

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE
PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

KONTINUITA ZNALOSTÍ V ORGANIZACÍCH

Autor: Ing. Hana Urbancová
Školitel: prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr.h.c., katedra řízení

Praha 2011

Poděkování

Mé poděkování patří všem kolegům a konzultantům za jejich poskytnuté cenné rady, připomínky, náměty a doporučení.

Kontinuita znalostí v organizacích

Knowledge Continuity in Organizations

Abstrakt

Cílem znalostního managementu je, aby se požadované znalosti vyskytovaly nebo včas dostaly na místo, kde jsou potřeba. Když se tak stane, mohou být předány pracovníkům, kteří mají možnost je následně využít a vytvářet tím konkurenční výhodu pro danou organizaci. Důležité pro organizaci je si tuto konkurenční výhodu udržet i při odchodu pracovníků, tedy zajistit management kontinuity znalostí, jež se zabývá transferem znalostí mezi generacemi zaměstnanců. Organizace musí počítat s tím, že nositel znalostí v organizaci nebude chtít předávat své znalosti někomu jinému, např. odchod ke konkurenci, kde jsou lépe stimulováni, finančně ohodnoceni či získávají jiné benefity. Proto je třeba vytvářet prostředí podporující výměnu znalostí a jejich efektivní předávání. Organizace, které budou znalostní management a management kontinuity znalostí aplikovat cíleně a budou pro to vytvářet vhodné podmínky, mohou očekávat přínos nejenom v oblasti práce se znalostmi, ale v konečném důsledku ve zvýšení výkonnosti celé organizace.

Na základě provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu lze konstatovat, že většinu organizací odchod pracovníka s kritickými znalostmi ohroží. Každá organizace však k zabezpečení kontinuity znalostí přistupuje jinak. Úroveň zabezpečení kontinuity znalostí ovlivňují faktory na úrovni jednotlivce i na organizační úrovni. Na základě výzkumu lze dále tvrdit, že existuje pozitivní vliv faktorů na individuální úrovni (vnitřní motivace, předchozí zkušenosti se sdílením znalostí a důvěrou) ve vztahu k úrovni zabezpečení kontinuity znalostí. Rovněž bylo shledáno, že existuje pozitivní vliv faktorů na organizační úrovni (organizační klima, organizační kultura, stimulace, proces komunikace, ochota investovat do vzdělávání zaměstnanců) ve vztahu k úrovni zabezpečení kontinuity znalostí. Podporou těchto faktorů vedoucích k zajištění zabezpečení kontinuity znalostí lze zvyšovat výkonnost jednotlivých procesů. Kontinuitu znalostí lze tak považovat za posilující faktor výkonnosti organizací.

Klíčová slova

Znalostní management, management kontinuity znalostí, znalostní pracovník, znalosti, kritické znalosti, tacitní znalost, explicitní znalost, kontinuita znalostí, vnitřní faktory, zdrojový přístup.

Abstract

The aim of knowledge management is to have or put the required knowledge where it is needed. If successfully achieved, the people can acquire and consequently use the knowledge in order to create a competitiveness of the organization. It is important to keep the competitiveness also in the case when the knowledge carrier leaves the organization in order to ensure the knowledge continuity management which focuses on the transfer of knowledge among generations of employees. The organization must take into account that the bearers of knowledge in the organization will not want to transfer their knowledge to someone else and will leave for the competition, where they are better stimulated, remunerated or receive other benefits from the perspective of the organizations. It is therefore necessary to create a supportive environment for the exchange of knowledge and effective transfer. Organizations which deliberately apply knowledge management and knowledge continuity management and create suitable conditions for it, are likely to see benefits not only in the area of knowledge utilization, but consequently also in the increase of the overall performance of the entire organization.

Based on the quantitative and qualitative research it was found that most organizations are threatened by leaving of their knowledge workers. Each organization ensures the knowledge continuity by the different means. Based on the research it can be also stated that there is a positive influence on the individual level factors (intrinsic motivation, previous experience with the sharing of knowledge and trust) in relation to the ensuring of knowledge continuity. It can be also stated that there is a positive influence of factors at the organizational level (organizational climate, organizational culture, stimulation, the communication process, the willingness to invest in employee training) in relation to the ensuring of knowledge continuity. By supporting these factors which leading to help to ensure knowledge continuity it can increases of efficiency individual processes. Knowledge continuity can be considered as a factor enhancing the performance of organizations.

Key Words

Knowledge management, continuity management, knowledge worker, knowledge, critical knowledge, tacit knowledge, explicit knowledge, knowledge continuity, internal factors, resource-based view of strategy.

OBSAH

OBSAH	4
1 ÚVOD	7
2 LITERÁRNÍ VÝCHODISKA.....	8
2.1 DEFINOVÁNÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	8
2.2 ZNALOSTI A JEJICH ČLENĚNÍ	9
2.3 ZNALOSTNÍ PRACOVNÍK	16
2.4 ZNALOSTNÍ MANAGEMENT	19
2.4.1 <i>Vývoj znalostního managementu v historickém přehledu.....</i>	<i>21</i>
2.4.2 <i>Proces vytváření znalostí.....</i>	<i>25</i>
2.4.3 <i>Předávání a sdílení znalostí.....</i>	<i>28</i>
2.4.4 <i>Metody předávání znalostí v organizacích</i>	<i>32</i>
2.5 MANAGEMENT KONTINUITY ZNALOSTÍ.....	35
2.5.1 <i>Vztah obecného managementu a managementu kontinuity znalostí...</i>	<i>37</i>
2.5.2 <i>Vztah znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí</i>	<i>41</i>
2.5.3 <i>Vztah managementu kontinuity znalostí a kontinuity podnikání</i>	<i>42</i>
2.5.4 <i>Faktory snižující kontinuitu znalostí.....</i>	<i>43</i>
2.5.4.1 <i>Stárnutí obyvatelstva.....</i>	<i>43</i>
2.5.4.2 <i>Fluktuace zaměstnanců</i>	<i>45</i>
2.5.5 <i>Konkurenční výhoda v kontinuitě znalostí.....</i>	<i>46</i>
2.5.6 <i>Podpora kontinuity znalostí.....</i>	<i>48</i>
2.5.7 <i>Systémový přístup k zabezpečení kontinuity znalostí.....</i>	<i>50</i>
2.6 VLIV PROSTŘEDÍ ORGANIZACE NA KONTINUITU ZNALOSTÍ	52
2.6.1 <i>Organizační kultura.....</i>	<i>52</i>
2.6.2 <i>Organizační struktura.....</i>	<i>55</i>
2.6.3 <i>Organizační klima.....</i>	<i>56</i>
2.7 OBECNÝ KONSTRUKT FAKTORŮ OVLIVŇUJÍCÍ ZABEZPEČENÍ KONTINUITY ZNALOSTÍ V ORGANIZACI	57

2.8	TEORETICKÁ VÝCHODISKA DISERTAČNÍ PRÁCE	61
3	CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE	64
4	ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ	67
4.1	LITERÁRNÍ VÝCHODISKA	69
4.1.1	<i>Vytvoření konstruktů faktorů pro výzkum disertační práce</i>	<i>69</i>
4.2	PŘEDVÝZKUM.....	71
4.3	VÝZKUM - SPECIFIKACE POUŽITÝCH METOD.....	71
4.3.1	<i>Dotazníkové šetření.....</i>	<i>73</i>
4.3.2	<i>Faktorová analýza a shluková analýza.....</i>	<i>76</i>
4.3.3	<i>Analýza kategoriálních dat</i>	<i>78</i>
4.3.4	<i>Polostrukturované rozhovory</i>	<i>78</i>
4.3.5	<i>Strukturované rozhovory pro návrh postupu zabezpečení kontinuity znalostí</i>	<i>80</i>
4.3.6	<i>Metoda přímého pozorování.....</i>	<i>81</i>
4.3.7	<i>Komparativní analýza.....</i>	<i>82</i>
5	HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE	84
5.1	VÝSLEDKY KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU	84
5.1.1	<i>Shrnutí výsledků prvního dotazníkového šetření</i>	<i>86</i>
5.1.2	<i>Faktorová analýza</i>	<i>92</i>
5.1.3	<i>Shluková analýza</i>	<i>95</i>
5.1.4	<i>Shrnutí výsledků druhého dotazníkového šetření.....</i>	<i>96</i>
5.1.5	<i>Faktorová analýza přínosů plynoucí z aplikování znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí</i>	<i>102</i>
5.1.6	<i>Shluková analýza přínosů plynoucí z aplikování znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí</i>	<i>104</i>
5.1.7	<i>Komparativní analýza kvantitativního výzkumu v malých a velkých organizacích.....</i>	<i>105</i>
5.2	VÝSLEDKY KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	107
5.2.1	<i>Osobní rozhovory.....</i>	<i>107</i>
5.2.2	<i>Komparativní analýza kvalitativního výzkumu</i>	<i>112</i>
5.3	SHRUTÍ KVANTITATIVNÍHO A KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU	118

6	CELKOVÉ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE	120
6.1	VÝZNAM KONTINUITY ZNALOSTÍ PRO ŘÍZENÍ ORGANIZACE	120
6.2	STANOVENÍ PŘEDPOKLADŮ A ZÁSAD PRO PŘEDÁVÁNÍ A SDÍLENÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI	121
6.3	VLIV FAKTORŮ NA ZABEZPEČENÍ KONTINUITY ZNALOSTÍ V ORGANIZACI	123
6.4	FORMULACE ETICKÝCH PRAVIDEL PŘI PŘEDÁVÁNÍ ZNALOSTÍ.....	128
6.5	BARIÉRY SDÍLENÍ ZNALOSTÍ	129
6.6	NAVRŽENÍ POSTUPU ZABEZPEČENÍ KONTINUITY ZNALOSTÍ V ORGANIZACI...	131
6.7	REALIZACE ZNALOSTNÍHO AUDITU V KONKRÉTNÍ ORGANIZACI.....	136
6.8	NÁVRH REALIZAČNÍHO NÁSTROJE PRO SLEDOVÁNÍ ZNALOSTÍ V ORGANIZACI	141
6.9	DOPORUČENÍ A NÁVRH MODELU REALIZAČNÍCH NÁSTROJŮ ZABEZPEČENÍ KONTINUITY ZNALOSTÍ	144
7	ZÁVĚR.....	149
7.1	PLNĚNÍ CÍLŮ DISERTAČNÍ PRÁCE.....	149
7.2	VĚDECKÝ PŘÍNOS PRÁCE	153
7.3	PRAKTICKÝ PŘÍNOS PRÁCE	154
8	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	155
9	SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ	167
10	SEZNAM ZKRATEK.....	170
11	VÝKLAD POUŽITÝCH POJMŮ	171
12	PŘÍLOHY	183

1 ÚVOD

Zaměstnanci a obecně lidské zdroje jsou pro organizaci nepostradatelným prvkem. Konkurenční výhoda organizací je v současné době spatřována v tom, jak jeho pracovníci nakládají se svými znalostmi, zkušenostmi a schopnostmi. Znalostmi disponují všichni zaměstnanci nezávisle na druhu práce, kterou provádí.

Organizace směřují k cíli udržet si maximum znalostí, zabránit ztrátě a zajistit kontinuitu cenných a potřebných znalostí v případě, že ji nositel znalostí opustil nebo se chystá opustit. Kontinuita je vlastnost, která ke znalostem patří a vždy patřila, ale v dnešní době, kdy význam znalostí pro organizace vzrůstá, by měla být sledována intenzivněji.

Pracovníci jsou nositeli znalostí, a když tito pracovníci opustí organizaci, mohou s nimi z organizace odejít znalosti a zkušenosti, které jsou pro organizaci důležité. Je velmi důležité vědět, kteří zaměstnanci budou odcházet, a včas podniknout kroky, aby se jejich zkušenosti a znalosti uchovaly a neztratily. Vedení organizace proto musí zajistit kontinuitu znalostí pomocí sdílení znalostí a to tak, aby tyto znalosti byly předány jinému pracovníkovi. Znalosti je potřeba v organizacích efektivně sdílet a potenciální ztrátu znalostí co nejvíce eliminovat.

Problematika zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích byla vybrána jako téma disertační práce z důvodu své aktuálnosti, zajímavosti, rozsahu a možnosti uplatnění pro širší vědeckou činnost. Disertační práce se zabývá řízením kontinuity znalostí jako prostředku vedoucího k podpoře kvality procesů v organizacích. K tomu, aby bylo dosaženo maximální kvality procesů, je nutné eliminovat hrozby ztráty znalostí při personálních změnách a ovlivňovat faktory, které mají na zabezpečení kontinuity znalostí příznivý vliv. Na základě výstupů disertační práce je navržen postup zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích a nástroje řízení kontinuity znalostí vedoucí ke zlepšení kvality procesů.

2 LITERÁRNÍ VÝCHODISKA

V rámci kapitoly literární východiska je vytvořen aktuální přehled dané problematiky a tvoří základ pro praktickou část práce. Kapitola obsahuje definice podstatných pojmů, pokrytí tématu v dostupných zdrojích a vyvození teoretických východisek pro praktickou část práce.

2.1 Definování základních pojmů

Zdrojový přístup k získání konkurenční výhody vychází z vymezení zdrojů a kompetencí organizace, ohodnocení jejího ziskového potenciálu, výběru účelné podnikové strategie a identifikace nedostatků a obnovy zdrojů. Vlastní řízení potom musí respektovat nejen organizačně řídicí prostředky, ale i prostředky ekonomické informační a sociálně psychologické (Hron, 1999). **Konkurenční výhoda** tedy spočívá v kombinaci jedinečných zdrojů a kompetencí na jejichž základě je definována strategie k co nejlepšímu využití příležitostí (odlišení se od jiných organizací).

Znalosti, jež mají všichni zaměstnanci nezávisle na druhu práce, kterou vykonávají, jsou chápány v současné době jako nejdůležitější a nejcennější zdroj v organizacích a učení jako nejdůležitější schopnost organizací. Znalosti nelze nahradit ani napodobit, a proto se stávají pro organizace nejdůležitější formou kapitálu a zabezpečují jim konkurenční výhodu (Bratianu, 2008). Konkurenční výhoda organizací je v současné době spatřována především v tom, jak jejich zaměstnanci využívají svých znalostí, zkušeností, dovedností na jejichž základě zabezpečují kontinuitu (plynulost) procesů.

V současné době se dle Anagnoste, Agoston, Puia (2010) a Bratianu (2008) v organizacích využívá tzv. **transformační vedení**, které podporuje zdrojový přístup a zefektivňuje práci se znalostmi. Pomocí využití transformačního vedení lze zlepšovat **kvalitu procesů**, podporovat **výkonnost** (tzv. nalezení a odstranění „úzkých míst“ procesů (Goldratt, 2009) a tím i **prosperitu** (úspěch) dané organizace. Výkonnost je definována jako míra dosahování výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i jejími procesy (Nenadál, 2001). Transformační vedení je proces, který mění a transformuje lidi tak, aby každá změna byla kvalitní. Transformace probíhá přes emoce, hodnoty, etiku,

normy, dlouhodobé cíle, charisma, inspirativní vedení, individuální úctu a intelektuální stimulaci a zahrnuje posouzení motivů zaměstnanců (Bratianu, 2008). Tento styl vedení je založen na uspokojování vyšších potřeb pracovníků. Vede je k seberealizaci, seberegulaci, sebekontrolě. Probouzí v nich potřeby, o kterých do té chvíle ani nevěděli. Transformace lze dosáhnout třemi cestami (Anagnoste, Agoston, Puia, 2010; Bratianu, 2008):

- pozvednutím úrovně uvědomění o významu a hodnotě výsledků práce i o cestách, jak jich dosahovat,
- působením na lidi, aby své zájmy převedli na zájmy týmu, organizace,
- změnou potřeb z Maslowovy soustavy nebo rozšířením dosavadního spektra potřeb.

2. 2 Znalosti a jejich členění

Oblast řízení znalostí pracuje s řetězcem pojmů **data** (libovolná posloupnost znaků), informace a znalosti, které je nutné přesně vymezit. Nejdůležitější a nejcennější komoditou dneška jsou **informace** (data, kterým jejich uživatel při interpretaci přiřazuje důležitost (Mládková, 2004)), které, když jsou efektivně využity (po přidání vlastních myšlenek, dovedností a umění jednotlivce), se převeďte na cenné znalosti. Nejde proto jen o to informace rychle a efektivně předávat, informace je potřeba také shromažďovat, skladovat a účinně sdílet, aby se mohly přeměnit na znalosti. Lze také říci, že informace jsou relevantní data obsahující účel (Davenport, Prusak, 1998). **Znalosti** jsou podle Mládkové (2004) informace plus něco navíc (předchozí znalosti, dovednosti, zkušenosti apod.). Což také potvrzují Altmeyer, Georg (2002), když říkají, že znalosti spočívají na informacích a obsahují navíc ještě soubor všech schopností a dovedností, které lidé při řešení problémů užívají. Podle Keřkovského a Drdly (2003) je znalost výsledkem aktivního učení na základě vlastního poznání a zkušeností, neboli znalost je transformovaná informace do využitelné podoby.

Jak bylo uvedeno výše, znalosti vznikají z informací, dat, zkušeností a poznatků. Z těchto společně propojených sítí, které jsou v určité souvztažnosti, se získávají znalosti, které se ukládají do paměti, zpracovávají a v případě potřeby opět nacházejí (Altmeyer, Georg, 2002).

Podle Trunečka (2004) se lidé musí naučit se znalostmi zacházet, hodnotit je, vytvářet, pracovat s nimi a i institucionalizovat je v organizacích. Prvním předpokladem úspěchu je však přesvědčení, že tato činnost je potřebná a užitečná, že se lidstvo skutečně ocitlo ve „třetí vlně“ (zatímco „tradiční“ ekonomie ještě pořád trvá na podmínkách „druhé vlny“, kde zdrojem bohatství je půda, práce a kapitál; „třetivlnové“ podmínky vyžadují řízení znalostí a jejich hodnocení, organizační i individuální učení, vytváření celé škály znalostí atd.) a práce se znalostmi bude v nových podmínkách k přežití nezbytně nutná (Truneček, 2004).

V současné době se ke znalostem přistupuje dvěma krajními způsoby. První zastává především většina manažerů, kteří odmítají rozlišovat mezi daty, informacemi a znalostmi. Druhý přístup respektuje dosavadní poznatky a snaží se odlišit znalosti jako informace, které jsou v jistém kontextu a mohou být využity při rozhodování (Mládková, 2004).

Truneček (2004) vyjmenovává různé koncepce a klasifikace pojmu znalost z různých úhlů podle jednotlivých autorů. Nejčastěji používaná je klasifikace Nonaky a Takeuchiho (1995) na **explicitní** a **tacitní** znalosti, kterou používá např. Mládková i Truneček (2004) či Frappaolo (2006). Součástí tacitní znalosti je i **implicitní** znalost, která je uložena v hlavách pracovníků, avšak je možné ji kdykoliv převést do explicitní formy. Další klasifikace uváděné Trunečkem (2004) jsou např. Boisotova matice, kde jsou znalosti uspořádány do úrovní (patentovaná, osobní, znalost ve všeobecném podvědomí, veřejná znalost) a dělení na organizační (kolektivní) a individuální (subjektivní) znalost.

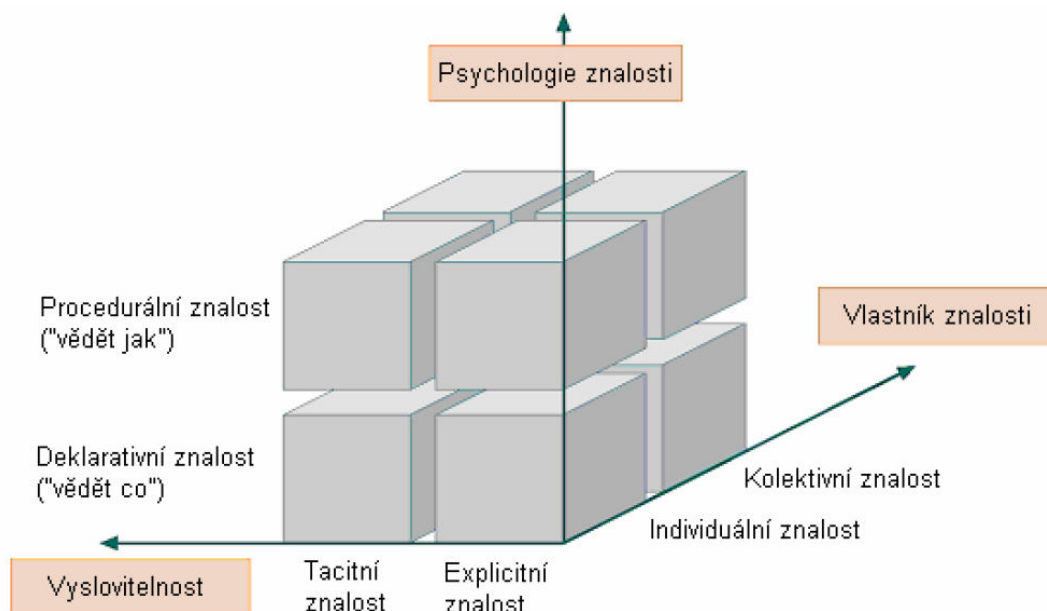
Podle Skyrmeho (1997) z obou druhů znalostí představují rozhodující organizační sílu znalosti tacitní, jež jsou i podle obou japonských autorů klíčem ke znalostnímu managementu a vytváření znalostí v organizaci. Její síla spočívá především v uplatnění lidské odbornosti v konkrétním případě a v jejím rozvíjení při komunikaci mezi lidmi. Znalost podle Zeleného (2008) je činnost, čin, akce a informace je pak symbolický popis akce. Rozdíl mezi informacemi a znalostmi je tedy základní a významný.

Také podle Havlíčka (2006) se musí zdůraznit rozdíl mezi informací a znalostí, kdy znalost je výsledkem tvůrčího procesu využívajícího informace v pohybu. Znalosti se čím dál více stávají klíčovým strategickým zdrojem budoucího rozvoje.

Nonaka a Takeuchi (1995) uvádějí: „*Ve společnosti, kde jedinou jistotou je nejistota, jsou znalosti jediným zdrojem trvalé konkurenční výhody.*“ Cílem řízení znalostí podle Shaneho (2000) je umožnit organizaci maximální využití znalostních zdrojů, vyhledat a vytvořit tak nové hodnoty pro organizaci.

Z hlediska možnosti jejich zápisu, uchovávání a předávání jsou znalosti charakterizovatelné jako tacitní a explicitní (Nonaka, Takeuchi, 1995). Z hlediska obsahu je možno znalosti dělit na deklarativní a procedurální (Ammann, 2010, Bureš, 2006) (viz schéma č. 1). Dle Bratianu (2008) se organizační znalost skládá z explicitní a implicitní znalosti a organizační inteligence, kterou tvoří kognitivní a emociální znalost. Emocionální znalost (je tvořena složkou pocitovou, myšlení, akční a smyslovou) může být přeměněna na kognitivní znalost dvěma způsoby, a to vědět jak uspět a umění naplnění. Když se lidem něčeho nepodaří dosáhnout, nejčastěji zmiňují důvody: čas, peníze, znalosti, zkušenosti, kontakty, technologie a management. Lze říci, že emoce pomáhají emocionální znalosti, aby byla přeměněna na kognitivní znalost (Anagnoste, Agoston, Puia, 2010; Bratianu, 2008).

Schéma č. 1: Klasifikace znalostí



Zdroj: Bureš (2006)

Modelování lidské intelektuální činnosti vychází ze znalosti určitých pracovních postupů, tedy procedurálních znalostí. K modelování procedurálních znalostí slouží abstraktní modely orientované na pracovní postupy – algoritmy. Deklarativní znalosti o objektech spočívají v konstatování jejich stavů, vlastností nebo vzájemných vztahů. Interpretací deklarativních znalostí jsou vhodně strukturovaná data. Jejich prostřednictvím lze odvozovat další znalosti a provádět i operace související se znalostmi procedurálními (Ammann, 2010; Bureš, 2006). Příkladem tacitních znalostí v uchované formě jsou skupiny Best Practices, osvědčené postupy a výsledky lidské činnosti, příkladem explicitních znalostí jsou expertní systémy, e-learning systémy, databáze příběhů a dokumenty.

Tacitní znalost zahrnuje zkušenosti, know-how, schopnosti, dovednosti, intuici. Podle Trunečka (2004) jsou tacitní znalosti implicitní znalosti, které nelze formalizovat. Často se spojují s jednotlivými pracovníky, kteří je mají ve svých myslích a kteří o jejich existenci nemusí ani vědět. Tyto znalosti někdy také označované jako nevyslovené a nevyslovitelné, které vznikají při učení, jsou rozptýlené, nestrukturované a obtížně se vyjadřují slovy. Bývají vysoce osobní a obtížně se formalizují. Mají charakter spíše subjektivní, kognitivní (poznávací) a empirický (zkušenostní). Jsou to empirické znalosti založené na předtuše, instinktu a osobní prozíravosti. Skryté znalosti představují zásobárnu zkušeností, náhledů, expertíz, know-how, obchodních tajemství a zvláštních dovedností, která se vytvářela v průběhu učení podporovaného vhodnou organizační strukturou. Dle Bratianu (2008) představují tacitní znalosti přímou interakci mezi jednotlivcem a vnějším prostředím. Jedná se o znalosti získané prostřednictvím přímé zkušenosti, zahrnující i pocity, intuici, přesvědčení a kulturní hodnoty. Polanyi (1983) uvádí, že tacitní znalost je součástí všech znalostí.

Dokladem významu členění znalostí v praxi je fakt, že o pracovní úspěšnosti manažera rozhodují do značné míry manažerské tacitní znalosti. Těmi se rozumí praktické know-how získané na základě zkušeností, které manažer používá při výkonu své práce. Tacitní znalosti ovlivňují způsob práce manažera, jeho jednání i jeho reakce na události (Mládková, 2004; Truneček, 2004). Má-li člověk na manažerské pozici obstát, musí mít tacitní znalosti z různých oblastí. Především musí získat znalosti o lidech, s nimiž se dostává do kontaktu. Existují jednak obecné manažerské tacitní znalosti (které potřebují všichni manažeři) a jednak tzv. specifické manažerské tacitní

znalosti (které jsou svázány s oborem činnosti, postavením v hierarchické struktuře managementu apod.). Pro utváření tacitních znalostí není důležité jenom množství zkušeností, ale také jejich variabilita a schopnost člověka na základě prožité situace tacitní znalost zformovat. Předpoklady pro utváření tacitních znalostí jsou částečně vrozeny.

Druhou částí je znalost explicitní (explicit knowledge), kterou lze vyjádřit pomocí slov, lze snadno vysvětlit, přečíst si, ukázat na schématu apod. (Collison a Parcel, 2005). Lze se také setkat s názorem, že explicitní znalost je vlastně informace, tak jak je uvedeno v Mládkové (2004), což také potvrzuje Truneček (2004). Explicitní znalosti jsou spíše objektivního, racionálního a technického charakteru (plány, procedury, software, dokumenty apod.). Jejich forma umožňuje distribuci bez nutnosti osobního kontaktu. Snadno se kodifikují a předávají ostatním. Výše uvedené rozdělení nemůže být beze zbytku uplatněno na všechny znalosti, protože mnoho z nich má vlastnosti obou. Navíc v rámci svého životního cyklu se znalosti rozvíjejí a mění z tacitních na explicitní a z explicitních na tacitní. Tento vývoj je velmi dobře zachycen modelem SECI (detailně diskutováno v kapitole 2. 3. 2), který je nejrozšířenějším popisem tohoto procesu (Nonaka a kol. 1995).

Brockmann a Simmonds (1997) uvádějí, že množství tacitních znalostí záleží na zkušenostech. Rovněž Sternberg (1995) tvrdí, že tacitní znalosti inklinují v průměru k růstu s růstem množství zkušeností. Podle něj však záleží především na tom, jak člověk tyto roky zkušeností umí využít, jak dokáže zužitkovat to, co prožil, k formování tacitní znalosti. Zkušenost tedy může, ale nemusí podmiňovat vznik tacitní znalosti.

Sternberg a Wagner (1992) považují získání a užití tacitních znalostí za nejdůležitější aspekt úspěšnosti v práci. S tím souhlasí i Haldin-Herrgard (2000), který tvrdí, že explicitní znalosti jsou důležité, ale k dosažení dokonalosti v práci si jedinec musí osvojit vyšší úroveň znalostí, tedy tacitní znalosti. Také podle Baumarda (1999) je odbornost spojena s tacitními znalostmi.

Swap a kol. (2001) poukazují na skutečnost, že všichni odborníci procházejí několika úrovněmi získávání znalostí. V obchodě je jedinec považován nejprve za učně, pak se stane tovaryšem, poté dosáhne statusu mistra výrobce houslí nebo mistra klempíře. Budoucí koncertní pianisté začínají jako začátečníci, potom dosáhnou úrovní středně pokročilý, pokročilý a až poté se stanou virtuosy. A jsou to právě tacitní

znalosti, co odděluje mistry (experty) od tovaryšů a tovaryše od učňů. Haldin-Herrgard (2000) uvádí, že efektivita rozhodování, služeb zákazníkům nebo výroby je zvýšena užitím tacitních znalostí. Taktéž přesnost výkonu úkolů je jejich užitím zvýšena.

V současné době se lze setkat i s rozdíly v chápání přínosu tacitních znalostí pro organizaci. Jeden způsob chápání považuje tacitní znalosti za zdroj všech znalostí, zvláště inovačních myšlenek v organizaci, druhý způsob je považuje za možný zdroj konkurenční výhody, a to díky jejich vazbě na organizační kulturu a tradice. McAulay a kol. (1997) konstatují, že tacitní znalosti jsou velmi důležité pro dosažení konkurenční výhody organizace, neboť trvá určitý čas, aby se v organizaci vytvořily, a je zapotřebí k tomu navíc osobní kontakt. Důsledkem je, že nemohou být snadno identifikovány a okopírovány konkurenty. Také Baumard (1999) považuje tacitní znalosti za zdroj konkurenční výhody. Gourlay (2004) upozorňuje, že jsou-li tacitní znalosti zakotveny v tradicích, lze je považovat spíše za konzervativní než inovativní zdroj.

Rovněž neexistuje jednotná odpověď na to, zda jsou tacitní znalosti osobní či kolektivní. Gourlay (2004) tvrdí, že tacitní znalosti jsou charakteristikou jedince. S tím souhlasí i Sternberg (1995) či Vymětal a kol. (2005). Podle Baumarda (1999) je důležité si uvědomit, že znalosti všeobecně mohou být obojí, tedy vlastností jedince, skupin či kolektivů. Proto samotná tacitní znalost může být vlastnictvím jedince nebo skupiny i celé organizace (Baumard, 1999; Mládková, 2004). Tacitní znalost je pak rozptýlena mezi pracovníky a je spoluvytvářena fyzickou, kulturní a společenskou dimenzí jejich činnosti a činnosti organizace, pro niž pracují. Členové skupiny spíše tuší, kde se znalost nachází, než aby znali detaily. Co se týče detailů, závisí jeden na druhém. Když je třeba, dají je společně dohromady.

Kolektivní tacitní znalost vychází z mýtů, tradic a společného chápání reality. Vzniká neustálým opakováním různých činností majících podobný kontext. Lidé mimo skupinu mají přístup ke kolektivní tacitní znalosti značně ztížený, de facto je pro ně nemožný. V případě, že skupina ztratí příliš mnoho členů, může se stát, že přijde i o znalost. Na druhé straně však příliš mnoho kolektivně sdílených znalostí může snížit schopnost skupiny efektivně reagovat na změny. Skupina se stane rigidní a nedokáže přizpůsobit své jednání novým podmínkám (Mládková, 2004).

Rozšířeným názorovým rozporem je existence možnosti převedení tacitní znalosti do explicitní formy, její tzv. formalizace, bez jejího znehodnocení. V dostupných

zdrojích (Truneček, 2004; Mládková, 2004; Polanyi, 1962) se objevují dva přístupy a to že:

- 1) tacitní znalosti lze převést na explicitní (formalizovat je),
- 2) tacitní znalost se při pokusu o přepsání do formalizované podoby zničí.

V tacitních znalostech mají organizace velký potenciál, protože je velmi těžké je napodobit. Polanyi (1962) je zastáncem druhého přístupu, tj. že tacitní znalost nelze formalizovat - „Víme více, než můžeme říci“. Podle Mládkové (2004) se tacitní znalost nemůže slučovat se zkušeností. Zkušenost je pouze částí tacitní znalosti. Vztah mezi explicitní a tacitní znalostí je velmi dynamický a kontinuální (Mládková, 2004). Truneček tento vztah popisuje v souvislosti se znalostní spirálou (viz dále).

Eucker (2007) rovněž uvádí, že velká část znalostí, která je nejcennější, je v myšlenkách lidí a není zaznamenaná v explicitní formě. Tacitní znalost je podle něj know-how, know-what a know-who. Podle něj je vzácným případem nalézt řešení k složitým problémům aniž by bylo použito významné množství tacitní znalosti. Kritická znalost¹ v myšlenkách, která se stěradá po dlouhou dobu, ačkoliv je velmi těžko kvantifikovatelná nebo zjistitelná, je životně důležitá pro schopnost jednat. Tento druh znalostí označuje Leonardová (2005) jako „deep smarts“. Deep smarts se blíží moudrosti. Nemohou být získány formálním vzděláním, ale mohou být vědomě podporovány a pěstovány, přenášeny nebo obnovovány. Podle Leonardové (2005) je vhodnější soustředit se méně na přenos samotných znalostí a více se soustředit na vedení začátečníků k získávání jejich vlastních deep smarts. Eucker (2007) navrhuje jednoduchý vzorec, který popisuje strukturu znalosti:

$$\text{znalost} = f(\text{informace}, \text{zkušenost}, \text{kontext}).$$

Novým prvkem oproti dříve uváděným klasifikacím je zde kontext znalosti, který řídí použití nebo potřebnost informace. Leonardová (2005) také uvádí, že když selže rozlišení toho, jak přispívá zkušenost a kontext ke znalosti, budou lidé se všemi znalostmi nakládat pouze jako s informacemi. Což je neefektivní (neúčinné) v případě tacitních znalostí. Zatímco technologie ohromně zlepšila možnosti práce

¹ Minimální znalostní báze, pod kterou když znalosti klesnou, tak dochází k diskontinuitě znalostí. Jakákoliv vyšší úroveň znalostní báze nástupce oproti odcházejícímu pracovníkovi je lepší. Znalostní báze pracovníka představuje základní souhrn jeho znalostí pro výkon dané pozice (Beazley, 2002).

s informacemi, nelze z toho implikovat stejný účinek na znalosti. Nonaka, Toyama, Byosiere (2001) kontext, ve kterém je znalost sdílená, vytvořená a využívána, označují jako „Ba“. Lze říci, že znalost bez kontextu nemůže existovat.

Eucker (2007) tvrdí, že tacitní znalost se ani tak moc nepřenáší, jako získává a pro získávání je zapotřebí osobní zkušenost. Lidé se nestávají experty tím, že si přečtou, co ostatní napsali, ale tím, že něco sami dokázali (získali zkušenosti). Nalezení cesty, jak řídit získávání zkušeností je klíčem k jeho vyšší efektivnosti. Větší interakce při předávání znalostí je účinnější než způsoby bez nebo s nižším stupněm interakce.

Pokud lidé zaznamenají znalosti, které mají, transformují tuto znalost na explicitní. Při použití výše uvedené funkční závislosti pak konverze znalostí na informace znamená odstranění zkušenosti a kontextu. Pouze na základě explicitní znalosti nelze nic zvládnout. Teprve tacitní znalost dělá explicitní znalost použitelnou. Eucker (2007) pokládá rovnost mezi explicitní znalostí a informací. Jeho závěr je v souladu s Mládková (2004), Truneček (2004), Beazley (2002).

Vztah informací a znalostí shrnuje Barták (2005) tak, že informace je pouhou surovinou, kdežto znalost je to, co se z ní vytěží (např. posouzení praktické využitelnosti, expertíza) a prakticky se uchopí a využije (např. dovednosti).

Z výše uvedeného vyplývá, že se znalost užíváním neničí, neztrácí, ale naopak při opakovaném užití znalosti se může vylepšit, prohloubit, rozvíjet a dopomoci k rozvíjení, zdokonalení a tvorbě nových znalostí. Pro organizace mají větší význam znalosti tacitní, které jsou svázány s jednotlivcem a přispívají tak, z pohledu organizace, k jeho jedinečnosti. Znalosti jsou jedinečným zdrojem organizace, které, když jsou efektivně využity (z pohledu trhu jsou originální a řídicí se vyskytující) a aplikovány (pomocí zaměstnance umožní aplikaci originální, konkurenty nedostižné akce), zajistí organizaci úspěch a výhodu oproti konkurenci. Jsou totiž zdrojem, který je hodnotný, vzácný, nenapodobitelný a obtížně substituovatelný.

2. 3 Znalostní pracovník

Pracovníci, které by bylo možné nazvat znalostními, existovali ve společnosti vždy a v praxi se nacházejí ve všech odvětvích ekonomiky. V posledních padesáti letech však ve vyspělých ekonomikách došlo k prudkému nárůstu jejich podílu na celkovém

počtu pracovníků a jsou to právě oni, kdo zajišťují růst a prosperitu organizací (Mládková, 2007). Drucker (1998) říká, že další ekonomický růst nemůže být zajišťován pouze stále rostoucím počtem lidských zdrojů. Musí dojít ke změně v produktivitě každého jedince, tedy ke změně ve znalostního pracovníka. Reboul a kol. (2006) uvádějí následující charakteristiky **znalostního pracovníka**:

- jeho hlavním pracovním nástrojem je jeho mozek, ztráta znalostního pracovníka je proto pro společnost rovněž ztrátou jejího kapitálu,
- používá znalosti ve své práci – tvoří, distribuuje je nebo je aplikuje,
- jeho pracovní pozice vyžaduje nepřetržité učení a zlepšování,
- jde svou vlastní cestou - dva znalostní pracovníci by nepostupovali zcela stejným způsobem,
- produktivita a kvalita jeho práce je obtížně měřitelná,
- nemá rád, když se mu říká, jak postupovat.

Dle Trunečka (2003) se od tradičního členění zaměstnanců na bílé a modré límečky v poslední době ostře vyděluje kategorie zlatých límečku. Zlaté límečky jsou znalostní pracovníci na vyšší organizační úrovni, kteří představují velké nehmotné aktivum každé organizace (Truneček, 2003). I když bezesporu reálně tito pracovníci existují, otázkou je, jak tyto pracovníky připravit a jejich znalosti permanentně obnovovat. V současné době se zdůrazňují kompetence zastávat určitou pozici, jak nejlépe využít znalosti a dovednosti konkrétního pracovníka (dříve důraz na kvalifikaci a vhodnosti obsadit konkrétní místo). Vývoj však směřuje ke stavu, kdy největší konkurenční výhodou je a bude využití talentů (znalostních pracovníků), a to nejen na nejvyšších manažerských postech.

Znalostními pracovníky (lidé s dostatečnými znalostmi, kteří jsou schopni je v pravou chvíli využít) mohou být podle Nonaky a Takeuchiho (1995) všichni zaměstnanci organizace, včetně dělnických profesí. Nonaka a Takeuchi (1995) tím zdůrazňují pojetí znalostního managementu jako strategické přednosti organizace, kterému musí být podřízena i změna organizační kultury sdílená všemi zaměstnanci.

Mládková (2004) definuje znalostního pracovníka jako jedince, který má specifickou znalost nebo soubor znalostí. Tyto znalosti jsou pro organizaci důležité. Pro ostatní pracovníky organizace může být těžké tyto znalosti získat (může to být časově a finančně náročné, nebo zcela nemožné, protože jim chybí znalosti či dovednost

podmiňující tvorbu konkrétní znalosti), či využívat (je vázána na určitý certifikát, obvykle vysokoškolský diplom či výuční list). Znalostní pracovník je často jediným, kdo tuto specifickou znalost v organizaci má.

Mládková (2004) a Reboul a kol. (2006) upozorňují, že s řízením znalostního pracovníka je spojena řada obtíží např.:

- část znalostí, s nimiž pracuje, může být podvědomá, což může způsobit problémy se školením nástupce,
- odchod znalostního pracovníka z organizace může způsobit větší problémy, než se předpokládalo.

Jinými slovy lze říci, že hlavní problém se znalostními pracovníky spočívá v tom, že proces, pomocí kterého tvoří hodnoty, probíhá v jejich hlavách, je částečně podvědomý, a manažeři ho proto nemohou bezprostředně kontrolovat (Mládková, 2007).

Za znalostního pracovníka lze označit i manažera, čili pracovníka, který zodpovídá za provádění či průběh určitých činností a dosahování cílů v organizaci. K výkonu své práce potřebují určité znalosti, schopnosti a vlastnosti. Pro účely této práce se pracuje s obecným rozlišením tří úrovní řízení a tedy třech typů manažerů:

- řízení na základním stupni, linioví manažeři (lower management, nižší, provozní),
- střední stupeň řízení, manažeři na střední úrovni (middle management),
- vrcholový stupeň řízení, top manažer (top management) (Bělohlávek a kol., 2001).

Kromě počtu vedoucích pracovníků (směrem k vrcholovému řízení se jejich počet postupně snižuje až k nejvyššímu místu v organizaci, které je obsazeno jediným manažerem) se jednotlivé úrovně řízení odlišují i převažujícím zaměřením jejich činností. Pro vrcholové vedení je typická převaha strategické činnosti. Vrcholoví manažeři totiž odpovídají za celkovou výkonnost organizace. Pro střední úroveň řízení bývá typičtější převaha taktické orientace. Střední manažeři realizují plány a strategické cíle vedení organizace tím, že koordinují vykonávané úkoly tak, aby bylo dosaženo stanovených cílů organizace. Pro nejnižší úroveň řízení je přirozená převaha operativního řízení (Bedrnová a Nový, 1998; Bělohlávek a kol., 2001). Nonaka a Takeuchi (1995) připisují každé organizační úrovni jinou funkci při práci se

znalostmi. Zaměstnanci a nižší management jsou vykonavateli znalostí (jedná se tedy i o nejnižší profese), střední management vystupuje v roli znalostních inženýrů, jejichž úkolem je transformace tacitních znalostí do explicitních a mají tím v organizaci nezastupitelnou úlohu. Top manažeři zastávají funkci znalostních vedoucích, kteří jsou odpovědní za řízení znalostí na organizační úrovni (Miller, 2007).

Nonaka (1991) tvrdí, že osobní angažovanost a identifikace znalostních pracovníků s organizací a jejím posláním jsou zásadní pro tvorbu znalostí. Cabrera, Collins a Salgado (2006) uvádějí, že jedinci, kteří se ztotožní s cíli a kulturou organizací, budou více usilovat o sdílení svých znalostí s kolegy. Organizace si již začínají uvědomovat, že ve stále se zrychlujícím konkurenčním prostředí se již nemohou spoléhat pouze na svou velikost a kapitálovou sílu, ale především na své zaměstnance, tedy znalostní pracovníky. Pro každou organizaci zůstanou jedinou konkurenční výhodou lidé, kteří budou disponovat znalostmi a budou umět je využívat. Na tomto základě je představován i nový trend - znalostní management.

2. 4 Znalostní management

Pojem „**znalostní management**“ vznikl překladem anglického výrazu „knowledge management“. Existuje však více možností překladu tohoto spojení, např. správa znalostí, řízení znalostí. V současnosti se používá i pojem „management znalostí“. V komparaci se znalostním managementem jde však o dva odlišné fenomény (Bureš, 2007; Sklenák, 2009). Znalostní management je realizován na organizační úrovni, díky začlenění znalostí pracovníků jako jednoho ze zdrojů organizací ⇒ řízení něčeho konkrétního. Oproti tomu management znalostí definuje Bureš (2007) jako informaticko-technologickou disciplínu, neboli oblast, do které se řadí získávání znalostí z databází, znalostní systémy, značkovací jazyky apod., což uvádí i Sklenák (2009). Mládková (2004) a Truneček (2004) pokládají pojmy za synonyma. Pro účely disertační práce se pracuje s oblastí znalostního managementu, s jednotlivými organizacemi a jejich pracovníky, kteří jsou nositeli důležitých (kritických) znalostí pro danou organizaci.

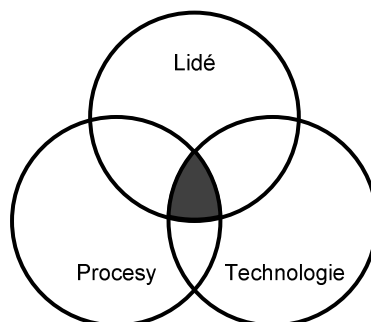
Úlohou znalostního managementu je orientace znalostí pracovníků organizace na dosažení cíle (Altmeyer, Georg, 2002). Vymezení znalostního managementu je doposud

značně široké, ale obecně se chápe jako proces systematického a aktivního řízení a formování znalostí organizace, který se zabývá jak stavem, tak pohybem znalostí (Truneček, 2004). Davenport (1998) definuje znalostní management jako systematický proces hledání, vybírání, organizování, destilování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu. Hibbard (1997) stručně shrnuje znalostní management jako proces „chytání“ kolektivní organizační odbornosti.

Danou definici doplňuje Wilson jako formulaci strategie pro rozvoj a aplikaci znalostí, které přispějí ke zlepšení procesů a schopnosti reakce (Willson, 1998). Collison a Parcel (2005) hovoří o spojitém spektru aktivit znalostního managementu, na jehož jednom konci stojí „zachycení“ znalostí a na druhém konci „komunikace“ lidí. O vztahu mezi zaznamenáváním znalostí a komunikací lze pak uvažovat jako o vztahu mezi tím, co vědí jiní lidé a tím, co je známo. Z pohledu managementu organizace se jedná především o řízení a podporu znalostí zaměstnanců, kteří jsou schopni jejich využíváním vytvářet nové nápady, které znamenají konkurenční výhodu. A jak poznamenává Drucker (1998), pro organizaci jedinou konkurenční výhodu. S výše uvedenými definicemi souhlasí i Jirásek (2005), který navíc zdůrazňuje přínos ve znalostním managementu, jenž spočívá v tom, že organizace znalosti nejen přijímá, ale i sama tvoří a vykonává tak rozšířenou reprodukci svého produktivního potenciálu a investuje sama do sebe.

Znalostní management je podle Collisona a Parcela (2005) hybridní disciplínou, ve které nejde ani čistě o vědu, ani o určitou dovednost. Z hlediska funkce znalostního managementu propojuje oblast učení a rozvoje organizace, řízení lidských zdrojů a informační systémy. Překrytí se znázorňuje pomocí tří kruhů, ve kterých představuje znalostní management oblast, ve které se všechny tři kruhy překrývají.

Schéma č. 2: Vymezení oblasti znalostního managementu



Zdroj: Collison, Parcel (2005)

Z výše uvedeného schématu vyplývá, že základními prvky úspěšného znalostního managementu jsou:

- spolehlivá společná technologická infrastruktura, která umožní sdílení znalostí,
- spojení lidí, kteří mají znalosti a jsou ochotni je sdílet, ptát se a naslouchat,
- zavedené procesy pro zjednodušení sdílení, ověřování a extrakci (dobývání) znalostí (Collison, Parcel, 2005).

V počátcích svého rozvoje byl znalostní management v kompetenci jednotlivých vnitropodnikových útvarů, ale postupně nabýval strategický význam pro celou organizaci. V současné době je znalostní management jednou z nejvíce sledovaných oblastí v organizacích.

2. 4. 1 Vývoj znalostního managementu v historickém přehledu

Znalosti si lidé předávali již od dávné minulosti ústně z člověka na člověka, z generace na generaci (Bureš, 2007). Vždy se k původní znalosti přidaly znalosti nové. Různé druhy znalostí byly získány a ukládány do rozličných forem, například příběhů, mýtů, pohádek atd. Jejich používáním nebo vyprávěním byly tyto znalosti dále distribuovány následujícím generacím, z otců na syny, ti je pak mohli využívat a rozšiřovat. Z pohledu znalostního managementu se zde v podstatě jednalo o učení se ze zkušeností. Z pohledu zajištění kontinuity znalostí šlo o vědomé předávání znalostí za účelem usnadnění života svým následovníkům, zanechání odkazu, případně uchování znalosti, kterou předávající považoval za významnou. Kontinuita byla řešena ve velmi

krátkém časovém horizontu, protože nebyly dostupné prostředky pro zachování znalosti po více než jednu generaci. Znalosti nebyly nijak cíleně šířeny ani tříděny.

V antice byl položen základ vědeckého zkoumání, kde se filozofové snažili systematicky studovat a znalosti uchovávat v písemné formě ve svatyních, knihovnách, muzeích a školách. Ve středověku se stala základním nástrojem pro tvorbu a sdílení nových znalostí diskuse (Bureš, 2007). To je zásadní pokrok v zajištění kontinuity, protože diskuse umožňuje zapojit širší publikum a efektivněji předat a formovat znalosti. Současně s tím vzniká snaha o uchování explicitních informací v písemné podobě a tím dochází k pokrytí delšího časového horizontu. Tacitní znalosti se předávaly nadále formou učňovství a ve větší míře komunitami.

Další dramatický rozvoj pro práci se znalostmi nastal v průběhu 16. a 17. století, kdy se změnil názor na chápání znalostí a důraz se začal klást především na jejich praktický význam (Truneček, 2004). Byly položeny základy tzv. vědecké společnosti. Hlavními představiteli byli např. René Descartes, Galileo Galilei nebo Isaac Newton. Jednotlivé znalosti a informace se začaly sbírat, systematizovat a třídit. V tomto období jde o uchování nově nabytých poznatků, tedy explicitních znalostí. Z pohledu kontinuity znalostí však nedochází k zásadnímu rozvoji společnosti v porovnání s předchozím obdobím, protože i přes rostoucí množství informací nedochází k zlepšení jejich předávání. Uchovávají a šíří se stále v písemné formě a nástrojem sdílení tacitních znalostí zůstává nadále vyprávění příběhů a učňovství.

V 19. století se začaly všechny dostupné znalosti klasifikovat. Byly zakládány univerzity a instituce specializované na užší třídu znalostí. To mělo za následek, že původně homogenní soubor znalostí se z důvodu vzniku nových odvětví začal rozpadat. Míra kontinuity vzrůstá, protože rozvoj oborů je zajišťován jak na úrovni univerzitní, tak v praxi. Univerzity se stávají komunitním centrem a s růstem jejich počtu se zvyšuje efektivnost předávání znalostí.

Ačkoliv literatura zaměřující se na knowledge management spatřuje původ zájmu o komunitní způsob předávání znalostí v knize Lave a Wengera *Situated Learning*, která byla vydána v roce 1991, koncept komunit je zavedený v medicíně, právu, psychologii, vzdělávání a teologii již nějakou dobu (Wallace, 2007). Wallace (2007) uvádí příklady použití termínu *community of practice* již v letech 1864–1882 v souvislosti s obory

lidské činnosti jako je religionistika, právo a psychologie a dále v první polovině 20. století.

Práce se znalostmi na organizační úrovni dle Bureše (2007) se začala objevovat až ve 20. století. Je možné vyčlenit tři nejsilnější základní proudy, a to americký směr znalostního managementu, který se zaměřil na umělou inteligenci a technologie, dále japonský směr, zaměřený na kreativitu a inovace a švédský směr, zaměřený na strategii.

V raném 20. století a v souvislosti se znalostmi nelze opomenout některé přístupy uplatňované Tomášem Baťou. Hlavními požadavky, které kladl na své spolupracovníky, byly způsobilost, vzdělání, znalost, dovednost, zkušenost a trvalé vzdělávání v souladu s pracovním zařazením uvnitř organizace. Přístup „Nevěřím v neměnitelnost poznání“ vyžaduje neustále prověřovat, jak se to, co se lidé dříve naučili, změnilo. Nejde jen o to sledovat změny ve svém okolí, ale i o to, že poznání založené na určité zkušenosti nemusí při uplatnění v jiné (ač zdánlivě obdobné) situaci přinést stejný výsledek ⇒ kontext (viz kapitola 2. 1). Tato činnost také vyžaduje kvalitní sebereflexi (interní zpětnou vazbu). Stejně tak i Baťovo heslo „Nezdar – dobrý učitel“ (Veselý, 2007) znamená učení se ze zkušenosti, které vyžaduje spoj mezi konáním, myšlením a sebereflexí. Při výchově byly mladým lidem u Bati vštěpovány zejména tyto zásady:

- dosáhnout úzkého spojení teorie s praxí (spojení školní výchovy s prací v továrně a internátní výchovou) ⇒ tacitní znalosti,
- osvojit si důkladně potřebný rozsah teoretických vědomostí a odborných dovedností ⇒ explicitní znalosti.

I v těchto zásadách lze najít základní principy a požadavky na vzdělávání a kvalifikaci manažerů v současnosti založeném na úzkém spojení teorie s praxí, důkladném poznání toho, co řídí, získání zkušeností mimo jiné i přímo ve výrobě.

Ve druhé polovině 20. století, v roce 1957, Michael Polanyi představil koncept tacitních znalostí a jejich důležitost. Na něho navázal v 60. letech i Peter Drucker, který poprvé použil termín „znalostní pracovník“. Od šedesátých let se mnoho odborníků na ekonomiku a management v různých obdobích nechalo slyšet, že znalosti se stanou zásadním zdrojem organizací a na nich bude založena jejich úspěšnost. V 80. letech se začaly objevovat znalostní systémy, jelikož si organizace začaly uvědomovat výhody

z toho plynoucí. Wiig v roce 1986 použil slovní spojení „Knowledge Management“ na European Management Konferenci (Bureš, 2007).

Příklad organizací, které včas nedocenily tacitní znalosti svých zaměstnanců, uvádí Mládková (2004). Byly to americké zbrojařské organizace, které v 90. letech 20. století propustily velké množství expertů. Experti ponechali v databázích organizací své explicitní znalosti – plány raket, složení chemikálií, procesy řešení speciálních situací. Své tacitní znalosti si však odnesli s sebou. V polovině 90. let zbrojařské organizace zjistily, že explicitní znalosti jsou samy o sobě bez tacitních znalostí propuštěných odborníků k ničemu.

Od druhé poloviny 90. let došlo v oblasti znalostního managementu k velkému množství událostí, jejichž počet každým rokem několikanásobně stoupal. Například v roce 1997 se Ikuo Nonaka stal celosvětově prvním profesorem znalostí na Haas School of Business.

V posledních deseti letech, v 21. století, lze hovořit o nástupu tzv. znalostní společnosti, kterou Bureš (2007) definuje tak, že „rozhodujícím faktorem kvality života se staly znalosti“. S rozvojem této společnosti a tím, že si lidé samotní, organizace i státní správa začali tuto myšlenku brát k srdci, se začíná rozvíjet znalostní ekonomika. Jak říká Brinkley (2006) jde o „ekonomiku, ve které mají tvorba a využívání znalostí dominantní podíl na tvorbě blahobytu. Nejedná se však pouze o rozšiřování existujících znalostí, ale především o efektivní používání a využití všech typů znalostí ve všech ekonomických aktivitách“.

Schopnost jednotlivce orientovat se v informačních zdrojích a vytvářet z nich znalosti patří k základním předpokladům konceptu znalostní společnosti (Ikaros, 2006). Aby však znalostní ekonomika mohla opravdu fungovat, nestačí mít jen dobré školy a peníze na výzkum a vývoj. Je nutné, aby se každý jedinec neustále vzdělával, získával nové znalosti a předával je dalším, aby nebyla přerušena kontinuita znalostí a ty se neztrácely. Stejný závěr uvádí Zelený (2008). „Studium, školení a semináře jsou znalostní investice. Tyto investice musí být ve smluveném časovém období vyhodnoceny z hlediska návratnosti, ve smyslu použití, výsledků a výnosů. Žádná organizace by se neměla spokojit s pouhým oceněním „splněno“ svých nejvýznamnějších investic. Tacitní znalosti jsou tím, co vytváří hodnoty a rozhoduje o výkonech organizací.

S nástupem 21. století a považováním informací a znalostí mezi výrobní faktory, nabývá na síle otázka zajištění kontinuity znalostí v organizacích. Organizace se snaží znalosti uchovávat a efektivně přenášet, aby o dané znalosti s odchodem znalostních pracovníků nepřišly.

2. 4. 2 Proces vytváření znalostí

Je důležité vysvětlit proces vytváření znalostí, protože při rozvoji způsobilostí (kompetencí, schopností vykonávat určitou činnost) jde především o vytváření znalostí, ať už explicitních či tacitních (Veber, 2000). Předpokládá se, že od procesu tvorby znalosti, označovaného jako proces SECI, se budou také odvíjet metody manažerského rozvoje. Ty by měly zákonitosti tohoto procesu respektovat. Transformace znalostí v modelu SECI (Socialization, Externalization, Combination, Internalization, viz schéma č. 3) je cyklický proces, který obsahuje v různých fázích individuální i skupinovou činnost a součinnost lidí. Tvorba znalosti probíhá těmito způsoby (Nonaka, Takeuchi, 1995; Mládková, 2004):

Kombinací – nejprve sběrem explicitní znalosti, ty se kombinují a vytváří se z nich nová explicitní znalost. Např. psaní literární rešerše po vlastním zamyšlení se nad publikovanými myšlenkami jiných autorů o zkoumané problematice. Tato transformace (informace - informace) je podle Zeleného (2008) nejjednodušší, jde o nejméně komplikovaný proces (řízení informací, IT), který převádí jeden symbolický popis do jiného symbolického popisu, dokumenty a databáze do jiných dokumentů a databází. Výměna a zpracování informací, jejich kombinace a sumarizace, skladování a vyhledávání dokumentace, data mining, data warehousing atd. jsou příklady dalších typických úloh kombinace. Účelem je dostat informace do správné formy, připravit je k použití jako vstupů do znalostního procesu koordinace.

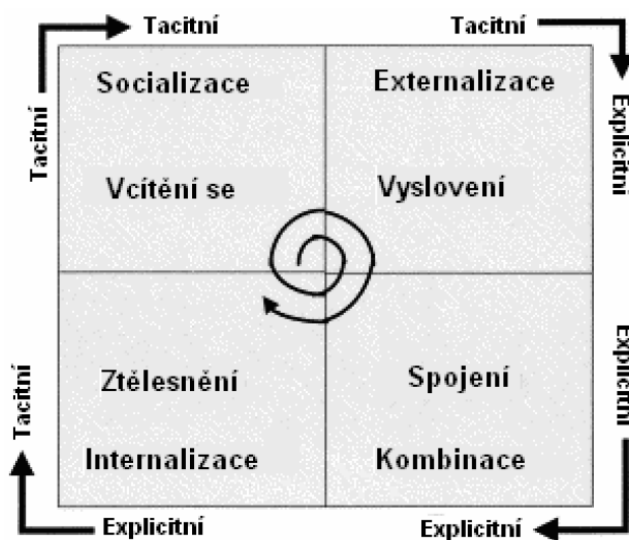
Internalizací – ta je založena na učení se při činnosti, kdy činnost může být skutečná či simulovaná. Vytváří tak tacitní znalosti ze znalosti explicitní. Např. studium postupu, jak postupovat při nějaké činnosti, jedinec tedy ví, jak ji má provést. Klasickým nástrojem internalizace je učňovství, koučování, mentoring (Mládková, 2004). Podle Zeleného (2008) se transformace (informace - znalosti) již týká využívání informací k tvorbě nových znalostí. Souhrn symbolických popisů na organizaci – knihy,

manuály, reporty, databáze, grafy, schémata, prezentace, atd. – by neměly existovat samoučelně a ležet pasivně v knihovnách, kabinetech, počítačích a sítích. Jeho účelem je lepší a účinnější akce. Informace tedy musí být aktivně internalizovány v lidských schopnostech, koordinátorech procesů, činností, operací a rozhodnutí – v akcích organizace. V akci získává informace hodnotu, je vybavena kontextem a interpretací, spojena se zkušeností aktéra a manifestována v činnosti a kvalitě dosažených výsledků. Internalizace je dle Zeleného (2008) nejdůležitějším a nejnáročnějším aspektem řízení znalostí, tzv. učení se praxí. Internalizace se týká individuálního učení, ale ostatní tři procesy se týkají dle Nonaky (1991) organizačního učení.

Externalizací – při externalizaci je snaha uvědomit si tacitní znalost, formalizovat ji a vyjádřit ji např. pomocí slov do explicitní podoby, protože práce s explicitními znalostmi je snazší než s tacitními znalostmi. Externalizace je však velmi složitá. Používá se při ní metafor, analogií a modelů. Např. pokus někomu popsat, jak se udržuje rovnováha při jízdě na kole (Mládková, 2004). Externalizace představuje transformaci (znalosti - informace) získaných a odzkoušených znalostí zpět do formy symbolického popisu. Zápisy, popisy, předpisy, recepty a manuály, grafické, obrázkové a vizuální záznamy, expertní systémy, vizualizace dat, ale i knihy, „kuchařky“ a pravidla komunikace pomáhají vytvářet organizační paměť. Tato fáze info-znalostního koloběhu připravuje výchozí informace pro novou kombinaci a rekombinaci za účelem efektivní akce (Nonaka, Takeuchi, 1995; Zelený, 2008).

Socializací – tvorba tacitní znalosti na základě jiných tacitních znalostí nebo tacitních znalostí někoho jiného. Je to také proces sdílení, tedy přenos a znovuvytvoření tacitních znalostí pomocí sdílené zkušenosti (Nonaka a kol., 2001; Mládková, 2004). Tento typ transformace (znalosti - znalosti) se týká sdílení zkušeností, učení se, pozorování a praktického využití mezi různými aktéry a koordinátory. Pomocí různých vnitropodnikových a extrapodnikových komunit lze propojovat experty a učně, zákazníky a odborníky, zaměstnance a vedení, atp. Učit se nelze pouhým absorbováním symbolických informací, ale hlavně příkladem, instruktáží, praxí, opakováním, kladením otázek a propojováním správných osob ve správný čas. Socializace znalostí je významnou funkcí organizačního učení, upevňování a rozšiřování znalostní základny (Zelený, 2008).

Schéma č. 3: Konverze znalostí



Zdroj: Nonaka, Takeuchi (1995) in Bureš (2006)

Současné zdroje neuvádí odlišný způsob, jak vytvářet nové znalosti, než přístup Nonaky a Takeuchiho (1995), tzv. znalostní spirála – model SECI (taktéž cituje Mládková a Truneček), jejíž prostor je dále rozdělen na 4 kvadranty.

Na jejím začátku (I. kvadrant) stojí získání nové tacitní znalosti na úrovni jednotlivce, nejčastěji formou sdílení. Obdobně Altmeyer, Georg (2002) potvrzují, že znalosti se rozšiřují přes sdílení znalostí. Mládková (2004) vyjmenovává 3 způsoby sdílení tacitních znalostí - vyprávění příběhů, učňovství (podle Trunečka (2004) jde o typický příklad) a komunity. Následuje transformace této znalosti na explicitní znalost (II. kvadrant), která je standardizována a rozšíří se po organizaci. Transformovanou explicitní znalost použije jiný jedinec na jiném místě v organizaci (III. kvadrant). Jde o kombinaci (sdílení znalostí pomocí informačních systémů či databází je dnes čím dál více intenzivně využívané). Znalost může podnítit vznik další nové znalosti, tacitní nebo explicitní (IV. kvadrant). A spirála začíná znovu – dochází tak k rozšiřování znalostní základny organizace (Nonaka a Takeuchi, 1995; O'Dell a Grayson (1998); Truneček, 2004; Zelený, 2007).

Čtyři základní procesy dynamiky, tj. socializace, externalizace, kombinace a internalizace stírají dle Nonaka a Takeuchi (1995) hranice mezi jednotlivci a skupinami. Znalostní konverze z tiché na explicitní a z explicitní do tiché je vymezena na individuální úrovni. Pouze dva procesy, tj. externalizace a internalizace, které jsou

považovány za nejdůležitější dle Nonaka a Takeuchi (1995), splňují podmínky transformace. Socializace a kombinace jsou procesy určeny pro výměnu znalostí z jedné osoby na druhou a nikoli pro transformaci znalostí. Spirála organizační znalosti prochází středním managementem a vyvíjí se směrem nahoru a dolů. Harsh (2009) uvádí, že Nonaka (1991) nebere v potaz skutečnost, že významná část původní znalostí proudí cyklem opakovaně, tzn., že existuje opakované použití znalosti. Dle Harsh (2009) se organizační znalosti mění s časem a organizační znalost může být zvýšena pomocí opětovného použití poznatků. Rovněž uvádí, že model SECI je dvourozměrného prostoru, který by měl být doplněn o třetí rozměr a to o opětovné použití explicitní znalosti.

2. 4. 3 Předávání a sdílení znalostí

Základem pro uchovávání znalostí jsou různé typy informačních systémů (informační systémy, manažerské informační systémy, znalostní systémy, expertní systémy, systémy pro podporu rozhodování). V minulosti se informační systémy zaměřovaly na práci s explicitními znalostmi. V současné době jsou stále více řešeny problémy, jak integrovat do informačních systémů kromě explicitních i znalosti tacitní. Znalosti se zřetelně odlišují od dat a informací a společně se zkušenostmi tvoří moudrost (Beazley, 2002). V průběhu času data a informace zastarávají a klesá jejich význam, naproti tomu znalosti se neustále vyvíjejí a přizpůsobují. Ve své podstatě jsou dynamické. Vyvíjejí se společně se zkušenostmi, které dávají do souvislosti nové události a situace. Neustále vznikají znalosti nové a staré znalosti se stávají natolik běžné, že jsou považovány za informace. Ve znalostech jsou kromě dat a informací skryty i zkušenosti a porozumění, které dále rozhodují o využití každé znalosti. Znalosti je možno také charakterizovat jako správná řešení problémů. Znalosti obsahují informace sdělované v určitém kontextu, významné a použitelné v dané situaci. Znalosti je možné přímo použít k řešení problému. Použitelnost je velmi významnou vlastností znalostí (Truneček, 2004).

Podle Mládkové (2004) mohou být znalosti předávány mezi dvěma lidmi nebo skupinou lidí (např. národy). Sdílení znalostí znamená dát k dispozici to, co se sdílející naučil a dát možnost ostatním použít a přizpůsobit si to. Předpokladem efektivního

sdílení je dobré organizační klima, vhodná kultura, jež vede k vyšší motivaci sdílet znalosti uvnitř organizace. Předávání znalostí je řízený proces, kdy předávající navíc ověřuje úspěšnost předávání. Základními způsoby sdílení znalostí jsou vyprávění příběhů, vytváření komunit a učňovství. Pro všechny je společné, že vytvářejí situace (Mládková, 2004). Příběhy lze identifikovat ve většině textů a v komunikaci (Ricoer, 1991).

Existují další metody předávání a sdílení znalostí (např. porady), je však důležité vybrat správnou metodu, která by vedla nejenom k efektivnímu předávání a sdílení znalostí v organizaci, tak k výkonnosti organizace.

Tradičním a vyzkoušeným nástrojem předávání a sdílení znalostí jsou metody zahrnuté pod pojmem učňovství. Tyto metody se označují jako „metody řízené reflexe“ (Mládková, 2004). Pomocí těchto metod lze předávat znalosti explicitní, ale také tacitní. Kromě metod učňovství jsou hlavním nástrojem pro sdílení tacitních znalostí také příběhy.

K metodám učňovství patří (Gregar, 2007; Hroník, 2007; Mládková, 2004; Truneček, 2004, Walker, 2003):

Instruktaž při výkonu práce je nejčastěji používanou metodou typu „pozoruj a kopíruj“. Jde o nejjednodušší způsob zácvičení nového, popř. méně zkušeného pracovníka. Zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup (v případě potřeby opakovaně) a školený si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

Coaching představuje, na rozdíl od spíše jednorázové instruktaže, dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu pracovníka ze strany kouče. Představuje soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a vlastní iniciativě, přičemž se bere v úvahu individualita školeného.

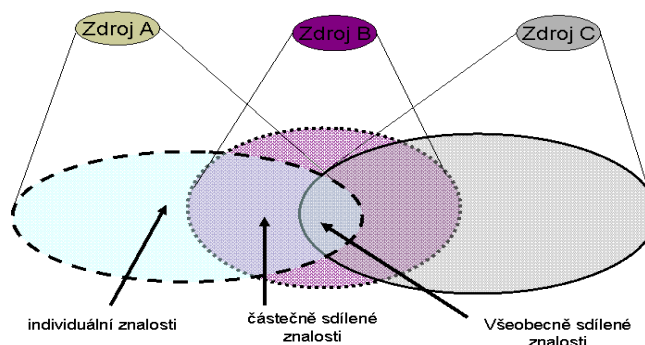
Mentoring je obdobou koučování, určitá iniciativa a odpovědnost však v tomto případě spočívá na samotném školeném pracovníkovi, který si sám vybírá jakéhosi rádce (mentor), svůj osobní vzor. Ten mu radí, stimuluje jej a usměrňuje. Vytváří se zde těsnější, přátelštější vztah mezi školeným a školitelem, který má určité prvky vztahu otce se synem. Mentor kromě role školitele hraje i roli poradce a protektora a bývá zapojován i do hodnocení pracovního výkonu (Pitaš, 2008).

Counselling patří k nejnovějším metodám formování pracovních schopností pracovníků. Jedná se o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem. „Sdílení znalostí nelze nařídit, musí být vždy založeno na dobrovolné bázi. Proto je základním předpokladem sdílení důvěra. Pakliže si dva lidé nevěří, ke sdílení nedojde“ (Mládková, 2004; Walker, 2003). I tak se ale při sdílení znalostí lze setkat s řadou dalších problémů.

