšenie úrovne zrelosti v mikro podniku A:

- vybudovať pozitívny postoj zamestnancov k manažérstvu znalostí;
- vytvoriť programy pre zavedenie manažérstva znalostí;

- iniciovať procesy získavania, zdieľania a dokumentácie ako napr. vzdelávacie kurzy, koučovanie, zachytávanie získaných skúsenosti a pod., ktoré môžu byť prevedené a využité pre ďalší rozvoj a podporu manažérstva znalostí.

Zároveň si môže podnik stanoviť ďalšie ciele resp. vízie v oblasti manažérstva znalostí v závislosti od jeho vlastných špecifik a potrieb vyplývajúcich z podnikateľskej činnosti.

4.3.2 Výsledky overenia modelu hodnotenia manažérstva znalostí v mikro podnikoch B, C, D, E

Pri overovaní modelu v ďalších mikro podnikoch (B, C, D, E) sme postupovali rovnakým spôsobom ako v mikro podniku A. Pre zachovanie prehľadnosti ďalšie výsledky vyplývajúce z overení modelu v mikro podnikoch sú vyjadrené pomocou tabuliek (Tabuľka 30 - Tabuľka 37) a tiež pomocou grafov (Graf 4 – Graf 7), pričom v tabuľkách sú vyhodnotené úrovne zrelosti podľa kritérií a následne tiež celkové úrovne zrelosti mikro podnikov B, C, D, E. Grafy boli využité za účelom vyjadrenia úrovne hodnotiacich kritérií manažérstva znalostí pomocou tzv. metódy pavučinovej analýzy, ktorej znázornenie umožní veľmi jednoduchým spôsobom (vizuálne pozorovateľným) zhodnotiť stav jednotlivých kritérií manažérstva znalostí a v prípade potreby tento stav aj porovnať (napr. porovnanie stavu manažérstva znalostí v rôznych mikro podnikoch alebo porovnanie stavu manažérstva znalostí v mikro podniku v rôznych časových obdobiach a pod.).

Tabuľka 30 Vyhodnotenie kritérií K1-K6 v mikro podniku B

Indikátor	Maximálne možné skóre	Získané skóre (n)	Získané skóre (%)	Úroveň zrelosti kritéria
<i>Vzdelanie</i>	9	9	100%	
<i>Znalosti</i>	9	9	100%	
<i>Správanie</i>	9	7	67%	
Celkom za kritérium	27	25	93%	3
<i>Podniková atmosféra</i>	9	5	56%	
<i>Medziludské vzťahy v podniku</i>	9	5	56%	
<i>Názory ľudí a delegovanie</i>	9	3	33%	
Celkom za kritérium	27	13	48%	1
<i>Získavanie znalostí</i>	9	4	44%	
<i>Zdieľanie znalostí</i>	9	6	67%	
<i>Využívanie znalostí</i>	9	7	78%	
Celkom za kritérium	27	17	63%	1
<i>Zabezpečenie znalostí</i>	9	8	89%	
<i>Ciele manažérstva znalostí</i>	9	9	100%	
<i>Znalostné straty</i>	9	6	67%	
Celkom za kritérium	27	23	85%	2
<i>Technologická báza</i>	9	6	67%	
<i>Využívanie technológie</i>	9	9	100%	
<i>Záujem o IT</i>	9	6	67%	
Celkom za kritérium	27	21	78%	2
<i>Analýza a monitoring znalostí</i>	9	3	33%	
<i>Aktivnosť ľudí a kontinuálnosť procesov</i>	9	6	67%	
<i>Odstraňovanie zistených nedostatkov</i>	9	6	67%	
Celkom za kritérium	27	15	56%	1

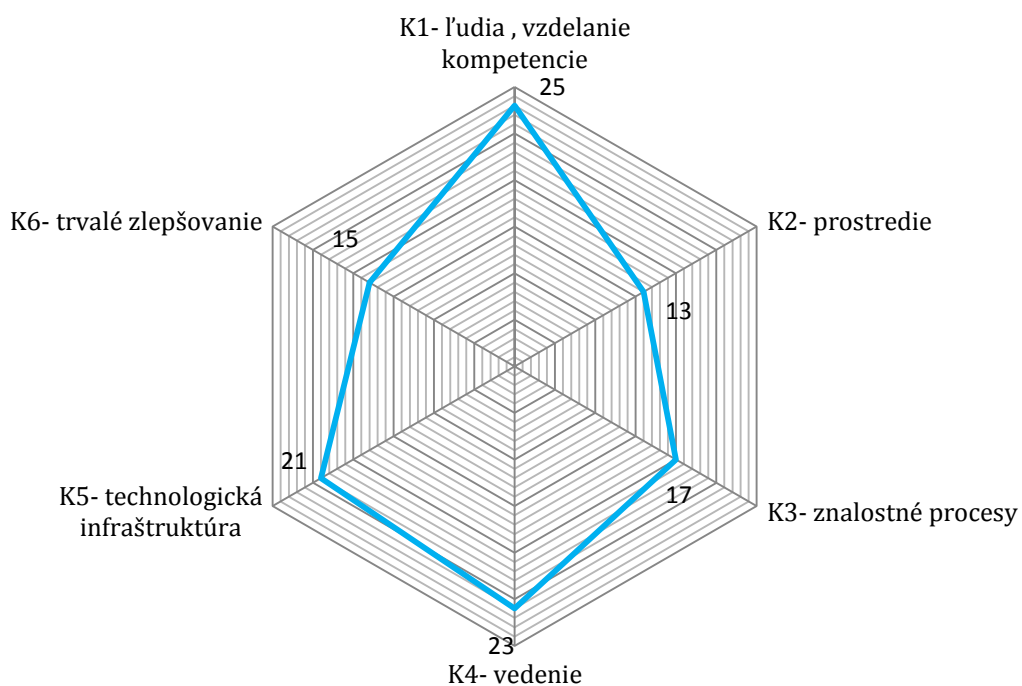
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Následne na základe vyhodnotených úrovní za jednotlivé kritériá je možné pristúpiť k vyhodnoteniu celkovej úrovne zrelosti vybraného mikro podniku. Tabuľka 31 uvádza výsledok celkového hodnotenia manažérstva znalostí v mikro podniku B, ktorý sme získali na základe bodovej škály (Tabuľka 20). Pomocou grafu 3 je možné sledovať skutočný stav kritérií MZ v mikro podniku B, prípadne určiť, v ktorom z kritérií má mikro podnik B najväčšie nedostatky.

Tabuľka 31 Súhrnné vyhodnotenie celkovej úrovne zrelosti MZ mikro podniku B

Kritérium	Získané bodové ohodnotenie	Priradená úroveň zrelosti
K1 – Ľudia, vzdelanie, kompetencie	25	3
K2 – Prostredie	13	1
K3 – Znalostné procesy	17	1
K4 – Vedenie	23	2
K5 – Technologická infraštruktúra	21	2
K6 – Trvalé zlepšovanie	15	1
Celkové hodnotenie	114	2

Zdroj: Vlastné spracovanie.



Graf 4 Pavučinové zobrazenie úrovne zrelosti MZ v mikro podniku B

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 32 Vyhodnotenie kritérií K1-K6 v mikro podniku C

Indikátor	Maximálne možné skóre	Získané skóre (n)	Získané skóre (%)	Úroveň zrelosti kritéria
<i>Vzdelanie</i>	9	4	44%	
<i>Znalosti</i>	9	3	33%	
<i>Správanie</i>	9	3	33%	
Celkom za kritérium	27	10	37%	0
<i>Podniková atmosféra</i>	9	3	33%	
<i>Medziludské vzťahy v podniku</i>	9	4	44%	
<i>Názory ľudí a delegovanie</i>	9	5	56%	
Celkom za kritérium	27	12	44%	1
<i>Získavanie znalostí</i>	9	2	22%	
<i>Zdieľanie znalostí</i>	9	5	56%	
<i>Využívanie znalostí</i>	9	8	89%	
Celkom za kritérium	27	15	63%	1
<i>Zabezpečenie znalostí</i>	9	5	56%	
<i>Ciele manažérstva znalostí</i>	9	3	33%	
<i>Znalostné straty</i>	9	6	67%	
Celkom za kritérium	27	14	52%	1
<i>Technologická báza</i>	9	9	100%	
<i>Využívanie technológie</i>	9	9	100%	
<i>Záujem o IT</i>	9	8	89%	
Celkom za kritérium	27	26	96%	3
<i>Analýza a monitoring znalostí</i>	9	6	67%	
<i>Aktivnosť ľudí a kontinuálnosť procesov</i>	9	4	44%	
<i>Odstraňovanie zistených nedostatkov</i>	9	3	33%	
Celkom za kritérium	27	13	48%	1

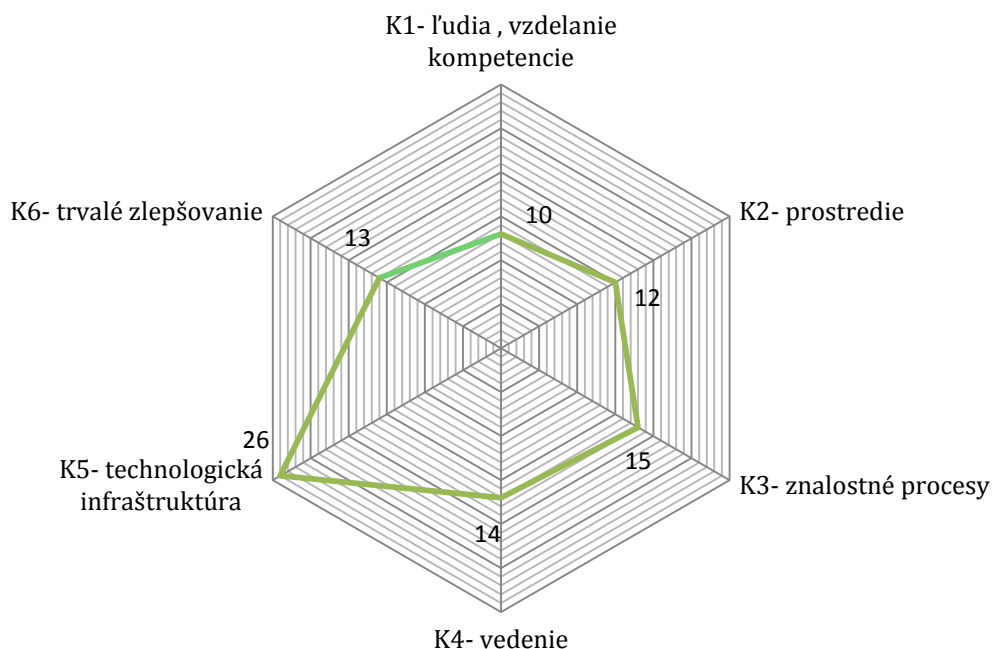
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 33 Súhrnné vyhodnotenie celkovej úrovne zrelosti MZ mikro podniku C

Kritérium	Získané bodové ohodnotenie	Priradená úroveň zrelosti
K1 – Ľudia, vzdelanie, kompetencie	10	0
K2 – Prostredie	12	1
K3 – Znalostné procesy	15	1
K4 – Vedenie	14	1
K5 – Technologická infraštruktúra	26	3
K6 – Trvalé zlepšovanie	13	1
Celkové hodnotenie	90	2

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Hoci mikro podnik dosiahol v jednom kritériu K5 úroveň zrelosti, v iných vykazuje značné nedostatky. Dosaiahnutá úroveň zrelosti manažérstva znalostí v mikro podniku C je 1 – úroveň iniciácie.



Graf 5 Pavučinové zobrazenie úrovne zrelosti MZ v mikro podniku C

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 34 Vyhodnotenie kritérií K1-K6 v mikro podniku D

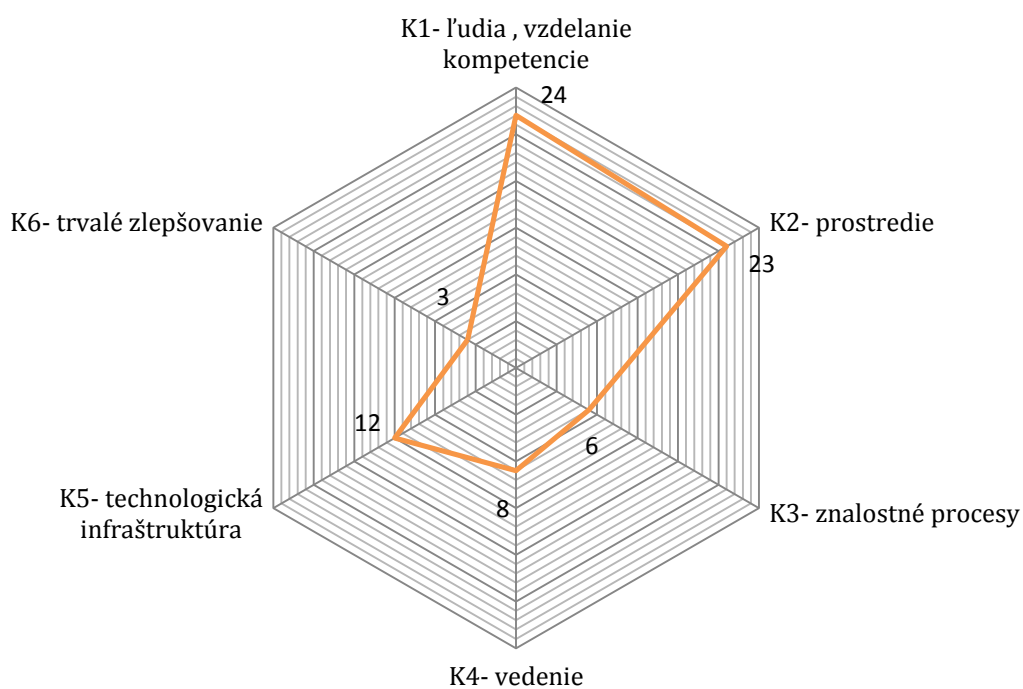
Indikátor	Maximálne možné skóre	Získané skóre (n)	Získané skóre (%)	Úroveň zrelosti kritéria
<i>Vzdelanie</i>	9	9	100%	
<i>Znalosti</i>	9	8	89%	
<i>Správanie</i>	9	7	78%	
Celkom za kritérium	27	24	89%	2
<i>Podniková atmosféra</i>	9	7	78%	
<i>Medziludské vzťahy v podniku</i>	9	8	89%	
<i>Názory ľudí a delegovanie</i>	9	8	89%	
Celkom za kritérium	27	23	85%	2
<i>Získavanie znalostí</i>	9	3	33%	
<i>Zdieľanie znalostí</i>	9	2	22%	
<i>Využívanie znalostí</i>	9	1	11%	
Celkom za kritérium	27	6	22%	0
<i>Zabezpečenie znalostí</i>	9	2	22%	
<i>Ciele manažérstva znalostí</i>	9	3	33%	
<i>Znalostné straty</i>	9	3	33%	
Celkom za kritérium	27	8	30%	0
<i>Technologická báza</i>	9	5	56%	
<i>Využívanie technológie</i>	9	4	44%	
<i>Záujem o IT</i>	9	3	33%	
Celkom za kritérium	27	12	44%	1
<i>Analýza a monitoring znalostí</i>	9	0	0%	
<i>Aktivnosť ľudí a kontinuálnosť procesov</i>	9	0	0%	
<i>Odstraňovanie zistených nedostatkov</i>	9	3	33%	
Celkom za kritérium	27	3	11%	0

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 35 Súhrnné vyhodnotenie celkovej úrovne zrelosti MZ mikro podniku D

<u>Kritérium</u>	<u>Získané bodové ohodnotenie</u>	<u>Priradená úroveň zrelosti</u>
K1 – Ľudia, vzdelanie, kompetencie	24	2
K2 – Prostredie	23	2
K3 – Znalostné procesy	6	0
K4 – Vedenie	8	0
K5 – Technologická infraštruktúra	12	1
K6 – Trvalé zlepšovanie	3	0
Celkové hodnotenie	76	1

Zdroj: Vlastné spracovanie.



