

DOI: <https://doi.org/10.54937/refl.2022.6.1.5-19>

Previazanosť organizačnej kultúry podporujúcej zdieľanie znalostí s vybranou personálnou činnosťou – hodnotením zamestnancov

Interconnection of organizational culture supporting knowledge sharing with selected personnel activities - employee evaluation

Jaroslava Bučková, Iveta Ubrežiová

Abstrakt

Organizačná kultúra je pojmom, ktorý by v dnešnej dobe mal tvoriť súčasť vízie každej organizácie. Stáva sa neoddeliteľnou súčasťou moderného riadenia organizácií a mnohí manažéri ju začínajú chápať ako dôležitý faktor ovplyvňujúci konkurencieschopnosť organizácie. Prostredníctvom posilnenia vhodnej organizačnej kultúry je možné podporovať zavádzanie resp. fungovanie znalostného manažmentu v organizáciách. Hlavným cieľom článku je poukázať na vplyv jednej z najzložitejších, najcitlivejších personálnych činností - hodnotenia zamestnancov na podporu prostredia otvoreného voči zdieľaniu znalostí. Pre tento účel boli použité primárne a sekundárne dáta. Následným štatistickým testovaním hypotézy boli zisťované súvislosti medzi možnosťou hodnoteného participovať na tvorbe kritérií hodnotenia a jednotlivými kultúrami podporujúcimi zdieľanie znalostí v organizáciách. Prínosom je sumarizácia poznatkov v oblasti podpory znalostnej organizačnej kultúry prostredníctvom hodnotenia zamestnancov v skúmanom prostredí organizácií verejnej správy.

Kľúčové slová: hodnotenie, organizačná kultúra, verejná správa, zamestnanci, znalosti.

Abstract

Organizational culture is a concept that should form part of the vision of any organization today. It is becoming an integral part of modern organization management and many managers are beginning to understand it as an important factor influencing the competitiveness of the organization. By strengthening the appropriate organizational culture, it is possible to support the implementation or functioning of knowledge management in organizations. The main goal of the article is to point out the influence of one of the most complex, most sensitive personnel activities - employee evaluation to support an environment open to knowledge sharing. Primary and secondary data were used for this purpose. Subsequent statistical testing of the hypothesis revealed the connections between the ability of the evaluated to participate in the creation of evaluation criteria and individual cultures supporting knowledge

sharing in organizations. The benefit is the summarization of knowledge in the field of support of knowledge organizational culture through the evaluation of employees in the researched environment of public administration organizations.

Key words: Evaluation. Organizational culture. Public administration. Employee. Knowledge.

JEL classification: D83, M10, M14, L30

Úvod

Základný predpoklad efektívneho a uvedomelého uplatňovania znalostí v organizácii predstavuje manažment znalostí. Výsledkom uplatňovania nových znalostí v organizácii sú inovácie. Je v záujme organizácií tvoriť inovácie čo najvyšších rádov, ktoré sú základom miery pridanej hodnoty. Jedine produkty znalostných organizácií, či už v podobe výrobkov, alebo služieb, svojou relatívne veľkou pridanou hodnotou vytvárajú priestor pre rast reálnych miezd a dosahované miery zisku tiež stimulujú znalostné organizácie k ďalšiemu rozvoju. Ide o prirodzený prechod od jedného zdroja bohatstva k druhému (od vlastníctva pôdy, kapitálu k špecifickému zdroju – „znalostiam“). Napriek pomenovaniu znalostný manažment, nie je možné znalosti riadiť. Môžeme len vytvoriť prostredie, v ktorom sa môžu ľahko vytvárať, zachytiť, vymieňať, implementovať. Mnohé štúdie dokazujú, že pri zavádzaní znalostného manažmentu predstavuje najfrekvencovanejšiu chybu zameriavanie sa na informačné technológie, ich aplikácie na zachytávanie, uskladnenie, vyhľadávanie a distribúciu explicitných znalostí. Nedostatočná pozornosť je venovaná vyváženiu technológie, zmeny organizačnej kultúry, adekvátnemu riadeniu ľudských zdrojov a podpory manažmentu, ktoré sú v súlade s organizačnou stratégiou. V intenciách uvedeného sa v článku zaoberáme aktuálnymi otázkami a to konkrétne problematikou hodnotenia zamestnancov a možnosti pôsobenia tejto personálnej činnosti na podporu prostredia vhodného pre fungovanie znalostného manažmentu cez posilnenie vhodnej organizačnej kultúry.

1 Teoretické východiská

Organizačná kultúra sa nachádza a utvára v každej organizácii nedopomenene a môže nadobúdať rôzne formy a podoby, pričom nejedná sa o proces plánovitý, či vedomý a jej nositeľmi sú ľudia. Pri vymedzení pojmu organizačná kultúra sa stretávame s rôznymi definíciami v závislosti od zorného uhla autora. Edgar. H. Schein (1992, s. 52) definuje organizačnú kultúru ako „rámec zdieľaných základných nástrojov, ktoré si pracovníci organizácie osvojili pri riešení svojich problémov externej ako i internej adaptácie a ktoré sa osvedčili do takej miery, že môžu byť považované na platný a použiteľný vzor pre nových spolupracovníkov, pre chápanie, premýšľanie a hodnotenie nimi riešených problémov“. Stephen P. Robbins (2013, s. 43) sa prikláňa k názoru, že organizačnú kultúru tvorí to, ako „zamestnanci organizačnej jednotky spoločne chápu a zdieľajú jej základné hodnoty“. Hofstede (2006) pod organizačnou kultúrou rozumie dynamický proces

s kolektívne naprogramovaným myslením odlišujúcim členov jednej skupiny alebo kategórie ľudí od inej. Napriek rozdielom pri definovaní podstaty organizačnej kultúry, môžeme u väčšiny autorov pozorovať mnohé spoločné charakteristiky (Hitka, 2010):

