



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Disertační práce

Formování tacitních znalostí manažerů
Managerial tacit knowledge forming

Autor Ing. Jana Matošková

Obor 6208V038 Management a ekonomika

Školitel doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.

Rok 2008

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala svému školiteli doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za jeho odborné vedení, cenné rady, připomínky a náměty.

Mé poděkování patří rovněž všem konzultantům a respondentům, kteří se zúčastnili výzkumu. Bez nich by nebylo možné tuto disertační práci dokončit.

Děkuji také své rodině za podporu při zpracovávání této práce.

ABSTRAKT

Hlavním cílem disertační práce je identifikovat, jak vybrané situační, instrumentální a osobnostní faktory ovlivňují rozvoj manažera, a vytvořit tak základ pro výzkum tacitních znalostí manažerů. Pro naplnění tohoto cíle byla nejprve zpracována literární rešerše jako výsledek analýzy dostupných informačních zdrojů o tacitních znalostech. Poté byla definována teoretická východiska pro výzkumnou část práce, stanoveny výzkumné hypotézy a metodika výzkumu.

Pro sběr dat byly v práci použity následující metody: analýza dostupných informačních zdrojů, konzultace s vědeckými pracovníky, polostrukturované rozhovory s manažery, dotazníkové šetření, diskusní skupiny a rozhovory s využitím myšlenkových map.

Výsledky výzkumu byly srovnány s poznatky uvedenými v literární rešerši a stanovené hypotézy byly ověřeny. Nakonec byla provedena syntéza přínosů disertační práce pro teoretické poznání a praktické použití získaných poznatků v procesu přípravy manažerů.

K hlavním závěrům práce patří fakt, že tacitní znalosti ovlivňují způsob práce manažera (např. jeho rozhodování), jeho reakce na události nebo instrukce nadřízených i jeho postup při vytváření prostředí v organizaci, které bude vyhovovat jeho potřebám a cílům. Získané tacitní znalosti patří k faktorům, které odlišují úspěšné manažery od méně úspěšných. Má-li člověk na manažerské pozici obstát, musí mít tacitní znalosti z různých oblastí. Značná část tacitních znalostí manažerů se týká práce s lidmi. Tacitní znalosti manažerů mohou být zdrojem konkurenční výhody, jsou součástí intelektuálního kapitálu organizace.

Pro manažerskou pozici by měl člověk dozrát, tj. získat dostatek zkušeností (např. na nižších pracovních pozicích) a s nimi spojených tacitních znalostí.

Rychlost a snadnost, s jakou formování tacitních znalostí u manažerů probíhá, je ovlivněna osobnostními charakteristikami manažera. Formování tacitních znalostí u začínajícího manažera může napomoci mentor. Podporují je také dobré mezilidské vztahy, důvěra a možnosti neformálních setkání. Pro utvoření tacitní znalosti je důležitá sebereflexe manažera, tj. zhodnocení manažerovy činnosti, výchozích podmínek a výsledku samotným manažerem.

Pro pokračující výzkum v oblasti manažerských tacitních znalostí byly navrženy následující diagnostické postupy: ohniskové skupiny, zúčastněné pozorování manažerů při výkonu jejich práce doplněné použitím videozáznamu jednání manažera a zpětného stimulovaného vybavování příčin jednání manažera, polostrukturované rozhovory s manažery, analýza autobiografických příběhů manažerů, použití projektivních metod (např. test dokončování vět, test interpretace obrázků) a psychologických testů, analýza videozáznamu manažerských interakcí a využití tzv. situačních dotazníků.

ABSTRACT

The main aim of the doctoral thesis is to identify, how chosen situational, instrumental, and personal factors influence the managerial development, and create a base for the managerial tacit knowledge research. A literary background research had been carried out to complete this objective. It was a result of an analysis of available literature from the area of tacit knowledge. Then theoretical data for the practical part of the thesis were defined; experimental hypotheses and a methodology of the research were set.

In the doctoral thesis, following methods for the data acquisition were used: an analysis of available information sources, consultations with scientific workers, semi-structured discussions with managers, a questionnaire research, disputable groups, and interviews with the usage of mental maps.

The research results were compared with pieces of knowledge mentioned in the theoretical background research; the given hypotheses were verified. Finally, a synthesis of contributions for theory and practice of the doctoral thesis was realized.

The main results of thesis are following: Tacit knowledge influences the behaviour of managers and their way of working, and for this reason, tacit knowledge is decisive on their success (or failure) – for instance, it speeds up and makes easier the decision-making process. Success in the performance of managerial activities depends upon the quantity and the content of acquired managerial tacit knowledge. If someone wants to master a managerial position, he/she must have tacit knowledge drawn from a variety of fields. Above all, he/she must acquire tacit knowledge about the people with whom he/she comes into contact. Managerial tacit knowledge can represent a significant resource for the competitive ability of an organization. It is a part of the intellectual organizational capital.

A person should “ripen” for the managerial position, i.e. he/she must obtain a sufficient number of experience (e.g. on lower working positions) and tacit knowledge connected with it.

The rate and the easiness of the managerial tacit knowledge formation are influenced by the personality of the manager. A mentor can help form tacit knowledge of a novice manager. The tacit knowledge formation is supported by good-quality inter-personal relationships, trust and the possibility of having informal meetings too. A self-reflection of the manager, i.e. an evaluation of activities, starting conditions and results by the manager himself/herself, is important for the tacit knowledge formation.

The following diagnostic progresses were designed for the continuous research in the area of managerial tacit knowledge: the focus group method, the participative observation of managers in the performance of their duties complemented by the use of video recordings of the manager’s behaviour and the use of feedback/reverse stimulated recollections of the causes of their

behaviour (where the manager sees a recording of the behaviour and weighs what influenced it); semi-structured interviews with managers, the analysis of autobiographical managerial storytelling, projective methods (e.g. the “finish the sentence” test and the picture interpretation test), and psychological tests, the analysis of video-recordings of managerial interactions and the use of so-called “situational questionnaires”.

MOTTO

„We can know more than we can tell.“

Michael Polanyi

OBSAH

PODĚKOVÁNÍ	3
ABSTRAKT	5
ABSTRACT	7
MOTTO	9
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	13
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	14
SEZNAM PŘÍLOH	15
1 ÚVOD	16
2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY	18
2.1 Vymezení základních pojmů	19
2.2 Tacitní a explicitní znalosti	22
2.2.1 Klíčové otázky tacitních znalostí	26
2.2.2 Proces SECI	33
2.3 Předávání znalostí v organizaci	34
2.4 Znalostní management	38
2.4.1 Převod tacitních znalostí na explicitní	43
2.4.2 Přenos tacitních znalostí	46
2.5 Teoretická východiska práce	64
3 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE	66
4 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ	68
4.1 Analýza dostupných informačních zdrojů o tacitních znalostech a znalostním managementu	68
4.2 Konzultace s vědeckými pracovníky	68
4.3 Polostrukturované rozhovory s manažery	69
4.4 Dotazníkové šetření mezi manažery	70
4.5 Skupinová diskuse	71
4.6 Rozhovory s využitím myšlenkových map	72
5 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE	77
5.1 Úspěšný manažer	77
5.2 Tacitní znalosti manažerů	82
5.2.1 Podstata	83
5.2.2 Klasifikace	84
5.2.3 Užitečnost	84
5.2.4 Vztah tacitních znalostí k intuici	85
5.2.5 Formování	86

5.2.6	<i>Možnosti zkoumání</i>	87
5.3	Rozvoj manažera	89
5.3.1	<i>Vliv vybraných faktorů na rozvoj manažera</i>	93
5.3.2	<i>Model „zrání“ manažera</i>	117
5.3.3	<i>Vzdělávání manažerů</i>	118
5.4	Ověření hypotéz	121
6	PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI	125
6.1	Přínosy pro vědu	125
6.2	Přínosy pro praxi	126
7	NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE	127
8	ZÁVĚR	130
9	LITERATURA	131
10	SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA	136
11	CV AUTORA	140

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

Obr. 1 Proces SECI	33
Obr. 2 Příklad mentální mapy sestavené respondentem	74
Obr. 3 Ohodnocení významu vybraných faktorů pro „zrání“ manažera	94
Obr. 4 Stěžejní vazby k pojmu diskuse.....	95
Obr. 5 Stěžejní vazby k pojmu firemní kultura	98
Obr. 6 Stěžejní vazby k pojmu krize.....	100
Obr. 7 Stěžejní vazby k pojmu naslouchání	101
Obr. 8 Stěžejní vazby k pojmu rozhodování.....	103
Obr. 9 Stěžejní vazby k pojmu spolupráce	106
Obr. 10 Stěžejní vazby k pojmu strategie	108
Obr. 11 Stěžejní vazby k pojmu vzor.....	110
Obr. 12 Stěžejní vazby k pojmu zkušenost.....	112
Obr. 13 Stěžejní vazby k pojmu zodpovědnost	114
Obr. 14 Stěžejní vazby k pojmu zpětná vazba	116
Obr. 15 Zjednodušený model „zrání“ manažera.....	117
Tab. 1 Využití příběhu v organizaci	58
Tab. 2 Typy komunity podle stupně formálnosti.....	63
Tab. 3 Zkoumané faktory ovlivňující manažerovo „zrání“	73

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

AAR	After action review (vyhodnocování akcí)
AFI	Association for foreign investment (Sdružení pro zahraniční investice)
FaME	Fakulta managementu a ekonomiky
FRVŠ	Fond Rozvoje Vysokých Škol
UTB	Univerzita Tomáše Bati
VŠE	Vysoká škola ekonomická

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Charakteristiky úspěšného manažera dle rozhovorů s manažery ..	141
Příloha B – Rady začínajícím manažerům (na základě rozhovorů s manažery)	142
Příloha C – Charakteristiky úspěšného manažera dle dotazníkového šetření ..	143
Příloha D – Rady začínajícím manažerům (dle dotazníkového šetření)	144
Příloha E – Oblasti, v nichž mají podle svých slov manažeři rezervy odstranitelné dalším vzděláváním (dle dotazníkového šetření).....	145
Příloha F – Faktory bránící manažerům v dalším rozvoji (dle dotazníkového šetření).....	146
Příloha G – Příklad mentální mapy sestavené respondentem.....	147
Příloha H – Ohodnocení významu pojmů ve „zrání“ manažera.....	148
Příloha I – Četnost vyřazování pojmů v úvodu rozhovorů s využitím myšlenkových map	150
Příloha J – Stěžejní vazby mezi zkoumanými pojmy.....	151
Příloha K – Četnost zařazení pojmů do skupiny TOP	153
Příloha L – Četnost zařazení pojmů do skupiny zdůrazněných.....	154
Příloha M – Upravený Wagnerův test pro měření manažerských tacitních znaností.....	155
Příloha N – Hodnoticí arch k upravenému Wagnerovu testu pro měření manažerských tacitních znaností	172
Příloha O – Výsledky ohodnocení Wagnerova testu původní expertní skupinou	173
Příloha P – Model „zrání“ manažera.....	174
Příloha Q – Anglicko-český výkladový slovník	175

1 ÚVOD

O rozvoji a úspěšné existenci organizace v konkurenčním prostředí rozhoduje celá řada faktorů. K nim patří mimo jiné schopnost organizace využívat všech zdrojů, které má k dispozici. Gregar a kol. ([18], s. 18) uvádí, že nejvzácnějším z těchto zdrojů jsou lidé se schopností myslet, tvořit a komunikovat. Drucker ([13], s. 129) obdobně konstatuje: „*Nejcennějším aktivem podniku 20. století bylo jeho výrobní zařízení. Nejcennějším aktivem instituce 21. století, ať podnikové či nepodnikové, budou její pracovníci disponující znalostmi a jejich produktivita.*“ V souladu s nimi i Mládková ([34], s. 91) shledává, že přirozenou součástí dnešního podnikání se stává práce se znalostmi. Organizace se musí mimo jiné naučit identifikovat znalosti svých pracovníků, podporovat jejich formování a rozvíjení a v neposlední řadě tyto znalosti využívat k svému rozvoji. Právě proto se dnes tolik mluví o znalostním (knowledge) managementu. Pozornost se přitom začíná pomalu přesouvat od explicitních k tzv. tacitním znalostem (tacit knowledge), tedy znalostem existujícím v mysli člověka.

Jedním z mnoha směrů, kterým se výzkum tacitních znalostí a práce s nimi relativně nedávno začal ubírat, je hledání významu těchto znalostí v práci manažera. Právě touto oblastí se zabývá i tato disertační práce. Hlavním důvodem této volby byla aktuálnost a potenciální přínos pro konkurenceschopnost organizací. Poznání, jak dochází k formování tacitních znalostí v mysli manažera, které faktory je ovlivňují, zda a příp. jak můžeme toto utváření tacitních znalostí podpořit při vzdělávání manažerů, může obohatit nejen teorii managementu (ať již znalostního či personálního), ale může rovněž přispět k zlepšení přípravy manažerů pro výkon jejich povolání, a tím de facto i ke zlepšení postavení organizací na trhu.

Celý výzkumný problém, součástí jehož řešení je zpracování disertační práce, lze definovat takto: *Jak pomoci manažerům osvojovat si a rozvíjet tacitní znalosti potřebné k úspěšnému výkonu řídicí činnosti v procesu přípravy pro výkon jejich povolání?* Tento výzkumný problém překračuje svým rozsahem možnost vyřešit jej v rámci jedné disertační práce. Proto je cílem této práce identifikovat, jak vybrané situační, instrumentální a osobnostní faktory ovlivňují rozvoj manažera, a vytvořit tak základ pro výzkum tacitních znalostí. Na výsledky této disertační práce navazuje řešení projektu Grantové agentury České republiky s názvem Rozvoj tacitních znalostí manažerů, registrační číslo 406/08/0459. Autorka práce je spoluřešitelem uvedeného projektu GA ČR.

Pro naplnění cíle této disertační práce budou nejprve analyzovány dostupné informační zdroje o tacitních znalostech a zpracována literární rešerše. Poté budou definována teoretická východiska pro výzkumnou část práce, stanoveny výzkumné hypotézy a metodika výzkumu. Na základě realizace výzkumu budou hypotézy ověřeny a použita metodika zhodnocena. Výsledky výzkumu budou

srovnány s poznatky uvedenými v literární rešerši. V závěru práce bude provedena syntéza přínosů disertační práce pro teoretické poznání a praktické použití získaných poznatků v procesu přípravy manažerů a zformulovány závěry disertační práce.

2 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

První použití termínu tacitní znalost je připisováno maďarskému vědci Michaelu Polanyimu (1891-1976). Dnes se sice objevují názory, že použil tento pojem spíše ve smyslu tacitní vědění než tacitní znalost (např. Palmer [36]), nicméně faktem zůstává, že zájem o tacitní znalosti vzbudilo právě jeho dílo *The Tacit Dimension* (1966). Postupem času se začaly objevovat odborné studie dalších autorů.

V současné době se tacitními znalostmi zabývá mimo jiné např.

v USA: na Yale University – Sternberg (např. [42]), na Florida State University – Wagner (např. [53]), na Harvard Business School – Leonard (např. [30]) a Swap (např. [48]),

v Kanadě: Kerr (např. [28]),

ve Finsku: Haldin-Herrgard ze Swedish School of Economics and Business Administration (např. [22]),

ve Francii: Baumard z University of Aix-en-Provence Graduate School of Management (např. [2]).

V ČR se tacitním znalostem ve větší míře věnuje Mládková (např. [35]) a v rámci doktorského studia Hudcová (např. [26]). Někteří vědečtí pracovníci se jimi zabývají okrajově (v rámci znalostního managementu) – např. Truneček [51]. Určitá pozornost u nás byla a je věnována tacitním znalostem učitelů – např. Švec [50].

Dosud publikované práce hledají především podstatu tacitních znalostí, zabývají se tím, jak tyto znalosti vznikají (za jakých podmínek), jak je lze identifikovat (eventuálně kvantifikovat), jak s nimi pracovat či jak je předávat jiným. Konkrétně můžeme z těchto prací jmenovat například dílo japonských autorů Nonaky a Takeuchiho *The Knowledge Creating Company* (1995), disertační práci Wagnera *Tacit Knowledge in everyday intelligent behaviour* (1985) či dílo Sternberga a Horvatha *Tacit Knowledge in Professional Practice* (1999).

Některé z výzkumných studií a monografií zabývajících se tacitními znalostmi jsou uvedeny v seznamu literatury (viz kap. 9). Poznatky zjištěné z těchto literárních zdrojů budou shrnuty v následujících podkapitolách.

2.1 Vymezení základních pojmů

Pro uvedení do problematiky tacitních znalostí je zapotřebí vymezit související pojmy: data, informace, znalosti, intelektuální kapitál a znalostní pracovník.

Pojmem **data** lze označit vše, co můžeme monitorovat smysly, tj. cítit, chutnat, osahávat, vidět či slyšet. Mládková ([34], s. 24) uvádí, že data mají objektivní charakter. Podle Armstronga ([1], s. 290) data představují stavební bloky pro informace a znalosti.

Informací označuje Mládková ([34], s. 25) data, kterým jejich uživatel při interpretaci přiřazuje důležitost a význam. Jedná se tedy o data zpracovaná tak, že to lidem dává smysl a navíc to má pro ně význam. (Armstrong [1], s. 290)

Mládková ([34], s. 25) upozorňuje, že vzhledem k vázanosti na lidského činitele a jeho hodnocení má informace, na rozdíl od dat, subjektivní charakter.

Znalosti jsou podle Armstronga ([1], s. 290) informace uzpůsobené k produktivnímu využití. Hartl a Hartlová ([25], s. 241) je definují jako systém poznatků. Naproti tomu Mládková ([34], s. 25) znalost vymezuje jako informaci rozšířenou o to, s čím informace v lidském mozku interaguje (znalost a dovednosti, které již máme, naše zkušenosti, mentální modely, vztahy, hodnoty a principy, podle kterých žijeme, to, v co věříme). Z této definice mimo jiné vyplývá, že znalost má velmi úzkou vazbu na jedincovy smysly, individuální schopnost rozlišování a emoce.

K zformování znalosti v mysli člověka dochází na základě sledování, komunikace, či při činnosti. (Mládková [35], s. 18)

Tvorba znalosti je výrazně ovlivňována **mentálními modely**. Těmi jsou podle Mládkové ([35], s. 147) představy, předpoklady a příběhy, které ovlivňují způsob, jakým vnímáme svět a jak reagujeme, a tím působí i na naše chování, naši schopnost spolupracovat a učit se. Např. jsme-li přesvědčeni o tom, že lidem nelze důvěřovat, chováme se určitým způsobem (často podvědomě) a zcela jinak, než kdybychom jim věřili. Mládková ([35], s. 147) upozorňuje, že dva lidé s rozdílnými mentálními modely vidí a popisují stejnou událost odlišně, protože jsou pro ně důležité jiné detaily.

Mentální modely vznikají v našich myslích od nejútlejšího mládí, a to v rámci hledání vysvětlení pro různé jevy, s nimiž se setkáváme. Ovlivňují je vychovatelé tím, že říkají, co je dobré a co ne, ale i osobní zkušenost. (Mládková [35], s. 147)

Z výše uvedeného je zřejmé, že znalosti jsou vždy spojeny s určitou osobou. Drucker ([12], s. 243) k tomu říká, že určitá osoba je jejich nositelem, vytváří, uchovává a zdokonaluje je a rovněž je prakticky uplatňuje. V literatuře (např. Mládková [35], s. 18) se však lze setkat i s pojmem **společenská (kolektivní) znalost**. Tou se rozumí znalost, která je sdílena členy organizace nebo skupiny. Individuální znalost je na znalost společenskou přeměňována pomocí socializace (viz kap. 2.2.2).

Collison a Parcel ([11], s. 24) spolu s Vymětalem a kol. ([52], s. 213-214) upozorňují, že **znalosti jsou více než know-how** (vědět jak, tj. jaké procesy, postupy, metody a nástroje použít). Zahrnují i:

- *vědět proč* (pochopení kontextu a významu aktivit, poznávání souvislostí mezi jednáním, jeho příčinami a následky),
- *vědět co* (fakta, která potřebujeme předtím, než něco uděláme),
- *vědět kdo* (poznatky o vztazích, kontaktech a osobách),
- *vědět kde* (schopnost zorientovat se a nacházet správné informace),
- *vědět kdy* (smysl pro načasování – znát nejvhodnější dobu, kdy něco udělat, nebo kdy s něčím skončit).

Sumu znalostí, které má organizace k dispozici, a jejich praktické využití definujeme jako **intelektuální kapitál** organizace. (Mládková [34], s. 78) Ten společně s hmotnými zdroji tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku. (Armstrong [1], s. 71)

Z literatury (Vymětal a kol.[52], s. 220, Armstrong [1], s. 71, Mládková [34], s. 78) vyplývá, že **intelektuální kapitál organizace zahrnuje:**

- **znalostní (lidský) kapitál**, jehož součástí jsou dovednosti, znalosti, zkušenosti a schopnosti jednotlivců i týmů organizace, které jsou využitelné pro tvorbu hodnot pro zákazníky a tedy pro tvorbu zisku,
- **strukturní (organizační) kapitál**, zahrnující dokumenty průmyslově právní ochrany, informační a komunikační technologie a systémy, způsoby sdílení znalostí, know-how, data a informace obsažené v datovém skladu a databázích organizace, organizací používané procesy, apod.,
- **vztahový** (zákaznický, relační, společenský) **kapitál**, zahrnující kulturu organizace, vztahy a komunikační úroveň mezi spolupracovníky, zákazníky, dodavateli a partnery, image organizace, vztahy se školami apod.

Osobu, která používá svých znalostí k výkonu práce pro obživu nebo pracuje v oblasti znalostí (např. tvorby, získávání, zpracování nebo dokonce řízení znalostí), označujeme za **znalostního pracovníka**. (Reboul a kol. [40], s. 262) Takový pracovník přidává hodnotu zpracováním existujících informací nebo

vytvořením nových informací, které by mohly být použity k definování nebo řešení problémů.

Mládková ([34], s. 15-16) definuje znalostního pracovníka jako jedince, který má 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, třeba vysokoškolský diplom či výuční list). Znalostní pracovník je často jediným, kdo tuto specifickou znalost v organizaci má. Tato znalost může být částečně podvědomá, pracovník o ní nemusí vědět, nebo jí přisuzovat velký význam.

Reboul a kol. ([40], s. 263-264) uvádí 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.

Vymětal a kol. ([52], s. 216) dodávají, že znalostní pracovníci mají obvykle u svých spolupracovníků vysokou přirozenou autoritu díky svým znalostem, rozhledu, zkušenostem a inteligenci.

Mládková ([34], s. 17) a Reboul a kol. ([40], s. 263) upozorňují, že **s řízením znalostního pracovníka je spojena řada obtíží:**

- je často těžké přesně definovat jeho úkoly, a proto ho nelze řídit příkazy,
- nelze ho kontrolovat, protože mnohdy ví o své práci více než kdokoli jiný v organizaci - manažer mu musí věřit, že skutečně podává nejlepší možný výkon,
- část znalostí, s nimiž pracuje, může být podvědomá, což může způsobit problémy se školením nástupce,
- odchod znalostního pracovníka z firmy může způsobit větší problémy než se předpokládalo,
- je složité určit kvalitu výsledného produktu (např. u učitele, lékaře atd.).

Reboul a kol. ([40], s. 263) k znalostním pracovníkům řadí např. právníky, doktory, diplomaty, zákonodárce, obchodníky, vývojáře softwaru, manažery a bankéře.

Za znalostního pracovníka lze tedy označit i **manažera**, čili pracovníka, který zodpovídá za provádění či průběh určitých činností a dosahování cílů v organizaci, ať už podnikatelské, neziskové či ve veřejné správě. Bedrnová a kol. ([4], s. 121-122) říkají, že manažer je tím, kdo uvádí všechno v pohyb, kdo tomuto pohybu dává řád a kdo podmiňuje účinnost všech procesů, které v podniku probíhají.

Obecně se rozlišují tři úrovně řízení a tedy tři typy manažerů:

- řízení na základním stupni (lower management, nižší, provozní),
- střední stupeň řízení (middle management),
- vrcholový stupeň řízení (top management). (Bělohlávek a kol. [3])

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, a to takto:

- *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 operativy. (Bedrnová a Nový [5], Bělohlávek a kol. [3])

V disertační práci bude zaměřena pozornost na vrcholové, příp. střední, manažery a jejich tacitní znalosti.

2.2 Tacitní a explicitní znalosti

V literatuře (např. Armstrong [1], Mládková [34]) jsou rozlišovány dvě formy (event. dimenze) znalostí - explicitní a tacitní.

Explicitní jsou **znalosti** vyjádřené formalizovaným způsobem (písmeny, slovy, čísly či jinými symboly). (Mládková [34], s. 29) Podle řady autorů (např. Armstrong [1], s. 291, Reboul [40], s. 262, Vymětal a kol. [52], s. 213) je lze systematicky utřídit a jsou relativně snadno dostupné. Najdeme je v databázích, podnikových intranetech či v souborech duševního vlastnictví. Mládková ([34], s. 11) uvádí, že mohou mít podobu zprávy, dokumentu, statistiky, finančního výkazu atd.

Explicitní dimenze, nebo-li explicitní znalost, má velmi blízko k pojmu informace.

Tacitní jsou znalosti v hlavách lidí. (Collison a Parcel [11], s. 19, Armstrong [1], s. 291) Jsou vázány na podvědomí člověka či činnost, při níž jsou využívány. (Mládková [34], s. 28)

Řada autorů (např. Brockmann a Simmonds [8], Bennett [6], Guinipero a kol. [21], Fox [15], Wagner [53], Sternberg [44], Sternberg a kol. [46]) je charakterizuje jako praktické know-how (či vědomosti „pro jednání“, praktickou inteligenci, know-how o skutečném světě, praktické porozumění) zformované v mysli člověka v průběhu let na základě zkušeností a vlivem interakcí s prostředím. Toto know-how navíc obvykle není získáno na základě formální výuky, ale prostřednictvím implicitního¹ a neformálního učení.

Mládková ([35], s. 11) vymezuje tacitní znalost jako kombinaci (složitý komplex) explicitních znalostí, dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí.

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, nebo vědí něco, ale nejsou schopni to vyjádřit slovy, čísly, ani jinými symboly. (Gourlay [19])

Mládková ([34], s. 11) upozorňuje, že někdy se tacitním znalostem nepřesně říká **intuice**. Nicméně intuice není tacitní znalost, i když pojmy si jsou skutečně blízké. Intuice je totiž (viz Bennett [6], Brockmann a Simmonds [8], Perkins [37]) chápána jako výsledek podvědomého procesu, který je založen právě na zásobě tacitních znalostí uložených v podvědomí. Spouštěčem takového procesu bývá konfrontace s určitou situací, kterou musíme řešit. Díky tomu, že tento proces probíhá podvědomě, člověk sice tuší, co je správné a co ne, ale není schopen vysvětlit, proč to tak cítí. Intuice se tedy projevuje jako určité tušení, vědění či vhled do situace. Podle Perkinse ([37]) ne vždy jsou tacitní znalosti spojeny s intuicí v pravém smyslu. V takových případech se projevují v našem jednání, ale nemají formu myšlenek, vhledů nebo soudů. Člověk pak nemá intuici, ale jedná intuitivně.

¹ *Implicitní učení* probíhá nevědomě, tj. bez záměru se učit a často bez vědomého zaregistrování toho, že se člověk něco naučil. (Eraut [14], Fox [15])

Benett [6] upozorňuje, že sklon člověka k využívání intuice závisí sice na typu osobnosti, ale charakteristiky zaměstnání nebo situační faktory mohou přinutit jedince, aby vyvolal, rozvinul či zlepšil svou intuici.

Jako konkrétní příklady tacitních znalostí bývají uváděny znalost jízdy na kole, řízení auta, obsluhy stroje či práce se složitým softwarem. (Mládková [35], s. 15-16). Patří sem však i takové znalosti, jakými jsou např. úspěšné dojednání obchodního kontraktu, úspěšné vedení týmu, atp. (Vymětal a kol. [52], s. 213)

Haldin-Herrgard ([23]) říká, že tacitní jsou i normy a komunikační dovednosti, které řídí naše vztahy a interakce s jinými lidmi.

Nonaka a Takeuchi (dle Guinipero a kol. [21]) tvrdí, že tacitní znalosti obsahují dvě dimenze. První je technická. Jedná se o „know how“ rozvinuté v průběhu let vlivem provádění určité práce. Má jej např. zkušený obchodní zástupce. Druhá dimenze tacitní znalosti je „poznávací“ (kognitivní). Obsahuje všechny duševní modely, postřehy, hodnoty a mínění, které jsou zakořeněné v každém z nás. Tato poznávací dimenze odráží naše vidění světa kolem sebe, jaký je a jaký by měl být. Haldin-Herrgard ([22]) vysvětluje tyto dimenze na příkladech: být schopen vařit bez receptu (technická dimenze) a mít intuitivní pocit správného rozhodnutí (kognitivní dimenze).

Eraut ([14]) rozlišuje tři podoby tacitních znalostí:

- *tacitní porozumění situaci* - je založeno většinou na zkušenostech a zůstává převážně tacitní,
- *tacitní (rutinní) postupy* - některé z nich byly pravděpodobně původně explicitními znalostmi postupu, ale vlivem opakování se postupy staly automatickými, tacitními. Tato internalizace se projevila mimo jiné zvýšením rychlosti a produktivity, protože jedinec už nemusí déle přemýšlet o tom, co dělá. Rutinizace podle Erauta ([14]) začíná sledováním jiných lidí, manuálů či popisu postupu. Může se přitom jednat o jednoduchý postup s jen jedinou možnou cestou, nebo algoritmus s několika možnými cestami. Vlivem opakování jedinec nejprve dosáhne stupně, kdy pomoc osoby nebo seznamu kroků už není více zapotřebí. Následně se internalizovaný explicitní popis postupu stává zcela zbytečným. K rutinizaci dochází nejen u jednoduchých postupů jako změna rychlosti při řízení auta, ale také u komplexních dovedností jako je čtení,
- *tacitní pravidla* – jsou používána při rozhodování, projevují se jako rychlá reakce na situaci (a to díky rozpoznání určité šablony či vzoru situace) - tato pravidla mohou, ale nemusí být převoditelná do explicitní podoby.