Graf 6 Pavučinové zobrazenie úrovne zrelosti MZ v mikro podniku D

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 36 Vyhodnotenie kritérií K1-K6 v mikro podniku E

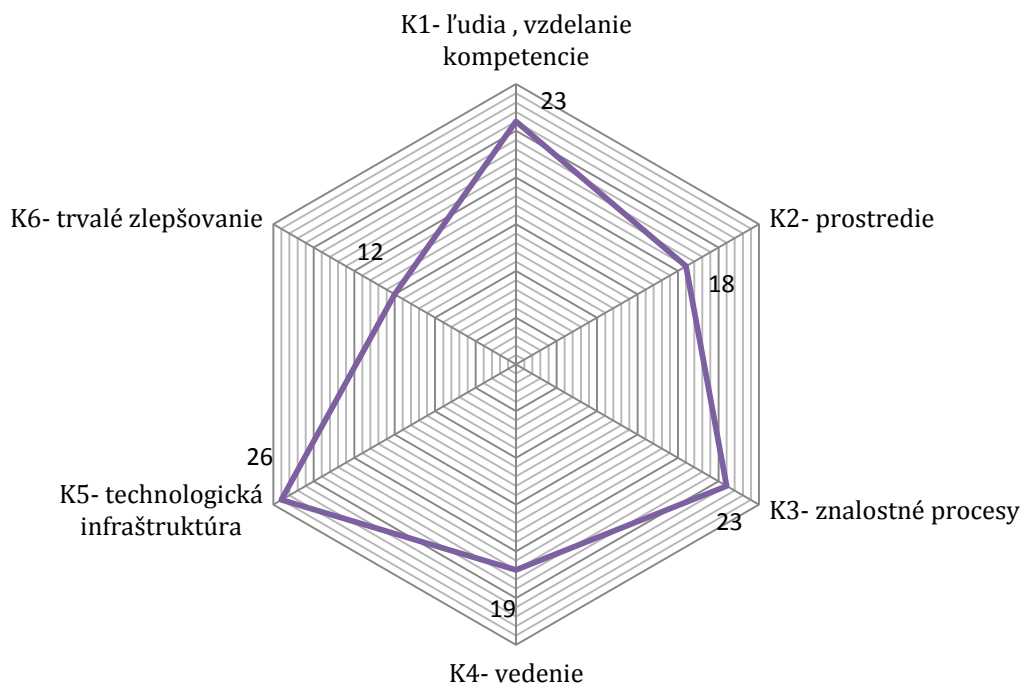
Indikátor	Maximálne možné skóre	Získané skóre (n)	Získané skóre (%)	Úroveň zrelosti kritéria
<i>Vzdelanie</i>	9	8	89%	
<i>Znalosti</i>	9	9	100%	
<i>Správanie</i>	9	6	67%	
Celkom za kritérium	27	23	85%	2
<i>Podniková atmosféra</i>	9	5	56%	
<i>Medziludské vzťahy v podniku</i>	9	7	78%	
<i>Názory ľudí a delegovanie</i>	9	6	67%	
Celkom za kritérium	27	18	67%	1
<i>Získavanie znalostí</i>	9	7	78%	
<i>Zdieľanie znalostí</i>	9	8	89%	
<i>Využívanie znalostí</i>	9	7	78%	
Celkom za kritérium	27	23	85%	1
<i>Zabezpečenie znalostí</i>	9	8	89%	
<i>Ciele manažérstva znalostí</i>	9	3	33%	
<i>Znalostné straty</i>	9	8	89%	
Celkom za kritérium	27	19	70%	1
<i>Technologická báza</i>	9	9	100%	
<i>Využívanie technológie</i>	9	9	100%	
<i>Záujem o IT</i>	9	8	89%	
Celkom za kritérium	27	26	96%	3
<i>Analýza a monitoring znalostí</i>	9	3	33%	
<i>Aktivnosť ľudí a kontinuálnosť procesov</i>	9	3	33%	
<i>Odstraňovanie zistených nedostatkov</i>	9	6	67%	
Celkom za kritérium	27	12	44%	1

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 37 Súhrnné vyhodnotenie celkovej úrovne zrelosti MZ mikro podniku E

Kritérium	Získané bodové ohodnotenie	Priradená úroveň zrelosti
K1 – Ľudia, vzdelanie, kompetencie	23	2
K2 – Prostredie	18	1
K3 – Znalostné procesy	23	2
K4 – Vedenie	19	1
K5 – Technologická infraštruktúra	26	3
K6 – Trvalé zlepšovanie	12	1
Celkové hodnotenie	121	2

Zdroj: Vlastné spracovanie.



Graf 7 Pavučinové zobrazenie úrovne zrelosti MZ v mikro podniku E

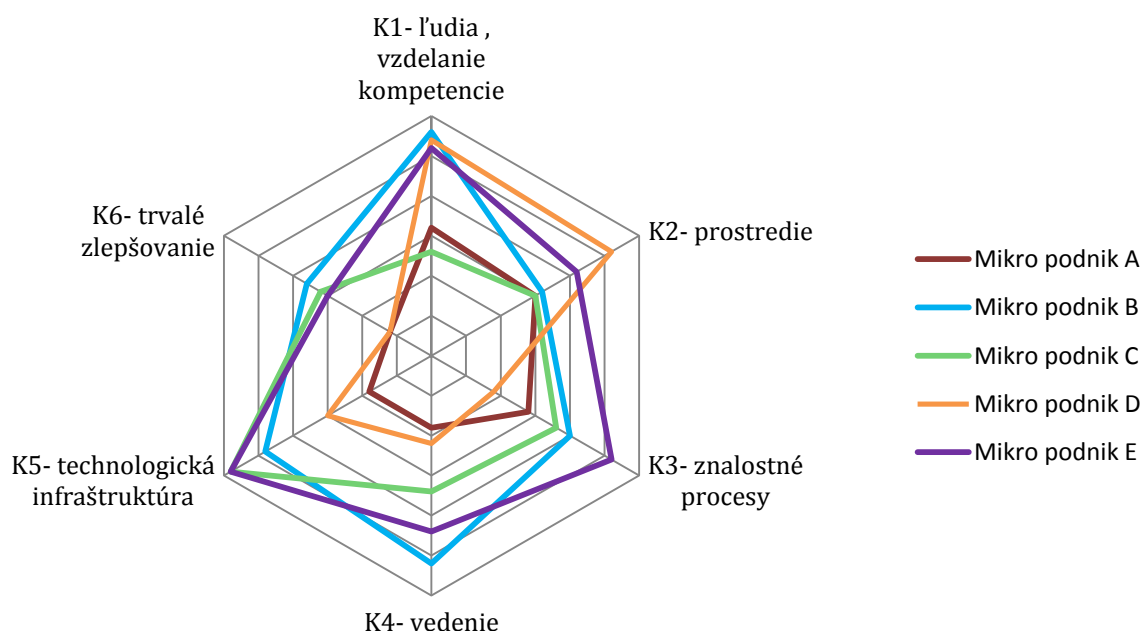
Zdroj: Vlastné spracovanie.

Vyššie uvedené výsledky boli získané overením navrhovaného modelu hodnotenia vo vybraných mikro podnikoch služieb. V priebehu overovania modelu sme dospeli k niekoľkým zisteniam a postrehom, ktoré uvádzame v ďalšej podkapitole.

Záveru vyplývajúce z výsledkov overovania navrhovaného modelu hodnotenia manažerstva znalostí v mikro podnikoch služieb

Navrhnutý model hodnotenia manažerstva znalostí sme overovali v piatich mikro podnikoch služieb. Tieto mikro podniky boli každý z iného sektoru služieb podľa klasifikácie SK NACE rev. 2. Zároveň jeden z mikro podnikov má implementovaný systém manažerstva kvality podľa STN EN ISO 9001:2001 (mikro podnik B) a ďalší z mikro podnikov má zavedený systém manažerstva kvality podľa HACCP (mikro podnik E). Ostatné tri mikro podniky nemajú implementovaný žiadny systém manažerstva kvality.

Pavučinovú analýzu možno využiť aj na komparáciu kritérií medzi mikro podnikmi navzájom. (Graf 8) Napríklad možno porovnať podniky vlastniace SMK a tie, ktoré SMK nemajú. Aj z tohto zázornenia je zreteľná vyššia úroveň manažerstva znalostí v mikro podnikoch so zavedeným SMK (mikro podniky B, E).



Graf 8 Pavučinové zobrazenie úrovni zrelosti MZ v mikro podnikoch A-E

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pri overovaní modelu vo vybraných mikro podnikoch sa neobjavili nijaké zásadné nedostatky. Pri vyhodnocovaní niektorých indikátorov sme pomerne často využívali Slovník, ktorý je súčasťou navrhovaného modelu zrelosti a tvorí obsah prílohy C. Možno konštatovať, že miera využívania Slovníka závisela aj od toho, či podnik mal zavedený systém manažérstva kvality, pričom v mikro podnikoch s SMK bola miera využívania Slovníka nižšia. Zároveň bol v mikro podnikoch so SMK jednoduchší prístup k indikátorom potrebným na vyhodnotenie úrovne zrelosti.

Návrh jednoduchého modelu hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb sme využili aj v ďalšej časti práce, ktorej obsahom je vytvorený algoritmus procesu implementácie manažérstva znalostí ako základu pre vybudovanie učiacej sa organizácie.

4.4 Algoritmus procesu implementácie manažérstva znalostí so zahrnutím jednoduchého modelu manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb

Cieľom tejto podkapitoly práce je vytvoriť algoritmus procesu implementácie manažérstva znalostí pre mikropodniky služieb. Hoci sa kompozícia a rozsah činností procesu implementácie manažérstva znalostí môžu meniť v závislosti od špecifik konkrétneho mikro podniku, identifikovali sme hlavné kroky a všeobecný postup procesu implementácie manažérstva znalostí v nadväznosti na niektoré metodiky implementácie systémov manažérstva znalostí podľa rôznych autorov (napr. Tiwana, 2002; McElroy, 2004; Paralič, 2011), ktorý je uvedený a bližšie popísaný v prvej kapitole v časti 1.1. Tieto kroky následne upravíme, resp. pozmeníme vzhľadom k naplneniu jedného z čiastkových cieľov dizertačnej práce (C6). Pri vytváraní algoritmu je potrebné zohľadniť dve podmienky:

1. Algoritmus má využívať nástroje manažérstva kvality.
2. Algoritmus má smerovať k vybudovaniu učiacej sa organizácie.

Vzhľadom k vyššie uvedeným podmienkam, je úvodným opatrením pri vytváraní postupnosti krokov porovnanie jednotlivých procesov implementácie SMK, MZ a učiacej sa organizácie, ktoré sú teoreticky spracované v prvej kapitole.

Komparáciu sme vykonávali porovnávaním jednotlivých krokov a hľadaním súvislostí v nich. V niektorých krokoch sa procesy implementácie zhodujú (napr. 2., 5. a 6. krok) a v iných sú odlišné (napr. 1., 3. a 9. krok), čo znázorňuje aj Tabuľka 38, ktorá obsahuje postupnosť krokov skúmaných oblastí.

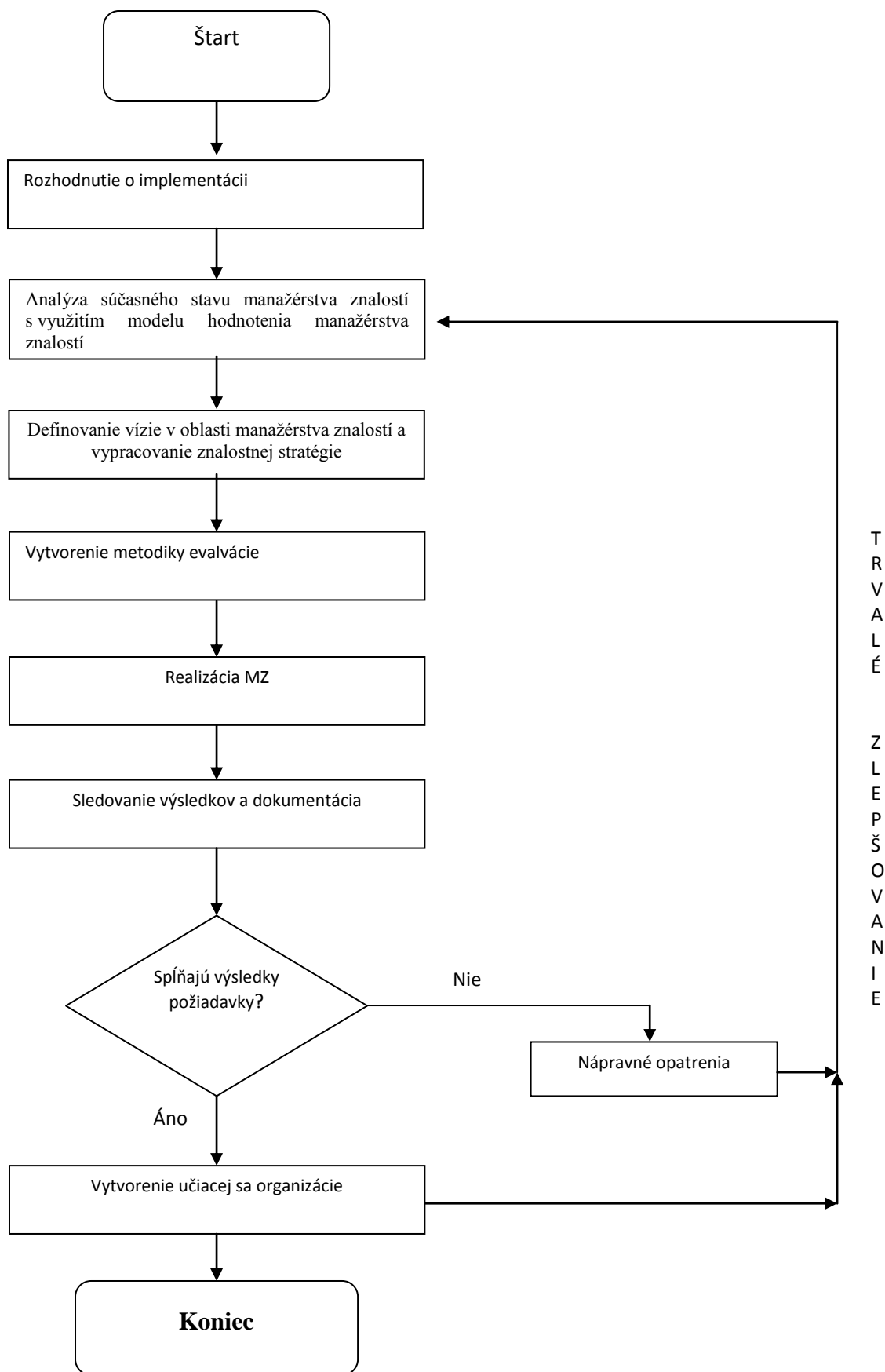
Tabuľka 38 Komparácia fáz procesu implementácie SMK, MZ a učiacej sa organizácie

	SMK	MZ	Učiaci sa organizácia
1.	Rozhodnutie o prijatí	-	-
2.	Analýza súčasného stavu Vstupný audit	Vyhodnotenie infraštruktúry, Analýza existujúcich znalostí	Identifikácia rozdielov medzi súčasným a želaným stavom
3.	-	Vytvorenie návrhu stratégie manažérstva znalostí	Vytvorenie novej vízie organizácie
4.	-	-	Vytvorenie metodiky evalvácie
5.	Vzdelávanie zamestnancov	Riadenie zmien, kultúra, návrh štruktúry, výber znalostného pracovníka	Zmena kultúry a štruktúry Zmena metód pri RLZ Tvorba infraštruktúry učenia sa
	Vytvorenie procesného modelu, resp. jeho úprava		
6.	Spracovanie dokumentácie	Sledovanie výsledkov MZ	-
	Interný audit		
7.	Certifikácia	-	Vznik UO

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa Antalová (2010), Tiwana (2002), Paralič (2011).

Prepojením jednotlivých krokov troch postupov implementácie bolo identifikovaných spolu 7 krokov, ktoré by mali byť splnené pri implementácii MZ s využitím nástrojov manažérstva kvality ako základu pre vytvorenie učiacej sa organizácie (obrázok 30) :

1. *Rozhodnutie o implementácii*
2. *Analýza súčasného stavu manažérstva znalostí s využitím modelu zrelosti na hodnotenie úrovne manažérstva znalostí*
3. *Definovanie vízie v oblasti manažérstva znalostí a vypracovanie znalostnej stratégie*
4. *Vytvorenie metodiky evalvácie*
5. *Realizácia MZ zameraná na aktívne učenie sa a zmenu myslenia LZ*
6. *Sledovanie výsledkov a dokumentácia*
7. *Vznik učiacej sa organizácie*



Obrázok 30 Algoritmus procesu implementácie manažérstva znalostí

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Implementácia manažérstva znalostí predstavuje dôležitú časť pre predkladanú dizertačnú prácu, pretože v súvzťažnosti s použitím nástrojov manažérstva kvality tvorí základ pre vybudovanie učiacej sa organizácie. Náplňou tohto kroku je zabezpečenie procesov tvorby, získavania, zdieľania a zdokumentovania znalostí, zabezpečenie technológie podporujúcej znalostné procesy a vytvorenie znalostne orientovanej organizačnej kultúry. Kroky, ktoré sú v ďalšom texte bližšie špecifikované by mali vytvoriť cyklický proces v intenciách PDCA cyklu trvalého zlepšovania.