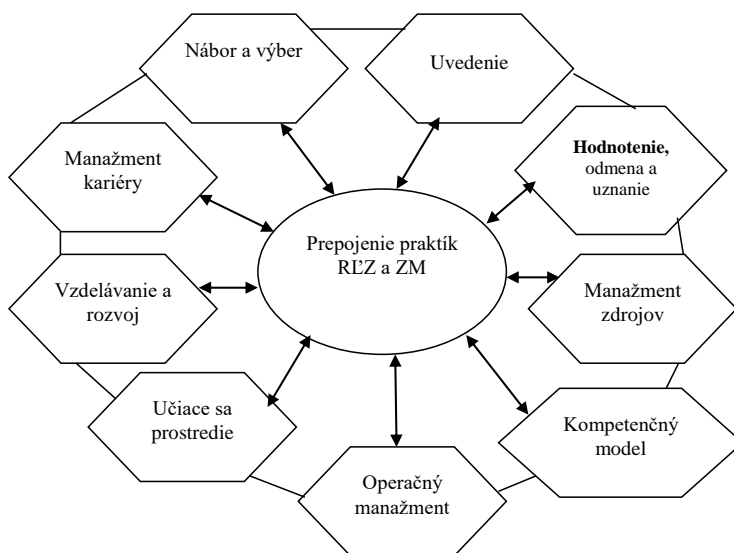
- vzory základných predpokladov ovplyvňujúcich správanie sa zamestnancov,
- hodnoty usmerňujúce jednotlivca v tom, ako sa správať, čo je prípustné, resp. neprípustné,
- symbolika, prostredníctvom ktorej sa hodnoty sprostredkujú zamestnancom organizácie.

Pri zadeinovaní organizačnej kultúry podporujúcej zdieľanie znalostí, t. j. znalostnej organizačnej kultúry, je možné vychádzať z definícií organizačnej kultúry, pretože znalostná kultúra tvorí „vyšší level“ organizačnej kultúry avšak je potrebné zdôrazňovať predovšetkým jej orientáciu na podporu zdieľania znalostí v organizácii.

V predmetnom článku tak pod pojmom organizačná kultúra podporujúca zdieľaní znalostí budeme rozumieť kultúru, ktorá podporuje tvorbu, zdieľanie a využívanie znalostí, čo predstavuje nevyhnutnú podmienku pre fungovanie znalostného manažmentu. Arian Ward (2017) veľmi výstižne zachytáva podstatu znalostného manažmentu, keď vo svojej definícii zdôrazňuje, že sa nejedná o vytváranie encyklopédie obsahujúcej všetko, čo kto kedy vedel, ale jedná sa o sledovanie tých, ktorí vedia a rozvíjanie takej organizačnej kultúry a technológie, ktorá ich prinúti hovoriť. Manažment znalostí tvorí hybridnú disciplínu, nakoľko sa nejedná čisto o vedu, ani o určitú schopnosť. Z hľadiska funkcie môže prepájať informačné systémy (IT), oblasti učenia a rozvoja organizácie a riadenie ľudských zdrojov. Vo všeobecnosti je základným cieľom riadenia ľudských zdrojov zaistenie, aby bola organizácia schopná prostredníctvom zamestnancov úspešne plniť svoje ciele. Podľa Torringtona (2002) je riadenie ľudských zdrojov postavené na týchto filozofických charakteristikách:

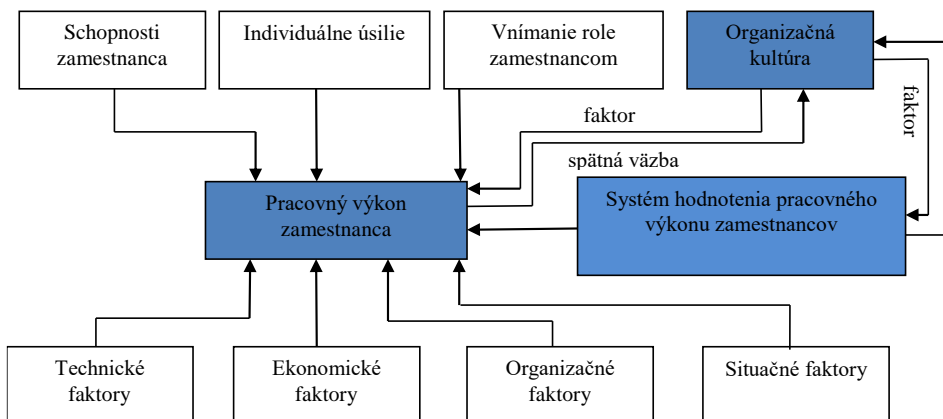
- viere, že investície do ľudí sú dobrým obchodom, pretože ľudia ovplyvňujú organizačnú výkonnosť,
- dôraz na súlad individuálnych cieľov zamestnancov s organizačnými cieľmi,
- právo riadiť je legitimizované organizačnou potrebou prežitia v trhovom prostredí,
- referenčný rámec pracovno-právnych vzťahov je založený na konsenze, harmónii, odhodlaní a spoločných záujmoch zamestnávateľa a zamestnancov.

Podľa Warda (2017) s cieľom maximalizovať príležitosti pre lepšie zdieľanie znalostí, musia manažéri v oblasti ľudských zdrojov zaistiť, aby každá činnosť riadenia ľudských zdrojov bola v súlade s cieľmi znalostných organizácií (viď obrázok 1).