Z hlediska vytváření a předávání znalostí jsou nejdůležitější první dva kvadranty znalostní spirály SECI. Důležitost spočívá v citlivosti těchto dvou kvadrantů, může zde dojít k největší ztrátě tacitních znalostí. Jde o fázi socializace a externalizace. Doba průchodu spirálou se liší v závislosti na typech a množstvích znalostí, druhu organizace, schopnostech pracovníků apod., ale vždy musí jít o nepřetržitý (kontinuální) proces. Tento proces je zajímavý i pro delší časová období (řádově v letech), kdy dochází k předávání spíše životních zkušeností. Kontinuita předávaných znalostí může být přerušena např. odchodem do důchodu, náhlým úmrtím nositele tacitních znalostí apod. Z výše uvedeného důvodu citlivosti by organizace měly zabezpečit pokud možno plynulý přechod informací na dalšího zaměstnance, tzn. kontinuální socializace a externalizace, aby odchod jednoho zaměstnance nezapříčinil trhliny či přerušeni spirály. Organizace by měly sledovat veškeré případy neplynulého předávání znalostí (udržovat neustálý průchod spirálou), které by mohly způsobit organizaci problémy, hledat a zaznamenávat možná řešení a to v průběhu celé své životnosti. Kvalitu procesu předávání znalostí v zlomových situacích (odchod zaměstnance) umožňuje posoudit tématika kontinuity znalostí.

Zaměstnanci, kteří sdílí znalosti mezi sebou, jsou v případě potřeby lépe zastupitelní a lépe se koordinuje průběh jejich práce (Mládková, 2004; Truneček, 2004). V neposlední řadě lze znalosti sdílet i ze společné práce týmů, tzv. týmová spolupráce, sdílení stejných dokumentů apod.

Schéma č. 4: Prostor sdílení znalostí



Zdroj: Molnár (2009)

Ve schématu č. 4 se vyskytují tři množiny znalostí. Individuální znalosti jsou ty, které nelze sdílet, např. zdroj je neumí sdílet, nechce sdílet nebo o nich neví (tacitní), nebo je příjemce není schopen přijmout. Částečně sdílené znalosti jsou ty, které se sdílí v užší skupině. Všeobecně sdílené znalosti jsou pak znalosti, které jsou snadno dostupné, lze je snadno předávat (nejčastěji v explicitní formě).

Jinými slovy sdílení znalostí znamená dát k dispozici to, co se sdílející naučil a dát možnost ostatním použít a přizpůsobit si to. Předpokladem efektivního sdílení je dobré organizační klima, vhodná kultura, jež vede k vyšší motivaci sdílet znalosti uvnitř organizace. Jednotlivci i pracovní kolektivy by měli eliminovat bariéry sdílení znalostí, ať už individuální (pocit nedostatku moci, konflikt motivů, pocit nejistoty aj.) tak sociální (emoce, špatný odhad znalostí spolupracovníka) na minimum a tím dosáhnout vyššího efektu.

Sdílené znalosti jsou klíčem k výkonnosti, aktivitě a úspěchu organizace. Aby měly znalosti pro organizaci význam, musejí být v co největší míře formalizovány, tj. externalizovány (Zelený, 2008; Bureš, 2007). Formalizované znalosti lze pak reprezentovat digitálně, přenášet, sdílet a efektivně používat.

Organizace, které chtějí obstát před konkurencí, musí motivovat své pracovníky k tomu, aby své znalosti sdíleli, předávali, aby se zabránilo ztrátě cenných a potřebných znalostí.

Největší překážky pro sdílení znalostí nelze odstranit pouze zavedením nejnovějších technologií, ale v první řadě hlavně změnou práce s lidmi. Hlavním nástrojem jsou semináře, školení, jmenování znalostních expertů a zakládání

znalostních středisek, zavádění nástrojů odměňování pracovníků za sdílení znalostí a vytváření komunit uživatelů sdílejících podobné problémy.

2. 4. 4 Metody předávání znalostí v organizacích

Metod předávání a sdílení znalostí existuje několik (např. porady, konference, školení), je však důležité vybrat správnou metodu, která by vedla nejenom k efektivnímu předávání a sdílení znalostí v organizaci, tak k výkonnosti organizace.

Předávání znalostí je v řízení organizací klíčovou aktivitou, ať už k rozšíření lepších postupů v organizaci s cílem maximalizovat produktivitu nebo přenášení znalostí z jiných organizací k usnadnění vztahů v organizaci. Předávání znalostí se rozlišuje na vnitropodnikové a mezipodnikové (Prevot, 2008). Metody jsou definovány ze dvou základních prvků, a to strategických cílů z přenosu zdrojů (znalostí) a mechanismů, které umožňují přenos znalostí.

Rothwell (2004) uvádí dvanáct možných způsobů uchování a předávání znalostí, které doplňují možnosti uváděné v Mládková (2004), Truneček (2004), Bureš (2007). K zaměření se na tyto postupy organizace zpravidla formují speciální realizační týmy. Tyto týmy mohou navrhnout vhodné strategie včetně dále uvedených. Jedná se o (uspořádání dle využití v řízení) :

- **Výměny informací** – v případě využití této strategie probíhá výměna tak, že zkušení zaměstnanci sedí ve vyhrazeném prostoru (kabině) a rozdávají rady méně zkušeným pracovníkům, kteří je navštíví.
- **Procesní dokumentace** – zahrnují postupový diagram práce. Mohou zahrnovat speciální případy, ve kterých se pracovníci měli určitým způsobem chovat v závislosti na speciálních okolnostech. Jasná procesní dokumentace, která může zahrnovat postupový diagram práce nebo provozní manuály, může pomoci při uchování a přenosu znalostí od více zkušených k méně zkušeným osobám.
- **Mentoring** – jde o metodu uváděnou Mládkovou (2004), Trunečkem (2004) i Burešem (2007). Rothwell (2004) doplňuje, že *mentor* je zkušený pracovník a *mentee* je méně zkušený pracovník. Úspěšní lidé měli ve své kariéře obvykle jednoho nebo více mentorů. Mentoři nabízí radu, co dělat,

jak to dělat a zda to má v dané situaci význam. Mentoring může usnadnit transfer znalostí.

- **Electronic Performance Support Systems (EPSS)** – snad nejpropracovanější metoda ze všech metod sdílení a přenosu znalostí je elektronický podpůrný systém. EPSS kombinuje umělou inteligenci, expertní systém, e-learningové metody a počítačový systém. Jakmile se uživatel setká s problémem, může přistupovat ke všem organizačním postupům přes referenční systém, získat radu z minulé zkušenosti a dokonce si to v reálném čase (kdy je to ještě zapotřebí a kdy to má ještě smysl) nacvičit.
- **Expertní systémy** – expertní systém, obvykle automatizovaný, je zaměřen na problémy a jejich řešení. Jednoduchým příkladem je kontextová nápověda ve většině programů na zpracování textu. V tomto systému lze najít radu k vyřešení a rozhodnutí těchto problémů. Tento přístup, ačkoliv vyžaduje složitější technologie, je k dispozici i nejméně zkušeným pracovníkům, který jim dává možnost podat profesionální výkon.
- **Program stínování pozice** - jde o strategii, při které se přenáší znalosti od jedné osoby nebo skupiny ke druhé. Méně zkušený pracovník je spojen se zkušenými pracovníky. Zkušený je požádán, aby sdílel znalosti (a možná i praktické zkušenosti) v jednání v nejnáročnějších situacích, se kterými přišel v práci do styku.
- **Communities of Practice** – jde o skupinu, která společně sdílí informace o daném problému nebo tématu. Komunity se mohou setkat osobně nebo online. Jde o způsob, kterým se sdílí a předávají znalosti z jedné osoby (nebo skupiny) k další osobě nebo skupině.
- **Schůze na téma Best Practice²** – jde o předávání a šíření vlastních Best Practice v rámci organizace formou schůzí. Podle O'Dellové a Graysona

² Pojem se občas v literatuře překládá jako „dobré praxe“, ale v této práci je zachován původní anglický termín, který je přesnější a zaběhnutý.

(1998) je metoda Best Practice nejdůležitější metodou sdílení znalostí a zkušeností.

- **Kritické případové rozhovory a dotazování** – metoda převzala název od „lesson of experience“ (poučení se ze zkušeností). Dokumentace získaných zkušeností od nejzkušenějších pracovníků organizací se může vyplatit. Samozřejmě i zdokumentování složitých případů a jak byly vyřešeny, je základem pro vytvoření manuálu nebo automatického expertního systému. Kritické případy jsou základem pro školení.
- **Vyprávění příběhů** – většina moudrosti v organizacích se předává přes vyprávění příběhů. Příběh popisuje, co se stalo v dané situaci. Většina lidí slyšela hodně příběhů o jejich organizaci. Vyprávění příběhů je méně strukturované než kritické případové rozhovory, ale může dojít ke stejnému konci. To může být nejefektivnější cesta přenosu moudrosti od jedné osoby ke druhé.
- **Kreslené příběhy** – jde doslova o skupinu obrázků, která vypráví příběhy. Lze si ji představit jako skupiny obrázků umístěných na zdi nebo plakátu, který je určený k předvedení toho, jak lze něco provést ve specifické situaci a vnuknout myšlenku. Stejná technika může být aplikována na jiné postupy a poskytuje grafickou reprezentaci toho co dělat a jak to dělat. Jde o další způsob uchování a přenosu znalostí.
- **Pracovní pomůcky** – pracovní pomůcka je cokoli, co může pomoci lidem jednat v reálném čase. Příkladem pracovních pomůcek jsou seznamy a cedulky. Znalosti mohou být uchovány v pracovní pomůcce a přístupné pomocí jednoduchým metod.
- **Jiné přístupy** – např. instruktáž po telefonu, video konference s bývalými pracovníky. Zapojení „důchodcovské základny“ (pracovníci v záloze) se může ukázat jako důležitý trend do budoucna (Beazley, 2002).

Když jednotlivci odejdou, mnoho organizací čelí ztrátě klíčových intelektuálních talentů a ztrátě organizační paměti pro řešení problémů. Organizace tento problém mají možnost řešit s pomocí výše zmíněných strategií s cílem zajišťovat kontinuitu znalostí.

2. 5 Management kontinuity znalostí

Kontinuita jako fyzikální veličina představuje spojitost, souvislost, nepřetržité trvání a plynutí (Ottův slovník naučný).

Kontinuita znalostí je oblast spojovaná se znalostním managementem a definuje poměr znalostí, které zůstávají v organizaci při odchodu znalostního pracovníka ku znalostem, které znalostní pracovník odnáší. Obor managementu kontinuity znalostí je odnoží znalostního managementu. Zatímco se znalostní management zaměřuje na zachycení a sdílení znalostí mezi pracovníky organizace, management kontinuity znalostí se zaměřuje na předání kritických znalostí od odcházejících zaměstnanců na jejich nástupce (Beazley a kol., 2002).

Když zaměstnanci odchází z organizací, odnáší si s sebou i životně důležité znalosti. Je velmi důležité vědět, kteří zaměstnanci budou odcházet, a včas podniknout kroky, aby se jejich zkušenosti a znalosti uchovaly a neztratily. Bez správného procesu k zachycení těchto znalostí a jejich přenesení na nástupce jsou tyto znalosti organizaci ztraceny. Ve výsledku těm, kteří odcházející pracovníky nahrazují, zabere více času nabrat rychlost, protože se důležité objevy a poznatky jejich předchůdců ztratí. To vede k ochromení schopnosti organizace jednat pružně a s přehledem³.

Bez adekvátní kontinuity znalostí mezi generacemi zaměstnanců dochází podle Beazleyho (2002) k organizačnímu „zapomínání“, které odvádí intelektuální kapitál a maří znalostní aktiva. Organizace potřebují mít efektivní způsoby pro přenos know – how, což znamená mít koncept managementu kontinuity znalostí. Úzkou vazbu pojmu kontinuita a vzdělávání diskutuje na základě dalších autorů Wallace (2007). Dewey (in Wallace, 2007) shrnuje podstatu vzdělávání: „Vzdělávání v jeho nejširším smyslu je způsob společenské kontinuity života“. Dewey se zde obrací k jednotlivcům i skupinám a zmiňuje význam růstu prostřednictvím vzdělávání (grow), což je cesta k zajištění kontinua zkušeností (continuum of experience). Tedy v předávání zkušeností lze prostřednictvím vzdělávání spatřovat způsob, jak dosáhnout určité kontinuity života. I když se jedná spíše o filozofické závěry, snahy o zachování kontinuity života pomocí

³ Důležitost zachycení znalostí nabývá podle Stama (2009) na významu především pro další desetiletí, protože schopnost organizací využívat znalostí se stane více závislá na schopnostech starších zaměstnanců. Což je podloženo aktuálními demografickými prognózami.

předávání zkušeností lze očekávat u jednotlivců i skupin, a to i organizovaných skupin – organizací.

Ve své podstatě je management kontinuity znalostí založen na komunikaci. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, co pro organizaci znamená, když vědí, co ostatní potřebují vědět a jaké informace by měly být sdíleny a v důsledku těchto vědomostí předávali znalosti na druhé. Zatímco samotná myšlenka je jednoduchá, nastavení efektivního managementu kontinuity znalostí je komplexní záležitost vyžadující technické, organizační a řídicí kroky a současně silnou podporu vrcholového managementu. Management musí úsilí věnované předávání znalostí chápat jako integrální a běžnou část provozu organizace (Beazley, 2002).

Podle Harvard Management Communication Letter (2003) existuje několik základních kroků zajištění kontinuity znalostí. Nejdříve je třeba určit, na které pracovní pozice se zaměřit nejdříve. Čím kritičtější je pozice pro společnost, tím důležitější je, aby byla součástí managementu kontinuity znalostí. Je třeba si uvědomit, že čím složitější a komplexnější znalosti pracovník vlastní, tím náročnější je jejich předání a tím důležitější je, aby byly předány. Na pořadí dále uváděných kroků nezáleží, ale ve svém komplexu mohou vést k zajištění kontinuity znalostí.

- Vytvoření znalostního profilu je důležitý krok, jelikož každý profil popisuje kritická know-how, know-what, know-who potřebná k výkonu konkrétní pozice. Mohou být vytvořena na základě dotazníku, který klíčoví zaměstnanci vyplní a průběžně pravidelně upravují své odpovědi.
- Dalším krokem je založení mentorovacích vztahů, tedy zajistit nástupce, který bude dělat partnera seniornímu pracovníkovi, který se blíží ke konci svého působení ve funkci. Cílem je zajistit, aby zkušený pracovník předal klíčové schopnosti a znalosti.
- Povzbuzení Communities of Practice, jež jsou jedním ze způsobů, jak lidé sdílí znalosti s ostatními. Nesmí se opomenout odměna za předávání znalostí, protože úspěšná implementace pro kontinuitu znalostí vyžaduje odměňování za sdílení znalostí - zvyšování odměn, povyšování apod. Je to způsob, jak ukázat zaměstnancům, že předávat znalosti je také v jejich zájmu. Kontinuita znalostí by se měla stát součástí organizační kultury. Aby k tomu došlo, musí si být sami zaměstnanci jisti, že znalosti, které

poskytnou, budou sdíleny řízeně. To znamená omezit přístup pouze specifickým zaměstnancům.

- Dále rozhodnout, zda zaznamenávat znalosti v explicitní formě, protože je rozdíl mezi know – how a expertními znalostmi v lidských hlavách. Beazley (2002) se soustřeďuje na znalosti uložené v počítačích zaměstnanců a jiných dokumentech. Pro organizaci je důležité, aby tyto dokumenty zahrnula do programu kontinuity znalostí, případně aby ve znalostním profilu bylo uloženo, kde se tyto znalosti nacházejí. V praxi je velmi náročné a většinou neúspěšné získávání dokumentů z počítačů zaměstnanců, kteří již odešli.
- A v neposlední řadě tzv. „Start small“ (drobnými krůčky vpřed). Jako v každém zásadním projektu je vhodné začít pilotním programem a pokračovat s rozšiřováním až v okamžiku, kdy je vše připraveno, stejně tak je vhodné zajistit alespoň nějakou kontinuitu znalostí než žádnou (Beazley, 2002).

2. 5. 1 Vztah obecného managementu a managementu kontinuity znalostí

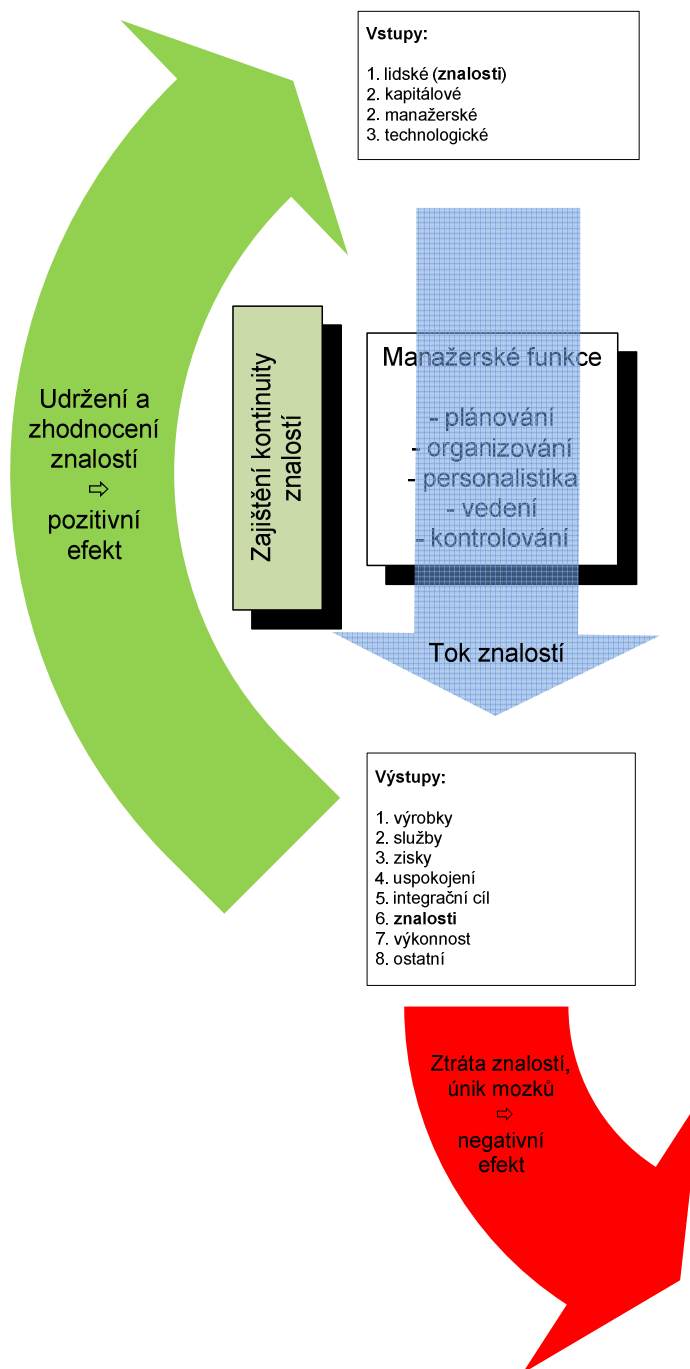
Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů (K. H. Chung in Koontz a Weihrich, 1993). Jde o dosahování cílů prostřednictvím vedení zaměstnanců. Výkonným prvkem managementu jsou manažeři, kteří vykonávají základní manažerské funkce, stanovené poprvé Henri Fayolem v roce 1913 (Koontz a Weihrich, 1993). Skutečností je, že žádná z uznávaných kategorizací manažerských funkcí (např. Fayol, Gulick, Koonz a Weihrich, Pearce a Robinson) se nezabývá znalostmi ani jejich kontinuitou.

Beazley (2003) tvrdí, že zachování kontinuity znalostí se stane v 21. století součástí základních funkcí managementu – plánování, organizování, přikazování, koordinování, zajištění kontinuity znalostí, kontrola. Rovněž uvádí, že pojem kontinuity znalostí historicky vznikl na základě vývojových sil např. s nástupem informačního věku a znalostní ekonomiky, tlaku na tvorbu znalostí a práci s nimi, hrozících odchodů

do důchodu silných ročníků, požadavků na zvýšení kvality a vysoce konkurenční globální trhy, které vyžadují rychlé reakce.

Dle systémového přístupu k managementu podle Koontze a Weihricha (1993) je uváděno pět kategorií manažerských funkcí (viz schéma č. 5), které jsou podporovány správnými komunikačními prostředky a vnějším prostředím, tedy příležitostmi, omezeními a ostatními vlivy z prostředí vyplývající. Znalosti jsou vyžadovány jednak na vstupu, tak i na výstupu transformačních procesů a klade se důraz na jejich uchování v organizaci, aby o ně organizace nepřišla. Vlivem tohoto faktu může být část znalostí po skončení transformačního procesu ztracena. Znalosti představují pro organizace vstup na začátku transformačního procesu a jsou i jeho výstupem. Tok znalostí prochází transformačním procesem. V každém případě není možné množství těchto znalostí použít ve stejném kontextu, díky tomu, že pracovníci odejdou na jiné projekty, změni zaměstnání nebo pozici v organizaci nebo nově nabyté znalosti zapomenou. V organizaci tak dochází ke ztrátě znalostí, např. při odchodu pracovníků dochází k odlivu mozků, což představuje nežádoucí efekt. Zachování znalostí lze zajistit znalostním managementem a zajištěním kontinuity znalostí.

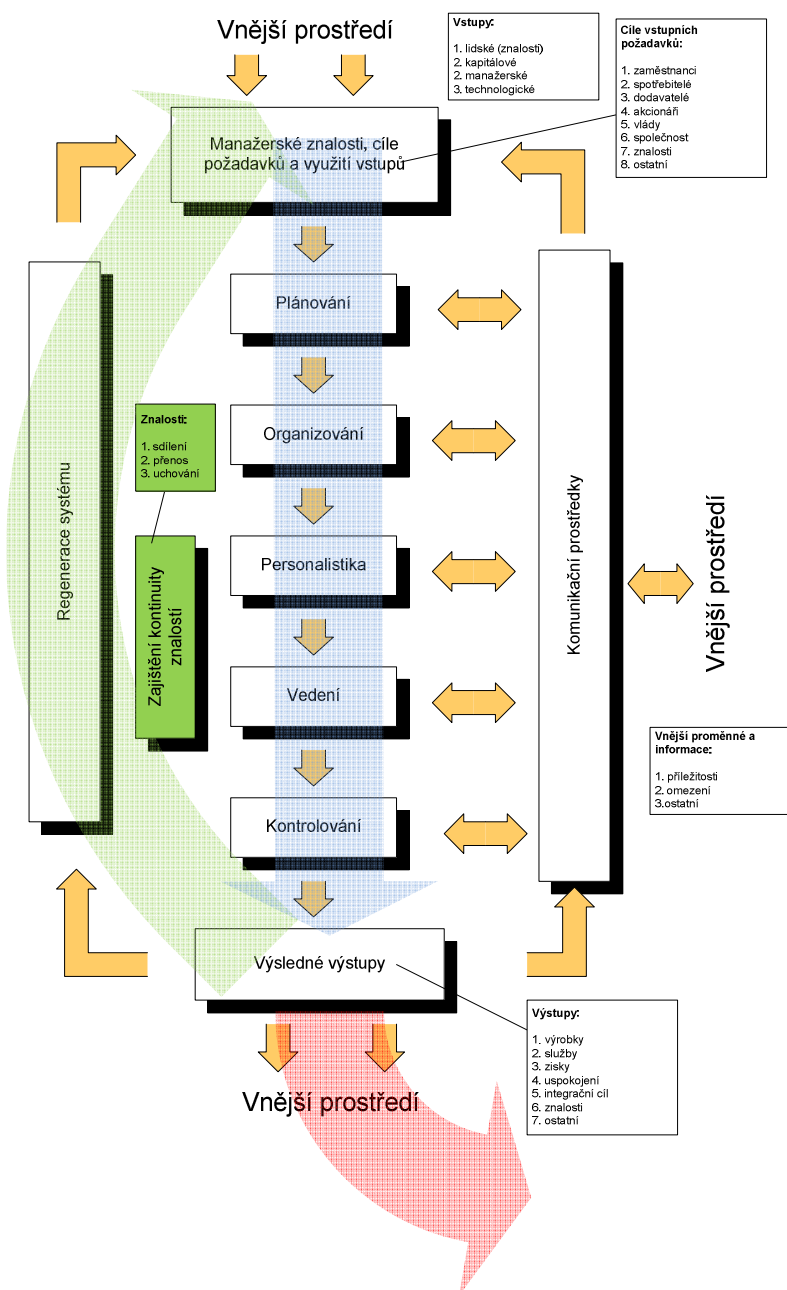
Schéma č. 5: Tok znalostí v organizaci



Zdroj: Urbancová, Königová (2010)

Manažerské funkce poskytují užitečnou strukturu pro organizování znalostí managementu (střední část schématu č. 5). Jinými slovy celý transformační proces zahrnuje manažerské funkce, které představují rámec pro sdílení znalostí (viz schéma č. 6).

Schéma č. 6: Kontinuita znalostí jako součást manažerských funkcí
(upraveno dle Koontze a Weihricha, 1993)



Zdroj: Urbancová, Königová (2010)

V případě, že kontinuita znalostí bude chápána jako součást všech manažerských funkcí (klasifikace dle Koontze a Weihricha, 1993), přímo i nepřímo je ovlivní, jelikož se všemi dosud identifikovanými manažerskými funkcemi prolíná.

Když zaměstnanci odchází z organizací, odnáší si s sebou i kritické znalosti. Bez správného procesu k zachycení těchto znalostí a jejich přenesení na nástupce jsou tyto znalosti pro organizaci ztraceny. Ve výsledku těm, kteří odcházející pracovníky nahrazují, zabere více času se přizpůsobit a to proto, že se důležité objevy a poznatky jejich předchůdců ztratí. To vede k ochromení schopnosti organizace jednat pružně a s přehledem. Při fluktuaci schopných pracovníků získává jiná organizace nového znalostního pracovníka, který pro ni může být konkurenční výhodou. Ztráta znalostí původní organizace představuje hrozbu, což zvyšuje význam kontinuity znalostí.

V oblasti zajištění kontinuity znalostí je nutné klást důraz na vysokou výkonnost a kompetentnost managementu, zájem o zaměstnance, efektivní komunikaci, vysokou motivaci a na týmového ducha pro ochotu sdílet, předávat a uchovávat znalosti a zkušenosti a v neposlední řadě pozitivní klima v organizaci.

Znalosti, tacitní i explicitní, ovlivňují způsob práce pracovníka a mají vliv na efektivnost řízení a potažmo i úspěch organizace. I když však pracovník ze své pozice odchází, je potřeba zajistit, aby s ním neodešly všechny jeho znalosti, hlavně ne ty, které jsou nepostradatelné pro organizaci.

Přehlížení existence kontinuity znalostí v dnešní ekonomické realitě by mohlo mít za následek krizi ze znalostní diskontinuity, znalostní vakuum, znalostní krizi (kritická znalost⁴ byla v držení osoby, která už v organizaci není) a k dalším negativním efektům.

2.5.2 Vztah znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí

Podle Beazleyho (2003) vyžaduje efektivní řízení znalostních aktiv ve všech organizacích integraci dvou vzájemně svázaných nicméně odlišných procesů. Jde o přenos znalostí mezi zaměstnanci v organizaci a přenos mezi současnými zaměstnanci a jejich nástupci. Znalostní management zdůrazňuje první proces a neřeší druhý. To znamená, že kritické provozní znalosti nejsou uchovávány a nástupci si tyto znalosti musí vytvářet sami. Management kontinuity znalostí pokrývá druhý proces.

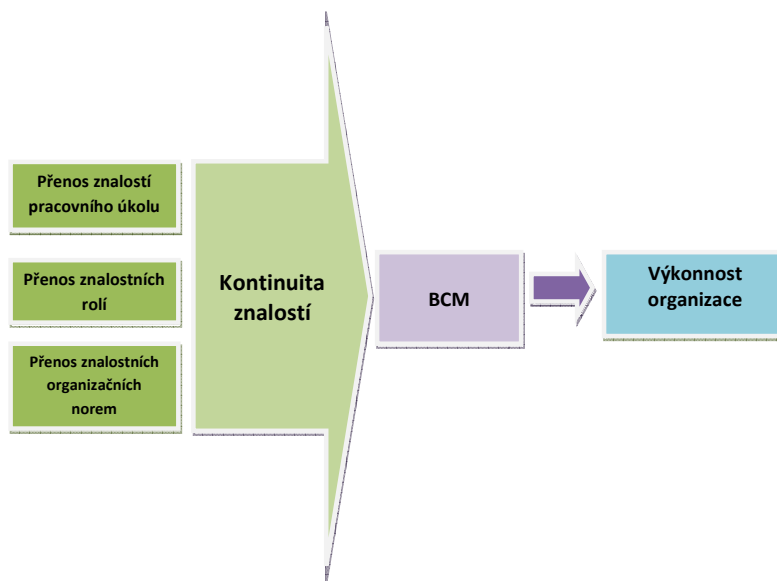
⁴ Minimální znalostní báze, pod kterou když znalosti klesnou, tak dochází k diskontinuitě znalostí. Jakákoliv vyšší úroveň znalostní báze nástupce oproti odcházejícímu pracovníkovi je lepší. Znalostní báze pracovníka představuje základní souhrn jeho znalostí pro výkon dané pozice (Beazley, 2002).

2. 5. 3 Vztah managementu kontinuity znalostí a kontinuity podnikání

Aplikování managementu kontinuity znalostí má významnou úlohu nejen v procesu přenosu znalostí, ale také v zajištění kontinuity podnikání. Kontinuita podnikání je strategická a taktická schopnost organizace počítat s nehodami a narušením podnikatelské činnosti a reagovat na ně za účelem zajištění kontinuity podnikových procesů na přijatelné, předem stanovené úrovni (BSI, 2010). BSI zavádí standard v oblasti **Business Continuity Managementu** (dále jen BCM).

Součástí BCM je ochrana organizačních zdrojů (Wong, 2009). Mezi organizační zdroje patří i lidé, jako výrobní faktor, bez kterého organizace nemohou fungovat. Ti jsou nositeli znalostí, a proto ochrana znalostí (jako výrobního zdroje) a tedy ochrana pracovníků jako nositelů znalostí by měla být jednou z priorit organizací. V politice BCM je ukotvena oblast sdílení znalostí mezi kolegy a vhodnými nástupci (BCI, 2007).

Schéma č. 7 : Model procesů v organizacích



Zdroj: Urbancová, Königová (2011)

Schéma č. 7 představuje souvislosti mezi kontinuitou znalostí, BCM a výkonností organizace. Přenos znalostí pracovního úkolu, znalostních rolí a organizačních norem jsou hlavní součástí kritických provozních znalostí (BCI, 2007), které tvoří předmět managementu kontinuity znalostí. Zachování tří znalostních komponentů (viz schéma

č. 7) na základě přenosu od odcházejících zaměstnanců na nástupce, zajišťuje dosažení kontinuity znalostí a návazně kontinuitu podnikání.

Lze konstatovat, že management kontinuity znalostí je základním prvkem pro BCM a vede společně s BCM k vyšší konkurenční výhodě, efektivitě, lepší identifikaci hrozeb a lepšímu rozhodování s nižším rizikem. V případě, že organizace nebudou aplikovat management kontinuity znalostí, může to mít dopad i na kontinuitu podnikání a přivést organizaci až do krizové situace. Proto je zabezpečení kontinuity znalostí a aplikování managementu kontinuity znalostí zásadním předpokladem pro zachování kontinuity podnikání a organizační výkonnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že manažeři se musí věnovat kontinuitě znalostí pro dosažení optimální úrovně BCM, jelikož bez znalostních zaměstnanců s kritickými znalostmi pro organizaci nemůže být kontinuita podnikání zajištěna. Důležitá je podpora vrcholového vedení a zakotvení BCM do organizační kultury tak, aby všichni zaměstnanci chápali jeho význam.

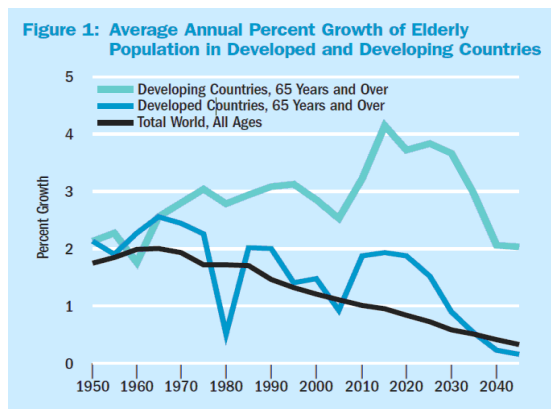
2.5.4 Faktory snižující kontinuitu znalostí

V dostupných zdrojích jsou uváděny dva hlavní způsoby, kterými odcházejí znalosti z organizací. Beazley (2003) a Stam (2009) uvádí, že hlavním nebezpečím pro příštích 25 let je z větší části stárnutí populace a odchod silných ročníků do důchodu, což je podloženo statistikami z organizací USA. Druhým způsobem ztracení znalostí je fluktuace pracovní síly (Beazley, 2003; Eucker, 2007). Stárnutí populace podle Stama (2009) přináší organizacím dvě hlavní rizika, a to podzaměstnanost starších zaměstnanců a ztrátu znalostí.

2.5.4.1 Stárnutí obyvatelstva

Celý svět se potýká s tichou krizí stárnutí populace (viz graf č. 1). Volba lidí pro důchod je prozatím zvládnutelná, protože penzijní fondy jsou závislé na peněžních fondech, které mají nízkou výkonnost, ale s vylepšováním trhu s akciemi mohou organizace narazit na příliv zájmu o důchody. Hodně organizací pospíchá se zavedením podpory managementu, aby se připravily na příchod nové generace pracovníků na každé organizační úrovni (Rothwell, 2004).

Graf č. 1: Roční procentuální růst stárnutí populace v rozvinutých a rozvojových zemích od roku 1950 s predikcí do roku 2040



Zdroj: Kinesella, Velkoff (2001)

Podle Amerického úřadu pracovních statistik (Harvard Management Communication Letter, 2003) je problém přenosu znalostí především problémem současných společností v Americe. Eucker (2007) i Beazley (2003) uvádí, že v příštích 10 letech 43 % pracovní síly bude odcházet do důchodu a 500 z největších společností, že přijde o 50 % svých senior manažerů během příštích pěti let. Při snižování počtu zaměstnanců a rostoucí mobilitě pracovní síly a větším využívání nahodilých pracovníků je již vysoká fluktuace skutečností pro většinu společností. Druhým ještě zásadnějším problémem je hrozící odchod do důchodu silných ročníků, které zakládají krizi znalostí (Beazley, 2002). Více než 17 % lidí ze silných ročníků zastávalo výkonné a řídicí funkce a odešly do důchodu v roce 2008 a např. 60 % zkušených manažerů ropných společností odejde do konce roku 2010.

I Česká republika je na počátku procesu stárnutí obyvatelstva. Poprvé v české historii byl v roce 2007 počet lidí mladších 20 let nižší než počet obyvatel ve věku 60 let a více (viz tabulka č. 1). Počet i podíl seniorů v populaci roste v důsledku demografické struktury a dalšího prodlužování střední délky života (viz graf č. 2). Demografie tak představuje ekonomické riziko ve středním a dlouhém období (Ministerstvo financí, 2009).

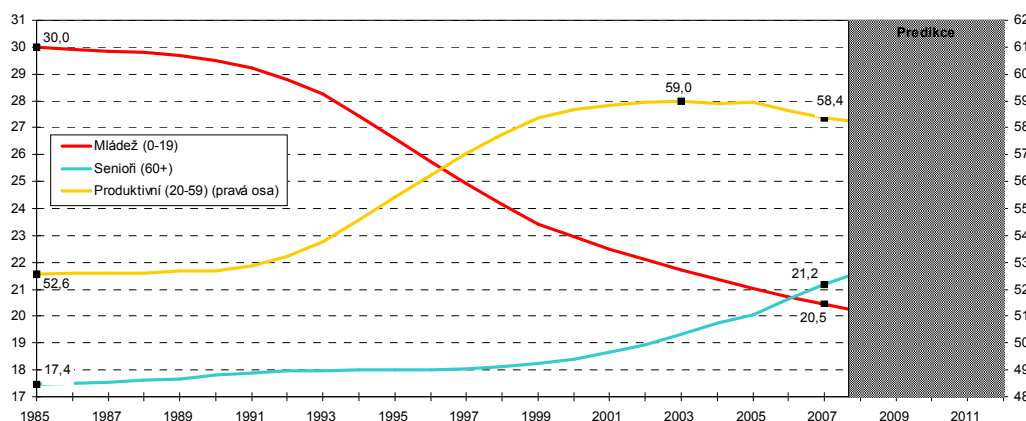
Tabulka č. 1: Demografie ČR s predikcí do roku 2012 (v tis. osob)

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
						<i>Odhad</i>	<i>Predikce</i>	<i>Predikce</i>	<i>Výhled</i>	<i>Výhled</i>
Počet obyvatel	10 211	10 221	10 251	10 287	10 381	10 467	10 524	10 569	10 608	10 643
<i>průběžně</i>	100,1	100,1	100,3	100,4	100,9	100,8	100,5	100,4	100,4	100,3
Věkové skupiny:										
(0 - 19)	2 219	2 184	2 155	2 131	2 123	2 110	2 097	2 078	2 059	2 046
<i>průběžně</i>	98,4	98,5	98,7	98,9	99,7	99,4	99,4	99,1	99,1	99,4
(20 - 59)	6 022	6 020	6 042	6 033	6 061	6 094	6 108	6 112	6 111	6 103
<i>průběžně</i>	100,1	100,0	100,4	99,9	100,5	100,5	100,2	100,1	100,0	99,9
(60 a více)	1 971	2 017	2 054	2 123	2 197	2 264	2 320	2 378	2 437	2 494
<i>průběžně</i>	102,0	102,3	101,9	103,4	103,5	103,0	102,5	102,5	102,5	102,3
Starobní důchodci¹⁾	1 933	1 965	1 985	2 024	2 061	2 098	2 135	2 168	2 198	2 227
<i>průběžně</i>	100,6	101,7	101,0	102,0	101,8	101,8	101,8	101,5	101,4	101,3

1] Včetně důchodců v kompetenci ministerstev vnitra, obrany a spravedlnosti.

Zdroj: Ministerstvo financí (2009)

Graf č. 2: Strukturální podíly věkové struktury ČR v %



Zdroj: Ministerstvo financí (2009)

Management organizací musí uvažovat, jak se lze připravit na možný odchod jejich zaměstnanců do důchodu či ke konkurenci. Jde o jeden ze zásadních faktorů ovlivňující kontinuitu znalostí a je nutné jeho dopady eliminovat prostředky znalostního managementu a managementem kontinuity znalostí.

2.5.4.2 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace neboli mezipodniková mobilita představuje přechod pracovníků mezi organizací a jejím okolím, tj. dalšími organizacemi, institucemi. Může mít žádoucí

i nežádoucí efekty. Mezi nežádoucí patří např. nevyužití získané odbornosti a pracovní zkušenosti odcházejícího pracovníka, dochází k vytváření nežádoucích vlastností a postojů pracovníků organizace, narušení vztahu k práci, pracovní morálky. Oproti tomu žádoucím vlivem jsou noví pracovníci přinášející nové podněty a nápady, nedochází ke stagnaci, získání vhodnějšího pracovníka (s většími znalostmi, zkušenostmi), optimalizuje a zlevňuje proces personálního plánování, řízení rozvoje a nástupnictví (Stýblo, 1993).

Fluktuace zaměstnanců je považována za jeden z trvalých problémů organizací. Zvláště, týká-li se odchodu kvalitních, dlouholetých zaměstnanců, lidí výkonných, zkušených a loajálních.

Fluktuace zaměstnanců může organizaci v určitém směru také zvýhodňovat. Například pokud je méně výkonný zaměstnanec nahrazen někým schopnějším nebo pokud je zaměstnanec, který odchází do důchodu nahrazen "mladou krví". Určitý stupeň fluktuace může snížit personální náklady v organizaci.

Pro zaměstnavatele je velice důležité kontrolovat množství pracovníků, kteří z organizace odcházejí a jak tento jev působí na organizaci. Vše samozřejmě záleží na velikosti organizace, jejím umístění a speciálních týmech zaměstnanců apod., kteří mohou pomoci zformovat všeobecnou strategii zdrojů (Hutchinson, Purcell, 2003; Stýblo, 1993).

Při fluktuaci schopných pracovníků získává jiná organizace nového znalostního pracovníka a může být pro ni konkurenční výhodou. Ztráta znalostí původní organizace je pro ni hrozbou, což zvyšuje význam kontinuity znalostí.

2. 5. 5 Konkurenční výhoda v kontinuitě znalostí

Kontinuita znalostí vytváří mocnou výhodu pro organizace (Strack, 2008 in Stam, 2009), jejich vedení a jejich zaměstnance, což dokazuje Beazley (2008) v následujících základních charakteristikách.

- Urychluje zapracování nových zaměstnanců, tím že je rychle navede na učicí dráhy a tím budou dříve produktivnější.

- Sjednocuje znalosti a významné hnací body produktivity, což umožňuje novým zaměstnancům zaměřit se na získání nových znalostí a na rozšíření příležitostí s nejvyšším přínosem a na aktivity s největším obratem.
- Zajišťuje, že noví pracovníci lépe porozumí cílům své práce, funkcím a požadavkům založených na oficiálních organizačních dokumentech a na moudrosti předchůdců a jejich spolupracovníků (proto jsou chytřejší, neopakují chyby svých předchůdců).
- Vzrůstá produktivita organizace posilováním produktivity nových pracovníků a redukuje ztráty produktivity zaběhnutých pracovníků, kteří jsou rozptýleni tím, že pomáhají novým pracovníkům se orientovat.
- Zvyšuje kreativitu, inovaci, kontinuální pokrok a organizační učení, tedy všeho, co závisí na vědění, co bylo předtím.
- Zlepšuje rozhodování a redukuje omyly nových pracovníků, protože ti mají k dispozici kritické provozní znalosti, které potřebují od prvního dne na dané pozici.
- Snižuje stres zaměstnanců, zvyšuje morálku a vzrůstá loajalita zaměstnanců vůči organizaci. Současní pracovníci nemusí dělat náhradu a práci za ty, kteří odešli. Důvodem je, že nový zaměstnanec může přímo využít znalostní profil zaměstnance, který odešel. Jejich vlastní učení je rychlejší, méně problematické a méně stresující.
- Udržuje znalostní síť, které by jinak byly ztraceny s odcházejícími pracovníky. Tyto sítě jsou podstatné pro vysoký výkon a je těžké a časově náročné pro nové zaměstnance je obnovit.
- Zaměřuje pozornost zaměstnanců na znalosti kritické pro výkon jejich pozice a zvýšení produktivity (platí Paretův princip 20:80, tedy 20 % práce vytváří 80 % výstupů). Určení kritických přispívá ke zvýšení produktivity.
- Zabraňuje hromadění znalostí u jedné osoby.
- Zachovává organizační paměť, znalosti zůstávají v organizaci a stávají se organizačním aktivem.
- Snižuje fluktuaci a její finanční následky.
- Snižuje zranitelnost organizace při použití nahodilých pracovníků (brigádníků).
- Zachovává základní organizační hodnoty, kompetence a udržení cílů organizace.

2. 5. 6 Podpora kontinuity znalostí

Podle Stama (2009) mají organizace krizi znalostního managementu, který musí zajistit, že silné ročníky neodejdou z organizace dříve, než předají svoji zkušenost. Z toho vyplývá, že organizace stojí před „krizí uchování znalostí“, neboť znalosti organizací jsou v ohrožení. V tomto ohledu se znalostní management stává klíčový jako prostředek snížení rizika ztráty kritických znalostí.

Identicky i Beazley (2003) označuje ztrátu znalostí za vážnou hrozbu. Způsob, jak čelit této hrozbě, je zavedení strukturovaného programu pro přenos kritických znalostí. Je zřejmé, že ne všechny znalosti mohou být posbírány a přeneseny, ale to není cílem. Cílem je přenést pouze kritické provozní znalosti, související s pracovní pozicí, které by v případě ztráty ohrozily činnost organizace. Alespoň malá kontinuita je lepší než žádná. Iniciativa kontinuity znalostí může být podle Beazleyho (2003) rozvíjena pomocí šesti kroků plánovacího a implementačního procesu:

1) Provádění formálního hodnocení aktuálního stavu kontinuity znalostí v organizaci.

Tento proces vyžaduje sběr takových dat, jako jsou:

- roční statistiky fluktuace podle pracovního zařazení,
- statistiky pracovníků, kteří odcházejí do důchodu podle pracovního zařazení,
- analýza kontinuity znalostí mezi stávajícími zaměstnanci a jejich nástupci podle pracovního zařazení,
- oblasti, ve kterých kontinuita znalostí může využít systémy managementu znalostí,
- míra toho, jak organizační kultura podporuje měření znalostí a míra, jak systém odměňování motivuje k získávání a předávání znalostí.

2) Určení cílů a rozsahu implementace kontinuity znalostí.

K určení rozsahu kontinuity znalostí se musí uvážit čtyři faktory:

- **Šířka implementace** – kolik pracovních pozic by se mělo zahrnout, některé pozice jsou kritičtější než ostatní, nicméně všechny pozice vyžadují jistý minimální znalostní základ pro jejich kvalitní výkon.

- **Hloubka implementace** – kolik znalostí (kritických) by mělo být sdíleno pro každou pracovní pozici. Existují pozice, které vyžadují znalosti pracovníků, jež jsou v organizaci využívány denně a jsou již zaznamenány v dokumentech nebo databázích. Oproti tomu existují znalosti v hlavách zaměstnanců, které vyžadují více získávání než předchozí uvedené.
- **Míra využití technologie při procesu získávání a přenosu znalostí** – čím více proniká využití technologií do procesu, tím snadnější bude získávání a přenos znalostí. V ideálním případě by měly být systémy kontinuity znalostí a systémy managementu znalostí spolu propojeny, aby byl zajištěn jak vertikální přenos znalostí (mezi předchůdci a následovníky, seniory a juniory), tak horizontální přenos znalostí (v rámci skupiny předchůdců a následovníků, skupiny seniorů a juniorů).
- **Sladění organizační kultury a systému odměňování za úsilí do podpory kontinuity znalostí** – kontinuita znalostí reprezentuje dramatický posun od zastaralého pohledu na znalosti jako vedlejšího produktu práce k současnému poznání, že znalosti jsou hnací silou a tím nepostradatelné k vysokému pracovnímu výkonu. Tento posun paradigmatu může vyžadovat změnu v organizační kultuře. Bude však navíc nezbytné správně nastavit odměňovací systém v organizaci. Léta výzkumu ukazují, že co vedení organizace chce, to taky vyhodnocuje, měří a to také odměňuje. Tím, že prvek kontinuity znalostí bude součástí všech oblastí, týkajících se odměňování zaměstnanců (bonusy, odměnami, uznáním, povýšením), tím spíše bude kontinuita znalostí pozitivně přijata.

3) Ustanovení zodpovědnosti za koordinaci implementace kontinuity znalostí.

Zodpovědnost může nést hlavní informační vedoucí, vedoucí znalostí, ředitel lidských zdrojů nebo jmenovaní jednotlivci.

4) Plánování procesu implementace kontinuity znalostí.

Protože je kontinuita znalostí iniciována změnou, musí být její implementace pečlivě naplánována, aby uspěla. Jedním z důležitých prvků efektivity změny je ukotvení kontinuity znalostí v organizační kultuře.

5) Vytvoření metodiky k identifikaci kritických provozních znalostí pro každou pozici, způsobů jejich získávání od jejich nositelů a přenosu na jejich následovníky a technologie usnadňující tento proces.

Nejpodstatnějším pro přenos kritických provozních znalostí je znalostní profil, který je uspořádán do 4 sekcí a dvaceti kategorií. Znalostní profil (soubor všech informací a dostupných zdrojů souvisejících s danou pozicí) může být vytvořen s použitím různých způsobů sběru znalostí. Znalostní profil může nést a poskytnout velmi důležité informace, které měl k dispozici předchůdce a nyní je může mít k dispozici jeho nástupce.

6) Posbírání kritických provozních znalostí od současných zaměstnanců a jejich přenesení na nástupce s využitím znalostního profilu.

2. 5. 7 Systémový přístup k zabezpečení kontinuity znalostí

Kontinuitu znalostí lze vyhodnotit na základě měřitelných veličin. Kontinuita znalostí může teoreticky nabývat hodnoty až 100 % (jde o relativní hodnotu) a k jejímu dosažení je žádoucí dospět systematickým procesem.

Aby byl proces kontinuity znalostí zasazen do koncepčního rámce znalostního managementu, lze zvolit i systémový přístup, metodu W. Edwardse Demminga PDCA (cyklus Plan–Do–Check–Act, viz dále). Jde o metodu podporující procesní řízení a zajišťuje kvalitu procesu. Procesním řízením je vynuceno i zajištění potřebných znalostí a tím i kontinuita znalostí v organizaci. Existují další přístupy zmiňované např. v O'Dell a Grayson (1998) Plan–Design–Implement–ScaleUp (Plánuj-Navrhni-Implementuj-Rozšiřuj). Metoda PDCA byla zvolena pro její obecnost a zaměřenost na zlepšování procesů.

Podle metody PDCA je ve fázi „Plan“ – plánuj, možné specifikovat pro konkrétní organizaci dosažitelnou a potřebnou hodnotu kontinuity a postup, kterým bude této hodnoty dosaženo. Dalšími kroky může být zmapování existujících znalostí v organizaci, plánování strategie a stanovení priorit (Bureš, 2007).

Fáze „Do“ – dělej, je realizační fáze a obsahuje všechny kroky pro dosažení stanovené hodnoty kontinuity v organizaci. To znamená, že probíhá předávání (sdílení,

transfer) znalostí. Podle De Castro a kol. (2007) je možné aplikovat přístup tvorby a přenosu znalostí podle SECI (viz kapitola 2.3.2). Tento model pokrývá jak individuální tak skupinové, organizační, meziorganizační možnosti předávání znalostí. Dalším způsobem, jakým je možno dosáhnout zlepšeného a koordinovaného přenosu znalostí, je znalostně orientovaná úprava organizačních procesů. Výstupem by měl být plán pro přesun znalostí, který umožňuje komplexní a koordinovaný přístup k shromažďování, restrukturalizaci, zásobování a distribuci znalostí v celé organizaci (Bureš, 2007). Zatímco De Castro (2007), O'Dell a Grayson (1998) vycházejí z teoretických přístupů, Bureš (2007) se zaměřuje na praktické aspekty předávání znalostí.

Fáze „Check“ – kontroluj, má za úkol ověřit, že fáze „Do“ dosahuje požadovaných výsledků. V této fázi tedy probíhá měření vyhodnocovaných veličin, které v případě kontinuity znalostí jsou znalosti, které zůstávají v organizaci při odchodu znalostního pracovníka a znalosti, které znalostní pracovník odnáší. Sledovány jsou pouze znalosti, které jsou pro organizaci důležité, a organizace si nemůže dovolit o ně přijít. Lze použít metody měření znalostí, které uvádí např. Mládková (2004), Truneček (2004) a Zelený (2008), např. znalostní účty (znalostní účty vybraných pracovníků měřitelně prokazují míru vložené investice do vzdělání a tvorbu nové přidané hodnoty na jejím základě.

Důvod proč měřit znalosti je nejen optimalizace dalšího cyklu PDCA (zpětná vazba), ale i kontrola a zhodnocení prostředků vynaložených na znalostní management (Mládková, 2004). O'Dell a Grayson (1998) uvádějí, že měření znalostí je klíčové pro zajištění udržitelnosti a úspěchu přenosu znalostí v delším časovém horizontu a může sloužit pro demonstraci výsledků procesu znalostního managementu.

Fáze „Act“ – jednej, probíhá reakce na měřené hodnoty a uzpůsobení plánů pro další cyklus.

Kontinuita je tedy hodnota vypočtená z měřitelných veličin, jejichž hodnoty lze zvyšovat v rámci systematického procesu. Hodnota kontinuity může teoreticky nabývat 100 %. Systematickým procesem může být např. metoda PDCA, nicméně existují i další přístupy zaměřené na předávání znalostí. Nejdůležitější je fáze předávání znalostí a fáze měření znalostí, na jejichž výsledku závisí úspěch procesu zajištění kontinuity znalostí v organizacích.

2. 6 Vliv prostředí organizace na kontinuitu znalostí

Úspěch organizací v současné době záleží na efektivnosti sdílení znalostí, která je závislá na vhodném organizačním klimatu a podpoře spolupráce. Spolupráce se musí podporovat vzájemnou efektivní komunikací, koordinací práce a spolupráce pracovníků.

Efektivní komunikaci zajistí v praxi moderní komunikační prostředky (např. elektronická pošta, chat, videokonference). Běžné jsou programy a portály, které umožňují v určitém definovaném prostoru sdílení informací a znalostí.

2. 6. 1 Organizační kultura

Organizační kulturu lze chápat jako společnou a sdílenou soustavu myšlenek, názorů, přesvědčení, postojů, norem a hodnot (Lukášová, Nový, 2004). Molek (2008) dodává, že organizační kultura je v jednotlivých zaměstnancích organizace tak silně vryta, že se pro ně stává přirozenou. Lukášová (2004) rovněž doplňuje, že se chování zaměstnanců organizace dle jejich kultury projevuje ve výtvorech materiální i nemateriální povahy. Organizační kultura je tvořena prvky, které představují základní stavební jednotky celého systému. Jedná se o představy jednotlivých zaměstnanců organizace založených na znalostech a zkušenostech, jejich základní předpoklady, hodnoty, normy, postoje a výtvořiny (Lukášová, Nový, 2004). Důležitými prvky ovlivňujícími organizační kulturu jsou, podle Ruščákové (2008), priority jednotlivých zaměstnanců. Je tedy zřejmé, že klíčem k dosažení efektivního sdílení, přenosu, uchování a zajištění kontinuity znalostí je opravdové ztotožnění pracovníků s vhodnou kulturou organizace, která kontinuitu znalostí v organizaci bude podporovat.

Organizační kulturu ovlivňují dva druhy determinantů a to vnější a vnitřní determinanty. Mezi vnější determinanty patří sociální systém, ekonomický systém, tržní pozice, vliv prostředí apod., do vnitřních determinantů lze zařadit historii organizace, její strategie, vzdělávání zaměstnanců, používané procesy apod. Jiným možným členěním včetně uvedeného příkladu je rozdělení na determinanty hmotné (majetek organizace), nehmotné (zájmy vlastníků, zaměstnanců), minulé (historie organizace) a současné (používané procesy), ovlivnitelné (vzdělanost zaměstnanců) a neovlivnitelné (stáří organizace) (Pfeifer, Umlaufová, 1993). Mezi nejvíce zdůrazňované faktory patří

vliv prostředí, vliv velikosti a délky existence organizace, vliv technologií a zakladatele (Lukášová, Nový, 2004).

Pozitivní vliv organizační kultury vyvstává jen tehdy, je-li dostatečně silná a kompatibilní s ostatními prvky systému. Vytváří pak synergický efekt, který se projevuje zcela bezprostředně v procesech jako je koordinace, integrace a v neposlední řadě motivování, jelikož organizační kultura je dle Bedrnové a Nového (1998) nadřazena personálnímu managementu.

Typologie Harrisona a Handyho (in Nový, 2004), která je považována za první publikovanou typologii, rozděluje organizační kulturu do čtyř základních typů, které představují kritéria směru, kam se nejvíce upínají snahy v organizaci. Jedná se o:

- Kulturu zaměřenou na moc (*The power culture*) – snaha o dominantní postavení jednotlivce, tak celé organizace.
- Kultura zaměřená na role (*The role culture*) – preferuje dodržování norem a pravidel.
- Kultura zaměřená na úkoly (*The task culture*) – vysoce hodnotí zvládnutí konkrétních zadaných úkolů a projektů na základě znalostí a dovedností.
- Kultura zaměřená na člověka (*The person culture*) – respektuje a podporuje individuální potřeby a ambice jednotlivců a dobré vztahy mezi zaměstnanci. Dává prostor pro seberealizaci a osobní růst (in Lukášová, Nový, 2004).

Z výše uvedeného vyplývá, že pokud zaměstnanci organizace sdílejí stejné základní předpoklady, hodnoty a postoje, zlepšují proces sdílení informací a znalostí (Fiedler, 1998). V případě správně fungující kultury může organizace docílit také konkurenční výhody. Je však nutné si uvědomit, že zdravou organizační kulturu ovlivňuje mnoho projevů.

Truneček (2004) dodává, že aby v organizaci bylo vhodné prostředí podporující znalostní management, je potřeba splnit šest zásad:

1. **věřit, že lidé chtějí znalosti sdílet** – lidé se chtějí učit od těch, kterým věří a respektují je,
2. **vést vlastním příkladem** – management organizace se musí stát příkladem jak sdílet, přenášet a uchovávat znalosti,

3. **uznávat dvě síly, a to kapitalismus a demokracii** – je nutné decentralizovat a vytvořit vnitropodnikový trh znalostí; decentralizace totiž podporuje odpovědnost a ta potřebuje znalosti,
4. **intenzivně rozvíjet snahy podporující spolupráci** – včetně neformálních setkání a přenášení neformálních znalostí,
5. **permanently vštěpovat všem pracovníkům odpovědnost za tvoření, budování a sdílení znalostí** – úspěšná budoucnost organizace závisí na rozsahu, ve kterém každý pracovník tvoří, sdílí a využívá své znalosti,
6. **vytvoření kolektivního pochopení pro cíl konání** – organizační sdílení znalostí musí být inspirováno strategií organizace.

Znalosti se podle Bureše (2007), Mládkové (2004) a Trunečka (2004) stávají neefektivními, pokud nejsou v přímé souvislosti s cíli a záměry dané organizace. Znalostní strategie organizace určuje, zda organizace pracuje více s tacitními či explicitními znalostmi. Při převaze práce s explicitními znalostmi se využívá dle Mládkové (2004), Shiha a Chianga (2005) strategie kodifikační (široké databáze, IT) a pro převahu práce s tacitními znalostmi strategie personalizační (kreativita pracovníků, individuální přístup k produktu i zákazníkovi, podpora sdílení znalostí, databáze mají pomocnou úlohu). Hansen a kol. (1999) dodávají, že organizace aplikující kodifikační strategie dosahují díky opakovanému využití znalostí úspory pracovních nákladů a nákladů na komunikaci. Organizace s personalizovanou strategií poskytují služby postavené na tacitních znalostech osoby, která je rozvinula.

Je nutné dodat, že Hansen a kol. (1999), Mládková (2004), Shih a Chiang (2005) se shodují, že efektivní organizace se musí zaměřit na jednu z uvedených strategií a druhou strategií využívat v podpůrné roli. Nelze oba přístupy využívat ve stejné míře nebo jeden z těchto přístupů zcela zavrhnout.

V oblasti zajištění kontinuity znalostí je nutné klást důraz na vysokou výkonnost a kompetentnost managementu, zájem o zaměstnance, efektivní komunikaci, vysokou motivaci a na týmového ducha pro ochotu sdílet, předávat a uchovávat znalosti a zkušenosti a v neposlední řadě pozitivní klima v organizaci.

2. 6. 2 Organizační struktura

Všechny organizace mají podobu více či méně formalizované struktury, jež lze definovat jako zřetelné a pravidelně se objevující rysy, které pomáhají formovat chování jejích členů (Child in Armstrong, 2002). Lze říci, že struktury zahrnují síť rolí a vztahů, jež dopomáhají k dosažení konkrétních výsledků (Drucker, 1998). Struktura ukazuje, kdo je odpovědný za řízení, koordinování a výkon činností a v neposlední řadě vymezuje odpovědnost. Jde o rámec pro zabezpečování práce.

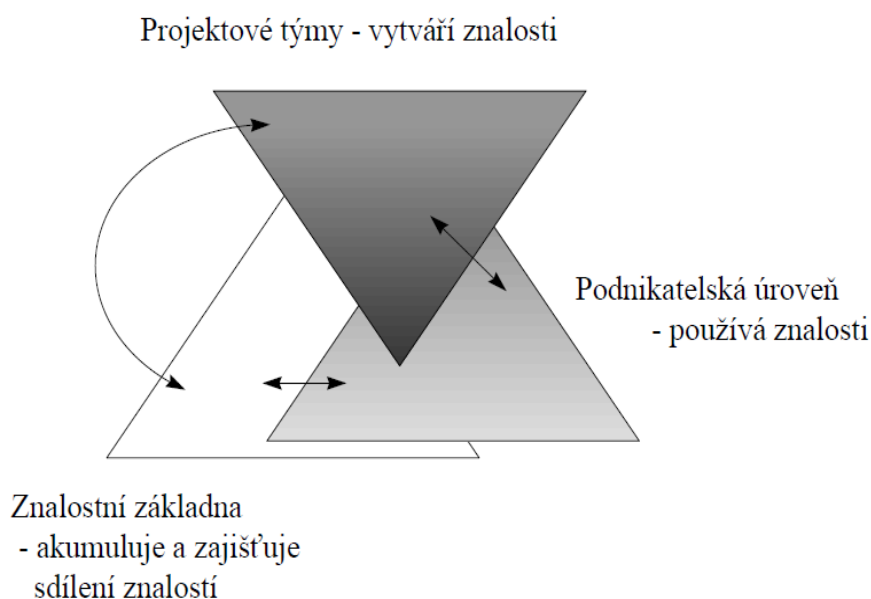
Organizační strukturu dané organizace lze považovat za nástroj pro řízení výkonnosti; prostřednictvím vymezené struktury dosahuje organizace svých cílů a zvyšuje hodnotu organizace. Organizační struktura rovněž ovlivňuje úroveň komunikace v organizaci a lze ji rozdělit na formální a neformální (Armstrong, 2002). Formální organizační struktura představuje souhrn organizačních jednotek a vztahů mezi nimi a sjednocuje jednotlivé činnosti v organizaci za účelem dosažení cílů (Koontz a Wehrich, 1993). Neformální organizační struktura naopak zahrnuje vztahy osobní a sociální, jež vznikají přirozeně, a vytváří organizační klima (spokojenost zaměstnanců, morálka, chování, motivace apod.).

Mládková (2004) považuje organizační strukturu za zásadní nástroj řízení znalostí a to proto, že ovlivňuje možnost práce se znalostmi, použití nástrojů řízení znalostí a jejich efektivnost. V praxi se dle Nonaky a kol. (1992) vyskytují různé typy organizačních struktur, které ovlivňují, jakým způsobem lze řídit znalosti v dané organizaci. Nejvhodnější je dle Mládkové (2004) taková organizační struktura, která umožňuje volný tok znalostí. Tento předpoklad splňují kombinované organizační struktury tzv. hypertextová organizační struktura (Nonaka a kol., 1992), které lze najít ve vysoce inovativních organizacích, např. Intelu.

Hypertextová organizační struktura klade důraz na vertikální a horizontální spolupráci pracovníků a umožňují využívat velké množství vztahů mezi vrcholovým a středním managementem a dále středním managementem a jednotlivými pracovníky (Mládková, 2004). Dle Nonaka a Takeuchiho (1995) splňuje tato organizační struktura nároky procesu SECI a je tvořena třemi úrovněmi, které se navzájem prolínají. Jedná se o znalostní základnu, ve které jsou uloženy explicitní znalosti ve formě dokumentů, databází, sítí apod. a dále tacitní znalosti, které mají vazbu na organizační kulturu

a uznávané postupy. Dále podnikatelská úroveň, kde probíhá rutinní řízení činností a jejich organizování. Třetí úrovní je úroveň projektových týmů, kde jsou týmy organizovány dle projektů (Nonaka a kol., 1992). Grafické zobrazení třech úrovní hypertextové organizační struktury zobrazuje schéma č. 8.

Schéma č. 8: Úrovně hypertextové organizační struktury



Zdroj: Nonaka a kol. (1992) in Mládková (2004)

Kombinovaná organizační struktura umožňuje organizacím plně využít znalostní i inovativní potenciál jednotlivých pracovníků v dané organizaci. Na hypertextovou organizační strukturu dle Mládkové (2004) přechází velké množství organizací.

2. 6. 3 Organizační klima

Klima organizace představuje to, jak zaměstnanci vnímají fungování jejich organizace (např. Dědina, Cejthamr, 2005; Schein, 1992; Ashkanasy a Jackson, 2001). Arnold, Silvestr, Patterson (2007) uvádějí, že zatímco organizační kultura představuje organizační rámec, organizační klima představuje vnitřní psychosociální prostředí příznivé pro vytváření a uvolňování lidského potenciálu ve prospěch dosažení organizačních cílů. Dle Bláha a kolektiv (2005) napomáhá organizační klima nejenom vytváření a uvolňování lidského potenciálu, ale také podporuje jeho růst a rozvoj.

Klima v jednotlivých organizacích je rozdílné, projevuje se však vždy určitými způsoby práce s informacemi, znalostmi, zkušenostmi, určitým zhodnocením organizačních zdrojů a potenciálu, jde tedy o klima, které by mělo podporovat učení se.

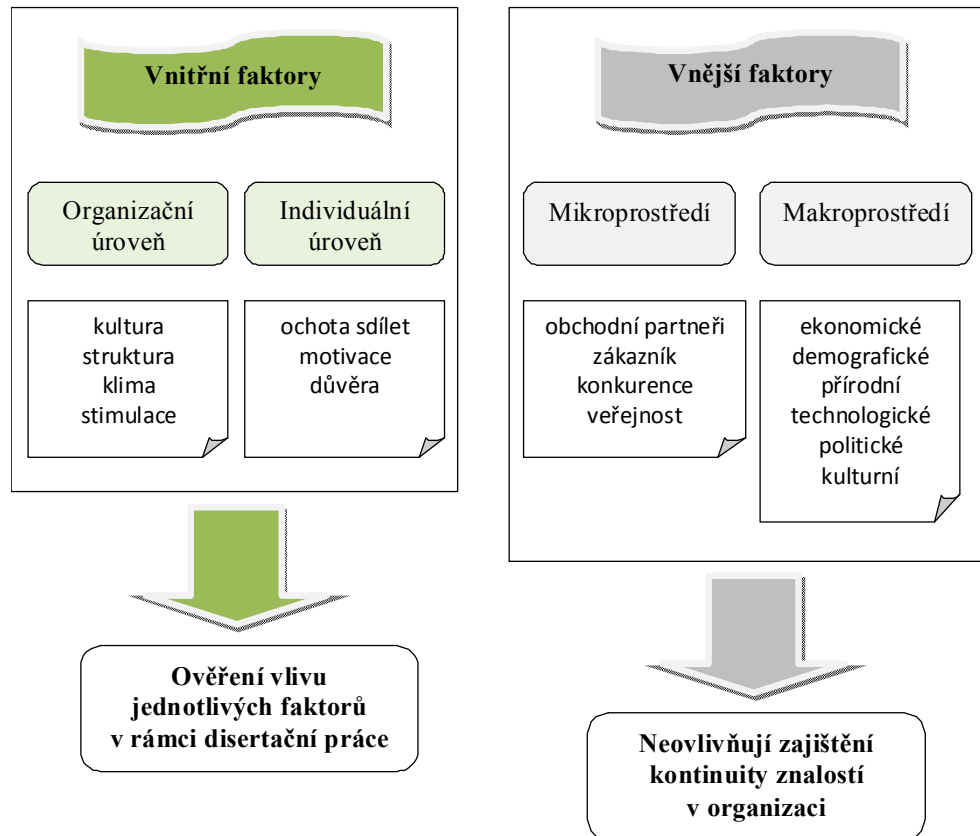
Šigut (2004) podotýká, že organizace v současné době musí neustále chránit své dosavadní znalosti a získávat nové a to podporováním atmosféry (tj. organizačního klimatu), která to v organizaci umožní. K vytvoření takovéto atmosféry je podle něj potřeba především sdílení znalostí. Sdělování a trénování dle Šiguta (2004) nestačí. Podle něj explicitní znalosti lze v organizaci tzv. „zakonzervovat“, ale tacitní znalosti jsou výsledkem osobního zaujetí (emocí a motivace), názorů (mentálních modelů) a vztahů. Z toho vyplývá, že sdílení tacitních znalostí je možné pouze za atmosféry důvěry. Na úrovni nízkého zájmu organizace o rozvoj jde při tvorbě znalostí a dovedností o sdělování a výcvik (učení se mimo chod organizace), zatímco na úrovni vysokého zájmu jde o sdílení a identifikaci s organizací, jejími hodnotami a kulturou.

Podle Bedrnové a Nového (1998) i Šiguta (2004) mají organizační kultura a organizační klima velmi těsný vztah k řídicím procesům v organizaci, protože ovlivňují rozhodování a jednání spolupracovníků a usnadňují průběh a realizaci řídicích procesů.

2. 7 Obecný konstrukt faktorů ovlivňující zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci

Na základě přehledu současného stavu řešené problematiky uvedeného v předešlých kapitolách, jehož cílem byla identifikace faktorů vedoucích k zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci, byl sestaven následující přehled faktorů (schéma č. 9).

Schéma č. 9: Přehled faktorů ovlivňující zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

Na tvorbu znalostí mají vliv vnější i vnitřní faktory. Vzhledem k tomu, že práce se zabývá přenosem již nabytých znalostí z odcházejícího pracovníka na nástupce (tj. přenosem znalostí v závislosti na personální změně), jsou pro zabezpečení kontinuity znalostí, jež se týká organizace a jejího vnitřního prostředí, podstatné vnitřní faktory. Proto byly vnější faktory z výzkumu a testování vyňaty.