1. Rozhodnutie o implementácii

Rozhodnutie o implementácii je aktivitou vedenia, ktorá vyplýva z impulzov z vonkajšieho prostredia resp. aj z vnútorného prostredia s cieľom zlepšenia rôznych činností mikro podniku.

2. Analýza súčasného stavu manažérstva znalostí s využitím modelu zrelosti na hodnotenie úrovne manažérstva znalostí

V mikro podniku je potrebné uskutočniť systematickú analýzu existujúcich znalostí ako aj analýzu existujúcich znalostných procesov a následne navrhnúť kroky pre zefektívnenie manažérstva znalostí. Na tento účel je možné využiť model hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb.

3. Definovanie vízie a vypracovanie znalostnej stratégie

Vízia manažérstva znalostí má spočívať vo vytvorení takého manažérstva znalostí, ktoré bude plne podporovať implementáciu SMK či už podľa STN EN ISO 9001:2009 alebo iného SMK a tak zabezpečí vybudovanie základných pilierov pre vytvorenie učiacej sa organizácie. Stratégia manažérstva znalostí by sa mala odvíjať od:

- *komparácie zisteného súčasného stavu so želaným stavom a identifikácie rozdielov;*
- *vytvorenia zoznamu potrebných aktivít;*
- *posúdenie dostupných finančných zdrojov a voľba vhodných metód a nástrojov manažérstva znalostí.*

Komparácia zisteného súčasného stavu so želaným stavom a identifikácie rozdielov

Súčasný stav manažérstva znalostí vyjadruje model zrelosti hodnotenia manažérstva znalostí, ktorý skúma šesť kritérií. Tieto kritériá je možné využiť aj na komparáciu súčasného a želaného stavu a identifikáciu rozdielov, z ktorých následne vplynú úlohy pre realizáciu

manažerstva znalostí. V tabuľke 39 uvádzame praktickú ukážku možnosti vykonania komparácie skutočného a želaného stavu.

Tabuľka 39 Komparácia skutočného a želaného stavu manažerstva znalostí

Kritérium	Skutočný stav	Želaný stav	Spôsob dosiahnutia želaného stavu
Vedenie	hoci manažment informoval o implementácii SMK, význam znalostí v organizácii nie je vyzdvihovaný	zefektívnenie komunikácie a definovanie a zdieľanie významnosti znalostí v rámci poslania organizácie	zdieľaná vízia vzdelávanie manažmentu v oblasti manažerskej práce
Ľudia, vzdelanie, kompetencie	Ľudia sú kompetentní a majú znalosti podľa legislatívnych požiadaviek	rozšíriť znalosti ľudí a dosiahnuť zmeny v správaní napr. v oblastiach riešenia nepredvídateľných situácií,	kurzy, školenia, e-learning podpora učenia sa na pracovisku - učenie sa zo skúseností, učenie sa z chýb
Technologická infraštruktúra	priemerná úroveň technologickej infraštruktúry	zvýšenie úrovne technologickej infraštruktúry (zlepšenie organizačnej pamäte)	obstaranie počítačových programov, dokumentačných a kategorizačných systémov
Trvalé zlepšovanie	nevykonáva sa	pravidelne vyhodnocovať intelektuálny kapitál podniku a realizovať nápravné opatrenia	metodika hodnotenia a merania IC, tvorba návrhov a ich realizácie
Znalostné procesy	nesystematický prístup najčastejšie ide o získavanie a zdieľanie znalostí prostredníctvom komunikácie	zefektívnenie procesov znalostného manažerstva	Systematickosť v znalostných procesoch
Prostredie	nie je znalostne orientované	vytvoriť znalostne orientované prostredie podniku, štruktúru podporujúcu znalostné procesy	motivácia zamestnancov, zmena myslenia zamestnancov, procesný prístup, systémové myslenie

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Vytvorenie zoznamu potrebných aktivít

Obsahom Tabuľky 40 je aj stĺpec, ktorý poskytuje možné alternatívy dosiahnutia želaného stavu. Na základe toho je možné následne vypracovať zoznam aktivít potrebných na odstránenie rozdielov medzi skutočným a želaným stavom vo vybranom mikro podniku a následne sa v ďalšej fáze pristúpi k priradeniu významnosti jednotlivých úloh a ich posúdeniu z hľadiska možnosti realizácie (finančné prostriedky, ľudské zdroje a pod.), kde Stupeň významnosti 1 znamená najmenej dôležité, 5 znamená najviac dôležité. Tento návrh uvádza Tabuľka 40.

Tabuľka 40 Zoznam aktivít potrebných pre realizáciu MZ

Kritérium	Úloha vyplývajúca z komparácie SS a ŽS	Stupeň významnosti	Termín realizácie
Technologická infraštruktúra	obstaranie počítačových programov, dokumentačných a kategorizačných systémov	4	N
Eudia a ich schopnosti	podpora učenia sa z chýb	5	R (dlhodobý, cyklický proces)
Vedenie	Zdieľanie znalostnej vízie vzdelávanie manažmentu v oblasti podpory rozvoja zamestnancov	5	R (15.7.2013)
Procesy	podpora procesov SECI	5	R (dlhodobý, cyklický proces)
Prostredie	rozvoj tímovej práce, motivácie zamestnancov, zmena myslenia zamestnancov	4	R (dlhodobý proces)
Trvalé zlepšovanie	vyhodnocovanie výsledkov a náprava	4	R (dlhodobý cyklický proces)

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pre posúdenie opatrenia z hľadiska možností realizácie (R – realizovateľné, N – nerealizovateľné) a priradenie najneskoršieho termínu realizácie danému opatreniu je možné využiť rôzne kritériá, avšak nie je vhodné realizovať viacero opatrení súčasne.

Posúdenie dostupných finančných zdrojov a voľba vhodných metód a nástrojov MZ

V mikro podnikoch sú obmedzené možnosti implementácie nástrojov manažérstva znalostí jednak z hľadiska finančných zdrojov ako aj z hľadiska ľudských zdrojov. Preto je vhodné zvoliť také nástroje a metódy, ktoré môžu priniesť zefektívnenie znalostných procesov pri relatívne nízkej finančnej náročnosti. Takýmto prostriedkom je napr. aj zážitkové učenie či učenie sa z neúspechov alebo aj nepenažné odmeňovanie.

4. Vytvorenie metodiky evalvácie

V tomto kroku ide o určenie vhodných kritérií na meranie účinnosti zvoleného postupu. Na hodnotenie manažérstva znalostí je možné využiť navrhnutý model hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb rozpracovaný v podkapitole 4.2.

5. Realizácia MZ zameraná na aktívne učenie sa a zmenu myslenia LZ

V tomto kroku sa na základe vypracovanej stratégie pristúpi k realizácii opatrení manažérstva znalostí. Pri realizácii MZ je cieľom dosiahnuť zmenu v kultúre a štruktúre podniku s akcentom na systémový prístup (vnímanie podniku ako jedného celku – systému), zmenu myslenia ľudských zdrojov a permanentnosť procesov učenia sa.

6. Sledovanie výsledkov a dokumentácia

V šiestom kroku je taktiež možné využiť model hodnotenia manažérstva znalostí a pokúsiť sa o prechod do vyššej znalostnej úrovne. V tomto kroku je dôležité systematicky pristupovať k vytváraniu podnikovej dokumentácie, ktorá je nevyhnutná pre zaistenie trvalého zlepšovania. Ak sa mikro podnik nachádza na najvyššej úrovni zrelosti v modely hodnotenia manažérstva znalostí, môže pristúpiť k siedmemu kroku.

7. Vytvorenie učiacej sa organizácie

Finálnou fázou je vznik učiacej sa organizácie, ktorá však neukončuje celý proces, pretože procesy manažérstva znalostí pokračujú ďalej v zmysle zásady trvalého zlepšovania.

Zhrnutie:

Manažérstvo znalostí by malo fungovať v zmysle Kolbovho cyklu učenia a rovnako aj v zmysle cyklu PDCA, pričom Kolbov cyklus zabezpečí soft stránku učenia (napríklad získavanie znalostí prostredníctvom učenia sa zo skúsenosti) a PDCA cyklus môže zabezpečiť technickú stránku (ktorou je napríklad dokumentácia získaných znalostí).

Túto skutočnosť sme sa snažili zakomponovať aj do modelu hodnotenia manažérstva znalostí a rovnako aj do algoritmu procesu implementácie manažérstva znalostí.

Model hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb je vytvorený ako cyklický proces, pričom cyklus neustáleho zlepšovania začína vo fáze vyhodnocovania kritérií a končí vo fáze návrhov a odporúčaní, kedy prostredníctvom modelu na základe stanovenia úrovne zrelosti priradíme vybranému mikro podniku odporúčania pre prechod do ďalšej úrovne.

Algoritmus procesu implementácie je taktiež cyklický proces, ktorý začína aj končí analýzou stavu znalostí pri ktorej je možné využiť model hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb. Ideálnym stavom je vybudovanie učiacej sa organizácie.

5 Diskusia

V piatej kapitole je cieľom zhodnotiť výsledky práce a vysloviť odporúčania a závery, prípadne možnosti ďalšieho výskumu v danej oblasti. V ďalšej časti záverečnej kapitoly sú formulované prínosy dizertačnej práce. Za týmto účelom bola vykonaná syntéza získaných poznatkov i výsledkov vyplývajúcich zo sekundárnych dát, ktoré sme získali zo skúmania teoretických zdrojov a primárnych dát, ktoré sme získali prostredníctvom vlastných výskumov.

5.1 Zhodnotenie výsledkov dizertačnej práce

Obsahom tejto časti je vyslovenie záveru, či boli splnené stanovené ciele – hlavný cieľ i parciálne ciele a tiež či boli splnené požiadavky a komponenty vytvoreného modelu hodnotenia manažérstva znalostí.

V prvej kapitole dizertačnej práce v časti 1.5 uvádzame závery prvej kapitoly dizertačnej práce, z ktorých sme vychádzali pri stanovení a následne i napĺňaní cieľov dizertačnej práce. Ako prvý záver sú vyslovené podmienky aktívnosti, systémovosti, systematickosti a kontinuálnosti procesov manažérstva znalostí, ktoré vychádzajú z Kolbovho cyklu, z modelu SECI, z PDCA cyklu i z ISO noriem. Manažérstvo znalostí by malo byť zavedené v súlade s rešpektovaním týchto podmienok, preto sú tieto podmienky zahrnuté aj do algoritmu procesu implementácie manažérstva znalostí.

Druhým záverom je zistenie existencie vzťahu medzi manažérstvom znalostí a manažérstvom kvality, ktorý je následne objektom bližšieho skúmania vo štvrtej kapitole v časti 4.1 dizertačnej práce. Z potvrdenia existencie podporného vzťahu medzi uvedenými teóriami vzniklo „oprávnenie“ využívať prípadne kombinovať využívanie nástrojov manažérstva kvality v manažérstve znalostí a naopak. Na základe tejto skutočnosti je vo štvrtej kapitole v časti 4.2 dizertačnej práce vytvorený návrh modelu hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb, pri budovaní ktorého sme využili aj nástroje manažérstva kvality. Tento záver bol tiež prínosný pre vytvorenie algoritmu implementácie manažérstva znalostí, ktorý sa nachádza vo štvrtej kapitole v časti 4.4.

Tretím záverom je tvrdenie, že kombináciou atribútov manažérstva kvality a manažérstva znalostí sa zabezpečí vybudovanie základných pilierov pre vytvorenie učiacej sa

organizácie. Túto myšlienku sme rozpracovali prostredníctvom vytvorenia algoritmu procesu implementácie manažerstva znalostí v podkapitole 4.4.

Ako posledný v poradí sme vyslovili záver, že hoci existuje niekoľko spôsobov hodnotenia manažerstva znalostí, tieto sú pre mikro podniky pomerne zložité a náročné a preto vzniká potreba vytvoriť zjednodušený spôsob pre vyhodnotenie práce so znalosťami v mikro podnikoch. A práve táto skutočnosť najväčšmi ovplyvnila ďalšie smerovanie dizertačnej práce, pretože v nadväznosti na uvedené bol stanovený hlavný cieľ dizertačnej práce v nasledujúcom znení:

navrhnuť model hodnotenia manažerstva znalostí vhodný pre mikro podniky služieb.

Pre naplnenie hlavného cieľa bolo využité pomerne široké portfólio metód ako sú obsahová analýza - sémantická a konceptuálna analýza, pavučinová analýza, komparácia, syntéza, konkretizácia, pozorovanie a pod. V práci bolo stanovených nasledovných päť parciálnych cieľov odvíjajúcich sa od hlavného cieľa práce:

C1. Na základe spracovania dostupných literárnych zdrojov riešenej problematiky doma a v zahraničí sformulovať vedecký problém dizertačnej práce.

V prvej kapitole dizertačnej práce boli analyzované prístupy rôznych autorov najmä svetových zahraničných a aktuálnych domácich diel vytvorených v oblasti riešenej problematiky, na báze ktorých sme vykonali hĺbkovú analýzu troch skúmaných oblastí zameranú na vzťahy a väzby medzi manažerstvom znalostí, manažerstvom kvality a učiacou sa organizáciou. Vytvorili sme zoznam kľúčových pojmov, s ktorým sme pracovali v ďalších krokoch riešenia dizertačnej práce. Významným výstupom spracovania literárnych zdrojov o skúmanej problematike je sformulovanie vedeckého problému dizertačnej práce.

C2. Preskúmať vzťah medzi manažerstvom znalostí a manažerstvom kvality a vytvoriť množinu kľúčových pojmov skúmaných disciplín.

V prvej kapitole sa zaoberáme viacerými výskumami, ktoré hovoria o existencii vzťahu medzi manažerstvom znalostí a manažerstvom kvality. Existuje niekoľko autorov, ktorí uvádzajú takéto tvrdenia, avšak ich overovanie sa začína i končí na teoretickej úrovni. Preto našim zámerom bolo potvrdiť existenciu tohto vzťahu na teoretickej úrovni, bližšie ho špecifikovať a následne vyskúšať funkčnosť tohto vzťahu v praxi. Pri vytváraní modelu boli využité niektoré z ISO noriem, ktoré obsahujú popisy spôsobov hodnotenia znalostí napr. STN EN ISO 9000:2004 ako aj STN EN ISO 19001:2012. Na základe využitia uvedených

ISO noriem pri hodnotení úrovne znalostí je možné konštatovať, že uvedené teórie sa ovplyvňujú aj metodicky.

Zredukovaním zoznamu kľúčových pojmov, ktorý je výsledkom prvej kapitoly práce sme v podkapitole 4.1 vytvorili množinu kľúčových pojmov M a následne sme z tejto množiny za pomoci obsahovej analýzy vybraných ISO noriem vyfiltrovali množinu kľúčových pojmov M', ktorá obsahuje spolu 22 kľúčových pojmov charakteristických pre manažerstvo znalostí i manažerstvo kvality. Analýza ISO noriem bola participujúcim faktorom pri identifikácii kritérií hodnotenia v modely zrelosti manažerstva znalostí. Prostredníctvom kombinácie procesov implementácie manažerstva znalostí, manažerstva kvality a učiacej sa organizácie bol vytvorený algoritmus procesu implementácie manažerstva znalostí pre mikro podniky. Funkčnosť vzťahu v praxi bola vyskúšaná overením modelu v mikro podnikoch, pričom sme brali na zreteľ existenciu rozdielov pri hodnotení MZ v mikro podnikoch so systémom manažerstva kvality a bez SMK.

C3. Navrhnuť model hodnotenia manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb s podporou ISO štandardmi a inými modelmi, systémami a konceptmi a overiť navrhnutý model vo vybraných mikro podnikoch služieb.