Sternberg a Wagner (dle Fox [15], Sternberg a Wagner [45], Sternberg a kol. [46], Wagner [53]) rozlišují také mezi třemi druhy tacitních znalostí. Podle jejich obsahu je dělí na:

- *tacitní znalosti o řízení sebe* INTRAPERSONÁLNÍ
 - znalosti jak se motivovat, organizovat svůj život a hodnotit své jednání, např. znalost, jak překonat svou tendenci k odkládání, jak zvládat stres či řídit svůj čas,
- *tacitní znalosti o řízení jiných* INTERPERSONÁLNÍ
 - znalosti o navazování a udržování sociálních a s prací spojených vztahů, o jednání s podřízenými, s kolegy a nadřízenými, např. znalost, jak přidělit a přizpůsobit úkoly tak, aby byly využity jedincovy silné stránky a minimalizovány jeho slabiny, jak odměňovat, aby byl maximalizován pracovníkův výkon a spokojenost s prací a obecně jak vycházet s druhými,
- *tacitní znalosti o řízení úkolů* KONTEXTOVĚ SPECIFICKÉ
 - znalosti, jak vykonávat specifické činnosti spojené s prací, např. určení priorit, či znalost, jak napsat dopis, který by byl stručný, k věci a přesvědčivý.

Kromě toho Sternberg a Wagner (dle Sternberg a Wagner [45], Sternberg a kol. [46], Wagner [53]) rozlišují dvě orientace tacitních znalostí:

- *lokální* – je spojená s výsledky v krátkém období, kdy není zvažována jedincova pověst či cíle kariéry, např. znalost, jak stanovit priority pro příštích osm hodin,
- *globální* – při rozhodování a hodnocení jsou brány do úvahy dlouhodobé s kariérou spojené cíle, např. znalost, jak stanovit priority pro úkoly, které jedinec potřebuje dokončit během příštích osmi měsíců.

Castillo ([9]) zase uvádí následující typologii tacitních znalostí:

- ***nepopsatelné znalosti***, tj. znalosti, které nelze popsat či jinak verbalizovat. Tyto znalosti jsou většinou získávány bez vědomého úsilí či koncentrace, a proto si jich jejich nositel často ani není vědom,
- ***sociokulturní znalosti***, tj. znalosti, které jsou sdíleny členy určitých sociokulturních systémů,
- ***sémantické znalosti***, tj. znalosti, které vysvětlují význam určitého symbolu nebo chování. Mezi lidmi, kteří tyto znalosti sdílejí, proto nemusí být při vzájemné komunikaci význam těchto výrazů či jednání rozsáhle objasňován,
- ***„prozíravé“ znalosti***, tj. znalosti, které se získávají praxí v oboru. Zkušené odborníci často dokáží danou situaci na základě určitých detailů analyzovat na první pohled. To „nováčci“ nedokáží, neboť tento druh znalostí nemají.

2.2.1 Klíčové otázky tacitních znalostí

Obecně panuje shoda v tom, že tacitní znalosti jsou důležitým fenoménem. Ale existují rozdíly v názorech na klíčové aspekty tacitních znalostí, jako jsou jejich funkce, faktory potřebné k jejich zformování, jejich individuálnost či možnost převést je do explicitní podoby.

Je zřejmé, že tacitní znalosti jsou získány vnitřními procesy. Podle Sternberga a kol. ([45], [46]) jsou **utváření tacitních znalostí nápomocné tyto duševní procesy:**

- **selektce** (hodnocení významu informací) - je používána k filtrování informací z prostředí, zahrnuje oddělení důležitých informací od nepodstatných,
- **kombinování** (spojování důležitých informací dohromady za účelem zformování ucelené, sjednocené poznávací struktury) - nestačí vědět důležitá fakta. Je nutno vědět, jak vzájemně souvisí,
- **srovnávání** nových informací s tím, co už známe.

Tyto procesy nejsou užívány izolovaně, nýbrž probíhají současně. (Sternberg a Wagner [45])

Podle Mládkové ([35], s. 153) schopnost jedince vytvářet tacitní znalosti závisí na jeho osobnosti, mentálních modelech², způsobu kódování a pozornosti, které dané činnosti věnuje. Například kódování ovlivní, zda soubor dat (zprávu) považujeme za informaci a zda z této informace budeme schopni vytvořit znalost.

Lidé přijímají zprávy, z nichž pak vytvářejí informace a znalosti (učí se), prakticky trojím způsobem – vizuálně (pomocí zraku), poslechem (pomocí sluchu) nebo pomocí aktivity. Většina z nás používá k příjmu zprávy a k tvorbě informací a znalostí kombinaci těchto způsobů. Nicméně pro většinu z nás je jeden z nich prioritní. (Mládková [35], s. 149) Budeme-li člověka z nějakého důvodu nebo z neznalosti nutit ke způsobu pro něj nepřirozenému, budeme výrazným způsobem limitovat jeho šanci něco se naučit nebo pochopit, tedy přijmout zprávu a na jejím základě vytvořit informaci a znalost. (Mládková [35], s. 150)

Tacitní znalosti úzce **souvisejí se zkušenostmi**³. Jsou totiž jejich prostřednictvím získávány.

² viz kapitola 2.1

³ Hartl a Hartlová ([25], s. 703) vymezují **zkušenost** jako hlavní a prvotní zdroj poznatků člověka o světě vznikající během jeho praktické činnosti.

Podle Benetta ([6]) tacitní znalost vznikne, když zkušenosti jsou integrovány, jednání se stává druhou přirozeností a je řízeno prostřednictvím scénářů a poznávacích map, i když často jen podvědomě.

Brockmann a Simmonds ([8]) přímo uvádějí, že množství tacitních znalostí záleží na zkušenostech. Rovněž Sternberg ([44], s. 179, [45]) 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 zformování tacitní znalosti. Zkušenost tedy může, ale nemusí podmiňovat vznik tacitní znalosti.

Někteří autoři, jak upozorňuje Gourlay ([20]), zastávají názor, že zkušenost potřebná k získání tacitní znalosti nemusí být vždy osobní. Např. Mládková ([34], s. 29) tvrdí, že každý z nás v životě získal nějakou tacitní znalost, aniž by měl v dané oblasti zkušenost. Obdobně Collison a Parcel ([11], s. 23) konstatují, že někdy potřebujeme sami zažít něco, abychom to poznali. Jindy stačí, že někdo jiný, kdo věc zažil, se s námi o svoje zkušenosti podělí. Dodávají, že to, zda na základě zkušenosti někoho jiného budeme sami jednat anebo ne, závisí na tom, jak dobře ho známe a jak mu důvěřujeme.

Gourlay ([20]) upozorňuje, že v literatuře nepanuje shoda ani ohledně **vlivu dalších osob na formování tacitních znalostí**. Setkáváme se s tvrzením, že tacitní znalosti jsou získávány jen s malou či dokonce žádnou pomocí jiných (např. Sternberg [44] a Wagner [53]), a stejně tak s tvrzením, že osobní kontakt spojený s pozorováním jiných jsou klíčovými faktory pro jejich zformování. Např. Haldin-Herrgard ([23]) tvrdí, že tacitní znalosti ovlivňují a jsou samy ovlivněny sociálními procesy.

Nejasná je i otázka **přínosu tacitních znalostí**. Tvrdí se (dle Gourlay [20]), že tacitní znalosti jsou nezbytné pro zvládnání určitých situací, umožňují jedinci si poradit v nové situaci a adaptovat se na ni či vyplnit mezery ve formálním tréninku. Např. Sternberg ([44], s. 183) konkrétně říká, že tacitní znalosti pomáhají lidem přizpůsobit se jejich prostředí - pochopit, jak systém pracuje a zařídit to tak, aby pracoval i pro ně. Rovněž podle Benetta ([6]) tacitní znalosti řídí naše jednání. Sternberg ([42], s. 483) uvádí, že tacitní znalosti umožňují jedincům dosahovat cílů, kterých si osobně cení.

Sternberg a Wagner (dle Fox [15]) považují získání a užití tacitních znalostí za nejdůležitější aspekt úspěšnosti v práci. S tím v podstatě souhlasí i Haldin-Herrgard ([22]), když tvrdí, že explicitní znalosti jsou důležité, ale k dosažení dokonalosti v práci si jedinec musí osvojit vyšší úroveň znalostí, tacitní znalosti. Také podle Baumarda (dle Gourlay [19]) je odbornost spojena s tacitními znalostmi.

Swap a kol. ([48]) to vysvětlují tak, 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.

Řečeno slovy Haldin-Herrgard ([22]): efektivita rozhodování, služeb zákazníkům nebo výroby je zvýšena užitím tacitních znalostí. Také přesnost výkonu úkolů je zvýšena užitím tacitních znalostí.

Spojení tacitních znalostí a úrovně odbornosti prezentují i další autoři. Např. podle Erauta ([14]) většina tacitních znalostí spočívá v rozpoznání situace jako vhodné pro použití určitého postupu či vzoru jednání. Guinipero a kol. ([21]) říkají, že jedinec čerpá ze zkušenostmi zažitých poznávacích struktur, z tacitní dimenze znalostí. Podle závěrů Bennetta ([6]) a Brockmanna se Simmondsem ([8]) je ve většině případů díky získaným tacitním znalostem rozhodování (a následná reakce) rychlejší, člověk potřebuje méně informací k rozhodnutí, dochází ke snížení počtu faktorů, které jedinec považuje pro rozhodnutí za důležité. Mládková ([35], s. 17) vliv tacitních znalostí na rychlost reakce vysvětluje vznikem tacitní znalosti jako propojení mezi neurony různých částí mozku. Čím častěji používá člověk určité smyčky mezi neurony, tím silnějšími se stávají a tím rychlejší je reakce.

Germain a Quinn ([16], s. 82) dodávají, že vlastnictví tacitních znalostí umožňuje vyvarovat se příliš brzkému či příliš pozdnímu rozhodnutí.

Podle Germaina a Quinna ([16], s. 84) mají experti také lepší analytické schopnosti (pro výchozí analýzu problému) než nováčci a dokáží si snáze poradit s nečekanými situacemi. Navíc experti vědí, které problémy vyžadují různé řešení a které je lépe řešit diplomaticky. (Germain a Quinn [16], s. 84) V souladu s tím Swap a kol. ([48]) tvrdí, že odborník ví, kdy pravidlo či jednání aplikovat a kdy určité zvláštnosti situace vyžadují výjimku v postupu. Zároveň upozorňuje, že zatímco pravidla jsou snadno přenositelná, vzor rozeznání, který umožní rozhodnutí o tom, kdy aplikovat pravidlo, je naučitelný obtížně.

Swap a kol. ([48]) upozorňují, že je samozřejmě možné, že i expert udělá chybu. Může se totiž nechat zmást několika známými stopami a začít se domnívat, že rozpoznal známý vzor.

Germain a Quinn ([16], s. 84) usuzují, že experti vlastní větší porozumění sociálním požadavkům a dopadům jejich jednání. Mají tedy větší porozumění pro každou podskupinu či stakeholdery, jichž se problém týká. (Germain a Quinn [16], s. 84)

Tacitní znalosti mají i své **stinné stránky**. Přiznává se totiž (např. [27]), že tacitní znalosti ve formě stereotypů mohou podporovat předsudky, či že tacitní znalosti ve formě zvyků (rutiny) mohou stát v cestě učení se novým

dovednostem. Eraut ([14]) uvádí, že tacitní znalosti o druhých lidech bývají zkreslené, protože:

- naše kontakty s druhou osobou, na jejichž základě si mimovolně tacitní znalost o ní utvoříme, pravděpodobně neposkytují ucelený obraz o jejím chování,
- spíše si zapamatujeme zvláštnosti spojené s těmito kontakty, než věci běžné,
- porozumění a chování je ovlivněno jedincovými životními zkušenostmi a předsudky (jeho tendencí interpretovat si jednání jiných lidí určitým způsobem).

Eraut ([14]) dochází k závěru, že tacitní znalosti jsou významnou součástí života, ale jsou zřídka tak validní a nepředpojaté, jak pravděpodobně předpokládáme.

Rozdíly existují i v **chápání přínosu tacitních znalostí pro organizaci**. Někteří tacitní znalosti vidí jako zdroj všech znalostí, zvláště inovačních myšlenek v organizaci, jiní je považují za možný zdroj konkurenční výhody, a to díky jejich vazbě na firemní kulturu a tradice. Např. McAulay a kol. ([33]) konstatují, že tacitní znalosti jsou velmi důležité pro organizace pro dosažení konkurenční výhody, 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 (dle Gourlay [19]) považuje tacitní znalosti za zdroj konkurenční výhody. Ovšem, jak upozorňuje Gourlay ([20]), jsou-li tacitní znalosti zakotveny v tradicích, musíme je považovat spíše za konzervativní než inovativní zdroj.

Otázkou také je, zda jsou tacitní znalosti **osobní či kolektivní**. Von Krogh a Roos (dle Gourlay [19]) tvrdí, že tacitní znalosti jsou charakteristikou jedince. S tím souhlasí i Sternberg (dle Gourlay [19]) či Vymětal a kol. ([52], s. 213). Podle Baumarda (dle Gourlay [19]) je důležité si uvědomit, že znalosti všeobecně mohou být obojí – vlastnost jedince nebo skupin či kolektivů. Proto tacitní znalost samotná také může být vlastnictvím jedince nebo skupiny. V souladu s tím je tvrzení Mládkové ([34], s. 30 a [35], s. 18), že nejenom jedinci, ale také týmy i celé organizace mohou být nositeli tacitní znalosti. 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 [35], s. 18)

Dalším sporným bodem je otázka **možnosti převést tacitní znalosti do explicitní podoby**. Názory jsou opět různé. Podle jedněch (např. Bennett [6], Perkins [37]) nemohou být tacitní znalosti do explicitní podoby převedeny, protože jsou nevědomé či nepopsatelné. Jiní říkají, že explicitně vyjádřeny být mohou, ale obvykle nejsou (např. Sternberg [44], s. 176), či že je explicitně vyjádřit lze, ale jen obtížně (např. Romaldi [41], Mládková [34]). Obtíže spojené s jejich převodem do explicitní podoby souvisí s tím, že jsou osobní a založené na kontextu, či že je vlastník není schopen vyjádřit explicitně nebo že explicitní vyjádření tacitní znalosti vyžaduje podporu okolí (především důvěru a vhodnou organizační strukturu). (Gourlay [20])

Ve vztahu k výše uvedenému rozlišuje Gourlay ([19]) dva typy tacitních znalostí:

- *ty, které (ještě) nebyly vyjádřeny slovně* (např. obchodní tajemství) – zůstávají tacitní, protože
 - existuje zájem na jejich utajení,
 - nikdo se je dosud nepokusil identifikovat a následně vyjádřit explicitně,
 - týkají se věcí, které všichni ve skupině znají, a proto by jejich vyjádření v explicitní podobě bylo ztrátou času,
- *ty, které jsou nevysvětlitelné slovy* – patří sem především zvuky či vůně. Např. „víme“, jak voní káva či růže, jak určitý hudební nástroj zní, ale tento typ „znalosti“ nemůže být vyjádřen slovy nebo jinou explicitní formou, nýbrž musí být získán prostřednictvím smyslových zkušeností.

Části tacitní znalosti, kterou lze vyjádřit jako znalost explicitní, se říká **implicitní znalost**. (Mládková [35], s. 21)

Měření tacitních znalostí

Vzhledem k problémům spojených s identifikací a vyjadřováním tacitních znalostí v explicitní podobě zastávají někteří názor, že tacitní znalosti nemohou být **zkoumány** empiricky (jsou nevědomé nebo nepopsatelné). (Gourlay [20]) Nicméně jiní, např. Wagner se Sternbergem [45], se je nejen snaží zkoumat, ale i **měřit**. Za tímto účelem navrhli metodu prezentujících scénářů. Ty popisují problémy, kterým čelí lidé v dané profesi. (Sternberg a kol. [46])

Např. Wagnerovo měření manažerských tacitních znalostí (Wagner [53], s. 43-44) bylo založeno na prezentování 12 situací spojených s prací a nabídky možných reakcí v dané situaci. Subjekty hodnotily skutečnou (jak důležitá nebo

dobrá je daná reakce v realitě podnikatelského světa, jak jej znají) a ideální (jak důležitá nebo dobrá by daná reakce byla v ideální společnosti) kvalitu každé nabízené reakce. Výsledek měření tacitních znalostí byl určen jako směrodatná odchylka jedincova ohodnocení od průměrného ohodnocení expertní skupinou. Tu představovalo 13 odborníků, kteří a) byli zaměstnání ve společnostech na seznamu Fortune 500, b) měli titul vyšší v prestiži a odpovědnosti než Vice-President (např. výkonný viceprezident, prezident, předseda) a c) napsali, že mají roční plat 100 000 USD či více. Nižší směrodatná odchylka znamenala vyšší úroveň tacitních znalostí. (Wagner [53], s. 51)

Kerr ([28]) ale tvrdí, že tento Wagnerův dotazník má dvě závažné koncepční slabiny. Vzhledem k tomu, že znalosti, které by měl ohodnocovat, jsou tacitní a tedy obtížně vyjádřitelné, je otázkou, zda respondent bude schopen dotazník vyplnit. Dalším problémem je podle ní, že tacitní znalosti jsou svou povahou závislé na kontextu. Wagnerovo měření ale nabízí jedincům obecné situace a respondenti neznají kontext, za nějž by měli situace ohodnocovat. Například není zřejmé, zda respondenti by měli situace ohodnocovat ve vztahu k jejich vlastní organizaci nebo nějaké jiné hypotetické organizaci.

Haldin-Herrgard ([23]) tvrdí, že je zapotřebí spíše vědět, kde tacitní znalosti jsou, než je změřit. K zmapování tacitních znalostí a zvýšení povědomí o jejich využití a významu při práci navrhuje využít interview s pracovníky. Rozhovorům dává přednost před dotazníky, protože rozhovory nabízejí lepší příležitost pro vysvětlování a diskusi. Jako spouštěč diskuse při mapování tacitních znalostí využívá 92 karet s pojmy týkajícími se tacitních znalostí. Všechny karty jsou tazatelem předány respondentovi a ten je požádán, aby vybral karty, které souvisejí s jeho prací. Ty, které nevybere, jsou dány stranou. Vybrané karty tvoří základ rozhovoru. Tazatel postupně podává zvolené karty respondentovi a klade mu k nim otázky. Respondent vypráví o jejich využití v jeho práci (např. o využití intuice), o jejich významu a ohodnocuje jejich vliv na konečný výsledek jeho práce na škále 1-5. (Haldin-Herrgard [23])

Sternberg [44] doporučuje pro výzkum tacitních znalostí využívat interview nebo pozorování. Ačkoliv je přímé sdělení tacitních znalostí problematické, lze je často odvodit z jednání člověka či pomocí sebereflexe.

Sdílení tacitních znalostí

Spornou otázkou je také **možnost šíření tacitních znalostí mezi subjekty**. Podle Sternberga a kol. ([46]) a Wagnera ([53], s. 8) mohou některé tacitní znalosti být naučeny. Lindley s Wheelerem ([31]) upozorňují, že pro jejich naučení se je ale zapotřebí čas a prostor. Mládková ([35], s. 11) navíc tvrdí, že tacitní znalost de facto nelze plně sdílet, protože každý člověk si vytváří

na základě zkušeností své vlastní tacitní znalosti. Uvádí (Mládková [35], s. 17) následující argumenty:

- Lidé mají své osobní mentální filtry, jejichž pomocí selektivně vybírají z různých událostí aspekty, kterým dávají přednost. Na základě selektivně vybraných aspektů pak lidé hodnotí události. Např. sklenice s vodou může pro jednoho být napůl plná, pro druhého napůl prázdná. Oba sice mají pravdu, ale výsledné sdělení se výrazně odlišuje.
- Lidé mají různou absorpční kapacitu. Tou se rozumí schopnost absorbovat nové informace a vytvářet z nich znalosti.
- Typ znalosti může ovlivnit proces sdílení. Někteří lidé lépe přebírají znalost ve formě příběhu, jiní mají rádi diskusi v komunitě, popř. dávají přednost koučování.
- Dva jedinci mohou být vystaveni stejnému podnětu, ale pouze jeden z nich vytvoří novou znalost. Obvykle proto, že podnět pro něho přišel ve vhodnější okamžik, například nebyl rozptýlen výrazným zájmem o něco jiného. Nebo prostě lépe dokázal zhodnotit realitu a podnět pro něho byl více relevantní než pro jeho kolegu. Velmi důležitý je tedy kontext.

S **kontextovou specifičností** tacitních znalostí souhlasí i Gourlay ([19]). Kontext má podle něj vliv na zformování tacitních znalostí. Použitelné jsou rovněž jen za určitého kontextu. Rovněž např. Collison a Parcel ([11], s. 83) uvádějí, že zkušenosti a znalosti se získávají vždy v určitém konkrétním prostředí nebo kontextu. Sternberg ([42], s. 483) obdobně konstatuje, že tacitní znalosti jsou spjaté s užitím v určitých situacích nebo třídách situací.

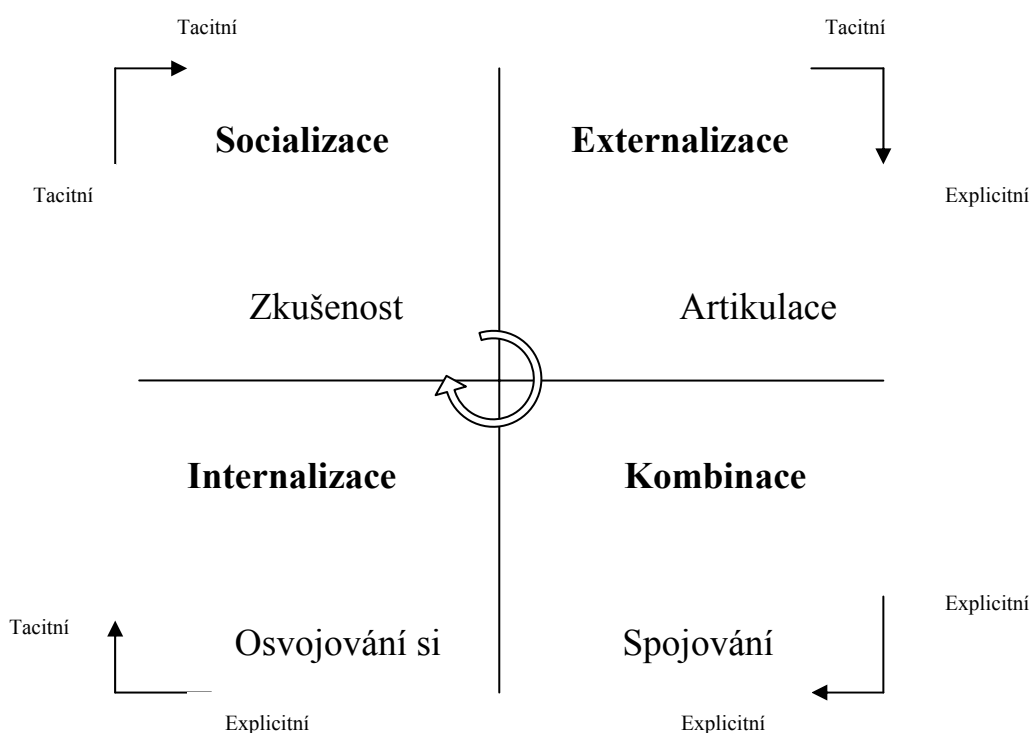
Sternberg a kol. ([46]) dochází k závěru, že existují tacitní znalosti, které jsou všeobecné, široce aplikovatelné a tacitní znalosti situačně specifické. Všeobecné jsou například principy dobrých mezilidských vztahů. (Sternberg a Wagner [45])

Toto rozlišení platí podle Sternberga a Wagnera ([45]) také pro úroveň managementu v dané společnosti. Některé principy řízení zůstávají stejné, bez ohledu na hierarchickou úroveň ve společnosti, jiné se liší. Např. čím nižší je úroveň managementu, tím důležitější je vědět, jak zvládnout každodenní provozní problémy, zatímco čím vyšší je úroveň, tím důležitější je vědět, jak stanovit vizi, kterou by organizace měla následovat. (Sternberg [44], s. 180) Proto jsou podle něj (Sternberg [42], s. 483) tacitní znalosti nejlépe naučitelné ze zkušeností v prostředí, kde budou následně užívány. Důsledkem také je, že tacitní znalosti nelze vždy snadno přenést do jiného kontextu.

2.2.2 Proces SECI

Vztah mezi explicitní a tacitní znalostí je dynamický. V rámci učení i práce se neustále mění jedna forma znalosti v druhou a tím vznikají nové znalosti. Změně formy znalosti se říká **konverze**. (Mládková [34], s. 32)

Proces **konverze** se někdy nazývá procesem SECI, podle prvním písmem anglických názvů jednotlivých kroků fází konverze – socializace, externalizace, kombinace, internalizace. Autory SECI jsou japonští vědci Nonaka a Takeuchi. (Mládková [34], s. 33)



Obr. 1 Proces SECI
Zdroj: Mládková ([34], s. 33)

Kombinace je proces spojování oddělených explicitních znalostí do nové explicitní znalosti, která je širší, systematictější a komplexnější než znalosti, z nichž vznikla. (Mládková [34], s. 35)

Internalizace je proces tvorby tacitní znalosti ze znalosti explicitní. Je založena na učení se při činnosti. 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. (Mládková [34], s. 33) Internalizace obvykle vyžaduje čas a trpělivost.

(Mládková [34], s. 20) Může být usnadněna pomocí scénářů „co když“ a využitím simulací⁴. (Romaldi [41], s. 1361)

Při internalizaci je velmi důležité, s jakým typem znalostí, dovedností, zkušeností a mentálních modelů explicitní znalost v mozku pracovníka interaguje. Jednu explicitní znalost mohou dva různí lidé zpracovat naprosto odlišným způsobem, a to i v případě, kdy se jejich původní znalosti, dovednosti, zkušenosti a mentální modely příliš neliší. Je proto vhodné se o výsledku internalizace přesvědčit nějakým testem (nebo se alespoň zeptat). Neověřená internalizace často vede k nedorozuměním jak v pracovním, tak v soukromém životě. (Mládková [34], s. 36)

Externalizace je proces artikulace tacitní znalosti. Při externalizaci se snažíme tacitní znalost formalizovat a vyjádřit ji pomocí znalosti explicitní. Se znalostí v explicitní formě je jednodušší pracovat a lze ji rozšířit mezi více lidí, čímž se externalizovaná znalost stává základnou pro tvorbu nových znalostí. (Mládková [34], s. 34)

Socializace je tvorba tacitní znalosti na základě jiných tacitních znalostí nebo tacitní znalosti někoho jiného. Je to také proces sdílení, tedy přenos a znovuvytvoření tacitních znalostí pomocí sdílené zkušenosti. (Mládková [34], s. 34)

Mládková ([34], s. 34) upozorňuje, že proces konverze je **určitým teoretickým zjednodušením**. Ne vždy lze totiž s určitostí stanovit, že nová znalost vznikla pouze např. internalizací, protože se její tvorby účastnily i tacitní znalosti a z části šlo i o socializaci.

2.3 Předávání znalostí v organizaci

Veškerá výměna znalostí v organizaci probíhá na tzv. **trhu znalostí**. (Mládková [34], s. 61)

Prodávající na tomto trhu jsou pracovníci, kteří mají konkrétní znalost, **kupující** pak pracovníci, kteří tuto znalost potřebují. Dalšími klíčovými hráči jsou **zprostředkovatelé**. Jejich úkolem je zajistit, aby se kupující setkal s vhodným prodávajícím a naopak. (Mládková [34], s. 61)

⁴ **Simulace** je metoda vzdělávání, při které se používá model skutečnosti: simulují se jeden až tři parametry práce – chování, role a prostředí. (Prokopenko a kol. [39], s. 287) Účastníci tak dostávají příležitost si cvičit a praktikovat chování v podmínkách stejných nebo velice podobných realitě. (Armstrong [1], s. 802) Hlavní výhodou simulací spočívá podle Prokopenka a kol. ([39], s. 290 - 291) v možnosti vyzkoušet si dovednosti či postupy bez rizika čehokoliv jiného než korigující zpětné vazby.

Trh znalostí vysílá signály, které pracovníky informují, kde se v organizaci nachází konkrétní znalost a jak se k ní dostat. Tyto signály jsou formální či neformální. (Mládková [34], s. 63)

K formálním signálům trhu znalostí patří pracovní pozice a úroveň vzdělání pracovníka. (Mládková [34], s. 64) Jsou nejjednodušším vodítkem při hledání určité znalosti v organizaci, ale mohou také být signálem zavádějícím. Nezaručují totiž, že člověk s odpovídajícím vzděláním či pracovním zařazením znalost, kterou potřebujeme, skutečně má. Je tomu především z následujících důvodů:

- mnoho pracovníků ukončilo svoje vzdělávání získáním diplomu a v novinkách se nevyznají,
- pracovníci nebývají povyšováni pouze v závislosti na svých znalostech, ale také kvůli svým kontaktům, sociálním dovednostem a na základě politických her v organizaci. (Mládková [34], s. 64)

Neformální signály trhu znalostí zprostředkovává neformální znalostní síť. (Mládková [34], s. 64) Funguje-li neformální znalostní síť správně, pracovníci si předávají znalosti a informace o znalostech soustavně a zcela intuitivně. Neformální znalostní síť sama automaticky hodnotí jak kupující, tak prodávající a vylučuje ze svého středu nedůvěryhodné subjekty. Ovšem hledání konkrétní znalosti v této síti může být zdlouhavé a výsledek je nejistý. (Mládková [34], s. 64-65) Podle Mládkové ([34], s. 64-65) mají velký význam při tvorbě neformální sítě osobní kontakty a drobná každodenní konverzace.