Mezi další předpoklady výběru vnitřních faktorů pro testování patří důvody:

- Vnitřní prostředí je specifické pro každou organizaci a musí naplňovat základní rámec organizací, tj. model 7S (strategie, struktura, spolupracovníci, systémy řízení, styl manažerské práce, sdílené hodnoty a schopnosti), jež analyzuje vnitřní prostředí organizace. Těchto 7 základních faktorů, které se vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují o tom, jak bude naplněna strategie organizace. Klíčové faktory úspěchu

každé organizace je potřeba hledat v harmonickém souladu mezi těmito faktory.

- Vnitřní faktory jsou takové, které mohou být organizací přímo řízeny a manažery ovlivňovány.
- Zaměstnanci organizace a jejich znalosti představují specifický potenciál úspěchu každé organizace. Tito zaměstnanci tvoří tzv. organizační zdroje, stejně tak organizační struktura, organizační kultura, organizační klima a etika. U těchto organizačních zdrojů je důležitá jejich kvalita.

Lze říci, že tradiční rozvoj organizace (dosahování konkurenceschopnosti) je z větší míry zabezpečen vnitřními silami, méně vnějšími. Zabezpečení kontinuity znalostí jako vnitřní síla však dopomůže se správnými pracovníky k rychlejší adaptaci na vnější podmínky, které může organizace jen stěží ovlivnit. Lze konstatovat, že zabezpečení kontinuity znalostí je součástí přizpůsobování se vnějším podmínkám.

Vnitřní faktory se člení do dvou kategorií – faktory na individuální úrovni a organizační úrovni (Locke, Latham, 2004; Ramlall, 2004; Ipe, 2003; Teboul, 1991). Faktory na individuální úrovni jsou spojeny s konkrétním pracovníkem, faktory na organizační úrovni jsou ovlivňovány danou organizací. Pro přehled jednotlivých faktorů na obou těchto úrovních byl sestaven na základě dedukce a shrnutí sekundárních dat z literárních východisek konstrukt faktorů (skupina proměnných), který zahrnuje všechny faktory včetně jejich charakteristik, které jsou pod danou úroveň vnitřních faktorů zahrnuty.

Konstrukt je jinými slovy předmět poznávání, který není přímo pozorovatelný, ale na jehož podstatu lze usuzovat na základě literárních východisek prostřednictvím vymezených vlastností a vztahů mezi nimi (ACITS, 1999). Jednotlivé faktory konstruktů byly dále podrobeny rozboru, při němž byly aplikovány matematicko-statistické metody. Cílem konstruktů bylo zjistit, které faktory ovlivňují zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích.

V sestaveném konstrukt vnitřních faktorů pro podporu a zefektivnění procesu zajištění kontinuity znalostí v organizacích (viz schéma č. 10) jsou tedy identifikovány jednotlivé faktory na organizační a individuální úrovni, dále jsou uvedeny jednotlivé charakteristiky těchto faktorů (tj. co tento faktor zahrnuje) a dané charakteristiky jsou

doplněny jednotlivými referencemi autorů (tj. kteří autoři používají dané charakteristiky faktorů).

Schéma č. 10: Konstrukt faktorů podporující zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci

<i>Faktory</i>	<i>Charakteristika</i>	<i>Reference</i>
ORGANIZAČNÍ ÚROVEŇ		
Organizační kultura	Organizační strategie	Davenport (1998), Mládková (2005)
	Otevřená komunikace	Andriopoulos (2001), DeCastro (2008)
	Jistota zaměstnání	Andriopoulos (2001)
	Kompatibilní s ostatními prvky systému	Bedrnová, Nový (1998), Šigut (2004)
	Priority jednotlivých zaměstnanců	Lukášová (2004), Rusčáková (2008)
	Kolektivní pochopení cíle	Truneček (2004)
Organizační struktura	Podporující sdílení znalostí	Nonaka, Takeuchi (1995), Mládková (2005)
	Možnost stanovení kritických znalostí	Beazley (2002), Mládková (2005)
	Angažovanost manažerů	Mládková (2005)
	Podpora top managementu	Beazley (2002), Bratianu (2008)
	Styl vedení	Andriopoulos (2001), Beijerse (2002)
Organizační klima	Příjemné pracovní prostředí	Lukášová, Nový (2004)
	Přirozená konkurence mezi zaměstnanci	Johannessen (2003), Mládková (2005)
	Vztahy mezi kolegy	Lukášová, Nový (2004)
	Podporuje růst a rozvoj	Bláha (2005)
Stimulace	Povyšování	Beazley (2002), Beijerse (2002)
	Možnost vzdělání	Truneček (2004)
	Hodnocení pracovníků	Andriopoulos (2001)
	Odměňování	Beazley (2002), Morris (2006)
INDIVIDUÁLNÍ ÚROVEŇ		
Ochota sdílet znalosti	Obtížnost přenosu	Nonaka, Takeuchi (1995)
	Extrovert x introvert	
	Umění předat znalosti a přijmout	
	Snížení stresu	Beazley (2002), Eucker (2008)
	Zvýšení morálky	Beazley (2002)
Motivace	Odhodlání nových zaměstnanců získat zkušenosti	Kachaňáková, Stachová (2010) Beazley (2002)
	Dobrý pocit, že znalost zůstane v organizaci	Mládková (2005)
Důvěra	Použití znalosti pro dobré účely	Kachaňáková, Stachová (2010)
	Pozitivní zkušenosti se sdílením znalostí	Kachaňáková, Stachová (2010)
	Důvěra v kolegy	Šigut (2004)

Zdroj: vlastní zpracování

Vliv výše uvedených faktorů na zabezpečení kontinuity znalostí byl zjišťován provedeným výzkumem.

2. 8 Teoretická východiska disertační práce

Znalosti jsou jedním ze základních výrobních faktorů; v organizaci existují, ale je nutné je efektivně řídit. Znalosti nelze nahradit ani napodobit, a proto jsou považovány za klíčové strategické aktivum. Všeobecně uznávaným členěním znalostí je kategorizace na tacitní a explicitní. Obě tyto skupiny lze řídit, znalosti lze vytvářet a předávat (sdílet).

Aby bylo vytvořeno prostředí, ve kterém se bude úroveň znalostí zvyšovat, je zapotřebí mít podle Collisona a Parcela (2005):

- správné podmínky: spolehlivou společnou infrastrukturu a organizaci, která chce být podnikavá,
- správné prostředky: společný model, nástroje a procesy,
- správné aktivity: když lidé instinktivně hledají, sdílejí a používají znalosti,
- správné vedení: když se učení a sdílení očekává a přizpůsobuje se jednotlivým rolím.

Současné požadavky vrcholových manažerů na rozvoj jejich znalostí zahrnují zejména tyto charakteristiky (Prokopenko, 1996):

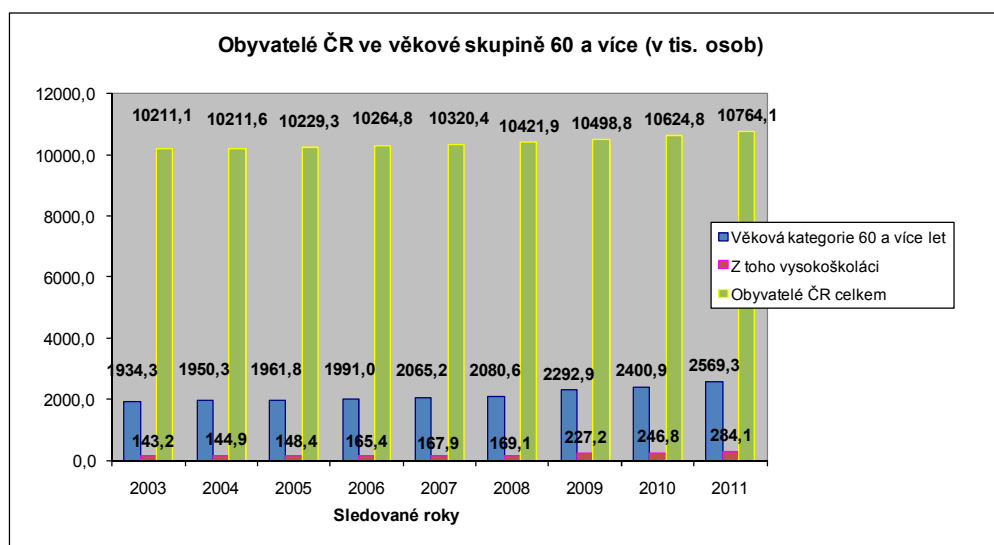
- podstatná část věnovaná výměně zkušeností a diskusím se „sobě rovnými“
⇒ diskuse,
- není žádoucí věnovat se přednášení obecných problémů,
- zájem o vyslechnutí zkušeností významných osobností a zájem o vyslechnutí skutečně nových a moderních myšlenek, týkajících se managementu
⇒ vyprávění příběhů.

Při diskusích o vzdělávání manažerů na středním a vyšším stupni řízení se často zmiňuje, že „vzdělávání slouží rovněž pro metodické upevnění toho, co se lidé naučili ze zkušeností“ (Prokopenko, 1996). Pokud jde o současný způsob vzdělávání a rozvoje manažerů, lze se učit od úspěšných firem ⇒ kontinuita.

Znalost je pomíjivá, zvyšuje se sdílením a je kumulativní (tj. nová znalost se staví na existující znalosti). Nejdůležitější vlastností znalosti je to, že je z větší části propůjčována organizaci (Stam, 2009). Propůjčují ji zaměstnanci v okamžiku, kdy přicházejí do práce a berou si ji zpět, když odcházejí. Určité formy znalostí v organizaci zůstávají, ale jsou bezcenné, pokud nikdo neví, jak je použít, protože i samotný způsob

přístupu ke znalostem je často znalostí, která je uložena v hlavách zaměstnanců. Jde o jednu z cest, jak organizace může ztratit své znalosti, protože znalost začíná „viset ve vzduchu“ a organizace začíná zapomínat (Stam, 2009). Hrozbu ztráty znalostí způsobenou tím, že zkušení pracovníci odcházejí do důchodu, dokazují i čísla počtu vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, kteří dosáhli důchodového věku (viz graf č. 3).

Graf č. 3: Počet obyvatel ČR v důchodovém věku



Zdroj: Vlastní zpracování, data Český statistický úřad, červen 2009, predikce vypočtena na základě regrese se závislou proměnnou

Revoluční ve svém dopadu, ale evoluční ve svém využití je, že kontinuita znalostí je ve středu hlavní přílivové vlny, která přebudovává tok organizačních znalostí a jejich tvorbu v novém století a mění způsob, jak se smýšlí o znalostech. Kontinuita znalostí je chybějící vazba v novém paradigmatu, která chápe organizaci jako síť mnoha myšlenek spíše než jako hierarchii pozic a znalosti chápe jako sílu, která váže, sílí a živí ji (Rothwell, 2004).

Kontinuita znalostí je osa, kolem které se v novém století budou otáčet osudy a úspěchy organizací. Ty, které si udrží kontinuitu znalostí, budou na vzestupu, ty které ne, odpadnou. Jde o nový zákon znalostní ekonomiky. Vedoucí pracovníci, kteří toho využijí, těm to obohatí jejich kariéry, jejich organizace a jejich životy (Beazley, 2003).

Na základě Beazleyho (2002) a Sládečka (2006) lze říci, že pro organizace, které úspěšně aplikují znalostní management a management kontinuity znalostí, platí:

- znalosti v organizaci jsou optimálně využívány a znalost je k dispozici vždy a všude,
- klíčové znalosti jsou úspěšně zhodnoceny ve formě procesů, struktur, projektů a patentů,
- znalosti jsou úspěšně použity pro vývoj inovativních produktů, služeb a procesů,
- znalosti jsou sdíleny a jsou dostupné pro všechny zaměstnance, kteří potřebují tyto znalosti,
- využívají se Best Practices,
- kritické znalosti zaměstnanců (znalosti nutné pro výkon dané pozice) jsou v co největší míře sdíleny, předávány a uchovávány,
- organizační strategie, organizační kultura a organizační klima jsou v souladu s politikou znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí.

Znalosti mají relativní význam vzhledem k prostředí, ve kterém se nacházejí, a tedy podmínky k uchování, sdílení a předávání mohou být různé. Existují podmínky pro přenos explicitních a tacitních znalostí, ale každou skupinu znalostí ovlivňují jiné faktory. Kvalitu přenosu explicitních znalostí ovlivňuje technická stránka zaznamenávání, např. IT, u tacitních znalostí přenos ovlivňují vnitřní faktory na organizační i individuální úrovni.

Na základě sumarizace přehledu současného stavu řešené problematiky byla stanovena teoretická východiska disertační práce, ze kterých následně vyplynula výzkumná otázka, cíle a hypotézy disertační práce.

3 CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE

Výzkumná otázka, kterou se tato disertační práce zabývá, zní: Jak zajistit, aby kritické znalosti pracovníků, kteří odcházejí, zůstaly i nadále v organizaci?

Hlavním cílem disertační práce je zjistit sílu vlivu rozhodujících vnitřních faktorů ovlivňujících zajištění kontinuity znalostí podporující výkonnost organizace a návrh nástrojů pro zajištění kontinuity znalostí v organizacích.

V případě, že nebude problematika zabezpečení kontinuity znalostí řešena, vytváří ztráta znalostí odcházejících pracovníků tzv. úzké místo neboli omezení⁵ (Goldratt, 2009), které výkonnostní situaci organizace snižuje (je brzdou výkonnosti). V případě, že organizace eliminuje tzv. „úzké místo“, tj. zabezpečí kontinuitu znalostí a vytvoří z ní posilující faktor výkonnosti (omezující při nezabezpečení), lze výkonnost procesů a tím výkonnost organizace zvyšovat. Lze tedy říci, že zabezpečení kontinuity znalostí představuje řešení možného omezujícího faktoru výkonnosti organizace.

Získané poznatky z dané problematiky a závěry práce lze využít v praxi za účelem udržení znalostí zaměstnanců uvnitř organizace při personálních změnách. Zabezpečení kontinuity znalostí zajistí minimalizaci výkyvů od současného stavu právě při řešení personálních změn. Pomocí sledování a zabezpečování kontinuity znalostí lze přispět k vyšší kvalitě procesů obecně, zvláště pak procesů využívajících znalosti, a tím přispět k zvyšování úrovně řízení.

Formulované cíle vyplynuly z literárních východisek. Dílčí cíle práce jsou:

- identifikovat kontinuitu znalostí jako posilující faktor řízení organizace,
- stanovit předpoklady a zásady pro předávání a sdílení znalostí v organizaci vedoucí k zajištění kontinuity znalostí,
- identifikovat závislost zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích na odvětví a na velikosti organizace (dle počtu zaměstnanců),

⁵ Teorie omezení (TOC) – klíčová myšlenka TOC je, že každý systém v sobě skrývá minimálně jedno úzké místo – omezení a jejich eliminace vede ke zlepšení současných procesů (Goldratt, 2009).

- identifikovat přínosy zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích pro výkonnost organizace (dle velikosti, tj. podle počtu zaměstnanců) a její další rozvoj,
- navrhnout model realizačních (výkonných) nástrojů zabezpečení kontinuity znalostí,
- navrhnout postup transferu znalostí vedoucí k zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci,
- navrhnout realizační nástroj pro sledování znalostí za účelem podpory a zefektivnění procesu zajištění kontinuity znalostí v organizaci,
- formulovat etická pravidla při předávání znalostí,
- identifikovat bariéry sdílení znalostí (k eliminaci úzkých míst).

S ohledem na teoretická východiska disertační práce, která vyplynula z poznání „bílých míst“ v současném stavu řešení dané problematiky, byly zformulovány následující hypotézy mající souvislost s hlavním a dílčími cíli práce:

1. Organizace v České republice plně nezajišťují kontinuitu znalostí.
2. Organizace v České republice nepovažují zabezpečení kontinuity znalostí za přínosné pro dlouhodobé udržení si konkurenční výhody.
3. Organizace v České republice nesledují úroveň znalostí svých zaměstnanců.
4. Organizace v České republice nepovažují znalosti svých zaměstnanců za jejich osobní vlastnictví.
5. Organizace v České republice nevytvářejí vhodné prostředí pro dosažení žádoucí úrovně kontinuity znalostí.
6. Organizace v České republice nepovažují maximální míru kontinuity znalostí za žádoucí.
7. Zabezpečení kontinuity znalostí neovlivňují vnitřní faktory (na úrovni organizace a jednotlivce).

V průběhu výzkumu byly stanovené hypotézy zamítnuty či nezamítnuty pomocí kombinace kvantitativního výzkumu (testováním pracovních hypotéz, provedením

a vyhodnocením faktorové a shlukové analýzy) a kvantitativního výzkumu (osobními rozhovory, přímým pozorováním).

Zvolené metody zpracování jsou uvedeny v následující kapitole. Výsledky výzkumu jsou rovněž konfrontovány se získanými teoretickými poznatky o dané problematice.

4 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

Disertační práce se skládá ze čtyř, na sebe navazujících, logických částí (schéma č. 11). První část tvoří literární východiska, druhou část logického řetězce tvoří předvýzkum a následně samotný výzkum vedoucí ke splnění stanoveného cíle disertační práce a závěrům.

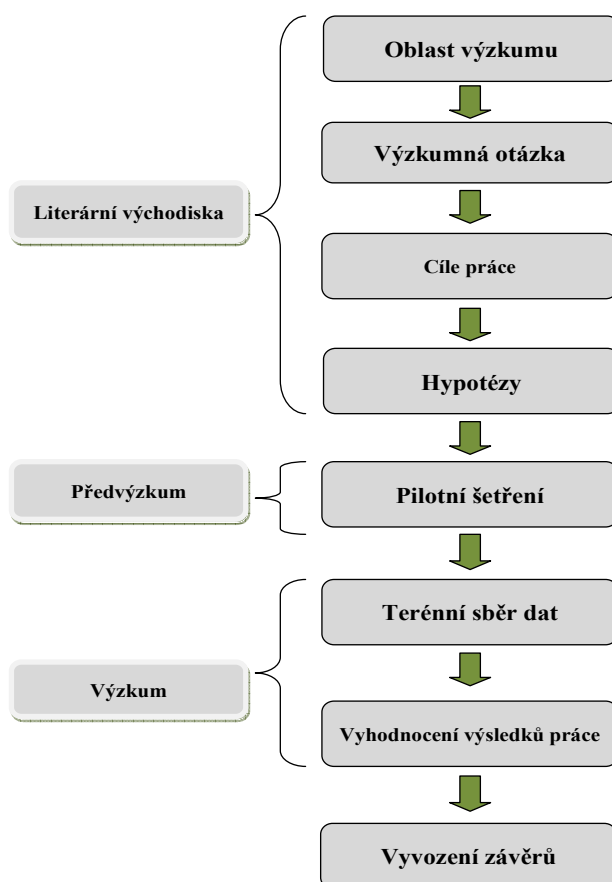
Schéma č. 11: Obecná metodika disertační práce



Zdroj: vlastní zpracování

Jednotlivé části jsou v rámci disertační práce reprezentovány konkrétními výstupy dle schématu č. 12.

Schéma č. 12: Metodika disertační práce



Zdroj: vlastní zpracování

K vypracování disertační práce byly použity metody teoretické, empirické a srovnávací podle Skalkové a kol. (1983). Z teoretických metod byla provedena:

- analýza (rozbor vlastností, vztahů, faktů postupujících od celku k části), použito při rozboru sekundárních zdrojů dat a rozboru polostrukturovaných rozhovorů s manažery na středním a vyšším stupni řízení,
- syntéza (postup od části k celku, spojení poznatků získaných analytickým přístupem), použito při formulaci závěrů plynoucích z polostrukturovaných rozhovorů s manažery na střední a vyšším stupni řízení,
- indukce (vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech), použito při formulaci hypotéz, které byly ověřovány kvantitativním a kvalitativním výzkumem,
- dedukce (vyvozování nových závěrů), použito při testování hypotéz a identifikaci faktorů na organizační a individuální úrovni,
- abstrakce (oddělení podstatných charakteristik objektu od nepodstatných), použito při formulaci výzkumného problému disertační práce,
- konkretizace (umožňuje použít obecného jevu v konkrétních podmínkách), použito při vytvoření konstrukce znalostních profilů pracovníků s kritickými znalostmi v konkrétní organizaci,
- agregace (sloučení poznatků do uceleného přehledu), použito při souhrnu faktorů ovlivňující zabezpečení kontinuity znalostí (Disman, 2008; Molnár, 2008; Hendl, 2005).

Pro sběr primárních dat byly použity empirické metody:

- dotazníkové šetření,
- metoda rozhovoru (strukturované a polostrukturované rozhovory),
- metoda přímého pozorování.

Ze srovnávacích metod byla použita komparativní analýza. V rámci vyhodnocení dotazníkových šetření byly použity deskriptivní statistické metody (absolutní a relativní četnosti, korelační analýza, neparametrický test), analýza kategoriální dat

a vícerozměrné statistické metody (faktorová a shluková analýza). Jednotlivé metody v rámci uvedených logických částí jsou v následujících kapitolách blíže popsány.

4. 1 Literární východiska

Na základě přehledu současného stavu dané problematiky byla prostudovaná tematika shrnuta do předpokladů disertační práce, dále byl na základě dedukce vytvořen obecný konstrukt vnitřních faktorů ovlivňující zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci a stanovena východiska pro další výzkum. Následně byla formulována výzkumná otázka, cíl a hypotézy disertační práce.

4. 1. 1 Vytvoření konstruktů faktorů pro výzkum disertační práce

Testované vnitřní faktory, které jsou uvedeny v konstruktů faktorů pro výzkum disertační práce (viz schéma č. 13), vplynuly z literárních východisek a jejich identifikace je podrobně vysvětlena v kapitole č. 2. 7. V následujícím schématu jsou u jednotlivých faktorů doplněny metody, kterými byla získána data pro následné statistické testování.

Schéma č. 13: Konstrukt faktorů podporující zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci

<i>Faktory</i>	<i>Zjištěno</i>
ORGANIZAČNÍ ÚROVEŇ	
Organizační kultura	Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření Faktorová analýza, shluková analýza Rozhovory Metoda přímého pozorování
Organizační struktura	Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření Faktorová analýza, shluková analýza Rozhovory Metoda přímého pozorování
Organizační klima	Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření Faktorová analýza, shluková analýza Rozhovory Metoda přímého pozorování
Stimulace	Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření Faktorová analýza, shluková analýza Rozhovory
INDIVIDUÁLNÍ ÚROVEŇ	
Ochota sdílet znalosti	Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření Faktorová analýza, shluková analýza Rozhovory Metoda přímého pozorování
Motivace	Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření Faktorová analýza, shluková analýza Rozhovory
Důvěra	Kvantitativní výzkum – dotazníkové šetření Faktorová analýza, shluková analýza Rozhovory Metoda přímého pozorování

Zdroj: vlastní zpracování

Zjišťování vlivu těchto faktorů na zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích bylo předmětem kvantitativního a kvalitativního výzkumu disertační práce.

Z důvodu prokázání správnosti interpretace získaných dat a zjištěných výsledků, byl v disertační práci využit metodický nástroj triangulace (potvrzení výsledků více metodami).

4. 2 Předvýzkum

Předvýzkum, který testuje nástroje, které autor hodlá ve výzkumu použít (Disman, 2008), byl realizován formou pilotáže pomocí dotazníkového šetření a polostrukturovaným osobním rozhovorem s respondentem. V období od září do listopadu 2009 proběhla příprava dotazníkového šetření (v českém i anglickém jazyce). Od 1. prosince 2009 byla zahájena v délce 14 dnů pilotní fáze šetření, ve které bylo osloveno 24 manažerů z vybraných organizací. Dotazník vyplnilo 11 manažerů, návratnost dotazníku v pilotní fázi činila 45,83 %. Byla testována správnost formulování otázek, návratnost dotazníku a technická realizace. Rovněž byl osloven jeden top manažer z malé organizace, se kterým byly procházeny jednotlivé otázky polostrukturovaného rozhovoru a testována časová náročnost. Průměrná délka osobního rozhovoru byla 30-40 minut. Z pilotního šetření vyplynulo, že otázky uvedené v dotazníku byly pro respondenty srozumitelné.

Kritéria výběru v rámci předvýzkumu byla stanovena identicky s výzkumem (viz kap. 4.3). Soubor respondentů je výběrový, byl vybrán pomocí záměrného výběru a sloužil pro ověření realizovatelnosti dotazníkového šetření, jeho výsledky nelze zevšeobecnit.

Výběrový soubor pilotního dotazníkového šetření: Celkem 24 manažerů, 1 z primárního sektoru (5 %), 9 ze sekundárního (40 %), 14 z terciálního sektoru (60 %); 18 manažerů z malých organizací (75 %), 4 ze středních organizací (15 %), 2 z velkých organizací (10 %). V souboru oslovených manažerů bylo 18 mužů (80 %) a 6 (20 %) žen.

4. 3 Výzkum - specifikace použitých metod

V disertační práci byl proveden kvantitativní a kvalitativní výzkum, jehož provedení respektovalo oblast etiky ve výzkumu (Zákon č. 101/2000Sb. o ochraně osobních údajů).

Cílem kvantitativního výzkumu bylo analyzovat zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích, testovat stanovené hypotézy, provést analýzu kontingenčních tabulek, analyzovat propojení zabezpečení kontinuity znalostí s výkonností organizace a zjistit sílu vlivu vnitřních faktorů na zabezpečení kontinuity znalostí. Výběrový soubor

organizací⁶, které byly zahrnuty do výzkumu, byl vybrán náhodným kvótním výběrem z organizací se sídlem v České republice prezentovaných na internetu (organizace byly rozděleny do homogenních skupin dle dále popsaných výběrových kritérií) a dále byli osloveni jejich manažeři. Výběrový soubor byl doplněn o účastníky soutěže Czech TOP100 a Manažer roku 2009. Tito účastníci byli doplněni za účelem zvýšení vypovídací schopnosti výsledků (předpokládá se poskytnutí kvalitních odpovědí a zkušenosti se zabezpečením kontinuity znalostí). Doplnění neovlivnilo reprezentativnost vzorku.

Pro zajištění reprezentativnosti souboru respondentů (814 manažerů z 580 organizací), zhodnotitelnosti a zobecnitelnosti výsledků na výběrový vzorek jsou kritéria výběru v rámci výzkumu stanovena tak, aby přibližně odpovídala procentnímu zastoupení organizací dle odvětví ekonomiky, velikosti organizace a pohlaví manažerů na středním a vyšším stupni řízení (viz kapitola 5.1) dle hodnot uváděných ČSÚ⁷. Jedná se o toto rozložení (v závorce je uveden počet oslovených organizací a manažerů):

- dle odvětví ekonomiky: 15 % z primárního (85), 15 % ze sekundárního (85), 70 % z terciálního sektoru (410),
- dle velikosti organizace dle počtu zaměstnanců: 65 % z malých (377), 20 % ze středních (116), 15 % z velkých (87),
- dle pohlaví manažerů na středním a vyšším stupni řízení: muži 77,5 % (654), ženy 22,5 % (160).

Výběrový vzorek vytvořený ze základního souboru je plně reprezentativní a odpovídá procentuálnímu zastoupení zvolených skupin organizací v základním souboru. Výsledky lze zobecnit na výběrový soubor organizací a lze je vyhodnotit pomocí absolutních a relativních četností, testování hypotéz (dle parametrických a neparametrických testů) a vícerozměrné statistiky. Výzkum začal dne 4. ledna 2010.

⁶ Základní soubor = všechny organizace v ČR (celkem 2 651 571 za rok 2010 dle ČSÚ).

Výběrový soubor = 580 organizací, které působí na území ČR.

Očištěný výběrový soubor = 159 organizací, ze kterých se vrátil dotazník.

⁷ V ČR je celkem 2 654 571 organizací, malých 98,79 %, středních 1,12% a velkých 0,09 %)

V ekonomice je zaměstnáno celkem 4 885 200 lidí, v primárním sektoru je zaměstnáno 4 % lidí (z toho 76 % mužů, 24 % žen), v sekundárním sektoru 37 % lidí (74 % mužů, 26 % žen) a v terciálním sektoru 59 % lidí (46 % mužů, 54 % žen).

Cílem kvalitativního výzkumu bylo vytvoření nových hypotéz a nových porozumění. K dosažení stanovených cílů a ověření hypotéz byly použity dále popsané metody.

4. 3. 1 Dotazníkové šetření

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda organizace systematicky zajišťují kontinuitu znalostí, zda jsou pracovníci s kritickými znalostmi ochotni sdílet, předávat a uchovávat znalosti v organizaci.

Výběrový soubor manažerů zahrnoval 814 manažerů (z oslovených 580 organizací⁸), kteří byli vybráni dle následujících výběrových kritérií (podrobná struktura dotazovaných je uvedena v příloze č. 4):

- manažeři na střední a vyšší úrovni v organizaci, mající odpovědnost za chod procesů a organizace ve vybraných organizacích,
- maximálně 2 manažeři v jedné organizaci (zabránění zkreslení získaných dat (z 8 organizací se navrátily 2 vyplněné dotazníky),
- manažeři v organizaci, kteří mají teoretické i praktické znalosti v řízení lidí a pro své specifické zaměření,
- manažeři, kteří jsou potenciálně odpovědní za rozhodnutí, zda se bude v jejich organizaci systematicky kontinuita znalostí zabezpečovat (má kompetence nebo vliv na strategické řízení),
- manažeři, kteří jsou významní v hierarchii rozhodování (na důležitých pozicích).

V dotazníku jsou uvedeny identifikační otázky, které zajistily selekci respondentů, kteří neodpovídali výběrovým kritériím manažerů (úroveň řízení apod.).

Výzkum se zaměřil na manažery⁹ na střední a vyšší úrovni managementu z toho důvodu, že manažeři:

⁸ Očištěný výběrový soubor manažerů = 167 manažerů ze 159 organizací, kteří zaslali vyplněný dotazník.

⁹ Za manažera je pokládán a do výsledků disertační práce zahrnut ten respondent, který má pod sebou minimálně jednoho přímého podřízeného (jde o kritérium, jež se využívá i v soutěži Manažer roku), tj. plní manažerskou funkci vedení lidí.

- jsou pracovníky liniiovými, kteří odpovídají za kompletní výkonnost svých podřízených,
- jsou součástí řídicích jednotek (mají odpovědnost za chod organizace či výkon skupiny), které by se měly v této době čím dál více zabývat sdílením, předáváním a uchováním znalostí zaměstnanců, kteří odcházejí z organizace z důvodu personálních změn (tj. mají odpovědnost za předávání znalostí v organizaci),
- pracují se znalostní bází a jejich cílem je její zlepšení,
- jsou sami znalostními pracovníky s kritickými znalostmi, nebo řídí pracovníky, kteří tyto kritické znalosti mají,
- jsou klíčem k získávání a udržení talentovaných zaměstnanců (Buckingham, Coffman, 1999),
- jsou na takové úrovni řízení, která je nejdůležitějším činitelem vytváření organizačních faktorů vedoucích k efektivnosti organizace a v neposlední řadě tvorba navrženého konceptu musí být tímto vrcholovým vedením přijata (Pauknerová, 2006).

Dotazníkové šetření mělo dvě části:

- první dotazník na téma „Sdílení, předávání a uchování znalostí v organizacích“ (viz příloha č. 1),
- druhý dotazník na téma „Přínosy znalostního managementu a kontinuity znalostí“ (viz příloha č. 2).

Metodika sběru dat: V období od 4. 1. 2010 do 31. 3. 2010 byl proveden výzkum, jehož cílem bylo analyzovat zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích na základě výzkumu mezi jejich manažery na střední a vyšší úrovni managementu. Kvantitativní výzkum byl realizován formou dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bylo realizováno v českém a anglickém jazyce. První dotazník tvořilo 19 otázek z oblasti sdílení, přenosu a uchování znalostí v organizacích a 8 identifikačních otázek. Druhý dotazník tvořilo 7 otázek z oblasti hodnocení dosažených přínosů spojených s realizací znalostních procesů, znalostního managementu, managementu kontinuity znalostí a vlivu faktorů (na organizační i individuální úrovni) na zabezpečení kontinuity

znalostí. Výsledky druhého dotazníku byly hodnoceny pomocí absolutní četnosti odpovědí.

Otázky byly konstruovány jako uzavřené a polootevřené. Otevřené otázky nebyly v dotazníkovém šetření použity, protože je složité dané odpovědi statisticky vyhodnotit (Řezanková, 2007).

Způsob zpracování dat: Respondenti měli možnost dotazník vyplnit v počítači jako přílohu v programu MS Word a zaslat e-mailem na uvedenou adresu nebo mohli využít on-line dotazník na internetu, vypracovaný v aplikaci LimeSurvey (jde o webový nástroj určený pro tvorbu a vyhodnocení dotazníků provozovaný ČZU). Totožnost respondentů nebyla zjišťována. Každému oslovenému respondentovi byl zaslán e-mail, v němž každý dotazovaný měl uvedenu přístupovou adresu s kódem k dotazníku. Respondent mohl dotazník průběžně ukládat, jakmile ho však vyplnil a odeslal, již se nemohl do dotazníkového šetření přihlásit. Touto cestou bylo zamezeno redundanci dat, kdy by jeden respondent vyplnil více dotazníků. Data získaná dotazováním byla vyhodnocena pomocí absolutních a relativních četností a testů pro měření závislosti mezi kvalitativními znaky. K vyhodnocení dat byla využita aplikace LimeSurvey, program SPSS verze 17.0, Statistica 9.2 a MS Excel.

Pro vyhodnocení dotazníkových šetření byly použity nástroje deskriptivní statistiky (absolutní a relativní četnosti, korelační analýza, neparametrický test), analýza kategoriálních dat a vícerozměrné metody (faktorová a shluková analýza).

Cílem dotazníkového šetření bylo analyzovat zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích a testování stanovených pracovních hypotéz o nezávislosti resp. závislosti mezi zvolenými kvalitativními proměnnými a zamítnutí případně nezamítnutí jejich pravdivosti na zvolené hladině významnosti α (viz kapitola 5. 1. 1).

Pro ověření závislosti znaků v asociační tabulce byl využit χ^2 test. Pro ověření závislosti v kontingenční tabulce byl použit χ^2 test. Pokud byl vypočtená p – hodnota menší než 0,05, H_0 se na 5% hladině významnosti zamítla. S 5% pravděpodobností chyby byla zamítnuta pracovní hypotéza o nezávislosti mezi sledovanými znaky. U pracovních hypotéz, kde byla prokázána závislost, byla zjišťována síla závislosti, která zjišťuje, jak těsný je vztah proměnných (např. do 0,20 velmi slabá; 0,20 - 0,30 slabší; 0,30 - 0,60 středně těsný vztah; 0,60 - 0,90 velmi těsný vztah a více než 0,90 extrémně těsný vztah) a jaký má směr (kladný nebo záporný). Síla závislosti byla

zjišťována pomocí Pearsonova kontingenčního koeficientu a Cramerova kontingenčního koeficientu. Komparativní analýza druhého kvantitativního výzkumu byla provedena pomocí Mann – Whitneyho U testu. Pro triangulaci výsledků byla provedena faktorová a shluková analýza kvantitativních dat podpořená výsledky kvalitativních výzkumů.

4. 3. 2 Faktorová analýza a shluková analýza

Faktorová analýza patří mezi vícerozměrné statistické metody, které lze charakterizovat počtem objektů n a počtem znaků (proměnných) m . Zdrojová matice X má rozměr $n \times m$, kde standardně platí, že n je podstatně vyšší než m . Předpokladem je definice dimenze problému pomocí veličiny m . Vícerozměrné metody se používají v případě, kdy:

- soubor obsahuje dvě a více proměnných na „jedné straně“,
- znaky jsou korelované (pro ordinální metody),
- mezi znaky se předpokládá lineární závislost,
- má soubor statistických jednotek dostatečně velký rozsah (Pacáková, 2011).

Cílem této faktorové analýzy je zmenšit počet proměnných (snížit dimenzi dat) a dále zjistit vztahy mezi proměnnými. Tato metoda počítá s menším počtem v pozadí stojících neměřitelných veličin, které jsou společné pro všechny faktory. Hlavní důraz je kladen na smysluplnost a opodstatněnost faktorů. Jinými slovy lze říci, že tato metoda vychází z předpokladu, že vzájemné závislosti pozorovaných proměnných jsou důsledkem v pozadí stojících neměřitelných veličin – faktorů, kterými lze původní rozsáhlý a komplikovaný systém veličin nahradit a souvislosti veličin tak vysvětlit jednodušším způsobem (Pacáková, 2011). Výpočet faktorové analýzy vychází z mezivýsledku, který tvoří korelační matice. Teoreticky nejčistší výsledek poskytuje tzv. rotované řešení faktorové analýzy, které se nejvíce blíží splnění podmínky o vzájemné nekorelovanosti tj. nezávislosti společných faktorů v modelu faktorové analýzy (Hendl, 2006).

„Pojem shluková analýza zahrnuje celou řadu metod a přístupů, jejichž cílem je nalézt skupiny podobných objektů“ (Hebák, 2007). Podstatou této analýzy je na základě znalostí hodnot několika proměnných rozlišit mezi pozorovanými objekty samostatné

podskupiny tzv. shluky. Klasickým a nejpoužívanějším grafickým výstupem shlukové analýzy je dendrogram. Může být vertikální či horizontální. Na ose X (vertikální), Y (horizontální) jsou jednotlivé objekty, které jsou spojené. Výšky/šířka v jaké jsou spojeny, označuje, jak jsou od sebe objekty vzdálené. Čím kratší je spojovací čára, tím je objekt podobnější s nejbližším objektem (Pacáková, 2011).

Tak jako každá metoda statistické analýzy, má i faktorová analýza své předpoklady použití. Níže jsou uvedeny nejdůležitější předpoklady dle Pacákové (2011) a Hendla (2006), které byly v provedeném výzkumu splněny:

- dostatečná velikost vzorku (minimální doporučené množství případů je rovno počtu extrahovaných faktorů),
- vhodnost zkoumaných dat (byla testována nulová hypotéza pomocí Bartlettova testu sféricity, tj. že korelační matice daných proměnných je jednotková; tato hypotéza byla zamítnuta a faktorová analýza může být vypočtena),
- vzájemné korelace jednotlivých závisle proměnných musí být dostatečně vysoké (tj. větší než 0,3). To je v souladu s doporučením ACITS (1995).

Výběrový soubor: Soubor 167 manažerů na střední a vyšší úrovni řízení.

Metodika sběru dat: Byla testována data získaná dotazníkovým šetřením (viz kapitola 4.3 a 4.3.1).

Způsob zpracování: Na základě provedené faktorové analýzy v programu Statistica 9.2 z dat získaných v dotazníkovém šetření, došlo ke snížení počtu sledovaných proměnných (faktorů) a byly vytvořeny shluky podobných faktorů. Pro výběr podstatných faktorů bylo použito Kaiser-Guttmanovo pravidlo (tj. podstatné faktory mají hodnotu rozptylu vyšší než 1). Na základě následné shlukové analýzy byl vytvořen grafický výstup pomocí dendrogramu. Pro výpočet shlukové analýzy byla využita Wardova metoda, která vychází z analýzy rozptylu. Vybírá takové shluky ke sloučení, kde je minimální součet čtverců. Obecně lze říci, že je tato metoda velmi účinná, ale má tendenci tvořit poměrně malé shluky (Pacáková, 2011). Faktorová analýza skýtá díky možnosti rotace mnoho faktorových řešení (Hendl, 2006), tj. ke každému odhadu faktorových zátěží existuje nekonečně mnoho dalších alternativ, které vystihují data stejně dobře.

4. 3. 3 Analýza kategoriálních dat

Analýza kategoriálních dat porovnává náhodné chování proměnné s pravděpodobnostním rozdělením, jež je předem přesně specifikované, nebo srovnává rozdělení sledované proměnné ve dvou nebo více populacích, aniž se předem specifikuje tvar jejich rozdělení. Problematika měření a testování vztahu mezi dvěma skupinami dichotomických znaků (nabývají pouze dvou hodnot, tedy například ano-ne) se nazývá asociace. Tato analýza zjišťuje sílu asociace jednotlivých proměnných mezi sebou.

Analýza kategoriálních dat byla použita pro zjištění síly vlivu rozhodujících vnitřních faktorů mající vliv na zabezpečení kontinuity znalostí (kapitola 6. 3). Při sledování kvalitativních statistických znaků a následné analýze kategoriálních dat se vychází z pravděpodobnosti výskytu daného znaku v populaci a z četností jedinců odpovídajících jednotlivým kategoriím (kvalitativním třídám) sledovaného nominálního znaku ve výběrových souborech. Získaná data byla zachycena pomocí dvourozměrných tabulek četností. Každý rozměr (dimenze) tabulky odpovídá klasifikaci do kategorií podle určené proměnné. Četnostní tabulky vznikají zařazením jinak spojených metrických údajů do kategorií, který byly navrženy jako intervaly pokrývající rozsah hodnot sledované proměnné (Pecáková, 2011; Hendl, 2005).

Vliv zkoumaných faktorů byl zjišťován na základě druhé mocniny koeficientu asociace, který udává, z kolika procent je závislá proměnná ovlivněna zkoumaným faktorem (Hendl, 2005).

4. 3. 4 Polostrukturované rozhovory

Polostrukturovaný (položitený) rozhovor (interview) je forma rozhovoru, jehož cílem je získání odpovědí na předem připravený soubor otázek a doplňujících otázek, které vyplynou z rozhovoru. Daný soubor otázek byl v nezměněné podobě předkládán všem respondentům a následně bylo využito upřesňování a vysvětlování odpovědí. Formulace otázek byla stálá a standardizovaná.

Cílem polostrukturovaných rozhovorů bylo zjistit, kteří pracovníci cíleně předávají své znalosti a zkušenosti svým kolegům, podřízeným, nástupcům apod. Dílčím cílem bylo na základě rozhovorů s praxí stanovit předpoklady a zásady pro

předávání a sdílení znalostí v organizaci vedoucí k zajištění kontinuity znalostí, k určení bariér sdílení znalostí a formulaci etických pravidel při předávání znalostí. Rovněž bylo zjišťováno, zda má vliv zabezpečení kontinuity znalostí na strategii organizace.

Výběrový soubor: 19 respondentů vybraných dle výběrových kritérií viz kapitola 4.3 a 4.3.1. Pouze 3 respondenti se zúčastnili dotazníkového šetření i interview. 16 respondentů, s nimiž byl veden rozhovor, se nezúčastnilo dotazníkového šetření (byli kontaktováni noví respondenti), aby nedošlo ke zkreslení získaných výsledků.

Metodika sběru dat: Identifikační, otevřené a uzavřené otázky, osobní rozhovor. Sběr dat proběhl od 20. června 2010 do 17. října 2010. Bylo uskutečněno celkem 19 rozhovorů; s top manažery velkých organizací (nad 250 zaměstnanců) bylo uskutečněno 11 rozhovorů, s manažery malých organizací (do 19 zaměstnanců) bylo provedeno 8 rozhovorů.

Způsob zpracování dat: V případě souhlasu byly rozhovory nahrávány na diktafon. Se záznamem na diktafon souhlasilo 15 oslovených respondentů. Na základě výsledků kvalitativního výzkumu bylo odpovězeno na výzkumné otázky vyplývající z teoretických východisek práce.

S ohledem na stanovené cíle disertační práce byly pro účely kvalitativního výzkumu formulovány výzkumné otázky. Výzkumné otázky jsou formulovány v tázací větě, aby na konci výzkumného šetření ze všech dílčích otázek kvalitativního výzkumu (dílčí otázky, které byly respondentům pokládány, jsou uvedeny v příloze č. 3) u všech respondentů bylo možné je plně vyhodnotit a odpovědět na ně. Vyhodnocení jednotlivých dílčích otázek vedoucí k odpovědi na výzkumné otázky kvalitativního výzkumu provádí výzkumník.

Výzkumná otázka 1: Zajišťují organizace kontinuitu znalostí?

Výzkumná otázka bude kladně zodpovězena, jestliže organizace systematicky zajišťují kontinuitu znalostí, protože mají zájem o kontinuitu znalostí.

Výzkumná otázka 2: Zajišťují organizace kontinuitu znalostí pro dlouhodobé udržení konkurenční výhody?

Výzkumná otázka bude kladně zodpovězena, jestliže si organizace v současné době uvědomují, co představují znalosti jejich zaměstnanců pro úspěšnost organizace a že jde o největší konkurenční výhodu. Proto je pro organizace důležité sdílet,

předávat, uchovávat znalosti, které přináší konkurenční výhodu, případně při jejich ztrátě mohou organizaci ohrozit.

Výzkumná otázka 3: Sledují organizace úroveň vlastních znalostí a znalostí zaměstnanců?

Výzkumná otázka bude kladně zodpovězena, jestliže organizace sledují úroveň znalostí svých zaměstnanců, vytváří znalostní databáze pro vlastní použití. V případě potřeby znalostního pracovníka může být vybrán např. z dané znalostní databáze dané organizace.

Výzkumná otázka 4: Vnímá vedení organizace znalosti zaměstnanců v organizaci jako znalosti organizace?

Výzkumná otázka bude kladně zodpovězena, jestliže se organizace domnívají, že znalosti, kterými oplývají jejich zaměstnanci, jsou znalostmi celé organizace, ne jen jejich pracovníků.

Výzkumná otázka 5: Vytvářejí organizace cílevědomě klima pro dosahování žádoucí úrovně kontinuity znalostí?

Výzkumná otázka bude kladně zodpovězena, jestliže organizace cílevědomě vytvářejí pozitivní organizační klima, které podporuje efektivní sdílení a předávání znalostí.

Výzkumná otázka 6: Považují organizace maximální míru kontinuity znalostí za žádoucí?

Výzkumná otázka bude kladně zodpovězena, jestliže organizace považují dosažení maximální kontinuity znalostí za žádoucí a neshledávají v této míře žádné negativní dopady.

4.3.5 Strukturované rozhovory pro návrh postupu zabezpečení kontinuity znalostí

Metoda napomohla k dosažení souhlasu ve skupině odborníků za účelem získat ucelený názor na proces zajištění kontinuity znalostí. Tato metoda byla zvolena pro stanovení postupu zajištění kontinuity znalostí v organizaci na základě zjištěných výsledků disertační práce s ohledem na faktory, které zajištění kontinuity znalostí

ovlivňují. Dále byla použita pro navržení strukturovaného dotazníku pro podporu a zefektivnění procesu zajištění kontinuity znalostí v organizaci.

Výběrový soubor: 19 odborníků vybraných dle výběrových kritérií viz kapitola 4.3 a 4.3.1.

Metodika sběru dat: Metoda byla uskutečněna k získání podkladů pro stanovení postupu pro zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci se 6 odborníky z praxe, kteří odpovídali na přesně formulované otázky, a následně byl navržený postup diskutován individuálně s ostatními 13 respondenty, se kterými byl veden rozhovor. Tito manažeři se mohli k navrženému postupu vyjádřit, uvést případné nedostatky a bariéry zavedení postupu či využití strukturovaného dotazníku v konkrétních organizacích. Sběr dat proběhl od 20. června 2010 do 17. října 2010.

Způsob zpracování dat: Na základě provedené metody a následné diskuse s respondenty byl navržený postup i strukturovaný dotazník upraven do konečné podoby.

4.3.6 Metoda přímého pozorování

Výzkumná metoda, při níž se sleduje a zaznamenává nebo popisuje činnost lidí, předmětů, se kterými manipulují, prostředí aj. Jde o subjektivní metodu (Disman, 2008).

V průběhu výzkumu bylo umožněno v rámci zpracování disertační práce přímé pozorování zaměstnanců při sdílení a předávání znalostí svým nástupcům v konkrétní organizaci. Se souhlasem ředitele vybrané společnosti bylo provedeno osobní zúčastněné pozorování, kdy byl pozorovatel v kontaktu se zkoumanou skupinou.

Výběrový soubor: Zaměstnanci organizace B. F. P., Lesy a statky Tomáše Bati, spol. s r.o. Organizace byla vybrána dle stejných výběrových kritérií jako v kvantitativním výzkumu.

Metodika sběru dat: Přímé pozorování při předávání znalostí ředitele svému nástupci, přímé pozorování sdílení znalostí mezi kolegy, účast na poradách. Sběr dat proběhl od 2. srpna 2010 do 23. srpna 2010.

Způsob zpracování dat: Vytvoření případové studie stanovení znalostních profilů zaměstnanců v dané organizaci a navržení možných metod předávání kritických znalostí.

4. 3. 7 Komparativní analýza

Objekt komparace: Byla provedena komparace vlivu jednotlivých faktorů ovlivňující zabezpečení kontinuity znalostí v malých (do 19 zaměstnanců) a velkých organizacích¹⁰ (nad 250 zaměstnanců). Výzkum se zabývá těmito dvěma kategoriemi organizací, jelikož výsledky dotazníkového šetření prokázaly závislosti mezi zabezpečením kontinuity znalostí a velikostí organizace (výsledky vlivu jednotlivých faktorů ve středních organizacích jsou vedeny v příloze č. 12). Rovněž je provedena srovnávací analýza u přínosů plynoucích z aplikování znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí u malých a velkých organizací, jelikož přínosy plynoucí z této koncepce jsou u těchto dvou krajních kategorií organizací nejvyšší. Komparativní analýza proběhla na základě stanovených kritérií a určených cílů komparace.

Stanovená kritéria: Velikost organizace, pořadí vnitřních faktorů mající vliv na zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích, dosažené přínosy.

Cíle komparace: Stanovení přínosů a vlivu jednotlivých zkoumaných faktorů (viz kapitola 6.3) u malých a velkých organizací při zajišťování kontinuity znalostí.

Výsledky komparace posloužily k určení shodných rysů a odlišností mezi organizacemi a k odhalení případných anomálií, jež mohou inspirovat k dalším výzkumům.

V rámci komparativní analýzy dosažených přínosů z aplikování kontinuity znalostí (kapitola 5. 1. 7) byl proveden Mann – Whitney U test (neparametrická obdoba dvouvýběrového t-testu založená na pořadí). Jedná se o neparametrický test, jež hodnotí, zda dva nezávislé vzorky pozorování pocházejí ze stejného rozdělení a testuje rozdíly mezi těmito dvěma skupinami (Pecáková, 2011; Hendl, 2005). Použití Mann – Whitney U testu má své předpoklady a to, že je testem nulové hypotézy, že se jedná o výběry z téhož základního souboru, nebo je formulován jako test o poloze, pak je předpokladem, že se jedná o soubory se stejným tvarem rozdělení (Hendl, 2005).

¹⁰ V práci je použita klasifikace velikosti organizací dle ČSÚ: malé organizace do 19 zaměstnanců, velké organizace nad 250 zaměstnanců.

Výsledky práce (viz kapitola 5 a 6) jsou konfrontovány s teoretickými východisky uvedenými v literární rešerši. Ze závěrů disertační práce jsou formulovány přínosy pro další rozvoj vědního oboru a přínosy pro ekonomickou praxi.

5 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

Výsledky provedeného kvantitativního a kvalitativního výzkumu disertační práce jsou rozděleny do 3 dílčích kapitol. První kapitola (5.1) se zabývá výsledky kvantitativního výzkumu, kde jsou uvedeny závěry dvou dotazníkových šetření, komparativní analýza kvantitativního výzkumu a výsledky faktorové a shlukové analýzy. Druhá kapitola (5.2) obsahuje výsledky kvalitativního výzkumu a třetí kapitola (5.3) shrnuje získané výsledky z obou provedených výzkumů. V následující kapitole č. 6 jsou dále uvedeny celkové výsledky disertační práce, které obsahují výsledky jednotlivých dílčích cílů disertační práce.

5. 1 Výsledky kvantitativního výzkumu

První dotazník vyplnilo přes on-line aplikaci případně v MS Word a zaslalo zpět, celkem 177 respondentů. Vzhledem k tomu, že 10 respondentů nevyplnilo dotazník kompletně, bylo těchto 10 dotazníků vyloučeno z dalších analýz (kritérium úplnosti vyplnění). Kompletně vyplněných dotazníků bylo 167. Ty byly následně vyhodnoceny. Celková návratnost prvního dotazníku činila 20,52 %.

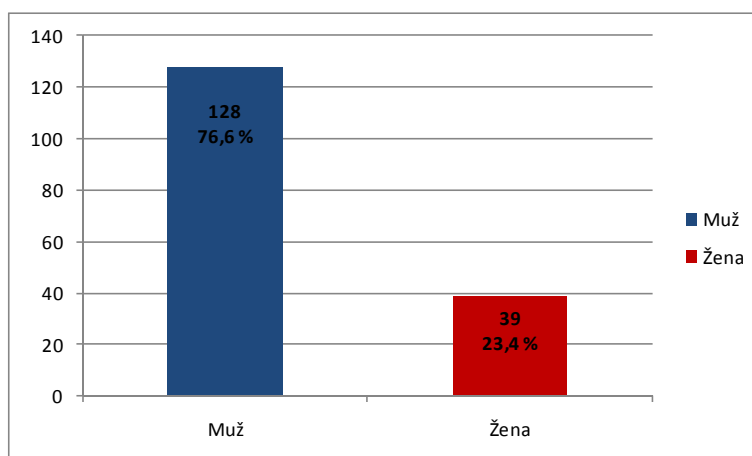
Druhého dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 148 respondentů (ze 167 manažerů, kteří se výzkumu zúčastnili, návratnost 18,18 %), kteří v rámci své pozice a svých zkušeností mohli tuto část dotazníku vyplnit a jejich odpovědi byly hodnoceny (viz tabulka č. 2, graf č. 4). Respondenti mohli označit u jednotlivých kategorií i více odpovědí.

Tabulka č. 2 - Struktura respondentů dle pohlaví

Pohlaví	Četnost	Procento	Kumulativní procento
Žena	39	23,4	23,4
Muž	128	76,6	100,0
Celkem	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

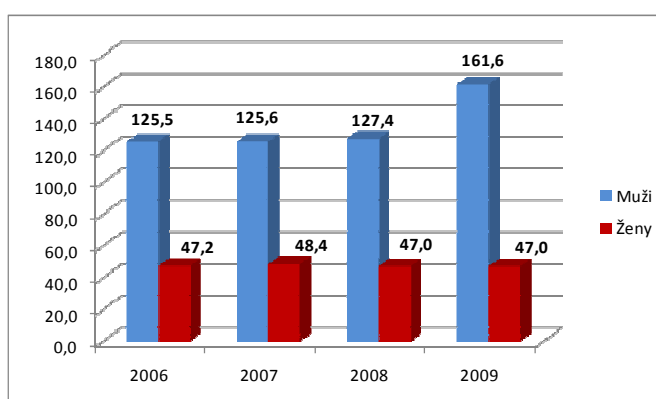
Graf č. 4 – Struktura respondentů dle pohlaví



Zdroj: vlastní výzkum

Pro očištěný výběrový soubor manažerů na střední a vyšší úrovni řízení je převaha mužů v manažerských pozicích nad ženami manažerkami pro organizace v České republice statisticky doložitelná viz graf č. 5. Muži byli dle ČSÚ v roce 2009 zaměstnání na vyšších manažerských pozicích v 77,5 % případů, ženy pouze z 22,5 %, což potvrzuje i strukturu respondentů ve výzkumu provedeného v roce 2010. Ženy se více objevují na nižším stupni řízení. Podrobnější struktura manažerů je uvedena v příloze č. 4.

Graf č. 5 - Struktura manažerů v ČR dle pohlaví (na základě ČSÚ) v tisících



Zdroj: ČSÚ (2010)¹¹

¹¹ Nárůst mužů - manažerů o 34 tisíc v letech 2008 a 2009 byl konzultován se zaměstnanci ČSÚ, kteří mají za zpracování dat (jež byla použita v disertační práci) odpovědnost. V letech 2008 – 2010

5. 1. 1 Shrnutí výsledků prvního dotazníkového šetření

Největší skupina oslovených respondentů zastává vyšší řídicí pozici, má vysokoškolské vzdělání, jsou ve věkové kategorii 46 – 62 let, vedou týmy o velikosti do 5 zaměstnanců a jsou zaměstnanci převážně českých organizací. Podrobné výsledky jednotlivých otázek prvního dotazníkového šetření včetně grafického znázornění jsou uvedeny v příloze č. 6.

Z výzkumu dále vyplývá, že všichni respondenti sdílejí znalosti se svými kolegy v organizaci, každý však v jiném rozsahu. 45 respondentů (26,9 %) odpovědělo, že znalosti sdílí, ale ne všechny, jelikož je jediný(á), kdo tyto znalosti může mít. Jedná se např. o auditory, pracovníky v IT mající bezpečnostní prověrku apod., kteří k výkonu své práce musí mít osvědčení, které je vztaženo pouze na vzdělání, zkušenosti a praxi dané osoby. Ostatní manažeři (17,4 %) odpověděli, že sdílí pouze některé znalosti, jelikož si chtějí udržet určitou výhodu vlastnictví znalosti, mít určitou konkurenční výhodu oproti jiným. Pouze 55,7 % respondentů se snaží sdílet veškeré své znalosti.

Celkem 149 respondentů ze 167 (89,2 %) je ochotno zaučit mladého perspektivního pracovníka, který by mohl být jejich nástupcem. Celkem 44,9 % respondentů má zkušenost s mentorem, který jim pomohl zapracovat se do řídicí pozice. Spolupráce s mentorem byla těmito respondenty hodnocena velmi pozitivně. Rovněž 74,9 % respondentů odpovědělo, že manažerskou pozici nelze vykonávat bez předchozího zaškolení zkušenějšího pracovníka. Pouze 25,1 % respondentů se samo zapracovávalo do pozice bez pomoci někoho jiného.

Celkem 54,5 % respondentů uvedlo, že mají zkušenosti se zaznamenáváním znalostí a zkušeností v rámci jejich pozice, ale v omezeném rozsahu (např. bez znalostí, které by jim vzaly jejich konkurenční výhodu). 85,6 % respondentů zaznamenávají znalosti a zkušenosti v rámci své pozice a 76 % respondentů rovněž zaznamenává znalosti a zkušenosti svých podřízených. 40,1 % respondentů uvedlo, že znalosti svých

nedošlo ke změně metodiky získávání dat (metodika KZAM), nárůst je způsoben tím, že od roku 2009 byli na pozici „manažer“ zařazováni i prvolinioví pracovníci (dříve např. vedoucí linky), kteří dříve nepoužívali popis pozice „manažer“. Od roku 2009 se např. pozice vedoucího linky změnila na pozici manažer směny a došlo k nárůstu celkového počtu manažerů (po započítání i prvoliniových pracovníků). Od roku 2011 ČSÚ došlo ke změně metodiky KZAM za metodiku CZ – ISCO.

podřízených zjišťují a zaznamenávají z vlastní iniciativy a 35,9 % jich uvedlo, že jde o nařízení organizace. Znalostní databáze jsou ve většině organizací, u kterých respondenti pracují, využívány. Z odpovědí vyplynulo, že v organizacích u 33,5 % oslovených respondentů využívají dlouhodobě speciální nástroje a databáze určené k zaznamenávání znalostí a zkušeností zaměstnanců. Celkem 38,3 % respondentů uvedlo, že tyto nástroje využívají, ale jde pouze o občasnou aktivitu bez vyhraněné formy. Ostatní respondenti uvedli, že žádné nástroje k tomuto účelu nemají a nevyužívají je.

Z výzkumu také vyplývá, že celkem 70,1 % (117 respondentů) předává znalosti jinému pracovníkovi z důvodu dobrého pocitu z rozšíření znalosti do celé organizace, tzv. altruismus. Pro celkem 25,7 % respondentů je největším důvodem předávání jejich znalostí očekávání, že když nyní poskytnou svou znalost někomu jinému, dostane za ni v budoucnu (až ji bude potřebovat) jinou znalost – tzv. reciprocita. Pouze 4,2 % respondentů uvedlo, že důvodem předávání znalosti je zlepšení jejich image (reputace).

Při odchodu pracovníka z organizace do důchodu či ke konkurenci dávají organizace k dispozici nástupce v 66,5 % případů, aby nástupce jeho znalosti a zkušenosti převzal. Dalších 34 respondentů (20,4 %) uvedlo, že když někdo odchází, zjišťují a zapisují jeho vybrané (kritické) znalosti a zkušenosti, které jsou pro danou organizaci důležité.

Rovněž 61,7 % respondentů je motivováno k předávání znalostí na nástupce při jejich odchodu, z toho 38,3 % oslovených manažerů uvedlo, že jsou ke sdílení a předávání znalostí stimulováni ze strany organizace. Respondent mohl uvést, jakými způsoby jsou ke sdílení, předávání a uchování znalostí a zkušeností stimulováni a následně motivováni. Např. 13 respondentů uvedlo způsob finanční odměny pro odcházejícího zaměstnance. Z toho dva respondenti uvedli, že využívají i finanční postihy, v případě, že odcházející zaměstnanec nebude ochoten znalosti a zkušenosti v rámci své pozice nástupci předat. Čtyři respondenti přímo uvedli, že tato oblast je součástí organizační kultury. Ostatní respondenti (36) uvedli, že sdílení, přenos a uchování znalostí a zkušeností při odchodu (archivace dokumentů, předávací dokumenty, vyplnění databáze, zaučení nástupce, kontrola (dohled) nad zaučeným nástupcem apod.) je vyžadována, ale není ukotvena v organizační kultuře. V případě, že oblast zabezpečení kontinuity znalostí není v organizační kultuře ukotvena, tak

organizace spoléhají na dlouhodobě dobré pracovní vztahy odcházejícího pracovníka na pracovišti a osobní domluvu s ním, která povede k ochotě pracovníka zaučit svého nástupce.

Na základě výsledku dotazníku lze říci, že v organizacích je kladen více důraz na přenos tacitních znalostí oproti explicitním (které jsou snadněji získatelné a přenositelné). Z výzkumu vyplynulo, že tacitní znalosti jsou v organizacích přenášeny převážně formou neformálních setkání, jak odpovědělo 59 respondentů, čili 35,3 %. Pro přenos explicitních znalostí se nejvíce využívají e-learningové aplikace.

Celkem 73 % respondentů uvedlo, že odchod pracovníka s kritickými znalostmi ohrozí organizaci. Z toho 39,5 % respondentů (tj. 66) uvedlo, že organizaci odchod pracovníka s kritickými znalostmi ohrozí, protože organizace tyto znalosti ztratí a 33,5 % respondentů uvedlo, že jde o hrozbu uplatnění znalostí u konkurence.

V rámci kvantitativního výzkumu bylo celkem testováno 101 pracovních hypotéz, jež jsou uvedeny v příloze č. 5, které podporují výsledky disertační práce. Celkem nelze zamítnout 81 nulových pracovních hypotéz (hypotéza o neexistenci závislosti) a bylo zamítnuto celkem 20 pracovních nulových hypotéz (přijaty hypotézy alternativní o existenci znaku), jež jsou uvedeny rovněž v příloze č. 5. Pro ověření závislosti v kontingenční tabulce byl použit χ^2 test. Pokud byla vypočtená p – hodnota χ^2 testu menší než 0,05, H_0 se na 5% hladině významnosti zamítla. Síla závislosti byla zjišťována pomocí Pearsonova korelačního koeficientu a Cramerova kontingenčního koeficientu.

V textu disertační práce je uvedeno 13 rozhodujících pracovních hypotéz, které mají souvislost s dílčími cíli práce a vedou ke splnění hlavního cíle. Z vybraných pracovních nulových hypotéz bylo celkem 8 zamítnuto, tj. existuje závislost mezi zkoumanými kvalitativními znaky a 5 nulových hypotéz nelze zamítnout, tj. neexistuje závislost mezi zkoumanými kvalitativními znaky. Výsledky testování níže uvedených pracovních hypotéz jsou uvedeny v tabulce č. 3. Výpočty závislostí mezi proměnnými jsou uvedeny v příloze č. 7.

Tabulka č. 3: Testování mezi stanovenými kvalitativními znaky

Pořadí	Znění nulové hypotézy	p hodnota χ^2	Zamítnuti H ₀	Hodnota závislosti	Závislost
1	Zkušenost se zabezpečením kontinuity znalostí nezávisí na odvětví.	0,371	NE	x	x
2	Zkušenost se zabezpečením kontinuity znalostí nezávisí na velikosti organizace.	0,001	ANO	0,323	střední
3	Sdílení znalostí v organizaci nezávisí na odvětví.	0,494	NE	x	x
4	Zkušenost respondentů s neformálním učitelem (mentorem), který jim umožnil učit se z jeho zkušeností, nezávisí na věku resp.	0,015	ANO	0,188	slabá
5	Zaznamenávání znalostí v rámci pozice nezávisí na zaznamenávání znalostí podřízených pracovníků.	0,007	ANO	0,291	slabší
6	Zaznamenávání znalostí v rámci pozice nezávisí na délce zastávané funkce.	0,377	NE	x	x
7	Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí podřízených nezávisí na velikosti organizace.	0,042	ANO	0,280	slabší
8	Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí podřízených nezávisí na počtu přímých podřízených.	0,031	ANO	0,204	slabší
9	Stimulování odcházejících pracovníků s kritickými znalostmi nezávisí na velikosti organizace.	0,000	ANO	0,354	střední
10	Důvod předávání znalostí nezávisí na odvětví.	0,315	NE	x	x
11	Ochota zaučit nástupce nezávisí na délce zastávané funkce.	0,425	NE	x	x
12	Ohrožení plynoucí z odchodu pracovníka mající kritické znalosti pro organizaci nezávisí na odvětví.	0,037	ANO	0,248	slabší
13	Ohrožení plynoucí z odchodu pracovníka mající kritické znalosti pro organizaci nezávisí na velikosti organizace.	0,005	ANO	0,332	střední

Zdroj: vlastní výzkum (detailnější výpočty viz příloha č. 7)

Na základě statistických testů lze říci, že zkušenost se zabezpečením kontinuity znalostí nezávisí na odvětví, ale závisí na velikosti organizace, tj. respondenti z velkých organizací mají větší zkušenost s touto problematikou oproti respondentům z menších organizací. Celkem 50,3 % respondentů ve výzkumu odpovědělo, že se s konceptem zabezpečení kontinuity znalostí ani jednou nesetkali, a proto lze říci, že otázka zajištění kontinuity znalostí není dosud ve výběrovém vzorku mnoho řešena. Nejvíce respondentů (71,7 %), kteří mají alespoň jednu zkušenost se zabezpečením kontinuity znalostí, pracují v organizaci s více než 250 zaměstnanci.

Na základě výsledků výzkumu nebyla rovněž zamítnuta nulová hypotéza, že sdílení znalostí nezávisí na odvětví. Z výzkumů dále vyplynulo, že zkušenost respondentů s mentorem závisí na věku respondentů. Rozsah zaznamenávání znalostí podřízených závisí na velikosti organizace a počtu přímých podřízených. Rovněž také závisí na tom, zda se jedná o českou či zahraniční společnost, tj. zahraniční organizace zaznamenávají znalosti více než české organizace.

Rovněž nebyla zamítnuta závislost mezi zaznamenáváním znalostí a zkušeností v rámci pozice a zaznamenáváním znalostí podřízených. Mezi zkoumanými kvalitativními znaky byla zjištěna závislost, tzn. respondent, který nezaznamenává znalosti a zkušenosti v rámci své pozice, nezjišťuje a nezaznamenává v dané organizaci ani znalosti a zkušenosti podřízených. Zaznamenávání znalostí v rámci pozice však nezávisí na délce zastávané funkce.

Stimulování zaměstnanců k předávání znalostí a zkušeností je ovlivněno velikostí dané organizace. Výsledky ukazují, že nejvíce jsou stimulováni a následně motivováni pracovníci ve velkých organizacích (tzn. 65,2 %), dále jsou to malé organizace do 19 zaměstnanců (26,8 %) a pak organizace od 20-99 zaměstnanců. Důvod předávání znalostí však nezávisí na odvětví a ochota zaučit nástupce nezávisí na délce zastávané funkce.

Vnímání ohrožení organizace odchodem pracovníka z organizace závisí na tom, o jakou společnost se jedná (česká, zahraniční), velikostí organizace a odvětvím, ve které daná organizace podniká. Z výzkumů vyplývá, že celkem 29,1 % respondentů v české organizaci si myslí, že odchod pracovníka s kritickými znalostmi organizaci ohrozí, rovněž si to myslí 64 % respondentů v zahraničních organizacích či v organizacích s českou účastí. 44 respondentů (37,6 %) z českých organizací a 12 (24 %) respondentů spatřuje ohrožení v uplatnění znalostí u konkurence. Výsledky ukazují, že nejvíce respondentů, kteří si myslí, že odchod pracovníka s kritickými znalostmi organizaci ohrozí, jsou zaměstnanci v organizacích nad 250 zaměstnanců a poté organizace do 19 zaměstnanců. Hrozbu v uplatnění znalostí u konkurence spatřují hlavně zaměstnanci v organizacích do 19 zaměstnanců. Celkem 47,7 % respondentů z terciálního sektoru si myslí, že odchod pracovníka s kritickými znalostmi organizaci ohrozí a 31,4 % hrozbu vidí v uplatnění znalostí u konkurence. Další nejčetnější kategorií zobrazuje primární sektor, kde 29,2 % je o ohrožení přesvědčeno a 32,3 % uvádí za hrozbu uplatnění u konkurence.