Po potvrdení existencie podporného vzťahu medzi manažerstvom znalostí a manažerstvom kvality sme mohli využiť nástroje manažerstva kvality pri vytváraní modelu hodnotenia manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb. Vytvorenú množinu kľúčových pojmov M' sme využili pri stanovení kritérií pre model hodnotenia MZ.

V podkapitole 4.2 je vytvorený návrh modelu hodnotenia manažerstva znalostí, vzhľadom k požiadavkám sformulovaným v druhej kapitole dizertačnej práce. Model obsahuje spolu 7 komponentov a to: kritériá hodnotenia, úrovne hodnotenia, indikátory hodnotenia kritérií, bodovú škálu pre vyhodnotenie úrovne zrelosti kritérií, bodovú škálu pre vyhodnotenie úrovne zrelosti mikro podniku, návrhy a odporúčania pre prechod do vyššej úrovne zrelosti a slovník. Model pre vyhodnotenie výsledkov využíva jednoduchý postup, pričom jednoduchosť výrazne zvyšuje aj farebné odlišenie úrovni zrelosti za pomoci „semaforu“. Môžeme preto konštatovať, že stanovený hlavný cieľ bol splnený.

Aby sme mohli potvrdiť, že model spĺňa všetky požiadavky, ktoré sme stanovili v druhej kapitole, bolo potrebné model overiť. Na tento účel sme vybrali spolu 5 mikro podnikov služieb pôsobiacich v rôznych sektoroch služieb podľa SK NACE rev.2. U jedného z mikro podnikov služieb je implementovaný systém manažerstva kvality podľa STN EN ISO

9001:2001 a ďalší mikro podnik má implementovaný SMK podľa HACCP. Funkčnosť modelu sa nám overením potvrdila. Pre každý mikro podnik sme stanovili úroveň zrelosti a zároveň bola úroveň zrelosti stanovená aj pre jednotlivé kritériá. Keďže toto overovanie bolo vykonávané autorom modelu, na základe autorových subjektívnych dohadov možno konštatovať, že overovanie v mikro podnikoch služieb, ktoré majú zavedený SMK, bolo jednak z časového hľadiska - menej náročné a tiež z hľadiska porozumenia modelu hodnotenia manažérstva znalostí - jednoduchšie.

Z overenia navrhnutého jednoduchého modelu pre hodnotenie manažérstva znalostí, ktoré sme uskutočnili vo štvrtej kapitole v časti 4.3 v 5 podnikoch vyplynulo, že definované požiadavky na vytvorený model zrelosti boli splnené.

Primárnou požiadavkou na model je požiadavka jednoduchosti, ktorej splnenie ako sme už načrtli v predchádzajúcom texte je zabezpečené jednak pomocou šiestich kritérií, ktoré sú pomerne jednoducho hodnotiteľné, tiež pomocou jednoduchého určenia úrovne na základe bodovej škály a výrazným prínosom pri splnení požiadavky na jednoduchosť je farebné odlíšenie úrovní za pomoci „semaforu“. Jednoduchosť modelu je zaručená vytvorením menej úrovňového modelu s väčším počtom kritérií, pretože viac kritérií uľahčuje vyhodnotenie nedostatkov v mikro podniku. Môžeme konštatovať, že požiadavka flexibility bola splnená, pretože model je použiteľný pre rôzne typy mikro podnikov služieb a to z dôvodu, že obsahuje všeobecné kritériá hodnotenia, ktoré sú použiteľné v akomkoľvek mikro podniku služieb. Splnenie tejto požiadavky je potvrdené aj tým, že model hodnotenia bol overovaný v mikro podnikoch služieb z rôznych sektorov. Zrozumiteľnosť modelu je zabezpečená prostredníctvom vytvorenia slovníka ako jedného zo základných komponentov modelu. Flexibilitu modelu zabezpečuje jeho obsahová náplň, nakoľko kritériá, úrovne ako aj odporúčania a návrhy sú skonštruované takým spôsobom, aby bolo možné model použiť pre rôzne typy mikro podnikov služieb.

Požiadavka aplikovateľnosti bola takisto splnená, čo dokazuje overenie modelu vo vybraných mikro podnikoch. Ďalšou požiadavkou bola konzistentnosť. Konzistentnosť modelu spočíva v logickej nadväznosti jednotlivých otázok modelu. Môžeme vysloviť záver, že otázky sú logicky usporiadané do jednotlivých oblastí a teda táto požiadavka je taktiež splnená. Požiadavka komplexnosti je splnená tým, že výsledná úroveň modelu hodnotí mikro podnik ako celok. Poslednou požiadavkou na model je požiadavka existencie spätnej väzby, ktorá má súvislosť s procesom trvalého zlepšovania. Splnenie tejto požiadavky zabezpečí, že

získané výsledky by sa mali použiť ďalej na zlepšenie stavu. Táto požiadavka je zabezpečená formuláciou návrhov a odporúčaní, ktoré sú jedným z komponentov modelu.

C4. Vytvoriť algoritmus implementácie manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb.

Na obrázku 39 vo štvrtej kapitole dizertačnej práce, v časti 4.4 je zobrazený algoritmus procesu implementácie manažerstva znalostí. Za významnú skutočnosť u tohto výstupu práce považujeme fakt, že vytvorený algoritmus procesu implementácie má kontinuálny charakter. Táto skutočnosť vyplýva zo zdôrazňovania jednej zo zásad manažerstva kvality - zásady Trvalého zlepšovania, ktoré je markantné v celej dizertačnej práci. Tento dôraz na trvalé zlepšovanie možno zdôvodniť tým, že z hľadiska efektívnosti zavedenia manažerstva znalostí je potrebné nie len realizovať opatrenia, ale výsledky aj vyhodnocovať a prejavovať snahu o nepretržitý rozvoj manažerstva znalostí.

C5. Sformulovať vedecké a praktické prínosy dizertačnej práce.

Sformulované prínosy tvoria obsah nasledujúcej podkapitoly dizertačnej práce.

5.2 *Prínosy dizertačnej práce*

Z vypracovania dizertačnej práce vyplynulo niekoľko významných prínosov, ktoré je možné kvôli zachovaniu prehľadnosti klasifikovať na tri druhy prínosov a to:

1. Vedecké prínosy
2. Prínosy pre prax
3. Prínosy v pedagogickej oblasti.

Prínosy dizertačnej práce nadväzujú na všetky výsledky dizertačnej práce od analýzy súčasného stavu riešenej problematiky doma i v zahraničí, cez vytvorenie množiny kľúčových pojmov a následný návrh modelu hodnotenia manažerstva znalostí až po jeho overenie v praxi, či vytvorenie algoritmu procesu implementácie manažerstva znalostí pre mikro podniky.

1. Vedecké prínosy

Medzi vedecké prínosy možno zaradiť niekoľko výstupov z dizertačnej práce:

- *poukázanie na možné prepojenie nástrojov manažerstva znalostí a manažerstva kvality;*

- *možnosť využitia prepojenia medzi manažérstvom znalostí a manažérstvom kvality pri budovaní učiacej sa organizácie;*
- *algoritmus procesu implementácie manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb;*
- *navrhnutý model hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb;*

2. Prínosy pre prax

Najvýznamnejšími prínosmi využiteľnými v praxi sú:

- *vytvorenie zjednodušeného spôsobu hodnotenia znalostí pre mikro podniky služieb v podobe modelu zrelosti;*

Tento model môžu podniky využívať na zhodnotenie súčasného stavu manažérstva znalostí, a zároveň odporúčania nachádzajúce sa v modeli môžu byť prínosné pre postup do vyššej úrovne zrelosti v manažérstve znalostí.

- *poukázanie na možnosť využitia nástrojov manažérstva kvality pri manažérstve znalostí;*

Táto skutočnosť je prínosná jednak pre mikro podniky, ktoré už majú zavedený systém manažérstva kvality podľa ISO alebo podľa HACCP, avšak majú nedostatky pri manažérstve znalostí, ale aj pre mikro podniky, ktoré nemajú zavedený systém manažérstva kvality. Tieto mikro podniky, ktoré ešte nemajú zavedený SMK si takýmto spôsobom môžu vybudovať vhodný základ pre implementáciu SMK. Všetky mikro podniky môžu dosiahnuť výhodu tým, že zefektívnia znalostné procesy prostredníctvom využitia nástrojov manažérstva kvality.

- *postupnosť krokov implementácie manažérstva znalostí ako základu pre vybudovanie učiacej sa organizácie;*

Algoritmus procesu implementácie manažérstva znalostí je prínosný pre mikro podniky, ktorých víziou je stať sa učiacou sa organizáciou. Pretvorenie podniku, novodobá filozofia a zmena myslenia v intenciách učiacej sa organizácie môžu priniesť mikro podnikom konkurenčnú výhodu.

3. Prínosy v pedagogickej oblasti

Medzi prínosy v pedagogickej oblasti možno zahrnúť:

- *možnosť integrácie manažérstva znalostí a manažérstva kvality a vytvorenia jedného systému;*

- *inšpirácia a podklad pre nové vedecké články, ďalšiu výskumnú činnosť ako aj pre odborné publikácie, učebnice, skriptá;*
- *využitie práce ako študijného materiálu pre študentov;*

5.3 *Obmedzenia realizovaného výskumu*

Výskum v predkladanej dizertačnej práci bol zameraný na:

- bližšie určenie vzťahu medzi manažérstvom znalostí a manažérstvom kvality, kde bola využitá metóda obsahovej analýzy a komparácie;
- overenie navrhnutého modelu v podmienkach mikro podnikov služieb.

Pri skúmaní vzťahu medzi manažérstvom znalostí a manažérstvom kvality sme využili vybrané ISO normy, ktorých výber bol uskutočnený vzhľadom k niekoľkým skutočnostiam: zamerali sme sa na najvyužívanejšie normy, ďalej na normy zaoberajúce sa znalosťami a tiež na normy ku ktorým sme mali prístup. Tu by sa mohol spôsob výberu javiť ako problematický, vzhľadom k tomu, že išlo o zámerný výber. Avšak týmto výskumom sme nemali za cieľ dokázať výskyt pojmov súvisiacich so znalosťami vo všetkých ISO normách, išlo o dokázanie možnosti využitia manažerstva kvality pri manažerstve znalostí, čo sa aj potvrdilo.

Overovanie navrhnutého modelu vo vybraných mikro podnikoch sa realizovalo v piatich vybraných mikro podnikoch služieb. Tieto podniky boli vybrané účelovo, pričom zámerom bolo vybrať aspoň jeden mikro podnik, ktorý má ISO certifikát a aspoň jeden, ktorý má HACCP. Tento zámer sa podarilo naplniť hoci je jasné, že na základe jedného podniku s ISO certifikátom a jedného mikro podniku s HACCP nemožno potvrdiť ani nijako zovšeobecniť poznatky z overovania modelu v danom mikro podniku.

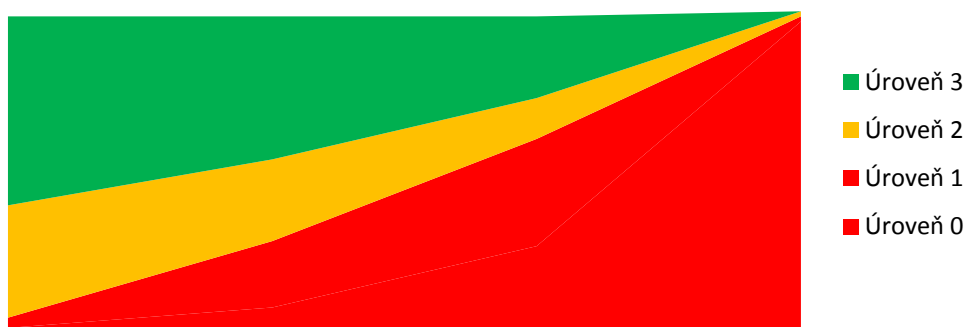
Z metodologického hľadiska by sa mohol problematickým javiť spôsob získavania indikátorov hodnotenia kritérií. V dizertačnej práci uvádzame niekoľko príkladov indikátorov, ktoré je možné využiť, avšak v skutočnosti si každý podnik môže zvoliť vlastný spôsob získania a bodového ohodnotenia daného kritéria, z hľadiska vlastných možností a podľa vlastného posúdenia zdrojov. Pre zvýšenie exaktnosti indikátorov je možné u každého indikátora stanoviť koeficient významu, podľa toho, z akého zdroja pochádza.

5.4 Námety a odporúčania pre ďalší výskum

Pri tvorbe návrhu a následnom overovaní modelu vo vybraných mikro podnikoch sa objavilo niekoľko otázok, ktoré by mohli byť zaujímavé z hľadiska možností realizácie budúcich výskumov v danej oblasti.

V predkladanej dizertačnej práci sme dokázali, že vytvorený model je použiteľný na jednoduché ohodnotenie úrovne manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb. V budúcnosti by bolo vhodné overiť vytvorený model hodnotenia aj v rámci rozsiahleho výskumu na štatisticky významnej vzorke mikro podnikov (napr. v rámci projektu VEGA). Model hodnotenia by bolo vhodné aplikovať do mikro podnikov, ktoré majú zavedený SMK a takých, ktoré nemajú zavedený SMK a následne výsledky porovnať.

Navrhnutý model hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb je statický. Ďalším námetom je možnosť sledovania vývoja úrovni zrelosti manažérstva znalostí v čase (obrázok 31).



Obrázok 31 Dynamický vývoj úrovne zrelosti

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Priradením úrovne zrelosti mikro podniku na základe stanovenej bodovej škály sa staticky vyjadří úroveň zrelosti manažérstva znalostí, (ide o úroveň manažérstva znalostí v tomto okamihu). Ak by sme chceli sledovať vývoj úrovne zrelosti v čase, bolo by možné za týmto účelom použiť grafické znázornenie, ktoré je ako príklad uvedené na obrázku 31. V predkladanej dizertačnej práci sa bližšie nezaobráame zachytením dynamického vývoja úrovni zrelosti v čase, hoci túto problematiku je možné považovať za relevantnú. Preto tento okruh problematiky navrhujeme ako zaujímavú oblasť, v ktorej predpokladáme možnosti ďalších výskumov.

Záver

Pre súčasný vývoj spoločnosti je charakteristickou črtou dynamika prinášajúca neustále zmeny prostredia, ktoré majú niekedy až chaotický ráz. Táto situácia je dôsledkom explózie novej ekonomiky, ktorá sa označuje aj ako znalostná. Nástup éry znalostí je sprevádzaný globalizáciou, rýchlym technologickým pokrokom, expanziou informačných a komunikačných technológií, nutnosťou permanentného učenia sa, ako aj mnohými ďalšími črtami, ktorých stredobodom pozornosti je človek.

Ako jeden z významných nástrojov, ktorým je možné pôsobiť na ľudské zdroje a tak dosahovať želané výsledky sa javí manažérstvo kvality. Manažérstvo kvality ako súčasť celkového manažérstva podniku sleduje ciele podniku a snaží sa ich naplniť. Vývoj v oblasti manažérstva kvality poukazuje na potrebu implementácie systému manažérstva kvality, ktorá sa čoraz viac dotýka aj mikro podnikov. Systémy manažérstva kvality však často končia iba pri formálnom zavedení a ich skutočný zmysel sa stráca. Práve z tohto dôvodu je nevyhnutné k manažérstvu kvality zahrnúť aj prvky manažérstva znalostí. Naopak, pri implementácii manažérstva znalostí je vhodné využiť nástroje manažérstva kvality, ktoré poskytujú možnosť pre optimalizáciu a formalizáciu znalostných procesov, sprehľadnenie a zefektívnenie znalostných tokov v podniku, čím sa naplňajú základné atribúty učiacej sa organizácie.

Cieľom dizertačnej práce bolo: *navrhnuť model hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb*. Môžeme konštatovať, že stanovený hlavný cieľ i parciálne ciele práce sa podarilo naplniť. Vytvorený návrh modelu hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb je možné využiť vo viacerých etapách procesu implementácie manažérstva znalostí.