Cena znalosti je určována především následujícími faktory: náklady na pořízení a tvorbu znalosti, její hodnota, dostupnost. Dochází-li ke směně znalosti s externím subjektem, organizace obvykle platí penězi. Finanční vypořádání za předání znalosti je možné i uvnitř organizace, a to v případě, že k tomu byly vytvořeny podmínky, např. systém nákladových středisek, která si navzájem účtují poskytnuté služby, tedy i poskytnuté znalosti. (Mládková [34], s. 63) V případě, že v organizaci takový systém nefunguje, je třeba, aby měl prodávající jiný **důvod, proč znalost předat dál**. Samotný trh pracovních sil a konkurenční prostředí znalostních pracovníků totiž působí proti sdílení znalostí. Cena znalostního pracovníka pro organizaci spočívá v tom, že je o něm známo, jakými nápady, radami, znalostmi a zkušenostmi pomohl spolupracovníkům, resp. organizaci při řešení problémů. Dává-li k dispozici své znalosti a sdílí je, pak svou hodnotu postupně ztrácí, neboť spolupracovníci se od něj učí a osvojují si jeho znalosti. Navíc znalostní pracovník riskuje, že spolupracovníci přidají k jeho znalostem své vlastní a stanou se tak pro organizaci užitečnějšími a potřebnějšími, než je on sám. Řešením pro pracovníka se tak stává vyvažování míry sdílení a nesdílení znalostí. Řešením pro organizaci je nalezení takových motivačních prvků pro znalostního

pracovníka, aby pro něj bylo sdílení jeho znalostí přínosem. (Vymětal a kol. [52], s. 243)

Důvodem pro předání znalosti může (dle Mládková [34], s. 63, Vymětal a kol. [52], s. 247) pro pracovníka být:

- **reciprocita** - očekává, že když poskytne svou znalost, dostane za ni v budoucnu (až bude potřebovat) jinou znalost. Reciprocita může být realizována např.
 - zařazením znalostního pracovníka do spolupracujícího týmu pracovníků srovnatelné úrovně, ve které existuje prostředí otevřené výměny a sdílení špičkových znalostí,
 - umožněním účasti na prestižních a nákladných odborných setkáních (kongresech, konferencích, sympóziích), kde pracovník získá řadu nových informací, znalostí i podnětů k přemýšlení,
- **reputace** - pracovník si zlepší poskytnutím znalosti svou image,
- **altruismus** - pracovníkovi nejde o odměnu, ale rozšíření znalosti.

Z organizací cíleně používaných **motivačních prvků** pro sdílení znalostí Vymětal a kol. ([52], s. 249) uvádí např.:

- možnost spolupráce s významnou osobností jak v organizaci, tak v externím prostředí,
- nabídku akcí organizace,
- delegování pravomoci a předávání odpovědnosti,
- nabídku možnosti seberealizace,
- nasycení potřeby uznání (morální ocenění),
- zajištění vhodného pracovního prostředí.

Šicha ([49], s. 37) uvádí, že tím nejlepším motivem pro sdílení znalostí jsou dobré vztahy mezi lidmi. S tím souhlasí i Mládková ([34], s. 35), která jako základní předpoklady sdílení jmenuje důvěru, náklonnost a přátelství mezi pracovníky organizace či členy komunity.

Mládková ([34], s. 62) uvádí, že správným způsobem pracující trh znalostí v organizaci přináší následující pozitiva:

- rozvíjí schopnosti pracovníků,
- zlepšuje kvalitu myšlení,
- pomáhá překonávat bariéry mezi odděleními,
- zvyšuje spokojenost pracovníků,
- zlepšuje neformální komunikaci,
- umožňuje identifikovat schopné pracovníky,
- snižuje náklady, protože umožňuje předávat nejlepší postupy,
- zlepšuje kvalitu produktu či služby,
- snižuje čas nutný na výrobní i nevýrobní cykly,

- zvyšuje inovační kapacitu,
- ulehčuje práci manažerům.

Organizace se **při práci s trhem znalostí** může dopustit např. následujících **chyb**:

- nedostatečně ocení pracovníky, kteří se snaží své znalosti předávat a sdílet, a tím je demotivuje,
- klade větší hodnotu na tvorbu nové znalosti než na opětovné použití znalosti v organizaci již existující,
- neuvědomuje si význam kontinuálního vzdělávání - pracovníci nemají ve své pracovní době vyhrazený čas na učení a jsou-li při něm přistiženi, následuje penalizace,
- manažeři poskytují znalostním aktivitám pouze slovní podporu. Tato podpora není podložena ani odpovídající peněžní částkou na náklady řízení znalostí a odměny pracovníků, ani lidskými zdroji, které by měly za úkol podporovat vývoj a rozvoj zdravého trhu znalostí,
- neexistují nástroje k ohodnocování znalostí. (Mládková [34], s. 66)

Výše uvedené chyby mohou vést k **patologiím trhu znalostí**, např.:

- *monopolům* (umožnění exkluzivní kontroly znalostí v organizaci, a tím předání moci určité skupině lidí) - projevují se tak, že jedinec či skupina pracovníků si osobuje a zadržuje znalosti, které ostatní potřebují ke své práci. V případě, že znalost potřebuje jiný pracovník (než její vlastník, mající monopol), vyřeší za něj nositel znalosti jeho problém, ale znalost jako takovou mu nepředá. Znalost se pak v organizaci nerozšiřuje. Není-li vlastník znalosti na pracovišti, znalost není k dispozici,
- *nedostatku znalostí* - může být způsoben např. únikem mozků z organizace, a to buď proto, že je přetáhla konkurence, nebo si jej způsobila firma sama, a to neuváženým propouštěním,
- *obchodním bariérám* - vznikají, když se část firmy odmítá účastnit trhu znalostí nebo odmítá akceptovat nové znalosti. Odmítnutí může být všeobecné (všechno, co potřebujeme k práci, umíme a známe), nebo může jít proti určité znalosti (např. pracovník odmítne pracovat se znalostí, jejíž vlastník je na nižší hierarchické úrovni než on). (Mládková [34], s. 66-67)

Jedním ze základních předpokladů dobrého fungování trhu znalostí ve firmě je **důvěra**. (Mládková [34], s. 63) Tu můžeme vymezit jako předpoklad, očekávání a víru týkající se pravděpodobnosti, že budoucí činnost druhé osoby nebo organizace bude přínosná, nakloněná nebo přinejmenším nebude v konfliktu se zájmy toho, kdo důvěřuje. (Mládková [34], s. 145) Důvěřujeme-li, předpokládáme, že nás chování druhého přinejmenším nepoškodí. V takovém případě je většina lidí ochotna otevřít se druhým a spolupracovat. (Mládková [34], s. 145)

V případě nedůvěry je sdílení znalostí blokováno strachem, cynismem a bojem o moc. (Mládková [34], s. 148)

Důvěra se v organizaci projevuje tím, že pracovníci otevřeně komunikují, umožňují svým kolegům či podřízeným účastnit se rozhodovacího procesu, sdílejí důležité informace, city a názory. V rozvinutějších organizacích sdílejí i znalosti. V takových organizacích bývají lidé přátelští, pracovní skupiny stmelené a probíhá velké množství interakcí a vztahů. (Mládková [34], s. 145)

Důvěra musí mít oporu v základních dokumentech organizace, jako je vize, mise a strategie. Pouze formální podpora ze strany manažerů nestačí. Ovzduší důvěry musejí zavádět vrcholoví manažeři shora tak, že stanoví základní symboly, hodnoty a pravidla, zajistí kontrolu jejich dodržování a případné sankce. Manažeři musejí jít při tvorbě prostředí důvěry svým podřízeným příkladem. (Mládková [34], s. 63)

2.4 Znalostní management

Ve většině firem se se znalostmi nějak pracuje, ale, jak uvádí Mládková ([34], s. 21), bez využití základních zásad a pravidel tato práce nevede k výraznému úspěchu.

Soubor metod a postupů umožňujících manažerům efektivně pracovat se znalostmi, které jsou v jejich organizaci k dispozici, se označuje jako **management znalostí**. (Mládková [34], s. 11)

Vymětal a kol. ([52], s. 222) definují management znalostí jako 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.

Management znalostí není zcela přesné označení, neboť, jak upozorňují Collison a Parcel ([11], s. 25), nemůžeme řídit znalosti, ale jen ovlivňovat prostředí, ve kterém znalosti mohou být tvořeny, objevovány, zachycovány, sdíleny, extrahovány, ověřovány, předávány, přijímány, upravovány a aplikovány.

Cílem managementu znalostí je zajistit, aby správní lidé měli ve správnou chvíli správné znalosti, tj. aby konkrétní znalosti měli ti, kteří je ke své práci potřebují, aby je měli k dispozici ve chvíli, kdy je potřebují a aby to byly právě ty znalosti, které skutečně potřebují. (Mládková [34], s. 19)

Zavedení systému, který organizacím umožní vytvářet, vyhledávat a získávat, přenášet a užívat a opětovně používat znalosti, má pro organizaci následující přínosy:

- **roste inovativní kapacita firmy** - firma lépe využívá pracovníky i znalosti, získává nové dovednosti, lépe se jí vytvářejí nové produkty a služby, zvyšuje se kvalita,
- **roste reakceschopnost firmy** - to se projevuje především růstem flexibility, rychlosti a správnosti rozhodování, snížením geografických bariér, větším sdílením tacitních znalostí a zlepšením organizačního učení,
- **zlepšuje je orientace firmy na zákazníka** - firma si lépe zákazníky udrží i lépe získává. Je schopna rychleji reagovat na změnu požadavků na výrobek a jeho kvalitu,
- **zlepšují se dodavatelské sítě** - roste efektivita dodavatelských řetězců, dodavatelsko-odběratelské vztahy se utužují, trhy jsou lépe udržitelné,
- **roste tzv. vnitřní kvalita** - roste procesní inovativnost, provozní efektivita, pracovní morálka. (Mládková [34], s. 100)

Základem managementu znalostí je určení, jaké informace a znalosti organizace potřebuje, v jaké kvantitě a kvalitě, identifikace potenciálních problémů a úzkých míst, priorit, možných příležitostí atd. a na základě těchto údajů pak zvolení vhodné strategie. (Mládková [34], s. 47)

Mládková ([34], s. 47) a Armstrong ([1], s. 292) se shodují na tom, že volba přístupu k řízení znalostí závisí mimo jiné na charakteru činnosti, podnikové strategii, základních cílech a firemní kultuře. Shodně pak rozeznávají dvě základní strategie řízení znalostí:

- **kodifikační** – znalosti jsou získány od osoby, která je vytvořila, a jsou změněny na znalost nezávislou na této osobě. Poté jsou pečlivě systematicky utříděny (kodifikovány) a uloženy v databázích. (Armstrong [1], s. 291) Tyto znalosti jsou obvykle používány znovu a znovu, což umožňuje snižovat náklady organizace. (Mládková [34], s. 48) Armstrong ([1], s. 293) konstatuje, že v mnohém se systém pro práci se znalostmi u této strategie podobá tradiční knihovně – musí obsahovat množství dokumentů a pamatovat na vyhledávací stroje, které lidem umožňují najít a používat dokumenty, které potřebují. Mládková ([34], s. 47-48) uvádí, že k této strategii přistupují podniky, jejichž činnost je založena na opakovaných postupech nebo na produktu či službě, které se pouze drobně obměňují v závislosti na měnících se požadavcích zákazníka. Orientují se pak na budování kvalitní IS/IT, zajišťující odpovídající informační potřebu zaměstnanců. Pracovníci musejí být schopni vyhledávat potřebná data, kombinovat je a adaptovat na konkrétní situaci,
- **personifikační** – znalost je úzce spojena s osobou, která ji vytvořila, a je předávána hlavně pomocí přímého kontaktu mezi osobami. Výměna

znalostí je zabezpečována vytvořením sítí a povzbuzováním přímé komunikace „tváří v tvář“ mezi jednotlivci a týmy. Využívá se přitom neformálních jednání, setkání či rozhovorů, nebo seminářů, brainstormingu či dalších organizovaných akcí. (Armstrong [1], s. 292) Organizace se soustředí na budování kultury a klimatu podporujícího spolupráci a důvěru. (Mládková [34], s. 47) Armstrong ([1], s. 293) zdůrazňuje u této strategie potřebu vytvořit systém, který umožňuje lidem najít jiné lidi. Podle Mládkové ([34], s. 48) je tato strategie vhodná pro organizace, jejichž činnost je kreativní, či pro organizace, které přistupují ke každému produktu či službě individuálně. Velká pozornost musí být věnována výběru zaměstnanců (nutno vzít v úvahu nejen jejich znalosti a zkušenosti, ale také jejich styl jednání s lidmi, schopnost komunikovat a pracovat v týmu) a výchově nástupců pracovníků, kteří jsou nositeli důležitých znalostí.

Podle Vymětala a kol. ([52], s. 270) **k nejčastěji používaným technologiím pro řízení znalostí patří:**

- ***intranet*** - vnitřní informační síť podniku určená ke sdílení souborů, využívání webových stránek, spolupráci, komunikaci a prezentaci, většinou nepřístupná z internetu,
- ***systém pro správu dokumentů***, zahrnující automatizované řízení elektronických dokumentů v průběhu jejich celého životního cyklu,
- ***systém pro správu obsahu***, uchovávající obsah v databázi odděleně od šablon, na jejichž základě je pak zobrazován, což usnadňuje vytváření příslušných webových stránek,
- ***webové vyhledávače*** (např. Google),
- ***push technologie*** - software, který uživateli automaticky zprostředkovává informace, které pro něj pokládá za relevantní,
- ***help desk*** - místo, kam se zákazník obrací se svým problémem (např. databáze často kladených otázek a daných odpovědí),
- ***groupware*** - software podporující práci ve skupině, zejména pro geograficky vzdálené uživatele,
- ***workflow technologie*** - slouží ke sledování a koordinaci aktivit spojených s definovanými procesy,
- ***data warehouse*** (datový sklad) - databáze optimalizovaná pro dotazy, analýzy dat a tvorbu sestav, vzniklá přenosem, transformací a agregací primárních dat z různých systémů a jejich integrací do jednotné datové základny,
- ***data mining*** (dolování dat) - technologie vyhledávání, modelování a prezentace předem neznámých informací, znalostí a vztahů mezi daty v rozsáhlých databázích a datových skladech. Analýzy nejsou odvozovány na základě hypotéz nebo dotazů, ale ze samotného obsahu dat,

- *specializované znalostní systémy* - jejich součástí mohou být expertní systémy simulující činnost experta v dané oblasti při řešení složitých úloh s cílem dosažení kvality rozhodování na expertní úrovni,
- *e-learningové aplikace* - podporující výuku pomocí elektronických prostředků.

Z technik používaných pro řízení znalostí Vymětal a kol. ([52], s. 283) uvádí např.:

- *pro oblast tvorby a hledání znalostí:*
 - data mining, web mining, text mining,
 - monitorování externího prostředí organizace,
 - odvozování znalostí,
 - obsahovou analýzu,
- *pro oblast sdílení znalostí a učení se:*
 - týmovou spolupráci, učící se sítě, neformální skupiny, komunity,
 - sdílení best practise,
 - strukturovaný dialog,
 - burzy znalostí,
 - spolupráci týmů z různých funkčních oblastí,
- *pro oblast organizace a managementu znalostí:*
 - mapování znalostí,
 - znalostní audit⁵ a inventuru znalostí,
 - management informačních a znalostních zdrojů,
 - klasifikaci znalostí,
 - využívání IS/IT, internetu, intranetu apod.

Samotná úspěšnost managementu znalostí, jak lze odvodit z literatury (Vymětal a kol. [52], Mládková [34], Armstrong [1]), **pak závisí na:**

- *míře a kvalitě jeho podpory ze strany vrcholového vedení organizace* - protože management znalostí musí mít vazbu na ostatní činnosti organizace, musí první impuls k jeho zavádění vyjít od vrcholových manažerů. Navíc, pokud manažeři požadují po pracovnících, aby pracovali se znalostmi a předávali si je, musejí jít příkladem,
- *organizační struktuře* – ta musí být v souladu s informačními a znalostními potřebami organizace. Je-li organizace rozdělena do navzájem oddělených organizačních jednotek, musíme počítat s tím, že práce se znalostmi bude obtížná. Stejně tak v případě, kdy neznáme nebo nemáme volné komunikační kanály. Znalosti a jejich tok budou v těchto případech pravděpodobně vázány na konkrétní organizační jednotku

⁵ *Znalostní audit lze charakterizovat jako systematický průzkum znalostí a znalostních aktivit organizace i systémů souvisejících s podporou znalostního managementu. Smyslem auditu znalostí je sumarizovat všechny znalosti, které v organizaci existují, jejich vlastníky, v jaké formě se nacházejí, jak se využívají atd. (Vymětal a kol. [52], s. 261-262)*

a mimo ni se dostanou pouze sporadicky. Vymětal a kol. ([52], s. 266) v této souvislosti zdůrazňují význam struktury umožňující koncentrovat spolupracovníky s různými znalostmi do týmů, ve kterých je možno tyto znalosti navzájem sdílet, využívat a generovat znalosti nové. Podle názoru Nonaky a Takeuchiho (dle Mládková [34], s. 56) jsou struktury shora dolů lepší pro akumulaci a implementaci nových znalostí. Ploché organizační struktury zase lépe nové znalosti vytváří. Proto vytvořili koncept tzv. hypertextové organizace, která uchovává přednosti obou struktur. Ta má tři úrovně, které se navzájem prolínají:

- *znalostní základnu* – akumuluje znalosti a zajišťuje jejich sdílení,
 - *podnikatelskou úroveň* (podnikatelský systém) – vlastní činnost organizace, při níž jsou znalosti používány,
 - *projektové týmy* – vytvářejí znalosti. Členové projektových týmů jsou vybíráni z celé organizace v závislosti na konkrétním úkolu. Poté, co splnil svůj úkol, je projektový tým rozpuštěn, a jeho členové jsou přesunuti do první úrovně, kde předají své nově získané znalosti. Pak přecházejí do úrovně druhé, kde se věnují řídicím či administrativním činnostem a čekají na další projekt,
- ***kvalitě integrace systémů*** - efektivnost práce s informacemi a znalostmi je přímo úměrná integraci jednotlivých informačních a znalostních systémů organizace. V rámci této integrace by se organizace měla zaměřit na:
 - *vytváření přehledů a map „kdo co ví“*, znalostních map (kategorizace důležitých znalostí),
 - *zavádění technologií*, spojujících pracovníky v čase a prostoru (groupware, elektronické konference, diskusní kluby, apod.),
 - *inteligentní systémy*, technologie pro vyhledávání skrytých znalostí (data mining, web mining, atd.),
 - ***kultuře organizace*** – musí podporovat tvorbu, sdílení a využívání znalostí. Normou se totiž jinak může stát to, že se lidé budou snažit si uchovat znalosti pro sebe. Prostředí musí také vzbuzovat u zaměstnanců trvalý zájem o vlastní rozvoj a přijímání změn. Důraz má být kladen na rozvíjení týmového ducha, pěstování a posilování vzájemné komunikace, otevřenost, důvěru a etické chování,
 - ***obecném povědomí o podnikové strategii*** – pracovníci musejí sdílet společnou vizi,
 - ***motivačních prvcích a nástrojích*** (zda firma podporuje a oceňuje znalosti, jejich vytváření a sdílení) - zaměstnance a týmy lze k práci se znalostmi motivovat pomocí odměňování podle bezprostředních zásluh či přímo odměňování vázat na sdílení znalostí. Ale nepromyšlené odměňování jednotlivců může vést k vytváření monopolů a povyšování oblíbenců. Mládková ([34], s. 113) upozorňuje, že volba vhodného motivačního nástroje závisí na konkrétních podmínkách organizace a charakteru jejích lidských zdrojů,

- *vztahu se zákazníkem* - nemá-li organizace dostatek kvalitních znalostí týkajících se zákazníka, není schopna plnit svou funkci,
- *schopnosti měření výkonnosti organizace* z hlediska cílů znalostního managementu.

Jednou ze snah managementu znalostí je zajistit jejich uchování v organizaci i pro případ, že jejich nositel firmu opustí, a to většinou jejich rozšířením mezi další subjekty.

2.4.1 Převod tacitních znalostí na explicitní

Jednou možností pro uchování znalostí v organizaci je jejich vyjádření v explicitní podobě a následné uložení do nějakého systému. To má i další přínosy, především:

- snazší práci s danou znalostí a její snazší šíření,
- zvýšení kvality osobního nebo týmového výkonu - proces zvědomění tacitních znalostí pomáhá lidem více přemýšlet o jejich práci a následně ji zlepšit,
- zlepšení vzájemného porozumění při komunikaci – v případě, že lidé nesdílejí podobné zkušenosti (např. mají jiné oborové zaměření, pochází z jiného prostředí), může být vyjádření znalosti v explicitní podobě pro vzájemné pochopení nutností. (McAulay a kol. [33], Collison a Parcel [11], Eraut [14], Haldin-Herrgard [23])

Nicméně **vyjádřit tacitní znalost explicitně** tak, aby výsledná explicitní znalost byla zcela identická s původní tacitní, jak můžeme odvodit z literatury (např. Gertler [17], Haldin-Herrgard [22], [23], Mládková [34], Sternberg [43], Sveiby [47], Švec [50]), **nelze minimálně z těchto důvodů:**

- má-li být tacitní znalost převedena do explicitní podoby, musí si jí být v první řadě její nositel vědom. Ovšem značnou část tacitních znalostí získáváme nevědomě, příp. jsme tacitní znalost sice získali na základě původně vědomého provádění (např. při učení se hře na piano, při nácviku čtení, učení se tanečním krokům), ale v současné době ji používáme spontánně a její existenci a užití si neuvědomujeme. Člověku se také často obtížně vysvětluje něco, co mu připadá zcela zřejmé a přirozené. Haldin-Herrgard ([22]) k tomu říká, že tacitní znalosti se často stanou přirozenou částí našeho chování nebo způsobu myšlení, a tak stejně jako si nejsme vědomi tlukotu srdce, neuvědomujeme si často ani tacitní znalosti,
- nositel tacitní znalosti, ví-li už, že určitou znalost má, si nemusí být vědom všech jejích aspektů, tj. všech jejích vazeb a vztahů na jiné tacitní znalosti, zkušenosti, mentální modely atd.,
- kódy, které lze použít pro explicitní vyjádření tacitní znalosti, nejsou dostatečně rozvinuty, aby umožnily její přesné vyjádření. Jinak řečeno: často nedokážeme svou tacitní znalost slovy ani jinými symboly popsat,

- kódy, které pro vyjádření tacitní znalosti člověk použije, může druhý vnímat odlišným způsobem, přisoudit jim jiný význam (např. protože má jinou zkušenost nebo mu určitá zkušenost chybí). Důsledkem je, že si vytvoří vlastní tacitní znalost, která se však nebude významově shodovat s původní,
- tacitní znalost může vlastníkovvi zajišťovat určitou převahu („konkurenční výhodu“) nad těmi, kdo ji nemají, a dotyčný proto nemusí být ochoten se o ni podělit. Bude-li k tomu přinucen, pravděpodobně se ji pokusí zkreslit či ji nevyjádřit kompletní. Například v žádném podniku nemůže být povýšen každý. Ten, kdo zjistí, co musí splnit a jak se chovat, aby byl skutečně v organizaci povýšen (což nemusí být totéž, co se oficiálně uvádí), získá „konkurenční výhodu“ nad ostatními.

Externalizace je jednodušší, mají-li pracovníci, kteří se o ni pokoušejí, nějakou společnou platformu (specializaci, obdobnou zkušenost, zájmy). Proto je dobrým pomocným nástrojem externalizace vyprávění příběhů, které může vytvořit prostředí a atmosféru k pochopení tacitní znalosti. (Mládková [34], s. 34)

Mnoho autorů (např. Vymětal a kol. [52], Collison a Parcel [11], s. 20) zastává názor, že v okamžiku, kdy se něco zaznamená – fyzicky nebo elektronicky – stává se to pouhou informací a ztrácí to na hodnotě. Nicméně dodává se také (viz Vymětal a kol. [52], s. 210, Collison a Parcel [11], s. 20), že tuto informaci může znalý mozek použít ve své vlastní znalostní struktuře (např. srovná s ostatními znalostmi) a může jí tedy porozumět. Gourlay ([19]) to komentuje tím, že explicitní znalosti musí spoléhat na to, že jim bude tacitně rozuměno.

Při externalizaci doporučují Nonaka a Takeuchi (dle Mládková [34], s. 36) následující postup:

1. *popis tacitní znalosti pomocí metafor* – vlastník tacitní znalosti se snaží nalézt vhodnou metaforu, vysvětlující jeho znalost,
2. *integrace metafor s analogiemi* – metafory samy o sobě nestačí. Pracovník se musí snažit najít co nejvíce analogií, aby svou tacitní znalost přiblížil,
3. *modelování a simulování výsledků kroku 2.*

Ford a Sterman (dle Mládková [35], s. 22-24) vytvořili metodu, která může být použita mimo jiné také právě **k externalizaci tacitní znalosti**. Tato metoda má tři fáze:

1. **popis situace** - cílem této fáze je formulovat kontext znalosti a cíle snažení:
 - *určíme kontext* – v rámci tohoto kroku mimo jiné vysvětlujeme nositeli tacitní znalosti, proč jeho znalost potřebujeme. Nebude-li expert interně zainteresován na předání znalosti, bude spolupráci intuitivně blokovat,

- *popíšeme důležité vazby a vztahy* – popisovaný proces rozdělíme na jednotlivé činnosti a hledáme vazby mezi těmito činnostmi,
 - *vysvětlíme expertovi, jaké nástroje použijeme* pro specifikaci jeho tacitní znalosti,
2. **popis znalosti** - experti popisují svou znalost čtyřmi různými způsoby – vizuálně, slovně, psaným textem a graficky.
- *vizuální popis* – expert má zavřené oči a snaží se představit si ve své mysli (vizualizovat), jakým způsobem vykonává svou činnost. Měl by si představovat, co a v jaké posloupnosti dělá (tok činnosti), jaké znalosti ke své práci používá. Cílem vizuálního popisu je aktivovat mentální představy o činnosti a znalostech, které jsou s ní spojeny,
 - *slovní popis* – expert vypráví příběh o své práci, příběh o tom, co se děje, když pracuje. V rámci vyprávění si smí dělat písemné poznámky. Cílem slovního popisu je transformovat mentální představy do více explicitní formy. Tuto fázi lze provést ve skupině podobně zaměřených expertů. To, že vypráví příběh jeden druhému, umožní zpětné vazby a experti si vzpomenou i na to, co by jim samotným uniklo,
 - *psaný text* – v tomto kroku experti zachycují svůj příběh v písemné formě. Jejich úkolem je také zvýraznit milníky, tedy body či fáze, které považují z hlediska toho, co dělají, a z hlediska výsledku své činnosti za nejdůležitější,
 - *grafický popis* – experti se snaží svůj příběh zachytit graficky. Začínají tím, že nejprve vyjádří milníky, které zvýraznili v psaném textu, a snaží se najít vztahy mezi nimi,
3. **diskuse** - cílem této fáze je testovat, pochopit a zlepšit to, co experti popsali. Je lepší, když se testuje více pracovníků zabývajících se jednou činností, protože člověk se obvykle ve společnosti lidí, s nimiž má něco společného, lépe uvolní. Další velkou výhodou je společná terminologie a možnost zjistit o činnosti více podrobností. Experti tedy v této fázi vysvětlují verbálně svou činnost a jednotlivé milníky. Jednotlivé popisy se srovnávají – tj. zjišťuje se, jak se od sebe liší. Rozdíly zjištěné v jednotlivých popisech reality i mezi popisy jednotlivých expertů by měly vést k diskusi o představách, názorech a mentálních modelech, které k nim vedly.

K výhodám této metody patří, že:

- znalost je převáděna z tacitní na explicitní formu po malých kouscích; to umožňuje zachytit více vazeb a souvisejících znalostí,
- znalost je testována v různých formátech, experti mají možnost se na ni dívat z různých pohledů, což opět vede k širšímu obrazu,
- diskuse umožňuje porovnat názory více lidí. (Mládková [35], s. 24)

Nevýhodami této metody je, že:

- je pomalá,
- závisí na ochotě experta spolupracovat,
- může být velmi nákladná,
- vyžaduje účast dobrého a zkušeného facilitátora. (Mládková [35], s. 24)

Collison a Parcel ([11], s. 20) upozorňují, že jednou zaznamenané znalosti mají tendenci zastarávat, pokud neexistuje nějaký mechanismus pro jejich osvěžení – aktualizaci, s čímž souhlasí i Šicha ([49], s. 36).

Pochybnosti a nejisté výsledky pokusů přepsat tacitní znalost na explicitní vedou podle Mládkové ([34], s. 37) k tomu, že mnohé organizace se touto cestou vydávají pouze v případě, že musí. Pokud je to možné, dávají přednost předávání tacitní znalosti v tacitní formě, a to pomocí sdílení zkušeností (socializace).