Výsledky prvního dotazníkového šetření jsou shrnuty v tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Shrnutí výsledků testování pracovních hypotéz

Nezamítnutá nulová hypotéza:	1) H0: Zkušenost se zabezpečením kontinuity znalostí nezávisí na odvětví.
Přijatá alternativní hypotéza:	2) H1: Zkušenost se zabezpečením kontinuity znalostí závisí na velikosti organizace.
Výsledek =>	Největší zkušenost se zabezpečením kontinuity znalostí mají organizace nad 250 zaměstnanců.
Nezamítnutá nulová hypotéza:	3) H0: Sdílení znalostí v organizaci nezávisí na odvětví.
Přijatá alternativní hypotéza:	4) H1: Zkušenost respondentů s neformálním učitelem (mentorem), který jim umožnil učít se z jeho zkušeností, závisí na věku respondentů.
Výsledek =>	Největší zkušenost s neformálním učitelem mají respondenti do 45 let.
Přijatá alternativní hypotéza:	5) H1: Zaznamenávání znalostí v rámci pozice závisí na zaznamenávání znalostí podřízených pracovníků.
Výsledek =>	Manažeři zaznamenávají znalosti a zkušenosti v rámci své pozice zároveň zaznamenávají znalosti a zkušenosti svých podřízených.
Nezamítnutá nulová hypotéza:	6) H0: Zaznamenávání znalostí v rámci pozice nezávisí na délce zastávané funkce.
Přijatá alternativní hypotéza:	7) H1: Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí podřízených závisí na velikosti organizace.
Výsledek =>	Nejvíce využívají nástroje k zaznamenávání znalostí podřízených velké organizace nad 250 zaměstnanců.
Přijatá alternativní hypotéza:	8) H1: Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí podřízených závisí na počtu přímých podřízených.
Výsledek =>	Největší zkušenost se zaznamenáváním znalostí svých podřízených mají manažeři, kteří mají pod sebou více než 11 přímých podřízených.
Přijatá alternativní hypotéza:	9) H1: Stimulování odcházejících pracovníků s kritickými znalostmi závisí na velikosti organizace.
Výsledek =>	Nejvíce jsou stimulováni ze strany organizace pracovníci, kteří pracují ve velkých organizacích nad 250 zaměstnanců.
Nezamítnutá nulová hypotéza:	10) H0: Důvod předávání znalostí nezávisí na odvětví.
Nezamítnutá nulová hypotéza:	11) H0: Ochoť zaučít nástupce nezávisí na délce zastávané funkce.
Přijatá alternativní hypotéza:	12) H1: Ohrožení plynoucí z odchodu pracovníka mají kritické znalosti pro organizaci závisí na odvětví.
Výsledek =>	Nejvíce jsou ohroženy odchodem pracovníka s kritickými znalostmi organizace působící v terciálním sektoru, dále v primárním sektoru.
Přijatá alternativní hypotéza:	13) H1: Ohrožení plynoucí z odchodu pracovníka mají kritické znalosti pro organizaci závisí na velikosti organizace.
Výsledek =>	Nejvíce jsou ohroženy odchodem pracovníka s kritickými znalostmi organizace nad 250 zaměstnanců, následně organizace do 19 zaměstnanců.

Zdroj: vlastní výzkum

5. 1. 2 Faktorová analýza

Vypočtené korelační koeficienty ve faktorové analýze vyjadřují, do jaké míry nově vzniklá proměnná koreluje (vzájemně ovlivňuje) s původními proměnnými. Korelační koeficienty jsou v intervalu od $<-1;1>$. Jinými slovy lze říci, čím je vyšší hodnota korelačního koeficientu, tím je vyšší korelace mezi zkoumanými faktory. V případě, že je korelační koeficient kladný, jedná se o přímou závislost (záporný – nepřímá závislost).

Pomocí programu Statistica 9.2 a využitím metody extrakce bez rotace byly ve vyhodnocení dotazníkového šetření zjištěny 3 významné faktory. Pro vyhodnocení byly brány faktory, které splnily Kaiser-Guttmanovo pravidlo, tj. hodnota vlastního čísla musí být vyšší než 1 (pak se jedná o podstatné faktory výzkumu).

V tabulce č. 5 jsou vypočteny významné faktory na základě dat z dotazníkových otázek týkajících se problematiky kontinuity znalostí. Faktorová analýza uvedená v tabulce č. 6 obsahuje korelační koeficienty mezi významnými faktory a vybranými otázkami z dotazníkového šetření. Byly vybrány a do faktorové analýzy zahrnuty pouze ty otázky, na základě jejichž výsledků lze potvrdit význam vnitřních faktorů, jež jsou testovány v dalších kapitolách disertační práce. Naopak příloha č. 8 obsahuje výpočet rozptylů faktorů a faktorovou analýzu z dat získaných ze všech otázek prvního dotazníkového šetření.

Tabulka č. 5: Výpočet rozptylu významných faktorů

Faktor	Rozptyl - určení významných faktorů pro faktorovou analýzu Metoda extrakce: Maximální věrohodné faktory			
	Rozptyl	% Celkového rozptylu	Kumulativní rozptyl	Kumulativní rozptyl v %
1	1,661606	8,308030	1,661606	8,30803
2	1,783756	8,918780	3,445362	17,22681
3	1,451615	7,258077	4,896977	24,48489

Zdroj: vlastní výzkum

Faktory, které byly nalezeny metodou extrakce, jsou na základě celkového rozptylu téměř stejně významné (nejsou mezi nimi významné rozdíly, jsou v intervalu od 7,3 do 8,3 %. Rozptyl u faktoru č. 2 byl nejvyšší, proto jej lze považovat za nejsilnější. Pro vyhodnocení byla brána hodnota závislosti proměnných vyšší než 0,3 (středně silná závislost).

Tabulka č. 6: Výsledné faktory prvního dotazníkového šetření

Proměnná	Faktorové zátěže: bez rotace Metoda Extrakce: Maximální věrohodné faktory		
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Stupeň řízení	0,044948	-0,322305	-0,125257
Zkušenost s kontinuitou znalostí	0,040541	0,051162	-0,450056
Sdílení znalostí	0,057386	0,049905	-0,074589
Ochota zaučit nástupce	0,215762	0,030546	0,124595
Zaznamenávání znalostí	0,122990	0,069870	-0,185900
Zjišťování znalostí	0,028593	-0,070497	-0,338352
Využívání databází	0,229197	-0,062291	-0,460798
Použití metod předávání znalostí	0,865766	0,117230	0,036592
Nejčastější metody předávání znalostí	0,732497	0,148575	-0,070335
Důvody předávání znalostí	0,132123	0,110852	-0,012277
Ochota sdílet znalosti	0,160947	0,068491	-0,408008
Ochota předat znalosti	-0,061651	0,042160	-0,355078
Stimulace	0,377798	-0,201853	0,390370
Ohrožení organizace	-0,035015	0,261669	-0,132595
Nástupce	-0,073000	-0,067055	0,104612
Věk	-0,099160	0,700029	0,149936
Odvětví	-0,007382	-0,476525	0,209091
Velikost organizace	0,153453	-0,395510	0,442366
Délka zastávané funkce	-0,151435	0,774445	0,140647
Počet podřízených	-0,026497	0,136039	0,298902

Poznámka: + přímá závislost, tj. při zvýšení hodnoty faktoru se zvýší hodnota u druhého faktoru; - nepřímá závislost, tj. při zvýšení jednoho faktoru se sníží hodnota u druhého faktoru. Příklad: Čím větší organizace, tím klesá význam faktoru č. 2 (osobnostní faktor).

Zdroj: vlastní výzkum

První faktor udává vztah mezi používanými metodami předávání znalostí v organizaci a četností (frekvencí) jejího využívání. Na základě výsledků dotazníkového šetření lze říci, že se v organizacích využívají metody předávání znalostí. Jejich frekvence však závisí na druhu znalostí. V současné době je kladen více důraz na přenos tacitních znalostí oproti explicitním a proto využívání a frekvence využití těchto metod je touto charakteristikou ovlivněna. Jedná se však o důležitý předpoklad možnosti systematického zabezpečení kontinuity znalostí. Faktor číslo jedna lze souhrnně nazvat „Řízení předávání znalostí“.

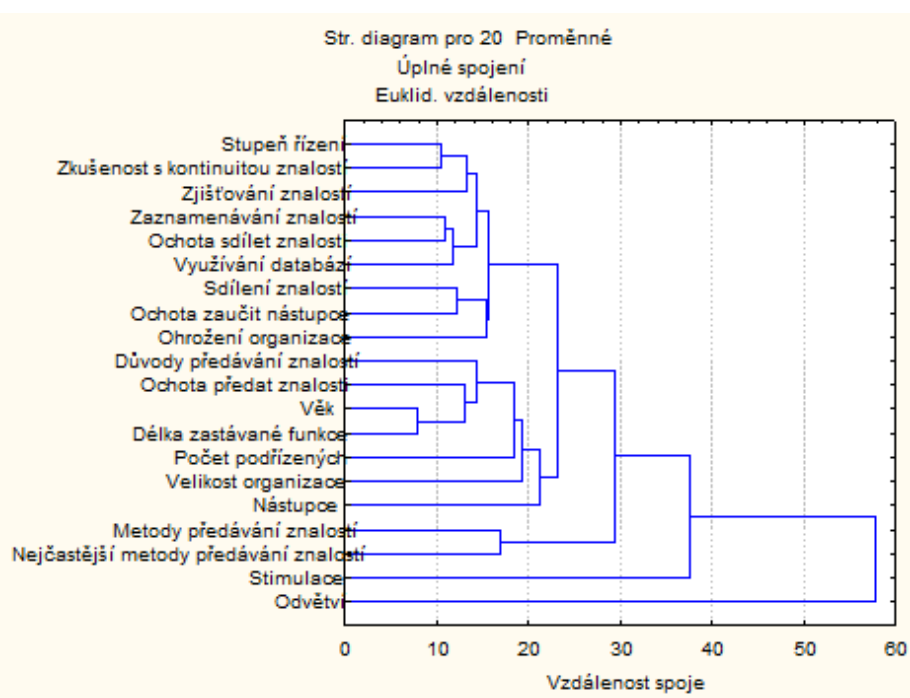
Všechna vybraná tvrzení druhého faktoru zahrnují oblast identifikačních otázek týkajících se osoby manažera a prostředí organizace. Faktorová analýza poukazuje na souvislost mezi délkou zastávané funkce, věkem manažera a stupněm řízení, na kterém daný manažer je. Rovněž je zde souvislost mezi odvětvím a velikostí dané organizace. Lze tedy konstatovat, že faktor č. 2 popisuje manažera s dlouhodobou zkušeností, s vyšším věkem, jež je na vyšší pozici a je znalostním pracovníkem (nositelem znalostí) v daném odvětví. Jinými slovy se jedná o seniorního, znalostního a řídicího pracovníka. Faktor nezávisí na počtu přímých pracovníků, což potvrzuje, že pohled daného manažera není zaměřen jen na jednu organizační jednotku (např. tým), ale má přehled nad celou organizací. Druhý faktor, který je tvořen důležitými charakteristikami, jak prostředí organizace, tak osobností pracovníka, ovlivňuje také zprostředkovaně způsob použité metody k předávání znalostí, jež je zahrnut ve faktoru číslo 1. Tento faktor lze nazvat „Osobnostní faktor a prostředí organizace“.

Třetí faktor je tvořen šesti vybranými determinanty na základě výsledků analýzy. Jedná se o determinant zkušenost s kontinuitou znalostí a zjišťováním znalostí na dané pozici i podřízených zaměstnanců. To poukazuje na to, že v případě, že jsou zjišťovány znalosti zaměstnanců, pak se většinou v dané organizaci využívají znalostní databáze či jiné nástroje k zaznamenávání těchto znalostí. Tento proces je pak manažery považován za částečné zabezpečení kontinuity znalostí. Rovněž 3. faktor poukazuje na důležitost ochoty sdílet znalosti a ochoty předat znalosti. Pracovník může být ochoten své znalosti předat, ale k tomu je třeba i ochota příjemce danou znalost přijmout (tj. ochota sdílet). Jestliže nástupce nebude ochoten znalosti přijmout, nelze znalosti předat ani přes ochotu odcházejícího pracovníka své znalosti předat. To je podporováno ze strany organizace tím, že jednotliví pracovníci jsou k ochotě předat i ochotě sdílet (přijmout) různými způsoby stimulování (např. finančními odměnami, ale i postihy). Třetí faktor lze proto nazvat „Motivovaný znalostní pracovník“, který je aktivní při práci se znalostmi (využívá k tomu určené nástroje). Výsledky faktorové analýzy podporují navrženou strukturu dotazníku a vhodnost výběru respondentů. Faktorová analýza potvrdila výsledky a testování kvantitativního výzkumu a závěrů práce.

5. 1. 3 Shluková analýza

Pro zpracování výsledků byly také použity shluky jednotek, které mají k sobě nejbližší (tj. metoda nejbližšího souseda dle významové shody), konkrétně byla využita euklidovská vzdálenost pomocí Wardovy metody, jež je založena na souhrnné změně vnitroskupinové variability sledovaných proměnných pro vytvoření nového shluku (Pacáková, 2011). Pro grafické znázornění výsledků shluků byl využit dendrogram (viz graf č. 6), který zobrazuje nejbližší (nejpodobnější) odpovědi respondentů na otázky v prvním dotazníkovém šetření. Dendrogram vytvořený pro všechny otázky z prvního dotazníkového šetření je uveden v příloze č. 9.

Graf č. 6: Dendrogram výsledných faktorů prvního dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní výzkum

Soubor proměnných se na základě zobrazení pomocí dendrogramu rozpadl na 4 základní shluky (podskupiny, hranice vzdálenosti spoje je 25). Dendrogram získaný na základě euklidovské vzdálenosti metodou úplného spojení zobrazuje, že první shluk je tvořen determinanty odvětví, stimulací organizace, použitím metod předávání znalostí a frekvencí použití těchto metod. Daná kombinace determinantů vypovídá

o specifičnosti používaných metod k předávání znalostí v různých odvětvích a rozdílnou úrovní stimulace ze strany organizace.

Druhý shluk je tvořen identifikačními otázkami počtu podřízených, velikostí organizace, využívanými metodami předávání znalostí, postupem zaučení nástupců a úrovní stimulace ze strany organizace. Na základě uvedeného lze říci, že od velikosti organizace a počtu přímých podřízených se odvíjí postup zaučení nástupců a výběru vhodné metody předávání znalostí. Tento proces pak v neposlední řadě ovlivňuje úroveň stimulace v organizaci.

Ve třetím shluku se objevuje využití metod předávání znalostí, postup zaučení nástupců, velikost organizace, počet podřízených, délka zastávané pozice a věk respondentů.

Z hlediska výzkumu je nejdůležitější shluk č. 4, který zahrnuje blízké vzdálenosti mezi odpověďmi na otázky týkajících se využívání databází, sdílení znalostí, ochotě zaučit nástupce, ohrožení vyplývající z nezabezpečení kontinuity znalostí, důvodů předávání znalostí, ochotě předat znalosti, věku respondenta a délce zastávané pozice. To vše poukazuje, že v případě, že je pracovník nositelem znalostí, uvědomělý, zkušený a motivovaný, je ochoten zaučit nástupce, předat mu své znalosti s cílem neohrozit organizaci.

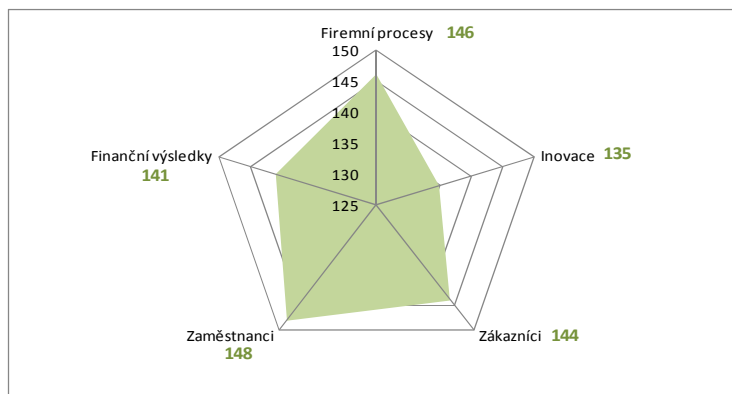
Z dalších menších shluků lze např. identifikovat vztah determinantů ochoty předat znalosti, věku respondenta a délce zastávané funkce. Rovněž pak existuje vztah mezi zjišťováním znalostí, zaznamenáváním znalostí, využíváním databází a ochotou sdílet znalosti.

5. 1. 4 Shrnutí výsledků druhého dotazníkového šetření

V této kapitole jsou uvedeny výsledky druhého dotazníkového šetření.

Se zavedením znalostního managementu i managementu kontinuity jsou spojeny přínosy. Z výsledků provedeného výzkumu vyplývá, že k přínosům organizací v této oblasti dochází. Tyto přínosy lze rozdělit do dvou skupin. Jedná se o přínosy spojené s realizací znalostních procesů a přínosy spojené přímo se základními obchodními cíli organizace.

Graf č. 7: Přínosy vyplývající z aplikace znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí v organizacích

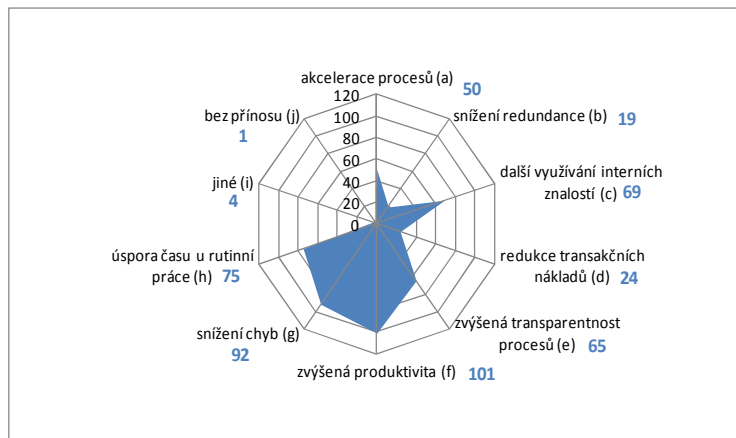


Zdroj: vlastní výzkum

Výše uvedený graf č. 7 ukazuje, že organizace, ve kterých výzkum probíhal, pozorovaly přínosy ze zavedení znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí nejvíce v oblasti zaměstnanců a firemních procesů. Nejnižší počet přínosů byl zaznamenán v oblasti inovací. Na jednotlivé kategorie byli respondenti dotazováni zvlášť, viz grafy č. 8, 9, 10, 11 a 12 níže. V každé kategorii mohli respondenti zaznačit i několik skutečností, se kterými se setkali.

V kategorii „Firemní procesy“ respondenti spatřují největší přínosy ve zvýšené produktivitě (101 respondentů) a snížení chyb v procesech (92 respondentů). Velký počet získala rovněž kategorie dalšího využívání interních znalostí (69 respondentů) a zvýšená transparentnost procesů (65 respondentů). Respondenti, kteří v dotazníku vyplnili možnost „jiné“ již danou možnost nedoplňovali. Pouze jeden respondent uvedl, že se v oblasti firemních procesů žádný přínos neprojevil. Podrobnější přehled přínosů je zaznamenán v grafu č. 8.

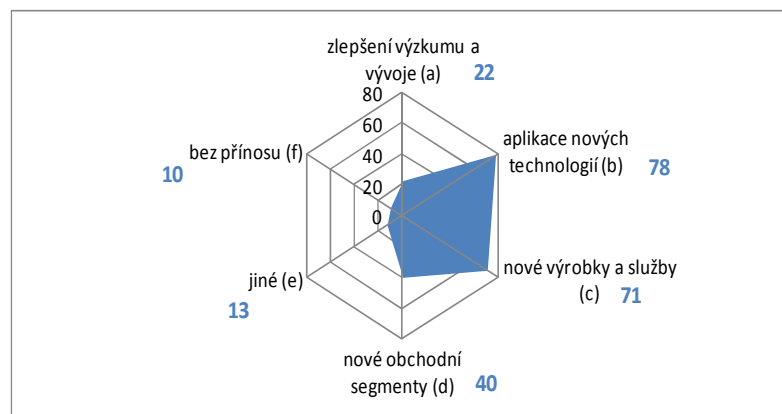
Graf č. 8: Přínosy v kategorii Firemní procesy v daných organizacích



Zdroj: vlastní výzkum

V kategorii „Inovace“ respondenti spatřují největší přínosy v aplikaci nových technologií (78 respondentů) a zavedení nových výrobků a služeb (71 respondentů). Celkem 40 respondentů spatřuje přínos v nových obchodních segmentech a zlepšení výzkumu a vývoje (22 respondentů). Celkem 10 respondentů označilo, že v oblasti „Inovací“ se přínosy z aplikace znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí v jejich organizaci nepromítly. Podrobnější přehled přínosů je zaznamenán v grafu č. 9.

Graf č. 9: Přínosy v kategorii Inovace v daných organizacích

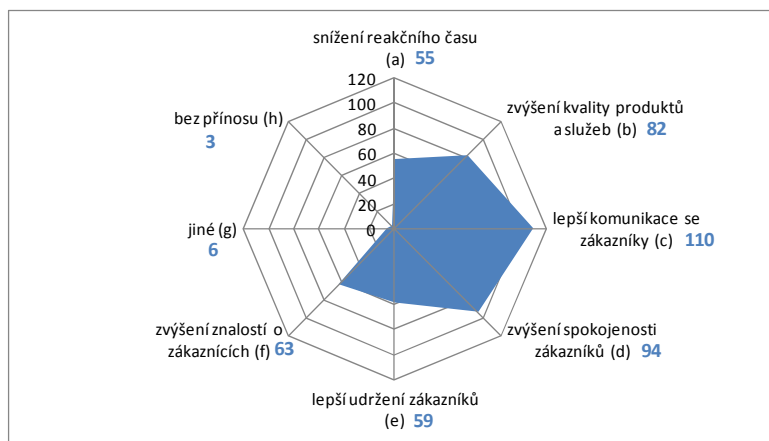


Zdroj: vlastní výzkum

V kategorii „Zákazníci“ respondenti spatřují největší přínosy v lepší komunikaci se zákazníky (110 respondentů), dále zvýšení spokojenosti zákazníků (94 respondentů)

a zvýšení kvality produktů a služeb (82 respondentů). Podrobnější přehled přínosů je zaznamenán v grafu č. 10.

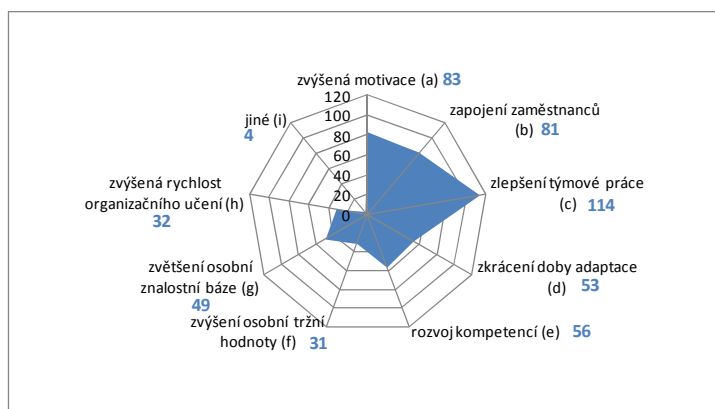
Graf č. 10: Přínosy v kategorii Zákazníci v daných organizacích



Zdroj: vlastní výzkum

V kategorii „Zaměstnanci“ hraje největší roli dle respondentů zlepšení týmové práce (114 respondentů), dále zvýšená motivace (83 respondentů), lepší zapojení zaměstnanců do procesů (81 respondentů). V této oblasti se dle respondentů přínos vždy projeví. Všechny přínosy v dané oblasti uvedeny v grafu č. 11.

Graf č. 11: Přínosy v kategorii Zaměstnanci v daných organizacích

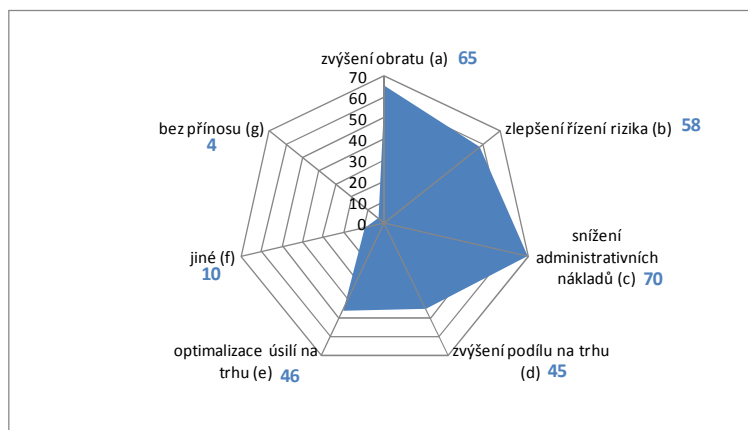


Zdroj: vlastní výzkum

V kategorii „Finanční výsledky“ hraje největší roli snížení administrativních procesů (70 respondentů), dále zvýšení obrátu (65 respondentů) a zlepšení řízení rizika

(58 respondentů). Celkem 4 dotazovaní respondenti uvedli, že v této oblasti přínos nezaznamenali. Přínosy v dané oblasti jsou uvedeny v grafu č. 12.

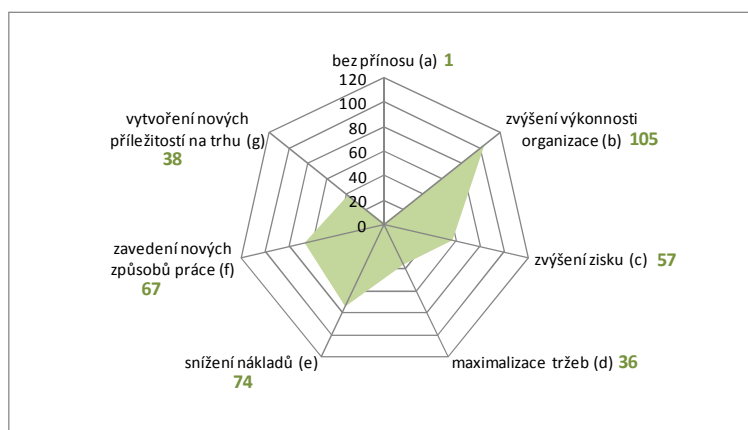
Graf č. 12: Přínosy v kategorii Finanční výsledky v daných organizacích



Zdroj: vlastní výzkum

V druhé části druhého dotazníku oslovení respondenti určovali, zda má aplikace znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí vliv na základní obchodní cíle dané organizace (viz graf č. 13). Celkem 105 respondentů uvedlo, že největší přínos spočívá ve zvýšení výkonnosti organizace, 74 respondentů spatřuje přínos ve snížení nákladů, 67 respondentů v zavedení nových způsobů práce a 57 ve zvýšení zisku. Je nutné poznamenat, že charakter přínosů vyplývající ze zavedení znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí je většinou dlouhodobý, což také dokazují výzkumy Reinharda (2003) v organizacích aplikující znalostní management.

Graf č. 13: Přínosy související se základními obchodními cíli organizace



Zdroj: vlastní výzkum

Pro podložení výsledků disertační práce lze uvést i poznatky jiných autorů, zabývajících se výzkumem přínosů se zavedením znalostního managementu, např. Levy (2011), Jones (2003); North, Hornung (2003). Zatímco doposud získané poznatky z praxe, prostřednictvím výzkumů, uvádí mnoho případů výhod plynoucí z provádění strategie řízení znalostí v organizacích (Jones, 2003), odborné publikace poskytují jen málo podkladů, jak lze tyto přínosy měřit. Jones (2003) se ve svém výzkumu pokusil demonstrovat výhody znalostního managementu měřením jeho dopadů, pomocí koncepce Balanced Scorecard.

Organizace jsou si vědomy, že efektivní transfer znalostí přináší přínosy a napomáhá ke zvyšování konkurenceschopnosti dané organizace, což provedený výzkum potvrdil. Na základě výše uvedeného, lze rovněž souhlasit se závěry výzkumů North a kol. (2003), že přínosy znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí závisí hlavně na tom, jak bude tato koncepce organizací přijata, aplikována a dodržována. V případě, že organizace bude znalostní management a management kontinuity znalostí aplikovat cíleně, bude si uvědomovat, že znalosti jejích zaměstnanců jsou největším aktivem a efektivně podporovat sdílení a transfer znalostí mezi současnými zaměstnanci i generacemi zaměstnanců, lze očekávat přínos nejenom v oblasti práce se znalostmi a týmové spolupráce, ale v konečném důsledku ve zvýšení výkonnosti celé organizace, snížení nákladů a zvýšení produktivity procesů.

Největší přínosy jsou dle výzkumu v kategorii zaměstnanců, kde se zlepšuje týmová práce, snižuje se doba adaptace pracovníků, zvyšuje se motivace apod. Celkově lze říci, že aplikování znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí přispívá k dosažení standardních cílů spojených s chodem organizací. Efektivní řízením, zvyšováním, sdílením a uchováním znalostí zaměstnanců lze zvýšit znalosti nejenom jednotlivců, ale i tzv. organizační vědění. V celkové míře zavedení znalostních procesů zvýší výkonnost a produktivitu celé organizace. Výhody jsou zřejmé až z dlouhodobého hlediska, jelikož existují činnosti, ve kterých transfer znalostí a zkušeností probíhá delší čas.

5.1.5 Faktorová analýza přínosů plynoucí z aplikování znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí

V tabulce č. 7 jsou vypočteny rozptyly významných faktorů vysvětlujících proměnné. Program Statistica 9.2 pomocí metody extrakce identifikoval 2 nejsilnější faktory, jejichž vlastní číslo (rozptyl) je vyšší než 1 (Kaiser-Guttmanovo pravidlo). Celkově tyto dva identifikované faktory vysvětlují 25 % sledované proměnné. Cílem faktorové analýzy bylo popsat nově vzniklou proměnnou na základě závislosti (hodnotě korelačního koeficientu) s původními proměnnými.

První faktor je nejsilnější a vysvětluje téměř 17 % dané proměnné. Výsledky faktorové analýzy druhého dotazníkového šetření jsou uvedeny v tabulce č. 8. Faktorová analýza pro druhý dotazník s konkrétními rozepsanými determinanty v rámci procesů a kategorie cílů jsou uvedeny v příloze č. 10.

Tabulka č. 7: Výpočet rozptylu významných faktorů

Faktor	Vlastní čísla Metoda extrakce: Maximální věrohodné faktory			
	Vlastní číslo	% Celkový rozptyl	Kumulativní vlastní číslo	Kumulativní %
1	3,547831	16,89443	3,547831	16,89443
2	1,572888	7,48994	5,120718	24,38437

Zdroj: vlastní výzkum

První faktor ukazuje silné a velmi silné korelace mezi jednotlivými přínosy plynoucí z aplikování znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí (od 0,57 – 0,83) a rovněž střední korelace (od 0,34 – 0,53) mezi vnitřními faktory ovlivňující zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích. Jinými slovy lze říci, že jestliže organizace budou podporovat vnitřní faktory a vytvářet tak vhodné prostředí pro zabezpečení kontinuity znalostí, povede to k zlepšení jednotlivých procesů v organizaci a tím i výkonnosti organizace. Druhý faktor je tvořen identifikačními proměnnými, které jsou důležité při zabezpečení kontinuity znalostí.

Tabulka č. 8: Výsledné faktory prvního dotazníkového šetření

Proměnná	Faktorové zátěže	
	Metoda extrakce: Maximální věrohodné faktory	
	Faktor 1	Faktor 2
Pohlaví	0,012063	0,031952
Věk	-0,055835	0,689557
Vzdělání	-0,046258	-0,097042
Odvětví	0,088152	-0,375040
Velikost	0,251689	-0,360915
Vlastnictví	0,249727	-0,245544
Funkce	-0,048134	0,802177
Podřízení	0,063801	0,099235
Inovace	0,574344	0,055003
Zákazníci	0,767351	0,111285
Zaměstnanci	0,728343	-0,114788
Finanční výsledky	0,782495	0,152319
Cíle	0,838410	0,077079
Kultura	0,379712	-0,067559
Struktura	0,346213	0,044956
Klima	0,536914	-0,096970
Stimulace	0,392400	0,008661
Ochota	0,429934	0,035019
Motivace	0,469261	0,108598
Důvěra	0,395813	0,020520

Poznámka: + přímá závislost, tj. při zvýšení hodnoty faktoru se zvýší hodnota u druhého faktoru; - nepřímá závislost, tj. při zvýšení jednoho faktoru se sníží hodnota u druhého faktoru. Příklad: Čím větší organizace, tím klesá význam faktoru č. 2 (identifikační proměnné).

Zdroj: vlastní výzkum

V oblasti procesů se vyskytuje nejvyšší korelační koeficient u základních obchodních cílů. Tato kategorie je tvořena silným korelačním koeficientem u determinantu zvýšení zisku, maximalizace tržeb, snížení nákladů a zvýšení výkonnosti celé organizace (viz příloha č. 10). Vysoké korelační koeficienty nad 0,57 u procesů dokazují důležitost a potřebu znalostí v jednotlivých procesech a to jak v oblasti inovací (kde je koeficient nejnižší 0,57), tak zaměstnanci (0,72), zákazníci (0,76) a finančních výsledků (0,78).

První faktor rovněž dokazuje důležitost vnitřních faktorů pro zabezpečení kontinuity znalostí. Nejsilnějším faktorem z hlediska organizace je organizační klima (0,53), z hlediska jednotlivce jde o motivaci (0,46). Výsledky však dokazují důležitou závislost (od 0,34 organizační struktura do 0,53 organizační kultura) mezi všemi

testovanými vnitřními faktory (jak na úrovni jednotlivce, tak organizace). První faktor lze pojmenovat „Přínosy kontinuity znalostí při podpoře vnitřních faktorů“.

Druhý faktor, který je vysvětlován identifikačními proměnnými, mající vliv na zabezpečení kontinuity znalostí, je tvořen celkem 4 determinanty. Nejsilnějším z nich je funkce, tedy zastávaná pozice pracovníka. Zde je korelační koeficient velmi vysoký, tj. 0,80. Lze konstatovat, že čím vyšší funkci pracovník zastává, tím více má zkušeností a znalostí a proto je důležité u těchto pracovníků kontinuitu znalostí zabezpečovat. Druhým nejvyšším determinantem je věk, což podporuje předchozí tvrzení. Seniorní pracovník ve vyšší funkci je pravděpodobně tím znalostním pracovníkem, jež je nositelem kritických znalostí pro organizaci. Dalšími důležitými determinanty jsou velikost organizace a odvětví, ve kterém organizace působí. To dokládá i rozdílné výsledky přínosů v jednotlivých procesech v malých a velkých organizacích (viz kapitola 5. 1. 7). Druhý faktor lze proto nazvat „Identifikační proměnné ovlivňující zabezpečení kontinuity znalostí“.

5. 1. 6 Shluková analýza přínosů plynoucích z aplikování znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí

Grafické zobrazení výsledků faktorové analýzy je zobrazeno v grafu č. 14 v kapitole 5. 1. 6.

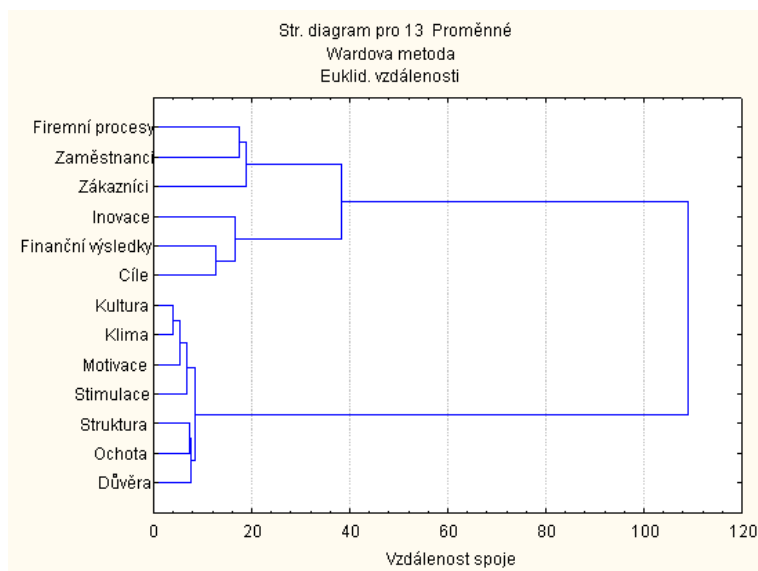
Na základě dendrogramu lze konstatovat, že v grafu jsou zřetelné dva velké shluky a to již zmíněná kategorie jednotlivých procesů, na které má zabezpečení kontinuity znalostí vliv a dále kategorie vnitřních faktorů zabezpečení kontinuity znalostí ovlivňující. Shluky v rámci těchto dvou kategorií jsou velmi podobné.

V první kategorii procesů se tvoří podobné shluky u firemních procesů a zaměstnanců (což jsou nejsilnější kategorie dle výsledků dotazníkového šetření) a dále finanční výsledky se základními cíli organizace. V případě doplnění inovací se vytvoří další podobný shluk.

V kategorii vnitřních faktorů jsou velmi podobné shluky kultury a klimatu, jež po přidání motivace a stimulace tvoří další shluk. V grafu je rovněž vidět vztah ochoty a důvěry, jež tvoří společný shluk. Struktura tvoří shluk až po spojení dvou zmíněných kategorií (tj. kultura, klima, motivace a stimulace x ochota, důvěra).

Závěrem lze konstatovat, že graf zobrazil rozdíly mezi oběma kategoriemi faktorů a přínosů, které však na sobě v konečném efektu závisejí.

Graf č. 14: Dendrogram výsledných faktorů druhého dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní výzkum

Dendrogram vytvořený pro oblast jednotlivých procesů (dle podrobného členění) je uveden v příloze č. 11 (graf č. 1), pro oblast vnitřních faktorů je uveden v příloze č. 11 (graf č. 2).

5. 1. 7 Komparativní analýza kvantitativního výzkumu v malých a velkých organizacích

Pro ověření výsledků z prvního dotazníkového šetření a pro potřeby zaměření následného kvalitativního výzkumu byly vypočteny součty odpovědí respondentů (viz tabulka č. 9) v druhém dotazníkovém šetření v rámci jednotlivých kategorií (firemní procesy, inovace, zákazníci, zaměstnanci, finanční výsledky a základní obchodní cíle) a pomocí zjištěných součtů byla otestována závislost mezi četností odpovědí v jednotlivých kategoriích a velikostí organizace pomocí Mann – Whitneyho U neparametrického testu (viz tabulka č. 10), kde je stanovena nulová hypotéza H_0 : rozdíl mezi průměry není statisticky významný a alternativní hypotéza H_1 : rozdíl mezi průměry je statisticky významný.

Srovnání bylo provedeno v kategorii malých organizací do 19 zaměstnanců a velkých organizací nad 250 zaměstnanců (rozdělení dle ČSÚ), kde na základě neparametrického testu (pro dva nezávislé výběry) na hladině významnosti $\alpha = 0,1$ byly otestovány přínosy v jednotlivých kategoriích procesů. Cílem srovnání bylo zjistit, zda se liší dosažené přínosy v jednotlivých kategoriích procesů dle velikosti organizace. Rovněž je vypočtená síla závislosti tohoto srovnání.

Testovací kritérium bylo zjištěno na základě vypočítané p-hodnoty (viz tabulka č. 10), na základě které lze učinit závěry (zhodnocení) provedeného Mann – Whitneyho U testu (viz tabulka č. 9). Zjištěná p-hodnota byla srovnána se stanovenou hladinou významnosti. P – hodnota byla zjištěna menší než hladina významnosti ($\alpha = 0,1$) u kategorie firemních procesů a zaměstnanců. Lze proto konstatovat, že u těchto kategorií se zamítá nulová hypotéza.

Tabulka č. 9: Součty odpovědí za jednotlivé kategorie

Velikost organizace		Počet	Průměr	Suma pořadí každé skupiny
Firemní procesy	do 19 zaměstnanců	41	38,84	1592,50
	250 a více zaměstnanců	46	48,60	2235,50
	Celkem	87		
Inovace	do 19 zaměstnanců	41	41,61	1706,00
	250 a více zaměstnanců	46	46,13	2122,00
	Celkem	87		
Zákazníci	do 19 zaměstnanců	41	44,13	1809,50
	250 a více zaměstnanců	46	43,88	2018,50
	Celkem	87		
Zaměstnanci	do 19 zaměstnanců	41	38,77	1589,50
	250 a více zaměstnanců	46	48,66	2238,50
	Celkem	87		
Finanční výsledky	do 19 zaměstnanců	41	43,68	1791,00
	250 a více zaměstnanců	46	44,28	2037,00
	Celkem	87		
Základní obchodní cíle	do 19 zaměstnanců	41	40,83	1674,00
	250 a více zaměstnanců	46	46,83	2154,00
	Celkem	87		

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 10: Neparametrický test závislosti přínosů v jednotlivých procesech a velikostí organizace (do 19 a nad 250 zaměstnanců)

	Firemní procesy	Inovace	Zákazníci	Zaměstnanci	Finanční výsledky	Základní obchodní cíle
Mann-Whitney U	731,500	845,000	937,500	728,500	930,000	813,000
p - hodnota	,068	,377	,962	,064	,908	,258

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě Mann – Whitneyho U testu lze říci, že v kategorii firemních procesů a kategorii zaměstnanců existují statisticky významné rozdíly v malých a velkých organizacích.

Vzhledem k tomu, že byla zjištěna závislost mezi sdílením, zaznamenáváním znalostí a velikostí organizace a nezjištěna závislost mezi sdílením a zaznamenáváním znalostí a odvětvím, ve kterém působí, byl další výzkum směřován na velké organizace (nad 250 zaměstnanců) a malé organizace (do 19 zaměstnanců) bez rozlišení odvětví, ve kterém organizace působí. Toto zaměření rovněž potvrzují výsledky druhého dotazníku, který zjišťoval přínosy vyplývající z této koncepce se zaměřením na velikost organizací (viz kapitola 5. 1. 4).

5. 2 Výsledky kvalitativního výzkumu

5. 2. 1 Osobní rozhovory

V rámci kvalitativního výzkumu bylo provedeno 19 polostrukturovaných osobních rozhovorů, které přinesly odpovědi na 6 stanovených výzkumných otázek disertační práce. Zaznamenané rozhovory s respondenty, kteří souhlasili s nahráním jejich odpovědí na diktafon, jsou uloženy na CD (příloha č. 16).

Výzkumná otázka 1: Zajišťují organizace kontinuitu znalostí?

Na základě kvalitativního výzkumu lze říci, že většina (63,2 %) organizací cílevědomě a systematicky kontinuitu znalostí nezabezpečuje. Jde spíše o následné řešení předání znalostí nutné k výkonu pozice až poté, co organizace zjistí, že daný člověk z dané pozice odchází. Na jednu stranu si organizace uvědomují, že *„jde o důležitou záležitost, protože informace, znalosti a zkušenosti jsou dnes poměrně drahým zbožím a nejde bez nich fungovat“* (Respondent 1, 2010), ale prioritně se touto

oblastí většinou doposud nezabývají. Organizace se snaží víceméně sdílet všeobecné znalosti. U organizací, ve kterých se snaží zabezpečit kontinuitu znalostí, říkají, že sdílení znalostí mezi generacemi je „*skoro zákon, jde o mylnou představu, že by měl někdo být hozen do vody a učit se plavat*“ (Respondent 1 a 12, 2010). V těchto organizacích se pak snaží, aby minimálně 3 měsíce až půl roku vedle sebe pracovali dva lidé. Pro organizace, které si nutnost zabezpečení kontinuity znalostí uvědomují, nejde o vyhozené peníze, jde o získané peníze, a čím více se to týká kvalitnějšího pracovníka, tím je to pro ně důležitější, jelikož odcházející své znalosti a zkušenosti předává svým podřízeným pracovníkům či nástupcům. Rovněž respondenti uváděli, že „*když někdo odejde do důchodu, tak se snažíme, aby s naší organizací i nadále spolupracoval v důchodu, samozřejmě podle jeho časových možností a ochoty*“ (Respondent 1 a 4, 2010).

Jako důvod, proč je v některých organizacích tato oblast zabezpečována je, „*aby nový člověk byl v krátkém časovém horizontu na úrovni toho předchozího, aby se neříkalo, ten když tu byl, to bylo výborné, ten mladý se ještě učí. Každý se učí, ale nesmí to trvat dvacet let*“ (Respondent 11, 2010). Na každé pozici by proto měla být podporována zastupitelnost, již v průběhu celé profesní historie každého zaměstnance. Tato zastupitelnost nemůže být dle respondentů vždy stoprocentní, ale „*na určitý časový horizont musí být zajištěna a bez sdílení znalostí a zkušeností to nejde, a proto se musí k tomu vytvářet prostředí*“ (Respondent 10, 2010).

Výzkumná otázka 2: Zajišťují organizace kontinuitu znalostí pro dlouhodobé udržení konkurenční výhody?

Respondenti se jednoznačně shodli na tom, že v současné době jsou znalosti zaměstnanců největší konkurenční výhodou. Z pohledu zástupců organizací, které se snaží kontinuitu zabezpečovat, jde nejenom o dlouhodobé udržení si konkurenční výhody oproti jiným organizacím, ale jde rovněž o potřebu organizace, tj. nepřijít o kritické znalosti. Respondent uvedl: „*Jde o kompilát obou, zajištění konkurenční výhody v daném oboru, tak potřebu organizace*“ (Respondent 1 a 12, 2010). Další respondenti uvedli: „*Využíváme znalosti a zkušenosti svých zaměstnanců, aby se uplatnili lépe než konkurence*“ (Respondent 8 a 11, 2010).

V rozhovoru s respondenty rovněž zaznělo, že „pokud si zaměstnanec i zaměstnavatel uvědomí, že se jedná o oboustranně výhodný kontrakt při zabezpečení kontinuity znalostí, a že existuje určitá výpovědní lhůta, která nebrání tomu najít vhodného nástupce, tak by si měli v tomhle vyjít vstříc“ (Respondent 14, 2010). Všichni respondenti se jednoznačně shodli, že rozhodně „člověk s kritickými znalostmi na dané pozici by neměl odejít dříve, než by je předal“.

Výzkumná otázka 3: Sledují organizace úroveň vlastních znalostí a znalostí zaměstnanců?

Ve všech organizacích, s jejichž manažery bych proveden rozhovor, mají konkrétního odpovědného člověka, případně oddělení, jež zaznamenávají dosaženou úroveň znalostí každého pracovníka, včetně kurzů (interních a externích). Na druhou stranu většina (73,7 %) z dotazovaných nezaznamenává jednotlivé zkušenosti svých pracovníků na jednotlivých projektech a úkolech, na kterých se podíleli.

Výzkumná otázka 4: Vnímá vedení organizace znalosti zaměstnanců v organizaci jako znalosti organizace?

Odpovědi na otázku, zda jsou znalosti vlastnictvím dané osoby, či organizace, se u jednotlivých respondentů lišily. 10 respondentů (52,3 %) uvedlo, že znalosti a zkušenosti jsou vlastnictvím člověka a někteří dodávali, že „když může vedoucí pomoci tomu, aby své znalosti přenesl na kolegy, tak je to perfektní“ (Respondent 14, 2010). Další názor byl, že „nelze přenést všechny znalosti a nemusí být kopie, ale měl by si vzít to pozitivní, umět separovat“ (Respondent 1, 2010). Na základě výzkumu lze říci, že sdílení znalostí mezi generacemi zaměstnanců by mělo být organizací podporováno. Jde však o to, najít vyvážený bod, kdy zaměstnanec znalosti sdílí dobrovolně a kdy je do toho nucen. V případě, že bude mít organizace vytvořenu takovou organizační kulturu, kdy již při náboru bude pracovník seznámen s tím, že pro organizaci je klíčové, aby sdílel znalosti v organizaci v rámci dané pozice, pak může dle respondentů „sdílení znalostí organizace po pracovníkovi vyžadovat a určitým způsobem případně i trestat nebo s ním rozvázat pracovní poměr“ (Respondent 14, 2010).

V případě, že pracovníka při náboru organizace na oblast sdílení znalostí neupozorní a organizace nebudou mít smluvně tuto záležitost ukotvenu (např. organizační kultura, etické kodexy) tak je velmi složité a téměř nemožné přesvědčit daného pracovníka, aby znalosti sdílel.

Výzkumná otázka 5: Vytvářejí organizace cílevědomě klima pro dosahování žádoucí úrovně kontinuity znalostí?

Všichni respondenti si jednoznačně uvědomují, že organizační klima je v oblasti sdílení, předávání a zajištění kontinuity znalostí velmi důležité. 52,6 % respondentů uvedlo, že je v jejich organizacích kladen velký důraz na efektivní komunikaci, formu osobních kontaktů zajišťovaných shora. Je nutné však dodat, že v případě, že v organizacích neexistuje přátelská, uvolněná, nekonfliktní atmosféra mezi kolegy i nadřízenými, tzn. správné organizační klima, nelze zajistit efektivní komunikaci. Tři respondenti uvedli, že je rozdíl, zda zaměstnanec, předávající znalosti, je extrovert či introvert, viz *„z introvertů je těžké něco dostat, u extrovertů je problém nula“* (Respondent 1, 2010). Lze proto říci, že zde platí jednoznačně přímá úměra, tzn. čím lepší organizační klima, tím vyšší úroveň předávání znalostí.

63,2 % respondentů uvedlo, že *„kontinuita znalostí se musí zajišťovat na všech úrovních, vedoucí musí za vše zodpovídat. Vždy to ale musí jít shora, zdola to jde, ale je to špatně.“*

Za další faktor ovlivňující kontinuitu znalostí uváděli respondenti úroveň motivace v dané organizaci. Celkem 84,2 % respondentů se shodlo, že velmi *„závisí na tom, jak se k odcházejícím lidem společnost chová, když odcházejí do důchodu. Jsou motivováni tím, že jsou naši pořád a jsou na to hrdí. Požadání organizace o jejich spolupráci v důchodu v rámci toho, co dělali před tím, je přirozené (když jim to zdraví dovolí)“* (Respondent 1, 2010). 89,5 % respondentů uvedlo, že *„záleží na tom, za jakých podmínek bych odcházel. Kdybych se s vedením nepohodl, určitě bych znalosti předat nechtěl nebo bych ji předal v takové formě, aby nebyla zneužita“* (Respondent 15, 2010). Lze proto říci, že je důležitá loajálnost vůči organizaci.

Mezi dalšími faktory, které jsou dle respondentů důležité (57,9 %), je ochota předat znalosti. *„Ochota předat znalosti a zkušenosti v organizacích je, ale pořád je nutné si v současné době udržet znalostní převahu, protože jakmile ztrácí někdo*

znalostní převahu, tak ztrácí pozici“ (Respondent 8, 2010). Zároveň respondenti uvedli, že více důležité než ochota předat, je ochota přijmout. Tzn. člověku, který není ochoten přijmout znalost a zkušenost někoho jiného a případně se z ní poučit, je zbytečné znalosti a zkušenosti předávat, viz názor respondenta *„je však otázkou, zda by měl někdo, včetně mého nástupce, o mé znalosti a zkušenosti, rady zájem, zda by o ně stál“* (Respondent 4, 2010).

Na základě provedených rozhovorů a kvantitativního výzkumu lze říci, že stále přetrvává obava pracovníků sdílet se svými kolegy znalosti, aby neztratili svou konkurenční výhodu. Na druhou stranu ti, jež odchází do důchodu, berou sdílení a předávání znalostí svým nástupcům za velmi pozitivní. Lze doložit názorem respondenta, že *„zkušený člověk, který práci žije rád, předá své zkušenosti a znalosti a bude z toho mít dobrý pocit“* (Respondent 15, 2010).

Výzkumná otázka 6: Považují organizace maximální míru kontinuity znalostí za žádoucí?

Zabezpečením kontinuity znalostí se snaží vést organizace k tomu, aby znalosti a zkušenosti, se kterými jeden pracovník odchází, měl již jeho nástupce. Platí zde přímá úměra, čím je vyrovnanější poměr znalostí, které má odcházející a nástupce, tím menší je riziko ztráty znalostí a je to pro organizaci lepší. Celkem 36,8 % respondentů se shodlo na tom, že: *„čím je kvalitnější odcházející pracovník, tím je důležitější kontinuitu co nejvíce zajistit, čím průměrnější, tak jde převzít jen to nejpozitivnější z toho, co je schopný vydat“* (Respondent 6, 2010). Závěr lze rovněž podložit názorem že, *„v každé organizaci jsou lidé excelentní a méně excelentní a je důležité přebírat veškeré pozitivní věci od těchto excelentních lidí“* (Respondent 1, 2010).

Z výsledků kvalitativního výzkumu lze říci, že maximální míra kontinuity znalostí je pro organizace žádoucí. Tento závěr je podpořen závěry Beazley (2003). Závěry vyplývající z kvalitativního výzkumu jsou uvedeny v tabulce č. 11.

Tabulka č. 11: Závěry vyplývající z kvalitativního výzkumu

Výzkumná otázka:	1) Zajišťují organizace kontinuitu znalostí?
Závěr =>	Celkem 63,2 % organizací cílevědomě a systematicky nezabezpečuje kontinuitu znalostí.
Výzkumná otázka:	2) Zajišťují organizace kontinuitu znalostí pro dlouhodobé udržení konkurenční výhody?
Závěr =>	Organizace spatřují ve znalostech zaměstnanců a je jejich udržení v organizaci dlouhodobou konkurenční výhodou.
Výzkumná otázka:	3) Sledují organizace úroveň vlastních znalostí a znalostí zaměstnanců?
Závěr =>	Organizace sledují dosaženou úroveň znalostí svých zaměstnanců.
Výzkumná otázka:	4) Vnímá vedení organizace znalosti zaměstnanců v organizaci jako znalosti organizace?
Závěr =>	Vedení organizace nevnímá znalosti zaměstnanců v organizaci jako znalosti organizace, ale jako osobní vlastnictví zaměstnanců.
Výzkumná otázka:	5) Vytvářejí organizace cílevědomě klima pro dosahování žádoucí úrovně kontinuity znalostí?
Závěr =>	Organizace se snaží cílevědomě vytvářet klima pro dosahování žádoucí úrovně kontinuity znalostí.
Výzkumná otázka:	6) Považují organizace maximální míru kontinuity znalostí za žádoucí?
Závěr =>	Organizace považují maximální míru kontinuity znalostí za žádoucí.

Zdroj: vlastní výzkum

5. 2. 2 Komparativní analýza kvalitativního výzkumu

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu metodou rozhovoru byly komparovány rozdíly mezi velkými organizacemi (nad 250 zaměstnanců) a malými organizacemi (do 19 zaměstnanců). Celkem bylo provedeno 11 rozhovorů s manažery velkých organizací a 8 rozhovorů s manažery malých organizací.

Výzkumná otázka 1: Zajišťují organizace kontinuitu znalostí?

Dle výsledků rozhovorů s respondenty v malých organizacích lze říci, že zajištění kontinuity znalostí je snadnější než u organizací velkých. Toto tvrzení lze podložit názory respondentů, že *„u malých organizací, jsou funkce více kumulované než*

u velkých organizací a sdílení znalostí je založeno více na osobních vztazích mezi jednotlivými pracovníky a mezi externími pracovníky“ (Respondent 1, 2010).

Proto je v malé organizaci snadnější zastoupit pracovníka, který odchází, jelikož se u konkrétních pracovníků ví, co je náplní jejich práce a jaké znalosti mají. Organizace je založena většinou na silné loajalitě a přímých vztazích, které podporují dobré organizační klima. V případě, že je malá organizace založena na tradicích, tj. předávání znalostí a zkušeností z generace na generaci (např. rodinná organizace), patří zajištění kontinuity znalostí dané organizace za jednu z priorit. Což lze doložit názorem respondenta: *„Nahradit vynikajícího člověka je těžké, ale u malé organizace, kde jsou kumulované funkce, je to jednodušší a navíc předávání vědomostí u malých organizací je jednodušší, přímější, lidštější, méně se bojí o své funkce“ (Respondent 2, 2010).*

Respondenti z velkých organizací uváděli (57,1 %), že se v současné době cílevědomě zajištění kontinuity znalostí nevěnují, ale k dané problematice se staví jako k potenciální tiché hrozbě, viz *„považujeme to za takovou tichou hrozbu, dnes to třeba potřeba být nemusí, ale za dva měsíce to klidně může přijít“ (Respondent 14, 2010).* Lze proto říci, že velké organizace si potřebu zajištění kontinuity znalostí uvědomují a v budoucnu se na tuto problematiku chtějí více orientovat.

Výzkumná otázka 2: Zajišťují organizace kontinuitu znalostí pro dlouhodobé udržení konkurenční výhody?

Malé i velké organizace si v současnosti uvědomují, že jejich úspěch záleží na znalostech jejich zaměstnanců. Dle výsledků rozhovorů lze říci, že na zajištění kontinuity znalostí jako nástroj pro udržení si konkurenční výhody pohlíží všichni respondenti stejně. 13 respondentů (68,4 %) rovněž dodalo, že *„čím jde o větší organizaci a strategičtější postavení, tím je to pro ni zranitelnější, u menší organizace je menší nebezpečí“.*

U velkých organizací všichni respondenti shodně odpověděli, že *„když pracovník s kritickými znalostmi odejde ke konkurenci, tak nás může ohrozit, proto musíme někoho vhodného najít a zaučit, aby byl alespoň tak dobrý, jak ten, co odešel“.* Další názor respondenta: *„Myslím si, že kdokoliv, který má znalosti a nečekaně by od nás odešel a nestihl by znalosti předat, bude velkou ztrátou pro organizaci. Jak se říká, každý člověk je nahraditelný, ale v tomhle případě to může bolet rok, dva roky a organizace*

každopádně strádá. Snažíme si proto znalosti udržet a tím i udržovat konkurenční výhodu oproti konkurentům v tom, co naši zaměstnanci vědí“ (Respondent 9, 2010).

Na základě toho je vhodné ve velkých organizacích klást důraz na diverzifikaci, zastupitelnost, jelikož kvalita práce zkušeného pracovníka s kritickými znalostmi je pro ně nenahraditelná. Celkem 57,1 % respondentů z velkých organizací uvedlo, že zajišťují kontinuitu znalostí pro dlouhodobé udržení jejich konkurenční výhody.

Výzkumná otázka 3: Sledují organizace úroveň vlastních znalostí a znalostí zaměstnanců?

Malé organizace jsou založeny na principu „o každém všechno víme“. Je to odvozeno od počtu zaměstnanců, přímých vztahů apod. U každého zaměstnance jeho nadřízený (případně i kolega) zná náplň práce, kterou vykonává, na čem pracuje, čím se zabývá.

Ve velkých organizacích má 81,8 % respondentů odpovědného pracovníka (případně oddělení), např. na pozici manažer systému řízení, který zaznamenává nové zkušenosti a znalosti pracovníků a zabývá se personálními věcmi. Většina respondentů z velkých organizací (63,6 %) však nezaznamenává jednotlivé zkušenosti svých pracovníků na jednotlivých projektech a úkolech, na kterých se podíleli. Pak nastává problém, že se ve velkých organizacích přesně neví, jaké znalosti a zkušenosti jednotliví zaměstnanci mají, viz názor respondenta „*spousta lidí neví, co dělá ten druhý, takže by ani v organizaci nemuseli vědět, že někdo s těmi znalostmi odchází a jestli jsou tyto znalosti pro ně klíčové nebo ne“ (Respondent 14, 2010).*

Výzkumná otázka 4: Vnímá vedení organizace znalosti zaměstnanců v organizaci jako znalosti organizace?

U 87,5 % respondentů z malých organizací zaznělo, že jsou znalosti jednoznačně vlastnictvím nositele. Respondenti dále uvedli, že podporování předávání znalostí na nástupce by mělo být ale u klíčových zaměstnanců pro organizaci podporováno (např. aby neodešel ředitel, vizionář, na kterém „vše stojí“).

U velkých organizací 27,3 % respondentů uvedlo, že znalosti jsou vlastnictvím organizace. Největší procento respondentů (72,7 %), se kterými byl veden rozhovor, odpověděli, že znalosti jsou vlastnictvím jak nositele znalostí, tak i organizace, ve které

pracovník pracuje. Názory jsou dokládány přirovnáními, viz *„kdybych to měl přirovnat, když některý zaměstnanec získá patent, tak ten patent není jeho, ale organizace, která ho zaměstnává“* (Respondent 16, 2010). 5 respondentů uvedlo, že *„jestliže člověk určitou dobu pracuje v organizaci a získá tam znalosti a zkušenosti v daném oboru, tak jsou tyto znalosti nejenom jeho, ale i dané organizace a měl by je automaticky předat nástupci“*. Na základě výsledků lze říci, že většina respondentů z velkých organizací se shodla na tom, že kdyby zaměstnanec u nich nepracoval, tak by znalosti a zkušenosti ani nemusel získat. Proto lze říci, že je důležitá určitá loajalita a podvědomí pracovníků, že znalosti a informace jsou součástí nejenom jejich celkového profilu, ale i profilu organizace.

Výzkumná otázka 5: Vytvářejí organizace cílevědomě klima pro dosahování žádoucí úrovně kontinuity znalostí?

Respondenti z malých organizací se všichni shodli, že vytvářet cílevědomě vhodné organizační klima je základním předpokladem zajištění kontinuity znalostí. Celkem 87,5 % respondentů uvedlo, že se snaží vytvářet vhodné organizační klima, které by přenos a uchování znalostí podporovalo. Respondenti uvedli, že je důležité *„za jakých podmínek člověk odchází, ochotě člověka znalosti předávat, a organizačním klimatu, dobré pracovní vztahy s kolegy a nadřízenými“*. Z toho vyplývá, že je nutné mít klima velmi kvalitní a přátelské. *„Lidé jsou největším bohatstvím každé společnosti, pouze hlupák zaměstnavatel si neváží dobrých lidí, a pakliže jsou to lidé, kteří chtějí na sobě dělat a vzdělávat se, pak je to hlupák na druhou“* (Respondent 1, 2010).

Rovněž všichni respondenti odpověděli, že špatné organizační klima představuje největší bariéru zabraňující zabezpečení kontinuity znalostí. Když člověk znalosti nechce předat, např. nemá ke kolegům důvěru, tak je nikomu dalšímu nepředá a s tím musí organizace počítat. Měla by proto podporovat jiné faktory, např. motivaci, aby zaměstnanci pak byli více ochotni znalosti předávat. Většina respondentů (87,5 %) nepotřebuje, aby je organizace jakkoliv stimulovala k předávání znalostí, jsou motivováni již tím, že u dané organizace pracují a chtějí, aby organizace fungovala i nadále, i kdyby tam nebyli.

U respondentů z velkých organizací byly odpovědi totožné, tj. 11 respondentů uvedlo, že si uvědomují nutnost zabezpečení vhodného organizačního klimatu a rovněž

dodávali, že „negativní klima a z toho vyplývající neochota předávat znalosti a informace, může vést až k rozpadu organizace“. 2 respondenti uvedli, že mají vytvořený „etický kodex, který každý zaměstnanec při nástupu podepisuje, ze kterého vyplývá, že má pracovat týmově, být loajální vůči zaměstnavateli, vůči celé organizaci atd. Ten, kdo nesdílí znalosti s kolegy, nepracuje týmově“ (Respondent 8 a 11). 63,6 % respondentů uvedlo, že je ve velkých organizacích nutné dlouhodobě budovat organizační kulturu a to tak, aby řídicí pracovník, či oddělení lidských zdrojů vybírali takové zaměstnance, kteří svou povahou jsou ochotni od přijetí do dané organizace znalosti sdílet. Z výzkumu dále vyplynulo, že ve velkých organizacích se bojí o svá místa zaměstnanci více než v malých organizacích (81,8 %), a proto jsou méně motivováni sdílet své znalosti, know-how s kolegy. Mají strach, aby je jejich kolegové nepředčili nebo nezískali jejich místo. Lze proto konstatovat, že pro velké organizace je zachycení oblasti kontinuity znalostí do organizační kultury více důležitá než pro malé organizace.

Výzkumná otázka 6: Považují organizace maximální míru kontinuity znalostí za žádoucí?

Na základě výsledků kvalitativního výzkumu lze říci, že má být podporována v malých i velkých organizacích kontinuita znalostí od nositelů kritických znalostí a eliminovat informační šum při předávání znalostí. Což lze doložit i výpovědí respondenta: „Kontinuitu znalostí je žádoucí zajišťovat do jisté míry. Nelze to vyžadovat striktně u všech, záleží na pozici, co ten člověk ví. Samozřejmě když odejdu já – ředitel, tak by to nemělo vadit, ale když mi odejde některý z manažerů, který vede část organizace, tak už by to problém byl. Na této pozici pak je důležité tu kontinuitu zajišťovat“ (Respondent 8, 2010).

Celkem 90,9 % respondentů z velkých organizací, kteří se zúčastnili rozhovoru, uvedlo, že organizaci odchod člověka s kritickými znalostmi určitě ovlivní. S tím rovněž souhlasilo 75,0 % respondentů z malých organizací.

Závěry kvalitativního výzkumu v malých a velkých organizacích jsou uvedeny v tabulce č. 12.

Tabulka č. 12: Závěry kvalitativního výzkumu v rozlišení na malé a velké organizace

Výzkumná otázka:	1) Zajišťují organizace kontinuitu znalostí?
Závěr pro malou organizaci =>	Organizace cílevědomě a systematicky nezajišťují kontinuitu znalostí. Proces zajištění kontinuity znalostí je snadnější.
Závěr pro velkou organizaci =>	Organizace cílevědomě a systematicky nezajišťují kontinuitu znalostí. Proces zajištění kontinuity znalostí je obtížnější.
Výzkumná otázka:	2) Zajišťují organizace kontinuitu znalostí pro dlouhodobé udržení konkurenční výhody?
Závěr pro malou organizaci =>	Organizace spatřují ve znalostech zaměstnanců a jejich udržení v organizaci dlouhodobou konkurenční výhodu i potřebu organizace.
Závěr pro velkou organizaci =>	Organizace spatřují ve znalostech zaměstnanců a jejich udržení v organizaci dlouhodobou konkurenční výhodu.
Výzkumná otázka:	3) Sledují organizace úroveň vlastních znalostí a znalostí zaměstnanců?
Závěr pro malou organizaci =>	Organizace sledují dosaženou úroveň znalostí svých zaměstnanců, včetně zkušeností. Princip: "o každém všechno víme".
Závěr pro velkou organizaci =>	Organizace sledují dosaženou úroveň znalostí svých zaměstnanců, ale nezaznamenávají zkušenosti s jednotlivými projekty a úkoly.
Výzkumná otázka:	4) Vnímá vedení organizace znalosti zaměstnanců v organizaci jako znalosti organizace?
Závěr pro malou organizaci =>	Vedení organizace nevnímá znalosti zaměstnanců v organizaci jako znalosti organizace. Jde o vlastnictví zaměstnance.
Závěr pro velkou organizaci =>	Vedení organizace vnímá znalosti zaměstnanců v organizaci jako znalosti organizace. Jde o vlastnictví zaměstnance i organizace.
Výzkumná otázka:	5) Vytvářejí organizace cílevědomě klima pro dosahování žádoucí úrovně kontinuity znalostí?
Závěr pro malou organizaci =>	Organizace se snaží cílevědomě vytvářet klima pro dosahování žádoucí úrovně kontinuity znalostí.
Závěr pro velkou organizaci =>	Organizace se snaží cílevědomě vytvářet klima pro dosahování žádoucí úrovně kontinuity znalostí.
Výzkumná otázka:	6) Považují organizace maximální míru kontinuity znalostí za žádoucí?
Závěr pro malou organizaci =>	Organizace považují maximální míru kontinuity znalostí za žádoucí.
Závěr pro velkou organizaci =>	Organizace považují maximální míru kontinuity znalostí za žádoucí.

Zdroj: vlastní výzkum

5. 3 Shrnutí kvantitativního a kvalitativního výzkumu

Shrnutí kvantitativního i kvalitativního výzkumu ukazuje, že nejvíce respondentů, kteří si myslí, že odchod pracovníka s kritickými znalostmi organizaci ohrozí, jsou zaměstnanci v organizacích nad 250 zaměstnanců, což také potvrdilo 90,9 % manažerů, se kterými byl veden rozhovor. Důvod je v odborné specializaci jednotlivých zaměstnanců, ze které vyplývá potřeba znát jednotlivé znalostní profily pracovníků (praxe, zkušenosti na jednotlivých projektech), aby organizace věděla, kdo je pro ni nositelem kritických znalostí a jehož odchod by ji mohl ohrozit.

Méně ohroženy jsou organizace do 19 zaměstnanců, kde hrozbu spatřují hlavně v uplatnění znalostí u konkurence, což potvrdilo i 75,0 % manažerů z malých organizací, kteří se zúčastnili rozhovoru.

Velké organizace více využívají nástroje pro sdílení a uchování aktuálních provozních znalostí např. databáze zákazníků, interní databáze, sdílený disk, úryvky z emailové komunikace (ve kterých se řešily konkrétní situace), kde mohou zaměstnanci sdílet všechny záznamy. Tyto databáze se denně doplňují a jsou za to odpovědny jednotliví vedoucí oddělení.

Lze říci, že tlak organizací na oblast předávání znalostí mezi generacemi zaměstnanců je, ale reálně je to nedostatečně prováděno. Každá organizace by měla své zaměstnance vychovat tak, aby sdílení, předávání znalostí a zkušeností brali jako samozřejmost a rovněž sledovat znalosti svých zaměstnanců, aby organizace měla povědomí o zaměstnancích, jež jsou nositeli kritických znalostí, jejichž odchod by je mohl ohrozit.