Výsledkom dizertačnej práce je niekoľko výstupov. Prvým výstupom je spracovanie teoretických východísk práce, so zameraním na aktuálnu situáciu v oblasti manažérstva kvality, manažérstva znalostí i učiacej sa organizácie z hľadiska riešenej problematiky vzťahov medzi skúmanými oblasťami. Ďalším výstupom je algoritmus postupnosti krokov implementácie manažérstva znalostí ako základu pre vytvorenie učiacej sa organizácie. V algoritme je v niekoľkých etapách zahrnutý aj vytvorený model hodnotenia manažérstva znalostí pre mikro podniky služieb. Tento algoritmus implementácie môže byť v budúcnosti prepracovaný resp. rozšírený o ďalšie kroky a postupy ako aj o metodické pomôcky a nástroje s cieľom neustáleho zlepšovania systému manažérstva kvality a tiež môže poslúžiť aj iným

podnikom, ktoré sa rozhodnú zaviesť manažerstvo znalostí ako inšpirácia. Hlavným výstupom dizertačnej práce je vytvorený návrh modelu hodnotenia manažerstva znalostí pre mikro podniky služieb prostredníctvom modelu zrelosti.

Zoznam použitej literatúry:

1. AHMADI, A. – AHMADI, F. – SHAKERI, S. 2011. The survey of relationship between Intellectual capital (IC) and Organizational performance (OP) within the National Iranian South Oil Company. In *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*. ISSN 2073-7122, 2011, roč. 3, č. 10, s.135-143.
2. ALAWI M. - LEIDNER, D. E. 1999. *Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues*. [online]. [Cit. 2012-10-12]. Dostupné na internete: <http://flora.insead.edu/fichiersti_wp/inseadwp1999/99-34.pdf>
3. ANDRAŠÍK, L. 2007. Ekonomía spoločnosti založenej na vedomostiach. In *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, 2007, roč. 55, č. 1, s.267-286.
4. ANTALOVÁ, M. – RIEVAJOVÁ, E. 2010. Učiaca sa organizácia – výzva pre znalostnú ekonomiku. In *Ekonomický časopis*: ISSN 0013-3035, 2010, roč. 58, č. 7. s.742-760.
5. ARMSTRONG, M. 2007. Řízení lidských zdrojů. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
6. b.a. 2012. *Elektronický lexikón slovenského jazyka*. [on-line]. 2012. [citované 2012-10-9]. Dostupné na internete: <<http://www.slex.sk>>.
7. b.a. 2013. *Oxford dictionaries*. [on-line]. 2013. [citované 2013-05-04]. Dostupné na internete: < <http://oxforddictionaries.com/us/definition/english/knowledge>>.
8. b.a. 2013. *Potravinový kódex Slovenskej republiky*. [on-line]. 2013. [citované 2013-05-04]. Dostupné na internete: <
9. BARTÁK, J. *Vzdělávání ve firmě*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2007. ISBN 978-80-86851-68-6.
10. BARTÁK, J. 2008. *Od znalostí k inovacím*. Praha : Alfa Publishing, 2008. 190 s. ISBN 978-80-87197-03-5.

11. BEJINARU, R. - IORDACHE, S. 2010. Knowledge Channeling in the Learning Organization. *5th International Conference on Business Excellence, 15-16 October, 2010 Brasov*. Romania: Infomarket Publishing House, 2010, č.1, s. 59, ISBN 978-973-1747-23-1.
12. BELCOURT, M. - WRIGHT, P. C. 1998. *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*. Praha : Grada Publishing, 1998. 248 s. ISBN 80-7169-459-2.
13. BELL, M. – OMACHONU, V. 2011. Quality system implementation process for business success. In *International Journal of Quality & Reliability Management*. [online]. 2011, roč. 28, č. 7, s.723 – 734. [cit. 2013-05-07]. Dostupné na internete: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1943412>>.
14. BĚLOHLÁVEK, F. - KOŠŤAN, P. - ŠULEŘ, O. 2006. *Management*. Brno : Computer press, 2006. 724 s. ISBN 80-85839-45-8.
15. BENNETT D. – BENNET A. 2011. *Organizational Survival in the New World*. 1. vyd. Alexandria : KMCI Press, 2011. 391s. ISBN 0750677120.
16. BERTALANFFY L. 1976. *General Systems Theory: Foundation Development Applications*. New York: George Braziller, 1976. ISBN 0-8076-0453-4
17. BINNEY, G - WILLIAMS, C. 1996. *Leaning into the future. Changing the way people change organizations*. London : Nicholas Brealey. 180 s. ISBN 1857880838.
18. BOHN, R. E. 1994. Measuring and Managing Technological Knowledge. [online]. [Cit. 2013-04-14]. Dostupné na internete: <<http://sigma-science.com/documents/technicalknowledge.pdf>>.
19. BOIRAL, O. 2011. Managing with ISO Systems: Lessons from Practice. In *Long Range Planning*, [online]. 2011, Roč.44, č.3, s. 197-220. [cit. 2013-06-15]. Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0024630110000749>>.
20. BOUD, D. - GARRICK, J. 1999. *Understanding learning at work*. London : Routledge, 1999. 238 s. ISBN 0-415-18229-8.
21. BUREŠ, V. 2007. *Znalostní management a proces jeho zavázení*. Praha : Grada Publishing, 2007. 216 s. ISBN: 978-80-247-1978-8.

22. BUSCH, P. A KOL. 2003. The graphical interpretation of plausible tacit knowledge flows. *Conferences in Research and Practice in Information Technology*. Australian Computer Society : 2003, roč. 24.
23. CALLAHAN, S. 2005. *Want to manage tacit knowledge?* [online]. [cit. 2012-01-15]. Dostupné na internete: <http://www.anecdote.com.au/papers/Want_to_manage_tacit_knowledge.pdf>.
24. CAVUSGIL S.T. – CALANTONE R. J. – ZHAO Y. 2003. Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. In *Journal of Business and Industrial marketing*. ISSN 0885-8624, 2003, roč.18, č.1, s. 6-21.
25. CLARKE, A. 2001. *Learning organizations: What they are and how to become one*. Leicester : NIACE, 2001. 47 s. ISBN 1-86201-116-8.
26. COOPEY, J. 1994. *Crucial Gaps in the "Learning Organization" : Power, Politics and Ideology*. University fo Dundee : The Management group Dept. Of Economics and Management,1994, 28 s.
27. ČARNICKÝ, Š. – MESÁROŠ, P. 2006. Potreba implementácie manažmentu znalostí v slovenských. In *Ekonomický časopis*. ISSN 0013-3035, 2006, roč. 54, č. 4, s. 386-402.
28. DAVENPORT S. 2005. Exploring the role of proximity in SME knowledge acquisition In *Research Policy*. [online]. 2005, roč. 34, č. 5, s. 683–701 [cit. 2013-03-05]. Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733305000582>>.
29. DAVENPORT, T. H. - DE LONG, D. - BEERS, M. 1998. *Successful Knowledge Management Projects*. Sloan Management Review, 1998, s.43. Dostupné na internete: <https://www.ischool.utexas.edu/~i385q-dt/readings/Davenport_DeLong-1998-Successful.pdf>
30. DAVENPORT, T. H. - PRUSAK, L. 1998. *Working Knowledge*. Boston : Harvard Business School Press, 1998. 199 s. ISBN 1-57851-301-4.
31. DEMING, W. E. 1993. *The new economics, for Industry, Government, Education*. MIT Center for Advanced Engineering Study, 1993, 240 s. ISBN-10: 0911379053.

32. DE GOOIJER, J. 2000. Designing a knowledge management performance framework. In *Journal of knowledge management* [online]. 2000, roč. 4, č. 4, s. 303-310 [cit. 2012-03-24]. Dostupné na internete: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883714>>. ISSN 1367-3270.
33. DONELLY, J. H. – GIBSON, J. L. – IVANCEVICH, J. M. 2002. *Management*. Praha : Grada publishing, 2002. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
34. DRUCKER, P. F. 2001. *Výzvy manažmentu pre 21. storočie*. Praha : Management Press, 2001. 192 s. ISBN 80 –7261-021-X.
35. DUFFY, G. 2004. Quality From Scratch: A Model For Small Business. In *Quality Progress*. [online]. 2004, s.27-35. [cit. 2012-04-08]. Dostupné na internete: <<http://alexandrow.pdfforms.texas-quality.org/SiteImages/125/Reference%20Library/Small%20Business%20Success.pdf>>.
36. DUMBRAVA, V. – DINDIRE, L. M. 2012. Benchmarking on some Critical Variables of Organizational Behavior of Knowledge Intensive at the Level of Companies from European Union Members. In *Journal of knowledge management* [online]. 2012, s. 160-171 [cit. 2013-03-7]. Dostupné na internete: <<http://www.scientificpapers.org/wp-content/files/special-issue-december-2012.pdf>>. ISSN 2247-7756.
37. DVOŘÁKOVÁ, Z. A KOL. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha : C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
38. EVANS, K. – HODKINSON, P. – RAINBIRD, H. – UNWIN, L. 2006. *Improving Workplace Learning*. London : Routledge, 2006. 210 s. ISBN 0-203-94694-4.
39. GABRYŠOVÁ, M. 2006. Zabezpečenie kvality je podmienené kvalitou ľudských zdrojov. In *Kvalita*. ISSN 1335-9231, 2006, č. 4, s. 30-32.
40. GAGE, N. L. – BERLINER, D. 1998. *Educational Psychology*. Houghton : Mifflin Company, 1998. 676 s. ISBN: 978-0395797945.

41. GALLAGHER, S. - HAZLETT, S. A. 2000. Using the Knowledge Management Maturity Model (KM3) as an Evaluation Tool. *Conference on Knowledge Management Concepts and Controversies 10-11 February 2000*. [online] University of Warwick, Coventry, United Kingdom, 2000. [cit. 2013-01-17]. Dostupné na internete: <<http://webmail.shu.edu.tw/>>
42. GARAVELLI, C. - GORGOGLIONE, M. - SCOZZI, B. 2004. Knowledge Management strategy and Organization: A Perspective of Analysis. In *Knowledge and Process Management*, roč. 11, č. 4, s. 273-282.
43. GARENKO, P. – BIAZZO, S. 2013. From ISO quality standards to an integrated management system: an implementation process in SME. In *Total Quality Management & Business Excellence*. 2013, roč. 24, č. 3-4, s. 310-335.
44. GARRICK, J. 1998. *Informal learning in the workplace: unmasking human resource development*. London : Routledge, 1998. 212 s. ISBN 0-415-185.
45. GARVIN, D. A. 1993. Building a learning organization. In *Harvard Business Review*, 1993. roč. 71, č. 4. s.78-91.
46. GARVIN, D. A. 2000. *Learning in Action: a Guide to Putting the Learning Organization to Work*. USA : Harvard business school press, 2000. 256 s. ISBN 1-57851-251-4.
47. GAVORA, P. 2007. *Spríevodca metodológiu kvalitatívneho výskumu*. 2. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo Univerzity Komenského, 2007. ISBN 80-88904-46-3.
48. GAVORA, P. 2001. *Úvod do pedagogického výskumu*. 3. vyd. Bratislava : Vydavateľstvo Univerzity Komenského, 2001. ISBN 80-223-1628-8.
49. GEJDOŠ, P. 2008. Význam a úloha ľudského faktora v manažerstve kvality. In *Human Resources Management & Ergonomics*. [online]. 2008, č. 2.[cit. 2012-12-12]. Dostupné na internete: <http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2008/2008_2_02.pdf>.
50. GOLD, H. – MALHOTRA, A. – SEGARS, A. 2001. Knowledge management: an organizational capabilities perspective. In *Journal of Management Information Systems* [online]. 2001, roč. 18, s. 185-214. [cit. 2013-01-02] Dostupné na internete: <http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1301168&PHPS_ESSID=51q37hti3eenbevumpseheiaf7>. ISSN 0742-1222.

51. GONDA, V. 2006. *Metodika vedeckej práce pre doktorandov*. Bratislava: EKONÓM, 2006. 275 s. ISBN 80-225-2250-3.
52. GREIG, F. W. 1997. Enterprise training. In *International Journal of Manpower*. [online]. 1997, roč. 18, č.1-2, 185-205 s. [cit. 2013-02-07] Dostupné na internete: <http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1252287&show=abstract>. ISSN 0143-7720.
53. GREWAL, D. - HAUGSTETTER, H. 2007. Capturing and sharing knowledge in supply chains in the maritime transport sector: critical issues. In *Maritime Policy and Management*.. 2007, roč. 34, č. 2, s. 169–183.
54. HEKELOVÁ, E. 2001. Integrovaný manažment ako jeden z predpokladov budovania kvalitnej organizácie. In *Moderní řízení* [online]. 2001, roč. 36 , č. 4. [cit. 2010-10-06] Dostupné na internete: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-10287040-integrovaný-manazment-v-teorii-riadenia> >. ISSN 0026-8720.s
55. HELLER, R. 2005. *Príručka manažéra*. Bratislava : Ikar, 2005. ISBN 80-551-0882-X.
56. HOLSAPPLE, J. 2003. *Handbook on Knowledge Management*. Berlin: Heidelberg. 2003, č. 1., s. 5-20. ISBN 3-540-43848-3.
57. HOUSE, R. A KOL. 2001. *Project GLOBE : An Introduction. Applied Psychology . An International Review*, 2001, roč. 50, č. 4, s. 489-505.
58. HOYLE, D. 2007. *Quality management Essentials*. Oxford : Elsevier Limited, 2007. 224 s. ISBN-10: 0-75-066786-9.
59. HRONÍK, F. 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha : Grada Publishing, 2007. 116 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
60. HSIEH, P. J. - LIN, B. - LIN, CH. 2009. The construction and application of knowledge navigator model (KNM™): An evaluation of knowledge management maturity. In *Expert Systems with Applications* [online]. 2009, roč. 36, č. 2, s. 4087–4100. [cit. 2013-03-15]. Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417408001942>>.
61. HUBA, M. – ORBÁNOVÁ, I. 2001. *Pružné vzdelávanie*. Bratislava : STU, 2001. ISBN 80-227-1335-X.

62. HRUBIZNA, 2009. *Rozhodovanie v znalostnom manažmente*. Autoreferát dizertačnej práce. Žilina : Žilinská univerzita v Žiline. Fakulta riadenia a informatiky. 2009.
63. CHEN, L. – FONG, P. S. W. Revealing performance heterogeneity through knowledge management maturity evaluation: A capability-based approach. In *Expert Systems with Applications* [online]. 2012, roč. 39, č. 18, s. 13523–13539 [cit. 2013-05-01] Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417412008603#b0100?np=y>>.
64. CHOI, Y. S. 2000. Critical Factors In The Successful Implementation Of Knowledge Management. In *Journal of Knowledge Management Practice*. [online]. 2005. [cit. 2013-06-09]. Dostupné na internete: <<http://www.tlinc.com/articl90.htm>>
65. CHOI, B. – LEE, H. 2002. Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process, In *Expert Systems with Applications*. [online]. 2002, roč. 23, č. 3, s. 173–187 [cit. 2013-04-06] Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417402000386>>
66. CHOO, A. S. – LINDERMAN, K. W. – SCHROEDER, R. G. 2007. Method and context perspectives on learning and knowledge creation in quality management. In *Journal of operations management* [online]. 2007, roč. 4, č. 25, s. 918-931. [Cit. 2013-05-03]. Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696306000994>>.
67. CHUANG, S. H. 2004. A resource-based perspective on knowledge management capability and competitive advantage: an empirical investigation. In *Expert Systems with Applications* [online]. 2004, roč. 27, č. 3, , s. 459–465. [cit. 2012-04-08]. Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417404000569>>
68. JANOVIČÍK, M. 2010. *Metodika hodnotenia inovačnej výkonnosti podnikov*. Výskumná štúdia SLCP [online]. 2010. [cit. 2012-10-04]. Dostupné na internete: <<http://www.slcp.sk/index.php/inovacie/znalosti-o-inovaciach/292/manazmentznalostivpodniku>>

69. JEAN-BAPTISTE, P.L., FAUCHER, A., EVERETT, M., LAWSON, R. 2008. Reconstituting Knowledge Management. In *Journal of Knowledge Management*. ISSN 1367-3270, roč. 12, č. 3.
70. JIRÁSEK, J. 2006. *Agenda příštích let. (Quo vadis management?)* Praha: Professional Publishing. 2006. ISBN 80-86946-04-5
71. JONES, G. R. – GEORGE, J. M. 2004. *Contemporary Management*. 3. vyd. London: Mc Graw Hill/ Irwin, 2004. 816 s. ISBN 0-256-21351-8.
72. JOKELA, T. - SIPONEN, M. – EARTHY, J. – HIROSIWA, N. 2006. A Survey of Usability Capability Maturity Models: Implications for Practice and Research. In *Behaviour & Information Technology*. ISSN 0144-929x, 2006, roč. 25, č. 3, s. 263-282.
73. KATUŠČÁKOVÁ, M. 2009. Znalostný manažment. In: *Informačné technológie a knižnice* [online]. 2009, č. 04 [cit. 20012-12-14]. Dostupné na internete <<http://www.cvtisr.sk/itlib/itlib094/katuscakova.htm>>. ISSN 1336-0779.
74. KOKAVCOVÁ, D. 2011. *Nová paradigma znalostného manažmentu*. 1. vyd. Bratislava : Iura Edition. 92 s. ISBN 978-80-8078-395-2.
75. KOLB, D. A. 1984. *Experiential learning : experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984. ISBN 0-13-295261-0.
76. KOLB, D. A. - RUBIN, I. M. - McINTYRE J. M. 1979. *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice Hall, 1979. 563 s. ISBN 0136412742.
77. KOŠTURIÁKOVÁ, M. 2009. *Prečo sú výhodné investície do zamestnancov?* [online]. 2009. [cit. 20012-12-14]. Dostupné na internete <http://www.ipaslovakia.sk/clanok_view.aspx?id_u=372>
78. KRAJČIOVÁ, M. 2006. Koncepcia ISO a trvalé zlepšovanie procesov. In: *Kvalita*, roč. 14, 2006, č. 4, s. 10 – 13. ISSN 1335-923.