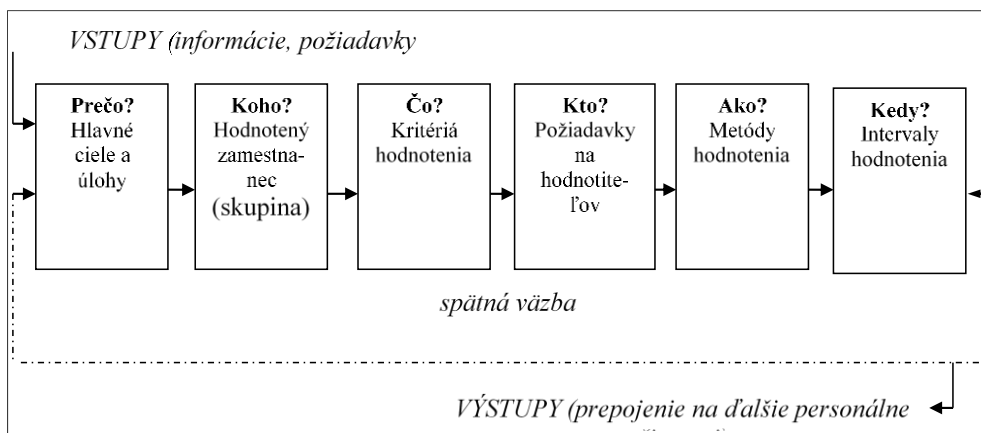
Obrázok 1 Riadenie ľudských zdrojov a znalostný manažment
(Zdroj: Boudrou, 2007, s. 401)

V samotnej príprave hodnotiaceho procesu je potrebné vychádzať z predpokladov zakotvených už vo vízii, poslaní, cieľoch a celkovej stratégii organizácie a taktiež v stratégii riadenia a rozvoja ľudského potenciálu, pričom veľkou pomôckou je vypracovaná personálna politika (Blašková, 2003). Faktory ovplyvňujúce pracovný výkon zamestnanca, spolu so zobrazením vzťahu medzi pracovným výkonom, systémom hodnotenia a organizačnou kultúrou znázorňuje obrázok 2. Vplyv prejavov organizačnej kultúry na pracovný výkon je nespochybniteľný a opatrenia, ku ktorým systém hodnotenia vedie, ovplyvňuje zloženie organizačnej kultúry pozitívnym alebo negatívnym smerom (Hitka, 2010). Práve hodnotenie zamestnancov je častokrát považované za Achillovu pätu personálnych činností.



Obrázok 2 Vzťah medzi pracovným výkonom, jeho hodnotením a organizačnou kultúrou
(Zdroj: vlastné spracovanie podľa Hitka 2010)

Podľa slovníka modernej personalistiky (2003, s. 145) pod pojmom hodnotenie ľudských zdrojov rozumieme „pravidelné a organizované posudzovanie a posúdenie miery splnenia cieľových zámerov ľubovoľnej činnosti.“ Vodáčkovci (2013, s. 147) za poslanie hodnotenia považujú „poznať a racionálne využívať profesijnú kvalifikáciu zamestnancov, vhodne rozvíjať ich pracovnú dráhu, motivovať ich a prispieť k spravodlivému odmeňovaniu.“ Foot a Hook (2002, s. 232) zdôrazňujú, že sa jedná o „posúdenie užitočnosti, kvalít alebo dôležitých hodnôt pracovného správania vrátane spravodlivých úsudkov vychádzajúc z objektívnych kritérií pracovného konania“. Moderné prístupy chápujú organizáciu ako dynamický celok považujú za predpoklad úspešného systému hodnotenia v organizácii systémový prístup (viď. obrázok 3).



Obrázok 3 Systém hodnotenia zamestnancov
(Zdroj: Vetráková 2007, s. 56)

V článku sa zameriavame na kritériá hodnotenia, ktorých starostlivé stanovenie tvorí predpoklad úspešného priebehu procesu hodnotenia. Kritériá musia spĺňať podmienku spoľahlivosti, efektívnosti, ľahkej použiteľnosti a zaznamenávania kľúčových činností pracovného výkonu, ktoré určujú jeho podstatu. Zároveň by mali byť vzájomne prepojené, založené na hlavných princípoch organizácie, reflektujúce potreby interných a externých zákazníkov, zostavené tak, aby ich mohli zamestnanci ďalej rozvíjať a boli pre nich motivujúce. Môžeme konštatovať, že hodnotenie je tým náročnejšie, čím menej sa dá výkon vyjadriť exaktne a do popredia sa dostávajú skôr hodnotenia postojov, správania, komunikácie, konania a ďalších ťažko „merateľných“ hodnôt (Hitka, 2010).

Pre vytvorenie znalostnej ekonomiky nie je možné spoliehať sa na ad hoc či tradičné cesty riadenia ľudských zdrojov, pretože zvyšovanie ich prínosu je stále naliehavou a náročnou úlohou, ktorého riešenie spočíva v adekvátnom modernom riadení ľudských zdrojov reflektujúc požiadavky vonkajšieho prostredia. Predovšetkým v zahraničných firmách je možné pozorovať záujem investovať do ľudských zdrojov za účelom dosiahnutia profesionality, flexibility, motivácie a tímovej práce všetkých zamestnancov aj prostredníctvom zefektívňovania a skvalitňovania personálnych činností. Nevyhnutná sa javí zmena celkovej filozofie