Na základě výsledků kvantitativního výzkumu (získaných ze dvou dotazníkových šetření, faktorové analýzy, shlukové analýzy, komparativní analýzy) a výsledků kvalitativního výzkumu (osobní rozhovory, přímé pozorování) lze potvrdit či zamítnout stanovené hypotézy disertační práce. Nulové hypotézy č. 1, 4 a 5 nebyly zamítnuty, nulové hypotézy č. 2, 3, 6 a 7 (dle uvedení v kapitole 3 Cíle a hypotézy disertační práce) byly zamítnuty a byly přijaty hypotézy alternativní. Lze konstatovat, že výsledky kvantitativního výzkumu a kvalitativního výzkumu se vzájemně podporují.

Nezamítnuté nulové hypotézy:

1. Organizace v České republice plně nezajišťují kontinuitu znalostí.
2. Organizace v České republice nepovažují znalosti svých zaměstnanců za jejich osobní vlastnictví.
3. Organizace v České republice nevytvářejí vhodné prostředí pro dosažení žádoucí úrovně kontinuity znalostí.

Přijaté alternativní hypotézy:

1. Organizace v České republice považují zabezpečení kontinuity znalostí za přínosné pro dlouhodobé udržení si konkurenční výhody.
2. Organizace v České republice sledují úroveň znalostí svých zaměstnanců.
3. Organizace v České republice považují maximální míru kontinuity znalostí za žádoucí.
4. Zabezpečení kontinuity znalostí ovlivňují vnitřní faktory (na úrovni organizace a jednotlivce).

6 CELKOVÉ VÝSLEDKY DISERTAČNÍ PRÁCE

6. 1 Význam kontinuity znalostí pro řízení organizace

Cílem řídicího procesu je zvyšovat výkonnost organizace a jedním z prostředků, jak tento cíl zabezpečit, je kvalitní personální řízení včetně efektivního řízení znalostí. Znalosti jednotlivých pracovníků (týmů) ovlivňují výkonnost daného oddělení a výkonnost jednotlivých oddělení ovlivňuje výkonnost organizace.

Celková organizační strategie je tvořena jednotlivými strategiemi, které musí podporovat celkovou strategii organizace. Jedná se o strategie v oblastech např. informační, personální, výrobní, zabezpečení kontinuity obchodní činnosti atd. Jednotlivé strategie by měly být optimalizovány s cílem vytváření synergického efektu a dosahování celkové organizační strategie.

V případě takové organizační kultury, která nebude podporovat zajištění kontinuity znalostí, nedochází k plnému využití znalostí a zkušeností jednotlivých pracovníků a tím zvyšování organizačního vědění. Proto by oblast zajištění kontinuity znalostí měla být v souladu s celkovou strategií organizace a danou organizační strukturou. Lze proto říci, že kontinuita znalostí má vliv na strategii a její zabezpečení je důležité pro strategické řízení organizace.

Výše uvedené závěry lze doložit výsledky z kvalitativního výzkumu (osobních rozhovorů s respondenty).

„Ano, ale nikoliv zásadní, ale do jisté míry by to pomohlo např. změně strategie. Organizace by s ní měla počítat, protože lidé jsou největším bohatstvím organizací, i když tato oblast nebude přímo ve strategii“ (Respondent 1, 2010).

„Zabezpečení kontinuity znalostí ovlivňuje výkon organizací, a proto má vliv na strategii“ (Respondent 10, 2010).

„Určitě. Kdyby odcházel zaměstnanec na pozici středního a vyššího managementu a to nejenom např. z důvodu špatných vztahů s kolegy, tak by to strategii organizace na této úrovni určitě ohrozilo. Lze proto říci, že vliv závisí na úrovni řízení“ (Respondent 15, 2010).

„Určitě, nejde prodávat řešení, když nejsou znalosti, to by zákazník okamžitě poznal. Zvláště když se poskytuje komplexní řešení pro organizace. Kvalita přenosu

znalostí od odcházejícího pracovníka ovlivňuje strategii tak, že když někdo odejde bez předání znalostí, tak organizace v určité části nemusí dosahovat cílů“ (Respondent 14, 2010).

6. 2 Stanovení předpokladů a zásad pro předávání a sdílení znalostí v organizaci

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu byly stanoveny předpoklady a zásady pro předávání a sdílení znalostí v organizacích mezi současnými zaměstnanci i mezi generacemi zaměstnanců. Při respektování stanovených zásad a předpokladů lze přispět k lepším podmínkám vedoucích k zabezpečení kontinuity znalostí.

Předpoklady:

- Sdílení znalostí mezi současnými zaměstnanci i generacemi zaměstnanců by mělo být kritériem v procesu hodnocení výkonnosti.
- Interakce mezi zaměstnanci by měla být častá. Organizace by měla mít prostory, kde se mohou zaměstnanci setkávat a vést otevřenou neformální konverzaci.
- Zlepšit systém odměňování v oblasti sdílení znalostí.
- Zvýšit ochotu organizace rozvíjet a investovat do svých zaměstnanců, zvyšování jejich kvalifikace, podpořit sdílení znalostí mezi současnými zaměstnanci i generacemi zaměstnanců, neustále vylepšovat organizační klima a zvyšovat důvěru.
- Ztotožnění zaměstnanců s organizační kulturou, ve které bude zakotvena oblast zajištění kontinuity znalostí, povede k efektivnějšímu sdílení znalostí mezi generacemi zaměstnanců.
- Znalost může být převedena pouze od osoby, která má vyšší úroveň znalosti k osobě s nižší úrovní znalostí.
- Eliminace organizačních bariér – konfliktů, podpora top managementu, vytváření přátelského pracoviště, integrace osobního a pracovního života.
- Znalosti, jejichž nositeli jsou lidé, jsou v současné době největší konkurenční výhodou organizací. *„V čem, myslíte, že je náš úspěch?“*

V těch betonových budovách nebo skleněných bednách, v těch zářících výkladech našich prodejen nebo ve zpívajících strojích našich dílen? Náš úspěch je v člověku. Musíme ho naučit novému učení. V člověku, který vládne svým záměrům a je jeho pánem, nikoli otrokem. V člověku, který ví, že jest silný tým, co dovede a co dokáže“ (Baťa, J. A., 1938).

- Bez zajištění kontinuity znalostí nelze zajistit Business Continuity Management.
- Kontinuita znalostí jako prevence korupce. Na pozici za odcházejícího pracovníka by bylo možno přijmout jen pracovníky, kteří by sdíleli znalosti s odcházejícím pracovníkem, jež by je zaučil. Zajistila by se tak kontinuita znalostí organizace, znalosti by se neztratily a rovněž by se eliminovalo riziko dosazení pracovníka bez zkušeností a kritických znalostí.
- Důležitost zabezpečení kontinuity znalostí vychází i z Paretova optima tj. 20 % znalostních pracovníků přináší 80 % efektu. Proto je důležité u těchto znalostních pracovníků, jež organizaci přináší efekt, zabezpečit kontinuitu znalostí.

Zásady:

- Umění naslouchat i umění přejímat. Pracovník musí být ochoten naslouchat zkušenostem jiných a rovněž schopen se ze zkušeností poučit.
- Maximální prostředí = maximální výkon. Výkon pracovníka je ovlivněn vnitřním prostředím a vnitřními faktory. Zlepšováním vnitřních faktorů (tj. zvyšováním důvěry, zlepšováním organizačního klimatu, dodržováním etických kodexů apod.) lze vytvořit vhodné podmínky, které povedou k vyššímu výkonu pracovníků a tím k celkové výkonnosti organizace.
- Uvědomění si, že moudrosti je hodně pro jednoho člověka. Organizace by neměla podporovat držení kritické znalosti jen u jednoho pracovníka, jelikož jeho odchod by mohl organizaci ohrozit.
- Kritické zhodnocení přijímaných znalostí a zkušeností (zdravý selský rozum). Nelze se řídit striktně dle všech zkušeností a znalostí pracovníka,

který odešel. Je nutné umět získané znalosti zhodnotit a následně vhodně použít.

- Chytrý se nebojí zeptat. Znalosti lze prohlubovat neustálým učením. Ty lze získat i formou otázek na konkrétní znalostní pracovníky.
- „Systém Bati“ - vychování „svých“ lidí. Tento systém má např. Škoda Auto a. s., která má střední školu i bakalářské studijní programy. Je důležité znovu vytvořit a podporovat tento systém. Povinností u každého vedoucího pracovníka zaměstnaného u společnosti Baťa, byla výchova a zacvičení svého zástupce a následovníka.
- „Dbejme vždy na to, aby po odchodu zaměstnance zůstalo maximální jeho vědění u firmy“ (Hovořák, 2010) viz příloha č. 14.

6. 3 Vliv faktorů na zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci

Na základě získaných podkladů (četnosti odpovědí, tj. důležitosti jednotlivých faktorů dle respondentů) byl zjišťován vzájemný vztah mezi dvěma veličinami. Pokud se jedna z veličin mění, mění se i druhá a naopak. Dle výpočtu druhé mocniny koeficientu asociace, který udává procentní změnu Y při změně x_{1-n} mezi stanovenými veličinami, lze říci, že na sobě veličiny závisejí a těsnost závislosti se pohybuje od 0,402 (těsnost střední) do 0,873 (těsnost velmi vysoká) viz tabulky č. 13, 14 a 15.

Tabulka č. 13: Hodnoty koeficientů asociace vnitřních faktorů ve všech organizacích

Úroveň	Vnitřní faktor	Četnost odpovědí	r^2
Organizační úroveň	1. Organizační kultura	78	0,541
	2. Organizační struktura	47	0,453
	3. Organizační klima	148	0,831
	4. Stimulace	93	0,612
Individuální úroveň	5. Ochota sdílet znalosti	86	0,603
	6. Motivace	125	0,758
	7. Důvěra	62	0,517

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě vypočtených koeficientů asociace lze konstatovat, že vnitřní faktory ovlivňují zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci. Zabezpečení kontinuity znalostí (Y) je závislé na vnitřních faktorech (závislých proměnných) x_1, x_2, \dots, x_n , tzn.:

$$Y = f(x_1, x_2, x_3, x_n, \dots)$$

kde: $x_1 - n$ jsou faktory ovlivňující zabezpečení kontinuity znalostí, mezi kterými existuje provázanost (nepůsobí izolovaně)

Zabezpečení kontinuity znalostí je v organizacích bez rozlišení velikosti nejvíce ovlivněno organizačním klimatem, kde je těsnost koeficientu asociace velmi vysoká, lze říci, že úroveň zabezpečení kontinuity znalostí je ovlivněna z 83,1 % organizačním klimatem, tedy vnitřním faktorem na organizační úrovni. Nejméně je úroveň zabezpečení kontinuity znalostí ovlivněno organizační strukturou a to ze 45,3 %.

Zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích je ovlivněno na úrovni jednotlivce i na organizační úrovni. Na individuální úrovni je to např. důvěrou v kolegy, negativní předchozí zkušenosti se sdílením znalostí, ochota sdílet znalosti, vnitřní motivace zaměstnanců. U většiny pracovníků je nepravděpodobné, že by sdíleli své znalosti a zkušenosti, když nebudou mít důvěru v danou osobu. Je důležité věřit, že lidé nebudou zneužívat znalosti a věřit, že daná znalost je důvěryhodná a přesná. Vědění je moc a může vést k nerovnosti v postavení. Sdílení znalosti může zvýšit nejistotu z udržení si pracovního místa a rovněž uvědomění si své moci v rámci organizace. V pracovním prostředí organizací je často přítomný strach mezi lidmi a ten snižuje jejich jistotu v zaměstnání a nejsou ochotni znalosti sdílet.

Na základě výzkumu lze říci, že existuje pozitivní vliv faktorů na individuální úrovni (vnitřní motivací, předchozí zkušenosti se sdílením znalostí a důvěrou) ve vztahu k organizační kultuře dané organizace. Rovněž lze říci, že existuje pozitivní vliv faktorů na organizační úrovni (organizační klima, stimulace (systém odměňování), proces komunikace, ochota investovat do vzdělávání zaměstnanců) ve vztahu k organizační kultuře dané organizace.

V níže uvedených tabulkách číslo 14 a 15 jsou uvedeny hodnoty koeficientů asociace jednotlivých vnitřních faktorů v rozdělení na malé (do 19 zaměstnanců) a velké (nad 250 zaměstnanců) organizace¹².

Tabulka č. 14: Hodnoty koeficientů asociace vnitřních faktorů v malých organizacích

Malé organizace do 19 zaměstnanců			
Úroveň	Vnitřní faktor	Četnost odpovědí	r ²
Organizační úroveň	1. Organizační kultura	15	0,559
	2. Organizační struktura	10	0,402
	3. Organizační klima	41	0,873
	4. Stimulace	21	0,695
Individuální úroveň	5. Ochota sdílet znalosti	31	0,733
	6. Motivace	36	0,828
	7. Důvěra	15	0,559

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě vypočtených koeficientů asociace lze konstatovat, že zabezpečení kontinuity znalostí je v malých organizacích nejvíce ovlivněno organizačním klimatem, kde je těsnost koeficientu asociace velmi vysoká, tj. 0,873. Lze říci, že úroveň zabezpečení kontinuity znalostí v malých organizacích je ovlivněna z 87,3 % organizačním klimatem, tedy vnitřním faktorem na organizační úrovni. Nejméně je úroveň zabezpečení kontinuity znalostí ovlivněno organizační strukturou (ze 40,2 %), protože organizační struktura je zde jednoduchá a proto nemá u malých organizací tak velký význam.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že vnitřní faktory na individuální úrovni (motivace, ochota sdílet znalosti, důvěra) dle vypočteného koeficientu asociace, ovlivňují úroveň zabezpečení kontinuity znalostí v malých organizacích více, než faktory na organizační úrovni, mimo organizačního klimatu. Těsnost závislosti se u jednotlivých faktorů v malých organizacích pohybuje od 0,402 (těsnost střední) do 0,873 (těsnost velmi vysoká).

¹² Rozdělení velikosti organizací je dle ČSÚ, tj. malé organizace do 19 zaměstnanců, velké organizace nad 250 zaměstnanců.

Tabulka č. 15: Hodnoty koeficientů asociace vnitřních faktorů ve velkých organizacích

Velké organizace nad 250 zaměstnanců			
Úroveň	Vnitřní faktor	Četnost odpovědí	r²
Organizační úroveň	1. Organizační kultura	30	0,739
	2. Organizační struktura	17	0,502
	3. Organizační klima	46	0,820
	4. Stimulace	33	0,682
Individuální úroveň	5. Ochota sdílet znalosti	21	0,661
	6. Motivace	38	0,775
	7. Důvěra	21	0,661

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě vypočtených koeficientů asociace pro velké organizace nad 250 zaměstnanců lze říci, že zabezpečení kontinuity znalostí je ve velkých organizacích nejvíce ovlivněno organizačním klimatem, stejně jako v malých organizacích. Těsnost koeficientu asociace je zde velmi vysoká, tj. 0,820. Lze říci, že úroveň zabezpečení kontinuity znalostí v malých organizacích je ovlivněna z 82,0 % organizačním klimatem, tedy vnitřním faktorem na organizační úrovni. Nejméně je úroveň zabezpečení kontinuity znalostí ovlivněno organizační strukturou a to z 50,2 %. Hodnoty koeficientů asociace vnitřních faktorů ve středních organizacích jsou uvedeny v příloze č. 12.

Z provedeného výzkumu vyplývá, že vnitřní faktory na individuální úrovni (motivace, ochota sdílet znalosti, důvěra) dle vypočteného koeficientu asociace, ovlivňují úroveň zabezpečení kontinuity znalostí ve velkých organizacích přibližně stejně, jak faktory na organizační úrovni. Těsnost závislosti se u jednotlivých faktorů pohybuje od 0,502 (těsnost vysoká) do 0,873 (těsnost velmi vysoká).

Z výsledků lze sestavit pořadí jednotlivých vnitřních faktorů dle jejich vlivu na zabezpečení kontinuity znalostí, viz tabulka č. 16 a 17.

Tabulka č. 16: Pořadí vnitřních faktorů v malých organizacích dle vlivu na zabezpečení kontinuity znalostí

Pořadí	Vnitřní faktor
1	Organizační klima
2	Motivace
3	Ochota sdílet znalosti
4	Stimulace
5 - 6	Organizační kultura, důvěra
7	Organizační struktura

Zdroj: vlastní výzkum

V malých organizacích se respondenti jednoznačně shodli, že nejdůležitějším faktorem, jenž ovlivňuje zabezpečení kontinuity znalostí je organizační klima. V případě, že mezi kolegy i nadřízenými bude v organizaci uvolněná atmosféra, bude takové klima zabezpečení kontinuity znalostí podporovat. Za druhý nejdůležitější faktor je pokládána v malých organizacích motivace. V případě, že je zaměstnanec motivován, podporuje tento faktor i ochotu sdílet znalosti s kolegy. U menších organizací je potřeba vnitřní motivace k předávání znalostí silnější než stimulování, což potvrzují i výsledky kvantitativního výzkumu, tzn. nejvíce jsou motivováni pracovníci v malých organizacích a stimulování ve velkých organizacích. Mezi další faktory, které působí shodně je organizační kultura a důvěra. Lze říci, že organizační kultura v malých organizacích je nejvíce založena na loajálnosti k organizaci. Za nejméně ovlivňující vnitřní faktor byla dle respondentů stanovena organizační struktura a to jak v malých, tak ve velkých organizacích.

Ve velkých organizacích má největší vliv na zabezpečení kontinuity znalostí rovněž organizační klima. Dále je to motivace a stimulace. Organizační kultura je pro velké organizace důležitějším faktorem než u malých organizací. Ve velkých organizacích je vhodné vytvořit pevnou organizační kulturu, se kterou se ztotožní všichni zaměstnanci. Jestliže bude oblast zabezpečení kontinuity znalostí ukotvena v organizační kultuře, povede to k větší ochotě zaměstnanců sdílet znalosti a důvěře v kolegy i nadřízené.

Tabulka č. 17: Pořadí vnitřních faktorů ve velkých organizacích dle vlivu na zabezpečení kontinuity znalostí

Pořadí	Vnitřní faktor
1	Organizační klima
2	Motivace
3	Stimulace
4	Organizační kultura
5 - 6	Ochota sdílet znalosti, důvěra
7	Organizační struktura

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě shrnutí zjištěných výsledků lze říci, že vnitřní faktory ovlivňují zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci, ale jednotlivé úrovně vlivu faktorů se liší dle velikosti organizací. V malých organizacích ovlivňují vnitřní faktory na individuální úrovni úroveň zabezpečení kontinuity znalostí více než faktory na organizační úrovni. Ve velkých organizacích již nejsou takové rozdíly mezi jednotlivými vlivy faktorů na individuální a organizační úrovni.

6. 4 Formulace etických pravidel při předávání znalostí

Základním předpokladem pro formulaci etických pravidel v oblasti předávání a sdílení znalostí je mít podporu top managementu dané organizace. Formulace etických pravidel napomáhá zvyšování úrovně organizační kultury a tím napomáhá rovněž k efektivní komunikaci uvnitř organizace. Formulaci etických pravidel musí předcházet analýza oblastí, kterých se etická pravidla budou týkat. Pravidla by měla vycházet z potřeb organizace a je nutné zainteresovat a spolupracovat na jejich tvorbě se zaměstnanci tak, aby daná pravidla akceptovali. Po přijetí etických pravidel je nutné určit, jak se bude plnění pravidel kontrolovat (např. při nedodržení pravidel lze zaměstnance propustit) a upravovat je dle změn v organizaci i ve vnějším prostředí.

Příklad znění etických pravidel:

- Respektujte své kolegy i nadřízené a važte si jejich znalostí a zkušeností.
- Pro svůj odborný růst využívejte znalosti a dovednosti svých kolegů a jiných odborníků a buďte ochotni se neustále učit. Učíme se celý život.

- Buďte ochotni naslouchat a přejímat znalosti a zkušenosti od svých zkušených kolegů.
- Předávejte své znalosti svým méně zkušeným kolegům a zvyšujte tak znalosti celé organizace.
- Buďte trpěliví ke svým mladším a méně zkušeným kolegům, když se zaučují a pomáhejte jim v práci.
- Zaznamenávejte zkušenosti s jednotlivými projekty a úkoly pro sebe i pro své kolegy, kterým tak můžete při práci pomoci.
- Nezneužívejte získané znalosti a zkušenosti proti svým kolegům ani organizaci.

Je nutné si uvědomit, že je-li pracovník nositelem kritických znalostí a má zkušenosti na dané pozici, je pro organizaci téměř nenahraditelný a jeho odchod z organizace znamená pro organizaci ránu a může způsobit až její úpadek. Organizace by si proto z právního hlediska měly zabezpečit, např. konkurenční doložkou, nezneužití znalostí (proti organizaci či uplatnění u konkurence), které zaměstnanec získal díky tomu, že organizace platila za jeho školení, kurzy, konference apod. Jde hlavně o etický problém, k jehož eliminaci mohou dopomoci etické pravidla.

6. 5 Bariéry sdílení znalostí

Na základě provedeného kvalitativního výzkumu byly identifikovány bariéry sdílení znalostí.

1. Nedostatek času. *„Když není dostatek času na zaučení, tak odcházející zaučí např. jen zkrácený postup, který může být špatný a pak to nástupce dělá rovněž špatně“* (Respondent 2, 2010). *„Když organizace nemá dostatek času někoho najít a zaučit, tak je zabezpečení kontinuity znalostí téměř neproveditelné“* (Respondent 17, 2010).
2. Špatné vztahy na pracovišti.
3. Nedůvěra a hrozba zneužití znalostí a zkušeností.
4. Nevážení si názoru zkušených lidí v oboru.
5. Neochota přejímat znalosti a zkušenosti jiných, neumění naslouchat.
6. Neochota se učit. Jazyková bariéra (nepochopení).

7. Netrpělivost. *„Záleží také na trpělivosti, než nástupce člověk zaučí, než to pochopí a půjde mu to“* (Respondent 18, 2010).
8. Nezakotvení oblasti sdílení znalostí a zkušeností v organizační kultuře či etických kodexech. *„Oblast sdílení znalostí je nutné uvést v etickém kodexu, bohužel nejsou vytvořené podmínky pro to, aby to opravdu fungovalo. Organizační kultura musí vzniknout z podmínek, které organizace vytvoří. Pokud tomu organizace nedá podmínky, tak může být stokrát něco napsáno, ale nebude se to dodržovat“* (Respondent 14, 2010).
9. Peníze. *„Na stimulaci všech zaměstnanců k předávání znalostí, nejenom těch, kteří odcházejí“* (Respondent 19 a 13, 2010).
10. Nevědomost o kritických znalostech v organizaci, tzn. nevědomost co předat. *„Jestliže v organizaci pořádně nevědí, co daný pracovník ví, nebo neví, tak se z něho vše špatně doluje a páčí. Ideální by proto bylo, pokud někdo odchází a má kritické znalosti a ty se mají předávat na nástupce, zachytit co možná nejvíce znalostí a zkušeností, nejvyšší procento. Minimálně 2 měsíce před jeho odchodem jmenovat někoho z jeho týmu, který zná jeho práci co možná nejvíce jeho nástupcem a ten skutečně by měl stínovat daného člověka a snažit se pochytat co nejvíce. Jakmile naskakuje externí člověk, tak ten za 2 měsíce začíná teprve chápat firemní procesy, natož aby chápal specifika dané pozice, toho, kdo odchází“* (Respondent 14, 2010).
11. Negativní naladění odcházejících. *„Jestliže člověk odchází negativně naladěný (protože mu organizace nějakým způsobem podle něj ublížila), tak negativa předá i nástupci. Jde o formu, jak to předá, ale minimálně jeho naladění se přeneso a ve výsledku je nástupce rovnou demotivovaný, učí se ve stresu apod. Odcházející pracovník to pak považuje za největší bariéru nechuti předávat znalosti a zkušenosti“* (Respondent 15, 2010).
12. Nepředávání znalostí průběžně během celé profesní kariéry. *„Pravda je, že většinou lidé s kritickými znalostmi odcházejí do týdne“* (Respondent 6 a 16, 2010).

Na základě výsledků lze říci, že největší bariéry plynou z lidského faktoru. Tzn. pracovník není ochoten sdílet znalostí, nespátřuje pozitivní věci, které z předávání

znalostí a zkušeností pro něj i pro organizaci plynou. U jazykové bariéry lze uplatnit např. externí spolupráci, pro získání znalosti konkrétní problematiky umožnit rotaci práce ve více odděleních. Kolečko by pomohlo dívat se na více věcí lépe a s přehledem.

Další bariéry plynou ze strany organizace, a to nepředávání znalostí a zkušeností průběžně, až člověk odchází, to už je pozdě a není čas. Rovněž je velkou bariérou nezjišťování znalostních profilů zaměstnanců a tím organizace nevědí, kteří pracovníci jsou pro ně nositeli kritických znalostí.

6. 6 Navržení postupu zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci

Na základě strukturovaných rozhovorů byl navržen postup zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci a vymezeny předpoklady a zhodnocení jeho použití.

Pro zabezpečení kontinuity znalostí je nutné sestavit znalostní profily jednotlivých pracovníků; pracovník se musí v průběhu profesní kariéry neustále vzdělávat a získávat stále nové znalosti a zkušenosti, aby o danou znalost nepřišel a zlepšoval si tak svůj znalostní profil. Pomocí zabezpečení kontinuity znalostí lze uchovat znalosti daných pracovníků při personálních změnách i nadále v organizaci (viz tabulka č. 18).

Tabulka č. 18: Navržení postupu zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci

Krok	Popis
1	Znalostní audit a určení znalostních profilů jednotlivých zaměstnanců.
2	Stanovení cílů managementu kontinuity znalostí.
3	Stanovení odpovědnosti za oblast zabezpečení managementu kontinuity znalostí.
4	Stanovení hodnotících kritérií v oblasti zabezpečení kontinuity znalostí.
5	Vytvoření metodiky k získávání a přenosu kritických provozních znalostí.
6	Přenos provozních znalostí.
7	Kontrola dosažení cílů managementu kontinuity znalostí, zhodnocení výsledků.

Zdroj: vlastní zpracování

V první řadě je nejdůležitější provést znalostní audit a vytvořit znalostní profil jednotlivých pracovníků. Na to navazuje postup zajištění kontinuity znalostí v organizaci. Znalostní audit musí identifikovat klíčové znalosti pro organizaci, kde je lze najít a identifikuje povahu jednotlivých znalostí, které jsou potřeba pro zaměstnance. Znalostní audit může odhalit mezery mezi tím, co organizace ví a tím, co by měla vědět,

identifikuje kritické provozní znalosti, které zaměstnanci potřebují k výkonu své práce a slouží k zaznamenání znalostních aktiv. Při tom je nutné spolupracovat s oddělením, které má odpovědnost za vytváření znalostního profilu daných zaměstnanců. Znalostní profily by měly zahrnovat informace, které jsou kritické pro pracovní výkon, kritické pro produktivitu a kvalitu práce a informace, které když chybí, by měly negativní dopad na pracovní výkon. Komplexnost tohoto mechanismu může sahat od jednoduchého k složitějšímu a je nutné jej systematickým způsobem dále vylepšovat. Znalostní profil vyjadřuje kritické informace nejenom dané práce, ale také úspěchů organizace.

První krok navrženého postupu, tj. rozpracování znalostního auditu, je uvedeno v tabulce č. 19. Další rozpracované kroky jsou uvedeny v tabulce č. 20.

Tabulka č. 19: Znalostní audit a určení znalostních profilů jednotlivých zaměstnanců

Krok 1: Znalostní audit	
Fáze 1	Stanovení hloubky a šířky potřebné implementace zabezpečení kontinuity znalostí
	Vytvoření týmů zaměstnanců pro zmapování a ohodnocení pracovní pozice dle zvolených kritérií.
	Kritéria - potřeba převážně tacitních či explicitních znalostí na dané pozici, potřeba praxe na dané pozici, jak kritické jsou tyto znalosti, když zaměstnanec odchází apod.
Fáze 2	Vytvoření hlavní skupiny otázek, které určí úroveň znalostí ve znalostním profilu.
Fáze 3	Každý profil rozložit dle Beazleyho (2003) do čtyř sekcí, které budou obsahovat:
	a) kritické provozní podklady vztahující se k dané pozici (statistiky, reference, klíčová data, informační zdroje),
	b) kritické provozní znalosti (nejčastější skutečnosti, se kterými by měl být zaměstnanec seznámen - projekty, aktuální témata, klíčové osoby),
	c) základní provozní znalosti (pracovní aktivity, cíle a funkce, výkazy),
	d) podpůrné znalosti (dokončené projekty, dovednosti, znalostní informační síť).
Fáze 4	Dotazování, rozhovory s jednotlivými pracovníky, které povedou vytvořené týmy zaměstnanců (viz bod č. 1).

Zdroj: vlastní zpracování

V příloze č. 13 je podrobněji zobrazena důležitá 3. fáze znalostního auditu a způsoby získání konkrétních znalostí.

Tabulka č. 20: Další kroky postupu zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích

Krok 2: Stanovení cílů managementu kontinuity znalostí.
Cíle managementu kontinuity znalostí rozpozná znalostní audit, který odhalí pozice a osoby s kritickými znalostmi.
Krok 3: Stanovení odpovědnosti za oblast zabezpečení kontinuity znalostí.
Odpovědné osoby musí být určeny top managementem a měli by být určeni ti, kteří jsou s danou problematikou seznámeni a u kterých se předpokládá vyšší pravděpodobnost úspěchu, tj. dosažení cíle. U konkrétní organizace např. konkrétní člověk (pověření), oddělení apod. Odpovědný tým by měl směřovat k tomu, aby byl schopný determinovat metodiku ke sběru a rozšiřování znalostních aktiv v organizaci. Tyto aktiva mohou mít vliv na poskytnutí správných informací správným lidem ve správný čas stejně jako usnadňující inovace nebo rozvoj nových znalostí.
Krok 4: Stanovení hodnotících kritérií v oblasti zabezpečení kontinuity znalostí.
Zjištění, zda přínos byl vyšší než vynaložené úsilí. Odpovědné týmy se musí rozhodnout na kritériích pozorovacích procesů a hodnocení dosažených cílů. Kritéria by měly zahrnovat pracovní uspokojení, fluktuaci, nebo časovou poptávku po nových kvalifikovaných pracovních silách, tak rozvoj těchto pracovníků. Mezi kritéria lze zařadit např. zlepšení pracovního postupu, zlepšení výsledku práce, snížení časové náročnosti apod.
Krok 5: Vytvoření metodiky k získávání a přenosu kritických provozních znalostí. *
Jakými způsoby a metodami se přenesou kritické znalosti z odcházejícího pracovníka na nástupce, k tomu poslouží individuální znalostní profil. Metody: neformální setkání (osobní kontakt), video, přímá výuka apod. Stanovení kritéria kdy začít přenášet kritické provozní znalosti např. až pracovník dosáhne určitého věku, dosáhne kritických znalostí.
Krok 6: Přenos provozních znalostí.
Znalostní profil jednou vytvořený by měl být efektivně předáván novým pracovníkům (nástupcům). Principy znalostního transferu a získávání zahrnuje rozpoznání osobních znalostí. Profil vytváří příležitosti pro znalostní změnu ze starých na nové pracovní síly stejně tak z nových pracovních sil do organizací. Tacitní a explicitní znalosti by měly být v profilu přenášeny a znalostní kreativita by měla být jedním z cílů procesu. Další cestou předávání znalostí a zkušeností jsou Communities of Practice.
Krok 7: Kontrola dosažení cílů managementu kontinuity znalostí, hodnocení výsledků.

Zdroj: vlastní zpracování¹³

Spolupráce se všemi možnostmi sdílení znalostí musí být sdílěna a odměňována. K vyvarování se kritických chyb je nutné mít vhodně sestavený tým pracovníků. Management kontinuity znalostí může pomoci organizaci před uvážnutím ve znalostní mezeře způsobenou odchodem zkušených pracovníků. Je důležité pracovníky motivovat než nutit (strategie pull dříve než push).

Na základě provedených strukturovaných rozhovorů lze k navrženému postupu doložit i argumenty účastníků: „Měli by to zajišťovat přímí nadřízení, manažeři, kteří

¹³ Poznámka: Kritické informace mohou být sesbírány přes otázky a rozhovory speciálně strukturované pro danou práci. Armáda USA např. používá velmi jednoduchou verzi tohoto nástroje v jejich Office Evaluation Report (OER) systém. Na přijímání nové práce úředníka se musí doplnit OER forma podpory, ke které je důležitý popis pozice. Tyto formy často pochází od odcházejících úředníků, z jejich přeložení a plnění úkolů na doposud držené pozici.

své podřízené znají, vědí, na čem pracovali, pracují, co umí a jaké mají zkušenosti. Pak by se zjistilo, kdo je důležitý více a kdo méně, tedy, kdo má ty kritické znalosti pro nás“ (Respondent 18, 2010).

Při stanovení odpovědné osoby: *„Měla by být stanovena odpovědná osoba, která by koordinovala zajištění kontinuity znalostí na jednotlivých odděleních se strategickými plány organizace, tzn. jaké znalosti do jaké doby je potřeba získat, aby se nestalo, že bude organizace nabízet to, o čem nic nevědí. Předání kritických znalostí by měl koordinovat vedoucí týmu, preferuji model subsidiarity (podpory, zastoupení), ať si problém řeší v místě, kde vznikne, ale vedoucí do detailů nevědí, kam se chce ubírat daná organizace a minimálně musí existovat člověk, který zabezpečuje vzdělanost v oblastech, do kterých chce organizace jít v souladu se strategickými cíli“* (Respondent 14, 2010).

Přenos kritických znalostí: *„Možnosti předávání znalostí u nás – pravidelné porady, neformální setkání, každoroční školení pro vybrané zaměstnance, interní a externí školení, případně workshopy“* (Respondent 11, 2010). *„Permanentně je předávat formou osobního kontaktu, pracovních porad, hodnotících porad. Tzv. z očí v oči“* (Respondent 1, 2010).

Účastníci strukturovaných rozhovorů se jednoznačně shodli, že nejefektivnější metodou předávání znalostí na nástupce je jednoznačně osobní neformální setkání. K dosažení cíle dopomůže vymezení organizační kultury. Každá znalost musí být přenášena v určitém kontextu a jednotliví pracovníci musí být schopni znalosti předávat (introvert téměř nic nepředá, extrovert může být ješitný). Za řešení je účastníky pokládáno stanovení odpovědnosti za tuto oblast oddělení, či konkrétnímu člověku (např. personalista) a v neposlední řadě je nutné hodnotit výsledky (měřitelnost), tedy jak se předávají vědomosti směrem k ostatním.

Návrh systematického postupu lze použít v organizacích za předpokladu že:

- má předávání a sdílení znalostí smysl, tzn. znalosti pracovníků ovlivňují výsledky organizace,
- vedení ví, kdo je nositelem kritických znalostí, tj. aplikaci postupu lze zacílit na konkrétní skupinu pracovníků v organizaci (nositele kritických znalostí) na základě znalostního auditu, který stanoví, u kterých pozic je nutné kontinuitu

zajistit a mít nástupce, který v případě nutnosti daného pracovníka nahradí (v případě, že jej nemá, tak jej nesmí pustit dříve, než znalosti předá, mít kritické znalosti v držení jedné osoby je pro organizace nebezpečné),

- existuje efektivní systém jak kritické znalosti předávat, sdílet, uchovávat a jsou stanovené postupy a odpovědný pracovník za zabezpečení kontinuity znalostí (tj. vymezenou pravomoc a odpovědnost za tuto problematiku),
- se průběžně sdílí a předávají znalosti - „*Je moc důležité, aby se kontinuita znalostí zabezpečovala průběžně, až člověk odchází, tak je to pozdě, na zaučení není čas*“ (Respondent 1, 2010).

Konkrétní předpoklady použití návrhu systematického postupu dle provedených výzkumů:

- vhodné pro velké organizace nad 250 zaměstnanců na základě pevné organizační kultury - „*Postup je vhodný pro velké organizace, důležitá je podpora vedení, příklad Agrofertu, kde si vytipují zaměstnance na určitých místech a ti jsou potenciální kandidáti pro různé jiné sekce daného holdingu. Např. si vytipují výrobního manažera, se kterým počítají jako s budoucím ředitelem v rámci holdingu. Zajímají se o své lidi, vytipovávají si je, získávají si informace a zaučují je na danou pozici*“ (Respondent 11, 2010).
- vhodné pro malé organizace do 19 zaměstnanců, založené na tradicích a pevné organizační kultuře,
- efektivně zapracovat oblast kontinuity znalostí do organizační kultury, podpora managementu - „*Je důležité propojit majetkovou stránku s řízením. Musí chtít vedení a nedívat se pouze na zisk, ale na rozvoj svých zaměstnanců, aby znalosti v organizaci zůstaly. Podpora vedení je naprosto důležitá*“ (Respondent 14, 2010).
- eliminovat fluktuaci, která nepodporuje zabezpečení kontinuity znalostí.

Zhodnocení postupu na základě strukturovaných rozhovorů z hlediska:

- Přípustnosti (vymezení organizační kultury, vymezení etických pravidel, které se zabývají oblastí sdílení a předávání znalostí na nástupce).

- Proveditelnosti (finanční zdroje – mít finanční rezervy, lidské zdroje - nároky na zaměstnance, případně další zdroje - technologie). „*Organizace na zabezpečení musí vyčlenit peníze, získat člověka, který s tím má nějaké zkušenosti, aby to mělo nějaký efekt. Člověk v HR by s tím měl mít zkušenost a nedělat to na zelené louce. Myslím si, že je to nová věc a že to určitě může mít nějaký efekt a byl bych pro, to v organizaci zavést, protože jsou však znalosti poměrně těžko uchopitelné, tak jde poměrně o těžkou práci*“ (Respondent 8, 2010).
- Vhodnosti (ztotožnění s cíli organizace, posláním, vizí, odpovídat zdrojům a kompetencím apod.). „*Zabezpečení kontinuity znalostí je vhodné pro všechny pozice, které jsou pro danou organizaci klíčové. Je nutná podpora vedení, která zabezpečení podporuje*“ (Respondent 5, 2010).
- Přijatelnosti (návratnost – znalosti s pracovníkem neodejdou a organizace má ve znalostech tohoto pracovníka neustále konkurenční výhodu, riziko – odcházející může např. zemřít dříve, než znalosti předá).

Konkurenceschopnost jednotlivých organizací v tržní ekonomice ovlivňuje nejenom úroveň technologií, dříve zmíněná organizační kultura a organizační klima, ale v současné době se za rozhodující obecný faktor považuje úroveň znalostí jednotlivých pracovníků v dané organizaci a efektivní práce s nimi. Znalosti znalostních pracovníků se proto musí neustále aktivizovat, kultivovat (zvyšovat) a v neposlední řadě sdílet a uchovávat, čemuž poslouží zajištění kontinuity znalostí.

6. 7 Realizace znalostního auditu v konkrétní organizaci

Na základě přímého pozorování v malé organizaci B. F. P., Lesy a statky Tomáše Bati, spol. s r. o. s 12 zaměstnanci, která kontinuitu znalostí zabezpečuje, byly sestaveny znalostní profily jednotlivých pozic a byly identifikovány potřebné znalosti na výkon dané pozice. Před zhotovením znalostních profilů byla na základě rozhovoru zjištěna u ředitele společnosti šírka (stanovení na jakých pozicích bude zajištěna kontinuita znalostí) a hloubka (sestavení znalostního profilu, stanovení kritických znalostí pro danou pozici) potřebné implementace zabezpečení kontinuity znalostí.

Tabulka č. 21: Stanovení hloubky a šířky implementace
(podložené odpověďmi vybraného respondenta)

Stanovení na jakých pozicích bude zajištěna kontinuita znalostí (šířka implementace).
U nás je šířka implementace maximální, tzn. u všech 12 lidí, všichni mají pro nás kritické znalosti.
U každého je jiný okruh kritických znalostí (podle funkce, rozsah), ani v rámci jedné funkce to není stejné, každý vedoucí revíru má jiný rozsah úkolů.
Proto je důležité předat a přebrat co nejvíce, zůstat v kontaktu s člověkem, který odejde (chodit si pro rady), tak se kritické znalosti z organizace neztratí. Chytrý se nebojí zeptat a je důležitý zdravý selský rozum (záleží od koho a kdo přijímá). Neuznávám "hození do vody", je důležité, aby si nástupce vzal zkušenosti jiných za své, zaučoval se minimálně 3 měsíce, optimálně min 6 měsíců a aby si z toho vzal to nejlepší. Aby si nástupce mohl říci, zkušenosti jsou fajn, ale já bych třeba tohle zkusil jinak, podle sebe, ale měl na paměti zkušenosti jiných. Při tom je důležité plánování změny - následek změny musí být pozitivní, náprava by pak byla horší. Důležité je rovněž kritické zhodnocení přijímaných znalostí a zkušeností.
Sestavení znalostního profilu, stanovení kritických znalostí pro danou pozici (hloubka implementace).
Nejdůležitější je stanovení profilu na základě rozhovorů a zaznamenávání rad a zkušeností včetně neustálého doplňování v denním režimu. Formuláře využíváme pouze doplňkově, ne každodenně.
Zajištění vhodného nástupce:
Sledováním.
Metodika předávání znalostí v dané organizaci:
1) individuální předávání (tváří v tvář),
2) porady,
3) neformální setkání.
Předávání tacitních znalostí:
Učňovstvím, neformálním setkáním, každodenní kontakt při plnění úkolů.
Předávání explicitních znalostí:
Sestavy, interní dokumenty, srovnání s jinými společnostmi (komparační srovnávací metoda), pozor na srovnání srovnatelného (i numerické srovnání), pozor na zpětnou vazbu od nástupce, zda by se tím inspiroval a dělal by to tak nebo jinak.

Zdroj: vlastní výzkum

V disertační práci jsou uvedeny 2 znalostní profily dvou nejdůležitějších pozic v této organizaci, a to pozice ředitele a jeho zástupce (viz schéma č. 14 a 15). Další znalostní profily pozic manažer majetku, účetní, vedoucí revíru jsou vedeny v příloze č. 15. Znalostní profily byly sestaveny na základě osobních rozhovorů se zaměstnanci organizace, ve které probíhalo přímé pozorování. Na základě identifikace kritických znalostí na konkrétní pozici, lze rozšířit a upřesnit i navržený strukturovaný dotazník viz kapitola 6.8.

Schéma č. 14: Znalostní profil ředitele společnosti

Pozice: ředitel společnosti

Začal pracovat u společnosti před 18 lety, předchozí praxe ředitel lesů ČR. Působí u společnosti od jejich začátků. Každého spolupracovníka si osobně vybral.

1) Jaké znalosti považujete za kritické (nutné) pro výkon své pozice?

Kompilát znalostí:

- a) odborných – lesnictví + ekonomika,
- b) psychologie – jednání s lidmi,
- c) ostatní – znalost prostředí, ve kterém pracujete, dokonalá znalost spolupracovníků, jazykové znalosti, organizační schopnosti, umění pozitivního rozhodnutí v krizových situacích, tzn. nezmatkovat, maximální flexibilita v různých ekonomických situacích (umět šetřit v nejbohatších letech), řešení problémů v co nejkratší době – neodkládat problémy, delegování apod.

2) Které konkrétní znalosti, případně v jakých oblastech (např. účetnictví, daní, zákonů), byste předala nejdříve, kdybyste měl/měla zapracovat např. svého známého, svého nástupce?

Záleží na tom, zda přijde praktik, který zná prostředí, tzn. „hotový člověk“. To je pak jednodušší, ale může to být i nevýhoda. Je-li špatně připravený, tak už je tzn. „oborově poznamenaný“. Ideální je předchozí zkušenost, když začíná na postu zástupce a pak se mu postupně předává pravomoc a odpovědnost za určité úkoly, např. dělá prokuristu v organizaci. Je pravidlo, že zástupce musí plně na 100 % nahradit ředitele při jeho nepřítomnosti – to je meritum věci. Samozřejmě záleží na čase (v letech), kde si postupně zvyká. Ředitel (manažer) nesmí mít strach, že ho zástupce přeskochí, protože pak je zástupce zastihován a manažer ho musí umět pochválit.

Oblasti zaučení - je to individuální, záleží na společnosti. U nás:

Nejprve prostuduje webové stránky společnosti, aby nejlépe poznal prostředí společnosti, manažer mu musí dát prostor, kdyby manažer skončil, aby to nebylo poznat, tzn. aby byl nástupce plně hodnotný – žádné otřesy v organizaci – spokojenost majitele – zajištění kontinuity – udržení konzervativního lesnictví. Práce se nesmí dublovat, aby dva nechodili po stejných stopách. Jsou důležité osobní porady spolu se zástupcem (minimálně hodinu denně) a klima v organizaci. Klíč ve společnosti je důležitý – řev manažera musí být výjimečná situace, musí mít každý prostředí pro svou práci, nesmí být nikdo poskokem!!!

3) Jakými úkoly se v rámci své pozice zabýváte nejčastěji? A jaké k tomu potřebujete znalosti?

- a) business (obchod) + jednání s obchodními partnery,
- b) platební disciplína (denně) – kontrola plateb,
- c) kontakt s dlužníky a jednání s lidmi (soukromíky, podniky, zaměstnanci, bankami, právníky).

4) Jaké úkoly Vám zabírají nejvíce času (na řešení)? A s jakými potřebnými znalostmi je to spojeno?

- a) nejvíce člověka zatěžuje nestandardní dění (situace) – např. jednání s ochranáři (to co není tomu člověku tolik blízko, ale musí sledovat vše),
- b) jednání o mimo oborových záležitostech, na které se musí vedoucí připravit (např. jednání o sklizni ovsa, či jiného obilí),
- c) řešení kalamičních situací (abiotické – neživé (sněh, vítr, povodně), biotické – kůrovec).
Postup je vše nastudovat, sejít se s odborníky na danou oblast a konzultace s lidmi ve společnostech, kde řeší podobné problémy. Je dobré se pokusit dopředu znát slabiny i silné stránky těch, s kterými jednáte. Záleží samozřejmě na dané oblasti, ale pravidlo je být vždy připravený (pak se těšíte i na nepříjemná setkání). Člověk nesmí uhybat a vyloučit (nepřiznat) své selhání (např. zaujatost), proto je lepší svůj postoj říci ještě dříve před jednáním před svými spolupracovníky.

5) S jakými úkoly se zabýváte ojediněle? Jsou k tomu potřeba určité specifické znalosti?

- a) právní záležitosti (základy práva (návrh já) + ověření a potvrzení odborníkem, právníkem),
- b) ochrana památek,
- c) bezpečnost práce, hygiena,
- d) využití chemikálií,
- e) informatika,
- f) účetnictví.

Je důležité spolupracovat s odborníky na danou oblast. Musí se zachytit inovační trendy doby. Nikdo si nesmí myslet, že zná všechno – raději se 2x zeptat, než minutu dělat blba (přechytralého). Moudrosti je hodně pro jednoho člověka.

Nástupce by měl mít vysokou školu – lesní inženýr + jazykové vybavení (s ohledem na majitele), raději s praxí (znát prostředí). Je důležité ho sledovat už na bývalém pracovišti, u jiného zaměstnavatele – vytipovat a sledovat a musí vyhovovat po odborné i lidské stránce. Obě stránky jsou stejně důležité.

Zdroj: vlastní výzkum

Schéma č. 15: Znalostní profil zástupce ředitele společnosti

Pozice: zástupce ředitele, odpovědnost za řádnou správu lesa

Začal pracovat u společnosti na této pozici před 5 lety, přišel z pozice zástupce ředitele.

1) Jaké znalosti považujete za kritické (nutné) pro výkon své pozice?

Předpokladem je na prvním místě odborné vzdělání v oboru lesní inženýr a struktura vystudovaných předmětů dle pořadí – lesnické odborné, technické (stavby, technické kreslení) ekonomicko-právní oblast (sbírky zákonů, daně z nemovitostí, mzdy, systém účetnictví, účetní znalosti povrchové (hloubku garantuje už účetní), počítače. Lze říci, že se jedná o všeobecný, stěžejní přehled o všem. U počítačů – internet, Word, Excel, Hasoft, Navision, Competition.

Dále je to základní úroveň znalostí v oblasti finančnictví. Dobrým kvalifikačním kritériem je angličtina a řidičský průkaz (kontrola revíru).

2) Které konkrétní znalosti, případně v jakých oblastech (např. účetnictví, daní, zákonů), byste předala nejdříve, kdybyste měl/měla zapracovat např. svého známého, svého nástupce?

Pro výkon pozice jsou důležité výstupy z programů. To jsou důležité podklady, na kterých vše stojí.

1) zajištění výroby - zajištění, fungování výroby tak, jak se domluví na výrobní poradě,

2) účetně evidenční systém – zajištění metodické i obsahové stránky (zda je z formálního hlediska vše správně).

Kritériem je, kdo se zaučuje. U absolventa nejsou zkušenosti, člověk z praxe zkušenosti má. U staršího člověk s praxí bych začal ostatními než odbornými věcmi, ale je nutné to ověřit, zda je opravdu má. U absolventa bych začal provozem. Ale v každém případě tuto pozici musí vykonávat jen ten, kdo je lesní inženýr. Důležitým faktorem je čas, který na zaučení je. Osobně preferuji 100 % člověka s praxí a zkušenostmi.

3) Jakými úkoly se v rámci své pozice zabýváte nejčastěji? A jaké k tomu potřebujete znalosti?

Práce je velmi rozmanitá, např. odstraňování škod z povodní, řešení dotací. Činnost je opravdu velmi různorodá, není zde specifická práce s rutinou.

4) Jaké úkoly Vám zabírají nejvíce času (na řešení)? A s jakými potřebnými znalostmi je to spojeno?

Jde o cyklické záležitosti – např. zpracování žádosti o dotace (podáváme 1x za dva měsíce), na které vyžadují podklady z provozu. Dále kontrola provozu + legislativa, vystavení povinných statistik (1x ročně), vnitropodnikové směrnice (BOZP).

5) S jakými úkoly se zabýváte ojediněle? Jsou k tomu potřeba určité specifické znalosti?

Výukou anglického jazyku.

Kdybych měl někoho zaučovat na své místo, tak bych ho první zaučil ve vedení agendy. Strašně důležité je pochopení ducha společnosti (jak se s tím ten člověk sžije a je schopen fungovat). Jestliže přijde člověk s praxí, šlo by ho zaučit za 3 měsíce. Člověk bez praxe by byl problémem, tam by to bylo alespoň 1 rok. Zabezpečení kontinuity znalostí je velmi důležité, jednoznačně. Nesmí vzniknout prázdné místo, pak nastávají problémy.

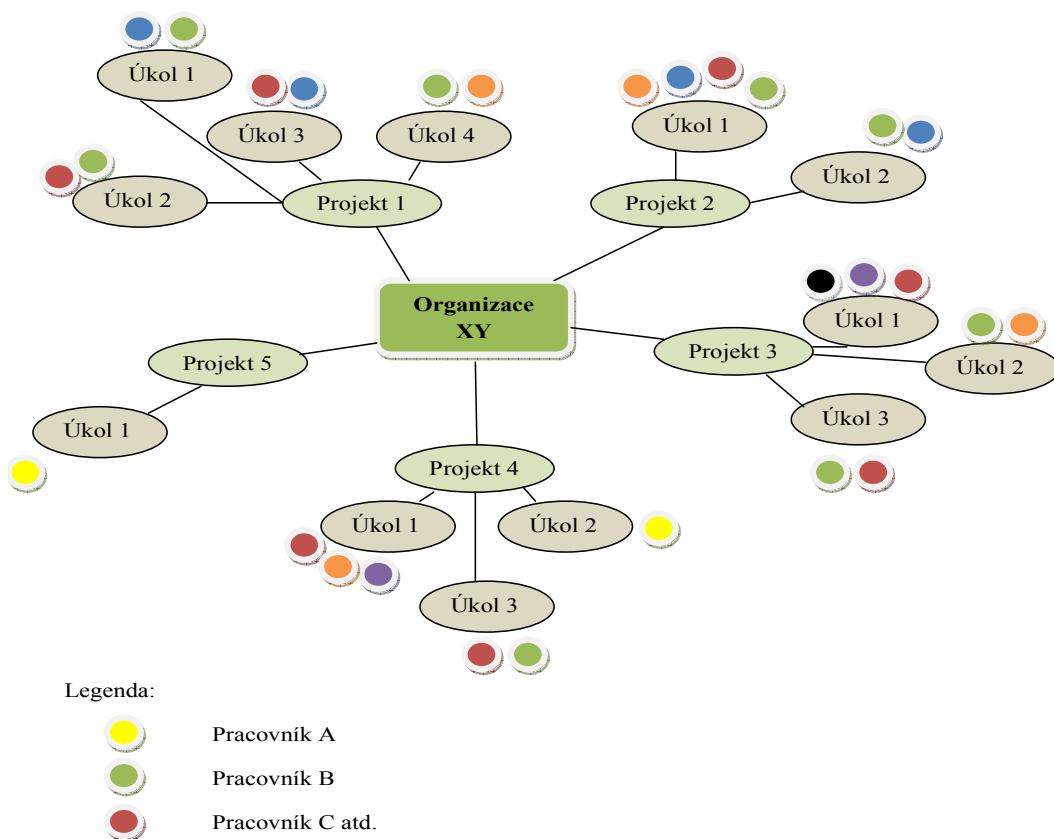
Zdroj: vlastní výzkum

Na základě provedeného výzkumu lze formulovat doporučení pro organizace, aby si vedly statistiky, kdo a kdy bude odcházet do důchodu či ke konkurenci. Zabezpečení kontinuity znalostí je důležité pro velké organizaci nad 250 zaměstnanců a u malé organizace do 19 zaměstnanců. U malých organizací je proto důležité pro ředitele (majitele) mít zpracovaný plán odchodů do důchodu a 2-3 roky před odchodem

vyhledat potenciální náhradu odcházejícího pracovníka, jež se hledá přednostně z vlastních zdrojů.

Při výzkumu se autor setkal v malých organizacích zajišťující kontinuitu znalostí i s grafickým zaznačením zabezpečení kontinuity znalostí a to na základě „myšlenkové mapy“. V jednotlivých větvích byly zaznačeny jednotlivé projekty (úkoly), které organizace prováděla, a k jednotlivým větvím vedly větvíčky, ke kterým byli přiřazeni pracovníci, kteří jsou schopni daný úkol splnit na základě svých znalostí a zkušeností. Ukázka zaznamenání zabezpečení kontinuity znalostí je zobrazena ve schématu č. 16).

Schéma č. 16: Schéma znázorňující nositele shodných znalostí v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování

U projektů (úkolů), kde byl uveden jen jeden člověk (většinou ředitel u malých organizací) nebyla zajištěna kontinuita znalostí a v případě, že by tento člověk odešel, nebyl nikdo, kdo by projekt (úkol) dokončil bez negativních důsledků pro danou organizaci. Tento člověk představoval pro danou organizaci nositele kritických znalostí a na základě těchto znalostí daná organizace fungovala.

6. 8 Návrh realizačního nástroje pro sledování znalostí v organizaci

Navržený strukturovaný dotazník pro podporu a zefektivnění procesu zajištění kontinuity znalostí v organizaci (viz schéma č. 17) lze považovat za jednu z metod uchování a přenášení znalostí. Dotazník byl navržen na základě strukturovaných rozhovorů a připomínek všech respondentů, se kterými byl veden rozhovor.

Předpoklady použití navrženého strukturovaného dotazníku:

- podpora vedení organizace a hodnocení přínosů pro organizaci vedoucí k zabezpečení kontinuity znalostí, odpovědnost konkrétní osoby (oddělení),
- určen všem nositelům kritických znalostí, aby pomohli ostatním (nástupcům), kteří se s danou situací mohou setkat,
- písemná forma,
- vyplňovaný zaměstnanci pravidelně (jde o formu seberealizace toho zaměstnance),
- podrobnější se zahrnutím aspektů ovlivňující danou situaci, zkušenost.

Schéma č. 17: Návrh strukturovaného dotazníku sloužící k zaznamenávání kritických znalostí

FORMULÁŘ PRO ZAMĚSTNANCE K ZAZNAMENÁNÍ KRITICKÝCH ZNALOSTÍ
<p>Návod pro pracovníky: V průběhu své pracovní kariéry jste získali mnoho znalostí a zkušeností, které jsou pro organizaci důležité. Máte cenné poznatky, které by mohly pomoci ostatním lidem vyhnout se nástrahám, se kterými jste se setkal/a, řešil/a je. Věnujte prosím čas odpovědím na následující otázky a po vyplnění vraťte prosím formulář (název osoby) na (místo / e-mailovou adresu) do (datum).</p>
<p>Otázka č. 1: Co považujete za nejtěžší situaci, se kterou jste se setkal/a na své současné pozici v této organizaci od posledního vyplnění formuláře? Popište prosím situaci - pokud kní došlo, kdo byl do řešení zapojený, a to, co jste v této situaci krok za krokem učinil/a. Odpovězte, prosím, v prostoru pod otázkou případně na dalším listu (v případě potřeby).</p>
<p>Otázka č. 2: Co se stalo v důsledku toho, co jste udělal/a? Jinými slovy, jaké byly důsledky Vašeho jednání? Které další řešené situace Vám uvízly v paměti, vyžadovaly určité kritické znalosti? Odpovězte, prosím, v prostoru pod otázkou případně na dalším listu (v případě potřeby).</p>
<p>Otázka č. 3: Kdybyste se dostal/a do této situace znovu a měl/a opět řešit tento problém jak byste změnil/a svůj postup? Mohl/a byste přesně použít daný postup či byste aplikoval/a postup (přístup) jiný? Pokud byste použil/a jiný přístup, popište, jak by to probíhalo, a proč byste tento přístup použil/a. Odpovězte, prosím, v prostoru pod otázkou případně na dalším listu (v případě potřeby).</p>
<p>Otázka č. 4: Jste spokojen se svou prací (funkcí) v organizaci. Víte, na koho se v případě potřeby získat konkrétní znalost a zkušenost se v organizaci obrátit?</p>
<p>Otázka č. 5: Jaké je podle Vás organizační klima v organizaci? Jsou vztahy v organizaci přátelské či soutěživé? Podporuje klima předávání a uchování znalostí v organizaci?</p>
<p>Otázka č. 6: V případě, že potřebujete pomoci při práci od svých kolegů, jsou ochotní Vám znalost či zkušenost s podobnou či stejnou situací poskytnout?</p>
<p>Otázka č. 7: Specifikujte své klíčové znalosti, které využíváte na Vámi vykonávané pozici včetně úkolů, které provádíte.</p>
<p>Otázka č. 8: Vaše osobní postřehy pro zlepšení situace s průběžným uchováváním a předáváním znalostí mezi kolegy.</p>
<p>Další připomínky:</p>

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě výsledků strukturovaných rozhovorů lze konstatovat, že navržený strukturovaný dotazník je vhodný pro kritické pozice v dané organizaci a je určen nejenom pro nástupce, ale i pro ty pracovníky, kteří budou potřebovat zkušenosti svých kolegů ke svému rozhodnutí. Údaje získané z vyplněných dotazníků je nutné selektovat dle stanovených kritérií, jež si určí konkrétní organizace a následně je uchovat. Jedná se o výstupy, které mají dát pracovníkovi zabývající se znalostním managementem a managementem kontinuity znalostí v dané organizaci (např. pozice Knowledge Management Officer) informaci, kde se konkrétní znalosti v případě potřeby naleznou. Na základě výzkumu Salamander Organization Workforce Survey (2007) lze potvrdit důležitost uchování znalostí v písemné formě, jelikož 26 % znalostí se v organizacích dle výzkumu nalézají v papírových dokumentech, nejvíce, a to 42 % v mozcích zaměstnanců, dále 20 % v elektronických dokumentech a 12 % v elektronických znalostních bázích. Elektronická forma uchování a elektronické systémy využívají další nástroje uchování znalostí, a to produkční systémy (báze dat, báze pravidel, interpreter), rozhodovací tabulky a stromy, sémantické sítě (schémata, jaké znalosti kdo má) a rámce (struktury pro reprezentaci stereotypních situací).

Za nejlepší učení a získávání znalostí je považováno dle všech respondentů učení se z vlastních chyb i chyb druhých, jež umožňuje správné organizační klima. Pokud organizace zajišťují kontinuitu znalostí průběžně, měli by jednotliví pracovníci (nástupci) po určitou dobu stínovat své kolegy, učit se od odcházejících pracovníků, jelikož se tímto způsobem předává více znalostí, hlavně tacitních, než pouze písemnou formou. Dále by měly být předávané znalosti zakotveny i písemně (kodifikovat), k čemuž poslouží navržený strukturovaný dotazník. Lze říci, že každé neformální předávání by se mělo formálně ukotvit (viz strukturovaný dotazník), jelikož je to pro zabezpečení kontinuity důležité. Jestliže nebude písemně nic ukotveno, zaměstnanec odejde a kolegové v případě nutnosti již nemusí dohledat, co potřebují.

Na základě shrnutí výše uvedeného lze říci, že na prvním místě je osobní kontakt při předávání znalostí a strukturovaný dotazník jako doplněk k tomu, aby vše bylo zaznamenáno v čase a strukturovaný dotazník tam mohl sloužit jako „manuál“ pro zaměstnance, pro kterého by to mělo přínos. Účastníci strukturovaných rozhovorů pro návrh postupu pro zabezpečení kontinuity znalostí i oslovení respondenti se shodli, že užitek z vyplnění strukturovaného dotazníku plynoucí je vyšší než časové a jiné

náklady. Strukturovaný dotazník pro zaměstnance k zaznamenávání kritických znalostí tak lze považovat za jednu z podpůrných metod sdílení a předávání znalostí vedoucí k zajištění kontinuity znalostí.

6. 9 Doporučení a návrh modelu realizačních nástrojů zabezpečení kontinuity znalostí

Pro organizace je důležité zlepšit motivaci, strategii a vybudovat takovou organizační kulturu a klima, které budou podporovat sdílení znalostí. Sdílení znalostí by se mělo stát klíčovým ukazatelem výkonnosti (Key Performance Indicator – KPI, konkrétní, sledovatelný a specifikovaný pro jednotlivé pozice) v systému odměňování dané organizace za dané období (formální hodnocení vedoucí k zvyšování platu, mzdy, povyšování, převodů na jinou práci, někdy degradování a ukončení pracovního poměru). Měli by být odměňováni pracovníci, kteří při své práci kvalitně prezentují své výsledky v organizacích např. na konferencích, zúčastní se seminářů, školení v tuzemsku i zahraničí apod. a reprezentují tak organizaci, ve které pracují. Odměnu by měl dostat nejenom pracovník, který znalosti předává (odcházející pracovník), ale i ten, který je ochoten je přijmout (nástupce). Hodnocení znalostí by mělo být povinné pomocí metody 360 stupňů (možno i online) a vztahovat se na všechny zaměstnance.

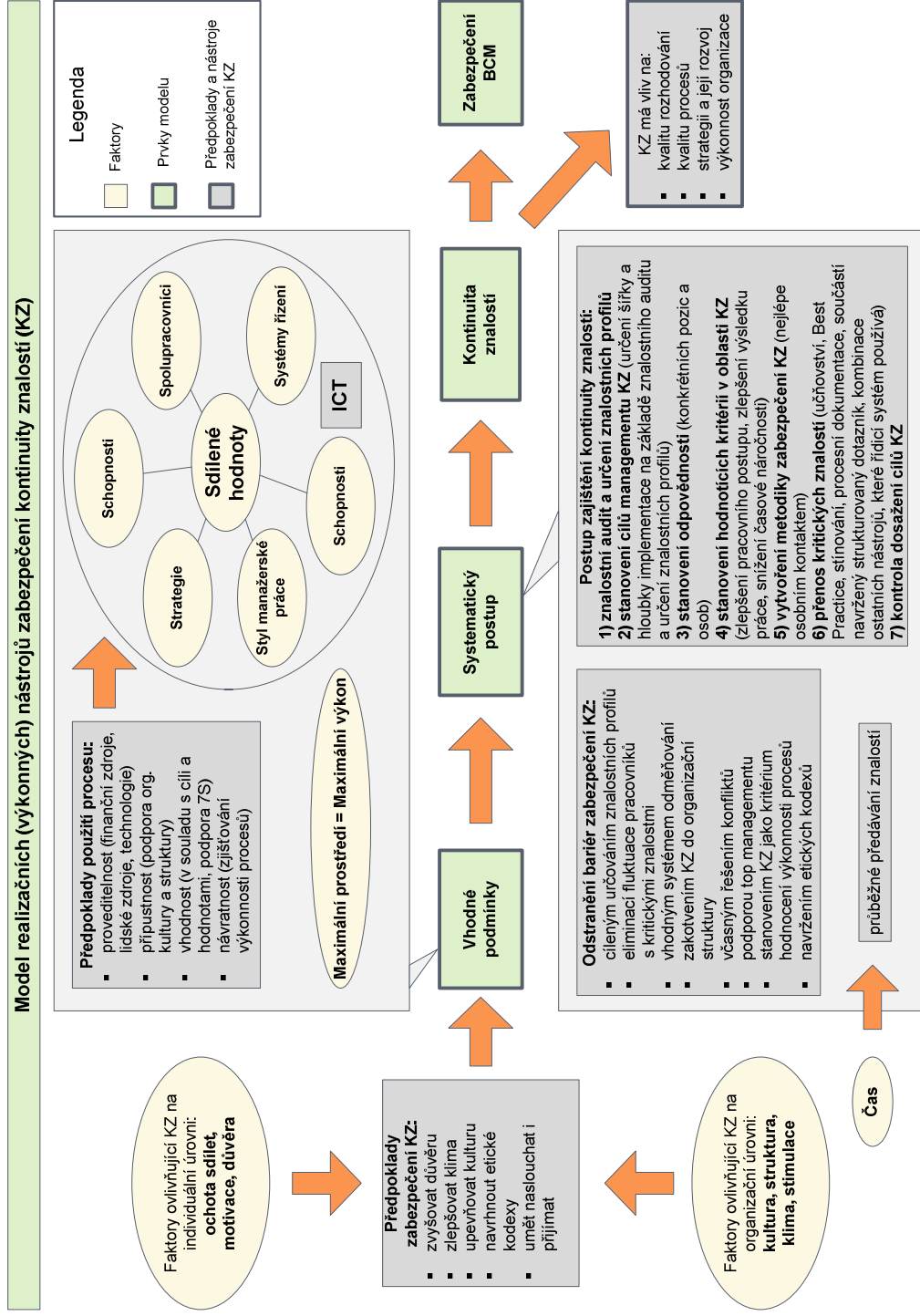
Tyto závěry dokládá i výzkum Levy (2011), Right Management (2011), Kim, Lee (2006), kteří ve svém výzkumu uvádí, že systém odměňování má vliv na sdílení znalostí. Smith a Mckeen (2003) i Zhang a kol. (2006) ve svých výzkumech uvádějí, že existence tohoto systému odměňování (bonusy, znalostně-orientovaná propagace apod.) posílí motivaci zaměstnanců sdílet znalosti.

Lze říci, že orientovaný systém odměn může určit pohyb znalostí a umožnit přístup k těmto znalostem v dané organizaci. Používání motivačního systému bude motivovat zaměstnance k vytváření nových znalostí, sdílení stávajících znalostí s kolegy i nástupci a ochotu pomoci novým zaměstnancům k rychlejšímu zaučení se. Je nutné říci, že někteří zaměstnanci nejsou motivováni penězi, ale možností povýšení a budování své pověsti, což dokládají závěry kvantitativního výzkumu. Systém odměňování má rovněž pozitivní vliv na kvalitu znalostí. Formy odměňování by měly

být pestré, hmotné i nehmotné povahy, a měly by být efektivně využity pro zlepšení kvality znalostí.