79. KUAH, CH. T. – WONG, K. Y. – TIVARI, M. K. 2013. Knowledge sharing assessment: An Ant Colony System based Data Envelopment Analysis approach. In *Expert Systems with Applications* [online]. 2013, roč. 40, č. 8, s. 3137–3144. [cit. 2013-08-07]. Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0957417412012687>>.
80. KULKARNI, U. - FREEZE, R. 2004. Development and Validation of a Knowledge Management Capability Assessment Model. *Proceedings of the 25th International Conference on Information Systems*. 2004.
81. LANGEN, M. 2000. Knowledge Management Maturity Model – KMMM. In *APQC Conference December 7-8, 2000, Siemens AG* [online]. 2000. [cit. 2013-05-28] Dostupné na internete: <http://www.providersedge.com/docs/presentations/Holistic_Development_of_KM_with_KM_Maturity_Model.pdf>
82. LEE J. H. – KIM Y. G. 2001. A stage model of organizational knowledge management: a latent content analysis. In *Expert Systems with Applications*. [online]. 2001, roč. 20, č. 4, s. 299–311. [cit. 2013-02-05]. Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095741740100015X>>.
83. LESÁKOVÁ, Ľ. a kol. 2008. *Inovatívny manažment vo vedomostnej ekonomike*. Banská Bystrica : UMB, Ekonomická fakulta. 2008. 194 s. ISBN 978-80-8083-656-6.
84. LEVIN, D. I. – TOFFEL, M. W. 2010. Quality Management and Job Quality: How the ISO 9001 Standard for Quality Management Systems Affects Employees and Employers. In *Management Science*. ISSN 0025-1909, 2010, roč. 56, č.6, s.978-996.
85. LEWIS, W. G. – PUN, K. F. – LALLA, T. R. M. 2006. Exploring soft versus hard factors for TQM implementation in small and medium-sized enterprises. 2006. In *International Journal of Productivity and Performance Management*. [online]. 2006, roč. 55, č. 7, s. 539 – 554. [cit. 2012-11-03] Dostupné na internete: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1572896&show=abstract>>.

86. LIAO, S. H. – CHANG, W. J. – WU, CH. CH. 2010. An integrated model for learning organization with strategic view: Benchmarking in the knowledge-intensive industry. In *Expert Systems with Applications* [online]. 2010, roč. 37, č. 5, s. 3792–3798. [cit. 2012-06-09]. Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S095741740900983X>>.
87. LOCKAMY, A. - Mc CORMACK, K. 2004. Linking SCOR planning practices to supply chain performance, an exploratory study. In *International Journal of Operations & Business Management* [online]. 2004, roč. 24, č. 12, s. 1192-1218. [cit. 2012-07-06] Dostupné na internete: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=858336&>>
88. LUFT, J. - INGHAM, H. 1955. The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the western training laboratory in group development*. Los Angeles : UCLA, 1955.
89. MATEIDES, A. 2006. *Manažérstvo kvality*. Bratislava: Epos, 2006. ISBN 80-8057-656-4
90. MARKULIK, Š. - NAGYOVÁ, A. *Systémy manažérstva kvality*, 1. vyd., TU SjF, Košice, 2009, 79 s.
91. Mc ADAM, R. – LEONARD D. 2003. Corporate social responsibility in a total quality management context: opportunities for sustainable growth. In *Corporate Governance* [online]. 2003, roč. 3, č. 4, s.36 – 45. [cit. 2013-02-09] Dostupné na internete: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=873185>> ISSN: 1472-0701.
92. Mc INERNEY, C. 2002. Knowledge Management and the Dynamic Nature of Knowledge. In *Journal of the American Society for Information Science and Technology* [online]. 2002, roč. 53, č. 12, s. 1009–1018. [cit. 2012-01-04] Dostupné na internete: <<http://www.mdeccgateway.org/olms/data/resource/5113/Mcirney.pdf>>.
93. MESÁROŠ, P. 2005. Znalostná kultúra v podniku – predpoklad implementácie manažmentu znalostí. In: *Manažment v teórii a praxi*, roč. 1, 2005, č. 3, s. 55- 60. ISSN 1336-7137.

94. MESÁROŠ, P: 2009. *Vybrané aspekty riadenia znalostí v slovenských podnikoch* : habilitačná práca. Bratislava : Ekonomická univerzita v Bratislave, 2009. 184 s.
95. MINÁROVÁ, M. 2009. Učiaci sa organizácia v podnikoch na Slovensku. In: *Acta academica karviniensia*. Karviná : Slezská univerzita v Opave, OPF v Karvinej. ISSN 1212-415X, 2009, č. 2, s. 282 – 293.
96. MIZLA, M.: *TQM v procese zmien*. 1. vyd. Košice : Oriens, 1999. 143 s. ISBN 80-88828-15-5.
97. MLÁDKOVÁ, L. 2005. *Moderní přístupy k managementu*, C. H. Beck : 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
98. MOHANTY S. K. – CHAND M. 2005. 5iKM3 Knowledge Management Maturity Model Tata Consultancy Services, Mumbai [online] 2005. [cit.2010-09-23] Dostupné na internete: <http://www.tcs.com/SiteCollectionDocuments/White%20Papers/>
99. MOLNÁR, P. 2007. Koniec mýtom o znalostnom manažmente - začína jeho praktická aplikácia vo firmách. In *Zborník z medzinárodného kolokvia „Znalostný manažment 2007“* [online]. 2007. [cit. 2011-05-07]. Dostupné na internete: <<http://www.znalosti.sk/ZM2007/zbornik/1%20Molnar.pdf>>.
100. MOLNÁR, Z. 2009. Úvod do základů vědecké práce [online]. 2009. [Cit. 2013-06-06]. Dostupné na internete: <http://www.fem.uniag.sk/cvicenia/ksov/fandel/09_PhD_Metodika_a_metodologia_vedeckeje_prace/Zaklady_vedecke_prace.pdf>
101. MOORE, G. A. 1999. *Crossing the chasm : Marketing and selling high-tech products to mainstream customers*. New York : Harper Business. 227 s. ISBN 0-06-051712-3.
102. NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J. – TOŠENOVSKÝ, J. 2007. *Moderní systémy řízení jakosti*, Praha : Management Press, 2007, 282 s. ISBN 978-80-7261-071-6.

103. NIAZI, A KOL. 2005. A maturity model for the implementation of software process improvement : an empirical study. In *Journal of Systems and Software*. [online]. 2005, roč. 74, č. 2, s.155-172. [cit. 2012-11-14]. Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121203002711>>
104. NIEMI, P. – HUISKONEN, J. – KARKKÄINEN, H. 2009. Understanding the knowledge accumulation process - Implications for the adoption of inventory management techniques. In *International Journal of Production Economics*. 2009, roč. 118, č. 1, s. 160–167.
105. NONAKA, I. 1991. *The Knowledge-Creating Company*, Harvard Business Review [online]. 1991, s. 96-104. [cit. 2012-07-10] Dostupné na internete: <<http://www3.uma.pt/filipejmsousa/ge/Nonaka,%201991.pdf>>.
106. NONAKA, I. - TAKEUCHI, H. 1995. *The Knowledge-Creating Company, : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, 1995. s. 304. ISBN 0-19-509-269-4.
107. NONAKA, I. – KONNO, N. 1998. The concept of `Ba': Building a foundation for knowledge creation. [online]. 1998, roč. 40, č. 3. [cit. 2013-05-07] Dostupné na internete: <<http://km.camt.cmu.ac.th/mskm/952701/Extra%20materials/Nonaka%201998.pdf>>.
108. NONAKA, I. – VON KROGH, G. 2009. Tacit Knowledge and Knowledge Conversion : Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. In *Organisation Science*, roč. 20, č. 3, s.635-652.
109. NORDSTRÖM, K. A. - RIDDERSTRÅLE, J. 2005. *Funky business*. Praha : Grada Publishing, 2005. 154 s. ISBN 80-247-1067-6.
110. PALÁN, Z. 2002. *Lidské zdroje: Výkladový slovník*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.
111. PALÁN, Z. 2007. *Další vzdělávání ve světě změn*. Praha : Univerzita Jana Amose Komenského, 2007. ISBN 978-80-86723-31-0.

112. PARK, H. – RIBIÉRE, V. – SCHULTE, W. D. 2004. Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success. In *Journal of Knowledge Management* [online]. 2004, roč. 8, č. 3, s.106-117. [cit. 2012-11-05] Dostupné na internete: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=883864>>. ISSN 1367-3270.
113. PARALIČ, J. 2009. [online]. [cit. 2011-10-03]. Dostupné na internete: <<http://people.tuke.sk/jan.paralic/prezentacie/MZ/metodika-zavadzania-SMZ.pdf>>
114. PATARÁK, O. 2009. *Kríza – správny čas pre rozvoj znalostného manažmentu*. [online]. 2009. [cit. 2011-08-05] Dostupné na internete: <www.riadenie.sk/kriza-spravny-cas-pre-rozvoj-znalostneho-manazmentu>.
115. PAUKNEROVÁ, D. 2007. Bariéry rozvoje učící se organizace. In *Human resources management : odborní časopis pro řízení lidských zdrojů*. ISSN 1801-4690, 2007, roč. 3, č. 6, s. 68 – 70.
116. PAULOVÁ, I. – HEKELOVÁ, E. – ŠATANOVÁ, A. – ŠALGOVIČOVÁ, J. 2008. *Metódy zlepšovania efektívnosti a účinnosti TQM*, 1.vyd., Bratislava : STU, 2008. 306 s. ISBN 978-80-227-2857-7
117. PAULZEN, O. - PERC, P. 2002. A Maturity Model for Quality Improvement in Knowledge Management. *Proceedings of the 13th Australasian Conference on Information Systems, ACIS 2002*.
118. PAULZEN, O. – DOUMA, M. – PERC, P. – CEREIJO-ROIBAS, A. 2002. A Maturity Model for Quality Improvement in Knowledge Management. In *13th Australasian Conference on Information Systems : proceedings. Roč. 5*. [online] 2002, s. 243 – 253. [cit. 2013-04-07] Dostupné na internete: <<http://aisel.aisnet.org/acis2002/>>.
119. PEDLER, M. - BURGOYNE, J.- BOYDELL, T. 1991. *The learning company*. London : McGRAW - HILL, 1991. s. 213. ISBN 0-07-707479-3.
120. PEE, L.G. - KANKANHALLI, A. 2009. *A Model of Organizational Knowledge Management Maturity based on People, Process, and Technology*. [online]. [cit. 2013-04-27] Dostupné na internete: <<https://www.comp.nus.edu.sg/~atreyi/papers/KMmat.pdf>>.

121. PETŘÍKOVÁ, R. – NENADÁL, J. – ZELENÝ, M. – GIRSTLOVÁ, O. 2005. *Nové aspekty v řízení MSP s cílem zvýšení efektivnosti podnikových procesů*. Praha: Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2005. 146 s. ISBN 80-02-01766-8.
122. PLURA, J. 2001. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press, 2001. 245 s. ISBN 80-7226-543-1.
123. POLANYI, M. 1966. *The Tacit Dimension*. New York: Doubleday and Company Inc., 1966.
124. PORTER, M. - SCHWAB, K. 2008. *The Global Competitiveness Report 2008 – 2009*. [on-line] 2008. [cit. 2012-01-06] Dostupné na internete: <<http://www.weforum.org>>.
125. POVAŽAJ, M. 2006. Poznatková ekonomika, vedomostná ekonomika, znalostná ekonomika. In: *ACADEMIA*. 2006, roč. XVII, č. 1, s. 52.
126. POTŮČEK, M. A KOL. 2003. *Zpráva o lidském rozvoji*. MJF Praha : 2003.
127. RAZMERITA, L. – KIRCHNER, K. – SUDZINA, F. 2009. Personal knowledge management: The role of WEB 2.0 tools for managing knowledge at individual and organisational levels. In *New Technologies, New Challenges, 28th International Conference on Organizational Science Development : Proceedings*. 2009. s. 1375 – 1381.
128. REPTOVÁ, O. – VALENTOVIČ, M. – VALENTOVIČ, R. 2007. *Kvalita v podporovanom zamestnávaní*. Bratislava : M.E.S.A. 2007, roč. 10. ISBN 978-80-89177-12-7.
129. RIBIERE, M. - KHORRAMSHAHGOL, R. 2004. *Integrating Total Quality Management and Knowledge Management*. [online]. 2004. [cit. 2012-01-05] Dostupné na internete: <http://www.aom-iaom.org/pdfs/jms/JMS-16-04_ribiere3.pdf>.
130. ROWLEY, J. 2007. The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. In *Journal of Information Science* . 2007, roč. 33, s.163-180.
131. RUŽEVIČIUS, J. 1999. *Integration of Total Quality Management and Knowledge Management* [online]. 1999. [cit. 2011-10-08] Dostupné na internete: <http://www.leidykla.eu/fileadmin/Informacijos_mokslai/37/30-38.pdf>.

- 132.RYAN, S. - O' CONNOR, R. V. 2009. Development of a team measure for tacit knowledge in software development teams. In *Journal of Systems and Software* [online]. 2009, roč. 82, č. 2, s. 229–240. [cit. 2012-10-07] Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0164121208001313>>.
- 133.SENGE, P. M. 1995. *Piata disciplína manažmentu. Systémové myslenie predpoklad rozvoja organizácií*. Bratislava: Open Windows, 1995. 420 s. ISBN 80-85741-10-5.
- 134.SENGE, P. 2006. Dimensions of a Learning City. In *Reflections*. 2006, roč. 7, č. 1, s. 1-6. ISSN 1524-1734.
- 135.SENSKY, T. 2002. *Knowledge management*. [online]. 2002, roč. 8, č. 5, s. 387-395. [cit. 2012-10-07] Dostupné na internete: <<http://apt.rcpsych.org/cgi/content/full/8/5/387>>.
- 136.SERRAT, O. 2009. Dimensions of the Learning Organization. In *Knowledge Solutions*. [online]. 2009, roč. 42. [cit. 2012-02-10]. Dostupné na internete: <<http://www.adb.org/Documents/Information/Knowledge-Solutions/Dimensions-Learning-Organization.pdf>>.
- 137.SLÁDEK, D. – LAKATOŠ, P.: Vydanie STN EN ISO 19011:2012 Návod na auditovanie systémov manažérstva. In: *Kvalita – Česko Slovenský odborný časopis*. Ročník: XX, číslo: 1-2012. Žilina : MASM s.r.o., ISSN: 1335-9231
- 138.SKYTTNER, L. 2006. *General systems theory : Problems, Perspectives, Practice*. 2.vyd. World Scientific Pub Co Inc, 2006, 536 s. ISBN 9812564675
- 139.SRIVASTAVA, A. – BARTOL, K. M. – LOCKE, E. A. 2006. Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy, and Performance. In *Academy of management Journal* [online]. 2006, roč. 49, č. 6, s. 1239-1251. [cit. 2013-03-04] Dostupné na internete: <http://profjaryfigueiredo.com.br/LID_AC_14.pdf>.
- 140.STN EN ISO 9001:2009: Systémy manažérstva kvality. Požiadavky. Bratislava : SÚTN, 2009.
- 141.STN EN ISO 9000:2006 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník. Bratislava : SÚTN, 2006.
- 142.STN EN ISO 9004:2001: Systémy manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti. Bratislava : SÚTN, 2001.