nielen v podnikaní, ale i v oblasti verejnej správy. Verejná správa totiž predstavuje špecifickú oblasť každej krajiny a je úzko spätá s ekonomikou. Prechodom k znalostnej ekonomike je potrebná aj zmena verejnej správy. Neustále rýchlejšie sa meniace prostredie prináša pre organizácie celý rad nových výziev i pre túto oblasť. Vplyvom silnejšieho vplyvu medzinárodného prostredia a začlenením sa do európskych štruktúr sa situácia začína meniť a pohľad na ľudský potenciál je už diametrálne odlišný. Základ pre efektívne uplatnenie metód znalostného manažmentu tak v komerčných organizáciách ako i v organizáciách verejnej správy tvorí vytvorenie adekvátneho prostredia poskytujúceho zamestnancom všetko potrebné pre výkon daného pracovného miesta. Podľa Hroníka (2006) ma takéto prostredie blízko k explicitným znalostiam, ktoré sa udržiavajú v jasne definovaných štruktúrach a poskytujú potrebné manuály, pravidlá, prostredie je pragmatické. Ďalší rozmer však tvoria tacitné znalosti a práca s nimi cestou socializácie a zvnútorňovania znalostí v súlade s organizačnou kultúrou, vznikajúce neformálne siete, vzťahy. Davenport a Prusak (2000) uvádzajú, že takéto prostredie má k dispozícii každá organizácia a využíva ho vedome, či nevedome k výmene znalostí. Podľa nich tvorí prostredie organizácie trh znalostí, na ktorom vystupujú zamestnanci ako predávajúci a kupujúci a produktom sú znalosti. Manažéri vystupujú v úlohe sprostredkovateľa, ktorí využívaním adekvátnych motivačných nástrojov zabezpečujú stretnutie vhodného kupujúceho s vhodným predávajúcim. K výmene dochádza na základe altruizmu (predovšetkým spoločný záujem o prosperitu organizácie), reciprocity (dnes vystupujem v úlohe predávajúceho, nabudúce v úlohe kupujúceho) a reputácie (poskytovaním znalostí si pracovník zlepšuje svoj imidž). Formálnym znakom trhu znalostí je vzdelanie a pracovné zaradenie zamestnancov a neformálnym aspektom je existencia neformálnej znalostnej siete založenej na osobných kontaktoch a každodennej drobnej komunikácie (Davenport, Prusak 2000). Davenport a Prusak ďalej uvádzajú, že medzi faktory ovplyvňujúce tento trh patrí predovšetkým organizačná štruktúra a kultúra, ktoré tvoria jadro organizácie, základné normy, hodnoty a spôsoby jej usporiadania ako jedného funkčného systému.

2 Materiál a metódy

Hlavným cieľom článku je poukázať na vplyv jednej z najzložitejších, najcitlivejších personálnych činností - hodnotenia zamestnancov na podporu prostredia otvoreného voči zdieľaniu znalostí. Problematika je riešená v prostredí slovenských organizácií verejnej správy, v ktorých je týmto otázkam venovaná nepostačujúca pozornosť obzvlášť v porovnaní s komerčnou oblasťou. Ako už bolo vyššie uvedené, hodnotenie zamestnancov tvorí jednu z najpodstatnejších činností personálnej práce, pretože sa stáva procesom prepájajúcim všetky jej činnosti. V článku sú prezentované časti výsledkov realizovaného výskumu, ktoré sa zameriavajú len na jednu zo súčastí hodnotenia – kritériami hodnotenia. Prezentované výsledky výskumu chcú poukázať na rozdielnosti medzi možnosťami hodnotených participovať na tvorbe kritérií hodnotenia a podporou zdieľaní znalostí, t. j. tvorbe znalostnej organizačnej kultúry v podmienkach verejnej správy. Informácie boli získavané z primárnych a sekundárnych dát.

V prípade sekundárnych zdrojov sa jedná predovšetkým o relevantné publikácie domácich a zahraničných autorov, ale i informácie čerpané z Európskeho inštitútu pre verejnú správu, európskych modelov komplexného manažérstva kvality (EFQM, CAF) a databázy ProQuest. Z primárnych zdrojov sa výskum opiera o techniku elektronického dotazníka, pričom boli použité dva typy dotazníkov. Na základe príručky CAF bol zostavený prvý typ dotazníka, zisťujúci prítomnosť prvkov znalostného manažmentu v skúmaných organizáciách. Druhý typ dotazníka bol použitý na zadefinovanie aktuálne uplatňovanej organizačnej kultúry modifikovaním dotazníka OCAI (metodika autorov Quinna a Camerona). Dotazník OCAI je najčastejšie využívaným inštrumentom v súvislosti so skúmaním celkového profilu organizačnej kultúry a prostredníctvom skúmania šiestich kľúčových aspektov organizačnej kultúry (dominantné charakteristiky, spôsob vedenia organizácie, riadenie zamestnancov, organizačný tmel resp. súdržnosť organizácie, dôraz na stratégiu a kritériá úspechu) umožňuje určiť dominantný typ organizačnej kultúry (1 – klanová, 2 – adhocratická, 3 – trhová, 4 – hierarchická).

Pre podporu prostredia otvoreného pre zdieľanie znalostí, je potrebné, aby mali zamestnanci priestor pre možnú premenu v znalostných pracovníkov a to prostredníctvom poskytnutia určitého stupňa autonómie, možnosti spolurozhodovať, a pod., pretože práve znalostný pracovník si vytvára svoje vlastné štandardy, ktorými sa riadi a sám si volí postup práce. Hypotézou H1 sme preto chceli overiť ako sa jednotlivé organizačné kultúry odlišujú v možnosti participácie hodnoteného na procese hodnotenia konkrétne tvorbe kritérií. Stanovili sme hypotézu:

H1 Existuje štatisticky významný rozdiel medzi jednotlivými organizačnými kultúrami podporujúcimi zdieľanie znalostí v organizáciách verejnej správy a možnosťou hodnoteného participovať na tvorbe kritérií hodnotenia.

Realizovaním dotazníkového prieskumu sme získali údaje umožňujúce overiť platnosť zadefinovanej hypotézy. Výsledky prieskumu sme najskôr spracovali v programe Excel. Spracovávanie pozostávalo z vyčistenia tzv. hrubých údajov z prostredia Google.docs a ich upravenia na hodnoty 1 – 10, príp. na hodnoty 0 – 100, ktoré predstavovali percentuálnu mieru zastúpenia jednotlivých možností v otázkach s možnosťami viacnásobného výberu. Štatistické procedúry na testovanie hypotéz boli vybrané s ohľadom na typy premenných a na ich spracovanie bol použitý softvér SPSS od IBM a Minitab.

3 Výsledky a diskusia

Realizovaným výskumom s využitím oboch dotazníkov boli skúmané súvislosti medzi podporou zdieľania znalostí v organizácii verejnej správy a typom organizačnej kultúry. Zistili sme, že každý typ organizačnej kultúry zadefinovaný autormi Cameronom a Quinnom pozitívne pôsobí na podporu zdieľania znalostí, ale nie v rovnakej miere, t. j. nemožno vylúčiť žiaden zo zadefinovaných typov organizačnej kultúry ako úplne nevhodný pre podporu zdieľania znalostí, avšak je možné vymedziť taký typ organizačnej kultúry, ktorý dominuje v podpore kľúčových hodnôt pre posilnenie znalostnej organizačnej kultúry v organizáciách verejnej správy na Slovensku. Ako kultúra vyznačujúca sa vyššou podporou

procesov znalostného manažmentu bola identifikovaná klanová kultúra, následne adhokratická kultúra, trhovú kultúra a hierarchická kultúra.