2.4.2 Přenos tacitních znalostí

Další variantou pro uchování znalosti v organizaci je její cílené rozšíření. To je založeno na myšlence, že každý má nějaké znalosti, o které se může podělit s ostatními, a každý se má od ostatních co naučit. (Collison a Parcel [11], s. 79) Spočívá tedy ve spojování těch, co vědí, s těmi, co se chtějí učit. (Collison a Parcel [11], s. 75)

Toto rozšíření bývá označováno jako přenos znalosti, nicméně Sveiby ([47]) upozorňuje, že tento termín není příliš vhodný. Znalosti totiž nejsou přesouvány jako věci, nýbrž příjemce rekonstruuje svou verzi dodavatelovy znalosti. Hovoří se proto častěji o sdílení znalostí.

Významným předpokladem sdílení tacitní znalosti je porozumění mezi sdělujícím a příjemcem. (Mládková [35], s. 142) K tomu, aby si protagonisté sdílení porozuměli, je třeba, aby měli obdobný názor na znalost, kterou budou sdílet, a aby chápali podobně její kontext. (Mládková [35], s. 142)

Tvorba porozumění vyžaduje adaptabilitu a trpělivost zainteresovaných pracovníků, schopnost vnímat a pochopit potřeby druhých, vcítit se do druhých lidí, věřit si a respektovat jeden druhého. (Mládková [35], s. 144)

Haldin-Herrgard ([22]) upozorňuje, že pro naučení znalosti, zvláště tacitní, je důležité aktivní zapojení učícího se a dostatek času. Obdobně podle Mládkové ([35], s. 144) je třeba ponechat určitý čas na zažití předchozí „dávky“ znalosti a správně ohodnotit, kdy je příjemce připraven jít dál.

Při šíření znalostí je rovněž nezbytné zajistit vhodné načasování. To je úkolem především pro toho, kdo znalost předává. Měl by ji předávat po částech a v době, kdy ji příjemce dokáže využít. (Mládková [35], s. 144)

Dalšími potřebnými faktory, které musí pro úspěšné sdílení znalostí existovat, je přání se učit a ochota sdílet. (Collison a Parcel [11], s. 130) S tím souhlasí i Mládková ([35], s. 145), když tvrdí, že proces sdílení tacitní znalosti bude váznout tam, kde bude chybět víra ve smysl a důležitost sdílení. Naopak zaujmeli sdílená tacitní znalost příjemce, lze očekávat, že sdílení půjde lépe a rychleji.

Haldin-Herrgard ([22]) říká, že pro šíření tacitních znalostí je ideální kontakt tváří v tvář. Výhodou je totiž v tomto případě možnost bezprostřední zpětné vazby. Mládková ([35], s. 143) toto doplňuje tvrzením, že lidé, kteří spolu mluví z očí do očí, cítí větší zodpovědnost a společenskou povinnost po určitou dobu v kontaktu pokračovat. Tento pocit např. u virtuální komunikace chybí.

Haldin-Herrgard ([22]) říká, že v současné době, kdy organizace mají tendenci rozšiřovat své působení po celém světě, se však kontakt tváří v tvář stane spíše výjimkou. Upozorňuje (Haldin-Herrgard [22]), že šíření explicitních znalostí může moderní informační technologie pomoci, nicméně šířit pomocí technologií tacitní znalosti je těžké. Mládková ([35], s. 143) si myslí, že tacitní znalost sdílet virtuálně lze. Dodává (Mládková [35], s. 143), že virtuální sdílení tacitní znalosti může být ulehčeno motivací, intenzitou vzájemného vztahu a vzájemným porozuměním mezi subjekty sdílení.

Velmi důležitým faktorem úspěšnosti předání informace a znalosti (učení) je, jak upozorňuje Mládková ([35], s. 126), **proces kódování** (přenosu sdělení). Člověk, který chce předat znalost, si musí nejprve uvědomit, že ji má, tedy ji dekodovat. Poté ji musí převést do jazyka srozumitelného příjemci, tj. musí vytvořit sdělení. Sdělení může být verbální či mít formu nákresu nebo gesta. Příjemce sdělení zachytí a dekoduje. Ze znalosti, kterou získal, vytváří svou vlastní znalost. V tomto procesu se ale nachází mnoho míst, kde může dojít k chybě. Prvním takovým místem je dekodování tacitní znalosti. Aby člověk mohl tacitní znalost dekodovat, musí si být vědom její existence. Při dekodování může udělat dvě chyby. Může znalost opominout nebo podcenit její důležitost. Může také znalost dekodovat chybně, což znamená, že jí na vědomé bázi neporozuměl. K další chybě může dojít při kódování. Člověk může zakódovat znalost do podoby, kterou druhý nedokáže přečíst.

Problémy mohou nastat i při cestě sdělení směrem k příjemcům, a to vlivem šumů. Šumem může být hluk nebo naopak ticho. Šumem mohou být i starosti, kterým příjemce věnuje pozornost, jež měl věnovat sdělení, atd. (Mládková [35], s. 126-127)

Poslední potíž s kódováním může nastat u příjemce. Ten sice zprávu zachytí, ale špatně ji dekoduje, tj. špatně ji porozumí. V krajním případě může zprávě

porozumět dobře, ale z nějakého důvodu z ní nevytvoří znalost. Třeba proto, že mu pro vytvoření znalosti chybí důležité znalosti nebo psychické či fyzické předpoklady. (Mládková [35], s. 127)

Nejlepší, co mohou organizace pro sdílení tacitních znalostí udělat, je podle Mládkové ([34], [35]) vytvořit podmínky, které sdílení podporují, a to např. vytvářením situací, při nichž se pracovníci mohou neformálně stýkat, nerušeně diskutovat, a tímto způsobem si nenásilně předávat své znalosti. Jako líheň neformálních diskusí označuje například automat na kávu, kuchyňku nebo oddechový kout.

Vymětal a kol. ([52], s. 258) obdobně uvádějí, že je žádoucí v organizacích vytvářet vhodné prostory a podmínky pro spontánní diskuse, uspořádání konference či fóra, workshopu, volněji strukturovaného semináře či kulatého stolu na určité téma. Vhodná je i aktivní účast znalostních a tvůrčích pracovníků na vědeckých a odborných setkáních, kde svou účastí v diskusích k předneseným tématům nebo u posterů mohou získat řadu tacitních znalostí. Stejný účel plní aktivní účast na video- a audiokonferencích, i když zde je stupeň získávání tacitních znalostí poněkud nižší.

K dalším **opatřením pro přirozené sdílení informací a znalostí** patří:

- styl vedení, který podporuje učení a sdílení,
- chování, které uznává a hodnotí silné stránky pracovníků, které obsahuje aktivní naslouchání, zpochybňuje status quo, vytváří vztahy a buduje důvěru – bariérou sdílení může být např. tendence neukazovat známky slabosti,
- dostatečný čas věnovaný vzájemnému pochopení, rozvíjení sdílených přesvědčení a společné vize, tvorbě společného jazyka,
- umožnění lidem, aby nacházeli svá vlastní řešení, s čímž souvisí chápání chyb jako sice negativního, ale nevyhnutelného aspektu lidského života,
- dobré schopnosti v oblasti řízení procesu změn, např. zapojení těch, kterých se aktivita týká, do plánování projektu, realizace a výsledků,
- práce na bázi spolupráce a společné učení ze sdílených zkušeností,
- společná technologie, která spojuje lidi, odstraňuje bariéry a umožňuje široký přístup k informacím – sdílení a přenos znalostí může být podpořen využíváním informačních technologií a komunikačních prostředků, bariérou může být např. že není používán stejný software či je jiné verze, chybějící software na dekomprimaci apod. (Bishop [7], Collison a Parcel [11], Vymětal a kol. [52])

Z **metodických postupů sdílení znalostí** a jejich zachování ve formě paměti organizace se nejčastěji, dle dostupných literárních zdrojů (Collison a Parcel [11], Hudcová [26], Vymětal a kol. [52]) využívá:

- **sledování** práce zkušenějších kolegů, tedy těch zaměstnanců, kteří danou práci již vykonávají a umějí si s ní úspěšně poradit. Na sledování by mělo bezprostředně navazovat **napodobování** (využívání vysledovaných způsobů práce a řešení problémů ve vlastní praxi),
- **vyprávění příběhů** (nejrůznějších událostí a historek, které se v odehrály v daném pracovním kolektivu) – tacitní znalosti bývají do příběhů „vnořeny“; příběhy jsou většinou prezentovány neformálně,
- **sdílení** správné (nejlepší) praxe, tzv. **best practice**: jedná se o metodu, kdy jsou zaznamenávány různé způsoby řešení problémů a úkolů v podnikové praxi. Ten, který se nejvíce osvědčil, vedl k nejlepším výsledkům, je následně šířen v celém pracovním týmu či v celé organizaci,
- **vedení strukturovaného dialogu** reprezentuje vedení porad a workshopů způsobem, který umožní prodiskutovat stanovené oblasti v optimálním čase, systematickým způsobem na základě dobře připravených spolupracovníků,
- **patronát, koučování, mentorování** - poměrně těsný vztah mezi patronem, koučem, mentorem a „vedeným“ zaměstnancem napomáhá sledování a napodobování, neformální konverzaci apod.,
- **neformální konverzace** - tacitní znalosti jsou sdělovány často mezi osobami bezděčně, tzv. mezi řečí. Neformální konverzací lze rozumět běžný hovor s kolegy nejen přímo u pracovního stolu, ale také při náhodných setkáních na pracovišti. Neformální konverzace může být rozvíjena i na setkáních pracovníků mimo pracoviště, ať již na akcích pořádaných zaměstnavatelem či při jiných příležitostech,
- **asistenční schůze** - schůzky nebo pracovní semináře, kam jsou pozváni lidé z jiných organizací nebo skupin, aby se podělili o své zkušenosti, poznatky a znalosti ohledně konkrétního technického či obchodního problému s týmem, který je požádal o pomoc – radu ohledně určitého pracovního projektu. Pozvaní by měli doporučit jednak to, co by domácí tým měl přestat dělat, a také to, co by mohl udělat navíc, a to právě na základě svých zkušeností,
- **vyhodnocování akcí (After Action Review - AAR)** - události vhodné pro AAR jsou takové, které mají nějaký začátek a nějaký konec, mají identifikovaný účel a mají určité parametry výkonu, podle kterých lze provést hodnocení. V diskusi se identifikují úspěchy (co se zdařilo) i nedostatky (co se nepovedlo), příčiny vzniku rozdílů a co z toho vyplývá pro úspěšnější realizaci podobných akcí v budoucnosti,
- **ostatní postupy** - zahrnují např. analýzy rozhovorů s pracovníky, kteří z organizace odcházejí, interview s významnými znalostními pracovníky organizace, využití manažerů jako školitelů, distribuce a archivace dokumentů, zpracování a vydání historie organizace, vydávání podnikového časopisu nebo novin, atd.

Pro snazší navazování kontaktů s dalšími lidmi v organizaci (a tedy i usnadnění sdílení znalostí) je možné využívat, jak upozorňují Collison a Parcel ([11], s. 135), také **osobních webových stránek** zaměstnanců, na kterých bude uvedeno např.

- jméno (běžně používané),
- funkce,
- obchodní jednotka nebo tým,
- dovednosti,
- znalost jazyků,
- interní a externí kontakty,
- odkazy na oblíbené webové stránky (interní a externí),
- fotografie (načtený soubor),
- životopis/CV (načtený soubor),
- audioklip (načtený soubor),
- členství v sítích nebo pracovních komunitách,
- základní kontaktní informace – vč. telefonu, e-mailu atd.

Nově příchozí pracovníci tímto způsobem mohou rozšířit síť svých kontaktů a sami se představit ostatním. Zaměstnanec odcházející ze společnosti může delegovat vlastnictví své stránky na některého kolegu, který ve firmě zůstává, a stránka pak slouží jako součást podnikové paměti a jako vizitka pro případné zájemce o kontakt. (Collison a Parcel [11], s. 142)

Haldin-Herrgard ([22]) upozorňuje, že nejen hodnotné a přínosné znalosti jsou ve společnosti sdíleny. Šíří se také např. zlovyky. Jejich šíření je navíc těžké zastavit.

Dále jsou podrobně charakterizovány nejtypičtější nástroje sdílení znalostí: učňovství, mentorování, koučování, vyprávění příběhů a komunity.

Učňovství

Tradičním nástrojem sdílení tacitních znalostí je učňovství. (Mládková [35], s. 25) 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. Začíná s předáváním jednoduchých explicitních znalostí a tvorbou terminologie. Tím si vytváří základ ke složitějším úkolům. (Mládková [34], s. 41-42) Nedílnou součástí učňovství je sdílení neverbální praktické osobní zkušenosti, na jejímž základě si učeň postupem času vytváří svou vlastní tacitní znalost. (Mládková [34], s. 41, Mládková [35], s. 124) Mládková ([35], s. 25) upozorňuje, že učeň nepřebírá pouze znalosti profesní, ale také sociální dovednosti.

Pedagogický proces a proces učení probíhají při učňovství přímo na pracovišti nebo v místech, která reálná pracoviště připomínají (například na trenažéru či v laboratoři). (Mládková [35], s. 25 a s. 124)

Proces učení probíhá v těchto krocích:

1. *nevědomá nekompetentnost* – představuje začátek celého cyklu učení. Učeň neví, co neví, popřípadě neví, že něco neví. Jeho nekompetentnost je tedy dvojího druhu. Může-li mistr v rámci učňovství pracovat s explicitní znalostí, měl by učni vysvětlit, kde má slabiny a jak je odstranit,
2. *vědomá nekompetentnost* – v této fázi již učeň ví, kde jsou jeho slabiny, tedy co neví a jak postupovat, aby nedostatky ve svých znalostech odstranil. Ví, co se bude muset naučit a jak by měl vypadat výsledek jeho činnosti v ideálním případě. Má málo či žádné tacitní znalosti týkající se jeho budoucí činnosti,
3. *vědomá kompetentnost* – učeň má základní sadu explicitních znalostí nezbytných pro vykonávání určité činnosti, tacitní znalost je stále ještě slabá. Chce-li učeň činnost vykonávat, musí znalosti, které má, vědomě využívat a kombinovat. Musí neustále pozorovat kvalitu své činnosti a dávat si pozor na potenciální chyby,
4. *nevědomá kompetentnost* – učeň využívá již znalost zcela automaticky, aniž by o ní musel přemýšlet. Výsledky jeho činnosti mají odpovídající kvalitu. Velká část znalostí, s nimiž pracuje, má tacitní formu. (Mládková [35], s. 138)

Mistr vystupuje po celou dobu učení jako vzor učně a může proces učení urychlovat a zkvalitňovat různými metodami a postupy. (Mládková [35], s. 124-125) Je např. vhodné, aby si mistr pomocí zpětné vazby průběžně ověřoval úspěch svého snažení. Mistr může učně požádat, aby mu svými slovy zopakoval, co říkal, nebo po něm může chtít demonstrovat převzetí znalosti činnosti. (Mládková [35], s. 127)

Má-li proběhnout předání znalostí pomocí učňovství, je třeba, aby:

- učeň byl ochoten a schopen převzít od mistra tacitní i explicitní znalosti - učeň se musí aktivně podílet na svém učení,
- mistr měl znalosti a byl ochoten a schopen je učni předat - ne všichni mistři, kteří vyhovují po stránce kvalifikační, dokáží svou tacitní znalost identifikovat a předat učňům. Mistr by měl mít odborné znalosti a vědomosti, zkušenost v činnosti, kterou učí, důvěryhodnost a autoritu u učňů,
- prvky řemesla nebo práce byly převzatelné a bylo možné se je naučit,
- bylo vhodně zvoleno pracoviště, ve kterém budou probíhat interakce mezi učněm a mistrem,

- mistr poskytoval učni zpětnou vazbu (hodnocení jeho činnosti, postupu) a učeň ji dokázal přijmout. (Mládková [35])

Proces předávání znalostí pomocí učňovství je obvykle pomalý a dlouhodobý, a proto bývá založen na nějakém typu společenské smlouvy. Jedním z důvodů je zamezit učni, vyskytnou-li se potíže, v předčasném ukončení celého procesu. Důraz na formální charakter vztahu mezi učněm a mistrem je také velmi důležitý pro pozdější fáze učňovství, kdy se mistr může začít obávat konkurence schopného a šikovného učně. Smlouva je určitým závazkem, který ho donutí, aby pokračoval v předávání svých znalostí. Formalizovaný vztah také poskytuje mistrovi jistou formální kredibilitu, což mu ulehčuje jeho úlohu. Mistr je společenskou smlouvou motivován předávat určitou znalost tak dlouho, dokud učeň nepochopí její význam a neotevře se jí. (Mládková [34], s. 42)

Mentorování

Obdobou učňovství je mentorování (mentoring). To lze definovat (viz Koubek [29], s. 105) jako metodu vzdělávání na pracovišti (při výkonu práce), kdy vzdělávaný pracovník (mentee) si mezi zkušenými pracovníky volí svého rádce (mentora), který mu radí, stimuluje jej a usměrňuje. Nezřídká mu pomáhá v jeho kariéře.

Vymětal a kol. ([52], s. 314) uvádí, že mentorování bývá využíváno především k rozvoji osobnostního, profesionálního a kariérního potenciálu jedince z hlediska dlouhodobější perspektivy.

Mezi **hlavní pilíře mentorování** patří podpora iniciativy, nasměrování k osobnímu rozvoji a zvyšování efektivity. ([10])

Při mentorování jsou využívány všechny tři psycho-sociální mechanismy pro přímý přenos znalostí, které identifikoval Polanyi (viz Sveiby [47]), a to imitace, identifikace a učení akcí:

- mentee rozvíjí svou odbornost procvičováním dovedností pod vedením mentora. Učí se od něj mimo jiné rozpoznávat, kdy je vhodné danou tacitní znalost aplikovat. Mentor povzbuzuje menteeho k aktivnímu zapojení do jeho procesu učení,
- mentee pozoruje a napodobuje chování mentora,
- mentee, který si cení a obdivuje svého mentora, se s ním často identifikuje, přebírá jeho hodnoty, způsob práce.

Mentorovací proces jako takový zahrnuje jak socializaci (sdílení zkušeností), tak internalizaci (zvnitřňování explicitních znalostí a učení se děláním). (Swap a kol. [48])

Ke konkrétním činnostem, které mentoři v rámci mentorování provádí, patří:

- nabízení podnětných nápadů,
- pomoc při interpretaci událostí,
- zvyšování sebevědomí menteeho (mentor mu umožňuje poznat lépe sebe sama, jeho potenciál a jeho schopnosti),
- poskytování zpětné vazby menteemu (mentor hodnotí jeho výkon a postup, podněcuje profesionální chování, konfrontuje negativní chování a postoje),
- učení příkladem – mentee se učí mimo jiné pozorováním mentora,
- vysvětlování fungování organizace, a to včetně neformálních aspektů (např. mentor pomáhá menteemu identifikovat normy a hodnoty organizace, rozpoznat vliv a pole působnosti jednotlivých osob),
- podpora v kritických situacích (mentor stojí v kritických situacích na straně svého mentee),
- poskytování odborných a zkušených rad (mentor předává své tacitní i explicitní znalosti, např. pomocí vyprávění příběhů),
- podněcování k dosažení stanovených cílů,
- pomoc v rozvoji kariéry (např. pomocí s navázáním důležitých a přínosných kontaktů). (Armstrong [1], [10], Swap a kol. [48])

Základními předpoklady úspěchu mentorování jsou důvěra, náklonnost, vzájemné porozumění, naslouchání a soustavnost. Podle Vymětala a kol. ([52], s. 315) je mentoring úspěšný zejména tehdy, pokud je mentor schopný přirozeným způsobem předat své znalosti, dovednosti a zkušenosti svým méně zkušeným kolegům. K tomu je podle nich zapotřebí určitá dávka sebereflexe a citu k pochopení druhých, přirozená autorita, vysoká důvěra a životní zkušenosti.

Pro účely mentorování nebývá vztah mezi mentorem a menteem, na rozdíl od vztahu mistra a učně, většinou formalizován. Proto úspěch tohoto postupu zcela závisí na tom, zda mentor a jeho žák najdou společnou řeč a úspěšně projdou všemi úskalími mentorování.

Jedním z úskalí mentorování může být velký rozdíl ve znalostech mentora a mentorovaného. Mentee má často nedostatek zkušeností a znalostí potřebných pro správné pochopení mentorovy instrukce. Proto musí mít mentor dostatek trpělivosti k jeho vedení a musí neustále zjišťovat žákův stupeň pochopení. Často se tak děje kladením otázek (s využitím tzv. Sokratovského dialogu⁶).

⁶ *Sokratovský dialog* je založen na kladení předem připravených otázek. Cílem je přivést účastníky vzdělávání k formulování principů nebo pravdy, řešení nastoleného problému. Otázky se kladou postupně, krok za krokem. Je nutné vyvolat zájem o řešení problémů a učení se. (Porvazník [38], s. 461-462)

Jejich prostřednictvím navádí mentor mentorovaného k hlubšímu zkoumání problémů. (Swap a kol. [48])

Dalším úskalím je, že mentorování, stejně jako učňovství, je časově náročné. Vyžaduje také vysokou zangažovanost na obou stranách a soustavnost. (Swap a kol. [48])

Koučování

Uvádí se (např. Mládková [35], Vymětal a kol. [52]), že k přenosu tacitních znalostí dochází i při koučování.

Koučování je metoda založená na vztahu dvou lidí a používá se k rozvoji individuálních dovedností, znalostí a postojů. (Armstrong [1], s. 793)

Koučování je nejefektivnější, jestliže se může uskutečňovat neformálně, jako součást normálního procesu řízení nebo vedení týmu. Tento typ koučování tvoří podle Armstronga ([1], s. 793-794):

- pomoc lidem, aby si uvědomili, jak pracují a co se musejí naučit,
- kontrolované delegování,
- využívání každé situace jako příležitosti k učení se a vzdělávání,
- usměrňování v tom, jak vykonávat určité pracovní úkoly, ale vždy takovým způsobem, kdy se spíše pomáhá lidem s učením, než jen oznámením, co mají dělat a jak to mají dělat. V souladu s tímto Vymětal a kol. ([52], s. 314) uvádí, že metoda je charakteristická spíše kladením motivujících a povzbuzujících otázek než poskytováním hotových odpovědí.

Vyprávění příběhů

Tacitní znalost mezi dvěma lidmi či ve skupině lidí pomáhá přenášet příběh. (Mládková [35], s. 24)

Příběh je v nejširším slova smyslu vše, co je řečeno nebo obsírně vylíčeno. V užším slova smyslu jde o vyprávění kauzálně propojených událostí, pravdivých či fiktivních. (Mládková [35], s. 30)

Příběh spojuje lidskou činnost a události do vzájemně provázané kompozice. Vysvětluje jednotlivé události či explicitní údaje a vazby mezi nimi navzájem a k celku. (Mládková [35], s. 30) Příběhy tedy dávají věcem a událostem smysl, představují normy, zkušenosti a vysvětlení reality. (Mládková [35], s. 29) Pomocí příběhů si člověk ujasňuje chronologii jevu (začátek, zápletka, konec), což mu umožňuje vysvětlit si jeho smysl. (Mládková [35], s. 30)

Podle Prokopenka a kol. ([39], s. 316 - 320) příběhy prezentují problémové situace, jejich řešení a úspěšné či neúspěšné praktiky.

Příběhy jsou vytvářeny jednotlivci, skupinami, komunitami, společnostmi, národy. Ty pomocí příběhů uchovávají své mýty, pohádky, legendy, historii. Chce-li být jedinec částí skupiny, kultury, společnosti či národa, musí tyto příběhy znát a dokázat se s nimi ztotožnit. (Mládková [35], s. 30)

V organizacích se běžně vypráví o minulém jednání managementu (např. jak reagoval šéf na něčí chybu), o založení firmy a jejím zakladateli či o interakcích mezi zaměstnanci nebo jiných událostech uvnitř či vně organizace. (Swap a kol. [48]) Kromě příběhů, které se skutečně staly, patří mezi příběhy, které kolují v organizacích, vyprávění fiktivní, mýty, legendy, historiky, zprávy, případové studie, anekdoty. Mají buď formu kompletních příběhů se zápletkou, postupem děje, jedním nebo více protagonisty, nebo jde pouze o fragmenty. (Mládková [35], s. 29)

Příběhy vyprávěné v organizacích odrážejí organizační normy, hodnoty a kulturu. (Swap a kol. [48]) Zároveň pomáhají vytvářet soubor hodnot, které pracovníci té či oné organizace vyznávají a kterými se řídí. (Mládková [35], s. 31) Objasňují pracovní role, vštěpují lidem etické hodnoty a ukazují, jak plnit složité úkoly. ([32], s. 56) Pomáhají novým zaměstnancům rychle se adaptovat a zvládat změny, definují „kdo jsme a proč jsme zde“. ([32], s. 56)

Příběhy jsou tedy součástí paměti organizace - slouží jako nástroj ukládání a sdílení zkušeností a znalostí a udržují ji živoucí. (Mládková [35], s. 29-30)

Ve formě scénářů či krátkých příběhů pomáhají příběhy při plánování, rozhodování, diskusi. (Mládková [35], s. 31)

Mládková ([35], s. 31) konstatuje, že příběhy, které si pracovníci v konkrétní organizaci vyprávějí, indikují zdraví organizace, pravidla, která v ní platí, její inteligenci, potenciál řešit problémy a vyvíjet se a hodnoty jejích členů. Zároveň (Mládková [35], s. 57) upozorňuje, že pokud jsou příběhy silné a založené na hodnotách pracovníků mohou blokovat zavádění změn, nových iniciativ a nápadů.

Swap a kol. ([48]) tvrdí, že příběhy jsou názornější, zajímavější, zábavnější a snadněji spojitelné s lidskou zkušeností než pokyny nebo příkazy, a proto jsou lépe zapamatovatelné a pravděpodobněji ovlivní jednání člověka. Lepší zapamatovatelnost příběhu podle nich (Swap a kol. [48]) souvisí s kombinováním verbálních a vizuálních informací. Pokud je příběh dostatečně jasný nebo dramatický, stimuluje vizuální představy doplňující linii příběhu, a právě tím se usnadňuje jeho zapamatovatelnost. S tím souvisí i následující tvrzení (viz [32], s. 56): „*Když lidé uslyší slova: „Budu vám vyprávět příběh...“ , uvolní se, otevřou se a začnou pozorně naslouchat. Stanou se neurologicky*

připravenými přijímat nové informace a nové možnosti. Výsledkem tohoto stavu je, že lidé si zapamatují mnohem víc z toho, co slyší. Ztotožní se s tím a převedou si poučení do použitelné podoby.“

Mládková ([35], s. 29) říká, že příběh lze chápat jako virtuální zkušenost. Je-li zápleтка dobrá, posluchač je vtažen do příběhu a dokáže se s protagonistou ztotožnit. Protagonista ho bere s sebou na cestu, posluchač s ním překonává překážky a na konci příběhu s ním zvítězí. Mezi tím se v realitě simulované příběhem učí jak žít, jak se chovat.

Vhodně zvolený příběh dokáže podle Mládkové ([35], s. 32) překonat mentální bariéry, které si většina lidí buduje vůči novým znalostem. Zlepšuje tak komunikaci mezi lidmi, zvyšuje jejich kreativitu, pomáhá hledat společné hodnoty a řešit konflikty. Příběhy dokáží uvolnit představivost pracovníků organizace a zvýšit její inovační potenciál.

Hlavní úkol příběhu definuje Mládková ([34], s. 122, [35], s. 33) jako vytvoření mostu mezi zápletkou a podvědomím posluchačů. Tedy změnu toho, jak posluchač vnímá konkrétní situaci, nenásilnou synchronizaci postoje toho, kdo prezentuje své myšlenky, s tím, koho se snaží ovlivnit. Je-li příběh vhodně zvolen, posluchač si vzpomene na podobnou situaci, kterou prožil, a hodnotí potom problém, o kterém se dále mluví, z pohledu této situace. Příběh tedy umožňuje nenápadně přimět posluchače, aby se dívali na problém, o kterém vypravěč mluví, ze stejného úhlu jako on. Protagonisté příběhu se mohou stát modelem pro posluchačovo vlastní chování nebo naopak varovným příkladem.

Podle Mládkové ([34], s. 122) příběhy rychle a nenásilně pomáhají vytvářet společnou zkušenost. V řadě firem se z tohoto důvodu příběhy používají i ve vztahu k zákazníkům jako prodejní a marketingový nástroj. Umožňují zákazníkům pochopit kontext a získat k firmě emocionální vazbu. ([32], s. 56)

Předávání tacitní znalosti pomocí příběhu vyžaduje, aby vztah mezi vypravěčem a posluchačem byl bližší a intimnější. (Mládková [34], s. 41)

Výsledek sdílení znalosti pomocí vyprávění příběhů závisí podle Mládkové ([34]) na:

- **obsahu příběhu**, tedy na znalosti, kterou předáváme,
- **vypravěči**, jeho charakteru, typu osobnosti, jazykových schopnostech a schopnosti převyprávět znalost pomocí příběhu. Vypravěč musí posluchače přesvědčit, že tomu, co říká, věří. Musí posluchače přimět otevřít svou mysl příběhu, promítnout si do situace své vlastní naděje, emoce, svůj vlastní strach,

- **posluchači**, jeho charakteru, typu osobnosti, vztahu k příběhu a vypravěči, jeho předchozích znalostech, zkušenostech, dovednostech, mentálních modelech atd.