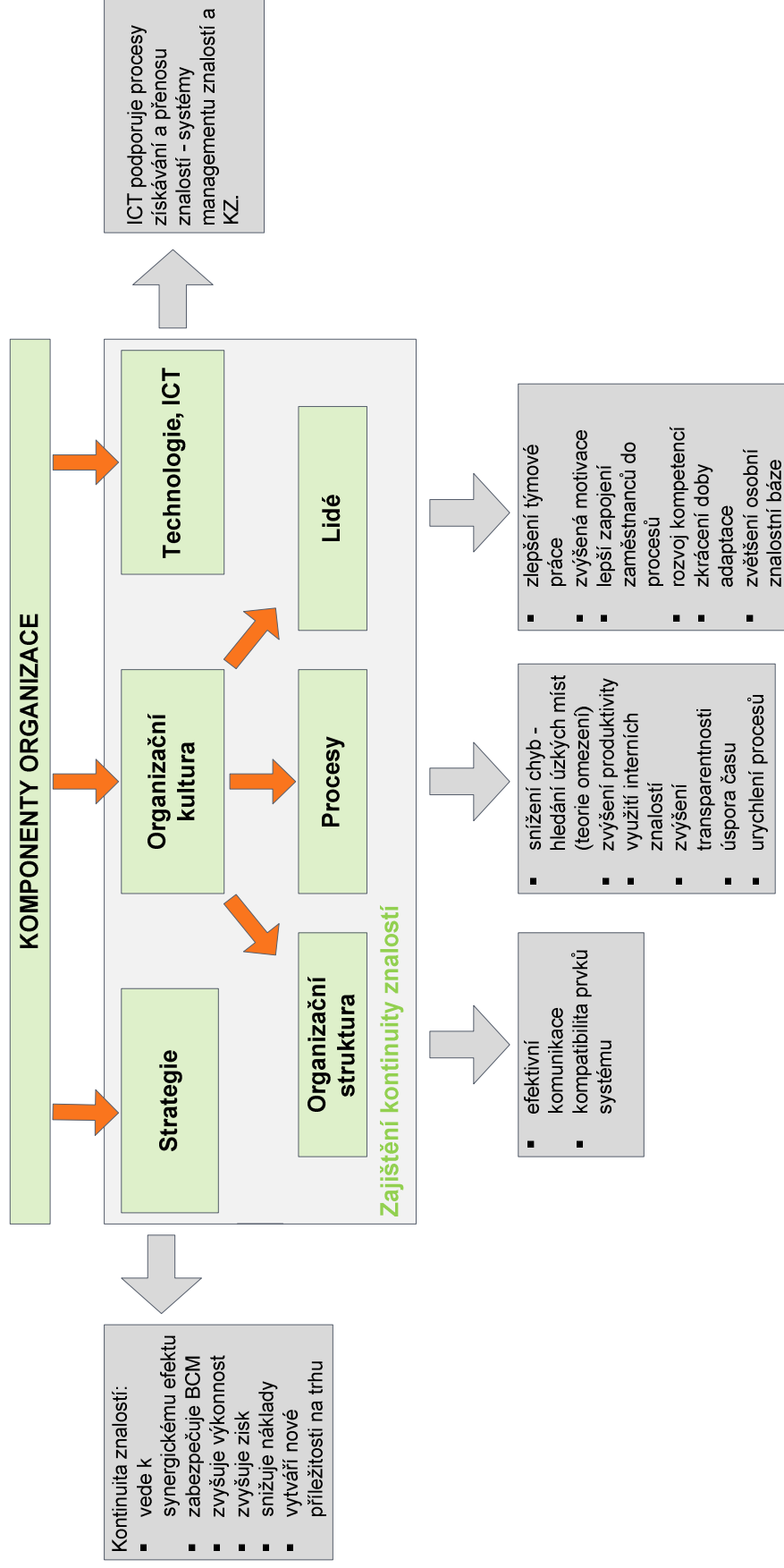
Ve schématu č. 18 je navržen model realizačních (výkonných) nástrojů zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci a následně jsou ve schématu č. 19 zobrazeny komponenty organizace ve vztahu k zabezpečení kontinuity znalostí s efekty, které z aplikování této koncepce vyplývají.

Schéma č. 18: Model realizačních nástrojů zabezpečení kontinuity znalostí



Zdroj: vlastní zpracování

Schéma č. 19: Komponenty organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Dopady této problematiky zasahují do praktického života. Každá organizace k zabezpečení kontinuity znalostí přistupuje jinak a může nastat problém ztráty znalostí. Na základě provedeného výzkumu lze konstatovat, že organizace v současnosti nemají žádné personální ani finanční rezervy. Neuvědomují si, že zaměstnanec s kritickými znalostmi může odejít a budou muset někoho nového zaučit, což je nákladné. Ale když někoho hledají a nenajdou vhodného člověka, tak nejde ani vyčíslit, co ztratili v člověku, který odešel. A to proto, že daný pracovník byl nositelem převážně tacitních znalostí, které jsou pro organizaci důležitější a dominantnější (spojené s danou osobou) než znalosti explicitní. Pro přenos těchto znalostí je pak důležitý čas, tedy předávat tyto znalosti průběžně a systematicky.

7 ZÁVĚR

7. 1 Plnění cílů disertační práce

Potřeba znalostí v organizacích neustále roste. Organizace musí vytvořit stimulační prostředí pro své zaměstnance, získat si tak jejich loajalitu a eliminovat riziko ztráty kritických znalostí odchodem znalostních pracovníků. Manažeři na všech stupních řízení v organizacích si musí uvědomit, že čas a náklady spojené s vychováním nového znalostního pracovníka (jež se aktivně vzdělává) jsou mnohem vyšší než investice do stimuluování sdílení a předávání kritických znalostí mezi stávajícími zaměstnanci. Když bude zabezpečena kontinuita znalostí, organizace odchodem zaměstnance s kritickými znalostmi tyto znalosti neztratí, jelikož již byly přeneseny na jiného zaměstnance.

Výzkum v rámci disertační práce zjistil sílu vlivu rozhodujících vnitřních faktorů na zabezpečení kontinuity znalostí vedoucích ke zvyšování výkonnosti jednotlivých procesů. Na základě provedeného výzkumu bylo zjištěno, že ve všech velikostech organizací je nejsilnějším faktorem ovlivňujícím zabezpečení kontinuity znalostí faktor **organizační klima**. V rámci provedeného výzkumu byl tento faktor jednoznačně identifikován jako nejsilnější faktor (na úrovni organizace). Dalšími silnými faktory jsou **stimulace** a **organizační kultura**. Nejslabším faktorem je **organizační struktura**. Na úrovni jednotlivce je nejsilnějším faktorem **motivace**, dále **ochota sdílet znalosti** a **důvěra**. Lze konstatovat, že u velkých organizací mají celkově vyšší sílu faktory na organizační úrovni, u malých organizací faktory na úrovni jednotlivce. Zabezpečení kontinuity znalostí má vliv na jednotlivé procesy v organizaci, převážně na firemní procesy a procesy spojené se zaměstnanci (např. zvýšení znalostní báze, rychlejší adaptace). Proto lze konstatovat, že kontinuita znalostí je jedním z posilujících faktorů výkonnosti organizace.

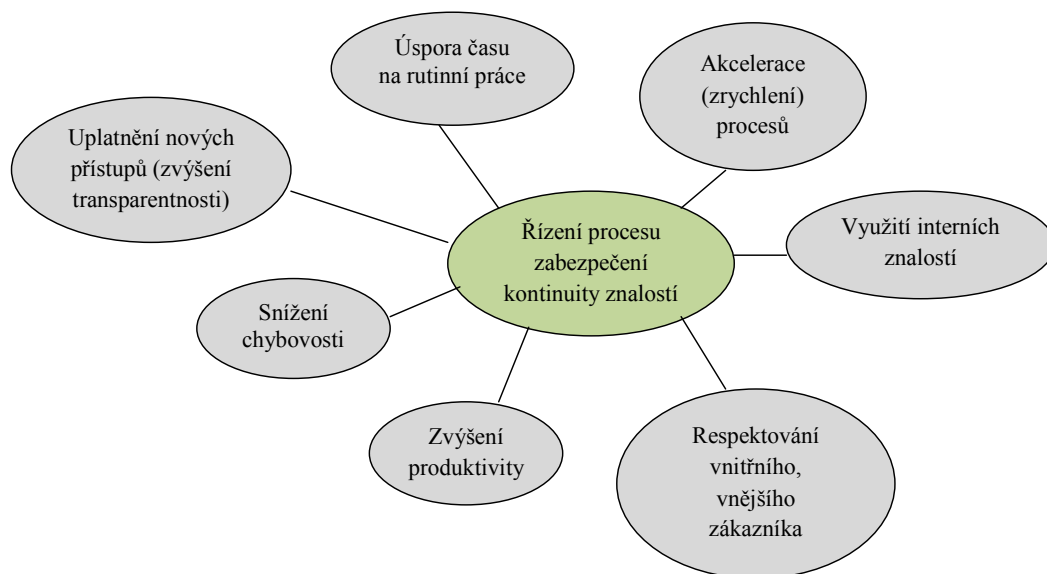
Cílem systematického zabezpečení kontinuity znalostí je kontinuita rozvoje organizace, kvalita manažerských funkcí a kontinuita rozhodování. Zabezpečením kontinuity znalostí lze získat posilující faktor výkonnosti organizací. Rovněž lze konstatovat, že ke zvyšování organizace přispívá využívání tzv. transformačního vedení. Důležitost zabezpečení kontinuity znalostí vyplývá také z toho, že pracovník

odcházející z organizace, ve které kontinuita znalostí nebude zabezpečována, si odnáší s sebou know-how, ale i vazby, které měl v organizaci se svými spolupracovníky. Tím může významně narušit tok znalostí uvnitř organizace. Odcházející pracovník může mít i vnější vazby na okolí, které v mnoha případech mohou být pro organizaci klíčové. Zabezpečení kontinuity znalostí nelze realizovat pouhou znalostní databází, jelikož dobré vztahy s lidmi, neformální kontakty s klienty či umění komunikovat jsou znalosti a schopnosti, které uchovat ve znalostních databázích nelze.

Navržený systematický postup zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích má následující přínosy:

- zabezpečením maximální kontinuity znalostí je možné eliminovat negativní důsledky ztráty znalostí (např. odchod pracovníka ke konkurenci, odchodu do důchodu, úmrtí zaměstnance apod.),
- zabezpečení kontinuity znalostí zvyšuje kvalitu řídicího procesu, kvalitu rozhodování a přispívá k vyšší kvalitě procesů (zvláště pak procesů využívajících znalosti) a tím vede k výkonnosti celé organizace,
- zabezpečení kontinuity znalostí umožňuje uchování znalostí v organizaci i po odchodu pracovníka, který byl nositelem kritických znalostí,
- zabezpečení kontinuity znalostí zlepšuje a zrychluje proces zaučení se nových pracovníků,
- cílevědomé sdílení kritických znalostí se promítá do zrychleného procesu individuálního a organizačního učení (lepší a rychlejší zaučení se nových pracovníků) a inovací prostřednictvím rozvoje lepších produktů a tím ke zvýšení výkonnosti organizace (přínosy v oblasti firemních procesů díky zabezpečení kontinuity znalostí jsou uvedeny ve schématu č. 20),
- každý pracovník organizace se stává účastníkem znalostních procesů a zkvalitňuje procesy v organizaci,
- diskontinuitu znalostí lze považovat dle TOC za tzv. „úzké místo“, jehož eliminace vede ke zkvalitnění procesů a ke zvyšování výkonnosti organizace,

Schéma č. 20: Relační diagram v oblasti firemních procesů plynoucí z aplikace kontinuity znalostí



Zdroj: vlastní zpracování

Zabezpečení kontinuity znalostí lze v organizaci dosáhnout:

- identifikací klíčových pracovníků s kritickými znalostmi dle rozhodovacích situací (předání strukturovaných znalostí a následně předání kritických znalostí, což se projeví v kvalitě rozhodování),
- vhodnou personální politikou, zejména je třeba, aby pracovníci, kteří jsou nositeli kritických znalostí, neodcházel dříve, než kritické znalosti předají na vhodného nástupce (v době, kdy již pracovník odchází, by měl být v organizaci nástupce, který má stejné kritické znalosti nutné pro svoji práci jako jeho předchůdce),
- spoluprací manažerů a personálních útvarů (štábních útvarů), které budou manažerům metodicky pomáhat při zabezpečení kontinuity znalostí,
- kontinuálním přenosem znalostí, který musí být zajištěn již v průběhu profesní historie pracovníků a ne až v době, kdy zaměstnanci organizaci opouštějí,
- nastavením vhodné organizační struktury podporující komunikaci mezi pracovníky; důležitý je manažer, který bude odpovědný na dané úrovni za efektivní dodržování výkonných nástrojů zabezpečení kontinuity znalostí,
- udržováním vhodné organizační kultury z hlediska nenuceného sdílení, předávání znalostí a tvoření myšlenek. Vzniká tím nutnost ukotvení oblasti

zabezpečení kontinuity znalostí v organizační kultuře či v etických kodexech, jež musí být pro pracovníky organizací závazné a do soustavy sdílených hodnot (integračních hodnot), které udržují, upevňují a zvyšují soudržnost organizace a procesů, zvyšují efektivnost procesů, protože zkracují vazby (vzdálenosti) mezi jednotlivými prvky,

- vytvořením systémů hodnocení navrženého realizačního nástroje (postupu),
- cílevědomým vytvářením vhodného organizačního klimatu, tj. vytvářením podmínek pro zabezpečení kontinuity znalostí. V opačném případě vznikají v organizacích bariéry pro sdílení a předávání znalostí a klíčové procesy nebudou probíhat efektivně.

V případě velkých a středních organizací je nutné hledat klíčové pracovníky s kritickými znalostmi zpravidla na úrovni specialistů na rozdíl od malých organizací, kde je nutné klíčové pracovníky hledat na úrovni vyššího managementu (často vlastník či zakladatel). Pracovníci s kritickými znalostmi jsou většinou lidé, kteří v organizaci zažili několik razantních změn, krizí a obměn svých kolegů, nejsou ještě ve stádiu osobního vyhoření, znají důvody a příčiny současného stavu a mají dostatek kontaktů nejenom v dané organizaci, ale i mimo ni. Objektem zacílení kontinuity znalostí jsou pracovníci, kteří jsou ochotni spolupracovat, sdílet a uchovávat znalosti jako přirozený důsledek jejich sociálních a komunikativních schopností.

Proces zabezpečení kontinuity musí být v organizacích plánován, prováděn, sledován (např. pomocí dashboardů), kontrolován (co do struktury i kvality) a průběžně aktualizován pro použití v konkrétních specifických podmínkách dané organizace, což povede ke zvýšení efektivnosti těchto procesů.

Provedený výzkum zjistil sílu vlivu faktorů ovlivňující zajištění kontinuity znalostí a následně byl navržen postup řešení zabezpečení kontinuity znalostí. V disertační práci byly analyzovány dostupné informační zdroje o znalostním managementu a managementu kontinuity znalostí, následně byla zpracována literární rešerše, teoretická východiska práce, byly stanoveny hypotézy a navržena metodika. K dosažení stanovených cílů a ověření hypotéz byly použity následující metody:

- dotazníkové šetření,
- polostrukturované rozhovory (interview),

- strukturované rozhovory,
- metoda přímého pozorování,
- komparativní analýza a statistické metody.

Výsledky výzkumu byly komparovány s poznatky uvedenými v literárních východiscích, byly zamítnuty či nezamítnuty stanovené hypotézy, bylo odpovězeno na výzkumné otázky a na základě zjištěných skutečností byly zformulovány závěry a přínosy disertační práce.

Dílčí poznatky z disertační práce byly průběžně publikovány ve vědeckých časopisech a prezentovány na vědeckých konferencích. Byly využity rovněž při řešení projektu Interní grantové agentury (IGA) v roce 2009 a 2010/2011 a 2011 (registrační číslo 200911140003, 201011140023 a 201111140003). Disertační práce je podkladem pro další zkoumání aplikace znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí v různých typech organizací. Samotný výzkum zajištění kontinuity znalostí je přínosný pro teorii i praxi mnoha odvětví managementu.

7. 2 Vědecký přínos práce

Z hlediska vědy se výzkum zaměřený na zajištění kontinuity znalostí v organizacích dotýká několika oblastí managementu, a to znalostního managementu, personálního managementu a managementu kontinuity znalostí.

Hlavním vědeckým přínosem disertační práce je vytvoření metodického konceptu zajištění kontinuity znalostí v organizaci. Za vědecké přínosy lze dále považovat:

- sumarizaci poznatků a rozšíření povědomí odborné veřejnosti o zajištění kontinuity znalostí (vymezení způsobů uchování tacitních znalostí v organizaci i v případě odchodu jejich nositele za účelem udržení znalostí v organizaci), protože v České republice je k tomuto tématu málo odborné literatury,
- identifikaci přístupu organizací ke kontinuitě znalostí,
- identifikaci faktorů ovlivňující zajištění kontinuity znalostí v organizaci na individuální i organizační úrovni a zjištění jejich síly vlivu,
- identifikaci bariér sdílení znalostí a nástrojů pro jejich eliminaci,
- stanovení předpokladů a zásad pro předávání a sdílení znalostí v organizacích vedoucí k zajištění kontinuity znalostí,

- formulaci etických pravidel pro oblast předávání znalostí mezi současnými zaměstnanci i mezi generacemi zaměstnanců, jež by měl být součástí organizační kultury,
- navržení metodického postupu pro zabezpečení kontinuity znalostí,
- navržení strukturovaného dotazníku pro podporu a zefektivnění procesu zajištění kontinuity znalostí v organizaci sloužící k zaznamenávání kritických znalostí pracovníků.

7. 3 Praktický přínos práce

Disertační práce se zabývá problematikou, která je aktuální a v České republice doposud velmi málo diskutovaná. Pro organizace je velmi důležité, aby si uvědomily, že uchovávat znalosti zaměstnanců, kteří organizaci opouští, je v současné době nezbytné.

Za přínos pro praxi lze považovat vytvoření metodického podkladu pro komplexní a efektivní řízení znalostí v organizacích. Téma disertační práce stále více nabývá na aktuálnosti, protože si organizace začínají uvědomovat význam znalostí jednotlivých pracovníků. Hrozbu, jež představuje odchod pracovníků s kritickými znalostmi do důchodu či ke konkurenci, rovněž dokládá aktuální demografický vývoj populace v ČR i ve světě. Proto již nyní je nutná podpora transferu znalostí ze strany manažerů, jež dlouhodobě povede k zajišťování kontinuity znalostí.

8 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace a příspěvky:

- [1] ANAGNOSTE, S., AGOSTON, S., PUIA, R. Transformational Leadership as a Tool of Knowledge Dynamics. *Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital*, Lisbon, 2010.
- [2] ANDRIOPOULOS, C. *Determinants of organisational creativity: a literature review*. *Management Decision*, vol. 39, pp. 834-841, 2001, ISSN: 0025-1747.
- [3] ALTMAYER, D., GEORG, S. *Die Bedeutung von Wissensmanagement für Unternehmen*. Shaker Verlag 2002, Germany, ISBN 3-8322-0417-2.
- [4] ARGOTE, L., INGRAM, P. Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, pp. 150-169, 2002.
- [5] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [6] ARNOLD, J., SILVESTER, J., PATTERSON, F. *Psychologie práce*. Brno, Computer Press, a.s., 2007, ISBN 978-80-251-1518-3.
- [7] BAUMARD, P. *Tacit Knowledge in Organizations*. London: Sage Publications, 1999. 264 s. ISBN 0-7619-5337-X.
- [8] BARTÁK, J. *Od informací ke znalostem*. *Personál*, ročník XI., č. 5, květen 2005, str. 4-7.
- [9] BEAZLEY, H., BOENISCH, J., HARDEN, D. *Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave*. Wiley, September 2002, ISBN 978-0-471-21906-4.
- [10] BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- [11] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

- [12] BEIJERSE, R. P. Knowledge Management in Small and Medium-Sized Companies: Knowledge Management for Entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 4, No. 2, pp. 162-179, 2002.
- [13] BLÁHA, J., MATEICIUS, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno, CP Books, a.s. 2005, ISBN 80-251-0374-9.
- [14] BRATIANU, C. A dynamic structure of the organizational intellectual capital. In: *Naaranoja, M. Knowledge management in organizations*, pp. 233-243, 2008.
- [15] BRINKLEY, I. *Defining the Knowledge Economy*. October 2006, ISBN 92-894-7006.
- [16] BROCKMANN, E., SIMMONDS, P. G. Strategic decision making: The influence of CEO experience and use of Tacit knowledge. *Journal of Managerial Issues*. 1997, vol. 9, is. 4., s. 454 – 467.
- [17] BROWN, J. S., et. al. *Storytelling in Organizations: Why Storytelling Is Transforming 21st Century Organizations and Management*. 1st edition. [s. l.], Butterworth-Heinemann, 2004, 208 s., ISBN 0-7506-7820-8.
- [18] BUCKINGHAM, M., COFFMAN, C. *First, Break All the Rules*. United States : Simon and Schuster, 1999, 271 str., ISBN 0-684-85286-1.
- [19] BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. Grada Publishing 2007, ISBN 978-80-247-1978-8.
- [20] BUREŠ, V. *Znalosti 2006*. 5. ročník konference, Hradec Králové, str.1 - 4, ISBN 80-248-1001-8.
- [21] CABRERA, A., COLLINS, W., SALGADO, J. S. Determinant of Individual Engagement in Knowledge sharing. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 17, No. 2, pp. 254-264, 2006.
- [22] COLLISON, CH., PARCEL, G. *Knowledge management*. Computer Press, a. s., 2005, ISBN 80-251-0760-4.
- [23] DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L. *Working Knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, UK, 1998, ISBN 0-87584-655-6.

- [24] DE CASTRO, G. M., SAEZ, P. L., LOPEZ, J. E. N., DORADO, R. G. *Knowledge Creation Processes*. New York 2007, ISBN 978-0-230-01362-9.
- [25] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, ISBN 80-247-1300-4.
- [26] DISMAN, M. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Nakladatelství Karolinum, Praha 2008, ISBN 978-80-246-0139-7.
- [27] DRUCKER, P. F. *Budoucnost už nastala*. Moderní řízení, č.3/1998, s. 4.
- [28] EUCKER, T. *Understanding the impact of tacit knowledge loss*. Knowledge Management Review, April 2007.
- [29] FIEDLER, J. *Strategie und Kultur im Transformationsprozess*. München, Rainer Hampl Verlag, 1998, ISBN 3-87988-2909-8.
- [30] FRAPPAOLO, C. *Knowledge management*. Capstone, březen 2006, ISBN 1841127051.
- [31] GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- [32] GRANT, R. M. Knowledge Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, No. 10 (Winter Special Issue), pp. 109-122, 1996.
- [33] GREGAR, A. *Řízení lidských zdrojů: Vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 134 s., ISBN 978-80-7318-601-2.
- [34] GOLDRATT, E. M. *Isn't It Obvious?* North River Press, 2009, ISBN 978-0884271925.
- [35] HALDIN-HERRGARD, T. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*. 2000, vol. 1, is. 4, s. 357 – 365.
- [36] HANSEN, M. T., NOHRIA, N., TIERNEY, T. *What's your Strategy for managing knowledge?* Harvard Business Review, March – April 1999, s. 106-116.
- [37] HAVLÍČEK, J. *Preludes to knowledge*. Scientia Agric, Bohem., 37, Special Issue, 2006; page 3 – 15.

- [38] HARTL, P.; HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. ISBN 80-7178-303-X.
- [39] HARSH, O. K. Three dimensional KM and explicit knowledge reuse. *Journal of Knowledge Management Practice*, Vol. 10, No. 2, June, pp. 1-10, 2009.
- [40] HEBÁK, P. a kol. *Vícerozměrné statistické metody 3*. Praha: Informatorium, 2005, ISBN 80-7444-049-4.
- [41] HENDL, J. *Přehled statistických metod zpracování dat*. 2. vyd. Praha: Portál, 2006. 468 – 469 s. ISBN 80-7467-124-9.
- [42] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum. Základní metody a aplikace*. Portál, s. r. o., Praha 2005, ISBN 80-7367-040-2.
- [43] HERBANE, B., ELLIOT, D., SWARTZ, E. Contingency and Continua: Achieving Excellence through Business Continuity Planning, *Business Horizons*, Vol. 40, No. 6, pp. 19-25, 1997.
- [44] HOVOŘÁK, M. *Lidé jsou největším bohatstvím každé firmy*. Ekonomická komise, odbor lesního hospodářství, Česká akademie zemědělských věd – konference 4. – 6. 5. 2010 Krnov.
- [45] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 240, ISBN 978-80-903808-5-1.
- [46] HUTCHINSON, S.; PURCELL, J. *Bringing policies to life: the vital role of front line managers in people management*. London, CIPD, 2003, ISBN 1843980533.
- [47] IPE, M. Knowledge sparing in organization: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, Vol. 2 (4), 2003, str. 337 – 359.
- [48] JOHANNESSEN, J., OLSEN, B. Knowledge Management and Sustainable Competitive Advantages: The Impact of Dynamic Contextual Training, *International Journal of Information Management*, Vol. 23, No. 4, pp. 277-289, 2003.
- [49] KACHAŇÁKOVÁ, A., STACHOVÁ, K. *The level of education and development of employees in organisations operating in Slovakia*. In: TOIOTARITY. Knowledge using is service management. Warszawa:

- Publisher Institute Wydawniczy PTM, 2010, p. 177-186, ISBN 978-83-61949-24-4.
- [50] KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. Praha 2003, ISBN 80-7179-730-8.
- [51] KIM, S., LEE, H. The Impact of Organizational Context and Information Technology on Employee Knowledge-Sharing Capabilites. *Public Administration Review*, May-June, 2006.
- [52] KINESELLA, K., VELKOFF, V. *An aging world: 2001*. Series P95/01-1,
- [53] Washington, DC: U. S. Government Printing Office, p. 9, 2001.
- [54] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Prague: East publishing, 1993, ISBN 80-7219-014-8.
- [55] LEONARD, D. *Deep Smarts: How to Cultivate and Transfer Enduring Business Wisdom (Hardcover)*. Harvard Business School Press 2005, B002BNGUIW.
- [56] LEVY, M. Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 15, Issue 4, str. 582-600.
- [57] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing, 2004, ISBN 80-247-0648-2.
- [58] LOCKE, E., A., LATHAM, G. P. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, Vol. 29 (3), 2004, str. 388 – 403.
- [59] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. Professional Publishing, 2004, ISBN 80-86419-51-7.
- [60] MILLER, J. *Knowledge Management: How Organizations Manage Their Resources*. Xulon Press, 2007, ISBN 978-1602665538.
- [61] MOLEK, J. *Organizační kultura jako klíčový faktor prosperity organizace*. *Moderní řízení*, květen 2008, roč. 43, č. 5, s. 28-30.
- [62] MOLNÁR, Z. *Znalosti a jejich řízení*. Powerpointová prezentace ČVUT. 2009.
- [63] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vydání, Praha, Management Press, 2001, s. 310, ISBN 80-7261-054-6.

- [64] NONAKA, I. The Knowledge Creating Company. Harvard Business Review, Vol. 69, No. 6, pp. 96-104, 1991.
- [65] NONAKA, I., TAKEUCHI, H. *The Knowledge Creating Company*. New York, Oxford, Press, 1995, ISBN 0-19-509269-4.
- [66] NONAKA, I., KONNO, N., TOKUOKA, T., KAWAMURA, T. *Hypertext organization for accelerating organizational knowledge creation*. Diamond Harvard Business, pp. 12-22, 1992.
- [67] NONAKA, I., TOYOMA, R., BYOSIERE, Ph. A theory of organizational knowledge creation: understanding the dynamic process of creating knowledge. *Handbook of organizational learning and knowledge*, pp. 487-491, Oxford University Press, Oxford, 2001.
- [68] O'DELL, C., GRAYSON, C. J. *If only we knew what we know*. New York 1998, ISBN 0-684-844-74-5.
- [69] PACÁKOVÁ, I. *Statistika v terénních průzkumech*. Professional Publishing, Praha 2011, ISBN 978-80-7431-039.
- [70] PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada, 2006, ISBN 80-247-1706-9.
- [71] PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. Praha: Grada a.s., 1993, ISBN 80-7169-018-X.
- [72] PITAŠ, J. a kol. *Národní standard kompetencí projektového řízení*. Brno: Společnost pro projektové řízení, 2008, ISBN 978-80-214-3665-7.
- [73] POLANYI, M. *Personal Knowledge towards a Post-Critical Philosophy*. Chicago, University of Chicago Press 1962, ISBN 0226672883.
- [74] POLANYI, M. *The tacit dimension*. Gloucester: Peter Smith, 1983.
- [75] PREVOT, F. *Interfirm Knowledge Transfer Methods*. The Icfai University Journal of Knowledge Management, Vol. VI, No. 5, 2008.
- [76] PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996, 632 s., ISBN 80-7169-250-6.
- [77] PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník: 3. doplněné a aktualizované vydání*. Praha: Portál, 2001. ISBN 80-7178-579-2.

- [78] RAMLALL, S. J. A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge. 2004, 5(1), 52-63.
- [79] REBOUL, C. a kol. *Managing Knowledge Workers: The KWP Matrix*. In Proceedings of the 6th International Conference MOMAN 06. Praha: EVIDA, 2006. s. 261-275. ISBN 80-86596-74-5.
- [80] RICOER, P. *Myths as a Bearer of Possible Worlds*. 1991.
- [81] ROTHWELL, W. J. *Capturing the Lessons of Experience: Knowledge Transfer: 12 Strategies for Succession Management*. The Pennsylvania State University, 2004.
- [82] RUŠČÁKOVÁ, D. *Vliv firemní kultury na zvládání krizí*. Moderní řízení, květen 2008, roč. 43, č. 5, s. 26-27.
- [83] ŘEZANKOVÁ, H. *Analýza dat z dotazníkových šetření*. PBtisk Příbram, 2007, ISBN 978-80-86946-49-8.
- [84] SCHEIN, E. *Organizational Culture – Sudoval Guide*. San Francisco, Jossey Bass Publishers, 1992, ISBN 1-55542-487-2.
- [85] SHANE, S. A. *Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities*. *Organizational Science*, 2000, 11, s. 448-470, ISSN 1526-5455.
- [86] SHIH, H., CHIANG, Y. *Strategy alignment between HRM, KM and corporate development*. *International Journal of Manpower*, 2005, Vol. 8, No 1, s. 5-19.
- [87] SKALKOVÁ, J. a kol. *Úvod do metodologie a metod pedagogického výzkumu*. 2.vyd. Praha SPN, 1983.
- [88] SKLENÁK, V. *Znalostní technologie – teorie vs. praxe*. VŠE, INFORUM 2009: 15. konference o profesionálních informačních zdrojích, Praha 27. - 29. 5. 2009.
- [89] SKYRME, D. J. *Knowledge Management: Oxymoron or Dynamic Duo?* *Managing Information*, September 1997, s. 24.
- [90] SLÁDEČEK, M. *Řízení znalostí v praxi*. Moderní řízení 6/2006, uvedeno 1. června. 2006.

- [91] SMITH, H., MCKEEN, J. Knowledge Management in Organizations: The State of Current Practice. In Holsapple, C. W., *Handbook on Knowledge Management, Knowledge Directions Springer-Verlag*, Vol. 2, 2003.
- [92] SMITH, M., SHERWOOD, J. Business Continuity Planning. *Computers and Security*, Vol. 14, No. 1, pp. 14-23, 1995.
- [93] STAM, CH. *Knowledge and the Ageing Employee: A Research Agenda*. INHOLLAND University of Applied Sciences, Haarlem, The Netherlands, 2009.
- [94] STERNBERG, R. J. *Theory and Measurement of Tacit Knowledge as a Part of Practical Intelligence*. *Zeitschrift für Psychologie*. 1995, 203, s. 319-334.
- [95] STERNBERG, R. J., WAGNER, R. K. *Tacit knowledge: An Unspoken Key to Managerial Success*. *Creativity and Innovation Management*. 1992, vol. 1, n. 1, s. 5-13.
- [96] STÝBLO, J. *Personální management*. Grada, Praha 1993, ISBN 80-85424-92-4.
- [97] SZULANSKI, G. The Process of Knowledge Transfer: A Diachronic Analysis of Stickiness. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 82, No. 1, pp. 9-27, 2000.
- [98] SWAP, W. a kol. Using Mentoring and Storytelling to Transfer Knowledge in the Workplace. *Journal of Management Information Systems*. 2001, vol 18, n. 1, s. 95-114.
- [99] ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI, 2004, ISBN 80-7357-046-7.
- [100] TEBOUL, J. *Managing Quality Dynamics*. Great Britain : Prentice Hall International, 1991. ISBN 0-13-553462-3.
- [101] TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. C. H. Beck v Praze, 2004, ISBN 80-7179-884-3.
- [102] URBANCOVÁ, H., KÖNIGOVÁ, M. New Management Disciplines in the Area of Business Continuity. *Scientia Agriculturae Bohemica*, vol. 1, 2011, ISSN 1211-3174.

- [103] URBANCOVÁ, H., KÖNIGOVÁ, M. Control and Its Role in the Process of Ensuring Knowledge Continuity. *Journal of Modern Accounting and Auditing*, David Publishing, USA, 2010, ISSN 1548-6583.
- [104] VACKOVÁ, M. Přínos nástupnictví pro dosažení úspěchu firmy. *Righth Management, HR Forum, People Management Forum*, září 2011.
- [105] VEBER, J. a kol. *Management, základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000, ISBN 80-7261-029-5.
- [106] VESELÝ, V. *600 hesel pro spolupracovníky fy Baťa a.s.* Vydalo Reklamní oddělení Baťa, 2007, ISBN 978-80-7318-635-7.
- [107] VYMĚTAL, J., DIANČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2005, s. 399, ISBN 80-86920-01-1.
- [108] WALKER, A., J. *Moderní personální management – Nejnovější trendy a technologie*, Praha: Grada, 2003, ISBN 80-247-0449-8.
- [109] WALLACE, D. P. *Knowledge Management: Historical and Cross-Disciplinary Themes*. Libraries Unlimited, 2007, ISBN 978-1-59158-502-2.
- [110] *When Employees Leave The Companies How Can You Make Sure That Their Expertise Doesn't*. Harvard Management Communication Letter, 2003.
- [111] WILSON, O. *Knowledge Management: Putting a Good Idea to Work*. *Managing Information*, March 1998, s. 31.
- [112] WONG N. W. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, Henry Stewart Publications Vol. 4 No. 1, pp. 62–68, 2009, ISSN 1749–9216.
- [113] ZHANG, J., FAERMAN, S. R., CRESSWELL, A. M. *The Effect of Organizational Technological Factors and the Nature of Knowledge on Knowledge Sharing*. Proceedings of the 39th Hawai International Conference on System Sciences, 2006.

Internetové zdroje:

- [1] ACITS, The University of Texas at Austin, 1995, Factor Analysis Using SAS PROC FACTOR [online]
[Květen, aktualizováno 1997; cit. 2011-05-28]
URL: <<http://ssc.utexas.edu/docs/stat53.html>>.
- [2] BEAZLEY, H. Knowledge continuity: The New Competitive Advantage [online]
[Duben 2003, aktualizováno 2008; cit. 2009-06-12]
URL: <<http://www.asaecenter.org/PublicationsResources/EUArticle.cfm?ItemNumber=11836>>.
- [3] BUSINESS CONTINUITY INSTITUTE: Good Practice Guidelines 2008 [online]
[aktualizováno 2008; cit. 2010-07-28]
URL: <<http://www.thebci.org/gpgdownloadpage.htm>>.
- [4] BRITISH STANDARDS INSTITUTION. BS 25999 Business continuity [online]
[Aktualizováno: 2010; citováno: 11.6.2010]
URL: <<http://www.bsigroup.com/en/Assessment-and-certification-services/management-systems/Standards-and-Schemes/BS-25999/>>.
- [5] GOURLAY, S. *Tacit knowledge: The variety of meanings in empirical research* [online]
Paper presented at 5th European Organizational Knowledge, Learning and Capabilities conference; Innsbruck, Austria, 2-3 April, 2004. [cit. 2007-08-01]
URL: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=676466>.
- [6] FIELD, A. *Thanks for the (Corporate) Memories, Harvard Business Scholl Working Knowledge* [online]
[Březen 2003, aktualizováno 2005; cit. 2009-06-15]

URL:

<http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=3465&t=entrprenuership.>>.

- [7] HIBBARD, J. *In the Know. InformationWeek* [online]
Oct 23, 1997. [cit. 2009-05-22]
URL:<<http://www.techweb.com/wire/news/1997/10/1023know1.html>>.
- [8] HRON, J. *Zdrojový přístup k tvorbě konkurenční výhody* [online]
[Aktualizováno: 24. 9. 1999, citováno: 27. 7. 2010]
URL:<<http://www.agris.cz/vyzkum/detail.php?id=103865&iSub=566&PHPSSESSIONID=a3>>.
- [9] IKAROS: *Aby znalostní společnost nebyla jen iluzí* [online]
[cit. 7. 1. 2011, aktualizováno 2006, roč. 10, č. 4]
Dostupný na World Wide Web: <<http://www.ikaros.cz/node/3309>>. URN-NBN:cz-ik3309. ISSN 1212-5075.
- [10] MCAULAY, L., RUSSELL, G., SIMS., J. *Tacit knowledge for competitive advantage. Management Accounting.* [online]
Dec. 1997 [cit. 2003-05-16] Anglicky
URL:<<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000024022452&Fmt=3&Deli=1&Mtd=1&Idx=68&Sid=1&RQT=309>> ISSN 00251682.
- [11] MLÁDKOVÁ, L. *Nový fenomén: Znalostní pracovníci* [online]
[Aktualizováno: 26. 3. 2007, citováno: 25. 6. 2009]
URL:< http://kariera.ihned.cz/1-10078040-20756610-q00000_d-ad>.
- [12] MINISTERSTVO FINANCÍ: *Makroekonomická predikce České republiky*
[online]
[Aktualizováno: duben 2009; citováno: 23. 6. 2009]
URL:<http://www.mfcr.cz/cps/rde/xbcr/mfcr/MakroPre_2009Q2_komplet_doc.doc>.
- [13] MORRIS, W. *Enhancing Organisational Creativity: A Literature Review*
[online]
[aktualizováno: prosinec 2006, citováno 30. 07. 2010]
URL:<<http://www.future-edge.com.nz/Files/Organisational.pdf>>.

- [14] Salamander Organization Workforce Survey: *Knowledge Audits and Mapping*. [online]
[Aktualizováno: 27. května 2007; citováno: 11. 5. 2011]
- [15] ZELENÝ, M. *Informace nejsou znalosti* [online]
[Aktualizováno: 4. 7. 2008, citováno: 31. 3. 2009]
URL:<<http://www.videoboard.cz/organizacni-konferencni-servis/data/konkurenceschopnost/informace-nejsou-znalosti.pdf>>.
- [16] *Znalostní systémy a znalostní management* [online]
[citováno: 21. 5. 2009]
URL:<http://etext.czu.cz/php/skripta/kapitola.php?titul_key=78&idkapitola=14>.

9 SEZNAM SCHÉMAT, TABULEK A GRAFŮ

Schémata:

- Schéma č. 1: Klasifikace znalostí
- Schéma č. 2: Vymezení oblasti znalostního managementu
- Schéma č. 3: Konverze znalostí dle Nonaky
- Schéma č. 4: Prostor sdílení znalostí
- Schéma č. 5: Tok znalostí v organizaci
- Schéma č. 6: Kontinuita znalostí jako součást manažerských funkcí
(upraveno autory dle Koontze a Weihricha, 1993)
- Schéma č. 7: Model procesů v organizacích
- Schéma č. 8: Úrovně hypertextové organizační struktury
- Schéma č. 9: Přehled faktorů ovlivňující zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci
- Schéma č. 10: Konstrukt faktorů podporující zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci
- Schéma č. 11: Obecná metodika disertační práce
- Schéma č. 12: Metodika disertační práce
- Schéma č. 13: Konstrukt faktorů podporující zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci
- Schéma č. 14: Znalostní profil ředitele společnosti
- Schéma č. 15: Znalostní profil zástupce ředitele společnosti
- Schéma č. 16: Schéma zaznačující nositele shodných znalostí v organizaci
- Schéma č. 17: Návrh strukturovaného dotazníku sloužící k zaznamenávání kritických znalostí
- Schéma č. 18: Model realizačních nástrojů zabezpečení kontinuity znalostí
- Schéma č. 19: Komponenty organizace
- Schéma č. 20: Přínosy v oblasti firemních procesů plynoucí z aplikace kontinuity znalostí

Tabulky:

- Tabulka č. 1: Demografie ČR s predikcí do roku 2012 (v tis. osob)
- Tabulka č. 2: Struktura respondentů dle pohlaví
- Tabulka č. 3: Testování mezi stanovenými kvalitativními znaky
- Tabulka č. 4: Shrnutí výsledků testování pracovních hypotéz
- Tabulka č. 5: Výpočet rozptylu významných faktorů
- Tabulka č. 6: Výsledné faktory prvního dotazníkového šetření
- Tabulka č. 7: Výpočet rozptylu významných faktorů
- Tabulka č. 8: Výsledné faktory prvního dotazníkového šetření
- Tabulka č. 9: Součty odpovědí za jednotlivé kategorie
- Tabulka č. 10: Neparametrický test závislosti mezi přínosy v jednotlivých kategoriích a velikostí organizace (do 19 a nad 250 zaměstnanců)
- Tabulka č. 11: Závěry vyplývající z kvalitativního výzkumu
- Tabulka č. 12: Závěry kvalitativního výzkumu v rozlišení na malé a velké organizace
- Tabulka č. 13: Hodnoty koeficientů asociace vnitřních faktorů ve všech organizacích
- Tabulka č. 14: Hodnoty koeficientů asociace vnitřních faktorů v malých organizacích
- Tabulka č. 15: Hodnoty koeficientů asociace vnitřních faktorů ve velkých organizacích
- Tabulka č. 16: Pořadí vnitřních faktorů v malých organizacích dle vlivu na zabezpečení kontinuity znalostí
- Tabulka č. 17: Pořadí vnitřních faktorů ve velkých organizacích dle vlivu na zabezpečení kontinuity znalostí
- Tabulka č. 18: Navržení postupu zabezpečení kontinuity znalostí v organizaci
- Tabulka č. 19: Znalostní audit a určení znalostních profilů jednotlivých zaměstnanců
- Tabulka č. 20: Další kroky postupu zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích
- Tabulka č. 21: Stanovení hloubky a šířky implementace

Grafy:

- Graf č. 1: Roční procentuální růst stárnutí populace v rozvinutých a rozvojových zemích
- Graf č. 2: Strukturní podíly věkové struktury ČR v %
- Graf č. 3: Počet obyvatel ČR v důchodovém věku
- Graf č. 4: Struktura respondentů dle pohlaví
- Graf č. 5: Struktura manažerů v ČR dle pohlaví (na základě ČSÚ) v tisících
- Graf č. 6: Dendrogram výsledných faktorů prvního dotazníkového šetření
- Graf č. 7: Přínosy vyplývající z aplikace znalostního managementu a managementu kontinuity znalostí v organizacích
- Graf č. 8: Přínosy v kategorii Firemní procesy v daných organizacích
- Graf č. 9: Přínosy v kategorii Inovace v daných organizacích
- Graf č. 10: Přínosy v kategorii Zákazníci v daných organizacích
- Graf č. 11: Přínosy v kategorii Zaměstnanci v daných organizacích
- Graf č. 12: Přínosy v kategorii Finanční výsledky v daných organizacích
- Graf č. 13: Přínosy související se základními obchodními cíli organizace
- Graf č. 14: Dendrogram výsledných faktorů druhého dotazníkového šetření

10 SEZNAM ZKRATEK

SECI	Socialization, Externalization, Combination, Internalization (Socializace, Externalizace, Kombinace a Internalizace)
PDCA	Plan, Do, Check, Act (Plánuj, Dělej, Kontroluj, Jednej)
PDIS	Plan, Design, Implement, ScaleUp (Plánuj, Navrhni, Implementuj, Rozšiřuj)
BCM	Business Continuity Management, řídicí proces, jehož cílem je vytvořit vhodné postupy a prostředí, které umožní zajistit kontinuitu a obnovu klíčových procesů a činností organizace na předem stanovené minimální úrovni, v případě jejich narušení nebo ztráty.
KPI	Key Performance Indicator (konkrétní, sledovatelný a specifikovaný pro jednotlivé pozice)
TOC	Theory of Constraints (jde o cestu k vývoji specifických řešení eliminujících úzká místa, využívání nástrojů TOC vede ke zvyšování výkonnosti organizace)

11 VÝKLAD POUŽITÝCH POJMŮ

Apprenticeship

učňovství;

nástroj sdílení znalostí, mistr v rámci něj předává učni explicitní znalosti a snaží se po několik let v různých situacích a činnostech vytvářet a rozvíjet jeho znalosti tacitní. Pedagogický proces a proces učení probíhají přímo na pracovišti nebo v místech, která reálná pracoviště připomínají (například na trenažeru či v laboratoři) (Nonaka, 1991).

Best Practice

nejlepší postup (praxe);

osvědčený proces nebo metodologie, která ukazuje, jak postupovat pro dosažení dobrých výsledků, je doporučena jako vzor (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Coaching

koučování;

metoda vedení pracovníků a pomáhání pracovníkům při řešení pracovních i jiných problémů. Také metoda vzdělávání pracovníků na pracovišti; jeho cílem je individuální učení a zvyšování výkonu, obvykle zaměřené na dosahování předem stanovených cílů v určitém termínu. Role kouče je vytvářet prostředí, které bude stimulovat a rozvíjet kritické myšlenky, názory a chování osoby, která je koučována, tak aby dosáhla svého plného potenciálu; metoda je charakteristická spíše kladením motivujících a povzbuzujících otázek než poskytováním hotových odpovědí (Prokopenko a kol., 1996).

Codification

kodifikace;

proces získávání znalostí lidí ve formě, která umožní

jejich další předávání nezávisle na těchto lidech. Nejobvyklejší metodou je popsání věci a zachycení těchto popisů do dokumentů a databází. Dalšími způsoby zachycení znalostí jsou obrázky, zvukový záznam či videozáznam (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Combination

kombinace;

proces spojování oddělených explicitních znalostí do nové explicitní znalosti, která je širší, systematictější a komplexnější než znalosti, z nichž vznikla (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Communities of practice

skupina lidí, kteří pracují v podobných procesech nebo v podobných disciplínách a kteří se scházejí za účelem rozvoje a sdílení jejich znalostí v této oblasti. Jsou ochránci a správci znalostí v dané pracovní oblasti v organizaci. Komunity mohou být vytvářeny formálně nebo neformálně. Členové mohou být v osobním nebo virtuálním kontaktu (Reboul, 2006).

Competitive advantage

konkurenční výhoda;

termín užívaný k popsání něčeho, co odlišuje společnost od jejích konkurentů, a proto to zvyšuje pravděpodobnost dosažení zisku (Armstrong, 2002).

Conversion

konverze;

změna formy znalosti, proces konverze se někdy nazývá procesem SECI, podle prvním písmem anglických názvů jednotlivých kroků fází konverze socializace, externalizace, kombinace, internalizace; autory SECI jsou japonské vědci Nonaka a Takeuchi (1995).

<i>Critical knowledge</i>	minimální znalostní báze, pod kterou když znalosti klesnou, tak dochází k diskontinuitě znalostí. Jakákoliv vyšší úroveň znalostí je lepší (Beazley, 2002).
<i>Data</i>	objektivní fakta o událostech nebo posloupnost znaků odrážející objektivní realitu a určité události bez vazby na okolní události; představují stavební bloky pro informace a znalosti (Mládková, 2004).
<i>Experience</i>	zkušenost, praxe; hlavní a prvotní zdroj poznatků člověka o světě vznikající během jeho praktické činnosti (Mládková, 2004).
<i>Experiential learning</i>	učení se ze zkušenosti, učení se praxí. Učení se praktickým dovednostem pomocí praxe, pomocí vykonávání práce (Reboul, 2006).
<i>Explicit knowledge</i>	explicitní (otevřené, přístupné) znalosti; znalosti vyjádřené formalizovaným způsobem (písmeny, slovy, čísla či jinými symboly), lze je systematicky utřídit. Lze je najít v databázích, podnikových intranetech či v souborech duševního vlastnictví, např. instruktážní manuál (Mládková, 2004).
<i>Externalisation</i>	externalizace; proces, ve kterém se snažíme tacitní znalost formalizovat a vyjádřit ji pomocí znalosti explicitní (Nonaka, Takeuchi, 1995).

<i>Human capital</i>	<p>lidský kapitál;</p> <p>jeho součástí jsou dovednosti, kompetence, znalosti, zkušenosti a schopnosti jednotlivců i týmů v organizaci, které jsou využitelné pro tvorbu hodnot pro zákazníky a tedy pro tvorbu zisku; jedna ze složek intelektuálního kapitálu (Armstrong, 2002).</p>
<i>Incumbent</i>	<p>nositel znalostí, znalostní pracovník pro organizaci (Beazley, 2002).</p>
<i>Information</i>	<p>informace;</p> <p>data, která jsou organizována v kontextu a přeložena do formy, která má strukturu a význam. Jedná se tedy o data zpracovaná tak, že to lidem dává smysl a navíc to má pro ně význam. Informace má, na rozdíl od dat, subjektivní charakter (Truneček, 2004).</p>
<i>Individual learning</i>	<p>je schopnost jednotlivců učit se ze zkušeností a jejich osobní růst v interakci s okolním světem (Prokopenko a kol., 1996).</p>
<i>Implicit knowledge</i>	<p>implicitní znalost;</p> <p>část tacitní znalosti, kterou lze vyjádřit jako znalost explicitní (Mládková, 2004).</p>
<i>Innovation</i>	<p>tvorba něčeho nového nebo odlišného, konverze znalostí a myšlenek v nový užitek, např. nové nebo vylepšené procesy či služby (Reboul, 2006).</p>
<i>Intangible assets</i>	<p>nehmotná aktiva, nehmotné zdroje organizace (Mládková, 2004).</p>

<i>Intellectual capital</i>	<p>intelektuální kapitál;</p> <p>suma znalostí, které má organizace k dispozici a jejich praktické využití; je často definován jako kombinace tří subkategorií: lidský (znalostní) kapitál, strukturní (organizační) kapitál a zákaznický (vztahový, společenský) kapitál (Truneček, 2004).</p>
<i>Internalisation</i>	<p>internalizace;</p> <p>proces tvorby tacitní znalosti ze znalosti explicitní. Okamžik, kdy přesuneme svou pozornost z toho, jak něco děláme, na věc samu, je moment, kdy pomocí kombinace explicitní znalosti a předchozích tacitních znalostí vznikne nová tacitní znalost; je založena na učení se při činnosti (Nonaka, Takeuchi, 1995).</p>
<i>Know-how</i>	<p>nepřekládá se, popř. znalosti, dovednosti, schopnosti v určité oblasti. Znalost toho, jak něco funguje nebo jak je třeba něco dělat (Veber, 2001).</p>
<i>Knowledge</i>	<p>znalost;</p> <p>informace uzpůsobená k produktivnímu využití; znalost je odvozená z informace ale je bohatší, neboť informace v lidském mozku interaguje se znalostmi a dovednostmi (Takeuchi, 1991).</p>
<i>Knowledge assets</i>	<p>znalostní aktiva;</p> <p>ta část organizačního nehmotného majetku, která je spojená speciálně se znalostmi, jako je know-how, nejlepší praktiky, intelektuální majetek apod. Znalostní aktiva se často dělí na lidská (lidé, týmy, sítě a komunity),</p>

strukturální (kodifikované znalosti, které mohou být nalezeny v procesech a procedurách) a technologická (technologie, které podporují sdílení znalostí, jako jsou databáze a intranet) (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Knowledge audit

znalostní audit;
metoda přezkoumání a mapování znalostí v organizaci, zahrnuje analýzu znalostních potřeb, zdrojů, toků, bariér, uživatelů a užití; zahrnuje aspekty informačního auditu, ale je širší (Beazley, 2002).

Knowledge base

znalostní báze;
základní souhrn znalostí dostupných v organizaci, zahrnuje znalosti v lidských hlavách i soubory informací a dat v organizaci. Organizace může také vytvářet předmětově specifické znalostní báze za účelem kontroly informací o klíčových tématech nebo procesech. Termín „znalostní báze“ je také někdy užíván k popisu databází informací (Beazley, 2002).

Knowledge continuity

zabezpečení znalostní báze, tj. když se výchozí znalostní báze odchodem pracovníka nemění, nástupce převzal všechny kritické znalosti (Beazley, 2002).

Knowledge economy

ekonomika, ve které znalosti hrají rozhodující roli při tvorbě bohatství (Truneček, 2004).

Knowledge management

řízení/ znalostní management;
soubor metod a postupů umožňujících manažerům efektivně pracovat se znalostmi, které jsou v jejich organizaci k dispozici; systematický a organizovaný

přístup k hledání, výběru, tvorbě, šíření, organizování a aktivnímu využívání znalostí v organizaci, s cílem vytvářet hodnotu, zlepšovat výkonnost a dosahovat strategických cílů (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Knowledge management strategy strategie řízení znalostí; plán implementace principů a praktik znalostního managementu v organizaci. Rozlišují se dva obecné přístupy, tzv. kodifikační strategie řízení znalostí, kdy znalosti jsou získány od osoby, která je vytvořila, systematicky utříděny (kodifikovány) a uloženy v databázích, a personifikační strategie, kdy znalost je předávána hlavně pomocí přímého kontaktu mezi osobami (Nonaka, Takeuchi, 1995).

Knowledge sparing sdílení znalostí je činnost, jejímž prostřednictvím dochází k výměně znalostí mezi lidmi, přáteli, komunitami nebo v rámci organizace (Mládková, 2004).

Knowledge workers znalostní pracovníci; lidé, kteří mají specifickou znalost nebo soubor znalostí. Tyto znalosti jsou pro organizaci důležité. Pro ostatní pracovníky firmy může být těžké tyto znalosti získat (může to být časově a finančně náročné, nebo zcela nemožné, protože jim chybí znalosti či dovednost podmiňující tvorbu konkrétní znalosti) či využívat (je vázána na určitý certifikát, např. výuční list). Znalostní pracovník je často jediným, kdo tuto specifickou znalost v organizaci má. Znalost může být i podvědomá, pracovník o ní nemusí vědět nebo ji přisuzovat velký význam (Nonaka, 1991).

<i>Learning</i>	<p>učení se;</p> <p>proces získávání a osvojování si znalostí nebo dovedností (Armstrong, 2002).</p>
<i>Learning organization</i>	<p>učící se organizace;</p> <p>organizace, která systematicky shromažďuje zkušenosti a poznatky získané vlastní činností i z činnosti konkurence a cílevědomě je využívá ke svému rozvoji a poučení. Vytváří klima, které lidi povzbuzuje ke vzdělávání a rozvoji, kde strategie vzdělávání a rozvoje lidských zdrojů je ústřední záležitostí politiky organizace a kde na základě učení se uskutečňuje nepřetržitý proces přeměn organizace (Truneček, 2004).</p>
<i>Manager</i>	<p>manažer, manažerka;</p> <p>pracovník, který zodpovídá za provádění či průběh určitých činností a dosahování cílů v organizaci, ať už podnikatelské, neziskové či ve veřejné správě; obecně se rozlišují tři úrovně řízení a tedy tři typy manažerů, a sice řízení na základním stupni (lower management, nižší, provozní), střední stupeň řízení (middle management), vrcholový stupeň řízení (top management) (Veber, 2001).</p>
<i>Mentor</i>	<p>respektovaná osoba, která má na starosti méně zkušeného pracovníka. Pomáhá mu s učením i uskutečňováním dalších cílů jeho personálního rozvoje. Hraje i roli jakéhosi ochránce a prosazovatele svého chráněnce. Zpravidla si méně zkušený pracovník mentora sám vybírá (Veber, 2001).</p>

<i>Mentoring</i>	metoda vzdělávání na pracovišti (při výkonu práce), kdy vzdělávaný pracovník si mezi zkušenými pracovníky volí svého rádce (mentora), který mu radí, stimuluje jej a usměrňuje. Nezřídka mu pomáhá v jeho kariéře (Veber, 2001).
<i>Organization</i>	samostatné uspořádání celků lidí a majetku, které vystupují na veřejnosti svým jménem, uplatňují svá práva a plní své povinnosti. Mají právní subjektivitu. Rozlišují se organizace ziskové (firmy) a neziskové (např. nadace) (Veber, 2001).
<i>Organizational barriers</i>	organizační bariéry, které v rámci organizace omezují sdílení znalostí – např. konflikty na pracovišti (Mládková, 2004).
<i>Organizational climate</i>	klima v organizaci. Celková nálada lidí v organizaci (Mládková, 2004).
<i>Organizational culture</i>	kultura organizace, podniková kultura; normy, hodnoty, postoje, způsoby řešení problémů a metody práce v organizaci. Také pravidla, žargon, zvyky a jiné tradice identifikující přijatelné nebo nepřijatelné chování v určité organizaci; ve znalostním managementu je organizační kultura velmi důležitá – pokud není založena na kvalitách, jako je důvěra a otevřenost, potom pokusy o znalostní management budou pravděpodobně neúspěšné (Mládková, 2004).
<i>Practice</i>	praxe, praktika, obvyklá metoda (způsob) dělání věcí, postup, způsob řízení a práce (Reboul, 2006).

<i>Retiree</i>	člověk odcházející do penze (Beazley, 2002).
<i>Socialisation</i>	socializace; tvorba tacitní znalosti na základě jiných tacitních znalostí nebo tacitní znalosti někoho jiného; proces sdílení tacitních znalostí, tedy přenos a znovuvytvoření tacitních znalostí, prostřednictvím spojování lidí dohromady za účelem diskuse o problémech, sdílení zkušeností a společné práce (Nonaka, Takeuchi, 1995).
<i>Story</i>	příběh; v nejširším slova smyslu vše, co je řečeno nebo obsírně vyličené. V užším slova smyslu jde o vyprávění kauzálně propojených událostí, pravdivých či fiktivních; příběh spojuje lidskou činnost a události do vzájemně provázané kompozice. Vysvětluje jednotlivé události či explicitní údaje a vazby mezi nimi navzájem a k celku. Příběhy tedy dávají věcem a událostem smysl, představují normy, zkušenosti a vysvětlení reality. Pomocí příběhů si člověk ujasňuje chronologii jevu (začátek, zápletku, konec), což mu umožňuje vysvětlit si jeho smysl (Mládková, 2004).
<i>Storytelling</i>	vyprávění příběhů v organizacích jako způsob sdílení znalostí a napomáhání učení. Příběhy mohou být velmi silným komunikačním nástrojem a mohou být manažery užívány k iniciování činnosti pracovníků, iniciování změn, vysvětlení, kdo manažer je a co chce, k přenosu hodnot, k prosazení spolupráce, neutralizace fám, k sdílení znalostí či vedení lidí směrem k budoucnosti (Mládková, 2004).

<i>Successor</i>	následník, nástupce (Beazley, 2002).
<i>Tacit knowledge</i>	doslova tiché, mlčenlivé, nevyslovené znalosti; znalosti v hlavách lidí. Jsou vázány na podvědomí člověka a činnost, při níž jsou využívány. Často jsou charakterizovány jako praktické know-how (či vědomosti „pro jednání“, praktická inteligence, know-how o skutečném světě, praktické porozumění) zformované v mysli člověka v průběhu let na základě zkušeností a vlivem interakcí s prostředím. Je obtížné je vyjádřit a zachytit slovy, čísly či jinými symboly. Tacitní znalosti se projevují např. v tom, že lidé něco udělají bez toho, že by si toho byli vědomi (udělají to spontánně), nebo nejsou schopni vysvětlit, jak něco dělají; bývají sdíleny mezi lidmi prostřednictvím diskuse, příběhů a osobní interakce (Nonaka, 1991).
<i>Training</i>	proces získávání znalostí a dovedností, osvojování si pojetí, představ, pravidel, přístupů, metod aj., směřující ke zvýšení výkonu pracovníků (Armstrong, 2002).
<i>Wisdom</i>	moudrost; soubor znalostí, vycházejících z pochopení podstaty problematiky v daných souvislostech, z využití rozumové i emocionální inteligence jednotlivce (znalostní kompetence), jeho hodnotících kritérií a individuálního vztahu k okolnímu prostředí, resp. světu, a vycházející z vysokého stupně lidského poznání (Beazley, 2002).

Work experience

1. pracovní zkušenosti (zkušenosti, které jedinec nabyl při výkonu určité práce);
2. praktické procvičování naučené látky (část vzdělávání, kdy si účastníci procvičují naučené znalosti a dovednosti přímo v pracovním procesu) (Beazley, 2002).

12 PŘÍLOHY

- Příloha č. 1: První dotazník na téma „Kontinuita znalostí v organizacích“ v českém jazyce.
- Příloha č. 2: Druhý dotazník na téma „Přínosy ze znalostního managementu a kontinuity znalostí“ v českém jazyce.
- Příloha č. 3: Struktura otázek při osobních rozhovorech
- Příloha č. 4: Struktura dotazovaných respondentů dle identifikačních otázek.
- Příloha č. 5: Testované nezamítnuté a zamítnuté pracovní nulové hypotézy
- Příloha č. 6: Vyhodnocení absolutních a relativních četností prvního dotazníkového šetření
- Příloha č. 7: Testování závislostí mezi kvalitativními znaky
- Příloha č. 8: Faktorová analýza (první dotazník, všechny faktory)
- Příloha č. 9: Shluková analýza (první dotazník, všechny faktory)
- Příloha č. 10: Faktorová analýza (druhý dotazník, všechny faktory)
- Příloha č. 11: Shluková analýza (druhý dotazník, jednotlivé faktory)
- Příloha č. 12: Hodnoty koeficientů asociace vnitřních faktorů ve středních organizacích.
- Příloha č. 13: Selekce znalostí v organizaci
- Příloha č. 14: Lidé jsou největším bohatstvím každé firmy
- Příloha č. 15: Znalostní profily jednotlivých pracovníků v konkrétní organizaci
- Příloha č. 16: Rozhovory s respondenty

Z důvodu velkého rozsahu textu jsou přílohy uvedeny na příloženém CD.

CD s přílohami disertační práce

Příloha č. 1: První dotazník



DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,
v rámci svého doktorského studia při zpracování disertační práce na téma „Kontinuita znalostí v organizacích“ provádím výzkum mezi manažery v České republice. Proto jsem si dovolila oslovit i Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je anonymní. Zjištěná data se stanou základem pro aktuální výzkumný úkol a pro zpracování příspěvků pro doktorské konference. Při vyplňování tohoto dotazníku vycházejte, prosím, ze svých osobních zkušeností a názorů.

Předem Vám děkuji za Vaši ochotu a spolupráci. Věřím, že čas strávený vyplněním dotazníku bude mít přínos i pro Vás. V případě Vašeho zájmu Vás ráda seznámím s výsledky provedeného výzkumu.

Ing. Hana Urbancová
Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta
Česká zemědělská univerzita v Praze

Znalostí pro účely tohoto dotazníku se rozumí strukturovaný souhrn vzájemně souvisejících poznatků a zkušeností z určité oblasti nebo k určitému účelu.

Dotazníkové otázky (zaškrtněte právě jednu odpověď, která nejlépe vyjadřuje Váš postoj nebo skutečnost):

I. SDÍLENÍ, PŘENOS A UCHOVÁNÍ ZNALOSTÍ

1. Do jaké oblasti řízení se řadí Vaše pracovní pozice v organizaci?
 - a. řídicí jednotky vyšší úrovně (vedení organizace; vedoucí na tomto stupni rozhoduje o druhu činnosti organizace, prostředcích a cestách jejich realizace; charakter této činnosti je převážně koncepční), např. generální ředitel, majitel u malé organizace apod.
 - b. řídicí jednotky střední úrovně (vedoucí pracovník, který pracuje na nižších stupních (úsek, provoz); náplň činnosti má mnohem méně prvků koncepčního řízení díky většímu podílu operativního řízení), např. ředitel úseku, provozu
 - c. řídicí jednotky nižší úrovně (vedoucí pracovník, který je nadřazen pracovníkům bezprostředně se zúčastňujících transformačních procesů; charakter jejich činnosti je ryze operativní), např. mistr

Pozn.: Koncepční činnost zahrnuje vytváření rámcových koncepcí určujících směr rozvoje dané organizace. Představuje zpracování strategií, podnikatelských záměrů, marketingové činnosti. Operativní činnost představuje bezprostřední řízení transformačního procesu.

2. Setkali jste se se zabezpečením kontinuity znalostí?
 - a. ano
 - b. ne



3. Vyžaduje Vaše organizace v rámci výkonu Vaší funkce Vaši účast na vzdělávacích kurzech, které rozšiřují Vaše znalosti?
- ano
 - ne
4. Vzdělávacích kurzů, které rozšiřují Vaše znalosti, jsem se ve své pozici zúčastnil(a):
- pravidelně (mám s nimi hodně zkušeností)
 - nepravidelně (mám s nimi jen málo zkušeností)
5. Měli jste v začátku své manažerské práce vedle sebe někoho, kdo plnil roli mentora (neformálního učitele, který Vám umožnil učít se z jeho zkušeností)?
- ano a bylo to velmi přínosné
 - ano, ale nepovažuji to za přínosné
 - ne, ale uvítal(a) bych jej
 - ne
6. Podle Vašeho názoru, může se manažer naučit vše jen výkonem své práce (bez absolvování příslušného vzdělání a vzdělávacích kurzů, bez spolupráce s mentorem)?
- ano
 - ne
7. Sdílíte své znalosti se svými kolegy v organizaci?
- ano, sdílím s nimi všechny své znalosti
 - sdílím, ale ne všechny znalosti, jsem jediný(á), kdo tyto znalosti může mít
 - sdílím, ale ne všechny znalosti, chci si udržet určitou výhodu vlastnictví znalostí
 - snažím se nesdílet s nimi své znalosti
8. Pokud byste měl(a) v práci vedle sebe mladého člověka a myslel(a) si o něm, že má předpoklady k tomu, aby se z něj jednou stal dobrý manažer, snažil(a) byste se mu předat všechny své zkušenosti a naučit jej vše, co umíte (za předpokladu, že je ochoten znalosti přijímat)?
- ano
 - ne
 - ano, s výjimkou (uveďte prosím):
9. Zaznamenáváte v rámci výkonu své pozice své znalosti a zkušenosti (s využitím technických prostředků či jiným způsobem), abyste usnadnil(a) jiným získání těchto znalostí a zkušeností?
- ano
 - ano, ale pouze v omezeném rozsahu
 - ne
10. Zjišťujete a zaznamenáváte jakýmkoliv způsobem (včetně neustálého doplňování) znalosti (certifikáty, zkušenosti, další vzdělání) svých podřízených?
- ano, z vlastní iniciativy
 - ano, je to nařízení organizace
 - ne



11. Máte a využíváte znalostní databáze (informační systémy pro shromažďování a sdílení znalostí v organizaci) či jiné možnosti zaznamenávání znalostí a zkušeností podřízených?
- ano, využíváme dlouhodobě speciální nástroje a databáze k tomuto účelu
 - ano, jedná se obvykle o občasnou aktivitu bez vyhraněné formy
 - ne
12. Který způsob předávání znalostí považujete za nejefektivnější?
- znalostní systémy
 - e-learningové aplikace
 - neformální setkání
 - vyprávění příběhů (zkušenosti)
 - učňovství (v rámci něj se předávají učním znalosti, které se po několik let v různých situacích a činnostech vytvářejí a rozvíjejí)
 - jiný (uveďte prosím jaký):
13. Který způsob předávání znalostí je v rámci Vaší organizace nejčastější?
- znalostní systémy
 - e-learningové aplikace
 - neformální setkání
 - vyprávění příběhů (zkušenosti)
 - učňovství
 - jiný (uveďte prosím jaký):
14. Když předáváte své znalosti někomu jinému, předáváte je z důvodu toho, že:
- očekáváte, že když poskytnete svou znalost, dostanete za ni v budoucnu (až ji budete potřebovat) jinou znalost
 - poskytnete ji ke zlepšení své image, reputace
 - máte dobrý pocit z rozšíření znalosti do celé organizace
 - znalosti nepředáváme
15. Jestliže je v organizaci zaměstnanec s kritickými znalostmi (znalosti nezbytně nutné pro výkon jejich pozice):
- průběžně zjišťujete a zapisujete jeho znalosti a zkušenosti
 - dáváte mu k dispozici potenciálního nástupce, aby jeho znalosti a zkušenosti sledoval
 - nezjišťujete a nezapisujete jeho znalosti a zkušenosti
16. Jestliže je na odchodu zaměstnanec s kritickými znalostmi (znalosti nezbytně nutné pro výkon jejich pozice) do důchodu či ke konkurenci:
- zjišťujete a zapisujete všechny jeho znalosti a zkušenosti
 - zjišťujete a zapisujete vybrané znalosti a zkušenosti
 - dáváte mu k dispozici nástupce, aby jeho znalosti a zkušenosti převzal
 - nezjišťujete a nezapisujete jeho znalosti a zkušenosti
17. Jestliže z organizace odcházejí zaměstnanci, motivujete a stimulujete je, aby sdíleli, předávali a uchovávali své znalosti a zkušenosti v organizaci?
- ne
 - ano (prosím uveďte jakými způsoby):



18. Ohrožuje podle Vás organizaci odchod pracovníka či pracovníků mající kritické znalosti pro organizaci?

- a. ano, tím že znalosti organizace ztratí
- b. ano, tím že znalosti pracovník uplatní u konkurence
- c. ne, nemůže to organizaci ohrozit

19. Při výběru nástupce za odcházejícího pracovníka kladete důraz (lze označit více možností):

- a. na jeho praxi (profesní historii)
- b. na jeho aktuální znalosti a zkušenosti, které prokázal(a) u konkursního či výběrového řízení
- c. na dosažené vzdělání
- d. na reference
- e. na jeho vizi budoucnosti v organizaci (čeho chce dosáhnout)
- f. jiné (uveďte prosím):

II. IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

Pohlaví:

- a. muž
- b. žena

Vaše věková kategorie:

- a. do 30 let
- b. 31-45 let
- c. 46-62 let
- d. 63 a více let

Vaše nejvyšší ukončené vzdělání:

- a. gymnázium
- b. středoškolské odborné
- c. vyšší odborné
- d. vysokoškolské
- e. jiné (uveďte prosím):

Ve kterém odvětví pracujete? (Sekce jsou uvedeny dle Klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE)

- a. zemědělství, lesnictví a rybářství
- b. průmysl, těžba a dobývání
- c. stavebnictví
- d. velkoobchod a maloobchod, doprava a skladování, ubytování, stravování a pohostinství
- e. informační a komunikační činnosti
- f. peněžnictví a pojišťovnictví
- g. činnosti v oblasti nemovitostí
- h. profesní, vědecké, technické, administrativní a podpůrné činnosti
- i. veřejná správa, obrana, povinné sociální zabezpečení, vzdělávání, zdravotní a sociální péče
- j. ostatní činnosti (uveďte prosím):



Velikost organizace (sekce jsou uvedeny dle ČSÚ):

- a. do 19 zaměstnanců
- b. 20 – 99 zaměstnanců
- c. 100 – 249 zaměstnanců
- d. 250 a více zaměstnanců

Organizace, ve které pracujete, je z hlediska většinového vlastnického podílu:

- a. českou organizací
- b. zahraniční organizací
- c. česká organizace se zahraniční účastí

Jak dlouho zastáváte řídicí funkci?