Pri testovaní hypotézy sme opäť najskôr overili normálne rozloženie dát prostredníctvom K – S testu. Test preukázal normálne rozloženie dát ($p > 0,05$), a preto sme vzhľadom na typ premenných použili jednostrannú analýzu rozptylu.

Tabuľka 1 Test normálneho rozloženia dát – hypotéza H1
Test of Normality

	H1	Kolmogorov-Smirnov ^a		
		Statistic	df	Sig.
Ot_Ok	0,00	0,350	15	0,062
	0,20	0,274	251	0,520
	0,40	0,291	66	0,148
	0,60	0,357	36	0,057

a. Lilliefors Significance Correction

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Z výsledkov uvedených v tabuľke 2 vytvorenej v programe IBM SPSS Statistics 22 môžeme vyčítať, že hladina významnosti $p < 0,05$, t. j. štatistická významnosť rozdielov je potvrdená.

Na základe uvedeného je možné konštatovať, že hypotéza H1 *Existuje štatisticky významný rozdiel medzi jednotlivými organizačnými kultúrami podporujúcimi zdieľanie znalostí v organizáciách verejnej správy a možnosťou hodnoteného participovať na tvorbe kritérií hodnotenia je potvrdená.*

Tabuľka 2 Testovanie hypotézy H1

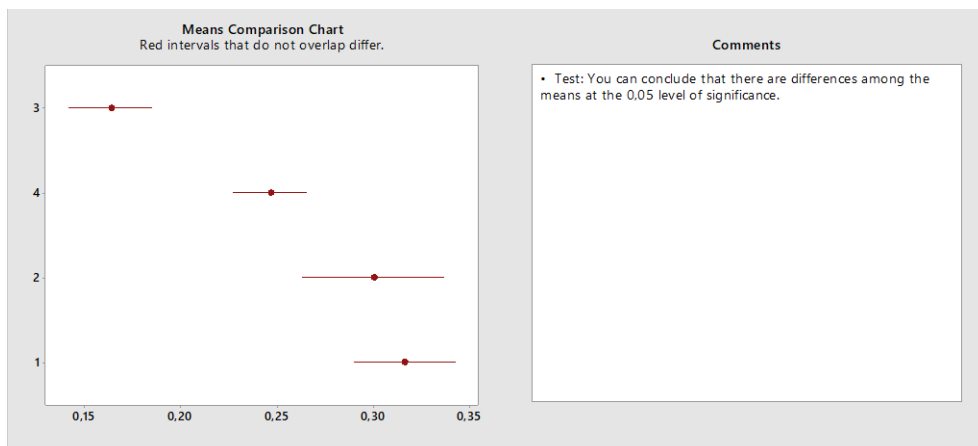
ANOVA

Ot_Ok

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	40,479	3	13,493	8,439	0,000
Within Groups	582,018	364	1,599		
Total	622,497	367			

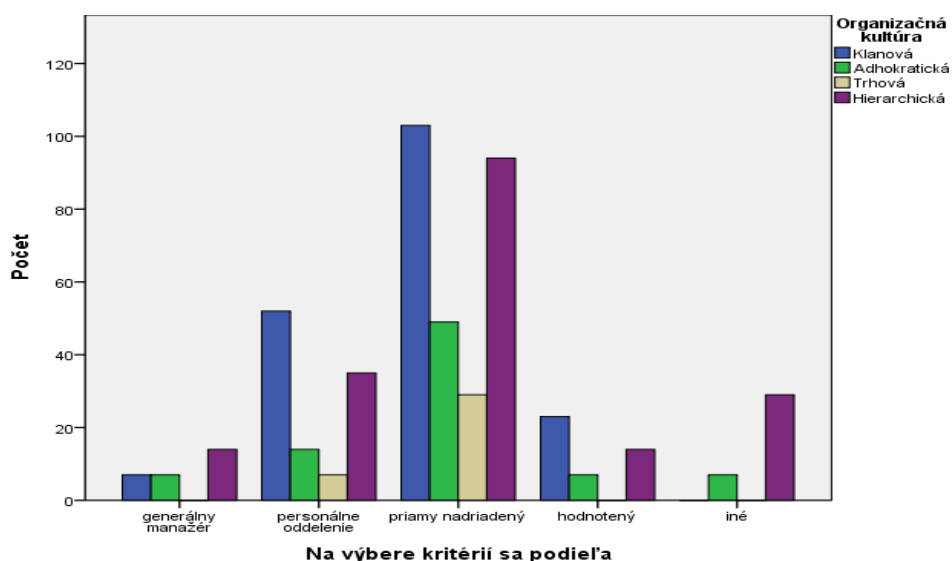
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Pre komplexnejší pohľad sme v programe Minitab vytvorili graf (viď. graf 1) porovnávajúci priemerné hodnoty medzi jednotlivými premennými (označenie: 1 – klanová, 2 – adhokratická, 3 – trhovú, 4 – hierarchická organizačná kultúra). Ako môžeme vidieť medzi jednotlivými kultúrami sú výraznejšie odlišnosti, pričom klanová kultúra sa odlišuje predovšetkým od trhovej a hierarchickej kultúry. Trhovú kultúra sa odlišuje od všetkých ostatných kultúr a najmenej odlišností zaznamenávame u adhokratickej kultúry.