143. STN EN ISO 14001:2005 Systémy environmentálneho manažérstva. Požiadavky s pokynmi na použitie. Bratislava : SÚTN, 2005.
144. STN EN ISO 19011:2012 Návod na auditovanie systému manažérstva. Bratislava : SÚTN, 2012.
145. STN EN ISO 01 0380:2003 Manažérstvo rizika. Bratislava : SÚTN, 2003.
146. STN EN ISO/IEC 27001:2006 Informačné technológie. Zabezpečenie techniky. Systémy manažérstva informačnej bezpečnosti. Požiadavky. Bratislava : SÚTN, 2006.
147. STN EN OHSAS 18001:2009 Systémy manažérstva bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci. Požiadavky. Bratislava : SÚTN, 2009.
148. STÝBLO, J. 2003. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha : Management Press, 2003. 146 s. ISBN 80-7261-097-X.
149. SINAY, J. - PAČAIOVÁ, H. - GREŇČÍK, J. - GOLIANOVÁ, A. –MARKULIK, Š. - MOKRIŠOVÁ, A. - NAGYOVÁ, A. - TREŠTÍKOVÁ, B. 2007. *Nástroje zlepšovania kvality*. 1. vyd - Prešov : ManaCon, 2007. 192 s. ISBN 978-80-89040-32-2.
150. SVEIBY, K. E. 2001. Knowledge Management – Lessons from the Pioneers. [online]. 2001. [cit. 2012-08-11]. Dostupné na internete: <http://www.providersedge.com/docs/km_articles/km_lessons_from_the_pioneers.pdf>
151. SZULANSKI, G. 1999. *The process of knowledge transfer: A diachronic analysis of stickiness* [online]. 1999. [cit. 2013-07-09] Dostupné na internete: <<http://knowledge.emory.edu/papers/914.pdf>>
152. ŠEBESTOVÁ, J. – RYLKOVÁ, Ž. 2011. Competencies and Innovation within Learning Organization. In *Economics and Management*. [online]. 2011, č. 16, [cit. 2012-03-10]. Dostupné na internete: <http://internet.ktu.lt/lt/mokslas/zurnalai/ekovad/16/Turinys_Contents.pdf>. ISSN 1822-6515.
153. ŠIGUT, Z. 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 1.vyd. Praha : ASPI Publishing, 2004. 87 s. ISBN 80-735-7046-7.

- 154.ŠÍPKOVÁ, I. 2007. Úloha klastrov pri zlepšovaní kvality produktu regiónu v cestovnom ruchu. In *Ekonomická revue cestovného ruchu*. ISSN 0139-8660, 2007. Roč. 40, č. 1, s. 33 – 41.
- 155.ŠUTEROVÁ, V. 2011. Učiaca sa organizácia ako predpoklad rastu konkurencieschopnosti podniku služieb. In *Zborník vedeckých statí* [online] 2011. [Cit. 2013-04-08]. Dostupné na internete: <http://of.euba.sk/zbornik2011/ZBORNIK%20VEDECKYCH%20STATI%202011-PDF/KSCR/%C5%A0UTEROV%C3%81_V_KSCR.pdf>
- 156.TEPLICKÁ, K. 2012. *Vykonávanie interných auditov systému manažérstva kvality* [online]. 2012. [cit. 2012-02-16]. Dostupné na <<http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj49-cz.pdf>>
- 157.THORNE K. – PELLANT A. 2007. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno : Computer Press, 2007. 142 s. ISBN 978-80-251-1689-0.
- 158.TICHÁ, I. 2005. *Učíci se organizace*. Praha : Alfa Publishing, 2005. 141 s. ISBN 80-86851-19-2.
159. TIWANA A. 2000. *The knowledge management toolkit : practical techniques for building a knowledge management system*. New Jersey : Prentice Hall, 2000. ISBN 0-13-012853-8.
160. TIWANA, A. 2002. *The Knowledge Management Toolkit: Orchestrating IT, Strategy, and Knowledge Platforms*. 2nd edition. New York: Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002.
- 161.TRICKER, R. 2010. *ISO 9001:2008 For Small Businesses*. 4. vyd. Oxford : Elsevier, 2010. 459 s. ISBN-13 978-1-85617-861-7.
- 162.TRUNEČEK, J. 2004. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha : Vydavatel'stvo C.H. Beck, 2004. 160 s. ISBN 80-7179-884-3.
- 163.TSAI,CH. H. – CHANG, CH. L. – CHEN, L. 2006. *A Case Study of Knowledge Management Implementation for Information Consulting Company*. [online]. 2006. [cit. 2013-01-04]. Dostupné na internete: <http://www.journal.au.edu/ijcim/2006/sep06/Vol14No3_article5.pdf>

164. TURBAN, E. - SHARDA, R. - DELEN, D. 2011. Decision support and business intelligence systems. 9. vyd. Upper Saddle River, NJ.: Prentice Hall, 2011. ISBN 013610066X.
165. VASCONCELOS A. C. 2008. Dilemmas in knowledge management. In *Library Management* [online]. 2008, roč. 29 č. 4-5, s. 422-443. [cit.2012-10-11] Dostupné na internete: <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1727999&show=abstract>
166. VEBER, J. a kol. 2002. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. Praha : Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0194-4.
167. VEJLUPEK, T. 2005. *Znalosti jsou v souvislostech*. Seminár Podnikatelské klastry a konkurenční zpravodajství, Praha: ČVUT, 2005.
168. VETRÁKOVÁ, M. a kol. 2006. *Lidské zdroje v organizácii*. Banská Bystrica : EFUMB, 2006. ISBN 80-8083-193-9.
169. VODÁK, J. 2005. Kvalita rozvoja ľudí – jeden z predpokladov úspechu firmy. In *Kvalita*, Žilina: MASM, 2005, č.1, s. 40. ISSN 1335-9231.
170. VODÁK, J. 2006. Proces identifikácie potrieb vzdelávania v manažérskej praxi. In *Kvalita*, Žilina: MASM, 2006, č.2, s. 30. ISSN 1335-9231.
171. VYMĚTAL, J. - DIAČIKOVÁ, A. - VÁCHOVÁ, M. 2006. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha : LexisNexis CZ, s.r.o., 2006. ISBN 80-86920-01-14.
172. WALLACE, D. P. 2007. Knowledge management : historical and cross-disciplinary themes. 1. vyd. London: Libraries Unlimited Westport, Connecticut. 2007, 238 s. ISBN 978-1-59158-502-2.
173. WIIG, K. M. 1993. *Knowledge Management Foundation*. Airlington: Schema Press, 1993. ISBN 09-638925-0-9
174. WONG, K. Y. – ASPINWALL, E. 2005. An empirical study of the important factors for knowledge-management adoption in the SME sector. In *Journal of knowledge Management* [online]. 2005 [cit. 2013-01-07] Dostupné na internete: emeraldinsight.com

175. YANG, CH. CH. – MAARLOW, P. B. – LU, CH. S. 2009. Knowledge management enablers in liner shipping. In *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*. [online] 2009, roč. 45, č. 6, s. 893–903. [cit. 2013-04-01] Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1366554509000714>>
176. ZÁVARSKÁ, Z. 2005. Implementácia znalostného manažmentu do podnikovej praxe. In *Manažment v teórii a praxi*. 2005, roč. 1, č. 2, s. 54-57. ISSN 1336-7137.
177. ZHAO, F. – BRYAR, P. 1999. „Integrating Knowledge Management and Total Quality: A Complementary Process“. [online]. 1999. [cit. 2011-04-03] Dostupné na internete: <<http://www.cmqr.rmit.edu.au/publications/fzpbicit.pdf>>
178. ZHENG, W. – YANG, B. – MCLEAN, G. N. 2010. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. In *Journal of Business Research* [online]. 2010, roč. 63, č. 7, s. 763–771. [cit. 2013-04-05] Dostupné na internete: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296309001714>>
179. ZHANG ,D. – LINDERMAN, K. – SCHROEDER, R. D. 2012. The moderating role of contextual factors on quality management practices. In *Journal of Operations Management* [online]. 2012, roč. 30, č. 1–2, s. 12-23. [Cit. 2013-05-17]. Dostupné na internete: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272696311000830>

Prílohy

Príloha A: CD médium – dizertačná práca v elektronickej podobe

Príloha B: Charakteristiky vybraných mikro podnikov

Príloha C: Slovník pojmov

Príloha D: Príklady s opisom získavania indikátorov hodnotiacich kritérií

Príloha A: CD médium – dizertačná práca v elektronickej podobe

Príloha B: Charakteristiky vybraných mikro podnikov

Charakteristika mikro podniku A

Mikro podnik A pôsobí v sekcii J – Informácie a komunikácia. Podnik poskytuje služby v oblasti webového portálu, pričom jeho hlavnou činnosťou je tvorba web stránok a ich grafických návrhov ako aj ich udržiavanie. Zároveň podnik poskytuje aj komplexné služby spojené s internetovým prepojením, reklamnou a telekomunikačnou technikou. V súčasnosti mikro podnik A zamestnáva spolu 8 zamestnancov.

Základné charakteristiky zamestnancov v mikro podniku A podľa veku, vzdelania, počtu odpracovaných rokov znázorňuje nasledujúca Tabuľka 1.

Tabuľka 1 Zamestnanecká štruktúra podniku A

Charakteristika	Kritérium	Počet zamestnancov (n_i)	Počet zamestnancov (f_i)
Vek	18-25	0	0%
	26-30	2	25%
	31-40	3	37,5%
	40 a viac	3	37,5%
Vzdelanie	Základné	0	0%
	stredoškolské bez maturity	1	12,5%
	stredoškolské s maturitou	3	37,5%
	Vysokoškolské	4	50%
Počet odpracovaných rokov	menej ako 1 rok	1	12,5%
	1 až 3 roky	5	62,5%
	viac ako 3 roky	2	25%
Počet odpracovaných rokov na súčasnej pozícii	menej ako 1 rok	1	12,5%
	1 až 3 roky	5	62,5%
	viac ako 3 roky	2	25%

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Charakteristika mikro podniku B

Mikro podnik B pôsobí v sekcii N – Administratívne a podporné služby. Mikro podnik B je podnik s jedným majiteľom, ktorý vznikol v roku 1995. Podnik sa zameriava na niekoľko činností ako napr. upratovanie budov a kancelárskych priestorov, čistenie automobilov, úprava lakov automobilov, čistenie kobercov a iné. V súčasnosti podnik zamestnáva spolu 7 zamestnancov.

Základné charakteristiky zamestnancov v mikro podniku B podľa veku, vzdelania, počtu odpracovaných rokov znázorňuje nasledujúca Tabuľka 2.

Tabuľka 2 Zamestnanecká štruktúra podniku B

Charakteristika	Kritérium	Počet zamestnancov (n _i)	Počet zamestnancov (f _i)
Vek	18-25	0	0%
	26-30	0	0%
	31-40	3	43%
	40 a viac	4	57%
Vzdelanie	Základné	1	14%
	stredoškolské bez maturity	3	43%
	stredoškolské s maturitou	3	43%
	Vysokoškolské	0	0%
Počet odpracovaných rokov	menej ako 1 rok	0	0%
	1 až 3 roky	2	29%
	viac ako 3 roky	5	71%
Počet odpracovaných rokov na súčasnej pozícii	menej ako 1 rok	0	0%
	1 až 3 roky	2	29%
	viac ako 3 roky	5	71%

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Mikro podnik B v roku 2006 získal certifikát kvality podľa ISO 9001:2000.

Charakteristika mikro podniku C

Podnik patrí do kategórie M – Odborné, vedecké a technické činnosti. Mikro podnik C poskytuje služby v oblasti účtovníctva a audítorstva, vedenia účtovných kníh a daňového poradenstva. Mikro podnik C bol založený dvomi konateľmi v roku 1991 ako spoločnosť s r.o. V súčasnosti mikro podnik zamestnáva spolu 8 zamestnancov, ktorých základné charakteristiky podľa veku, vzdelania, počtu odpracovaných rokov znázorňuje nasledujúca tabuľka 3.

Tabuľka 3 Zamestnanecká štruktúra mikro podniku C

	Kritérium	Počet zamestnancov (n _i)	Počet zamestnancov (f _i)
Vek	18-25	0	0%
	26-30	1	12,5%
	31-40	3	37,5%
	40 a viac	4	50%
Vzdelanie	Základné	0	0%
	stredoškolské bez maturity	2	25%
	stredoškolské s maturitou	4	50%
	Vysokoškolské	2	25%
Počet odpracovaných rokov	menej ako 1 rok	0	0%
	1 až 3 roky	1	12,5%
	viac ako 3 roky	7	87,5%
Počet odpracovaných rokov na súčasnej pozícii	menej ako 1 rok	0	0%
	1 až 3 roky	1	12,5%
	viac ako 3 roky	7	87,5%

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Charakteristika mikro podniku D

Podnik patrí do sekcie H – Doprava a skladovanie, pričom poskytuje služby v oblasti prepravy dreva v medzinárodnej i vnútroštátnej doprave. Podnik vznikol v roku 2005 a v súčasnosti zamestnáva spolu 6 zamestnancov.

Základné charakteristiky zamestnancov v mikro podniku D podľa veku, vzdelania, počtu odpracovaných rokov znázorňuje nasledujúca tabuľka.

Tabuľka Zamestnanecká štruktúra mikro podniku D

	Kritérium	Počet zamestnancov (n _i)	Počet zamestnancov (f _i)
Vek	18-25	0	0%
	26-30	2	33%
	31-40	3	50%
	40 a viac	1	17%
Vzdelanie	Základné	0	0%
	stredoškolské bez maturity	0	0%
	stredoškolské s maturitou	6	100%
	Vysokoškolské	0	0%
Počet odpracovaných rokov	menej ako 1 rok	1	17%
	1 až 3 roky	3	50%
	viac ako 3 roky	2	33%
Počet odpracovaných rokov na súčasnej pozícii	menej ako 1 rok	1	17%
	1 až 3 roky	3	50%
	viac ako 3 roky	2	33%

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Charakteristiky mikro podniku E

Mikro podnik E (podľa SK NACE rev.2) pôsobí v sektore I – ubytovacie a stravovacie služby. Ubytovacie a stravovacie zariadenie vzniklo v roku 1994 ako stravovacie zariadenie a maloobchod s potravinami. V roku 2003 bola k týmto dvom činnostiam začlenená aj tretia činnosť – ubytovacie služby. Celé ubytovacie a stravovacie zariadenie sa skladá zo štyroch prevádzok, kde patria:

1. Predajňa potravín
2. Reštaurácia
3. Pohostinstvo
4. Ubytovacie zariadenie

Predajňa potravín v súčasnosti zamestnáva dvoch zamestnancov. Počas letnej sezóny reštaurácia zamestnáva štyroch a viac zamestnancov. Mimo sezóny pracujú v reštaurácii traja zamestnanci na trvalý pracovný pomer. Ubytovacie zariadenie v súčasnosti zamestnáva jedného zamestnanca. Vedenie účtovníctva je v organizácii zabezpečené prostredníctvom externej spoločnosti.

Základné charakteristiky zamestnancov v mikro podniku A podľa veku, vzdelania, počtu odpracovaných rokov znázorňuje nasledujúca tabuľka 4.

Tabuľka 4 Zamestnanecká štruktúra mikro podniku E

	Kritérium	Počet zamestnancov (n _i)	Počet zamestnancov (f _i)
Vek	18-25	1	17%
	26-30	0	0%
	31-40	3	50%
	40 a viac	2	33%
Vzdelanie	Základné	0	0%
	stredoškolské bez maturity	2	33%
	stredoškolské s maturitou	4	67%
	Vysokoškolské	0	0%
Počet odpracovaných rokov	menej ako 1 rok	1	17%
	1 až 3 roky	2	33%
	viac ako 3 roky	3	50%
Počet odpracovaných rokov na súčasnej pozícii	menej ako 1 rok	2	33%
	1 až 3 roky	1	17%
	viac ako 3 roky	3	50%

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Mikro podnik E má zavedený systém manažérstva podľa HACCP od roku 2000.