Většina příběhů se odehrává podle tohoto schématu:

1. někdo... (určitá osoba, případně skupina),
2. chtěl... (co ta osoba chtěla dosáhnout, po čem toužila),
3. ale... (do hry vstoupily komplikace, překážky, konflikt),
4. takže... (výsledné jednání, rozhodnutí). ([32], s. 57)

Jedním možným manažerským chováním, které následuje po rozpoznání síly příběhů, je cílené konstruování příběhů. (Swap a kol. [48])

Příběhy mohou být manažery **vyprávěny s různým cílem**. K těm nejčastějším patří:

- **iniciace činnosti pracovníka, iniciace změn, transformace** – použitý příběh popisuje, jak proběhla změna v minulosti, a umožňuje posluchačům představit si, jak by mohla probíhat v jejich situaci. Příběh končí happyendem nebo alespoň částečným úspěchem. V případě, že člověk chce demonstrovat, co se stane, když ostatní neudělají, co po nich požaduje, může také nechat příběh vyústit ve špatný konec,
- **vysvětlení, kdo manažer ve skutečnosti je a co chce** - na příkladu jsou vysvětlovány hodnoty a zásady chování manažera. Příběh obvykle vychází ze situací, v nichž manažer musel ukázat své schopnosti, sílu, ale i zranitelnost, emoce a lidskost. Ukazuje, jak manažer získával postupně zkušenosti a dovednosti, a umožňuje pracovníkům se s ním identifikovat,
- **přenos hodnot** – cílem příběhu je zajistit, aby posluchači pochopili, „jak se věci mají jinde“. Působí především tam, kde chceme změnit chování pracovníků, které je nějakým způsobem destruktivní (např. existuje špatná pracovní morálka nebo dysfunkce komunity),
- **prosazování spolupráce** – použitý příběh připomíná situace, které posluchači sami zažili, a dodává jim odvalu, aby se přidali se svými příběhy. Příběh by měl začít prezentovat jeden ze zainteresovaných pracovníků, nikoliv manažer. První příběh musí být emotivně silný, protože musí vyvolat reakci ostatních pracovníků, a měl by být pozitivně laděn. Dopadne-li to dobře, první příběh iniciuje vyprávění příběhů, tentokrát však ze strany ostatních pracovníků,
- **neutralizace fám** – manažeři mají omezené prostředky, jak zasáhnout proti fámám. Popřou-li fámu, vlastně ji tím v očích podřízených verifikují. Rovněž pátrání po tom, kdo fámu vypustil, dokáže šíření fámy v organizaci spíše urychlit než zastavit. Na druhé straně, ignorují-li manažeři fámu, vzdávají se kontroly a vlivu. Fámy mohou vyvolávat konflikty mezi pracovníky a odvádět je od práce. Příběh použitý k neutralizaci fám

zdůrazňuje, často pomocí jemného humoru, některé aspekty fámy, které indikují, že je nepravdivá,

- **sdílení znalostí** – příběh nemusí mít hrdinu, zápletku, ani nemusí popisovat konkrétní situaci. Točí se spíše okolo problémů a toho, jak byly či nebyly vyřešeny, zdůrazňuje chyby a poukazuje na detaily, které byly opraveny. Obsahuje popis problému, popis relevantního prostředí a řešení. Nebývá příliš zajímavý pro pracovníky, kteří na něm nejsou přímo zainteresováni. Tento druh příběhů může narazit na neochotu pracovníků přiznat své chyby a pak se šíří organizací velmi pomalu, ale není to pravidlem,
- **vedení lidí směrem k budoucnosti** – příběh ukazuje budoucnost, kterou chce manažer vytvořit. Aktivuje představitost posluchače a jeho chuť vydat se do budoucnosti, aniž by ji detailně znal. Musí být takový, aby si na něj posluchači vzpomněli, kdykoliv se v budoucnu stane něco neočekávaného. (Mládková [35], s. 42-47)

V tabulce (viz Tab. 1) jsou uvedeny příklady reakcí, k nimž by příběhy měly u posluchačů vést.

*Tab. 1 Využití příběhu v organizaci
Zdroj: upraveno dle Mládková ([35], s. 46-47)*

Cíl	Příběh inspiruje k reakci
Transformační příběh	Představ si to... Co když....
Vysvětlení, kdo manažer ve skutečnosti je a co chce	Teda, tohle bych do něj neřekl.... Teď chápu, že to myslí vážně.
Přenos hodnot	To je pravda. Proč už to neděláme?
Prosazování spolupráce	To mi připomíná dobu, kdy jsem... Poslouchejte, taky se mi stalo něco podobného..
Neutralizace fám	Pane jo.. Nikdy jsem o tom takhle nepřemýšlel.
Sdílení znalostí	Na to si musím dát pozor. Díky Bohu....
Vedení lidí směrem k budoucnosti	Kdy začínáme? Jdeme na to.

Swap a kol. ([48]) upozorňují, že uměle vytvořené příběhy budou pravděpodobně méně efektivní než pravdivé.

Mládková ([35], s. 30) upozorňuje, že příběhy jsou dynamickou veličinou. Vznikají, vyvíjí se a ty, které dlouho nebyly používány nebo se staly neakceptovatelnými, mizí. Zároveň varuje (Mládková [35], s. 58), že příběhy

jsou provázány s kontextem, ve kterém vznikly. Je proto velmi těžké nebo přímo nemožné předat je tam, kde je kontext jiný. Kontext může způsobit to, že posluchač si sice příběh vysvětlí, pochopí a přijme, nicméně naprosto jinak, než jak vypravěč zamýšlel. Odlišnost kontextu tak může vést k velkým nedorozuměním. Swap a kol. ([48]) obdobně konstatují, že příběhy jsou sice ideálními nositeli tacitní dimenze znalostí, avšak to, co je nakonec uloženo posluchačem, nemusí odpovídat záměrům vypravěče příběhu.

Mládková ([35], s. 57) také varuje, že lidé mohou stejně jednoduše jako akceptují správné příběhy, akceptovat vysvětlení a příběhy nesprávné. Kvalitu těchto nesprávných příběhů nelze zpochybnit logickými argumenty a ten, kdo se o to pokusí, bude skupinou, která příběhu věří, napaden. Lidé se často ani o zpochybnění příběhu nesnaží, protože je nenapadne, že by příběh nemusel být pravdivý.

Komunity

K sdílení tacitních znalostí dochází rovněž v komunitách. **Komunity** jsou skupiny lidí, kteří mají společný zájem nebo řeší nějaký problém. (Mládková [34], s. 42)

Mládková ([34], s. 42 - 43) upozorňuje, že lidé se sdružují do komunit také proto, aby naplnili své emocionální, intelektuální a jiné potřeby, mezi které například patří touha rozvíjet své znalosti, hledání nových příležitostí, snaha o zvýšení vlivu, pud sebezáchovy, výhody plynoucí z kontaktu s lidmi, kteří mají podobné zájmy, uznání, pocit uspokojení, snaha o zlepšení výkonů.

Komunity mohou fungovat na základě osobního styku nebo jsou virtuální. (Mládková [35], s. 25)

Lze uvést (na základě toho, co uvádí Collison a Parcel [11] a Vymětal a kol. [52]) následující **možnou klasifikace komunit**:

- ***pracovní*** - členové sdílejí společnou identitu, vzdělání, účel, vyznačují se vzájemnou afinitou, jsou obvykle z jednoho vědního oboru, zabývají se určitou pracovní oblastí nebo procesem. Jsou ochránci a správci znalostí v dané pracovní oblasti v organizaci. Pomáhají si navzájem rozvíjet své dovednosti, diskutují o efektivnosti používaných metod, zachycují to, co se naučili, a přidávají to k znalostním aktivům podniku. Také ve skladu znalostí udržují pořádek – odstraňují neaktuální nebo nežádoucí znalosti, existující znalosti upravují a extrahují tak, aby bylo snadné se dostat k těm, které jsou podstatné,
- ***zájmové*** – členové si vyměňují nápady, vzájemně si pomáhají, protože mají společný zájem – třeba o motoriky. Patří sem např. sportovní kluby, zájmové kroužky kolem určitých hobby nebo charitativní skupiny,

- **úkolové** – mají stanovený konkrétní cíl a komunita je kolektivně zodpovědná za realizaci výsledků. Tyto komunity tvoří často jakési podskupiny v rámci pracovních komunit a mají i vymezenou časovou působnost, která je dána termínem splnění úkolu.

Mládková ([35], s. 69) konstatuje, že komunita se od jiných skupin tvořených lidmi liší svými základními prvky. Těmi jsou doména, mezilidské vztahy a tvorba a sdílení znalostí.

Doména je hlavní účel existence komunity. Je to důvod, proč členové komunity považují za důležité a přínosné se scházet a spolupracovat, je to hlavní téma, kterým se komunita zabývá. (Mládková [35], s. 69)

Mládková ([35], s. 71) uvádí jako hlavní **důvody existence komunit v organizacích**:

- *řešení problémů* – jde o klasický účel existence komunit,
- *vyhledávání a propojování expertů* – v komunitách se sdružují lidé se zájmem o určitou doménu. Tito lidé jsou často experty v obdobné či příbuzné oblasti lidské činnosti. Vzhledem k tomu, že se dá očekávat, že znají další experty, kteří se zabývají podobnou problematikou, může organizace pomocí komunit vyhledávat pracovníky s určitými znalostmi,
- *vyhledávání, tvorba a sdílení best practices, znalostí, inovací* – komunita při své činnosti vytváří spoustu nových znalostí, inovací a funguje-li dobře, zajímá se i o best practices náležející k její doméně. Tím zvyšuje znalostní základnu organizace,
- *správa znalostního aktiva* – komunita si obvykle vytváří svůj vlastní soubor znalostních aktiv a systém registrace a uchovávání znalostí. Tento systém bývá pro komunitu charakteristický,
- *pomocné činnosti* – komunita může být založena za účelem podpory nějaké funkční činnosti. V takovém případě sice vykonává pomocné činnosti, ale ve většině případů se jedná o činnosti velmi důležité,
- *strategické plánování a hledání směru rozvoje* – komunity mohou díky inovačnímu prostředí, které vytvářejí, vyhledávat budoucí směry rozvoje organizace a napomáhat vrcholovému managementu plnit jeho strategickou úlohu.

Pro tvorbu vztahů, a tedy i správný vývoj komunity, je velmi důležitý častý **kontakt mezi jejími členy**. Nejlepší je samozřejmě kontakt osobní, tam, kde to není možné, je třeba osobní kontakt nahradit pomocí e-mailu, telekonferencí, webových fór atd. (Mládková [35], s. 70)

Intenzivní interakce mezi členy komunity napomáhají tvorbě intenzivních vztahů a pocitu blízkosti a sounáležitosti. Mládková ([35], s. 70) upozorňuje, že potenciální členové se rozhodují o účasti či neúčasti v komunitě nejen

na základě svého vztahu k doméně, ale také na základě očekávání týkajícího se kvality mezilidských vztahů. Pokud se pracovník s komunitou, její činností a jejími členy nedokáže ztotožnit, je jeho účast v komunitě pouze formální, zůstane na periferii komunity a nikdy se nestane plnoprávným a užitečným členem.

Z uvedeného vyplývá, že někteří **členové** se účastní práce **komunity** pouze okrajově, jiní jsou jakousi klíčovou skupinou (jádrem). *Klíčovou skupinu* tvoří obvykle pracovníci, kteří komunitu zakládali. Společně vytváří pravidla, vizi, identifikují úkoly, sdílí tacitní znalosti a dodávají komunitě energii. Klíčová skupina často také rozhoduje o přijetí nových členů. (Mládková [34], s. 135)

Plnoprávní jsou *členové* komunitou uznávaní a akceptovaní. Mají různé názory na problémy i jejich řešení, ale dokáží se domluvit, popřípadě přizpůsobit názoru klíčové skupiny. (Mládková [34], s. 136)

Periferní členové sice ke komunitě patří, ale mají menší autoritu, a proto menší pravomoci a možnost hovořit do práce komunity (Mládková [34], s. 136)

Transakční účastníci (servisní pracovníci a pracovníci, kteří s komunitou komunikují zvenku) nejsou členy komunity, a proto nemohou rozhodovat o její činnosti a aktivně se účastnit její práce. (Mládková [34], s. 136)

Pasivní účastníci mají přístup ke komunitě nebo výsledkům její činnosti, ale mají malou možnost ji přímo ovlivnit. Patří sem nezainteresovaní pracovníci organizace. (Mládková [34], s. 136)

Mládková ([34], s. 133) upozorňuje, že komunita může prorůst hranicemi organizace a jejími členy jsou pak třeba i pracovníci zákazníka či dodavatele.

V závislosti na charakteru svých domén vytvářejí komunity své vlastní **pracovní nástroje**, styl dokumentace, příběhy, mentální modely, způsob práce, jazyk atd. Tyto charakteristické nástroje tvoří určitou ochranu vnější hranice komunity a nováčci se je musí, dříve než se stanou plnoprávními členy komunity, naučit. (Mládková [35], s. 70) Mládková ([35], s. 92) upozorňuje, že přijímá-li komunita nové členy, je třeba počítat s tím, že novým členům vždy určitou dobu trvá, než si vytvoří pevné vztahy se členy původními. Postupem času vnášejí do komunity své vlastní představy, budují důvěru, začínají sdílet znalosti.

Collison a Parcel ([11], s. 152) upozorňují, že komunity nejsou statické. Lidé do nich vstupují a zase odcházejí, komunity vzkvétají a zase slábnou, nejprve mohou mít jeden společný účel, ale postupně se rozdělují atd. Mládková ([34], s. 134-135, [35], s. 101-102) říká, že každá komunita prochází ve svém životě určitým vývojem:

1. **fáze nadějí** - formuje se velmi volná a neformální síť lidí, kteří řeší podobný problém či mají podobné potřeby,

2. **fáze tvorby a rozvoje** - členové komunity jsou si čím dál bližší, vzrůstá jejich angažovanost. Formuje se klíčová skupina. Přínosy ze spolupráce začínají být vidět a komunita postupně dostává jasnou formu. Členové definují vizi a cíle komunity. Důraz je kladen na pomáhání jeden druhému a tvorbu společných myšlenek a společné diskuse,
3. **fáze dospělosti** - komunita je plně funkční, má vypracované normativy (činnosti, chování atd.), jasně definované úkoly a vizi (u neformální komunity na intuitivní bázi). Členové komunity mají činnost komunity plně pod kontrolou, považují svou práci pro komunitu za velmi důležitou. Narůstá podíl schůzek jednotlivců s jednotlivci,
4. **fáze činnosti** - komunita je stále plně funkční. Funkční období komunity může být reprezentováno určitými cykly činnosti, během nichž komunita řeší rozdílné úkoly. Školí nováčky, stává se uznávanou a získává vliv na podnikové záležitosti ve svém okolí,
5. **fáze rozpadu** - důvod, kvůli němuž komunita vznikla zaniká nebo komunita svůj úkol přestává plnit. Komunitu začínají opouštět skalní členové. Collison a Parcel ([11], s. 165-166) toto stádium charakterizují tak, že komunita jako taková sice ještě existuje, ale interakce členů upadá. Ohlášení uzavření komunity pak prověří, zda členové mají potřebu v její činnosti pokračovat, nebo dojde skutečně k jejímu rozpadu.

Komunity lze vyhledávat ve dvou typech prostředí. Prvním z nich je část organizace (pracoviště, proces, skupina), kde pracovníci musejí dlouhodoběji řešit nějaký problém. Druhým vodítkem při vyhledávání komunit mohou být místa, na nichž probíhá neformální komunikace pracovníků - kuchyňky, jídelna, odpočívadlo atd. (Mládková [34], s. 131)

Komunity mohou vzniknout přirozeně jako seskupení dobrovolníků, které zajímá společné téma, nebo jsou uměle vytvářeny s cílem vyřešit konkrétní problém. (Mládková [34], s. 42) Neformální přirozeně vzniklé komunity bývají životaschopnější a obvykle přinášejí lepší výsledky než cíleně založené formální komunity. (Mládková [34], s. 132) Podle Mládkové ([34], s. 131) spočívá největší síla neformální komunity právě v dobrovolnosti. Pracovníci dobrovolně spolupracují s ostatními a jejich vztah k ostatním členům bývá velmi silný.

O úspěchu tvorby formální komunity rozhoduje velké množství faktorů - např. výběr členů, podpora, vazba na ostatní části organizace, charakter řešeného problému. (Mládková [34], s. 132)

Podle stupně formálnosti můžeme komunity rozdělit do několika skupin (viz Tab. 2).

Tab. 2 Typy komunity podle stupně formálnosti
Zdroj: Mládková ([34], s. 133)

Typ	Definice	Charakter
Zcela skrytá	Nikdo o ní neví, ani členové nemusí tušit, že jsou členy komunity.	Chybí zpětná vazba, výsledky práce nejsou adekvátně využity, práce komunity není hodnocena, nedostává zdroje.
Skrytá	Ví o ní pouze informovaní.	Získává zdroje, má vliv, zůstává skrytá.
Legitimní	Oficiálně uznávaná jako prospěšná.	Širší viditelnost, rychlý růst, nové požadavky, velká očekávání.
Podporovaná	Organizace jí otevřeně poskytuje zdroje.	Pod dohledem, musí vykazovat využití zdrojů, často bojuje s časem.
Institucionalizovaná	Má oficiální status a místo v organizační struktuře.	Fixně definovaná, příliš sledovaná a řízená, což má negativní vliv na výsledky její práce.

Collison a Parcel ([11], s. 159) tvrdí, že jednou z hlavních podmínek úspěšného fungování komunity je volba správného koordinátora (moderátora). Důležité je, aby koordinátora ostatní členové sítě respektovali, aby byl komunikativní, měl potřebné znalosti o dané disciplíně, ale zase aby nebyl expertem v dané oblasti. Jeho úloha totiž spočívá v pomoci ostatním sdílet to, co znají, ne být sám zdrojem znalostí.

Dalším faktorem ovlivňujícím úspěšnost a přínos komunity je její podpora organizací a managementem.

Organizace může pomoci komunitě tím, že jí poskytne technologické zázemí, pracovníka, který ji povede (vůdce) a bude motivovat pracovníky k účasti na její činnosti. Organizace by měla pracovníky, vhodné pro práci v komunitách, aktivně vyhledávat a měla by vždy vyzdvihnout důležitost znalostí a práce s nimi. (Mládková [34], s. 43)

V této souvislosti je důležité zajistit **propagaci činnosti komunity**. Tu je obvyklé dělat směrem k následujícím skupinám:

- *pro top management* – vedení komunity informuje vrcholový management o úspěších komunity a podílu jednotlivých pracovníků na nich, např. posíláním e-mailů,

- *pro potenciální členy* – lze například uspořádat speciální informativní schůzku či oběd a vysvětlit jim výhody práce v komunitě,
- *pro ostatní pracovníky organizace* – o komunitě lze poskytovat informace v podnikovém tisku, na nástěnkách apod. (Mládková [35], s. 97-98)

Collison a Parcel ([11], s. 160) uvádějí, že podpora komunity může přicházet i od tzv. poradce. Poradcem komunity je obvykle vedoucí nějakého konkrétního úseku, jehož činnost úzce souvisí s aktivitou komunity. Jeho úlohou je ověřovat přínosy sítě, poskytovat odborné rady a být zdrojem podpory členů sítě. Manažer, jak konstatuje Mládková ([34], s. 139), může komunitě pomoci např. tím, že hovoří se členy komunity o jejich problémech a tam, kde to jde, pomůže s jejich odstraněním. Zcela zásadní úlohu mají manažeři při propojování jednotlivých komunit, které se v organizaci nacházejí. Mohou také pomoci komunitě s navazováním vztahů s formálními organizačními útvary firmy. (Mládková [34], s. 139)

Správně vedená komunita má pro organizaci přínosy v mnoha oblastech. (Mládková [34], s. 43):

- pomáhá pracovníkům plnit jejich úkoly, řešit problémy, pomáhá s koordinací činnosti,
- vytváří svou vlastní znalostní základnu a usnadňuje svým členům přístup ke znalostem,
- pomáhá obnovovat znalosti pracovníků, nutí je k učení a získávání nových dovedností, čímž přispívá k zlepšení inovativnosti organizace i ke zvýšení kreativity pracovníků,
- vytváří přirozené prostředí pro sdílení znalostí - v rámci komunit se např. dobře šíří tzv. nejlepší praktiky (best practices) a stávají se normálním způsobem práce,
- může se stát stabilním prvkem v životě pracovníka; většina organizací dnes nemůže nabídnout svým zaměstnancům jistotu celoživotního zaměstnání a prostředky na rozvoj. Komunita může do značné míry tento nedostatek kompenzovat. (Mládková [34], s. 131-132, Mládková [35], s. 68-69)

2.5 Teoretická východiska práce

Obecně můžeme rozlišit dvě podoby znalostí - explicitní a tacitní. Explicitní jsou znalosti vyjádřené formalizovaným způsobem (slovy, čísla, písmeny, symboly apod.). Tacitní jsou znalosti existující v lidské mysli. Lze o nich říci, že jsou:

- praktické – umožňují člověku poradit si v dané situaci, adaptovat se na ni, či zvládnout určitou činnost (např. řídit auto, zahrát skladbu na piano, motivovat zaměstnance),

- zformované na základě zkušeností (ať již vlastních či zprostředkovaných) – jedinec si často tacitní znalosti odvozuje na základě pozorování jiných, v diskusích s nimi či na základě sebereflexe,
- spojené s úrovní odbornosti jedince (experti v dané oblasti jich mají více než nováčci),
- subjektivní – jejich zformování v mysli člověka je ovlivěno mimo jiné jeho vlastnostmi, mentálními modely apod.,
- ovlivněné kontextem – kontext má vliv na jejich zformování, užitečné jsou rovněž jen při splnění určitých podmínek a předávat je lze často také jen mezi lidmi, kteří sdílejí kontext (např. mají stejné hodnoty, řeč či kulturu),
- obtížně vyjádřitelné v explicitní podobě – převést tacitní znalost na explicitní je těžké a často dokonce nemožné.

K významným nositelům tacitních znalostí patří manažeři. Tacitní znalosti ovlivňují způsob práce manažera, jeho reakce na události nebo instrukce nadřízených i jeho postup při vytváření prostředí v organizaci, které bude vyhovovat jeho potřebám a cílům. Získané tacitní znalosti patří k faktorům, které odlišují úspěšné manažery od méně úspěšných.

Jednou ze snah managementu znalostí je uchovat tacitní znalosti v organizaci pro případ odchodu pracovníka, který je jejich nositelem. Proto se organizace snaží buď o jejich vyjádření v explicitní podobě či rozšíření pomocí sdílení. Přirozenému sdílení znalostí napomáhá mimo jiné organizační kultura založená na vzájemné důvěře, spolupráci a porozumění, která navíc motivuje pracovníky k dalšímu rozvoji, dále možnost neformálních kontaktů a diskusí mezi pracovníky, vhodný systém motivace a odměňování, styl vedení, který podporuje učení, využívání informačních technologií a komunikačních prostředků atd. K často využívaným postupům pro sdílení tacitních znalostí patří učňovství, mentorování, koučování, vyprávění příběhů a práce v komunitách.

Na základě uvedených teoretických poznatků budou formulovány hypotézy, které budou ověřeny výzkumem. Výsledky výzkumu se pak stanou východiskem pro formulaci závěrů práce.

3 CÍLE A HYPOTÉZY DISERTAČNÍ PRÁCE

Výzkumný problém, součástí jehož řešení je i tato disertační práce, lze definovat takto: Jak pomoci manažerům osvojovat si a rozvíjet tacitní znalosti potřebné k úspěšnému výkonu řídicí činnosti v procesu přípravy pro výkon jejich povolání? Vzhledem k tomu, že toto téma je rozsáhlé a nelze je vyřešit v rámci jedné disertační práce, byly pro ni stanoveny jen dílčí cíle (myšleno ve vztahu k řešení celého výzkumného problému). Jejich splnění má vytvořit základ pro další výzkum v této oblasti.

Hlavním cílem disertační práce je na základě teoretického a terénního výzkumu identifikovat, jak vybrané situační, instrumentální a osobnostní faktory ovlivňují rozvoj manažera.

Teoreticko-poznávací cíl práce je zaměřen na analýzu informačních zdrojů týkajících se:

- vymezení pojmu tacitní znalosti a jejich významu,
- mechanismu, kterým jsou tacitní znalosti získávány,
- možností práce organizace s tacitními znalostmi jejích zaměstnanců (za účelem jejich uchování v organizaci), včetně definování možných opatření pro přirozené sdílení znalostí,
- metod používaných pro sdílení tacitních znalostí.

Výzkumný cíl práce je zaměřen na zjištění vlivu tacitních znalostí na práci manažera a rozbor vlivu vybraných osobnostních, instrumentálních a situačních faktorů na rozvoj manažerů a formování jejich tacitních znalostí. Hlavními oblastmi výzkumu jsou:

- ověření významu tacitních znalostí pro úspěšnost manažera při výkonu jeho práce,
- zjištění konkrétních manažerských činností, v nichž se tacitní znalosti projevují,
- ověření vlivu vytipovaných faktorů na formování tacitních znalostí,
- zjištění způsobů, jak lze urychlit či zkvalitnit proces formování tacitních znalostí při přípravě manažerů pro výkon jejich povolání.

Tvůrčím cílem práce je navrhnout vhodný způsob diagnostiky tacitních znalostí u manažerů. Na základně splnění předchozích cílů bude rovněž navrženo, jak zohlednit faktory podporující formování a rozvíjení tacitních znalostí při přípravě manažerů.

S ohledem na teoretická východiska práce byly zformulovány následující hypotézy:

H1: Tacitní znalosti ovlivňují rozhodování manažera.

Tacitní znalosti ovlivňují výběr varianty, pro kterou se manažer nakonec rozhodne, stejně jako rychlost rozhodování - má-li manažer určité tacitní znalosti, rozhoduje se rychleji.

H2: Formování tacitních znalostí u začínajících manažerů může napomoci podpora mentora.

Manažer, který má svého mentora, získává tacitní znalosti potřebné k adaptaci na pracovní místo rychleji než manažer, který mentora nemá.

H3: Pro zformování tacitních znalostí je důležitá sebereflexe manažera.

Formování tacitních znalostí napomáhá zhodnocení manažerovy činnosti, výchozích podmínek a výsledku, a to samotným manažerem.

H4: Formování tacitních znalostí je ovlivněno firemní kulturou.

Firemní kultura má vliv jednak na obsah tacitních znalostí, jednak na rychlost procesu jejich formování – vhodná firemní kultura může u začínajících manažerů toto formování urychlit.

Hypotézy budou ověřeny na základě dat zjištěných metodami, které jsou uvedeny v následující kapitole.

4 ZVOLENÉ METODY ZPRACOVÁNÍ

K dosažení stanovených cílů a ověření hypotéz byly použity následující metody:

- analýza dostupných informačních zdrojů,
- konzultace s vědeckými pracovníky,
- polostrukturované rozhovory s manažery,
- dotazníkové šetření,
- diskusní skupiny,
- rozhovory s využitím myšlenkových map.

Jednotlivé metody jsou v následujících kapitolách blíže popsány.

4.1 Analýza dostupných informačních zdrojů o tacitních znalostech a znalostním managementu

Cílem analýzy informačních zdrojů bylo zjistit odpovědi především na následující otázky:

- Co to jsou tacitní znalosti?
- Jaký je význam tacitních znalostí?
- Co napomáhá formování tacitních znalostí v myslích lidí?
- Jak lze tacitní znalosti zkoumat?
- Jakými způsoby a za jakých podmínek mohou být tacitní znalosti šířeny?
- Jak lze zajistit uchování tacitních znalostí v organizaci i v případě odchodu jejich nositele?

Analyzované informační zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury (viz kapitola 9).

Výsledkem této analýzy je zhodnocení současné situace ve zkoumané oblasti (viz kapitola 2).

4.2 Konzultace s vědeckými pracovníky

Téma disertační práce a možná výzkumná metodika byly konzultovány i s vědeckými pracovníky, kteří se obdobnou tematikou zabývají. Konkrétně byli osloveni:

- prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc. z UTB ve Zlíně,
- doc. Ing. Ludmila Mládková, Ph.D. z VŠE Praha,
- Tua Haldin-Herrgård ze Swedish School of Economics and Business Administration (z Finska).

Cílem těchto konzultací bylo získat nové poznatky ke zvolenému tématu a určit vhodnou metodiku výzkumu.

4.3 Polostrukturované rozhovory s manažery

Tacitní znalosti ovlivňují způsob práce manažera a mají vliv i na to, jak si ve své práci vede. **Cílem** polostrukturovaných rozhovorů bylo proto zjistit, kdo je to úspěšný manažer, jak takový manažer pracuje a v jakých konkrétních oblastech práce manažera se může vlastnictví tacitních znalostí projevit. Vedlejším cílem rozhovorů bylo navázat kontakt s manažery, kteří by mohli mít zájem se dále na výzkumu tacitních znalostí manažerů podílet.

Výzkumný soubor: Bylo osloveno celkem 17 manažerů působících na úrovni středního či vrcholového managementu a 1 student doktorského studijního programu FaME UTB ve Zlíně. Dotazovaní pocházeli celkem z 8 organizací a v manažerských funkcích byli průměrně 13,38 let. Účastníci byli vybráni po konzultaci se školitelem.

Metodika sběru dat: Pro manažery bylo připraveno 10 otevřených otázek sledujících charakteristiky úspěšného manažera a předpoklady pro manažerskou práci. Tyto otázky vycházely ze Sternbergova a Wagnerova návrhu rozdělení manažerských tacitních znalostí na tacitní znalosti o řízení sebe sama, o řízení jiných a o řízení úkolů (viz s. 25). Respondentům navíc byly pokládány doplňující otázky k ujasnění jejich odpovědí.