Graf 1 Porovnanie priemerných hodnôt premenných – hypotéza H1
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Vo všetkých typoch kultúr dominuje ako osoba podieľajúca sa na výbere kritérií hodnotenia zamestnancov (viď. graf 2 a tabuľka 3) priamy nadriadený, čo možno považovať za nanajvýš vhodné a racionálne riešenie, nakoľko priamy nadriadený najlepšie pozná úlohy hodnoteného pracovného miesta. Na druhom mieste sme zaznamenali personálne oddelenie, ktoré častokrát vytvára kritériá na základe spolupráce s priamym nadriadeným, avšak hrozí riziko zovšeobecňovania a nie osobitosti, práca s priemermi a strednými hodnotami a nie s individuálnym výkonom a jedinečnosťou osôb. Hodnotený zamestnanec môže vstupovať do procesu tvorby kritérií najmä v klanovej kultúre, adhokratickej kultúre a zaujímavým výsledkom je, že i v hierarchickej kultúre, pre ktorú je charakteristický skôr prístup príkazov, nariadení s vyšším stupňom byrokracie a dodržiavania hierarchickej postupnosti.



Graf 2 Vyhodnotenie dotazníkovej otázky č. 9
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Tabuľka 3 Vyhodnotenie dotazníkovej otázky č. 9

Vyhodnotenie dotazníkovej otázky č. 9	Organizačná kultúra			
	Klanová	Adhokratická	Trhová	Hierarchická
priamy nadriadený	103	49	29	94
personálne oddelenie	52	14	7	35
generálny manažér	7	7	0	14
hodnotený	23	7	0	14
iné	0	7	0	29

(Zdroj: vlastné spracovanie)

Z výsledkov môžeme pozorovať, že je podstatné, aby mal hodnotený zamestnanec možnosť participovať na tvorbe hodnotiacich kritérií. Takáto možnosť spoluúčasti rozhodovať, môže prispieť k transparentnosti hodnotiaceho procesu, ale aj vyššej kvality výstupov z hodnotenia. Z podrobnejšej analýzy odpovedí ďalej vyplynulo, že ako najvhodnejšia sa javí spolupráca viacerých osôb napr. personálneho oddelenia, priameho nadriadeného a hodnoteného.

V súvislosti s osobami vstupujúcimi do hodnotiaceho procesu sme otázkou č. 1 zisťovali, kto najčastejšie realizuje samotné hodnotenie (viď. tabuľka 4). Môžeme konštatovať, že nikto z opýtaných neuviedol ako osobu hodnotiteľa manažéra na vyššom riadiacom stupni, kolegov, hodnotiace komisie, nezávislého externého hodnotiteľa a assessment centrum. Najrozšírenejšie je hodnotenie prostredníctvom priameho nadriadeného. Práve tento hodnotiteľ býva v odbornej literatúre označovaný za najpovolanejšiu osobu na hodnotenie zamestnanca, nakoľko najlepšie pozná úlohy hodnoteného pracovného miesta. Klanová kultúra na rozdiel od ostatných vo väčšej miere využíva na hodnotenie zamestnanca i hodnotenie občanmi/klientmi a samohodnotenie. Práve samohodnotenie sa používa na podporu participácie a osobného rozvoja zamestnanca, ako i posilnenie jeho motivácie dosahovať stanovené ciele. Každá z uvedených alternatív obsahuje určitú filozofiu konania, postoja organizácie a zároveň so sebou prináša isté výhody i nevýhody, napr. používať samohodnotenie ako jediný zdroj hodnotenia sa neodporúča, nakoľko môžu byť hodnotené osoby voči sebe nedostatočne kritické. Najefektívnejšia je kombinácia viacerých hodnotiacich osôb a podľa výsledkov pre podporu znalostnej organizačnej kultúry sa ako vhodná javí práve uvedená kombinácia priameho nadriadeného, občanov resp. klientov a samohodnotenia.

Tabuľka 4 Vyhodnotenie dotazníkovej otázky č. 1

Vyhodnotenie dotazníkovej otázky č. 1	Organizačná kultúra			
	Klanová	Adhokratická	Trhová	Hierarchická
priamy nadriadený	110	42	29	122
personálny útvar	45	21	23	37
samohodnotenie	30	7	8	22
občan/klient	37	7	0	7

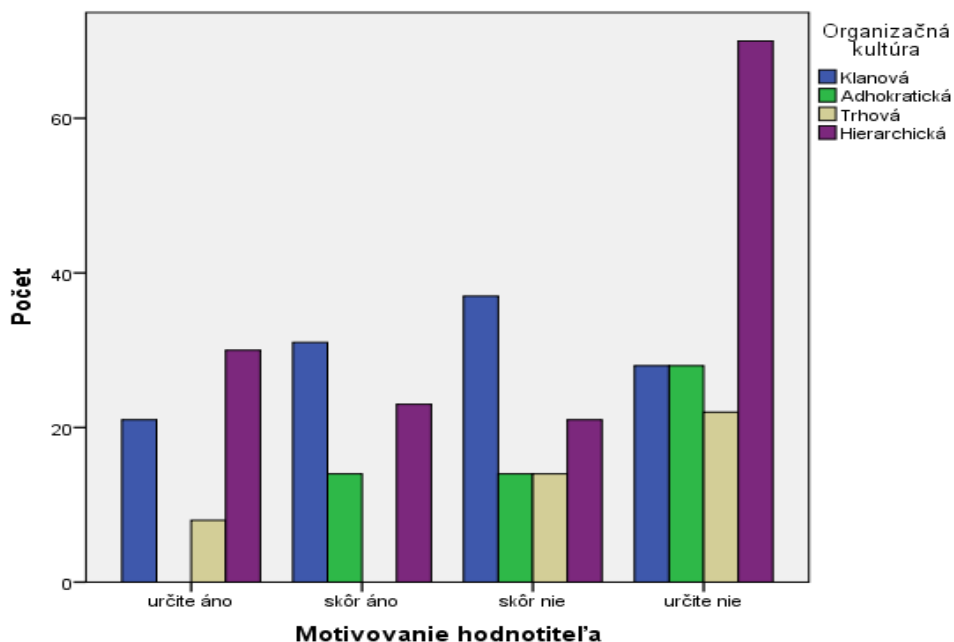
(Zdroj: vlastné spracovanie)