- a. méně než rok
- b. 1-10 let
- c. 11-30let
- d. 31 a více let

Kolik máte přímých podřízených?

- a. do 5
- b. 6-10
- c. 11-30
- d. 31 a více

Ještě jednou Vám děkuji za ochotu a čas, který jste vyplnění tohoto dotazníku věnoval(a). Máte-li otázky k tématu či připomínky, prosím, uveďte je zde nebo mne prosím kontaktujte na uvedené adrese.

Zašlete prosím vyplněný dotazník na e-mail: urbancova@pef.czu.cz nebo na níže uvedenou adresu.

*Ing. Hana Urbancová
Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta
Česká zemědělská univerzita v Praze
Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 - Suchbát*

Příloha č. 2: Druhý dotazník



DOPLŇUJÍCÍ DOTAZNÍK

Přínosy sdílení, přenos a uchování znalostí v organizacích

*Vážená paní, vážený pane,
v rámci svého doktorského studia při zpracování disertační práce na téma „Kontinuita znalostí v organizacích“ provádím výzkum mezi manažery v České republice. Proto jsem si dovolila oslovit i Vás s prosbou o vyplnění tohoto doplňujícího dotazníku. Dotazník je anonymní.*

Děkuji za Vaši pomoc, ochotu a čas, který věnujete jeho vyplnění. V případě Vašeho zájmu Vás ráda seznámím s výsledky provedeného výzkumu.

*Ing. Hana Urbancová
Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta
Česká zemědělská univerzita v Praze*

I. DOSAŽENÉ PŘÍNOSY SPOJENÉ S REALIZACÍ ZNALOSTNÍCH PROCESŮ

Označte prosím skutečnosti, které se u Vaší organizace projeví na základě sdílení, předávání a uchování znalostí (můžete zaznačit i více odpovědí pod jednotlivými kategoriemi):

1. **Firemní procesy:** zlepšení sdílení znalostí a kooperace mezi zaměstnanci organizace, rozšiřování nejlepších praktik v organizaci, zlepšení učení se a integrace nováčků, eliminace ztráty know - how apod.:
 - a. akcelerace procesů
 - b. snížení redundance
 - c. další využívání interních znalostí
 - d. redukce transakčních nákladů
 - e. zvýšená transparentnost procesů
 - f. zvýšená produktivita
 - g. snížení chyb
 - h. úspora času u rutinní práce
 - i. jiné
 - j. bez přínosu
2. **Inovace:** zlepšení kvality projektů a inovace:
 - a. zlepšení výzkumu a vývoje
 - b. aplikace nových technologií
 - c. nové výrobky a služby
 - d. nové obchodní segmenty
 - e. jiné
 - f. bez přínosu
3. **Zákazníci:** zdokonalení vztahů s externím prostředím; například se zákazníky, konkurencí apod. a snaha připravit se na jejich vývoj, připravenost reagovat na neočekávané události a schopnost zvládnout naléhavé a krizové situace apod.:
 - a. snížení reakčního času
 - b. zvýšení kvality produktů a služeb
 - c. lepší komunikace se zákazníky



- d. zvýšení spokojenosti zákazníků
- e. lepší udržení zákazníků
- f. zvýšení znalostí o zákaznících
- g. jiné
- h. bez přínosu

4. Zaměstnanci

- a. zvýšená motivace
- b. zapojení zaměstnanců
- c. zlepšení týmové práce
- d. zkrácení doby adaptace
- e. rozvoj kompetencí
- f. zvýšení osobní tržní hodnoty
- g. zvětšení osobní znalostní báze
- h. zvýšená rychlost organizačního učení
- i. jiné
- j. bez přínosu

5. Finanční výsledky

- a. zvýšení obrátu
- b. zlepšení řízení rizika
- c. snížení administrativních nákladů
- d. zvýšení podílu na trhu
- e. optimalizace úsilí na trhu
- f. jiné
- g. bez přínosu

II. DOSAŽENÉ PŘÍNOSY SPOJENÉ SE ZÁKLADNÍMI OBCHODNÍMI CÍLI ORGANIZACE

Označte prosím skutečnosti, které se u Vaší organizace projevily (můžete zaznačit i více odpovědí):

- a. bez přínosu
- b. zvýšení výkonnosti organizace
- c. zvýšení zisku
- d. maximalizace tržeb
- e. snížení nákladů
- f. zavedení nových způsobů práce
- g. vytvoření nových příležitostí na trhu

III. VLIV FAKTORŮ NA ZABEZPEČENÍ KONTINUITY ZNALOSTÍ

Označte prosím faktory, které mají vliv na zabezpečení kontinuity znalostí ve Vaší organizaci (můžete zaznačit i více odpovědí):

- a. organizační kultura (organizací prosazované normy, hodnoty, postoje, způsoby řešení problémů a metody práce)
- b. organizační struktura
- c. organizační klima (aktuální nálada lidí v organizaci, jak zaměstnanci vnímají fungování jejich organizace, vnitřní psychosociální prostředí)
- d. stimulace
- e. ochota sdílet znalosti
- f. motivace
- g. důvěra



Ještě jednou Vám děkuji za ochotu a čas, který jste vyplnění tohoto dotazníku věnoval(a). Máte-li otázky k tématu či připomínky, prosím, uveďte je zde nebo mne prosím kontaktujte na uvedené adrese.

Zašlete prosím vyplněný dotazník na e-mail: urbancova@pef.czu.cz nebo na níže uvedenou adresu.

*Ing. Hana Urbancová
Katedra řízení
Provozně ekonomická fakulta
Česká zemědělská univerzita v Praze
Kamýcká 129, 165 21 Praha 6 - Suchbát*

Příloha č. 2: Struktura otázek při osobních rozhovorech



Kvalitativní výzkum – osobní rozhovory s respondenty

VO1:

- 1) Sdílíte své znalosti se svými kolegy na pracovišti?
 - a. Předáváte své znalosti kolegům nebo zaznamenáváte své zkušenosti na technické prostředky, abyste usnadnil jiným práci?
 - b. Jakou dostupnou technologii umožňující sdílení a přenášení znalostí využíváte?
 - c. Pořádáte meetingy, porady a jiné formy možného předávání a sdílení znalostí?
- 2) Jestliže odchází zaměstnanec s kritickými znalostmi pro organizaci do důchodu či ke konkurenci, zjišťujete a zapisujete jeho zkušenosti a rady? Dáváte mu k dispozici nástupce, aby se od něj něco přiučil?
 - a. Zjišťujete a zaznamenáváte (včetně neustálého doplňování) znalosti svých zaměstnanců?
- 3) Snažíte se ve Vaší organizaci předávat tacitní znalosti (ty, které jsou spjaty s konkrétním nositelem)? S jakými metodami pracujete? Jakými způsoby udržujete znalosti v organizaci? V jaké konkrétní pozici je to u Vás konkrétně ukotveno (top management, střední management, specialista apod.)?
- 4) Je zajištění kontinuity znalostí (z generace na generaci – odcházející pracovník nástupci) v současné době potřeba či nikoliv? Zdůvodněte prosím odpověď.

VO2:

- 1) Jaký je Váš názor na tvrzení, že zaměstnanci organizace jsou nejdůležitějším prvkem a představují největší konkurenční výhodu oproti jiným organizacím?
 - a. Lze organizaci ohrožit, když od vás odejde znalostní pracovník či znalostní pracovníci mající kritické znalosti pro organizaci a uplatní je u konkurence?
- 2) Předáváte, sdílíte, uchovávejte znalosti s cílem zajistit si konkurenční výhodu před ostatními? Usilujete o udržení si svých kritických znalostních pracovníků? Jak je tato skutečnost vnímána? Jde o potřebu organizace či konkurenční výhodu?
- 3) Kdybyste odcházel/a z organizace, myslíte, že by Vás něco k předání znalostí motivovalo? Jak by vás organizace stimulovala?
- 4) Je nutné odcházející pracovníky motivovat k tomu, aby znalosti na nástupce předávali? A jakými způsoby?
 - a. Motivujete své odcházející zaměstnance, aby sdíleli, předávali a uchovávali své znalosti a zkušenosti? Jakými prostředky je motivujete?
 - b. Jak motivujete jejich nástupce, aby se z předchozích zkušeností poučili a respektovali je? Jakými způsoby?

VO3:

- 1) Máte a využíváte znalostní databáze či jiné možnosti zaznamenávání znalostí a zkušeností pracovníka? Jaké možnosti využíváte?
 - a. Doplňujete je pravidelně o nové skutečnosti? Kdo je za to odpovědný?
- 2) Máte odpovědného pracovníka za zjišťování a doplňování znalostního profilu pracovníka?
 - a. Jde o pracovníka HR nebo oddělení znalostního managementu či jiného?
- 3) Rostou podle Vás znalosti a zkušenosti praxí v daném oboru?
- 4) Jakým způsobem (podle jakého měřítka) byste odhadl/a úroveň znalostí pracovníka?

VO4:

- 1) Při výběru pracovníka kladete důraz na jeho dosavadní znalosti a zkušenosti např. na projektech, zakázkách?



- 2) Jaký je v současné době podle Vás význam znalostí pro Vaši organizaci? Jaké znalosti jsou pro Vás důležitější – explicitní nebo tacitní? A proč?
- 3) Jak se stavíte k předávání znalostí od odcházejícího pracovníka? Je podle Vás správné, aby tito pracovníci zanechali, předali své znalosti co nejlépe, aby je nástupci mohli využívat?
- 4) Myslíte si, že jsou znalosti osobním vlastnictvím nositele či nikoliv? Má být vůbec podporováno předávání znalostí? Jaký je Váš osobní názor a jaký názor sdílí organizace?

VO5:

- 1) Máte zakotveno v organizační kultuře oblast předávání znalostí? I z odcházejícího pracovníka na nástupce?
- 2) Myslíte si, že je důležité pro sdílení, předávání znalostí klima v organizaci. Proč si to myslíte? Co považujete za pozitiva a negativa organizačního klimatu?
- 3) Je tedy nutné podle Vás vytvořit vhodné organizační klima a upravit kulturu v organizaci tak, aby podporovala předávání znalostí odcházejících pracovníků? A proč je to podle Vás důležité?

VO6:

- 1) Má plynulé předávání znalostí a zkušeností z odcházejících pracovníků na nové negativní a pozitivní dopady? A jaké to jsou?
- 2) Je vhodné v každé situaci předávat všechny zkušenosti a znalosti od odcházejícího pracovníka? Má organizace trvat na zaběhnutých znalostech a zkušenostech?
- 3) Je vhodné získané zkušenosti a znalosti roztřídit a inspirovat se pouze některými?
- 4) Preferujete nebo ne odchod pracovníka bez zaznamenání zkušeností a přijetí nového, který začne podle sebe, s čistým štítem?

Další důležité otázky:

- 1) Jaké jsou u Vás bariéry v předávání a sdílení znalostí?
- 2) Jaký je dle Vás význam kontinuity znalostí na strategické řízení organizace? Je součástí strategie organizace? Ovlivňuje kvalita přenosu znalostí od odcházejícího pracovníka strategii organizace? Jakým směrem?
- 3) Myslíte si, že může mít kontinuita znalostí přínos i pro člověka, který je na odchodu?

Příloha č. 4: Struktura respondentů dle identifikačních otázek

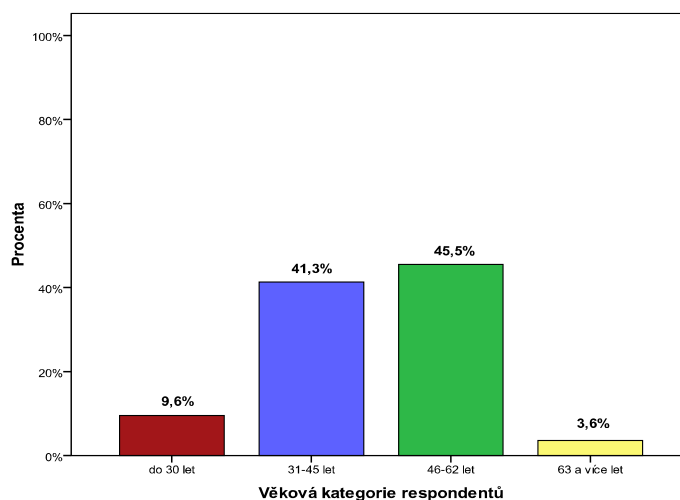
Struktura respondentů je uvedena v tabulce č. 1 až 9, která byla zjištěna na základě identifikačních otázek. Výsledky jsou zaokrouhleny na jedno desetinné místo.

Tabulka č. 1 - Struktura respondentů dle věku

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid do 30 let	16	9,6	9,6
31-45 let	69	41,3	50,9
46-62 let	76	45,5	96,4
63 a více let	6	3,6	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 1 - Struktura respondentů dle věku



Zdroj: vlastní výzkum

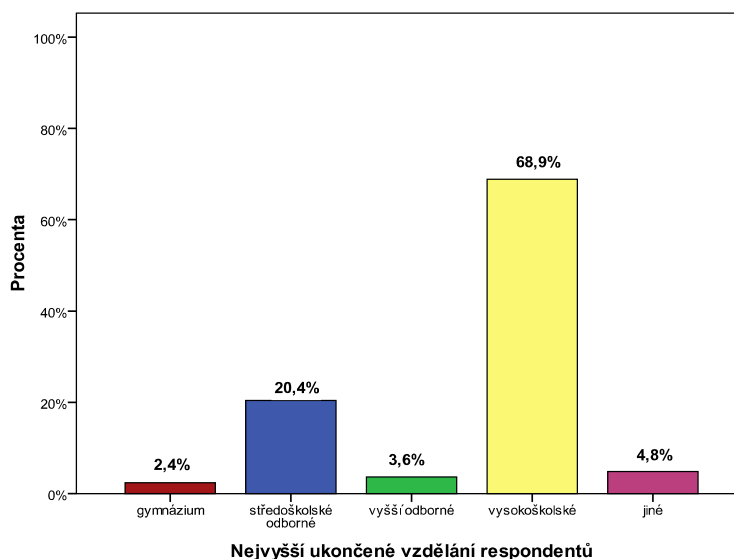
Nejvíce respondentů, kteří se zúčastnili výzkumu, je ve věkové kategorii 46 až 62 let. Je to období, kdy pracovníci nejvíce zaučují své nástupce z důvodu odchodu ke konkurenci (mají dostatek znalostí a zkušeností a chtějí je uplatnit v jiné organizaci) či odchodu do důchodu. Druhou nejsilnější věkovou kategorií tvoří respondenti od 31 do 45 let.

Tabulka č. 2 - Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid gymnázium	4	2,4	2,4
středoškolské odborné	34	20,4	22,8
vyšší odborné	6	3,6	26,3
vysokoškolské	115	68,9	95,2
jiné (uveďte prosím):	8	4,8	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 2 - Struktura respondentů dle dosaženého vzdělání¹⁴



Zdroj: vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že nejvíce respondentů má vysokoškolské vzdělání, které potřebují jako základní předpoklad pro výkon své pozice, jelikož 88,6 % respondentů zastává střední a vyšší úroveň řízení.

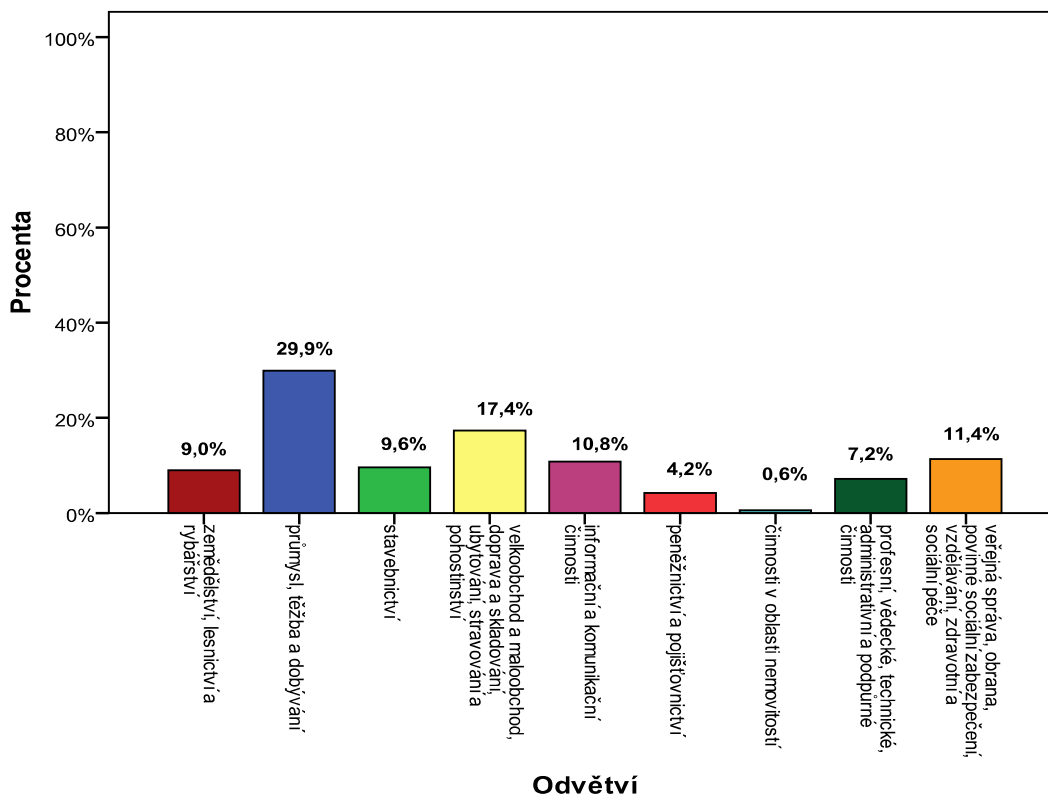
¹⁴ Jako „Jiné“ nejvyšší ukončené vzdělání uvedli: 4 respondenti titul Ph.D., 1 respondent kombinaci Ph.D. a MBA, 1 respondent titul CSc., 1 respondent uvedl vzdělání „akademické“, 1 respondent „Executive MBA“.

Tabulka č. 3 - Struktura respondentů dle odvětví, ve kterém pracují (CZ – NACE)

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	zemědělství, lesnictví a rybnářství	15	9,0	9,0
	průmysl, těžba a dobývání	50	29,9	38,9
	stavebnictví	16	9,6	48,5
	velkoobchod a maloobchod, doprava a skladování, ubytování, stravování a pohostinství	29	17,4	65,9
	informační a komunikační činnosti	18	10,8	76,6
	peněžnictví a pojišťovnictví	7	4,2	80,8
	činnosti v oblasti nemovitostí	1	,6	81,4
	profesní, vědecké, technické, administrativní a podpůrné činnosti	12	7,2	88,6
	veřejná správa, obrana, povinné sociální zabezpečení, vzdělávání, zdravotní a sociální péče	19	11,4	100,0
	Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 3 - Struktura respondentů dle odvětví, ve kterém pracují (CZ – NACE)



Zdroj: vlastní výzkum

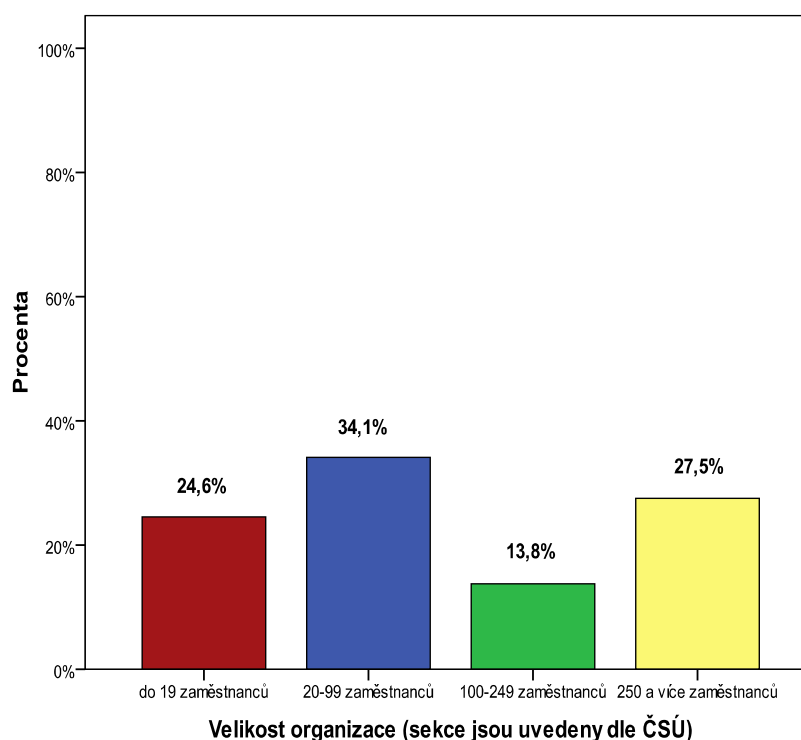
Ve výzkumu byli osloveni respondenti ze všech odvětví a v další části práce byly testovány závislosti mezi odpověďmi respondentů a odvětvím, ve kterém pracují.

Tabulka č. 4 - Struktura respondentů dle velikosti organizace (podle počtu zaměstnanců)

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid do 19 zaměstnanců	41	24,6	24,6
20-99 zaměstnanců	57	34,1	58,7
100-249 zaměstnanců	23	13,8	72,5
250 a více zaměstnanců	46	27,5	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 4 - Struktura respondentů dle velikosti organizace (podle počtu zaměstnanců)



Zdroj: vlastní výzkum

Rovněž byli osloveni respondenti dle velikosti organizace, ve které pracují. Tato data byla použita pro testování závislostí mezi kvalitativními znaky a výsledky vedly

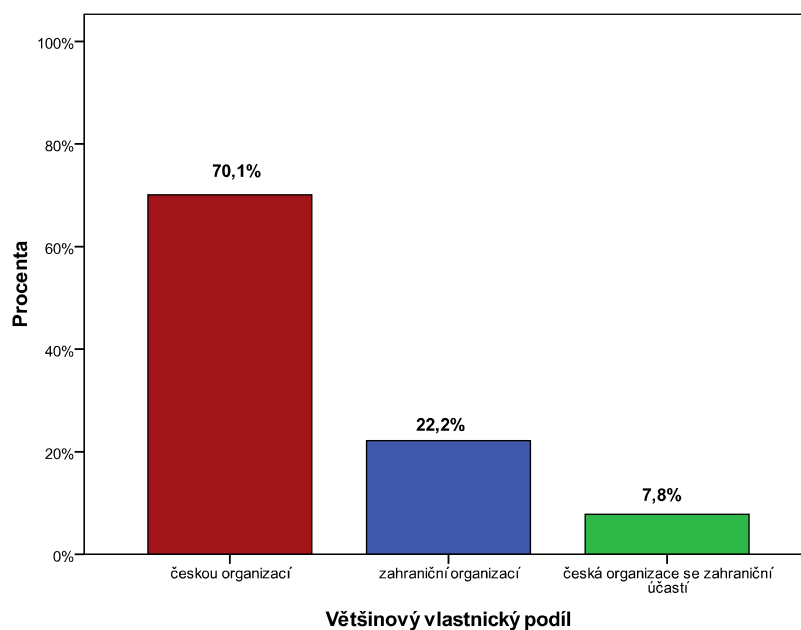
k dalšímu zaměření a prohloubení výzkumu. Bylo zjišťováno, zda velikost organizace má vliv na zabezpečení managementu kontinuity znalostí.

Tabulka č. 5 - Struktura respondentů dle vlastnického podílu organizace, ve které pracují

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid českou organizací	117	70,1	70,1
zahraniční organizací	37	22,2	92,2
česká organizace se zahraniční účastí	13	7,8	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 5 - Struktura respondentů dle vlastnického podílu organizace, ve které pracují



Zdroj: vlastní výzkum

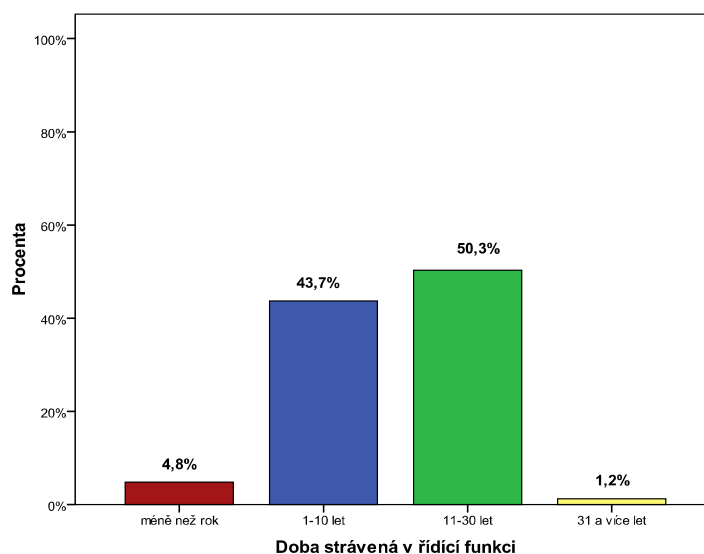
Tato identifikační proměnná umožnila testovat, zda většinový vlastnický podíl ovlivňuje zabezpečení managementu znalostí v organizacích, tzn. zda je v jejím zabezpečení rozdíl mezi zahraniční organizací a českou organizací.

Tabulka č. 6 - Struktura respondentů dle délky zastávané řídicí funkce

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	méně než rok	8	4,8	4,8
	1-10 let	73	43,7	48,5
	11-30 let	84	50,3	98,8
	31 a více let	2	1,2	100,0
	Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 6 - Struktura respondentů dle délky zastávané řídicí funkce



Zdroj: vlastní výzkum

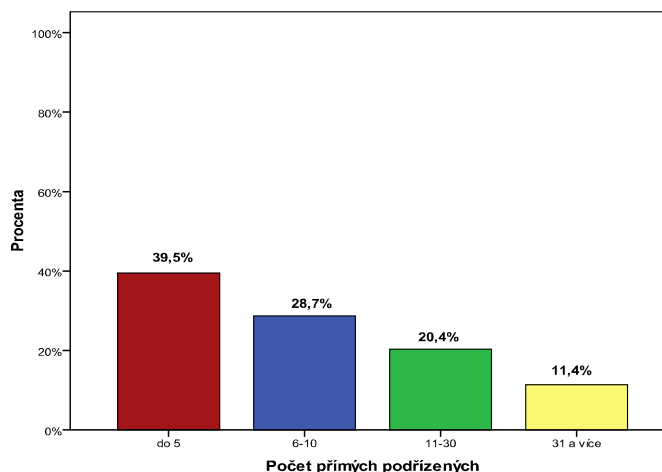
Identifikační otázka na dobu strávenou v řídicí funkci prokázala, že nejvíce respondentů má již dlouhodobou zkušenost s manažerskou pozicí a dostatek zkušeností. Lze říci, že na základě délky praxe zaujímají respondenti vyšší řídicí pozice v organizacích a je předpoklad, že mají dostatek zkušeností a znalostí, které při výkonu své pozice za léta získali.

Tabulka č. 7 - Struktura respondentů dle počtu přímých podřízených

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid do 5	66	39,5	39,5
6-10	48	28,7	68,3
11-30	34	20,4	88,6
31 a více	19	11,4	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 7: Struktura respondentů dle počtu přímých podřízených



Zdroj: vlastní výzkum

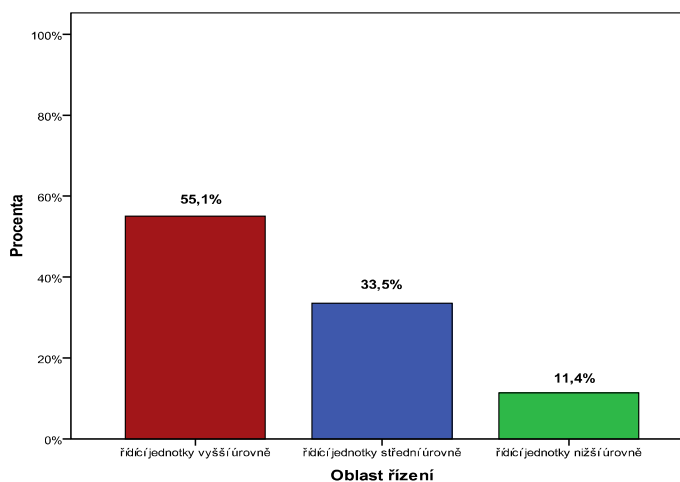
Největší skupina respondentů (39,5 %) vedou týmy o velikosti do 5 zaměstnanců. Lze to doložit i obecným vzorcem rozpětí řízení (počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému) dle V. A. Graicunase (Koontz, Weihrich, 1993), který říká, že vedoucí pracovník optimálně vede tým do pěti zaměstnanců. Převaha vedení malých týmů (do pěti podřízených) vyplývá taktéž ze současné tendence organizací vytvářet menší týmy, kde jsou na sobě jednotliví zaměstnanci více závislí a lépe mezi sebou sdílejí znalosti.

Tabulka č. 8 – Oblast řízení respondentů dle pracovní pozice

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	řídící jednotky vyšší úrovně	92	55,1	55,1
	řídící jednotky střední úrovně	56	33,5	88,6
	řídící jednotky nižší úrovně	19	11,4	100,0
	Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 8 – Oblast řízení respondentů dle pracovní pozice



Zdroj: vlastní výzkum

Tato otázka dotazníkového šetření zjistila, na jaké úrovni řízení se vyskytují dotazovaní respondenti. Celkem 55,1 % respondentů zastává pozici ve vysokém managementu a 33,5 % ve středním managementu. Výzkum se zaměřuje právě na manažery na střední a vyšší úrovni managementu (celkem 148 respondentů, tj. 88,6 %) a to z toho důvodu, že manažeři:

- jsou součástí řídicích jednotek (mají odpovědnost za chod organizace), které by se měly v této době čím dál více zabývat sdílením, předáváním a uchováním znalostí zaměstnanců, kteří odcházejí do důchodu či ke konkurenci (mají odpovědnost za předávání znalostí v organizaci),
- pracují se znalostmi a informacemi,

- jsou sami znalostními pracovníky s kritickými znalostmi, nebo řídí pracovníky, kteří tyto kritické znalosti mají.

Pro výpočet závislostí mezi kvalitativními znaky byla skupina 19 manažerů na nižší úrovni řízení (11,4 %) sloučena se střední úrovní. Tito respondenti nebyli z vyhodnocení dotazníku vyjmuti, protože jejich odpovědi přinesly mnoho poznatků z prostředí malých organizací, na které se bude zaměřovat další výzkum.

Příloha č. 5: Testované nezamítnuté a zamítnuté pracovní nulové hypotézy

V následující tabulce č. 1 je uvedeno 81 nezamítnutých pracovních hypotéz o neexistenci závislosti mezi zkoumanými kvalitativními znaky.

Tabulka č. 1 – Nezamítnuté nulové pracovní hypotézy

	Znění nulové hypotézy: H_0	χ^2	Zamítnutí H_0
1	Zkušenost se zabezpečením KZ nezávisí na úrovni řízení.	0,075	NE
2	Zkušenost se zabezpečením KZ nezávisí na pohlaví.	0,483	NE
3	Zkušenost se zabezpečením KZ nezávisí na věku.	0,409	NE
4	Zkušenost se zabezpečením KZ nezávisí na odvětví.	0,371	NE
5	Zkušenost se zabezpečením KZ nezávisí na většinovém vlastnickém podílu.	0,289	NE
6	Zkušenost se zabezpečením KZ nezávisí na délce zastávané řídicí funkce.	0,530	NE
7	Zkušenost se zabezpečením KZ nezávisí na počtu přímých podřízených.	0,145	NE
8	Zkušenost s mentorem na začátku manažerské práce nezávisí na úrovni řídicí funkce.	0,316	NE
9	Zkušenost s mentorem na začátku manažerské práce nezávisí na pohlaví.	0,136	NE
10	Zkušenost s mentorem na začátku manažerské práce nezávisí na odvětví.	0,127	NE
11	Zkušenost s mentorem na začátku manažerské práce nezávisí na velikosti organizace.	0,407	NE
12	Zkušenost s mentorem na začátku manažerské práce nezávisí na většinovém vlastnickém podílu.	0,243	NE
13	Zkušenost s mentorem na začátku manažerské práce nezávisí na délce zastávané funkce.	0,166	NE
14	Zkušenost s mentorem na začátku manažerské práce nezávisí na počtu přímých podřízených.	0,173	NE
15	Sdílení znalostí v organizaci nezávisí na úrovni řízení.	0,368	NE
16	Sdílení znalostí v organizaci nezávisí na pohlaví.	0,340	NE
17	Sdílení znalostí v organizaci nezávisí na věku.	0,729	NE
18	Sdílení znalostí v organizaci nezávisí na vzdělání.	0,100	NE
19	Sdílení znalostí v organizaci nezávisí na odvětví.	0,494	NE
20	Sdílení znalostí v organizaci nezávisí na velikosti organizace.	0,948	NE
21	Sdílení znalostí v organizaci nezávisí na vlastnickém podílu organizace.	0,555	NE
22	Sdílení znalostí v organizaci nezávisí na délce zastávané funkce.	0,334	NE
23	Sdílení znalostí v organizaci nezávisí na počtu podřízených.	0,130	NE
24	Ochota zaučit nástupce nezávisí na úrovni řízení.	0,593	NE
25	Ochota zaučit nástupce nezávisí na pohlaví.	0,437	NE
26	Ochota zaučit nástupce nezávisí na věku.	0,168	NE
27	Ochota zaučit nástupce nezávisí na vzdělání.	0,208	NE
28	Ochota zaučit nástupce nezávisí na odvětví.	0,886	NE
29	Ochota zaučit nástupce nezávisí na velikosti organizace.	0,932	NE
30	Ochota zaučit nástupce nezávisí na vlastnickém podílu organizace.	0,492	NE
31	Ochota zaučit nástupce nezávisí na délce zastávané funkce.	0,425	NE
32	Ochota zaučit nástupce nezávisí na počtu podřízených.	0,054	NE
33	Zaznamenávání znalostí v rámci dané pozice nezávisí na úrovni řízení.	0,354	NE

34	Zaznamenávání znalostí v rámci dané pozice nezávisí na pohlaví.	0,154	NE
35	Zaznamenávání znalostí v rámci dané pozice nezávisí na věku.	0,518	NE
36	Zaznamenávání znalostí v rámci dané pozice nezávisí na vzdělání.	0,079	NE
37	Zaznamenávání znalostí v rámci dané pozice nezávisí na odvětví.	0,918	NE
38	Zaznamenávání znalostí v rámci dané pozice nezávisí na velikosti organizace.	0,661	NE
39	Zaznamenávání znalostí v rámci dané pozice nezávisí na vlastnickém podílu organizace.	0,096	NE
40	Zaznamenávání znalostí v rámci dané pozice nezávisí na délce zastávané funkce.	0,415	NE
41	Zaznamenávání znalostí v rámci dané pozice nezávisí na počtu přímých podřízených.	0,745	NE
42	Zaznamenávání znalostí v rámci pozice nezávisí na úrovni řízení.	0,633	NE
43	Zaznamenávání znalostí v rámci pozice nezávisí na pohlaví.	0,290	NE
44	Zaznamenávání znalostí v rámci pozice nezávisí na věku.	0,569	NE
45	Zaznamenávání znalostí v rámci pozice nezávisí na vzdělání.	0,241	NE
46	Zaznamenávání znalostí v rámci pozice nezávisí na odvětví.	0,162	NE
47	Zaznamenávání znalostí v rámci pozice nezávisí na vlastnickém podílu organizace.	0,088	NE
48	Zaznamenávání znalostí v rámci pozice nezávisí na délce zastávané funkce.	0,377	NE
49	Zaznamenávání znalostí v rámci pozice nezávisí na počtu přímých podřízených.	0,083	NE
50	Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí nezávisí na úrovni řízení.	0,202	NE
51	Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí nezávisí na pohlaví.	0,311	NE
52	Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí nezávisí na věku.	0,225	NE
53	Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí nezávisí na vzdělání.	0,553	NE
54	Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí nezávisí na odvětví.	0,952	NE
54	Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí nezávisí na počtu přímých podřízených.	0,304	NE
55	Důvod předávání znalostí nezávisí na úrovni řízení.	0,868	NE
56	Důvod předávání znalostí nezávisí na věku.	0,688	NE
57	Důvod předávání znalostí nezávisí na pohlaví.	0,742	NE
58	Důvod předávání znalostí nezávisí na vzdělání.	0,265	NE
59	Důvod předávání znalostí nezávisí na odvětví.	0,315	NE
60	Důvod předávání znalostí nezávisí na velikosti organizace.	0,946	NE
61	Důvod předávání znalostí nezávisí na vlastnickém podílu organizace.	0,651	NE
62	Důvod předávání znalostí nezávisí na délce zastávané funkce.	0,275	NE
63	Důvod předávání znalostí nezávisí na počtu podřízených.	0,793	NE
64	Činnosti při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi z organizace nezávisí na úrovni řízení.	0,626	NE
65	Činnosti při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi z organizace nezávisí na pohlaví.	0,689	NE
66	Činnosti při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi z organizace nezávisí na věku.	0,359	NE
67	Činnosti při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi z organizace nezávisí na vzdělání.	0,675	NE
68	Činnosti při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi z organizace nezávisí na odvětví.	0,261	NE

69	Činnosti při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi z organizace nezávisí na velikosti organizace.	0,421	NE
70	Činnosti při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi z organizace nezávisí na vlastnickém podílu organizace.	0,713	NE
71	Činnosti při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi z organizace nezávisí na délce zastávané funkce.	0,347	NE
72	Činnosti při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi z organizace nezávisí na počtu podřízených.	0,622	NE
73	Stimulování pracovníků ke sdílení znalostí nezávisí na úrovni řízení.	0,187	NE
74	Stimulování pracovníků ke sdílení znalostí nezávisí na pohlaví.	0,063	NE
75	Stimulování pracovníků ke sdílení znalostí nezávisí na věku.	0,058	NE
76	Stimulování pracovníků ke sdílení znalostí nezávisí délce zastávané funkce.	0,079	NE
77	Stimulování pracovníků ke sdílení znalostí nezávisí na počtu podřízených.	0,125	NE
78	Ohrožení organizace při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi nezávisí na úrovni řízení.	0,100	NE
79	Ohrožení organizace při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi nezávisí na pohlaví.	0,752	NE
80	Ohrožení organizace při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi nezávisí na délce zastávané pozice.	0,241	NE
81	Ohrožení organizace při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi nezávisí na počtu podřízených.	0,935	NE

Pozn.: Pro ověření závislosti znaků v asociační tabulce byl využit χ^2 ($p=0,05$) test a Fišerův test. Síla závislosti je zjišťována pomocí korelačního koeficientu a Cramerova kontingenčního koeficientu.

Zdroj: vlastní výzkum

V níže uvedené tabulce č. 2 je uvedeno 19 nulových hypotéz, které byly zamítnuty a byly přijaty hypotézy alternativní o existenci závislosti mezi zkoumanými kvalitativními znaky.

Tabulka č. 2 – Zamítnuté nulové pracovní hypotézy

	Znění nulové hypotézy: H_0	χ^2	Síla testu	Zamítnutí H_0
1	Zastávaná řídicí úroveň nezávisí na věku respondenta.	0,002	0,269	ANO
2	Zkušenost se zabezpečením KZ nezávisí na vzdělání respondenta.	0,045	-0,155	ANO
3	Zkušenost se zabezpečením KZ nezávisí na velikosti organizace.	0,001	0,323	ANO
4	Zkušenost respondentů s neformálním učitelem (mentorem), který jim umožnil učit se z jeho zkušeností, nezávisí na věku respondentů.	0,015	0,188	ANO
5	Zkušenost respondentů s neformálním učitelem (mentorem), který jim umožnil učit se z jeho zkušeností, nezávisí na vzdělání respondentů.	0,013	-0,192	ANO
6	Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí podřízených nezávisí na velikosti organizace.	0,044	0,278	ANO
7	Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí podřízených nezávisí na počtu přímých podřízených.	0,031	0,204	ANO
8	Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí podřízených nezávisí na délce zastávané řídicí funkce.	0,041	0,195	ANO
9	Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí podřízených nezávisí na vlastnickém podílu organizace.	0,044	-0,156	ANO
10	Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí podřízených nezávisí na velikosti organizace.	0,042	0,280	ANO
11	Stimulování odcházejících pracovníků s kritickými znalostmi nezávisí na vzdělání respondentů.	0,018	0,183	ANO
12	Stimulování odcházejících pracovníků s kritickými znalostmi nezávisí na vlastnickém podílu organizace.	0,011	0,232	ANO
13	Stimulování odcházejících pracovníků s kritickými znalostmi nezávisí na velikosti organizace.	0,000	0,354	ANO
14	Ohrožení plynoucí z odchodu pracovníka mající kritické znalosti pro organizaci nezávisí na jeho vzdělání.	0,000	0,308	ANO
15	Ohrožení plynoucí z odchodu pracovníka mající kritické znalosti pro organizaci nezávisí na jeho věku.	0,046	0,192	ANO
16	Ohrožení plynoucí z odchodu pracovníka mající kritické znalosti pro organizaci nezávisí na vlastnickém podílu organizace.	0,000	0,334	ANO
17	Ohrožení plynoucí z odchodu pracovníka mající kritické znalosti pro organizaci nezávisí na velikosti organizace.	0,005	0,332	ANO
18	Ohrožení plynoucí z odchodu pracovníka mající kritické znalosti pro organizaci nezávisí na odvětví.	0,037	0,248	ANO
19	Zaznamenávání znalostí v rámci pozice nezávisí na zaznamenávání znalostí podřízených pracovníků.	0,007	0,291	ANO
20	Počet pracovníků podřízených jednomu manažerovi nezávisí na velikosti organizace.	0,000	0,318	ANO

Pozn.: Pro ověření závislosti znaků v asociační tabulce byl využit χ^2 ($p=0,05$) test a Fisherův test. Síla závislosti je zjišťována pomocí korelačního koeficientu a Cramerova kontingenčního koeficientu.

U hypotéz, kde je prokázána závislost, je testován také vztah mezi proměnnými, tedy síla závislosti pomocí parametrických statistických testů (předpokládající normální rozdělení), které zjišťují, jak těsný je vztah proměnných (např. do 0,20 velmi slabá; 0,20 - 0,40 nepříliš těsný vztah; 0,40 - 0,70 středně těsný vztah; 0,70 - 0,90 velmi těsný vztah a více než 0,90 extrémně těsný vztah) a jaký má směr (kladný nebo

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha č. 6: Vyhodnocení absolutních a relativních četností prvního dotazníkového šetření

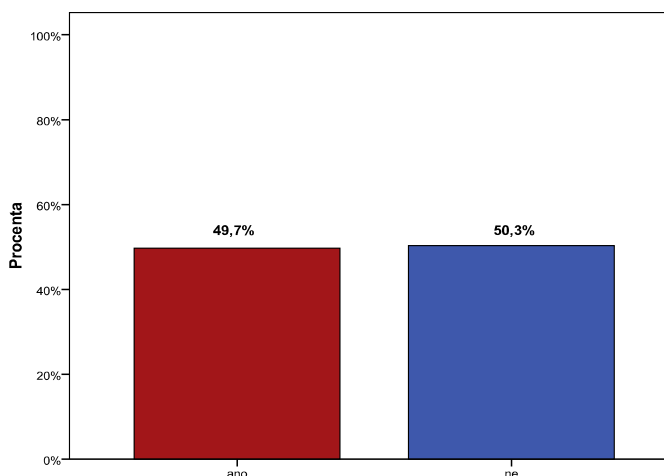
Zkušenosti respondentů se zabezpečením kontinuity znalostí

Tabulka č. 1 – Zkušenost se zabezpečením kontinuity znalostí

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid ano	83	49,7	49,7
ne	84	50,3	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 1 – Zkušenost se zabezpečením kontinuity znalostí



Zdroj: vlastní výzkum

Na dotazníkovou otázku č. 2 „Setkali jste se se zabezpečením kontinuity znalostí v organizaci?“ odpovědělo kladně 49,2 % respondentů. Celkem 50,3 % manažerů odpovědělo, že se se zabezpečením nesetkali a proto lze říci, že kontinuita znalostí není dosud v ČR systematicky řízena.

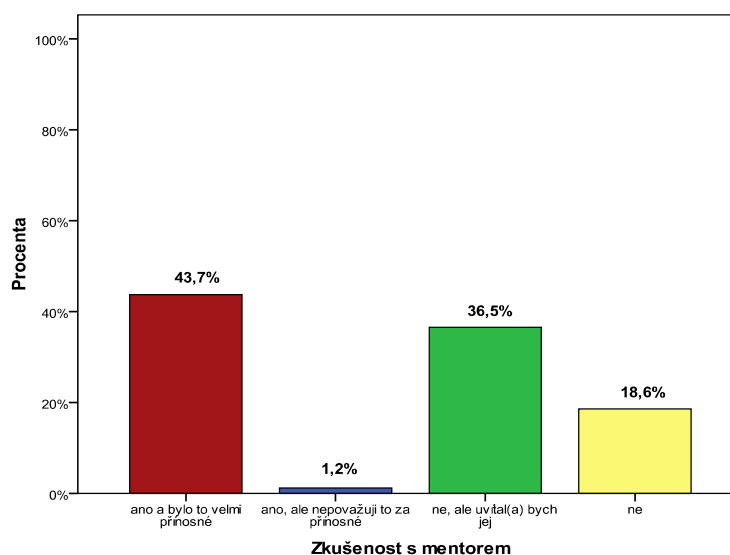
Zkušenosti respondentů s mentorem

Tabulka č. 2 – Zkušenosti respondentů s mentorem

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	ano a bylo to velmi přínosné	73	43,7	43,7
	ano, ale nepovažují to za přínosné	2	1,2	44,9
	ne, ale uvítal(a) bych jej	61	36,5	81,4
	ne	31	18,6	100,0
	Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 2 – Zkušenosti respondentů s mentorem



Zdroj: vlastní výzkum

Na otázku č. 5 „Měli jste v začátku své manažerské práce vedle sebe někoho, kdo plnil roli mentora (neformálního učitele, který Vám umožnil učit se z jeho zkušeností)?“ odpovědělo z dotázaných respondentů 44,9 % kladně a 55,1 % záporně. Součástí otázky bylo i škálování, na základě kterého lze říci, že celkem 36,5 % respondentů, kteří mentora neměli, by tuto možnost uvítali. Zároveň 43,7 % respondentů odpovědělo, že spolupráce s mentorem byla velmi přínosná. Pouze 1,2 % respondentů (2 manažeři) odpověděli, že spolupráci s mentorem nepovažovali za přínosnou.

Vlastní zkušenosti respondentů se samostatným zapracováním do pracovní pozice

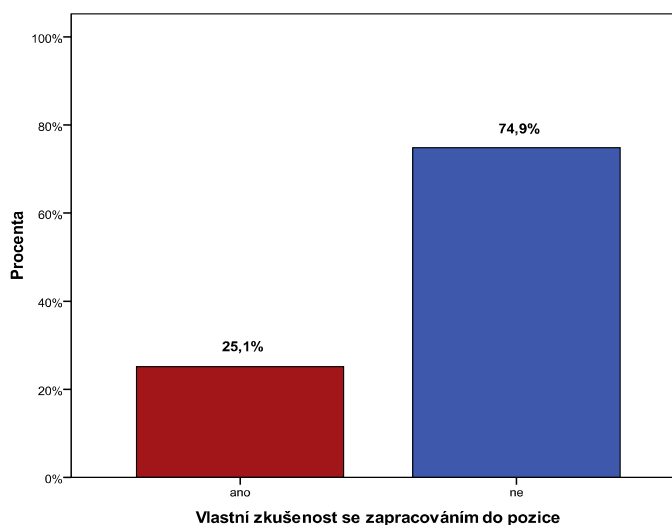
Na 5. dotazníkovou otázku navazovala 6. otázka „Podle Vašeho názoru, může se manažer naučit vše jen výkonem své práce (bez absolvování příslušného vzdělání a vzdělávacích kurzů, bez spolupráce s mentorem)?“ Otázka je směřována na vlastní zkušenosti a názory respondentů.

Tabulka č. 3 – Vlastní zkušenosti respondentů se samostatným zapracováním do pracovní pozice

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid ano	42	25,1	25,1
ne	125	74,9	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 3 – Vlastní zkušenosti respondentů se samostatným zapracováním do pracovní pozice



Zdroj: vlastní výzkum

Na uzavřenou otázku odpovědělo 125 respondentů (74,9 %) negativně, tzn. že většina oslovených respondentů se domnívá, že se není možné, aby se vše k výkonu své práce manažer naučil sám bez určitého vzdělání, práce, kurzů, spolupráce s mentorem apod. Tato otázka rovněž potvrzuje odpovědi respondentů na předchozí otázku, že spolupráce se zkušenějším člověkem je velmi pozitivní. Celkem 25,1 % respondentů

odpovědělo, že zapracovat se do manažerské pozice lze i bez absolvování příslušného vzdělání a vzdělávacích kurzů, bez spolupráce s mentorem.

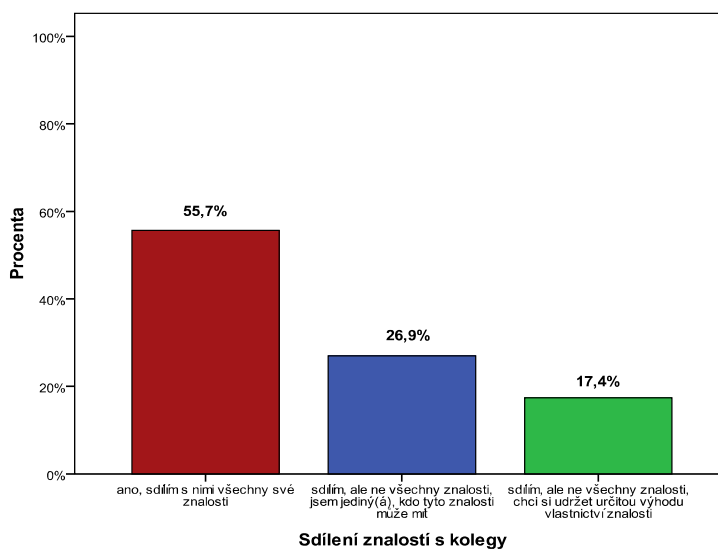
Sdílení znalostí respondenta s kolegy v organizaci

Tabulka č. 4 – Sdílení znalostí respondenta s kolegy v organizaci

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid ano, sdílím s nimi všechny své znalosti	93	55,7	55,7
sdílím, ale ne všechny znalosti, jsem jediný(á), kdo tyto znalosti může mít	45	26,9	82,6
sdílím, ale ne všechny znalosti, chci si udržet určitou výhodu vlastnictví znalosti	29	17,4	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 4 – Sdílení znalostí respondenta s kolegy v organizaci



Zdroj: vlastní výzkum

Stěžejní otázka dotazníkového šetření č. 7 „Sdílette své znalosti se svými kolegy v organizaci?“ přinesla pozitivní odpovědi. Je nutné poznamenat, že v dotazníkové otázce bylo možno označit i čtvrtou odpověď – „snažím se nesdílet s nimi své znalosti“. Tuto možnost žádný respondent neoznačil. Lze proto říci, že v organizacích, ve kterých byl proveden výzkum, je snaha o sdílení znalostí mezi zaměstnanci, i když v odlišné

míře. Celkem 93 respondentů (55,7 %) zaznačilo, že sdílí s kolegy všechny své znalosti, 45 (26,9 %) odpovědělo, že znalosti sdílí, ale ne všechny, jelikož je jediný(á), kdo tyto znalosti může mít. Jedná se např. o auditory, pracovníky v IT mající bezpečnostní prověrku apod., kteří k výkonu své práce musí mít osvědčení, které je vztaženo pouze na vzdělání, zkušenosti a praxi dané osoby. Ostatní manažeři (17,4 %) odpověděli, že sdílí pouze některé znalosti, jelikož si chtějí udržet určitou výhodu vlastnictví znalosti, mít určitou konkurenční výhodu oproti jiným.

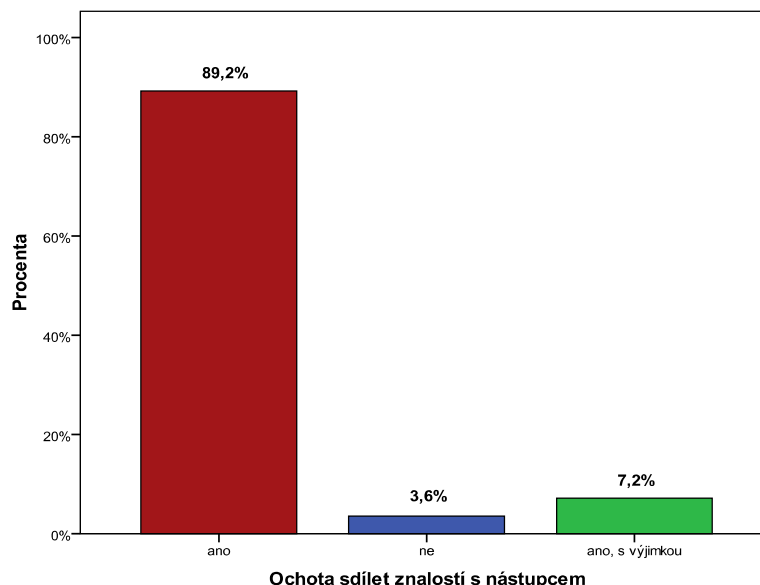
Ochota respondenta sdílet své znalosti s nástupcem

Tabulka č. 5 – Ochota respondenta sdílet své znalosti s nástupcem

		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	ano	149	89,2	89,2
	ne	6	3,6	92,8
	ano, s výjimkou	12	7,2	100,0
	Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 5 - Ochota respondenta sdílet své znalosti s nástupcem



Zdroj: vlastní výzkum

Cílem otázky č. 8 „Pokud byste měl(a) v práci vedle sebe mladého člověka a mysl(a) si o něm, že má předpoklady k tomu, aby se z něj jednou stal dobrý manažer, snažil(a) byste se mu předat všechny své zkušenosti a naučit jej vše, co umíte (za předpokladu, že je ochoten znalosti přijímat)?“ bylo zjistit, zda jsou respondenti nakloněni k zabezpečení kontinuity znalostí či nikoliv. Otázka měla 2 uzavřené odpovědi a 1 polootevřenou odpověď. Většina respondentů, tj. 89,2 % (149), odpověděla, že je ochotna schopnému nástupci předat své zkušenosti. Pouze 3,6 % (6) manažerů není ochotno předat zkušenosti svému nástupci. Polootevřenou odpověď s možností uvedení výjimky využilo 12 respondentů. Zde mohli respondenti uvést situace či důvody, proč by některé znalosti a zkušenosti nebyli ochotni předat. Dané odpovědi se opakovaly, a proto lze obecně říci, že respondenti některé znalosti nejsou ochotni předávat z důvodu udržení si konkurenční výhody a proto, že určité znalosti předat nelze (jsou svázány s konkrétním nositelem)¹⁵.

Zaznamenávání znalostí a zkušeností respondenta

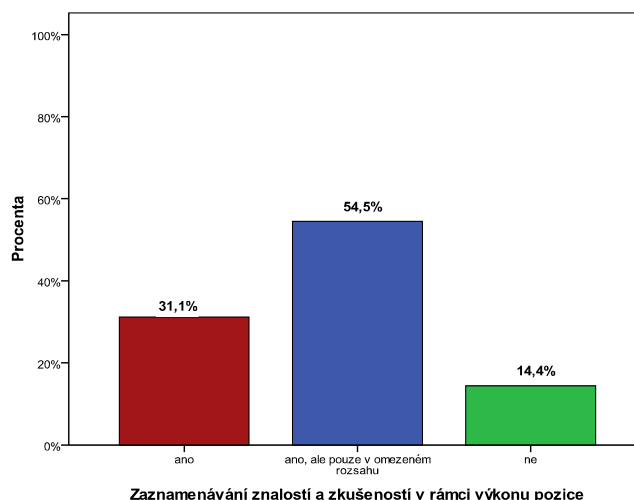
Tabulka č. 6 – Zaznamenávání znalostí a zkušeností respondenta

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid ano	52	31,1	31,1
ano, ale pouze v omezeném rozsahu	91	54,5	85,6
ne	24	14,4	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

¹⁵ Respondenti uváděli např., že s výjimkou některých zásadních detailů; nepřenosných zkušeností, které musí každý prožít (svázány s prožitkem); pokud by měl enormní zájem o danou pozici (udržení si konkurenční výhody); a s upozorněním, že zkušenosti (ale i znalosti) lze brát jenom jako východisko, které bez vlastní „customizace“ (zapojení daného člověka, přizpůsobení) nebude fungovat; teoretických základů; unikátních znalostí z oboru (ty případně až později); znalostí, které souvisí s danou osobností a které osoba získal(a) z titulu své osobnosti; a s podmínkou, že toto nenaruší jeho hlavní pracovní činnost; záleží na okolnostech.

Graf č. 6 - Zaznamenávání znalostí a zkušeností respondenta



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 9 se týkala zaznamenávání znalostí a zkušeností v rámci výkonu své pozice (s využitím technických prostředků či jiným způsobem) pro usnadnění získání těchto znalostí a zkušeností nástupcům. Pozitivně celkově odpovědělo 143 (85,6 %) respondentů, z toho 54,5% manažerů označilo odpověď pouze v omezeném rozsahu. Zbývajících 24 (14,4 %) respondentů uvedlo, že nezaznamenávají své znalosti a zkušenosti pro zachování znalostí v organizaci a usnadnění práce nástupcům.

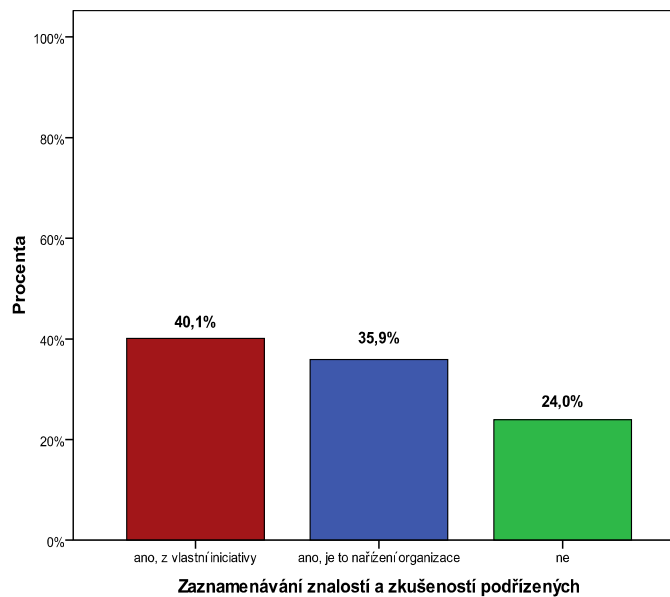
Zaznamenávání znalostí a zkušeností zaměstnanců organizace

Tabulka č. 7 – Zaznamenávání znalostí a zkušeností zaměstnanců organizace

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid ano, z vlastní iniciativy	67	40,1	40,1
ano, je to nařízení organizace	60	35,9	76,0
ne	40	24,0	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 7 - Zaznamenávání znalostí a zkušeností zaměstnanců organizace



Zdroj: vlastní výzkum

S otázkou číslo 9 souvisí i otázka č. 10, zda manažeři v dané organizaci zjišťují a zaznamenávají jakýmkoliv způsobem (včetně neustálého doplňování) znalosti (certifikáty, zkušenosti, další vzdělání aj.) svých podřízených. Pozitivně odpovědělo 127 respondentů. Z toho 40,1 % manažerů uvedlo, že tak činní z vlastní iniciativy a 35,9 % manažerů naopak uvedlo, že jde o nařízení vedení organizace. Celkem 40 manažerů (24 %) odpovědělo, že se to v jejich organizaci neprovádí.

Mezi otázkou č. 9 a otázkou č. 10 byla zjišťována závislost (viz kapitola 3. 3). Mezi zkoumanými kvalitativními znaky byla zjištěna silná závislost, tzn. respondent, který nezaznamenává znalosti a zkušenosti v rámci své pozice, nezjišťuje a nezaznamenává v dané organizaci ani znalosti a zkušenosti podřízených. Není k tomu veden organizací ani z vlastní iniciativy.

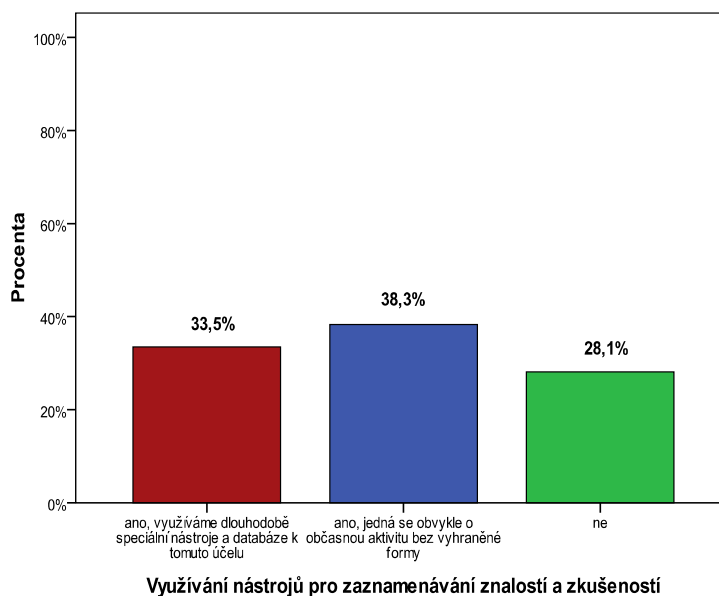
Využívání znalostních databází a jiných prostředků vedoucí k zaznamenávání znalostí a zkušeností

Tabulka č. 8 – Využívání znalostních databází a jiných prostředků vedoucí k zaznamenávání znalostí a zkušeností

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid ano, využíváme dlouhodobě speciální nástroje a databáze k tomuto účelu	56	33,5	33,5
ano, jedná se obvykle o občasnou aktivitu bez vyhraněné formy	64	38,3	71,9
ne	47	28,1	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 8 - Využívání znalostních databází a jiných prostředků vedoucí k zaznamenávání znalostí a zkušeností



Zdroj: vlastní výzkum

Z odpovědí týkajících se využívání znalostních databází či jiných možností zaznamenávání znalostí a zkušeností vyplynulo, že v organizacích u 33,5 % oslovených respondentů využívají dlouhodobě speciální nástroje a databáze určené k zaznamenávání znalostí a zkušeností zaměstnanců. Celkem 38,3 % respondentů uvedlo, že tyto nástroje využívají, ale jde pouze o občasnou aktivitu bez vyhraněné

formy. Ostatní respondenti u této otázky uvedli, že žádné nástroje k tomuto účelu nemají a nevyužívají je.

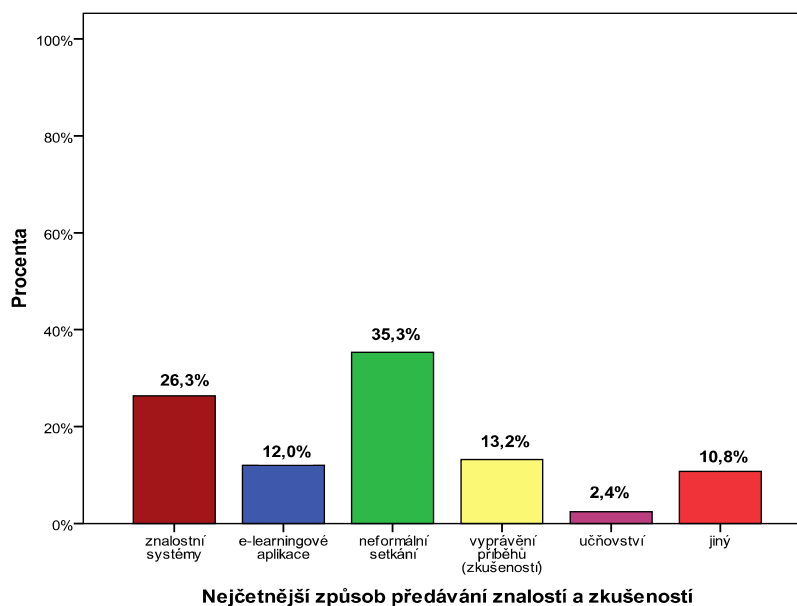
Nejčtenější způsob předávání znalostí a zkušeností v organizaci

Tabulka č. 9 – Nejčtenější způsob předávání znalostí a zkušeností v organizaci

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid znalostní systémy	44	26,3	26,3
e-learningové aplikace	20	12,0	38,3
neformální setkání	59	35,3	73,7
vyprávění příběhů (zkušeností)	22	13,2	86,8
učňovství	4	2,4	89,2
jiný (uvedte prosím jaký)	18	10,8	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 9 - Nejčtenější způsob předávání znalostí a zkušeností v organizacích



Zdroj: vlastní výzkum

Důležitou otázkou ve výzkumu je otázka „Který způsob předávání znalostí je v rámci Vaší organizace nejčtenější?“ Otázka byla položena tak, aby respondenti odpověděli, který způsob je v jejich organizaci nejčastěji používán. Na základě

výsledku dotazníku lze říci, že v organizacích je kladen více důraz na přenos tacitních znalostí oproti explicitním (které jsou snadněji získatelné a přenositelné).

Z výzkumu vyplynulo, že tacitní znalosti jsou v organizacích přenášeny převážně formou neformálních setkání, jak odpovědělo 59 respondentů, čili 35,3 % a formou vyprávění příběhů (13,2 %, 22 respondentů) a učňovstvím (2,4 %). Druhou nejčetnější kategorií 26,3 % (44 respondentů) tvoří využívání znalostních systémů (databází, apod.), které převládají u předávání explicitních znalostí. Pro přenos explicitních znalostí se rovněž využívají e-learningové aplikace, tak odpovědělo celkem 15 respondentů (12 %). Odpovědi na tuto otázku byly velmi rozmanité a většina respondentů využila možnosti „Jiné“ a doplnila specifický způsob, který je v jejich organizaci uplatňován nejčastěji.

Respondenti v organizacích, kde se klade důraz na tacitní znalosti uvedli v kategorii „jiné“: formální setkání, formou porad, jednobodové lekce, klasické školení F2F, mentoring a koučování, praktický výcvik, semináře, specifický trénink k danému cíli, specifická a systematická interní a externí školení. Dva respondenti uvedli účelovou kombinaci metod na přenos tacitních i explicitních znalostí.

Naopak respondenti zaměstnaní v organizacích, kde jsou využívány více explicitní znalosti, uvedli v kategorii „jiné“: e-mailové informace, manuály a směrnice, popisy procesů a postupů.

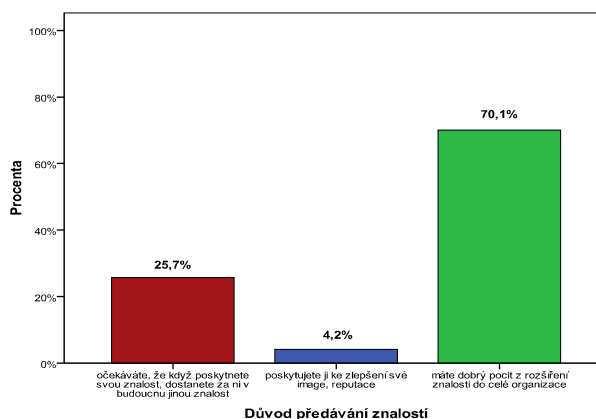
Důvody předávání znalostí

Tabulka č. 10 – Důvody předávání znalostí

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid očekáváte, že když poskytnete svou znalost, dostanete za ni v budoucnu jinou znalost	43	25,7	25,7
poskytujete ji ke zlepšení své image, reputace	7	4,2	29,9
máte dobrý pocit z rozšíření znalostí do celé organizace	117	70,1	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 10 - Důvody předávání znalostí



Zdroj: vlastní výzkum

Otázka č. 14 „Když předáváte své znalosti někomu jinému, předáváte je z důvodu toho, že:“ odpověděla, z jakého důvodu jsou respondenti ochotni své znalosti a zkušenosti předávat. Z výzkumu vyplývá, že celkem 70,1 % (117 respondentů) uvedlo, že osobě předávající znalosti nejde o odměnu, ale o rozšíření znalosti do celé organizace. Dle členění Mládkové (2004) jde o tzv. altruismus. Pro celkem 25,7 % respondentů je největším důvodem předávání jejich znalostí očekávání, že když nyní poskytnou svou znalost někomu jinému, dostane za ni v budoucnu (až ji bude potřebovat) jinou znalost – tzv. reciprocita. Pouze 4,2 % respondentů uvedlo, že důvodem předávání znalosti je zlepšení jejich image (reputace).