Príloha D: Slovník pojmov

C

- **ciele MZ** – niečo, čo sa hľadá alebo o čo sa usiluje v súvislosti s MZ

D

- **delegovanie úloh** – prenášanie úloh vedúceho zamestnanca inému zamestnancovi spolu s právomocami a zodpovednosťou vyplývajúcich z danej úlohy
- **dokumentácia znalostí** – proces uloženia znalosti (napr. zápis do prevádzkového poriadku)
- **dokument** - nosné médium poskytujúce informáciu

E

- **efektívnosť** - miera, v akej sa realizovali plánované činnosti a dosiahli plánované výsledky

I

- **intranet** – vnútro podniková informačná sieť

K

- **kompetentnosť** - preukázaná schopnosť aplikovať znalosti.
- **kvalita** - miera splnenia požiadaviek

M

- **manažérstvo**: koordinované činnosti zamerané na usmerňovanie a riadenie organizácie lebo jej časti
- **manažérstvo znalostí** - postupy a stratégie, ktoré prostredníctvom ľudí, procesov a technológií vytvárajú podmienky pre podporu vytvárania, zdieľania a využívania všetkých znalostí v organizácii.

N

- **nápravné opatrenie**: opatrenie na odstránenie nezhody a odstránenie príčin, ktoré ju spôsobili
- **návrh a vývoj**: súbor procesov, ktoré transformujú požiadavky na špecifikácie produktu, procesu alebo systému
- **nezhoda**: nesplnenie požiadavky

P

- **proces** – súbor činností, ktoré využívajú zdroje a riadia sa tak, aby umožnili transformáciu vstupov na výstupy. Výstup z jedného procesu predstavuje priamo vstup do ďalšieho procesu.
- **procesný prístup** - aplikácia systémov procesov v rámci organizácie spolu s identifikáciou procesov a ich interakciou, ako aj ich manažérstvo zamerané na produkciu žiadaných výstupov.

S

- **spôsobilosť** – schopnosť realizovať produkt, ktorý spĺňa stanovené požiadavky
- **systém** - súbor vzájomne previazaných alebo vzájomne pôsobiacich prvkov.
- **systém manažérstva kvality** (Quality Management System - ďalej SMK) - systematická časť celkového systému manažérstva organizácie, ktorý sa zaoberá kvalitou.

T

- **technologická infraštruktúra** – akékoľvek technické prostriedky, ktoré súvisia s pracovnými úlohami (napr. počítač, registračná pokladňa, umývačka riadu, telefón a pod.)
- **trvalé zlepšovanie** – je cyklický proces činností, ktorých cieľom je neustále zvyšovať úroveň (v tomto prípade znalostnú) podniku

U

- **učíaca sa organizácia** - je moderná teória 21.storočia, ktorá podporuje znalostné procesy v organizácii a ktorej cieľom je dosiahnuť zmenu v správaní ľudských zdrojov prostredníctvom učenia sa, ale najmä zmenu v myslení. Je charakteristická piatimi disciplínami, ktorými sú: osobné majstrovstvo, myšlienkové schémy, vytváranie spoločnej vízie, tímové učenie sa a systémové myslenie.

V

- **vedenie** – vrcholový manažment podniku

Z

- **zákazník** - organizácia alebo osoba, ktorá prijíma produkt.
- **zdieľanie znalostí** – procesy odovzdávania znalostí medzi zamestnancami v podniku
- **znalosť** - môžeme charakterizovať ako transformovanú informáciu, ktorú je možné využiť pri riešení konkrétneho problému.

- **znalostné procesy** – procesy získavania, zdieľania a využívania znalostí
- **získavanie znalostí** – proces učenia sa, pri ktorom dochádza k vzniku znalosti

Príloha D – Postup získania bodového ohodnotenia indikátorov hodnotiacich kritérií

Kritérium K1: Ľudia, ich vzdelanie, kompetencie

Na bodové ohodnotenie indikátora *Vzdelanie* boli využité záznamy o dosiahnutej vzdelanostnej úrovni a o školeniach zamestnancov nasledovne:

Vzdelanostná úroveň

1. 1/3 zamestnancov vzdelaných v odbore – 2 body
2. 2/3 zamestnancov vzdelaných v odbore – 4 body
3. Všetci zamestnanci vzdelaní v odbore – 6 bodov

Iné preškolenia za posledné 2 roky (u všetkých zamestnancov spolu)

1. Viac ako 1 – 1 bod
2. Viac ako 5 – 2 body
3. Viac ako 10 – 3 body

Tabuľka 1 Bodové ohodnotenie indikátora *Vzdelanie*

	Maximálne možné skóre	Získané skóre	
		n	f (%)
<i>Vzdelanie v odbore</i>	6		
<i>Iné preškolenia</i>	3		
Celkom za dôkaz	9		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tabuľka 2 Bodové ohodnotenie indikátora *Znalosti*

	Maximálne možné skóre	Získané skóre	
		n	f (%)
<i>Explicitné znalosti</i>	5		
<i>Tacitné znalosti</i>	4		
Celkom za dôkaz	9		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Explicitné znalosti je možné odmerať pomocou počtu záznamov (*zdokumentovaných postupov, pravidiel, chýb a pod.*) U explicitných znalostí sme stanovili pravidlá bodovania, pri ktorých sme využili proporcionálne rozdelenie:

- 9 a viac záznamov = 5 bodov.
- 8-7 záznamov = 4 body.
- 6-5 záznamov = 3 body.
- 4-3 záznamy = 2 body.
- aspoň 2 záznamy = 1 bod.

Pre ohodnotenie tacitných znalostí sme využili samohodnotenie zamestnancov, pričom zamestnanci mali ohodnotiť či sú vlastníkami tacitných znalostí, ktoré by mohli byť prínosné pre podnik. K samohodnoteniu bola vytvorená bodová škála, ktorú znázorňuje tabuľka 3.

Tabuľka 3 Vyhodnotenie tacitných znalostí v podniku

<i>Otázka pre samohodnotenie:</i>	„Myslíte si, že disponujete tacitnými znalosťami, ktoré by mohli byť prínosné pre podnik?“				
<i>Odpoveď:</i>	Áno	skôr áno	možno	skôr nie	Nie
<i>Bodové ohodnotenie:</i>	4	3	2	1	0

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Kniha prianí a sťažností môže byť prínosná pri vyhodnotení indikátora *Správanie*, avšak v mikro podniku A sa nenachádza. Preto sme dôkaz *Správanie* vyhodnotili prostredníctvom využitia metódy Mystery shopping, kde sme sa zamerali na tri základné ukazovatele: privítanie, spôsob komunikácie a spôsob obsluhy. (Tabuľka 4)

Tabuľka 4 Bodové ohodnotenie indikátora *Správanie*

	Maximálne možné skóre	Získané skóre	
		n	f (%)
<i>Privítanie</i>	3		
<i>Spôsob komunikácie</i>	3		
<i>Spôsob obsluhy</i>	3		
Celkom za dôkaz	9		

Zdroj: Vlastné spracovanie

Tri skúmané ukazovatele sme následne vyhodnotili priradením bodov 0, 1, 2 alebo 3 pričom najväčší počet bodov znamená maximálnu spokojnosť a najmenší počet bodov vyjadruje nespokojnosť. Jeden bod znamená, že zákazník bol skôr nespokojný, a 2 body skôr spokojní.

Kritérium K2: Prostredie

Na bodové ohodnotenie K2 bol využitý záznam z pozorovania. (Tabuľka 5)

Tabuľka 5 Záznam z pozorovania pre kritérium *Prostredie*

Dôkaz	Úroveň 0	Úroveň 1	Úroveň 2	Úroveň 3	Body
Podniková atmosféra	v podniku nie je prostredie podporujúce znalostné procesy	v podniku je prostredie, ktoré podporuje znalostné procesy v rámci formálnych vzťahov	podnik sa snaží vytvárať vhodné prostredie pre učenie, podporu komunikácie, otvorenosti a pre vytvorenie pozitívnych vzťahov medzi zamestnancami	podnik vytvára prostredie vhodné pre znalostné procesy od ich vzniku až po dokumentáciu a zároveň vytvára kultúru dôvery, splnomocňovania, oceňovania v rámci manažérstva znalostí a snaží sa o jej trvalé zlepšovanie	
Medzilidské vzťahy	v podniku sú nepriateľské medzilidské vzťahy	vzťahy na pracovisku sú neutrálné	vzťahy na pracovisku sú dobré	v podniku sú veľmi dobré vzťahy, ktoré podporujú tímovú prácu a dôveru medzi zamestnancami	
Názory zamestnanca a delegovanie úloh	názory zamestnanca v nie sú v podniku významné, úlohy sa nedelegujú	už sa stalo, že návrh zamestnanca sa zrealizoval	návrhy zamestnancov sa niekedy berú na zreteľ, niekedy dochádza k delegovaniu úloh	v podniku sa berú do úvahy všetky názory a návrhy zamestnancov, úlohy sú často delegované a zamestnanci za nich nesú zodpovednosť	
Spolu					

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kritérium K3: Znalostné procesy

Za účelom získania dôkazu o získavaní a tiež dokumentovaní znalostí sme zvolili možnosť nahliadnuť do podnikovej dokumentácie, kde sme skúmali či existujú v podniku zdokumentované postupy prác, či sa vytvárajú záznamy o vzniknutých problémoch, či existujú návody na obsluhu používaných zariadení a pod. (Tabuľka 6)

Tabuľka 6 Vyhodnotenie získavania a dokumentovania znalostí

	Maximálne možné skóre	Skutočný stav	Získané skóre	
			n	f (%)
<i>Postupy prác</i>	6	Iba čiastočne		
<i>Záznamy o problémoch</i>	6	Iba o závažných		
<i>Návody na obsluhu zariadení</i>	6	Existujú čiastočne, nesystematicky sa dokumentujú		
Celkom za dôkaz	18	-		

0 – nevykonáva sa 2 – čiastočne existuje 4 – existuje a nevyužíva sa systematicky 6 – existuje a využíva sa systematicky

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Pri dôkaze o zdieľaní znalostí zamestnancov sme sa zamerali na vytvorenie záznamového hárku z pozorovania, kde sme pozorovali komunikáciu medzi zamestnancami, pretože v mikro podnikoch služieb je to jeden z najvyužívanejších nástrojov zdieľania znalostí, ďalej sme sa snažili pozorovať aj iné spôsoby zdieľania znalostí ako koučing, mentoring a pod. (Tabuľka 7)

Tabuľka 7 Vyhodnotenie indikátora o zdieľaní znalostí

Indikátor	0	1	2	3	Body
V akej miere sa v podniku využívajú komunikačné nástroje?	komunikácia je v podniku obmedzená iba na rozhovor resp. slovné príkazy	v podniku sa využívajú rôzne verbálne hovorené nástroje	v podniku sa využíva niekoľko komunikačných nástrojov (verbálne hovorené – slovné hodnotenia, príkazy, inštruktáže, verbálne písomné – podnikové správy, zápisnice, informačné tabule)	v podniku sa využíva široké portfólio nástrojov - verbálnych hovorených i verbálnych písomných, ktoré sú podporované informačnými technológiami.	
Je v podniku komunikácia zameraná na podporu znalostných procesov?	komunikácia nepodporuje znalostné procesy	zamestnanci komunikujú iba pri vzniku problémových situácií	zamestnanci aktívne komunikujú a spolupracujú	komunikácia je vysoko efektívna, obojsmerná a podporuje znalostné procesy	1
Sú zamestnanci v podniku informovaní o diani v podniku a majú dostatok informácií potrebných k výkonu?	zamestnanci nie sú dostatočne informovaní	zamestnanci majú informácie nevyhnutné pre ich výkon	zamestnanci väčšinou majú dostatočné informácie a sú včas informovaní	zamestnanci bývajú pravidelne informovaní o diani v podniku a majú relevantné informácie	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kritérium K4: Vedenie

Pre bodové ohodnotenie indikátorov v tomto kritériu sme využili názory zamestnancov na vrcholový manažment z hľadiska manažérstva znalostí, pričom sme body pridelili na základe aritmetického priemeru všetkých odpovedí. (Tabuľka 8)

Tabuľka 8 Vyhodnotenie indikátorov pre kritérium *Vedenie*

<i>Ako manažment zabezpečuje kompetentnosť zamestnancov v organizácii pre súčasné a budúce potreby?</i>				<i>Body</i>
0	3	6	9	
manažment nedefinoval popisy funkcií, a nie sú určené kvalifikačné požiadavky na konkrétne pracovné miesta, preto nie je dôsledne zabezpečená kompetentnosť zamestnancov	kvalifikačné požiadavky aj popisy prác sú definované, ale nie vždy sa berú na zreteľ. Kvalifikácia zamestnancov je zabezpečovaná podľa požiadaviek legislatívy.	organizácia má vytvorené popisy funkcií a požiadavky na pracovné miesta a riadi sa nimi pri zabezpečovaní kompetentnosti zamestnancov.	kvalifikácia sa zabezpečuje na základe definovaných požiadaviek na pracovné miesta, na základe vytvorených popisov funkcií, ktoré sa monitorujú	
<i>Má organizácia identifikované ciele vzťahujúce sa k manažérstvu znalostí a monitoruje ich?</i>				
0	3	6	9	
organizácia nemá identifikované relevantné zainteresované strany a oblasti výsledkov manažérstva znalostí	organizácia zdefinovala súbor zámerov a cieľov, ktoré majú byť dosiahnuté vo vzťahu k relevantným potrebám manažérstva znalostí.	organizácia prejavuje snahu o napĺňanie stanovených cieľov a aktívne realizuje manažérstvo znalostí	organizácia systematicky monitoruje výsledky, ktoré dosahuje v rámci manažérstva znalostí a používa ich na trvalé zlepšovanie.	
<i>Ako manažment zabezpečuje podnik pred znalostnými stratami?</i>				
0	3	6	9	
v organizácii absentuje systematickosť a znalosti sa neuchováajú	organizácia definovala požiadavky a potreby na systém uchovávania znalostí	organizácia sa snaží pristupovať k znalostiam systematicky a zabraňuje tak znalostným stratám	organizácia má zabezpečený systém pre uchovávanie znalostí	

Zdroj: Vlastné spracovanie

Kritérium K5: Technologická infraštruktúra

Tabuľka 9 Vyhodnotenie indikátora *Využívanie IT*

0	3	6	9	Body
registračná pokladňa a telefón	PC, telefón, RP	Fax, PC, telefón, RP	Intranet, fax, PC, telefón, RP	

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Tabuľka 10 Vyhodnotenie indikátora *Záujem o IT*

<i>Prejavujú zamestnanci záujem o využívanie a zdokonaľovanie sa pri využívaní informačných technológií?</i>				<i>Body</i>
0	3	6	9	
zamestnanci neprejavujú záujem	zamestnanci príležitostne prejavia záujem podľa ich vlastných potrieb	zamestnanci prejavujú záujem o využívanie a zdokonaľovanie sa pri využívaní IT	zamestnanci aktívne využívajú IT, zdokonaľujú sa a prinášajú nápady a návrhy na zlepšenie	

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Kritérium K6: Trvalé zlepšovanie

Ako zdroje pre bodové ohodnotenie indikátorov a následné priradenie úrovne zrelosti kritériu K6 boli na tento účel využité: osobný rozhovor s vrcholovým manažmentom a kniha prianí a sťažností, prostredníctvom ktorej sme sledovali či sa neopakujú rovnaké sťažnosti za dlhšie obdobie, čo vyjadruje, či zamestnanci berú na zreteľ názory zákazníkov, učia sa zo svojich chýb, resp. či sa snažia neustále zvyšovať úroveň svojich znalostí.

Tabuľka 11 Vyhodnotenie kritéria K6

Indikátor	0 bodov	3 body	6 bodov	9 bodov	Body
<i>Analýza a monitoring znalostí</i>	<i>Nevykonáva sa</i>	<i>Zriedka sa realizuje</i>	<i>Často sa vykonáva</i>	<i>Vykonáva sa systematicky</i>	
<i>Aktívnosť ľudí smerom ku kontinuálnosti procesov</i>	<i>Neprejavuje sa</i>	<i>Zriedka sa prejavuje</i>	<i>Často sa prejavuje</i>	<i>Prejavuje sa neustále</i>	
<i>Odstraňovanie zistených nedostatkov</i>	<i>Neodstraňujú sa</i>	<i>Odstraňujú sa niektoré podľa potrieb</i>	<i>Odstraňujú sa všetky, ale nesystematicky</i>	<i>Odstraňujú sa všetky so systematickým prístupom</i>	

Zdroj: Vlastné spracovanie.