S výsledkami hodnotiteľa úzko súvisí i jeho motivácia, ktorá narastá priamo úmerne s uvedomením si prepojenosti kvality hodnotenia a ďalším postupom organizácie, ktorý súvisí s hodnotením. V skúmaných organizáciách verejnej správy prevláda nedostatočná motivácia hodnotiteľov, a práve tá môže mať negatívny vplyv na celkové výsledky hodnotenia (viď. graf 3, tabuľka 5). Najhoršie výsledky v tejto oblasti dosiahla adhokratická a trhovú organizačná kultúra. V klanovej kultúre sa prejavili približne vyvážené názory na motiváciu i „nemotiváciu“ hodnotiteľov. Napriek tomu, že klanová kultúra nedosiahla výrazne pozitívne výsledky, ak porovnáme medzi sebou jednotlivé kultúry, môžeme konštatovať, že pri tvorení znalostnej organizačnej kultúry by sa nemalo zabúdať i na motiváciu hodnotiteľa.

Tabuľka 5 Vyhodnotenie dotazníkovej otázky č. 10

			Ot_Ok Organizačná kultúra				Total
			Klanová	Adhokratická	Trhovú	Hierarchická	
Ot_10: Motivovanie hodnotiteľa	určite áno	Count	21	0	8	30	59
		% within Ot_9	35,6%	0,0%	13,6%	50,8%	100,0%
		% within Ot_Ok	17,9%	0,0%	18,2%	20,8%	16,3%
	skôr áno	Count	31	14	0	23	68
		% within Ot_9	45,6%	20,6%	0,0%	33,8%	100,0%
		% within Ot_Ok	26,5%	25,0%	0,0%	16,0%	18,8%
	skôr nie	Count	37	14	14	21	86
		% within Ot_9	43,0%	16,3%	16,3%	24,4%	100,0%
		% within Ot_Ok	31,6%	25,0%	31,8%	14,6%	23,8%
	určite nie	Count	28	28	22	70	148
		% within Ot_9	18,9%	18,9%	14,9%	47,3%	100,0%
		% within Ot_Ok	23,9%	50,0%	50,0%	48,6%	41,0%
Total	Count	117	56	44	144	361	
	% within Ot_9	32,4%	15,5%	12,2%	39,9%	100,0%	
	% within Ot_Ok	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

(Zdroj: vlastné spracovanie)



Graf 3 Vyhodnotenie dotazníkovej otázky č. 10
(Zdroj: vlastné spracovanie)

Ľudské zdroje predstavujú hnciu silu každej organizácie. Ich aktivity určujú výsledné výstupy, či sa už jedná o hmatateľné výrobky alebo nehmateľné služby, t. j. výrazne ovplyvňujú proces poskytovania verejných služieb. Problematika funkčnosti verejnej správy v spojitosti s príslušnými organizačnými a manažérskymi problémami patrí k zásadným teoretickým a praktickým otázkam súčasnosti. V riadení verejnej správy je potrebné realizovať posun od tradičných modelov riadenia k inovačnému riadeniu a procesu vedenia ľudí. Za jednu z možností zvyšovania efektivity verejnej správy sa považuje zavádzanie znalostného manažmentu. Na základe získaných poznatkov je možné konštatovať, že v znalostnom manažmente:

- sú zamestnanci zapájaní do tvorby plánov, cieľov, stratégií, navrhovania procesov, identifikácie a implementácie zlepšovacích aktivít,
- sú zamestnanci pravidelne informovaní o kľúčových otázkach týkajúcich sa organizácie,
- sú zamestnanci podporovaní tým, že im je poskytnutá pomoc pri vykonávaní ich povinností, plnení cieľov na podporu dosiahnutia organizačných cieľov,
- je považované za dôležité stimulovanie, povzbudzovanie a vytváranie podmienok pre delegovanie autority a kompetencií,
- je stratégia riadenia vedomostí podporovaná informačnými technológiami,
- v organizácii prebieha uznávanie a odmeňovanie úsilia tímov a jednotlivcov,
- riadiaci zamestnanci podporujú dôveru a spoluprácu medzi jednotlivými zamestnancami,

- v organizácii je vytvorené transparentné prostredie, ktoré podnecuje dobré zamestnanecké vzťahy, atď.

Na vytvorenie vhodného prostredia, ale i dosiahnutie vyššie uvedených podmienok znalostného manažmentu, je potrebné venovať pozornosť organizačnej kultúre, v ktorej by mali byť prítomné hodnoty ako dôvera, transparentnosť, flexibilita, spolupráca, zodpovednosť, čestnosť, profesionalizmus. Jednou z možností ako podnietiť takúto organizačnú kultúru je zvoliť vhodný hodnotiaci systém. Pre budovanie kultúry podporujúcej zdieľanie znalostí je podstatné, aby mali zamestnanci priestor pre možnú premenu v znalostných pracovníkov a to prostredníctvom poskytnutia určitého stupňa autonómie, možnosti spolurozhodovať, a pod. Potvrdila sa potreba, aby sa do procesu tvorby kritérií zainteresovalo viacero subjektov a to hodnotený, hodnotiteľ a personálny útvar, pričom najvhodnejšia sa javí možnosť kombinácie viacerých osôb najmä priameho nadriadeného, hodnoteného a personalistu. Je možné konštatovať, že platí nielen vzťah v ktorom sa hodnotiaci proces tvorí na základe prítomnej organizačnej kultúry, ale aj hodnotiaci proces môže byť tvorený na jej ovplyvňovanie.