Sběr dat proběhl v dubnu až červenci 2005. Rozhovory (až na 2 výjimky, kde to nebylo povoleno respondentem,) byly zaznamenány na diktafon.

Způsob zpracování dat: Byly pořízeny přepisy rozhovorů, určeny obecnější kategorie, do nichž spadaly výroky manažerů, a zjištěno, která tvrzení se v odpovědích manažerů opakují. Nakonec byla sepsána závěrečná zpráva z této části výzkumu.

Zhodnocení metody: Rozhovory byly zhodnoceny jako přínosné. Nicméně překlad Sternbergova „managing tasks“ jako řízení úkolů se ukázal jako nepřilíživě šťastný. Manažeři často konstatovali, že manažer neřídí úkoly, ale lidi.

4.4 Dotazníkové šetření mezi manažery

Cílem dotazníkového šetření bylo, obdobně jako u rozhovorů, zjistit, jak pracuje úspěšný manažer, a které faktory jsou důležité pro úspěch v jeho práci. Nicméně hlavním cílem v tomto případě bylo otestovat, zda dotazníková forma bude vhodná pro další výzkum zvolené problematiky.

Výzkumný soubor: Osloveno touto formou bylo 451 manažerů, z toho 270 dotazníků bylo rozesláno klasickou poštou a 181 e-mailem.

Mezi oslovenými byli manažeři, kteří se umístili v soutěži o titul Manažer roku 2003 a 2004 organizované Manažerským svazovým fondem, manažeři působící ve firmách zařazených do žebříčku firem Top100 sestavovaného sdružením Czech Top 100, a ve firmách, které se umístily na předních místech v soutěži Subdodavatel roku 2004 organizované agenturou CzechInvest ve spolupráci se Sdružením pro zahraniční investice – AFI, a manažeři z vybraných firem působících ve Zlínském kraji.

Průměrný počet let v řídicí funkci u manažerů, kteří dotazník vyplnili, byl 13,29. Z 30 respondentů, kteří dotazník vyplnili, jich 27 uvedlo, že jsou členy vrcholového vedení organizace. Pokud jde o vzdělání, z 30 respondentů jich 15 mělo ekonomické vzdělání, 14 technické, 6 humanitní a 2 jiné, přičemž 5 manažerů mělo 2 druhy vzdělání a jeden 3. V průměru působili ve svém oboru 18,27 let, minimum byl 1 rok a maximum 50 let. V průměru měli 21,72 přímých podřízených a 525,28 podřízených celkem.

Metodika sběru dat: Dotazník obsahoval 7 otevřených otázek a 10 otázek identifikačních.

Sběr dat probíhal v měsících červenec až srpen 2005. Vráceno bylo celkem 30 dotazníků, tj. návratnost byla 6,65 %.

Způsob zpracování dat: U vrácených dotazníků byly určeny obecnější kategorie odpovědí a zjištěny shody v odpovědích. Nakonec byla sepsána závěrečná zpráva.

Zhodnocení metody: Pokud by se ukázala tato metoda jako použitelná pro další výzkum, znamenalo by to mimo jiné snížení nákladů spojených s pořizováním potřebných dat, stejně jako snížení časové náročnosti výzkumu. Ukázalo se však, že dotazník není vhodným nástrojem pro zjišťování dat ze zmíněných oblastí. Manažery vyplněné údaje byly příliš stručné, postrádaly kontext. Proto bylo obtížné poznat, co chtěl respondent danou odpovědí přesně vyjádřit. Od využití obdobných dotazníků bylo proto při dalším výzkumu upuštěno.

4.5 Skupinová diskuse

V rámci výzkumu byly uspořádány dvě skupinové diskuse.

Diskutovaným tématem na **první** z nich byly tacitní znalosti manažerů a manažerské kompetence. Tato diskuse **proběhla** 25. 11. 2005.

Účastníci: Diskuse se zúčastnilo 7 lidí, a to v tomto složení: 1 profesor (z Ústavu pedagogických věd UTB ve Zlíně), 4 členové Ústavu managementu FaME UTB ve Zlíně (z toho 1 docent, 1 asistentka a 2 doktorandi), 1 docentka z VŠE Praha a 1 personální ředitelka (jako zástupce praxe). Čtyři manažeři svou, původně přislíbenou, účast na poslední chvíli kvůli nečekaným pracovním problémům odvolali.

Konkrétně byly *prodiskutovány* následující **otázky**:

- Jak chápat pojem manažerské tacitní znalosti?
- Jakým způsobem ovlivňují manažerské tacitní znalosti práci manažera?
- Jak lze vymezit vztah mezi manažerskými způsobilostmi a manažerskými tacitními znalostmi?
- Jakými způsoby lze manažerské tacitní znalosti identifikovat, příp. měřit?

Druhá skupinová diskuse se **uskutečnila** 3. 2. 2006.

Účastníci: Diskutovat přišlo celkem 8 lidí. Jejich složení bylo následující: 4 členové Ústavu managementu FaME UTB ve Zlíně (z toho 1 docent, 1 asistentka a 2 doktorandi), 1 profesor z Ústavu průmyslového inženýrství FaME UTB ve Zlíně a 3 zástupci praxe (ředitel jedné firmy, personální ředitelka a specialista na nábor zaměstnanců).

Diskuse se *týkala* následujících **bodů**:

- charakteristika manažera,
- hodnocení výkonu manažera,
- rozvoj manažera,
- vztah tacitních znalostí a manažerských způsobilostí,
- možnosti diagnostiky tacitních znalostí manažera.

Způsob zpracování dat: Diskuse byly zaznamenány na magnetický pásek a byl pořízen jejich přepis. Následně byly uspořádány výroky k jednotlivým bodům a bylo zjištěno, na čem se účastníci diskuse shodli. Závěry byly zachyceny ve výzkumných zprávách.

Zhodnocení metody: Jako problém se ukázalo svolání účastníků diskuse, a to kvůli značné časové vytíženosti manažerů. Navíc se projevila i nepředvídatelnost manažerské práce, a to v okamžiku, kdy manažeři na poslední chvíli svou účast odvolávali. I přes zmíněné obtíže se však skupinové diskuse ukázaly jako podnětné a přínosné.

4.6 Rozhovory s využitím myšlenkových map

Na základě informací získaných z literárních zdrojů, zkušeností s uvedenými metodami sběru dat a konzultací byla určena stěžejní výzkumná metoda.

Cílem této metody výzkumu bylo zjistit, jak 30 vybraných osobnostních, instrumentálních a situačních faktorů ovlivňuje proces „zrání“ (rozvoje) manažera, tedy získávání a rozvoj znalostí, dovedností, zkušeností a postojů potřebných pro úspěšný výkon manažerské práce.

Vztah „zrání“ manažera k tématu disertační práce, tedy formování tacitních znalostí, je zřejmý. Právě v období tohoto procesu získává manažer podstatnou část tacitních znalostí, které využívá ve své práci. Zjistíme-li, jaký je vliv vybraných faktorů na „zrání“ manažera, můžeme odvodit i jejich význam pro formování tacitních znalostí.

Příprava výzkumu:

Východiskem pro určení faktorů, na něž bude výzkum zaměřen, se stala analýza dat získaných pomocí metod popsanych v kapitolách 4.1 až 4.5. Na jejím základě bylo určeno 181 klíčových slov. Tyto termíny byly přetříděny a jejich počet byl zredukován na 52 pojmů souvisejících se „zráním“ manažera. Následně byla metodika sběru dat (popsaná níže) otestována pomocí 2 rozhovorů s manažery. Na základě zkušeností z tohoto testování (kvůli časové náročnosti, nejasnostem v chápání některých pojmů respondenty) byl počet klíčových slov snížen na konečných 30. V metodice byly odstraněny rovněž určité technické nedostatky.

Upravená metodika byla opět prověřena, a to na jednom testovacím rozhovoru. Vzhledem k uspokojivému výsledku bylo přistoupeno k sběru dat u výzkumného souboru.

Výzkumný soubor:

Výzkumu se zúčastnilo 15 manažerů z 15 organizací. Manažeři byli vybráni na základě úsudkového výběru z kontaktů, které měl výzkumník k dispozici. Cílem přitom bylo zajistit pestrou směsici názorů na zkoumanou problematiku.

Průměrný věk respondentů byl 44 let (nejmladšímu bylo 29 let, nejstaršímu 58). 4 manažeři měli ekonomické vzdělání, 7 technické, 3 humanitní a 1 měl vzdělání jak ekonomické, tak technické.

Průměrný počet let působení respondentů v oboru podnikání firmy byl 16. Ze zmíněných 15 organizací se jich 7 zabývalo výrobou, 2 obchodem a 6 působilo v oblasti služeb.

V organizacích, v nichž byli manažeři zaměstnáni, v průměru působili 11 let. Řídící pozice zastávali v průměru 14 let, přičemž nejnižší počet let v řídicí

funkci byl 2 roky a nejvyšší 29 let. Z 15 dotazovaných manažerů bylo 14 členy vrcholového vedení, 1 působil na úrovni středního managementu. Pokud jde o profesní zaměření, tak 4 manažeři se zabývali personalistikou, 1 měl na starosti výrobu, 2 obchod a zbylí neměli bližší profesní zaměření. Z hlediska počtu podřízených byl výzkumný vzorek rovněž rozmanitý. Nejnižší celkový počet podřízených (vč. nepřímých) bylo 9, nejvyšší cca 2000.

Sběr dat:

Sběr dat u výše popsaného výzkumného souboru probíhal od listopadu 2006 do ledna 2007, a to formou polostrukturovaných rozhovorů s manažery. Ty se opíraly vždy o respondentem zkonstruovanou mentální (myšlenkovou) mapu na téma „zrání“ manažera.

Popis metodiky sběru dat:

Výzkumník přicházel na rozhovor vybaven následujícími pomůckami: diktafonem, digitálním fotoaparátem, zápalkami (se 2 barvami hlaviček – černou, růžovou), souborem kartiček s klíčovými pojmy, identifikačním listem, propiskou, seznamem doplňujících otázek.

Kartiček s klíčovými pojmy bylo celkem 31. Na jedné z nich bylo poznačeno téma rozhovoru – tj. „zrání“ manažera. Ta byla před manažera položena při vysvětlování obsahu rozhovoru. Zbývajících 30 pojmů můžeme rozdělit do jednotlivých kategorií faktorů ovlivňujících „manažerské zrání“ (viz Tab. 3), a sice na faktory osobnostní, instrumentální a situační.

Tab. 3 Zkoumané faktory ovlivňující manažerovo „zrání“

Zdroj: [vlastní zpracování]

Osobnostní	Instrumentální	Situační
Aktivita	Diskuse	Firemní kultura
Intuice	Kritika	Konflikt
Naslouchání	Příběh	Krize
Pozorování	Rada	Podpora
Podvědomí	Sdílení znalostí	Pomoc
Sebepoznání	Simulace	Pravidlo
Selský rozum	Spolupráce	Příležitost
Tvořivost	Učitel	Rozhodování
Vnímavost	Vzor	Strategie
Zodpovědnost	Zkušenost (prožitek)	
	Zpětná vazba	

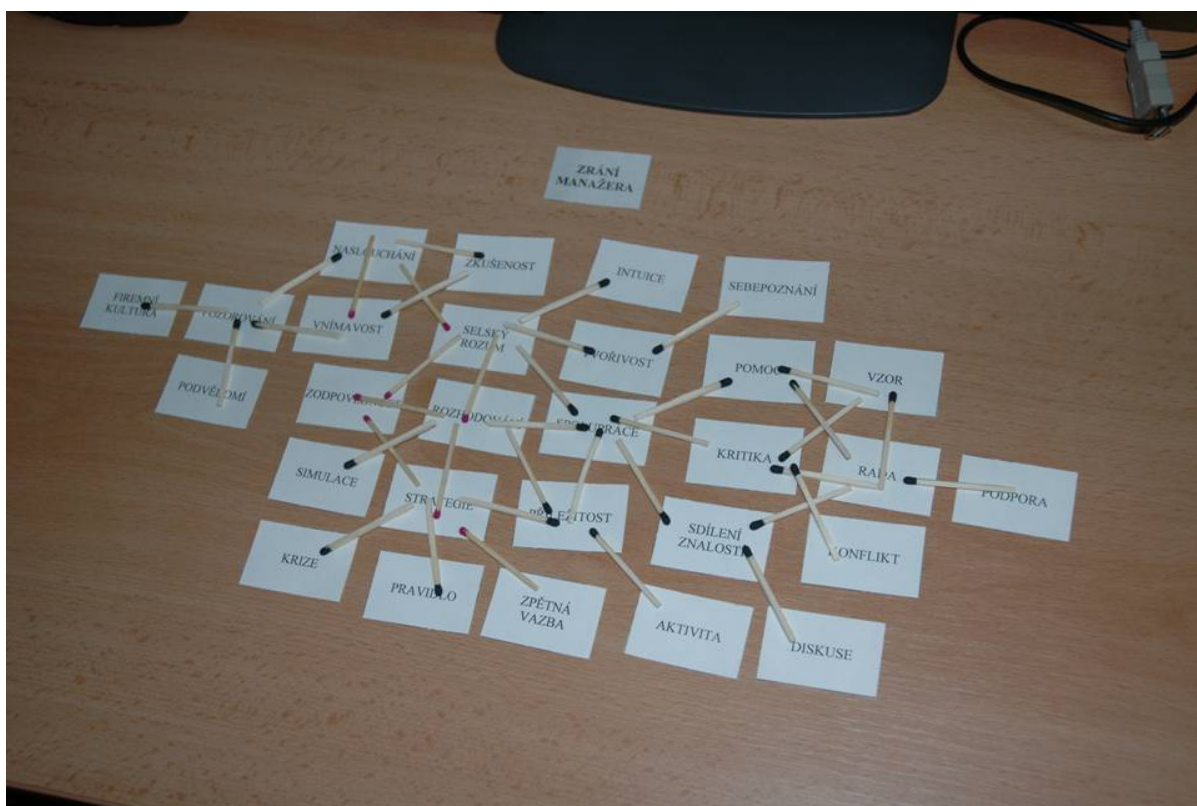
Osobnostní faktory souvisí s nitrem člověka a jeho vlastnostmi či schopnostmi, ať již vrozenými či ovlivněnými jeho sociálním učením.

Instrumentální faktory představují nástroje, s jejichž pomocí může člověk získat tacitní znalosti.

Situační faktory charakterizují kontext, za něž může být daná tacitní znalost získána a který může mít vliv na její obsah.

Samotný rozhovor s manažerem začínal vysvětlením tématu rozhovoru. Následovalo vyplnění tzv. identifikačního listu, v němž byly zachyceny základní údaje o manažerovi, např. věk, zastávaná pracovní pozice, počet podřízených apod. Manažerovi pak byly předány kartičky s pojmy. Jeho úkolem bylo nejprve si kartičky projít a vyřadit ty, u nichž je podle něj souvislost se „zráním“ manažera pouze okrajová či žádná. S kartičkami, které zbyly po tomto vyřídění, se pak pracovalo dále.

Manažer měl za úkol zbylé pojmy uspořádat do mentální mapy vyjadřující „zrání“ manažera. K naznačení vzájemných vztahů mohl využít zápalek s černou hlavičkou. V případě, že chtěl některou vazbu zdůraznit, mohl použít zápalku s růžovou hlavičkou. „Mapu“ poté komentoval – zdůvodňoval, proč ji poskládal zrovna daným způsobem. Výzkumník mu pak kladl ještě dodatečné otázky týkající se zvolených pojmů (k objasnění toho, jak je manažer chápe) a jejich vztahu ke „zrání“ manažera. Rozhovor byl zaznamenán na diktafon a mentální mapa byla vyfotografována.



Obr. 2 Příklad mentální mapy sestavené respondentem
Zdroj: [vlastní zpracování – z archivu výzkumu]

Zhodnocení zvolené metodiky sběru dat

Manažer třídil a skládal pojmy do mentální mapy cca 5-20 minut, přičemž celý rozhovor trval většinou méně než 1 hodinu. Tato délka byla vnímána manažery ještě jako časově únosná.

Na základě získaných zkušeností lze říci, že použitá metoda vedla manažery k hlubšímu zamýšlení nad obdobím „zrání“ manažera a manažerskou prací, „nutila“ je utřídit si myšlenky a usnadňovala vzájemnou komunikaci (manažer mapu nejednou používal k objasnění svého sdělení). Z těchto důvodů je její využití zhodnoceno jako přínosné.

Způsob zpracování dat:

Nejprve byly zpracovány údaje z identifikačních listů, a to pomocí jednoduché popisné statistiky. Tyto byly následně použity k popisu výzkumného souboru (viz výše).

Následně byla zjišťována četnost výběru jednotlivých klíčových pojmů manažery.

Záznam všech rozhovorů byl přepsán do textové podoby s využitím **programu Transcriber**. Aby se snáze pracovalo s jednotlivými mentálními mapami, byly překresleny a doplněny komentáři ze záznamů rozhovorů (viz Příloha G). Došlo tedy ke zkompletování dat z fotografií a záznamu na diktafonu.

Následovala analýza vztahů mezi pojmy v mentálních mapách jednotlivých manažerů. Ohodnoceny byly vztahy, které manažer naznačil pomocí sirek a seskupení pojmů. Tyto vztahy byly doplněny ještě o tzv. **fiktivní**, tj. ty, které sice manažer v průběhu rozhovoru zmínil, nicméně v mentální mapě nebyly vyznačeny. Bylo sledováno, s kolika pojmy byla jednotlivá klíčová slova dána do vzájemného vztahu. Každému vztahu byla navíc přiřazena váha (vztahu **zdůrazněnému** růžovou zápalkou 1,5; vztahu **naznačenému** černou zápalkou 1; fiktivnímu vztahu 0,5; **seskupení a ztotožnění** pojmů 0,25). Díky tomu byl určen pomyslný význam jednotlivých pojmů ve vztahu ke „zrání“ manažera z hlediska daného respondenta (viz Příloha H). Údaje byly poté zkompletovány za celý výzkumný vzorek. Na základě toho byl vypočten pomyslný význam daného pojmu ve „zrání“ manažera a určeny klíčové vazby mezi pojmy, tj. vazby, jejichž ohodnocení bylo vyšší než průměrné ohodnocení vazby zvýšené o směrodatnou odchylku v hodnocení vazeb. Průměrné ohodnocení vazeb dosáhlo hodnoty 1,58. Směrodatná odchylka v tomto ohodnocení byla 1,74. Nejvyšší bodové ohodnocení dostaly vazby uvedené v tabulce (viz Příloha J).

U každého z manažerů byla sestavena **skupina tzv. TOP pojmů**. Do té byly zahrnuty pokaždé ty pojmy, které získaly 3 nejvyšší ohodnocení u daného

manažera. Přehled pojmů, které byly zařazeny do skupiny TOP, spolu s četností, u kolika manažerů se v této skupině ocitly, je uveden v tabulce (viz Příloha K).

Kromě toho byly u každého z manažerů sledovány **zdůrazňované pojmy**. K těm byly přiřazeny ty, jejichž ohodnocení bylo vyšší než průměrné ohodnocení pojmů u daného manažera zvýšené o směrodatnou odchylku v ohodnocení pojmů u příslušného manažera. Přehled pojmů, které patřily do skupiny zdůrazňovaných pojmů včetně četností, s níž se v této skupině ocitly, je uveden v tabulce (viz Příloha L).

Jednotlivé pojmy a vazby mezi pojmy byly s využitím záznamů rozhovorů okomentovány.

Obdobně bylo postupováno i při zpracovávání testovacích rozhovorů (zmíněných výše). Vzhledem k tomu, že i postup použitý při sběru dat při testování byl obdobný (byla vynechána jen fáze vyplňování identifikačního listu), byly v některých případech (především u komentářů pojmů) do výsledků výzkumu zahrnuty i data a poznatky z těchto rozhovorů. Nakonec byla sepsána závěrečná zpráva z výzkumu.

5 HLAVNÍ VÝSLEDKY PRÁCE

Tacitní znalosti patří k faktorům, které rozhodují o úspěšnosti manažera. Ovlivňují totiž jeho způsob práce, a tedy i výsledky, kterých dosahuje. Proto první, vstupní, část výzkumu byla zaměřena na charakterizování úspěšného manažera. Cíleně se touto charakteristikou zabývaly polostrukturované rozhovory s manažery (viz kapitola 4.3 a Příloha A) a dotazníkové šetření mezi manažery (viz kapitola 4.4 a Příloha C), okrajově pak i skupinové diskuse a rozhovory s využitím mentálních map. Druhá část výzkumu pak volně navázala zjišťováním poznatků o tacitních znalostech a specifikách přípravy manažerů. Jednotlivé závěry jsou popsány v následujících podkapitolách.

5.1 Úspěšný manažer

Jedním z problémů při určování, zda je manažer úspěšný či ne, je zvolení vhodných kritérií pro toto posuzování. Těchto kritérií nesmí být příliš mnoho.

Obecně lze říci, že úspěšný manažer je takový, který dosahuje žádoucích výsledků. Jeden z respondentů k tomu říká: „*Nemůže být úspěšný manažer ve firmě, která krachuje, nemůže být úspěšný manažer u firmy, která nemá odbyt, která nemá zákazníky, která nemá kvalitu.*“ Žádoucími výsledky nejsou myšleny jen výsledky finanční, ale např. i výsledky v oblasti rozvoje podřízených, inovací, vztahů k okolí atd. Proto i kritéria hodnocení úspěšnosti manažera by se neměla zaměřovat jen na finanční výsledky. Respondenty byly zmíněny např. tyto: přístup manažera k inovacím, jeho vztah k podřízeným, využití schopností zaměstnanců, schopnost zaměstnance motivovat, starost o ně, spolupráce s okolím podniku, splnění cílů, k jejichž dosažení se manažer zavázal před ostatními. Neměli bychom však brát v úvahu jen to, zda dosáhl stanovených cílů, ale také jakým způsobem a za jakých podmínek (kontextu) těchto cílů dosáhl.

Při posuzování úspěšnosti bychom měli přihlídnout také k názoru okolí (nadřízených, podřízených, spolupracovníků, ale i širšího okolí), zda daného manažera za úspěšného považují.

Fakt, že manažer dosáhl dílčího (krátkodobého) úspěchu, ještě neznámá, že jej můžeme označit za úspěšného manažera. Výsledky musí dosahovat dlouhodobě, opakovaně.

Jako konkrétní příklady úspěšných byli v dotazníkovém šetření mezi manažery (viz kapitola 4.4) zmiňováni např. Vratislav Kulhánec (předseda představenstva Škoda auto, a. s.), Jack Stack (bývalý předseda představenstva

a generální ředitel České spořitelny, a. s.), Petr Sýkora (jednatel firmy PAPIRIUS, s. r. o.), Oldřich Svoboda (generální ředitel firmy HELLA AUTOTECHNIK, s. r. o.), Jiří Rosenfeld (generální ředitel Slovákých strojůren, a. s.), Martin Roman (generální ředitel ČEZ, a. s.), Pavel Pravec (bývalý generální ředitel Barum Continental, spol. s r. o.), Štěpán Popovič (generální ředitel firmy Glaverbel Czech a. s.), Petr Kellner (vlastník finanční skupiny PPF), Zbyněk Frolík (ředitel firmy Linet, spol. s r. o.), Rudolf Černý (generální ředitel firmy KAROSA, a. s.), Jiří Cienciala (generální ředitel Třineckých železáren, a. s.), Zdeněk Burda (generální ředitel firmy SKANSKA CZ a. s.).

Víceméně mezi všemi respondenty panovala shoda, že má-li člověk být v řídicí práci úspěšný, musí mít pro tuto práci vrozeny určité předpoklady (stejně jako např. personalista potřebuje cit na lidi či obchodník komunikační dovednosti). Jeden z respondentů to komentoval slovy: „*Někdo je schopen namalovat obraz. Někdo je schopen vymyslet písničku. A on (manažer) je schopen uvést lidi do tempa.*“ Vlohy a předpoklady pro manažerskou práci mohou však zůstat dlouho (či navždy) nerozpoznány. K jejich rozvíjení dochází vlivem zkušeností, v situacích, s nimiž si musí člověk dokázat poradit. Lze je rozvíjet do určité míry i pomocí vhodně zvolených vzdělávacích programů.

S vlohami souvisejí vlastnosti úspěšného manažera, jeho temperament a charakter. Jmenovány byly např. následující vlastnosti: tvořivost, sebedůvěra, pracovitost, rozhodnost, vytrvalost, zvědavost, předvídavost, cílevědomost, energičnost, otevřenost novým poznatkům, flexibilita, odvaha. Například tvořivost se v práci manažera projevuje jako neustálé hledání možností zlepšení řídicích činností, hledání možností zabezpečení lepších vstupů i výstupů a vyhledávání příležitostí. Konkrétně je tvořivost zapotřebí např. při řešení krizových situací, při tvorbě a modifikacích strategie. Tvořivosti manažera mohou někdy bránit získané zkušenosti. Člověk se totiž postupem času stává konzervativnějším, vytváří si své rituály, které nerad mění.

Úspěšný manažer má na jedné straně dostatek sebedůvěry, na druhé straně je mu vlastní určitá pokora (vědomí, že spoustu věcí neví, že není nenahraditelný).

Chce-li být manažer úspěšný, musí být aktivní. Např. musí si aktivně zjišťovat informace, vyhledávat příležitosti, přicházet s návrhy a nápady apod. Pro tuto aktivitu by mu měl být dán od jeho nadřízených patřičný prostor. Aktivita a iniciativa zvláště mladého, začínajícího, manažera se nesetká vždy s pochopením jeho okolí, ale z hlediska budování jeho kariéry je důležité, aby bylo vidět, že má zájem. Vzhledem k tomu, že každá příležitost je spojena s určitým rizikem neúspěchu, je nutné při jejím nalezení zvažovat

realizovatelnost a lukrativnost, a to na základě zkušeností, znalostí i selského rozumu.

Důležitá je také manažerova schopnost vnímat, co se kolem něj děje, tj. sledovat dění v prostředí a získávat určitá data a informace z tohoto dění. Nicméně jen schopnost vnímat nestačí, nutná je i ochota k tomuto vnímání. Vnímavost jako taková je částečně dána, částečně je ovlivněna množstvím získaných zkušeností. Díky zkušenostem se jednak člověk více tomuto způsobu získávání informací otevírá, jednak se naučí takto získaná data a informace rychleji zpracovávat (např. selektovat - vybírat podstatné věci a méně podstatné ukládat do podvědomí). Vnímavost člověka ovlivňuje mimo jiné také míra stresu, jemuž je vystaven.

Úspěšný manažer se ve své práci opírá často o tzv. „selský rozum“. Ten lze definovat jako „přirozenou“ inteligenci, kterou má člověk částečně dánou, částečně ovlivněnu životními zkušenostmi, a to i z dětství. Používá-li někdo selského rozumu, můžeme tomu podle respondentů výzkumu rozumět tak, že:

- hledá jednoduché řešení či se problém snaží jednoduše definovat (např. bez použití cizích či odborných výrazů),
- hledá logické řešení,
- zaměřuje se na podstatu (klíčové záležitosti) daného problému (oprošťuje se od detailů či určitých aspektů problému – např. určitých stanovených pravidel, která se jeví jako nelogická),
- dívá se na problém z nadhledu, nezaujatě, bez emocí,
- je schopen se zeptat, když něčemu nerozumí.

Několikrát bylo v odpovědích zmíněno, že úspěšný manažer jedná eticky, podle určitých morálních hodnot (např. „*Jeho jméno je zárukou férovosti, etického chování, garancí seriózního přístupu a zodpovědnosti.*“). S tím souvisí i to, že manažer musí být ochoten na sebe převzít zodpovědnost za svá rozhodnutí i za druhé. Právě převzetí zodpovědnosti není pro řadu manažerů snadné. To ostatně dokládá např. i následující výrok respondenta: „*Mít zodpovědnost, jestli se těm lidem bude nebo nebude dařit, mít jejich osud na hřbetě, to není žádná sranda.*“

Manažer potřebuje také znalosti, a to nejen odborné, ale rovněž prostředí v organizaci (např. svých podřízených, kolegů, nadřízených, firemní kultury) i vnějšího prostředí, v němž organizace působí. Tuto skutečnost lze dokumentovat např. následujícími úryvky z rozhovorů: „*...musí se (začínající manažer) seznámit nejenom s tou vlastní činností, ale i s tím, jak to v té firmě chodí, jaká kultura se tam uplatňuje.*; „*... seznámit se s tím, jaké lidi řídí, jaké mají zájmy.*“, „*...seznámit se s prostředím a kulturou firmy.*“.

K dalším důležitým charakteristikám manažera patří umění řídit sám sebe. Úspěšný manažer zná sám sebe (své silné a slabé stránky), ví, jak se motivovat a přimět vytrvat, dokáže se podívat kriticky na svou vlastní činnost. Umí také řídit svůj čas (a stanovovat priority). Je schopen (alespoň do určité míry) kontrolovat své jednání.

Právě sebepoznání se jeví pro manažerskou profesi jako podstatné – člověk musí nejprve porozumět a začít se orientovat sám v sobě, pak teprve může porozumět ostatním. Navíc, zná-li se, může člověk pracovat na svém rozvoji – odstranění slabých stránek, kultivaci silných. Některé věci se sice dají ovlivnit jen obtížně, ale mnohé lze vhodným tréninkem doplnit či zlepšit.

Sebepoznání může napomoci rozhovor s psychologem či absolvování nějaké testovací baterie. Nicméně prvořadá je manažerova otevřenost, naslouchání a vnímavost ke zpětné vazbě. Sebepoznání napomáhají také životní zkušenosti – např. absolvované krize, konflikty, dosažené úspěchy.