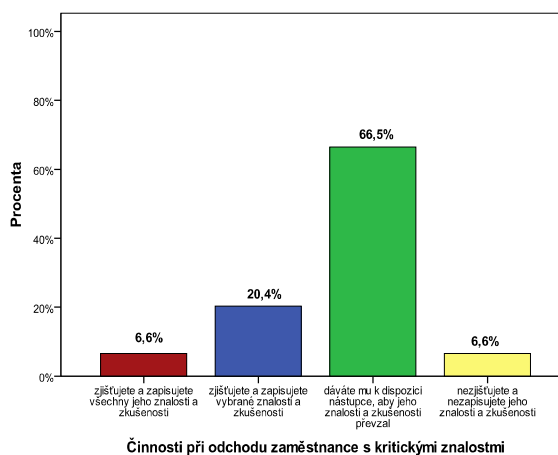
Činnosti v organizaci při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi do důchodu či konkurenci

Tabulka č. 11 – Činnosti v organizaci při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi do důchodu či konkurenci

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid zjišťujete a zapisujete všechny jeho znalosti a zkušenosti	11	6,6	6,6
zjišťujete a zapisujete vybrané znalosti a zkušenosti	34	20,4	26,9
dáváte mu k dispozici nástupce, aby jeho znalosti a zkušenosti převzal	111	66,5	93,4
nezjišťujete a nezapisujete jeho znalosti a zkušenosti	11	6,6	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 11 - Činnosti v organizaci při odchodu pracovníka s kritickými znalostmi do důchodu či konkurenci



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky dotazníkové otázky č. 16 „Jestliže je na odchodu zaměstnanec s kritickými znalostmi (znalosti nezbytně nutné pro výkon jejich pozice) do důchodu či konkurenci:“ uvádějí, že v organizacích u 66,5 % respondentů dávají odcházejícímu pracovníkovi k dispozici nástupce, aby jeho znalosti a zkušenosti převzal. Dalších 34 respondentů (20,4 %) uvedlo, že když někdo odchází, zjišťují a zapisují jeho vybrané znalosti a zkušenosti, které jsou pro danou organizaci důležité. Oproti tomu 6,6 % respondentů uvedlo, že zjišťují a zapisují všechny jeho znalosti a zkušenosti a shodně

také 6,6 % respondentů uvedlo, že nezjišťují a nezaznamenávají žádné znalosti a zkušenosti odcházejících pracovníků.

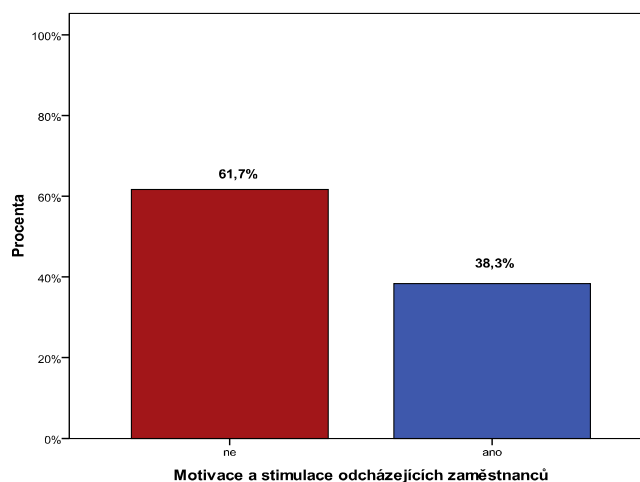
Stimulace zaměstnanců vedoucí ke sdílení, předávání a uchování znalostí a zkušeností

Tabulka č. 12 – Stimulace zaměstnanců vedoucí ke sdílení, předávání a uchování znalostí a zkušeností

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid ne	103	61,7	61,7
ano, prosím uveďte jakými způsoby	64	38,3	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 12 - Stimulace zaměstnanců vedoucí ke sdílení, předávání a uchování znalostí a zkušeností



Zdroj: vlastní výzkum

Cílem dotazníkové otázky č. 17 bylo zjistit, zda zaměstnanci jsou stimulováni ke sdílení, předávání a uchování znalostí a zkušeností v dané organizaci. Více jak polovina respondentů odpovědělo, celkem 61,7 %, že v jejich organizaci k tomu nejsou stimulováni a tudíž nejsou pracovníci motivováni. Jen 38,3 % oslovených manažerů uvedlo, že stimulováni jsou, a proto mají k předávání vnitřní motivaci.

Tato otázka byla formulována jako polootevřená a respondent mohl uvést, jakými způsoby jsou ke sdílení, předávání a uchování znalostí a zkušeností stimulováni

a následně motivováni. 11 respondentů, kteří uvedli odpověď „ano“ již způsob nedoplnili. Celkem 53 respondentů uvedlo, jak v jejich organizaci dochází ke stimulaci zabezpečení kontinuity znalostí. Např. 13 respondentů uvedlo způsob finanční odměny pro odcházejícího zaměstnance. Z toho dva respondenti uvedli, že využívají i finanční postihy, v případě, že odcházející zaměstnanec nebude ochoten znalosti a zkušenosti v rámci své pozice nástupci předat. Čtyři respondenti přímo uvedli, že tuto oblast mají ukotvenu v organizační kultuře. Ostatní respondenti, celkem 36, uvedli, že sdílení, přenos a uchování znalostí a zkušeností při odchodu (archivace dokumentů, předávací dokumenty, vyplnění databáze, zaučení nástupce, kontrola (dohled) nad zaučeným nástupcem apod.) je vyžadována, ale není ukotvena v organizační kultuře. V případě, že oblast zabezpečení kontinuity znalostí není v organizační kultuře ukotvena, tak organizace spoléhají na dlouhodobě dobré pracovní vztahy odcházejícího pracovníka na pracovišti a osobní domluvu s ním, která povede k ochotě pracovníka zaučit svého nástupce.

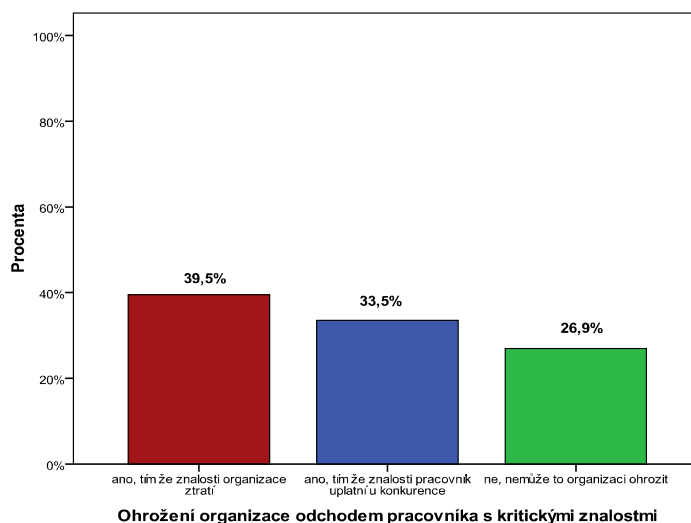
Ohrožení organizace odchodem pracovníka s kritickými znalostmi

Tabulka č. 13 – Ohrožení organizace odchodem pracovníka s kritickými znalostmi

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid ano, tím že znalosti organizace ztratí	66	39,5	39,5
ano, tím že znalosti pracovník uplatní u konkurence	56	33,5	73,1
ne, nemůže to organizaci ohrozit	45	26,9	100,0
Total	167	100,0	

Zdroj: vlastní výzkum

Graf č. 13 - Ohrožení organizace odchodem pracovníka s kritickými znalostmi



Zdroj: vlastní zpracování

Poslední vyhodnocenou otázkou je dotazníková otázka č. 18 „Ohrožuje podle Vás organizaci odchod pracovníka či pracovníků mající kritické znalosti pro organizaci?“ Nejvíce respondentů (39,5 %, tzn. 66) uvedlo, že organizaci odchod pracovníka s kritickými znalostmi ohrozí, protože organizace tyto znalosti ztratí. Celkem 33,5 % respondentů uvedlo, že organizaci odchod pracovníka s kritickými znalostmi ohrozí tím, že je pracovník může uplatnit u konkurence. Nejméně respondentů (26,9 %, tzn. 45) odpovědělo, že odchod pracovníka s kritickými znalostmi organizaci nemůže ohrozit.

Další otázky z dotazníkového šetření byly využity k podpoře vyhodnocených otázek nebo k závěrům publikovaným v příspěvcích na konferencích a ve vědeckých časopisech.

Příloha č. 7: Testování závislostí mezi kvalitativními znaky

V příloze č. 7 je uvedeno testování pracovních nulových hypotéz, které byly zamítnuty a byly přijaty hypotézy alternativní, tj. o existenci závislosti mezi zkoumanými kvalitativními znaky. Jedná se o testování pracovních nulových hypotéz č. 2, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 13 (celkem 8).

1) H0: Zkušenost respondentů se zabezpečením kontinuity znalostí nezávisí na velikosti organizace.

Kontingenční tabulka č. 1

			Zkušenost s konceptem		Total
			ano	ne	
Velikost organizace	do 19 zaměstnanců	Count	13	28	41
		Expected Count	20,4	20,6	41,0
		% within Velikost organizace	31,7%	68,3%	100,0%
		% within Zkušenost s konceptem	15,7%	33,3%	24,6%
	20-99 zaměstnanců	Count	23	34	57
		Expected Count	28,3	28,7	57,0
		% within Velikost organizace	40,4%	59,6%	100,0%
		% within Zkušenost s konceptem	27,7%	40,5%	34,1%
	100-249 zaměstnanců	Count	14	9	23
		Expected Count	11,4	11,6	23,0
		% within Velikost organizace	60,9%	39,1%	100,0%
		% within Zkušenost s konceptem	16,9%	10,7%	13,8%
	250 a více zaměstnanců	Count	33	13	46
		Expected Count	22,9	23,1	46,0
		% within Velikost organizace	71,7%	28,3%	100,0%
		% within Zkušenost s konceptem	39,8%	15,5%	27,5%
Total		Count	83	84	167
		Expected Count	83,0	84,0	167,0
		% within Velikost organizace	49,7%	50,3%	100,0%
		% within Zkušenost s konceptem	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Kontingenční tabulka č. 1 charakterizuje vztah mezi zkušeností se zabezpečením kontinuity znalostí (alespoň jednou) a velikostí organizace.

Tabulka č. 2 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku č. 1

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,388 ^a	3	,001
Likelihood Ratio	17,836	3	,000
Linear-by-Linear Association	16,875	1	,000
N of Valid Cases	167		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 11,43.

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 2 zobrazuje výsledky provedeného testu závislosti kvalitativních znaků. Protože zjištěná p – hodnota pomocí χ^2 testu (Pearson Chi-Square) 0,001 je nižší než zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nulová hypotéza se zamítá. **Zkušenost (alespoň jedna) se zabezpečením kontinuity znalostí závisí na velikosti organizace.** Závislost mezi zkušeností se zabezpečením kontinuity znalostí a velikostí organizace je statisticky významná na 5% hladině významnosti.

Tabulka č. 3 – Test síly závislosti

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,323	,001
Cramer's V	,323	,001
Contingency Coefficient	,307	,001
N of Valid Cases	167	

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k hodnotám kontingenčního koeficientu lze prokázanou statistickou závislost mezi sledovanými znaky označit jako přímou (vzhledem k jeho kladné hodnotě) a slabou (vzhledem k absolutní výši vypočtených korelačních charakteristik blízké hodnotě 0,3).

- 2) **H0: Zkušenost respondentů s neformálním učitelem (mentorem), který jim umožnil učit se z jeho zkušeností, nezávisí na věku respondentů.**

Kontingenční tabulka č. 4

			Zkušenost s mentorem				Total
			ano a bylo to velmi přínosné	ano, ale nepovažují to za přínosné	ne, ale uvítal (a) bych jej	ne	
Věková kategorie respondentů	do 30 let	Count	9	1	5	1	16
		Expected Count	7,0	,2	5,8	3,0	16,0
		% within Věková kategorie respondentů	56,3%	6,3%	31,3%	6,3%	100,0%
		Residual	2,0	,8	-,8	-,2	
	31-45 let	Count	36	0	23	10	69
		Expected Count	30,2	,8	25,2	12,8	69,0
		% within Věková kategorie respondentů	52,2%	,0%	33,3%	14,5%	100,0%
		Residual	5,8	-,8	-,2	-,8	
	46-62 let	Count	25	1	33	17	76
		Expected Count	33,2	,9	27,8	14,1	76,0
		% within Věková kategorie respondentů	32,9%	1,3%	43,4%	22,4%	100,0%
		Residual	-,8	,1	5,2	2,9	
63 a více let	Count	3	0	0	3	6	
	Expected Count	2,6	,1	2,2	1,1	6,0	
	% within Věková kategorie respondentů	50,0%	,0%	,0%	50,0%	100,0%	
	Residual	,4	,0	-,2	1,9		
Total		Count	73	2	61	31	167
		Expected Count	73,0	2,0	61,0	31,0	167,0
		% within Věková kategorie respondentů	43,7%	1,2%	36,5%	18,6%	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 5 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku č. 4

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,317 ^a	9	,044
Likelihood Ratio	18,162	9	,033
Linear-by-Linear Association	6,504	1	,011
N of Valid Cases	167		

a. 8 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,07.

Zdroj: vlastní výzkum

Předpokladem pro realizaci testu Chi – Square Tests je nutné, aby žádná teoretická četnost nebyla menší než 2 a zároveň nebylo více než 20 % teoretických četností menších než 5 (Řezánková, 2007). Vzhledem k tomu, že tyto podmínky nejsou splněny (viz poznámka pod tabulkou, že 50 % hodnot je menších než 5), musí být sloučeny sousední skupiny kategorií.

Kontingenční tabulka č. 6

			Zkušenost s mentorem		Total
			ano (přínosné i nepřínosné)	ne (uvítal bych to, nechci)	
Věková kategorie respondentů	do 45let	Count	46	39	85
		Expected Count	38,2	46,8	85,0
		% within Věková kategorie respondentů	54,1%	45,9%	100,0%
		% within Zkušenost s mentorem	61,3%	42,4%	50,9%
	od 46 let	Count	29	53	82
		Expected Count	36,8	45,2	82,0
		% within Věková kategorie respondentů	35,4%	64,6%	100,0%
		% within Zkušenost s mentorem	38,7%	57,6%	49,1%
Total	Count	75	92	167	
	Expected Count	75,0	92,0	167,0	
	% within Věková kategorie respondentů	44,9%	55,1%	100,0%	
	% within Zkušenost s mentorem	100,0%	100,0%	100,0%	

Zdroj: vlastní výzkum

Kontingenční tabulka č. 6 charakterizuje vztah mezi zkušeností s mentorem a věkem respondenta. Z tabulky vyplývá, že 46 respondentů ve věku do 45 let a 29 respondentů nad 46 let má zkušenost s mentorem. Celkem 39 respondentů ve věku do 45 let a 53 respondentů nad 46 let uvedlo, že zkušenost s mentorem nemají. V kategorii do 45 let má 54,1 % respondentů zkušenost s mentorem, 45,9 % zkušenost nemá. V kategorii od 46 let má 35,4 % respondentů s mentorem zkušenost, 45,2 % respondentů ji nemá. Lze říci, že oslovených respondentů mají větší zkušenost s mentorem respondenti v kategorii do 45 let.

Tabulka č. 7 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku č. 6

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,932 ^a	1	,015		
Continuity Correction ^b	5,198	1	,023		
Likelihood Ratio	5,972	1	,015		
Fisher's Exact Test				,019	,011
Linear-by-Linear Association	5,896	1	,015		
N of Valid Cases	167				

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 36,83.

b. Computed only for a 2x2 table

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 7 zobrazuje výsledky provedení testu závislosti kvalitativních znaků. Protože zjištěná p – hodnota pomocí χ^2 testu (Pearson Chi-Square) 0,015 je nižší než zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nulová hypotéza se zamítá. Test byl potvrzen i F – testem (Fisher's Exact test), který lze použít pro testování závislosti

v kontingenčních tabulkách o rozměru 2 x 2 (Řezanková, 2007). Hodnota F – testu 0,019 a je nižší než 0,05. **Zkušenost respondentů s neformálním učitelem závisí na věku respondentů.** Závislost mezi zkušeností respondenta s mentorem a věkem respondenta je statisticky významná na 5% hladině významnosti.

Tabulka č. 8 – Test síly závislosti

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,188	,015
	Cramer's V	,188	,015
	Contingency Coefficient	,185	,015
N of Valid Cases		167	

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k hodnotám kontingenčního koeficientu lze prokázanou statistickou závislost mezi sledovanými znaky označit jako přímou (vzhledem k jeho kladné hodnotě) a velmi slabou (vzhledem k absolutní výši vypočtených korelačních charakteristik blízké hodnotě 0,2).

3) **Zaznamenávání znalostí v rámci pozice nezávisí na zaznamenávání znalostí podřízených pracovníků**

Kontingenční tabulka č. 9

			Zaznamenávání znalostí a zkušeností podřízených			Total
			ano, z vlastní iniciativy	ano, je to nařízení organizace	ne	
Zaznamenávání znalostí a zkušeností v rámci pozice	ano	Count	31	15	6	52
		Expected Count	20,9	18,7	12,5	52,0
		% within Zaznamenávání znalostí a zkušeností v rámci pozice	59,6%	28,8%	11,5%	100,0%
		% within Zaznamenávání znalostí a zkušeností podřízených	46,3%	25,0%	15,0%	31,1%
		Residual	10,1	-3,7	-6,5	
	ano, ale pouze v omezeném rozsahu	Count	30	36	25	91
		Expected Count	36,5	32,7	21,8	91,0
		% within Zaznamenávání znalostí a zkušeností v rámci pozice	33,0%	39,6%	27,5%	100,0%
		% within Zaznamenávání znalostí a zkušeností podřízených	44,8%	60,0%	62,5%	54,5%
		Residual	-6,5	3,3	3,2	
	ne	Count	6	9	9	24
		Expected Count	9,6	8,6	5,7	24,0
% within Zaznamenávání znalostí a zkušeností v rámci pozice		25,0%	37,5%	37,5%	100,0%	
% within Zaznamenávání znalostí a zkušeností podřízených		9,0%	15,0%	22,5%	14,4%	
	Residual	-3,6	,4	3,3		
Total	Count	67	60	40	167	
	Expected Count	67,0	60,0	40,0	167,0	
	% within Zaznamenávání znalostí a zkušeností v rámci pozice	40,1%	35,9%	24,0%	100,0%	
	% within Zaznamenávání znalostí a zkušeností podřízených	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Zdroj: vlastní výzkum

Kontingenční tabulka č. 9 zobrazuje závislost zaznamenáváním znalostí a zkušeností podřízených pracovníků a zaznamenáváním znalostí a zkušeností v rámci pozice. Z tabulky dle řádkových a sloupcových procent je patrné, že celkem 46,3 % respondentů zaznamenává znalosti a zkušenosti v rámci své pozice a zároveň zaznamenávají znalosti a zkušenosti svých podřízených z vlastní iniciativy. Celkem 60 % respondentů zaznamenává své znalosti a zkušenosti v omezeném rozsahu a zároveň zaznamenávají z nařízení organizace znalosti a zkušenosti svých podřízených.

Tabulka č. 10 - Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku č. 9

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,186 ^a	4	,007
Likelihood Ratio	14,377	4	,006
Linear-by-Linear Association	12,498	1	,000
N of Valid Cases	167		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,75.

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 10 zobrazuje výsledky provedeného testu závislosti kvalitativních znaků. Protože zjištěná p – hodnota pomocí χ^2 testu (Pearson Chi-Square) 0,007 je nižší než zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nulová hypotéza se zamítá. **Existuje závislost mezi zaznamenáváním znalostí a zkušeností v rámci pozice a zaznamenáváním znalostí podřízených.** Závislost mezi zaznamenáváním znalostí a zkušeností v rámci pozice a zaznamenáváním znalostí podřízených je statisticky významná na 5% hladině významnosti. **Z výše uvedeného vyplývá, že se nejvíce zaznamenávají znalosti a zkušenosti na základě nařízení organizace.**

Tabulka č. 11 – Testování síly závislosti

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,291	,007
Cramer's V	,206	,007
Contingency Coefficient	,280	,007
N of Valid Cases	167	

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k hodnotám kontingenčního koeficientu lze prokázanou statistickou závislost mezi sledovanými znaky označit jako přímou (vzhledem k jeho kladné hodnotě) a slabou (vzhledem k absolutní výši vypočtených korelačních charakteristik blízké hodnotě 0,3).

- 4) H0: Využívání nástrojů k zaznamenáváním znalostí podřízených nezávisí velikosti organizace.**

Kontingenční tabulka č. 12

			Zaznamenávání zkušeností a znalostí			Total
			ano, využíváme dlouhodobě speciální nástroje a databáze k tomuto účelu	ano, jedná se občasnou aktivitu bez vyhraněné formy	ne	
Velikost organizace	do 19 zaměstnanců	Count	11	18	12	41
		Expected Count	13,7	15,7	11,5	41,0
		% within Velikost organizace	26,8%	43,9%	29,3%	100,0%
		% within Zaznamenávání zkušeností a znalostí	19,6%	28,1%	25,5%	24,6%
	20-99 zaměstnanců	Count	15	21	21	57
		Expected Count	19,1	21,8	16,0	57,0
		% within Velikost organizace	26,3%	36,8%	36,8%	100,0%
		% within Zaznamenávání zkušeností a znalostí	26,8%	32,8%	44,7%	34,1%
	100-249 zaměstnanců	Count	7	13	3	23
		Expected Count	7,7	8,8	6,5	23,0
		% within Velikost organizace	30,4%	56,5%	13,0%	100,0%
		% within Zaznamenávání zkušeností a znalostí	12,5%	20,3%	6,4%	13,8%
250 a více zaměstnanců	Count	23	12	11	46	
	Expected Count	15,4	17,6	12,9	46,0	
	% within Velikost organizace	50,0%	26,1%	23,9%	100,0%	
	% within Zaznamenávání zkušeností a znalostí	41,1%	18,8%	23,4%	27,5%	
Total	Count	56	64	47	167	
	Expected Count	56,0	64,0	47,0	167,0	
	% within Velikost organizace	33,5%	38,3%	28,1%	100,0%	
	% within Zaznamenávání zkušeností a znalostí	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Zdroj: vlastní výzkum

Kontingenční tabulka č. 12 zobrazuje vztah mezi velikostí organizace a zaznamenáváním znalostí a zkušeností (pomocí znalostních databází a jiných nástrojů). Řádková procenta ukazují, že většina oslovených respondentů v každé kategorii dlouhodobě či občasně znalosti a zkušenosti zaznamenávají. Z hlediska celkových procent je pro 33,5 % respondentů zaznamenávání znalostí a zkušeností dlouhodobá aktivita, pro 38,3 % občasná aktivita a pouze 28,1 % respondentů znalosti nezaznamenávají.

Tabulka č. 13 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku č. 12

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,078 ^a	6	,042
Likelihood Ratio	13,005	6	,043
Linear-by-Linear Association	4,707	1	,030
N of Valid Cases	167		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,47.

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 13 zobrazuje výsledky provedeného testu závislosti kvalitativních znaků. Protože zjištěná p – hodnota pomocí χ^2 testu (Pearson Chi-Square) 0,042 je nižší než zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nulová hypotéza se zamítá. **Zaznamenávání znalostí podřízených v organizacích závisí na velikosti organizace.** Závislost mezi zaznamenáváním znalostí podřízených na velikosti organizace je statisticky významná na 5% hladině významnosti.

Tabulka č. 14 – Test síly závislosti

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,280	,042
Cramer's V	,198	,042
Contingency Coefficient	,269	,042
N of Valid Cases	167	

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k hodnotám kontingenčního koeficientu lze prokázanou statistickou závislost mezi sledovanými znaky označit jako přímou (vzhledem k jeho kladné hodnotě) a slabou (vzhledem k absolutní výši vypočtených korelačních charakteristik blízké hodnotě 0,3).

5) H0: Využívání nástrojů k zaznamenávání znalostí podřízených nezávisí na počtu přímých podřízených.

Kontingenční tabulka č. 15

			Zjišťování a zaznamenávání zkušeností a znalostí			Total
			ano, z vlastní iniciativy	ano, je to nařízení organizace	ne	
Počet přímých podřízených	do 10	Count	39	42	33	114
		Expected Count	45,7	41,0	27,3	114,0
		% within Počet přímých podřízených	34,2%	36,8%	28,9%	100,0%
		% within Zjišťování a zaznamenávání zkušeností a znalostí	58,2%	70,0%	82,5%	68,3%
	11 a více	Count	28	18	7	53
		Expected Count	21,3	19,0	12,7	53,0
		% within Počet přímých podřízených	52,8%	34,0%	13,2%	100,0%
		% within Zjišťování a zaznamenávání zkušeností a znalostí	41,8%	30,0%	17,5%	31,7%
Total		Count	67	60	40	167
		Expected Count	67,0	60,0	40,0	167,0
		% within Počet přímých podřízených	40,1%	35,9%	24,0%	100,0%
		% within Zjišťování a zaznamenávání zkušeností a znalostí	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Kontingenční tabulka č. 15 charakterizuje vztah mezi zjišťováním a zaznamenáváním zkušeností a znalostí na počtu přímých podřízených. Z řádkových procent vyplývá, že celkem 52,8 % respondentů, kteří zaznamenávají znalosti a zkušenosti z vlastní iniciativy, mají pod sebou více jak 11 přímých podřízených. Nejvíce respondentů (42) uvedlo, že jde o nařízení organizace a daní respondenti mají méně jak 10 přímých podřízených.

Tabulka č. 16 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku č. 15

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,952 ^a	2	,031
Likelihood Ratio	7,236	2	,027
Linear-by-Linear Association	6,908	1	,009
N of Valid Cases	167		

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,69.

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 16 zobrazuje výsledky provedeného testu závislosti kvalitativních znaků. Protože zjištěná p – hodnota pomocí χ^2 testu (Pearson Chi-Square) 0,031 je nižší než zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nulová hypotéza se zamítá. **Zaznamenávání znalostí podřízených závisí na počtu přímých podřízených.** Závislost mezi zaznamenáváním znalostí podřízených a počtem přímých podřízených je statisticky významná na 5% hladině významnosti. **Z výše uvedeného vyplývá, že čím vyšší řídicí kapacita, tím více nadřízený zjišťuje a zaznamenává znalosti svých podřízených.**

Tabulka č. 17 – Test síly závislosti

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,204	,031
	Cramer's V	,204	,031
	Contingency Coefficient	,200	,031
N of Valid Cases		167	

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k hodnotám kontingenčního koeficientu lze prokázanou statistickou závislost mezi sledovanými znaky označit jako přímou (vzhledem k jeho kladné hodnotě) a velmi slabou (vzhledem k absolutní výši vypočtených korelačních charakteristik blízké hodnotě 0,2).

6) H0: Stimulování odcházejících pracovníků s kritickými znalostmi nezávisí na velikosti organizace.

Kontingenční tabulka č. 18

			Stimulace a motivace		Total
			ne	ano	
Velikost organizace	do 19 zaměstnanců	Count	30	11	41
		Expected Count	25,3	15,7	41,0
		% within Velikost organizace	73,2%	26,8%	100,0%
		% within Stimulace a motivace	29,1%	17,2%	24,6%
		Adjusted Residual	1,7	-1,7	
	20-99 zaměstnanců	Count	43	14	57
		Expected Count	35,2	21,8	57,0
		% within Velikost organizace	75,4%	24,6%	100,0%
		% within Stimulace a motivace	41,7%	21,9%	34,1%
		Adjusted Residual	2,6	-2,6	
	100-249 zaměstnanců	Count	14	9	23
		Expected Count	14,2	8,8	23,0
		% within Velikost organizace	60,9%	39,1%	100,0%
		% within Stimulace a motivace	13,6%	14,1%	13,8%
		Adjusted Residual	,0	,1	
	250 a více zaměstnanců	Count	16	30	46
Expected Count		28,4	17,6	46,0	
% within Velikost organizace		34,8%	65,2%	100,0%	
% within Stimulace a motivace		15,5%	46,9%	27,5%	
Adjusted Residual		-4,4	4,4		
Total		Count	103	64	167
		Expected Count	103,0	64,0	167,0
		% within Velikost organizace	61,7%	38,3%	100,0%
		% within Stimulace a motivace	100,0%	100,0%	100,0%

Zdroj: vlastní výzkum

Z kontingenční tabulky č. 18 vyplývá vztah mezi stimulováním a motivováním pracovníků k předávání znalostí a zkušeností a velikostí organizace. Výsledky ukazují, že nejvíce jsou stimulováni a motivováni pracovníci ve velkých organizacích (tzn. 65,2 %), dále jsou to malé organizace do 19 zaměstnanců (26,8 %) a pak organizace od 20-99 zaměstnanců (24,6 %).

Tabulka č. 19 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku č. 18

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,941 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	20,851	3	,000
Linear-by-Linear Association	17,168	1	,000
N of Valid Cases	167		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,81.

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 19 zobrazuje výsledky provedeného testu závislosti kvalitativních znaků. Protože zjištěná p – hodnota pomocí χ^2 testu (Pearson Chi-Square) 0,000 je nižší než zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nulová hypotéza se zamítá. **Stimulování odcházejících pracovníků s kritickými znalostmi závisí na velikosti organizace.** Závislost mezi stimulováním a motivováním odcházejících pracovníků s kritickými znalostmi na velikosti organizací je statisticky významná na 5% hladině významnosti. **Z výše uvedeného vyplývá, že čím větší organizace, tím více stimuluje své zaměstnance k předávání znalostí a zkušeností na nástupce a ti jsou pak více osobně motivováni.**

Tabulka č. 20 – Test síly závislosti

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,354	,000
	Cramer's V	,354	,000
	Contingency Coefficient	,334	,000
N of Valid Cases		167	

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k hodnotám kontingenčního koeficientu lze prokázanou statistickou závislost mezi sledovanými znaky označit jako přímou (vzhledem k jeho kladné hodnotě) a slabou (vzhledem k absolutní výši vypočtených korelačních charakteristik blízké hodnotě 0,4).

7) H0: Ohrožení plynoucí z odchodu pracovníka mající kritické znalosti pro organizaci nezávisí na odvětví.

Pro realizaci testu Chi – Square byly jednotlivé sekce odvětví dle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE (úroveň 1, celkem 10 sekcí) sloučeny na tři základní sektory, tzn. primární, sekundární a terciální sektor.

Kontingenční tabulka č. 21

			Ohrožení organizace odchodem pracovníka			Total
			ano, tím že znalosti organizace ztratí	ano, tím že znalosti pracovník uplatní u konkurence	ne, nemůže to organizaci ohrozit	
Odvětví (sloučené kategorie)	primární sektor	Count	19	21	25	65
		Expected Count	25,7	21,8	17,5	65,0
		% within Odvětví (sloučené kategorie)	29,2%	32,3%	38,5%	100,0%
		% within Ohrožení organizace odchodem pracovníka	28,8%	37,5%	55,6%	38,9%
		Adjusted Residual	-2,2	-3	2,7	
	sekundární sektor	Count	6	8	2	16
		Expected Count	6,3	5,4	4,3	16,0
		% within Odvětví (sloučené kategorie)	37,5%	50,0%	12,5%	100,0%
		% within Ohrožení organizace odchodem pracovníka	9,1%	14,3%	4,4%	9,6%
	terciální sektor	Count	41	27	18	86
		Expected Count	34,0	28,8	23,2	86,0
		% within Odvětví (sloučené kategorie)	47,7%	31,4%	20,9%	100,0%
Total	Count	66	56	45	167	
	Expected Count	66,0	56,0	45,0	167,0	
	% within Odvětví (sloučené kategorie)	39,5%	33,5%	26,9%	100,0%	
	% within Ohrožení organizace odchodem pracovníka	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Zdroj: vlastní výzkum

Kontingenční tabulka č. 21 zobrazuje závislost ohrožením organizace odchodem pracovníka a odvětvím. Z tabulky dle řádkových procent je patrné, že celkem 47,7 % respondentů (41) z terciálního sektoru si myslí, že to organizaci ohrozí a 27 (31,4 %) hrozbu vidí v uplatnění znalostí u konkurence. Další nejčetnější kategorií zobrazuje primární sektor, kde 19 respondentů (29,2 %) je o ohrožení přesvědčeno a 21 respondentů (32,3 %) uvádí za hrozbu uplatnění u konkurence.

Tabulka č. 22 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku č. 21

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,238 ^a	4	,037
Likelihood Ratio	10,184	4	,037
Linear-by-Linear Association	7,175	1	,007
N of Valid Cases	167		

a. 1 cells (11,1%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,31.

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 22 zobrazuje výsledky provedeného testu závislosti kvalitativních znaků. Protože zjištěná p – hodnota pomocí χ^2 testu (Pearson Chi-Square) 0,037 je nižší než zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nulová hypotéza se zamítá. **Názor respondenta na ohrožení organizace odchodem pracovníka mající kritické znalosti pro organizaci závisí na odvětví.** Závislost mezi ohrožením organizace odchodem pracovníka s kritickými znalostmi a odvětvím je statisticky významná na 5% hladině významnosti. **Z výše uvedeného vyplývá, že největší ohrožení plynoucí z odchodu pracovníka mající kritické znalosti pro organizaci je v terciálním sektoru neboli sektoru služeb. Druhou nejvíce ohroženou kategorií je primární sektor.**

Tabulka č. 23 – Test síly závislosti

	Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal Phi	,248	,037
Cramer's V	,175	,037
Contingency Coefficient	,240	,037
N of Valid Cases	167	

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k hodnotám kontingenčního koeficientu lze prokázanou statistickou závislost mezi sledovanými znaky označit jako přímou (vzhledem k jeho kladné hodnotě) a velmi slabou (vzhledem k absolutní výši vypočtených korelačních charakteristik blízké hodnotě 0,2).

8) H0: Ohrožení plynoucí z odchodu pracovníka mající kritické znalosti pro organizaci nezávisí na velikosti organizace.

Kontingenční tabulka č. 24

			Ohrožení organizace odchodem pracovníka			Total
			ano, tím že znalosti organizace ztratí	ano, tím že znalosti pracovník uplatní u konkurence	ne, nemůže to organizaci ohrozit	
Velikost organizace	do 19 zaměstnanců	Count	12	11	18	41
		Expected Count	16,2	13,7	11,0	41,0
		% within Velikost organizace	29,3%	26,8%	43,9%	100,0%
		% within Ohrožení organizace odchodem pracovníka	18,2%	19,6%	40,0%	24,6%
		Adjusted Residual	-1,5	-1,0	2,8	
20-99 zaměstnanců		Count	16	24	17	57
		Expected Count	22,5	19,1	15,4	57,0
		% within Velikost organizace	28,1%	42,1%	29,8%	100,0%
		% within Ohrožení organizace odchodem pracovníka	24,2%	42,9%	37,8%	34,1%
		Adjusted Residual	-2,2	1,7	,6	
100-249 zaměstnanců		Count	14	7	2	23
		Expected Count	9,1	7,7	6,2	23,0
		% within Velikost organizace	60,9%	30,4%	8,7%	100,0%
		% within Ohrožení organizace odchodem pracovníka	21,2%	12,5%	4,4%	13,8%
		Adjusted Residual	2,3	-,3	-2,1	
250 a více zaměstnanců		Count	24	14	8	46
		Expected Count	18,2	15,4	12,4	46,0
		% within Velikost organizace	52,2%	30,4%	17,4%	100,0%
		% within Ohrožení organizace odchodem pracovníka	36,4%	25,0%	17,8%	27,5%
		Adjusted Residual	2,1	-,5	-1,7	
Total		Count	66	56	45	167
		Expected Count	66,0	56,0	45,0	167,0
		% within Velikost organizace	39,5%	33,5%	26,9%	100,0%
		% within Ohrožení organizace odchodem pracovníka	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		Adjusted Residual				

Zdroj: vlastní výzkum

Z kontingenční tabulky č. 24 vyplývá vztah mezi ohrožením organizace odchodem pracovníka a velikostí organizace. Výsledky ukazují, že nejvíce respondentů (24), kteří si myslí, že odchod organizaci ohrozí, jsou zaměstnanci v organizacích nad 250 zaměstnanců, dále zaměstnanci organizací do 99 zaměstnanců (16) a poté organizace do 19 zaměstnanců. Hrozbu v uplatnění znalostí u konkurence spatřují hlavně zaměstnanci v organizacích do 99 zaměstnanců (24, 42,1 %) a organizací do 19 zaměstnanců (11, 26,8 %).

Tabulka č. 25 – Test závislosti kvalitativních znaků pro kontingenční tabulku č. 24

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,445 ^a	6	,005
Likelihood Ratio	18,712	6	,005
Linear-by-Linear Association	11,788	1	,001
N of Valid Cases	167		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 6,20.

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 25 zobrazuje výsledky provedeného testu závislosti kvalitativních znaků. Protože zjištěná p – hodnota pomocí χ^2 testu (Pearson Chi-Square) 0,005 je nižší než zvolená hladina významnosti $\alpha = 0,05$, nulová hypotéza se zamítá. **Názor respondenta na ohrožení organizace odchodem pracovníka mající kritické znalosti pro organizaci závisí na velikosti organizace.** Závislost mezi názorem respondenta na otázku ohrožení organizace způsobené odchodem pracovníka mající kritické znalosti pro organizaci a velikostí organizace je statisticky významná na 5% hladině významnosti.

Tabulka č. 26 – Test síly závislosti

		Value	Approx. Sig.
Nominal by Nominal	Phi	,332	,005
	Cramer's V	,235	,005
	Contingency Coefficient	,315	,005
N of Valid Cases		167	

Zdroj: vlastní výzkum

Vzhledem k hodnotám kontingenčního koeficientu lze prokázanou statistickou závislost mezi sledovanými znaky označit jako přímou (vzhledem k jeho kladné hodnotě) a slabou (vzhledem k absolutní výši vypočtených korelačních charakteristik blízké hodnotě 0,3).

Příloha č. 8: Faktorová analýza (první dotazník, všechny faktory)

Tabulka č. 1 – Určení faktorů pro hlavní dotazník

Faktor	Rozptyl - určení významných faktorů pro faktorovou analýzu Metoda extrakce: Maximální věrohodné faktory			
	Rozptyl	% Celkového rozptylu	Kumulativní rozptyl	Kumulativní rozptyl v %
1	1,939459	7,459457	1,939459	7,45946
2	1,899162	7,304467	3,838620	14,76392
3	1,636302	6,293471	5,474923	21,05740

Zdroj: vlastní výzkum

Výše uvedená tabulka zahrnuje 3 nejdůležitější skupiny faktorů působící na zabezpečení kontinuity znalostí. V tabulce č. 2 jsou uvedeny determinanty (červeně), které tvoří daný faktor. Faktor 1 je tvořen metodami, které se v organizaci používají, faktor 2 zahrnuje podstatné identifikační proměnné, které mají vliv na kontinuitu znalostí a třetí faktor je tvořen osobnostním determinantem a determinanty organizace.

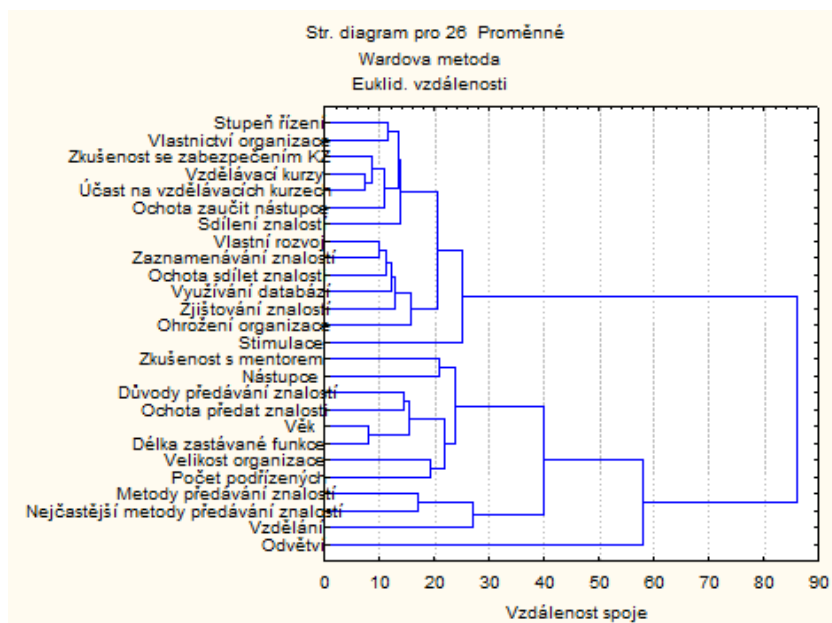
Tabulka č. 2 – Faktorová analýza hlavního dotazníku, všechny faktory

Proměnná	Faktorové zátěže: bez rotace Metoda extrakce: Maximální věrohodné faktory		
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3
Stupeň řízení	-0,155818	-0,262299	-0,154846
Zkušenost se zabezpečením KZ	0,038455	0,141960	-0,458767
Vzdělávací kurzy	0,064704	0,093670	-0,328195
Účast na vzdělávacích kurzech	0,178008	0,221368	-0,392222
Zkušenost s mentorem	0,183484	0,083194	0,057357
Vlastní rozvoj	-0,085449	0,123075	-0,041806
Sdílení znalostí	-0,028610	0,077251	-0,055162
Ochota zaučit nástupce	-0,193175	0,123903	0,075991
Zaznamenávání znalostí	-0,087599	0,142439	-0,095515
Zjišťování znalostí	-0,031570	-0,004455	-0,324231
Využívání databází	-0,194240	0,127447	-0,434344
Metody předávání znalostí	-0,726103	0,417933	0,040294
Nejčastější metody předávání znalostí	-0,629223	0,454294	-0,057489
Důvody předávání znalostí	-0,093063	0,125223	0,072901
Ochota sdílet znalosti	-0,087831	0,206156	-0,342206
Ochota předat znalosti	0,092324	0,057768	-0,251874
Stimulace	-0,458626	-0,102137	0,328604
Ohrožení organizace	0,182330	0,266624	-0,097498
Nástupce	0,049846	-0,108736	0,101573
Věk	0,352778	0,579425	0,333868
Vzdělání	-0,220065	-0,103312	0,106960
Odvětví	-0,189029	-0,450747	0,089000
Velikost organizace	-0,358082	-0,426202	0,408715
Vlastnictví organizace	-0,249288	-0,269069	0,143566
Délka zastávané funkce	0,395679	0,572927	0,313143
Počet podřízených	0,051689	0,068597	0,297340

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha č. 9: Shluková analýza (první dotazník, všechny faktory)

Schéma č. 1 – Shluková analýza prvního dotazníku (všechny otázky)



Zdroj: vlastní výzkum

Ve schématu č. 1 jsou graficky naznačeny podobné shluky otázek (na základě odpovědí respondentů) dle Wardovy metody nejbližšího souseda.

Příloha č. 10: Faktorová analýza (druhý dotazník, všechny faktory)

Tabulka č. 1 – Určení faktorů pro druhý dotazník

Faktor	Vlastní čísla			
	Metoda extrakce: Maximální věrohodné faktory			
	Vlastní číslo	% Celkový rozptyl	Kumulativní vlastní číslo	Kumulativní %
1	8,906683	13,09806	8,90668	13,09806
2	2,839535	4,17579	11,74622	17,27385
3	2,621579	3,85526	14,36780	21,12911
4	1,894255	2,78567	16,26205	23,91478
5	1,703048	2,50448	17,96510	26,41926
6	1,533033	2,25446	19,49813	28,67373
7	1,590623	2,33915	21,08876	31,01288
8	1,460222	2,14739	22,54898	33,16026
9	1,305445	1,91977	23,85442	35,08003
10	1,144141	1,68256	24,99856	36,76260
11	1,019091	1,49866	26,01766	38,26126
12	0,981701	1,44368	26,99936	39,70494

Zdroj: vlastní výzkum

Výše uvedená tabulka zahrnuje 12 nejdůležitější skupiny faktorů působící na zabezpečení kontinuity znalostí. Tyto faktory působí ze 40 %. V tabulce č. 2 jsou uvedeny determinanty (červeně), které tvoří daný faktor. Faktor 1 je všemi přínosy, které představuje aplikování kontinuity znalostí v jednotlivých procesech a rovněž vnitřní faktory (na individuální i organizační úrovni), které zabezpečení kontinuity znalostí silně ovlivňuje.

Tabulka č. 2 – Faktorová analýza druhého dotazníku

Proměnná	Faktorové zátěže						
	Metoda extrakce: Maximální věrohodné faktory						
	Faktor 1	Faktor 2	Faktor 3	Faktor 4	Faktor 5	Faktor 6	Faktor 7
Pohlaví	-0,004198	-0,018716	0,020305	-0,058032	0,019002	0,116073	-0,009976
Věk	-0,039634	-0,369937	0,274668	-0,206553	0,554727	-0,070296	0,077166
Vzdělání	-0,078401	-0,032525	-0,183404	0,156685	0,098555	0,052047	0,081518
Odvětví	0,100176	0,173760	0,014214	0,270969	-0,202291	-0,015120	0,292548
Velikost	0,219141	0,259395	-0,157231	0,267034	-0,065378	0,185476	0,268237
Vlastnictví	0,209151	0,117888	-0,251422	-0,025943	-0,162654	0,125014	-0,038700
Funkce	-0,041263	-0,297311	0,153386	-0,342593	0,487928	-0,154985	-0,021454
Podřízení	0,061560	0,008544	0,021103	0,071409	0,225687	0,030684	0,155756
Akcelerace pr.	0,272943	0,296130	-0,001444	0,107927	0,196629	0,017142	-0,047369
Sníž. redund.	0,402224	0,090521	-0,069019	0,182374	0,103601	0,034180	0,006244
Využ. inter. zn.	0,240545	0,045611	-0,053158	0,173957	0,038295	0,064585	0,146013
Redukce nákl.	0,383682	0,225243	-0,093181	0,217670	-0,007244	0,096066	-0,243310
Transpar. proc.	0,367212	0,105350	0,002114	0,195245	0,218480	0,228325	-0,022452
Zvýš. produkt.	0,214402	-0,028836	-0,073052	0,010359	0,260339	0,313343	0,006873
Snížení chyb	0,411073	-0,091831	0,188997	-0,052781	-0,044816	0,067029	-0,395996
Úspora času	0,499063	0,120111	0,043087	0,025403	-0,113213	0,168163	-0,115793
Jiné	-0,004706	0,239301	-0,026055	-0,119519	-0,234641	-0,136710	-0,265732
Bez přínosu	-0,000857	-0,112712	0,084833	-0,004252	-0,074561	-0,140064	0,236062
Zlepšení výzk.	0,033694	-0,073036	-0,235795	0,101393	-0,082686	0,061691	-0,029391
Nové technol.	0,303553	-0,030120	-0,181390	0,231595	0,249509	-0,115526	0,102998
Nové výrobky	0,268477	-0,027989	-0,383180	0,074413	0,147973	-0,029492	-0,211081
Nový segment	0,340662	-0,152683	-0,086067	-0,142017	0,019540	-0,262691	-0,167141
Jiné	-0,052350	-0,011522	0,412824	-0,363573	-0,158715	0,284567	-0,035764
Bez přínosu	-0,124652	0,138658	0,185274	-0,017996	-0,048917	-0,022325	0,196563
Snížení reakce	0,418144	-0,137863	0,164179	0,252878	0,048441	-0,094595	0,091562
Zvýš. kvality	0,346886	-0,258522	-0,186284	-0,019135	0,011831	-0,037372	0,147350
Lepší komunik.	0,419944	-0,231590	0,234756	0,013808	0,115847	-0,151125	-0,206468
Zvýšení spok.	0,515003	-0,211128	0,145233	0,103683	-0,145937	-0,059678	-0,047940
Udržení zákazn.	0,511999	-0,184106	-0,002282	-0,003609	-0,174575	-0,010219	-0,045981
Zvýš. znalostí	0,500723	-0,132712	0,278647	0,150134	-0,124528	-0,148990	0,048259
Jiné	0,010597	0,078128	0,459372	-0,445582	-0,065508	0,386473	0,033381
Bez přínosu	-0,062537	0,542684	-0,071796	-0,049424	-0,174753	-0,137193	0,103609
Zvýš. motivace	0,343774	0,122104	-0,284799	0,108563	-0,143087	-0,258441	-0,163588
Zapoj. zaměst.	0,440772	0,036723	0,069528	0,095899	-0,017097	-0,119054	-0,055134
Zlepš. tým. pr.	0,388544	0,048475	0,095996	0,004873	0,044407	-0,147413	0,032542
Zkrácení adap.	0,417352	0,269789	0,091499	-0,097712	0,004154	0,160412	0,103103
Rozvoj komp.	0,329081	0,281933	-0,050419	0,019719	0,076734	0,010968	0,317594
Zvýš. trž. hod.	0,470596	0,271861	0,010279	-0,287536	0,006200	-0,041121	0,015121
Zvýš. zn. báze	0,440482	0,257086	-0,058251	-0,146947	0,138380	-0,108394	0,164124
Zvýšená rychl.	0,380089	0,361243	0,090589	-0,255646	0,041925	-0,055956	-0,083565
Jiné	0,205088	0,034152	0,036721	-0,192592	0,025859	0,132296	-0,119349
Zvýš. obratu	0,186254	-0,324846	-0,432921	-0,255517	-0,166254	-0,133705	0,021875
Rízení rizika	0,421686	0,023515	0,024597	-0,097275	0,083290	0,330162	0,149537
Admin. náklady	0,297023	-0,038260	-0,132974	0,087821	0,203041	0,129040	-0,076202
Podíl na trhu	0,301285	-0,242316	-0,304594	-0,170733	-0,106830	-0,108049	0,025892
Optim. úsilí	0,361470	-0,152837	-0,063256	-0,039977	0,016655	-0,050583	0,166321
Jiné	0,037801	0,113277	0,430838	-0,160715	0,073393	0,135726	-0,103975
Bez přínosu	-0,098720	0,452489	0,044936	0,031997	-0,172360	-0,155386	-0,023719
OC bez přín.	-0,031045	0,429567	-0,053924	-0,047595	-0,157387	-0,174408	-0,056296
Zvýš. výkonn.	0,249836	-0,167939	0,042905	0,126922	-0,077510	0,191928	0,457843
Zvýš. zisku	0,369535	-0,178196	-0,413936	-0,298115	-0,131162	0,053867	-0,087176
Max. tržeb	0,421623	-0,183414	-0,257770	-0,268438	-0,056973	0,119712	-0,138007
Sníž. náklad.	0,489260	-0,146433	-0,094011	0,024817	-0,057277	0,214280	-0,216089

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 3 – Určení faktoru pro přínosy druhého dotazníku

Faktor	Vlastní čísla			
	Metoda extrakce: Maximální věrohodné faktory			
	Vlastní číslo	% Celkového rozptylu	Kumulativní vlastní číslo	Kumulativní %
1	3,385316	26,04089	3,385316	26,04089

Zdroj: vlastní výzkum

Tabulka č. 4 – Faktorová analýza pro přínosy z kontinuity znalostí

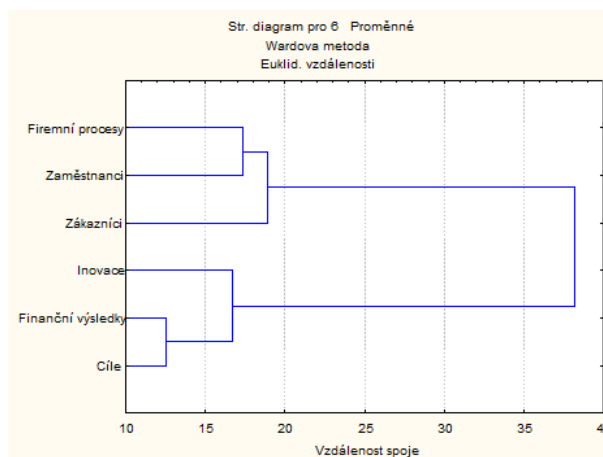
Proměnná	Faktorové zátěže Metoda extrakce: Maximální věrohodné faktory
	Faktor 1
Firemní procesy	0,726832
Inovace	0,573133
Zákazníci	0,775575
Zaměstnanci	0,707022
Finanční výsledky	0,790952
Cíle	0,850781
Kultura	0,545214
Struktura	0,412176
Klíma	0,565752
Stimulace	0,442001
Ochota	0,430403
Motivace	0,508225
Důvěra	0,434601

Zdroj: vlastní výzkum

Ve výše uvedené tabulce jsou zobrazeny velmi silné korelace mezi zabezpečením kontinuity znalostí a přínosy v jednotlivých oblastech procesů v organizaci. Rovněž jsou zaznačeny střední až silné korelace mezi faktory na úrovni jednotlivce i organizace, mající vliv na zabezpečení kontinuity znalostí.

Příloha č. 11: Shluková analýza (druhý dotazník, všechny faktory)

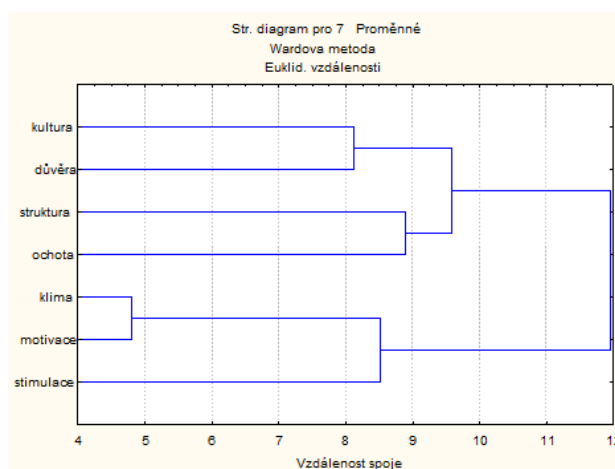
Schéma č. 1 – Shluková analýza pro jednotlivé procesy



Zdroj: vlastní výzkum

Ve schématu č. 1 jsou graficky naznačeny podobné shluky odpovědí od jednotlivých respondentů dle Wardovy metody nejbližšího souseda. Ze shluků je vidět, že největší vliv má zabezpečení kontinuity znalostí na firemní procesy a procesy spojenými se zaměstnanci. Ve schématu č. 2 jsou shluky dle podobnosti vnitřních faktorů.

Schéma č. 2 – Shluková analýza pro jednotlivé procesy



Zdroj: vlastní výzkum

Příloha č. 12: Hodnoty koeficientů asociace vnitřních faktorů ve středních organizacích

Tabulka č. 1 – Hodnoty koeficientů asociace u středních organizací

Střední organizace 20 - 249 zaměstnanců			
Úroveň	Vnitřní faktor	Četnost odpovědí	r^2
Organizační úroveň	1. Organizační kultura	33	0,523
	2. Organizační struktura	20	0,431
	3. Organizační klima	61	0,815
	4. Stimulace	39	0,600
Individuální úroveň	5. Ochota sdílet znalosti	34	0,567
	6. Motivace	51	0,718
	7. Důvěra	26	0,501

Zdroj: vlastní výzkum

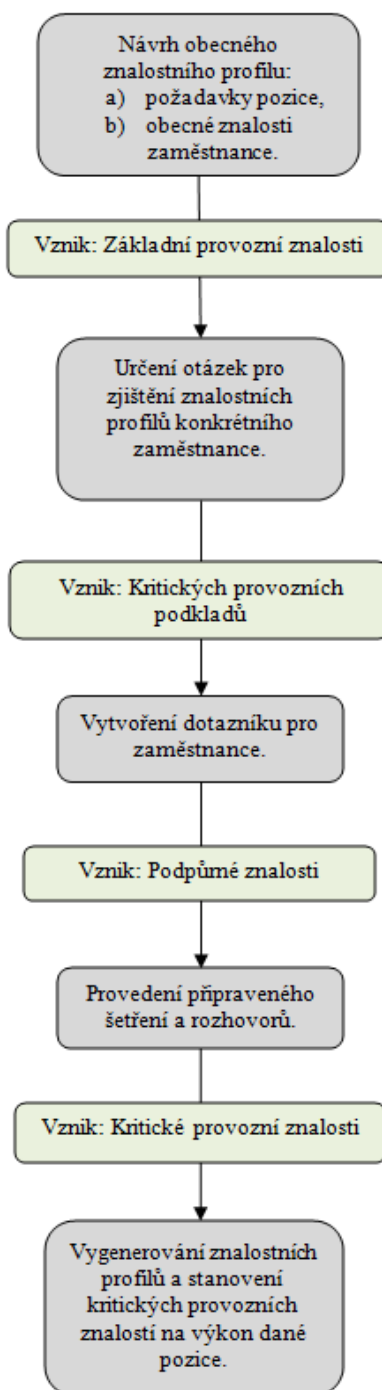
Tabulka č. 2 – Pořadí faktorů dle koeficientu asociace

Pořadí	Vnitřní faktor
1	Organizační klima
2	Motivace
3	Stimulace
4	Ochota sdílet znalosti
5	Organizační kultura
6	Důvěra
7	Organizační struktura

Zdroj: vlastní výzkum

Příloha č. 13: Selekce znalostí v organizaci

Schéma č. 1 - Selekce znalostí v organizaci (viz 3. fáze 1. kroku znalostního auditu)



Zdroj: vlastní zpracování

Příloha č. 14: Lidé jsou největším bohatstvím každé firmy

- *„Jen hlupák zaměstnavatel si neváží pracovitěho člověka, a pakliže to jest člověk, který chce na sobě pracovat a vzdělávat se, pak jest takový zaměstnavatel hlupákem na druhou.*
- *Jen spokojený zaměstnanec odvádí pro firmu vše, co v něm jest. Ctěme vždy zákon zpětné vazby – vyžadujme po zaměstnancích maximální výkon, ale vytvořme jim pro to odpovídající podmínky.*
- *Vzdělání a vzdělávání je nezbytnou věcí, ale základem zůstává zdravý selský rozum, bez něj je člověk v praktickém životě jen výjimečně úspěšný. Je potřeba si uvědomit, že vzdělání je pouze předpokladem býti chytřejším – není však toho zárukou.*
- *Vážme si lidí, kteří se umějí podívat na problém z druhé strany.*
- *Když se daří firmě, má se dařit i zaměstnancům.*
- *Ne v době konjunktury, ale v době ekonomických krizí poznáte kvalitní lidi a jasněji se ukáže, kdo za co stojí.*
- *Skromnost není slabost, ale jeden ze základních faktorů budoucího úspěchu.*
- *Hodnoťme pravidelně své podřízené, ale nezapomínejme na to, jak oni hodnotí sama sebe, ale také na to, jak hodnotí oni nás.*
- *Každý výrobek musí nést pečeť svého autora. Je snadné propustit ze zaměstnání člověka, pokud jest k máni kvalitnější řešení. Dbejme vždy na to, aby po odchodu zaměstnance zůstalo maximální jeho vědění u firmy.*
- *Je-li to jen trochu možné, vybírejte si k sobě lidi, kterým můžete důvěřovat.*
- *Fyzická nepřítomnost šéfa nesmí mít vliv na výrobu. Je-li tomu tak, pak to není dobrý šéf a jest potřeba učinit razantní změnu.*
- *Mladý člověk má oproti zkušenému nespornou výhodu, kterou jest jeho mládí, ale věřte, že jsem při svých cestách po světě potkal nemálo mladých s myšlením starců a nemálo zkušených, kterým mladí mohou pouze závidět“ (Hovořák, 2010).*

Příloha č. 15: Znalostní profily pracovníků v konkrétní organizaci

Pozice: manažer majetku

Začal pracovat u společnosti před 18 lety, studium na střední dřevařské škole. Předchozí praxe *technik odbytu - těžební mistr - zástupce vedoucího skladu*. „Vše je v lidech, kdo se nechce učit, může se postavit na uši, ale neudělá nic. Kdo se učit chce, zvládne všechno.“

1) Jaké znalosti považujete za kritické (nutné) pro výkon své pozice?

Práce na PC, tzv. počítačová gramotnost, všechny moduly ovládnutí ekonomických systémů HASOFT – program SAVE IN, mzdy, investiční majetek – LORGA, vystavení faktur, daň z nemovitosti – program ATLAS, Consulting Ostrava, Lesnická výroba a mzdy – LVM.

Odborná znalost z oblasti dřevařství (např. znalost stromu, kvality dřeva apod.)

2) Které konkrétní znalosti, případně v jakých oblastech (např. účetnictví, daní, zákonů), byste předala nejdříve, kdybyste měl/měla zapracovat např. svého známého, svého nástupce?

Musí to být tzv. „univerzální pracovník“.

- 1) LVM
- 2) vystavování faktur,
- 3) evidence pozemků, ATLAS.

3) Jakými úkoly se v rámci své pozice zabýváte nejčastěji? A jaké k tomu potřebujete znalosti?

- 1) vystavování faktur,
- 2) nájmy a revize nájmu (byty, pozemky, nebytové prostory),
- 3) evidence pozemků,
- 4) mzdy,
- 5) lesní stráž včetně požární hlídky (SO a NE 1x za 5 týdnů (střídání s jinými) – kontrola na lesních cestách apod.)

4) Jaké úkoly Vám zabírají nejvíce času (na řešení)? A s jakými potřebnými znalostmi je to spojeno?

Odbyt a fakturace

5) S jakými úkoly se zabýváte ojediněle? Jsou k tomu potřeba určité specifické znalosti?

Evidence pozemků, nájmy, 1x měsíčně mzdy, 1x měsíčně odbytové sestavy.

Manažer majetku je ochoten zaučit kohokoliv, kdo by byl ochoten se učit. Záleží na daném člověku, který chce získat nové znalosti a zkušenosti. Na danou pozici doporučuje nejlépe „lesáka“, který má znalosti o dřevě a hlavně znalost práce na PC. V případě, že se jedná o člověka mající tyto znalosti, pak je možné jej zapracovat za 1 měsíc. V případě, že ne, tak se daná doba bude zvyšovat.

Pozice: účetní

Začala pracovat u společnosti BFM Lesy Tomáše Bati před 18 lety, kdy byla společnost založena (bez zaučení). Předchozí praxe u projektové společnosti na pozicích *sekretářka* (znalost dálnopisu, zpracování přijaté a odeslané pošty) – *vedení pokladny* (výplata výplat, zpracování a vyúčtování cestů, vypočítání spotřeby) – *vydané faktury* – *účetárna* (šibenice, práce v systému, sestavy, zůstatky účtů, skladová evidence), celkem 18 let praxe, se kterou přišla k společnosti BFM Lesy Tomáše Bati. Studium na stření ekonomické škole.

1) Jaké znalosti považujete za kritické (nutné) pro výkon své pozice?

Znalost účetní osnovy (rozlišení N, V, A, P) – má dopad na FÚ, podvojně účetnictví. Znalost vedení pokladny, znalost zákonů, styk s bankou, složité úrokování. Pravidelně školení k dani z příjmů PO, vedení pokladny. Školení je dobrovolné, realizuje poradenská firma, která poskytuje též konzultace, vše hradí společnost (cca 1200 Kč s DPH za jedno školení).

2) Které konkrétní znalosti, případně v jakých oblastech (např. účetnictví, daní, zákonů), byste předala nejdříve, kdybyste měl/měla zapracovat např. svého známého, svého nástupce?

- 1) Přijaté faktury (kontrola správnosti faktur po věcné stránce i obsahové, několik kol schválení, zaúčtování, zaplacení).
- 2) Výpisy z banky – zaúčtování, hlídání saldokonta – spárování faktur dle IČO a čísla faktury.
- 3) Upozornění na zákony, které je potřeba dodržovat.

3) Jakými úkoly se v rámci své pozice zabýváte nejčastěji? A jaké k tomu potřebujete znalosti?

Účtováním a vším co je s tím spojeno.

4) Jaké úkoly Vám zabírají nejvíce času (na řešení)? A s jakými potřebnými znalostmi je to spojeno?

Vypočítávání půjček – vypočítávání úroků (trvá i 2 dny) – využívá se složité úrokování.

Začátkem měsíce fa od soukromníků – jejich úhrada a účtování 50 – 60 faktur za měsíc (přicházejí do 10. dne v měsíci).

Úhrady z banky – kontrola saldokonta na začátku měsíce.

Psaní všema deseti.

5) S jakými úkoly se zabýváte ojediněle? Jsou k tomu potřeba určité specifické znalosti?

Úroky z půjček – 1x za půl roku.

Nájemné (za pronájem hájenek a nebytových prostor) – výpočet, smlouvy, zaplacení apod.

Zpracování centrální pokladny – celkem 4 pokladny revírů + centrální pokladna.

Paní účetní odchází za 1,5 roku do důchodu, na základě rozhovoru s ní je potřeba min 6 měsíců na její pozici vhodného nástupce v případě člověka bez praxe (ale s potřebným odborným vzděláním), kterého by zaučila. Kvůli uzávěrkám na přelomu roku (uzavření účetnictví – rozvaha, výsledovka apod.) je nutné, aby nástupce byl přítomen hlavně v měsících lednu, únoru a březnu, a tím nejlépe říjen až březen. V případě přijetí člověka s praxí by se tato doba mohla zkrátit na 2 měsíce, kratší doba však není kvůli rozsahu práce možná. Paní účetní bude ráda spolupracovat se společností i po odchodu do důchodu, je zde totiž vhodné, pozitivní pracovní klima. Dle ní hodně záleží při sdílení znalostí na povaze člověka, sama má v organizaci tak dobré pracovní vztahy, že by nemusela být nijak motivována ke sdílení znalostí s nástupcem.

Pozice: vedoucí revíru (revírník)

Praxe: Lesní závod Vsetín, vedoucí polesí

1) Jaké znalosti považujete za kritické (nutné) pro výkon své pozice?

Na prvním místě je to odbornost, tedy míst znalosti z lesnictví (praxe, zkušenosti), které získá na střední odborné škole lesního zaměření, nyní se už požaduje vysoká škola. Všeobecné ekonomické znalosti a znalosti účetnictví, psychologie (práce s lidmi), řízení. Do hloubky je nutné znát myslivost. Je důležité zaučení do dané pozice, protože každý je jiný.

2) Které konkrétní znalosti, případně v jakých oblastech (např. účetnictví, daní, zákonů), byste předala nejdříve, kdybyste měl/měla zapracovat např. svého známého, svého nástupce?

- a) seznámení s prostředím – revírem (lidmi, daným úsekem)
- b) provozní záležitosti
- c) práce s lidmi, systém organizace práce

3) Jakými úkoly se v rámci své pozice zabýváte nejčastěji? A jaké k tomu potřebujete znalosti?

- 1) organizace práce
 - a) expedice dříví
 - b) těžební činnost
 - a. těžba
 - b. přibližování
 - c. odvoz
- 2) vyřizování účetnictví – fakturace
- 3) pokladna
- 4) povolování vjezdů na lesní cesty

4) Jaké úkoly Vám zabírají nejvíce času (na řešení)? A s jakými potřebnými znalostmi je to spojeno?

řešení kalamit (sesuvy půdy – např. v roce 1996 se sesunulo 70 ha)
výkazy o myslivosti (hospodářská kniha)
plnění plánu (operativní řešení) => přeorganizování
ochrana lesa (kúrovec)
povolování na vjezd na lesní cesty

5) S jakými úkoly se zabýváte ojediněle? Jsou k tomu potřeba určité specifické znalosti?

uzávěrka lesní hospodářské evidence
bilance holin (= vytěžená plocha k zalesnění), důležitá znalost vyhlášky k vytěženým plochám => např. 4000 smrků / 1 ha; 6000 buků / 1 ha apod.

Pracovník na tuto pozici by měl být pečlivý, schopný. Délka zaučení nástupce na tuto pozici je pro absolventa ½ roku až rok (nástup po škole), pro člověka s praxí 3 – 6 měsíců. Preferuji nalezení nástupců z vnitřních zdrojů – člověka si vytipují a i několik roků zaučují. Dohlédneme na něho a on si to tzv. „osáhá“.

Při výkonu této pozice je nutné pravidelně chodit na školení, exkurze a získávat neustále znalosti z chemie, mechanizace, BOZP, požární ochrany. Rovněž se zúčastníme konferencí a publikujeme své znalosti a zkušenosti v odborných časopisech (např. Myslivosť).

Pozice: lesník

Praxe: nástup jako absolvent, následně 2 roky zaučování na různých pozicích, seznámení se se společností (skladový manipulátor)

- 1) **Jaké znalosti považujete za kritické (nutné) pro výkon své pozice?**
odborné znalosti – myslivost, těžba, lesnictví, pěstění, přibližování => lze získat na střední odborné škole. Dále znalost MS Office a ovládání počítače.
Osobně si myslím, že na tuto pozici je lepší člověk s praxí. Odborné znalosti jsou nejdůležitější předpoklad výkonu pozice.
- 2) **Které konkrétní znalosti, případně v jakých oblastech (např. účetnictví, daní, zákonů), byste předala nejdříve, kdybyste měl/měla zapracovat např. svého známého, svého nástupce?**
 - 1) seznámit se s osobami na daném úseku, co dělají, čeho jsou schopni (případně neschopni)
 - 2) běžný provoz, les
 - 3) s tím související agenda, pracovní výkazy
- 3) **Jakými úkoly se v rámci své pozice zabýváte nejčastěji? A jaké k tomu potřebujete znalosti?**
 - 1) pracovní záležitosti zadávání prací
 - 2) řízení příjmu dřeva, odvoz
- 4) **Jaké úkoly Vám zabírají nejvíce času (na řešení)? A s jakými potřebnými znalostmi je to spojeno?**
uzávěrky 1x měsíčně
řízení odvozu dřeva 3 – 4 dny v týdnu
- 5) **S jakými úkoly se zabýváte ojedinele? Jsou k tomu potřeba určité specifické znalosti?**
Návrh na roční plány, které se nechávají schvalovat řediteli.

Člověk se učí celý život a na každé pozici se musí neustále zdokonalovat. Důležitým předpokladem výkonu pozice je, zda dotyčného práce baví. Záleží na člověku, jaké má vlohy, to vše ovlivňuje délku zaučení nástupce. Absolvent bez práce se zaučuje na tuto pozici 1 – 2 roky, člověk s praxí na dané pozici do půl roku.

Příloha č. 16: CD s rozhovory s respondenty