Záver

Zvyšovanie prínosu ľudských zdrojov v oblasti efektívnosti jednotlivých organizácií sa stáva čoraz naliehavejšou a náročnejšou úlohou, ktorej riešenie spočíva v adekvátnom modernom riadení ľudských zdrojov reflektujúc požiadavky vonkajšieho prostredia. Vzájomnou interakciou vhodne zvolených prvkov hodnotiaceho systému sa hodnotenie stáva integrujúcim elementom riadenia ľudských zdrojov. Napriek uvedenému sa častokrát v praxi organizácií stretávame s názorom, kedy je pokladané za nadbytočný byrokratický akt. Pritom vo vzťahu k organizačnej kultúre má dôležitý dynamizačný vplyv, t. j. pôsobí ako dôležitý nástroj jej zmeny a formovania. Túto skutočnosť je možné využiť pri zavádzaní znalostného manažmentu do organizácií verejnej správy, pretože kvalitná verejná správa je jednou z kľúčových podmienok a zároveň stimulačným faktorom pre podporu hospodárskeho rastu. Hodnotenie zamestnancov ako proces, ale aj ako výsledok procesu tak môže vplývať na dosiahnutie žiaduceho správania a to nielen ako prejavu pracovnej spokojnosti a na dosiahnutie požadovanej produktivity práce, ale i na podporu zdieľania znalostí medzi zamestnancami.

Resume

Employee evaluation is one of the most important activities of personnel work, because it becomes a process that connects all its activities. In addition, the added value of an effective evaluation system lies in creating space for a fair perception and appreciation of each individual's contribution to the benefit of the organization as a whole. And it is the stimulation of a suitable organizational culture that is one of the important conditions for supporting the creation, acquisition, sharing and storage of knowledge. The main goal of the article is to point out the influence of one of the most complex, most sensitive personnel activities - employee evaluation to support

an environment open to knowledge sharing. Primary and secondary data were used for this purpose. Subsequent statistical testing of the hypothesis revealed the connections between the ability of the evaluated to participate in the creation of evaluation criteria and individual cultures supporting knowledge sharing in organizations. The benefit is the summarization of knowledge in the field of support of knowledge organizational culture through the evaluation of employees in the researched environment of public administration organizations. Although the public sector is dependent on state and municipal funds, it is also an organization that enters into various relationships, whether with the public or with other institutions and organizations. Public administration provides important services to citizens and businesses and plays a key role in creating the conditions for economic growth. It represents a specific area of each country and is closely linked to its economy, and therefore the phenomenon of increasing pressure on quality and transition to a knowledge economy accelerates the demand for more effective meeting the needs of clients / citizens and a change in management philosophy in public administration organizations.

The research between the support of knowledge sharing in the organization of public administration and the type of organizational culture was investigated through the conducted research using questionnaires. We found that each type of organizational culture defined by Cameron and Quinn has a positive effect on promoting knowledge sharing, but not to the same extent. j. none of the defined types of organizational culture can be ruled out as completely unsuitable for supporting knowledge sharing, but it is possible to define such type of organizational culture that dominates in supporting key values for strengthening knowledge organizational culture in public administration organizations in Slovakia. Clan culture was identified as a culture characterized by higher support of knowledge management processes, followed by adhocratic culture, market culture and hierarchical culture.

For building a culture that supports knowledge sharing, it is essential that employees have space for possible transformation into knowledge workers by providing a degree of autonomy, co-decision, etc. The need for more subjects to be involved in the process of creating criteria, namely the evaluated, evaluator and the personnel department, was confirmed, while the possibility of combining more persons, especially the direct superior, the evaluated and the personnel officer, seems to be the most suitable. It can be stated that not only the relationship in which the evaluation process is formed on the basis of the present organizational culture applies, but also the evaluation process can be formed to influence it.

Literatúra

- Blašková, M. (2003) "*Riadenie a rozvoj ľudského potenciálu*", EDIS, Žilina. Slovakia.
- Boudrou, J., Ramstad, P. (2007) "*Beyond HR: The new Science of Human Capital*", Harward Bussines School Press, Boston. USA.
- Davenport, T. H., Prusak, I. (2000) "*Working Knowledge*", Harvard Business Review Press, Brighton.
- Foot, M., Hook C. (2002) "*Personalistika*", Computer Press, Praha. Czech Republic.

- Hitka, M. et al. (2010) “*Organizačná kultúra v riadení ľudských zdrojov*”, Technická univerzita vo Zvolene, Zvolen. Slovakia.
- Hofstede, G. (2006) “*Kultury a organizace*”, Linde, Praha. Czech Republic.
- Hroník, F. (2006) “*Hodnocení pracovníku*“, Grada Publishing. Praha. Czech Republic.
- Kolektív (2003) “Slovník modernej personalistiky“, *Personálny a mzdový poradca podnikateľa*, Roč. 2003, č. 13-14, s. 154.
- Milkovich, G. T., Boudreau J. W. (1993) “*Řízení lidských zdrojů*“, Grada Publishing, Praha. Czech Republic.
- Robbins, S. P. (2013) “*Organizational Behavior*”, Pearson, New Jersey.
- Schein, E.H. (1992) “*Organizational Culture and Leadership*“, Josey Bass Publisher, San Francisco. USA.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. (2002) “*Human resource management*“, Prentice Hall. London. Great Britain.
- Vetráková, M. a kol., (2007) “*Hodnotenie prínosu zamestnancov*“, Univerzita Mateja Bela, Banská Bystrica. Slovakia.
- Vodáček, L., Vodáčková, O. (2013) “*Moderní management v teorii a praxi*”, Management Press, Brno. Czech Republic.
- Vymětal, J., Diačiková, A. Váchová, M. (2005) “*Informační a znalostní management v praxi*”, Praha: Lexis Nexis CZ, 399 s. ISBN 80-86920-01-1.
- Ward, V. (2017) “Evidence a Police”, *Why, whose, what and how? A framework for knowledge mobilisers*, Vol. 13, No. 3, pp. 477-497.
<https://doi.org/10.1332/174426416X14634763278725>

PhDr. Jaroslava Bučková, PhD.

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
jaroslava.buckova@ku.sk

prof. Ing. Iveta Ubrežiová, CSc.

Katolícka univerzita v Ružomberku
Pedagogická fakulta
Katedra manažmentu
iveta.ubreziova@ku.sk