Úspěšný manažer nezapomíná ani na péči o své zdraví a relaxaci. Např. jeden z respondentů konkrétně napsal: „*It is a very stressful job... Take care of your health... You live only once.*“ Jiný uvádí, že manažer musí „...*vyvážit pracovní nasazení relaxací, sportem.*“ Další: „*Udržuje se fit, v kondici.*“ Úspěšný manažer dbá také na svůj projev a zevnějšek.

Se sebeřízením souvisí i seberozvoj. Úspěšný manažer je ochoten a schopen na sobě neustále pracovat, rozvíjet se (např. v oblasti práce s lidmi, jazykových schopnostech). Umí se poučit ze svých chyb a omylů. Neustále doplňuje a rozšiřuje své znalosti. Nespokojí se s poznatky získanými ve škole.

Výzkumem se tak potvrzuje fakt, že **manažer se musí vzdělávat a rozvíjet nejen předtím, než dosáhne manažerské pozice, ale i poté**. To však někdy není snadné. Jako faktory, které brání manažerům v dalším rozvoji po nástupu do manažerské funkce, respondenti dotazníkového šetření (viz Příloha F) uváděli především vysoké pracovní vytížení a nedostatečnou motivaci. Někteří manažeři tvrdili, že jim v rozvoji v podstatě nic nebrání, je to jen otázkou priorit. Některé manažery odrazují používané způsoby vzdělávání, časové ztráty spojené s dojížděním do vzdělávacích center, kvalita vzdělavatelů.

Manažera by jeho práce měla bavit, uspokojovat jej. Řídící pracovník by se vždy měl „...*zajímat o svoji práci a ne o benefity, které z té práce jdou.*“ A slovy jednoho z respondentů: „*Když jej práce přestane bavit, měl by odejít.*“

Úspěšný manažer zvládá řešení každodenních problémů i krizových situací. Právě až při řešení krizových situací, příp. při řešení projektů (komplexních,

složitých úkolů) se podle některých manažerů projeví kvality daného řídicího pracovníka. Např. jeden z nich k tomu říká: „*Když všechno v podniku funguje, tak každý vypadá schopně. Ale když se podnik nebo svěřené pracoviště dostane do krizové situace, tak v tom okamžiku uspěje jedině ten, který to v sobě má.*“ Jiný obdobně konstatuje: „*Jestli se člověk zlomí nebo ne, jestli vydrží nebo ne, to se pozná až v zátěži.*“ Další říká: „*...tam (v krizové situaci) se hodně pozná, protože spousta manažerů má naučené techniky, jak jednat, ví, co by bylo dobré, ale nevychází to z nich, nevychází to z jejich osobnosti a v těchto situacích se najednou pozná, jak to vlastně je, protože většinou pak lidé sklouzávají k nějakým spíš těm osobnostním rysům než k naučeným technikám.*“ V krizové situaci může podle respondentů člověk projevit své dosud netušené schopnosti a dovednosti, odhalit vnitřní zdroje, které dosud nevyužíval.

K nezbytným dovednostem manažera, jak vyplynulo z výsledků výzkumu, patří:

- **plánování** (a s ním spojené stanovování cílů a vize) - manažer potřebuje ke své práci určitý cíl, vizi, kterou bude sledovat. Pro tuto vizi musí následně získat své podřízené (spolupracovníky). Pro úspěšné plánování potřebuje určitou předvídatost, cit pro to, kam se bude ubírat další vývoj,
- **vedení lidí a řízení svých vztahů k okolí** - tato dovednost je obzvláště důležitá, neboť „*manažer je člověk, který v 99 % pracuje s lidmi.*“ Má-li manažer být schopen vést lidi, musí umět v první řadě komunikovat. To dokládají následující výroky: „*Základ dobrého manažera je v komunikaci.*“; „*Komunikace je všechno.*“; „*Důležité je umění říkat správné věci ve správný čas na pravém místě.*“ Konkrétně manažer musí např. „*... umět mluvit s lidmi jejich jazykem.*“ či „*... umět naslouchat... a umět sdělit i nepříjemné věci.*“ Podstatné je také naučit se hledat kompromisy. Manažer musí být rovněž schopen si vybrat vhodné podřízené („*Vy nemusíte být nejlepší, pokud se dokážete obklopit těmi nejlepšími.*“; „*Obklopujte se chytrými a tvůrčími spolupracovníky, kteří své práci rozumí. Právě ti vám mohou velmi pomoci na cestě k úspěchu.*“). Při výběru pracovníků by měl zvažovat nejen odborné znalosti člověka, ale také jak se daný jedinec bude doplňovat s ostatními, jak bude vycházet s členy pracovního kolektivu. Manažer také musí rozpoznat, jak se chovat v dané situaci (kdy být tvrdý a jak moc). S touto dovedností souvisí i umění řešit konflikty. Každý konflikt, ač zdánlivě negativní, má v sobě pozitivní aspekt, neboť jednak může vést k vyřešení problému, ujasnění si názorů a stanovisek, pročištění pracovní atmosféry, uvědomění si možných rizik, jednak může vést k zlepšení sebepoznání manažera (člověk v sobě může odhalit vlastnosti, o nichž dosud neměl tušení, poznat své silné a slabé stránky) a lze se z nich rovněž poučit do budoucna,
- **analyzování situace a práce s informacemi** - za všechny výroky vztahující se k této dovednosti lze citovat např. „*Úspěšný manažer si musí z kusých*

informací dát dohromady závěry, které mu pomohou danou činnost zlepšit, poznat, kam se ubírá vývoj.“

- **rozhodování** – manažer musí být schopen a ochoten se rozhodovat (a to i pod časovým tlakem), na druhé straně nesmí rozhodovat unáhleně, jen na základě svých domněnek („*Nespěchejte s vlastním úsudkem, zvažte vždy co nejvíc informací a okolností, nenechejte se unést emocemi, zvažujte vždy jen holá fakta.*“). Musí si uvědomovat širší souvislosti svých rozhodnutí. Každý manažer udělá občas při rozhodování chybu („*Pokud je manažer v 70 % rozhodnutí úspěšný, tak je to špičkový manažer. Žádný manažer nikdy nebude 100 %.*“). Důležité je však nebát se rozhodnout a v případě, že udělá chybu, poučit se z ní,
- **organizování** - manažer (a to i na úrovni mistra) musí zajistit, že potřebné úkoly budou splněny a stanovené cíle budou dosaženy, a to v požadovaném množství, kvalitě a čase. Přitom úkolem manažera není vykonat daný proces sám, ale řídit jeho realizaci. S touto dovedností souvisí např. výrok „*Manažer musí být schopen uvádět lidi a události do pohybu.*“,
- **kontrolování** – manažer musí sledovat průběh realizace a v případě potřeby včas zasáhnout („*Manažer samozřejmě musí dohlížet, musí kontrolovat.*“; „*Nějaká kontrola postupových cílů je většinou nutná.*“).

Znalosti a praktické dovednosti mohou manažerovi pomoci při budování přirozené autority, kterou potřebuje k získání lidí na svou stranu, a tím i k dosažení úspěchu.

Během výzkumu se potvrdilo, že **při charakterizování požadavků na manažera musíme rozlišovat mezi kategoriemi manažerů** - liniovými, středními a top manažery. Určité požadavky na manažery (na jejich znalosti, dovednosti atd.) jsou obecné, tj. nezáleží na oboru a pracovní pozici, ve které(m) manažer působí. Naopak určité znalosti (a dovednosti) jsou specifické a manažer si je musí při přechodu do jiné firmy či na jinou pracovní pozici co nejrychleji doplnit.

5.2 Tacitní znalosti manažerů

Výzkum se zabýval následujícími klíčovými otázkami tacitních znalostí manažerů:

- podstata,
- klasifikace,
- užitečnost,
- vztah k intuici,
- formování.

Dílní poznatky k těmto oblastem budou uvedeny v následujících podkapitolách.

5.2.1 Podstata

Manažerskými tacitními znalostmi rozumíme určité **praktické poznání**, které:

- existuje v manažerově mysli,
- manažer používá ve své práci,
- manažer získal **na základě zkušeností**, a to buď vlastních, nebo zprostředkovaných.

Znamenají nejen vědět co a jak, ale i kde, kdy, kdo a proč. Podstatné je, že se nejedná pouze o jednotlivá pochopená fakta, ale o vzájemně propojenou komplexní soustavu informací a znalostí. Tato soustava je obvykle tím komplexnější (rozsáhlejší, více provázaná), čím vyšší pozici manažer v organizační hierarchii zastává. Důvodem je, že na vyšších pozicích se vedoucí pracovník dostává do kontaktu se širším spektrem situací.

Manažerské tacitní znalosti zahrnují nejenom vědomosti, ale i dovednosti manažera. Z toho vyplývá, že manažerské tacitní znalosti jsou osobní.

Předpoklady pro utváření tacitních znalostí ze zkušeností jsou pravděpodobně součástí osobnostních manažerských způsobilostí. Těmi se rozumí “vstupy” pro pracovní výkon manažera, tj. znalosti, dovednosti, hodnoty, postoje a osobnostní vlastnosti manažera. Osobnostní způsobilosti vytvářejí předpoklady pro manažerské chování.

Samotné tacitní znalosti jsou pak **součástí funkčních manažerských způsobilostí**. Ty jsou definovány jako: „The ability of a manager to perform to the standards required in employment“ (schopnost manažera podat výkon podle definovaného pracovního standardu). Stejně jako funkční způsobilosti totiž tacitní znalosti ovlivňují výsledné jednání manažera, tj. projevují se ve výstupu manažerské práce.

Tacitními mohou být např. určité psychologické či sociologické poznatky o práci s lidmi. Tacitní mohou být i určitá pravidla jednání a rozhodování manažera. Účelem pravidla je buď vnesení určitého řádu či systému do nějaké činnosti nebo zamezení opakování určité situace či jejich následků v budoucnosti. Pravidla jsou stanovována na základě zkušeností a jejich vyhodnocení nebo na základě získaných poznatků či informací. Jejich utvoření může být i pouze podvědomé. V případě, že člověk zjistí, že určité pravidlo nefunguje, je nutné jej změnit, aktualizovat.

Určitým specifickým manažerských tacitních znalostí jako celku je jejich vázanost na obsah činností a situací, v nichž manažer využívá tyto znalosti, a také to, že jsou **ve velké míře spojeny s prací s lidmi** (např. na rozdíl od tacitních znalostí pilota, které jsou spíše spojeny s technikou). S tím souvisí i obtíže při přípravě manažera pro výkon jeho povolání. Situací, do nichž se manažer může dostat, je příliš mnoho a nelze jej proto v jejich zvládnutí předem natrénovat. Lze říci, že výzkum potvrdil kontextovou specifickou tacitních znalostí manažerů zmiňovanou na s. 32.

Tacitní znalosti manažerů jsou **obtížně převoditelné do explicitní podoby**, některé nelze do explicitní podoby převést vůbec.

5.2.2 Klasifikace

Má-li člověk na manažerské pozici obstát, musí mít **tacitní znalosti z různých oblastí**. Značná část tacitních znalostí manažerů se týká práce s lidmi, s nimiž se dostává manažer do kontaktu (např. musí porozumět jejich motivům, potřebám, pochopit, na co si musí dávat při jednání s nimi pozor).

Můžeme rozlišit 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.). Tento závěr koresponduje s tvrzením Sternberga (viz s. 32). Existence obecných manažerských tacitních znalostí je příznivá pro přípravu manažerů. Nevylučuje totiž, že alespoň částečně lze jedince na manažerskou funkci připravit, a to ještě před nástupem na konkrétní pozici.

5.2.3 Užitečnost

Tacitní znalosti spolurozhodují o úspěchu manažera, mají tedy **vliv na to, zda a jak manažer zvládá výkon svého povolání**. Ovlivňují způsob práce manažera, jeho jednání a jeho reakce na události či nové informace. Toto konstatování je v souladu s tvrzeními ohledně přínosů tacitních znalostí (viz s. 27).

Úspěch při výkonu řídicích činností závisí na množství a obsahu získaných tacitních znalostí, schopnosti využití získaných tacitních znalostí a ochotě tyto znalosti použít.

Pro dosažení úspěchu je sice zapotřebí vždy mít tacitní znalosti, ovšem tacitní znalosti potřebné pro dosažení krátkodobého (jednorázového, dílčího) úspěchu nemusí být dostatečné pro dosažení dlouhodobého (trvalejšího) úspěchu. Tomu odpovídá v podstatě i Sternbergovo a Wagnerovo rozlišování dvou orientací tacitních znalostí (viz s. 25), a sice na globální (dlouhodobé) a lokální (krátkodobé).

Manažer, často nevědomě, využívá svých tacitních znalostí k přetváření prostředí „k obrazu svému“, tj. snaží se jej formovat tak, aby vyhovovalo jeho potřebám a zájmům.

Tacitní znalosti se projevují při řízení lidí – v manažerově komunikaci, motivaci, přesvědčování, sestavování týmů, při řešení problémů, ať již při těch každodenních či krizových situacích, při tvorbě strategie i při tzv. sebeřízení manažera.

Vliv tacitních znalostí je názorně vidět při porovnávání rozhodování začínajícího a zkušeného manažera. U zkušeného manažera díky letům praxe, kdy se ocital v různých situacích, které musel řešit, došlo většinou k zformování tacitních znalostí v jeho mysli. Ty začínající manažer postrádá. Zkušený

manažer proto v konfrontaci s problémem rychleji rozpozná, které informace jsou podstatné pro jeho řešení (pro rozhodnutí), a dokáže na to zaměřit svou pozornost. Identifikuje také některé detaily, jež méně zkušený snadno přehlédne, ale které jsou nezbytné pro výběr optimální varianty řešení. Snáze také určí, které informace či znalosti ještě potřebuje (rozpozná tzv. znalostní mezeru) a zda a kde je najde či získá. Díky tacitním znalostem manažer rovněž dokáže určit smysl zjištěných informací (vzhledem ke kontextu), vytvořit z nich komplexní celek.

Manažer vlastníci patřičné tacitní znalosti pravděpodobně rovněž snáze vybere variantu – postup řešení. Manažer totiž podvědomě rozpozná v dané situaci určitou šablonu, vzor, u níž ví, jaké jednání je v takovém případě optimální (setkalo se v minulosti s úspěchem), či naopak dokáže vyloučit určitou variantu, protože daný postup se dříve ukázal jako chybný (neúčinný). Jinak řečeno, dokáže si představit, jak bude dané jednání vnímáno okolím, jak budou lidé reagovat, jaký sled událostí bude pravděpodobně následovat. Zároveň zvýšená citlivost k detailům (ke kontextu) jej může vést k podvědomému přesvědčení, že momentálně obvyklý postup není vhodný a je zapotřebí zkusit něco jiného. Tento pocit se často projevuje ve formě tzv. intuice, tj. určitého tušení, že zde něco není tak, jak by mělo být, příp. že tento stav či postup je v daném kontextu správný.

Tacitní znalosti manažerů **mohou být zdrojem konkurenční výhody organizace**, jsou součástí intelektuálního kapitálu organizace.

5.2.4 Vztah tacitních znalostí k intuici

Výzkum ukázal **souvislost mezi tacitními znalostmi a intuicí**. Tato souvislost se dala očekávat již na základě studia literárních pramenů (viz s. 23). Intuici lze podle výsledků výzkumu zjednodušeně definovat jako určité tušení, že se něco děje, stane se či by se mohlo stát, příp. bylo by dobré udělat/neudělat. Nejedná se však o spekulaci, neboť intuice jako taková souvisí se znalostmi a informacemi, které člověk dříve získal a které má uloženy ve svém podvědomí.

Intuice bývá vyvolána situací, prožitky, vnějšími a vnitřními podmínkami, konfrontací s určitými daty. Zdá se tedy, že je výsledkem práce podvědomí, které vlivem okolností zpracuje poznatky v něm uložené (např. vzorce/modely jednání a řešení situací – *tedy tacitní znalosti*) a zkombinuje je s daty a informacemi přicházejícími z okolí. Člověk tedy podvědomě vyhledá v paměti, zda už obdobný problém řešil a podvědomě rozhodne, zda by daný postup nešel opět použít. Intuice se pak dostaví jako jakési „osvícení“, např. že jedinec by měl v této situaci aplikovat určitý postup. Člověk si přitom neuvědomuje, jak a na základě čeho právě k tomuto závěru došel. Nicméně výsledkem práce podvědomí může být nejen intuice v pravém slova smyslu, ale i podvědomá reakce.

Čím více zkušeností a znalostí má člověk v určité oblasti, tím snáze se mu intuice dostavuje.

Manažer se o svou intuici opírá především v situacích, kdy:

- nemá dostatek informací či kvalita dostupných informací je pochybná (např. při tvorbě firemní strategie),
- nemá v dané oblasti dostatek znalostí, zkušeností,
- jedná pod časovým tlakem (využití intuice zrychluje rozhodování),
- situace se týká jednání s lidmi.

Využití intuice při rozhodování neznamená automaticky, že zvolené řešení bude optimální. Intuice může klamat, např. proto, že se do ní promítá vliv určitých stereotypů, které člověk má v sobě uloženy.

Sklon k využívání intuice je podle výsledků výzkumu individuální a pravděpodobně částečně i vrozený. Pokud intuitivní rozhodnutí povede k přijatelnému výsledku, může se to projevit růstem sebevědomí manažera.

Intuice úzce souvisí s pojmy selský rozum a tvořivost.

5.2.5 Formování

Předpoklady pro utváření tacitních znalostí jsou **částečně vrozeny**. Nicméně tuto schopnost lze také do určité míry rozvíjet vzděláváním.

Rychlost a snadnost s jakou formování tacitních znalostí u manažerů probíhá je pravděpodobně **ovlivněna osobnostními charakteristikami manažera**.

Na zformování manažerských tacitních znalostí a jejich případné modifikaci se podílí explicitní znalosti a zkušenosti, dovednosti, intuice, selský rozum, tvořivost, vnímavost, schopnost naslouchat a mentální modely (vnímání sebe i světa) manažera.

Tacitní znalosti tedy **souvisí se zkušenostmi**, přičemž zkušenosti nemusí být jen osobní, ale i zprostředkované. Pro utváření tacitních znalostí není důležité jenom množství zkušeností, ale také jejich variabilita a schopnost člověka na základě prožité situace (či zprostředkovaně předložené situaci a jednání subjektu v ní) tacitní znalost utvořit.

Tacitní znalosti mohou přispívat k vědomí zodpovědnosti člověka. Vnímání zodpovědnosti může mít také vliv na obsah tacitních znalostí.

Jako **důležitá** se pro formování tacitních znalostí jeví **sebereflexe a učení se z vlastních chyb**. Svůj význam má i schopnost a ochota manažera se poučit ze svých chyb a omylů a naslouchání zpětné vazbě.

Formování tacitních znalostí **může významně ovlivnit osoba mentora**, tj. zkušenějšího člověka, který manažerovi poradí, a jemuž manažer důvěřuje. Mentor může manažerovi rovněž předat své tacitní znalosti, což se v konečném důsledku projeví v obdobném způsobu práce. Tento závěr opět potvrzuje teoretické poznatky (viz s. 52).

Formování a sdílení tacitních znalostí **podporují dobré mezilidské vztahy, důvěra a možnosti neformálních setkání**, což odpovídá konstatováním vědeckých pracovníků uvedených na s. 48.

Tacitní znalosti bývají **získávány na základě určité aktivity člověka a k určité aktivitě se vztahují**. Pravděpodobně právě absolvování krizových či konfliktních situací a řešení projektů výrazně podporuje formování tacitních znalostí (ohledně řešení obdobné situace v budoucnosti či přístupu k lidem, kteří byli do situace nějak zaangažováni) v mysli člověka.

Člověk může získat určité tacitní znalosti odpozorováním jednání, činů ostatních (a jejich důsledků).

Firemní kultura ovlivňuje obsah tacitních znalostí manažera.

Některé manažerské tacitní znalosti je možné se naučit. Nicméně šíří se obtížně.

5.2.6 Možnosti zkoumání

Na skupinových diskusích bylo mimo jiné řešeno, jak zkoumat tacitní znalosti. Byly navrženy tyto postupy:

- **pozorování**, a to s využitím zvukových záznamů a videozáznamů jednání manažerů. Pro pozorování by mohly být navozeny situace (a to z běžné praxe či krizové) i uměle – např. pomocí hraní rolí.

Cílem pozorování by bylo zjistit, jak člověk bude v určitých situacích jednat, toto jednání nějakým způsobem pojmenovat a na základě toho vyvozovat poznatky o tacitních znalostech. Pozorování by bylo vhodné doplnit zpětným simulovaným vybavováním. Při něm by manažer zpětně sledoval a komentoval záznam svého jednání (proč jednal právě tímto způsobem).

Nevýhodou pozorování však je, že práce manažera je značně proměnlivá. Budou se obtížně hledat podobné situace a poznatky z pozorování zobecňovat. Navíc:

- bude sice pozorován (příp. videokamerou zachycen) příklad manažerova jednání, ale bude také zapotřebí zajistit dostatek informací o prostředí, podnikové kultuře, tedy faktorech, které manažerovu práci výrazně ovlivňují,
- kamera může působit rušivě, použití skryté kamery by mohlo narazit minimálně na etické bariéry,
- analýza videozáznamu bude náročná, jak na zkušenosti, tak na čas,
- strukturované či polostrukturované **rozhovory** s manažery a jejich analýza: Tyto rozhovory je možné skloubit s pozorováním manažera (sledováním, jak reaguje, jak se tváří), příp. je lze doplnit navozením určité situace a sledováním, jak si s ní manažer poradí,
- **příběhy** vyprávěné manažery (např. autobiografické příběhy či příběhy o prožitých zkušenostech a způsobech řešení problémových situací) - mohou být rovněž jedním z identifikačních nástrojů, neboť tacitní znalosti jsou do příběhů „vnořeny“,
- **dotazníky** s modelovými situacemi (např. Wagnerův test – viz Wagner [53]):

- podmínkou jejich použitelnosti je, aby se situace co nejvíce blížily realitě, např. situace musí být přizpůsobeny prostředí organizace, v níž bude dotazníkové šetření probíhat,
- nutná bude jednoznačná a srozumitelná formulace situací a navržených strategií,
- problémem je, že situace v dotaznících uváděné jsou vytržené z kontextu. Proto se může stát, že manažer sice bude předpokládat, že by jednal určitým způsobem, ale při prožívání dané situace ve skutečnosti by reagoval jinak,
- použití průměru (průměrného ohodnocení strategií jednání při vyhodnocování výsledků dotazníkového šetření) může mít v oblasti řízení malou vypovídací schopnost, protože řízení je individuální a spočívá v různých přístupech k řešení problémů,
- nevýhodou dotazníků může být i to, že lidem se u tohoto typu výzkumu vybavují spíše poznatky získané z učebnic a knih než jejich tacitní znalosti.

Pro hlubší výzkum manažerských tacitních znalostí připadá v úvahu také kombinace využití psychologických testů a metod diagnostiky tacitních znalostí či zakomponování projekčních technik, např. testu dokončování vět, testu interpretace obrázků, do výzkumu.

Metody diagnostiky tacitních znalostí by bylo dle účastníků skupinových diskusí možno využít k vytipování lidí, kteří mají předpoklady být v manažerské pozici úspěšní.

Jako nejschůdnější alternativa pro výzkum tacitních znalostí se jeví rozhovory s manažery. Wagnerův test pro měření tacitních znalostí byl v rámci zpracovávání disertační práce získán, přeložen a mírně modifikován. Například bylo na základě závěrů samotného autora dotazníku (viz Wagner [53]) vypuštěno ohodnocování strategií v ideálním světě. Formální úprava dotazníku a formulace situací i jednotlivých strategií (jejich srozumitelnost, vhodnost) byly konzultovány s 5 tuzemskými manažery. Výsledná podoba dotazníku je uvedena v příloze (viz Příloha M) spolu s hodnoticím archem (viz Příloha N) a výsledným ohodnocením jednotlivých strategií původní expertní skupinou (viz Příloha O). Zmínění manažeři rovněž v rámci testování dotazník vyplnili. Jejich směrodatné odchylky od ohodnocení původní expertní skupinou dosáhly následujících hodnot: 1,63; 1,37; 1,44; 0,69 a 1,69.

5.3 Rozvoj manažera

Výzkum se zabýval také specifiky vzdělávání manažerů.

Zdá se, že manažer na své cestě k úspěšnosti prochází určitými etapami. Tento závěr koresponduje s tvrzením Swapa a kol. (viz s. 28). Pro označení jednotlivých etap lze využít pojmů známých u řemeslnických profesí, a sice:

0. příprava,
1. učeň,
2. tovaryš,
3. mistr.

V rámci **přípravy** na povolání člověk rozvíjí své schopnosti, získává základní znalosti a dovednosti, které bude v této práci potřebovat. U manažerských profesí se jedná především o období vzdělávání ve škole, ale patří sem často i doba po nástupu do praxe. Tato fáze je zakončena nabídkou postupu na manažerskou pozici. Nabídku nástupu do manažerské funkce by měl člověk zvážit i se všemi důsledky – např. je-li tato nabídka v souladu s jeho cíli a dispozicemi, zda mu firma a firemní kultura vyhovují, zda bude mít příležitost v této organizaci něco dokázat. Důležitým faktorem pro to, aby se člověk mohl stát úspěšným, a na co se často zapomíná, je, že k tomu musí mít příležitost, musí pro to dostat prostor. Musí být ve správný okamžik na správném místě.

Z hlediska přípravy je nutné, aby byly ve fázi přípravy vytvořeny kvalitní základy pro další etapy.

Škola jako taková by měla budoucím manažerům zajistit všeobecné vzdělání a seznámit je s odbornou problematikou do té míry, aby o ní měli určitou představu, určitý rámec. Důvodem je, aby po příchodu do praxe řešená problematika nebyla zcela nová, a aby si po nástupu na danou pracovní pozici dokázali zjišťovat konkrétní detaily, aby věděli, jaké informace mají chtít znát, kterých věcí si všímat atd. Určité znalosti budoucí manažer nemůže získat ve škole, ale jen zkušenostmi, a to často až v konkrétní organizaci.

Problémem současné přípravy pro budoucí výkon manažerské práce je dle zkušeností respondentů to, že student často není schopen teorii aplikovat v praxi. Koncept přípravy proto musí být založen na tom, že poté, co jsou zprostředkovány určité znalosti, následuje bezprostředně jejich zvnitřňování, osvojování. Příprava by měla být přizpůsobena procesu přirozeného „zrání osobnosti“.

Jedním z problémů ve školách je podle dotazovaných nedostatek motivace studentů, jejich malá snaha se něco naučit. K tomuto možná přispívá i to, že

studenti neplatí školné, a proto si možnosti vzdělání tolik neváží. K dalším problémům patří nedostatečná motivace pedagogů (nechápeou svou práci jako životní poslání).

Respondenti dotazníkového šetření pociťovali u sebe nejčastěji rezervy ve znalostech cizích jazyků, v oblasti řízení lidských zdrojů (např. v motivaci lidí), komunikačních a prezentačních dovednostech (viz Příloha E). Právě těmito oblastem by proto měla být věnována pozornost při vzdělávání budoucích manažerů (např. na vysokých školách).

Vhodné je, aby člověk před nástupem na manažerskou pozici získal praktické zkušenosti (a s nimi spojené tacitní znalosti) na nižších pracovních pozicích (např. aby manažer ve výrobním podniku sám „prošel“ výrobou). Naučí se tak například jednat s lidmi, odolávat tlakům prostředí, prosadit se, seznámí se s pracovní náplní i organizačním prostředím, s tím, jak to ve firmě „chodí“, jaká kultura se tam uplatňuje. Jeden z respondentů uvedl: *„Každej, kdo chce řídit lidi, musí něco poznat. To nejde přijít z vysoké školy nebo z jakékoliv teoretické základny a rovnou tady mám tisíc lidí nebo sto lidí nebo dvacet lidí, to už je celkem jedno, kolik jich je.“* Další říká: *„Já si myslím, že je velká chyba, když někdo vyjde ze školy a hned chce nějakou velice odpovědnou funkci, protože zpravidla si na ní vyláme zuby. Ono to chce zkušenosti.“* Jiný konstatuje: *„Pro každého vedoucího pracovníka je velmi důležité, aby prošel výrobou, kde má dělníky, kde má všelijakou sebranku...to je strašlivá škola umět si poradit s lidmi, kteří jsou úplně na jiný úrovni, a ne tím, že je seřvu, a že jsem jejich vedoucí, že jim dávám tresty a odměny, ale tím, že dokážu ty lidi motivovat.“* Z obdobných výroků dalších manažerů lze uvést: *„Myslím, že není optimální, když má někdo ambici okamžitě po skončení vysoké školy se stát manažerem.“*; *„Mám-li něco řídit, tak tomu musím v první řadě dobře rozumět.“*; *„Uvědomit si, že mezi teorií a praxí je vždy dost značný rozdíl.“*; *„...dostat se do prostředí, získat to prostředí, získat půdu pod nohama a pak vyrazit.“*; *„Projít alespoň základní praxí v klíčových pracovních pozicích v daném byznysu.“*

Z hlediska „zrání“ manažera je vhodné, aby budoucí manažer prošel organizacemi s různými podnikovými kulturami. Může je pak srovnávat, vzít si z každé to nejlepší a vytvořit si vzor, ke kterému by jednou svěřenou jednotku (úsek, firmu) chtěl dovést.

Přínosem pro budoucího manažera jsou také např. stáže v zahraničí.

Člověk před nástupem na manažerskou pozici by měl projít také nějakou krizí. Jinak je zde riziko, že selže, psychicky se zhroutlí a nedokáže si s krizí poradit. Proto by měl člověk předem zažít alespoň jednu či dvě krizové situace. Zocelí se, naučí se nepropadat panice (a nepodléhat davové hysterii), naučí se

zachovat si chladný rozum, hledat východisko z krize a postavit se do čela skupiny, kterou řídí, a z krize ji vyvést. Jeden z respondentů k tomu řekl: *„Mladý člověk si musí natlouct hubu a dostat se do nějakých malérů, musí je prožívat a musí je řešit. Tak získá potřebné zkušenosti.“*

Při první krizi by měl někdo (např. mentor či nadřízený) začínajícího manažera podržet a podpořit, aby krizi úspěšně zvládl.

Zlomové v procesu „manažerského zrání“ je pravděpodobně poznání, o němž mluví jeden z respondentů: *„...musí poznat, že uvádění lidí a událostí do pohybu je v něm. Teprve, až to pozná, tak začne (manažer) mít jistotu sám nad sebou.“*

Dobu, kdy člověk „dozraje“ pro manažerskou pozici, nelze vymezit dosažením určitého věku. Je to individuální záležitost.

Nicméně, když se jedinec stane manažerem předčasně, existuje velké nebezpečí, že selže při výkonu své práce anebo bude postižen tzv. syndromem vyhoření (vyčerpá se jeho vnitřní energie). Jeden z dotazovaných tuto situaci ilustroval na následujícím příkladu: *„...krásný případ je Gross. Člověk, který do toho vletěl po velmi krátké době, velmi mladý, bez jakýchkoliv reálných zkušeností s praxí, který prostě podcenil celou řadu věcí, a to podcenění vyplývá jenom z toho, že nebyl schopen si to zmanažovat. Prostě byl tam donesený kýmsi, na nějakých ramenou, ale nedovedl odhadnout svoje schopnosti a ty jeho schopnosti bohužel na tyhle pozice v jeho věku prostě nejsou. To by musel být jeden, já si myslím, jeden ze stomilionů lidí, který na to v jeho věku může mít, ale on byl jeden třeba z tisíce, který si jen myslel, že na to má.“*

Jiný manažer v této souvislosti napsal: *„Be careful of fast rise to the top if you do not feel ready. It is better to be at the right place in the right time. Keep learning and get experience going through all the steps of the ladder to the top.“*

Když se člověk stane manažerem, přechází do fáze **učňovství**.

Ve fázi učňovství si manažer většinou uvědomuje, že styl práce na řídicí pozici musí být odlišný od práce řadového pracovníka a že musí získat či rozvinout určité své znalosti a dovednosti. Z hlediska manažerova rozvoje je ideální v této etapě spolupráce se zkušenějším pracovníkem (mentorem), příp. hledání inspirace u různých vzorů.

Významnou roli tedy v tomto období může sehrát mentor. Mentorem se v tomto případě rozumí zkušenější člověk, kterému manažer důvěřuje, na nějž se může obrátit, který mu poradí, dokáže jej podržet, sdílí s manažerem své

znalosti (explicitní i tacitní), pomáhá mu navázat potřebné kontakty. Jeden z dotázaných manažerů k tomu říká: „*Podle mých životních zkušeností je důležité dostat se v začátcích k někomu, kdo může poskytnout dobrý vzor a je takovým, řekl bych, tátou, který poradí a který ho sice třeba i někdy sepsuje, ale prostě je cítit a znát, že to dělá pro jeho dobro, že mu chce pomoci.*“ Obdobně další manažer hovoří o svých manažerských začátcích takto: „*Mně pomohl jeden člověk, to byl takový můj kamarád, učitel, guru, něco mezi bráchou a fotrem, prostě úžasný kámoš. O generaci starší, už bohužel nežije, a já jsem se s ním seznámil a ten mě prostě pomohl v takových těch složitých situacích, než jsem sám získal systém, kterým ty informace přebírám a třídím.*“ I další manažeri upozorňují, že pro začínajícího manažera je důležité: „*...naslouchat názorům starších a zkušenějších kolegů.*“; „*...učit se od toho, kdo mu bude dobrým vzorem.*“

Posláním mentora je spíše svěření (menteeho) “vtáhnout” do dané situace, ukazovat mu možnosti, poskytovat mu určité opěrné body pro její pochopení, než jej učit konkrétní postupy řešení. Problémem podle účastníků skupinových diskusí je, že lidé na zastávání role mentora často nejsou připraveni. Snaží se mentorovanému poskytnout právě konkrétní návody, učí, jaký by podle nich měl být postup. Vzhledem k tomu, že tacitní znalosti ovlivňují způsob práce manažera, lze předpokládat, že úspěšné předání těchto znalostí se projeví u menteeho v obdobném způsobu práce.

Základními předpoklady úspěšného mentorování jsou důvěra, vzájemné porozumění a naslouchání a soustavnost. Mentorovy rady budou brány vážně, pokud mentee v něm bude vidět osobnost, kterou stojí za to vnímat a čerpat od ní zkušenosti.

Mít nějaký vzor a snažit se jej dosáhnout je pro začínajícího manažera rovněž dobré, protože vzor člověka inspiruje. Člověk se od něj snaží vzít to, co si myslí, že mu může pomoci, snaží se od něj určité věci odpozorovat. Úloha vzoru skončí v okamžiku, kdy člověk dosáhne určité mety, a proto už z daného vzoru nemůže dále čerpat. Nicméně si pak může najít vzor nový.

Ideální stav je, pokud vzor s člověkem spolupracuje, snaží se dotyčného rozvíjet, radí mu, podporuje jej, chválí a kritizuje jej, věnuje mu čas. V tomto případě vzor předává člověku i své tacitní znalosti. Člověk pak „zraje“ rychleji.

Vzdělavatelé by se měli snažit v etapě učňovství o komplexní rozvoj jedince, předání potřebných znalostí ve správném čase a o prevenci chybného vývoje (např. poskytováním zpětné vazby). Tato fáze bývá často zakončena úspěšným samostatným zvládnutím krizové situace.

V následující fázi role vzorů ustupuje do pozadí. Manažer se osamostatňuje. Cíleně buduje svou pověst a kariéru.

Mistrem pak může být označen manažer, který je okolím vnímán jako dlouhodobě úspěšný a schopný. Mistr často na sebe bere roli učitele začínajících manažerů, jimž se snaží předat své znalosti.

Pro manažerskou kariéru je nesmírně důležitá podpora okolí manažera (mu blízkých lidí). Např. jeden z respondentů začínající manažery upozorňuje: „*Be sure to have an understanding wife/partner and family for your job. You will need their support during the long work hours, broken promises, postponed vacations and sleepless nights.*”

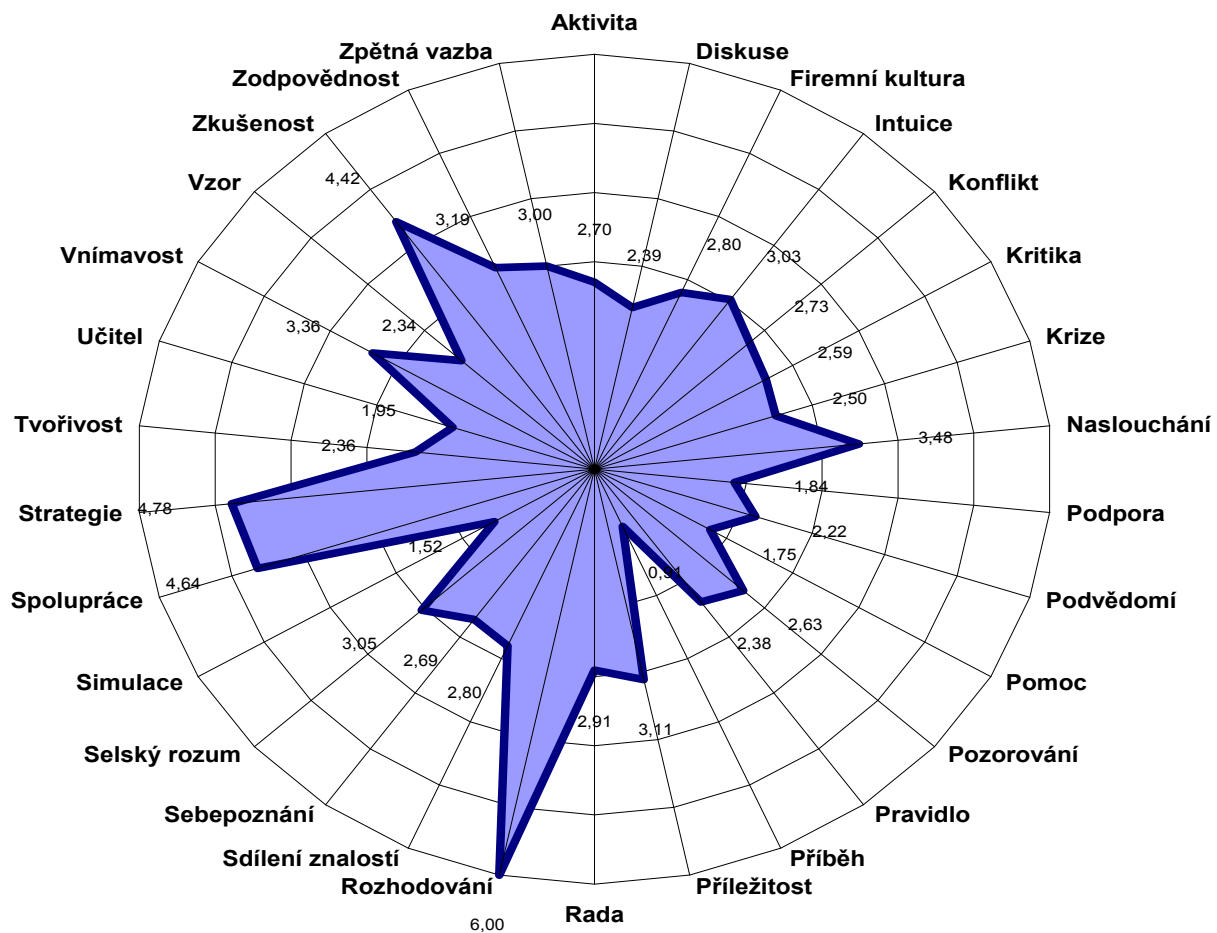
5.3.1 Vliv vybraných faktorů na rozvoj manažera

Obrázek (Obr. 3) zachycuje výsledné váhové ohodnocení vlivu 30 zkoumaných faktorů (viz kapitola 4.6) na „zrání“ manažera. Jedná se o průměrné ohodnocení pojmů u 16 manažerů (kromě výzkumného souboru zde byly zohledněny i výsledky testovacího rozhovoru s 30 pojmy). Průměrné ohodnocení pojmů dosáhlo hodnoty 2,87 a směrodatná odchylka tohoto ohodnocování byla 1,74.

Z těchto 30 faktorů mají nejvýraznější vliv na „zrání“ manažera a formování tacitních znalostí tyto:

- diskuse,
- firemní kultura,
- krize,
- naslouchání,
- rozhodování,
- spolupráce,
- strategie,
- vzor,
- zkušenost,
- zodpovědnost,
- zpětná vazba.

Tyto pojmy budou dále blíže komentovány, a to právě na základě zjištění z rozhovorů s využitím myšlenkových map (viz kapitola 4.6).

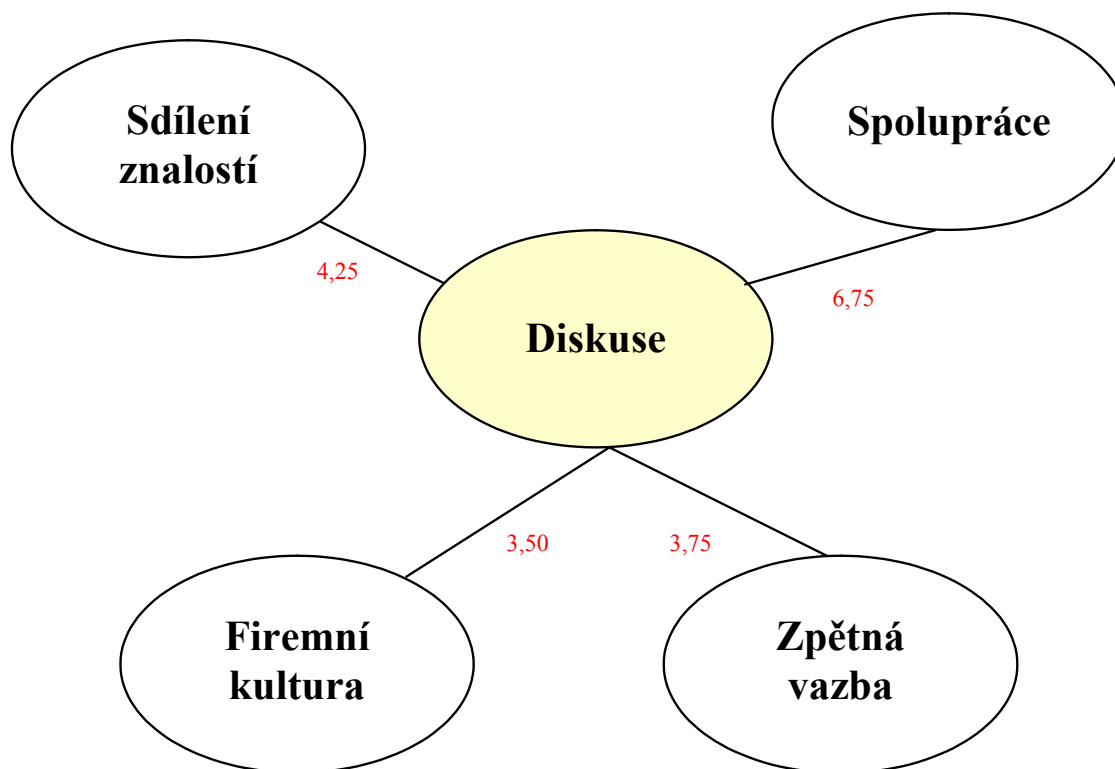


Obr. 3 Ohodnocení významu vybraných faktorů pro „zrání“ manažera
Zdroj: [vlastní zpracování]

Diskuse

K “zrání“ manažera přispívá možnost prodiskutovat s někým (např. vzorem, mentorem) situaci a varianty jejího řešení. Diskuse se jeví jako jeden z efektivních nástrojů sdílení znalostí, a to i tacitních. („*Diskuse je sdílení know-how s více lidma.*“; „*Diskuse je jedna z možností sdílení znalostí.*“).

U pojmu diskuse byly identifikovány čtyři stěžejní vazby (Obr. 4).



Obr. 4 Stěžejní vazby k pojmu diskuse
Zdroj: [vlastní zpracování]

Vazba DISKUSE – FIREMNÍ KULTURA

To, zda lidé ve firmě jsou ochotni vzájemně diskutovat, vyměňovat si názory, je ovlivněno stávající firemní kulturou.

Vazba DISKUSE – SDÍLENÍ ZNALOSTÍ

Diskuse (např. na poradách) je formou sdílení znalostí s lidmi.

Vazba DISKUSE – SPOLUPRÁCE

K diskusím, výměně názorů, dochází běžně při spolupráci lidí.

Vazba DISKUSE – ZPĚTNÁ VAZBA

V rámci diskuse může být podávána i zpětná vazba. O získané zpětné vazbě lze rovněž diskutovat.

Firemní kultura

Firemní kulturu můžeme vymezit jako soubor určitých symbolů, standardů, norem, uznávaných hodnot a pravidel, ať již psaných či nepsaných, které jsou pro firmu typické a které se projevují především v chování zaměstnanců firmy. K často uznávaným firemním hodnotám patří např. loajalita a iniciativa zaměstnanců, vzájemná spolupráce, orientace na zákazníka, apod.

S firemní kulturou úzce souvisí image organizace, tj. jak firmu vnímá její okolí (zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence apod.).

Firemní kultura má silný vliv na jednání a rozhodování manažera a výsledky tohoto jednání a rozhodování. Proto fakt, že se manažerovi daří v určité firemní kultuře („umí v ní chodit“), ještě neznamená, že se mu bude stejně dařit i v jiné.

Manažer by měl již při nástupu do firmy znát panující firemní kulturu a v ideálním případě s ní být i sžit či ztotožněn.

Po nástupu do manažerské pozice většinou řídící pracovník stávající nastavení firemní kultury musí akceptovat, nicméně postupem času ji už sám začíná ovlivňovat (měnit, rozvíjet), např. tím, jak se chová.

Vybudování silné podnikové kultury vyžaduje nejen dostatek času, ale i poskytnutí pravomocí a zdrojů pro toto vybudování od manažerových nadřízených, příp. vlastníků firmy.

Pokud ve firmě existují mantinely (normy, předpisy, apod.) definující firemní kulturu, může to sice na jednu stranu manažerovi ušetřit energii a čas, na druhou stranu to mu (i jeho podřízeným) může příliš „svazovat ruce“.

Firemní kultura má vliv mimo jiné i na to, zda a jakým způsobem v ní dochází k sdílení znalostí (i těch tacitních). V praxi nejednou bývá velkým problémem přesvědčit lidi o nutnosti sdílení znalostí (mají totiž pocit, že sdílení znalostí by mohlo ohrozit jejich pozici). Ne každý také umí znalosti předat. Ochota sdílet znalosti by měla být odměňována.

Můžeme rozlišit formální a neformální sdílení znalostí. Formální pramení z toho, že člověk má určité vazby s pracovišti, které mu poskytnou určité znalosti (spíše informace), dochází k němu také při konferencích, konzultacích s odborníky. Neformální probíhá v rámci volných interakcí mezi lidmi.

Konkrétně může sdílení znalostí na základě výroků respondentů probíhat:

- při poradách ve firmě,
- při konzultaci problému s někým (při radění, diskusích),
- formou znalostní databáze (na internetu/intranetu), v níž jsou ukládány informace a kdokoliv má kdykoliv možnost do ní nahlédnout,

- v rámci spolupráce na nějakém projektu,
- při workshopech,
- v komunitách,
- při rotaci práce,
- při stážování,
- při školení, on-line školení,
- při simulacích,
- při stínování manažerů,
- při neformálních jednáních s podřízenými či kolegy (např. při vyprávění příběhů),
- při mimopracovních aktivitách,
- e-maily.

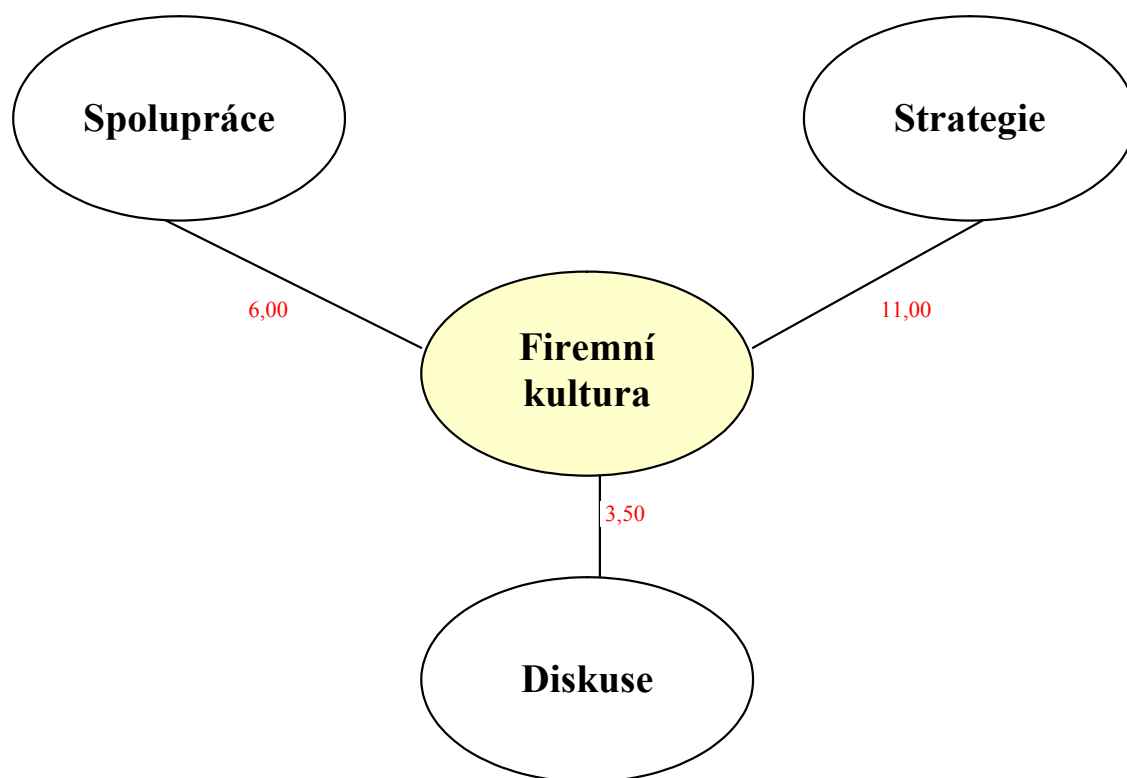
Zdá se, že sdílet znalost jako takovou nelze, lze o ní pouze podat informaci a o té následně diskutovat. Ovšem i to je obtížné, protože:

- ten, komu je určena, jí nemusí porozumět (právě proto, že mu chybí osobní prožitek) – nedokáže si z předávaného vzít to hlavní, co mu chce člověk říci, nebo nechápe, v čem to hlavní je,
- přijímající musí být ochoten tuto informaci vnímat (tady záleží např. na osobě předávajícího, zda jej přijímající považuje za důvěryhodného),
- přijímající si tuto informaci vyhodnotí po svém, na základě svých znalostí, vlastností, zkušeností - i když mají lidé stejný zážitek, každý jej chápe po svém,
- některé znalosti jsou získány podvědomě a člověk ani neví, že je má,
- člověk si neuvědomí, že součástí předávané informace by měla být i zmínka o určitých souvisejících znalostech,
- musí být zvolena vhodná forma předání (ta by neměla být agresivní či podceňující inteligenci druhého).

Znalost se z předaného souboru informací a dat stává až časem, až se získané poznatky člověk naučí používat, reagovat na změnu situace.

Znalosti jsou lépe předatelné osobně, při dlouhodobějším kontaktu, nežli písemně. Ovšem určité poznatky může člověk získat třeba i z četby.

U pojmu firemní kultura byly identifikovány tři stěžejní vazby (Obr. 5).



Obr. 5 Stěžejní vazby k pojmu firemní kultura
Zdroj: [vlastní zpracování]

Vazba FIREMNÍ KULTURA - DISKUSE

Firemní kultura ovlivňuje to, zda lidé ve firmě jsou ochotni vzájemně diskutovat, vyměňovat si názory.

Vazba FIREMNÍ KULTURA – SPOLUPRÁCE

Firemní kultura (a pracovní atmosféra) má vliv na spolupráci - ovlivňuje, jak se lidé k sobě chovají, jaké mají vztahy, jak komunikují.

Vazba FIREMNÍ KULTURA – STRATEGIE

Firemní kultura má podporovat dosažení strategie. Zároveň stanovovaná firemní strategie by měla respektovat existující firemní kulturu.

Krize

Významnou měrou přispívá k rozvoji (a ověření kvalit) manažera vystavení manažera kritické/krizové situaci. V takovýchto případech dochází nejednou k mobilizaci vnitřní energie a člověk tak může zjistit, že dokáže víc než předpokládal. Může v takové situaci projevit své dosud netušené schopnosti a dovednosti. Pro rozvoj manažera není důležité jenom množství těchto situací, ale také jejich různorodost.

Krise může být osobní či pracovní. Krizový stav vzniká často v důsledku netečnosti, neschopnosti rozhodnout, odkládání určitých věcí (např. řešení konfliktu), či v důsledku chybného rozhodnutí, podcenění situace, nedostatku času, přemíry stresu.

Krise má obdobně jako konflikt či kritika v sobě pozitivní aspekt. Je zdrojem ponaučení do budoucna (člověk se nejvíce naučí z chyb). Vede k ověření schopností a vnitřních sil, rozpoznání svých slabých a silných stránek, občas také k objevení dosud netušených vlastností a v neposlední řadě „vrací manažera zpátky na zem“.

Krise může přijít kdykoliv a většinou je těžké ji předem předvídat. Některým krizím však lze předejít či se na ně připravit (např. pomocí simulací či přípravy tzv. krizových plánů). V krizi může člověk začít jednat intuitivně, podvědomě.

Když nastane ve firmě krize, je na základě výroků respondentů důležité:

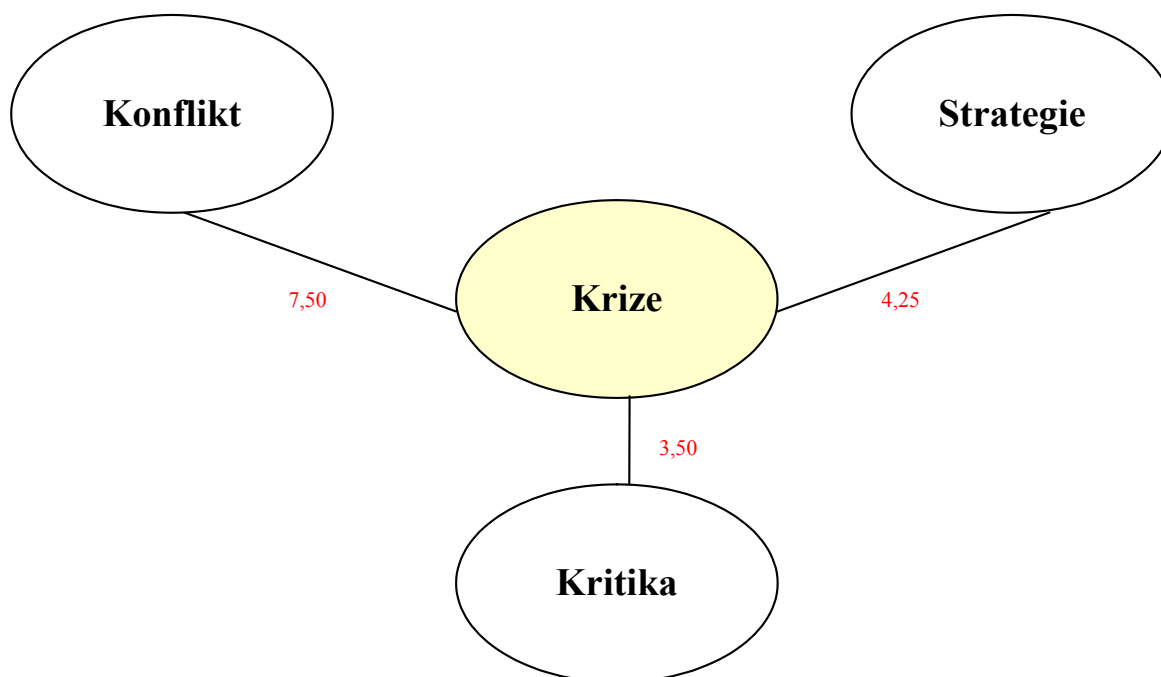
- zachovat chladnou hlavu,
- rozhodovat s co nejmenším množstvím lidí (ideálně určit jednu osobu zodpovědnou za řešení – většinou manažera),
- zjistit, kde nastala chyba (proč došlo ke krizi),
- zjistit ztráty,
- zjistit možnosti řešení/nápravy (najít z ní východisko) – pokud si s ní manažer neporadí sám, musí vyhledat někde pomoc a podporu,
- stanovit „pravidla hry“, strategii řešení,
- rychle stanovit, přijmout a do praxe uvést konkrétní opatření na řešení, a to i s rizikem, že to nebude zrovna to nejlepší možné opatření.

S řešením krize souvisí pojmy jako tvořivost, improvizace, přizpůsobivost, pochopení situace a všeobecný znalostní rozhled.

Zda člověk krizovou situaci zvládne či ne, to ovlivňují jeho vrozené vlastnosti, znalosti, zkušenosti. Manažer na základě znalosti svých podřízených často dokáže odhadnout, jak bude dotyčný podřízený v krizi reagovat. Nicméně s jistotou nelze předem poznat, zda člověk krizi (obtížný úkol) zvládne. Mnozí lidé totiž dokáží překvapit (pozitivně i negativně). Určitou náповědou odolnosti v krizi mohou být psychologické testy či outdoorové programy (člověk se v zátěži obvykle chová dle určitého modelu – panikaří či zůstává v klidu), event. znalost mimopracovních aktivit podřízených (např. pokud pracují s dětmi jako vedoucí táborů či kurzů, může to vypovídat o jejich manažerských schopnostech a reakcích v krizové situaci).

Za určitých okolností mohou být krize ve firmě vyvolávány i uměle, především proto, že příliš klidná a nevzrušivá spolupráce spojená s názorovou jednotností může být pro vývoj firmy nebezpečná.

U pojmu krize byly identifikovány tři stěžejní vazby (Obr. 6).



Obr. 6 Stěžejní vazby k pojmu krize
Zdroj: [vlastní zpracování]

Vazba KRIZE - KRITIKA

Krize může vést ke kritice a naopak kritika ke krizi. Krize, stejně jako kritika, patří k možným důsledkům manažerova rozhodnutí. Představují vnější zpětnou vazbu, která má v sobě pozitivní aspekt (poučení do budoucna). Člověk na ně musí nějakým způsobem reagovat.

Vazba KRIZE - KONFLIKT

Konflikt může přejít do krize. Konflikt, stejně jako krize, patří k možným důsledkům manažerova rozhodnutí. Na obojí musí manažer nějakým způsobem reagovat a musí je zvládnout.

Vazba KRIZE – STRATEGIE

Při tvorbě strategie se snažíme vyhnout krizi, ale ne každé stanovení strategie je úspěšné a může tak právě ke krizi vést.

Když nastane krize, je nutno zvolit strategii jejího řešení.

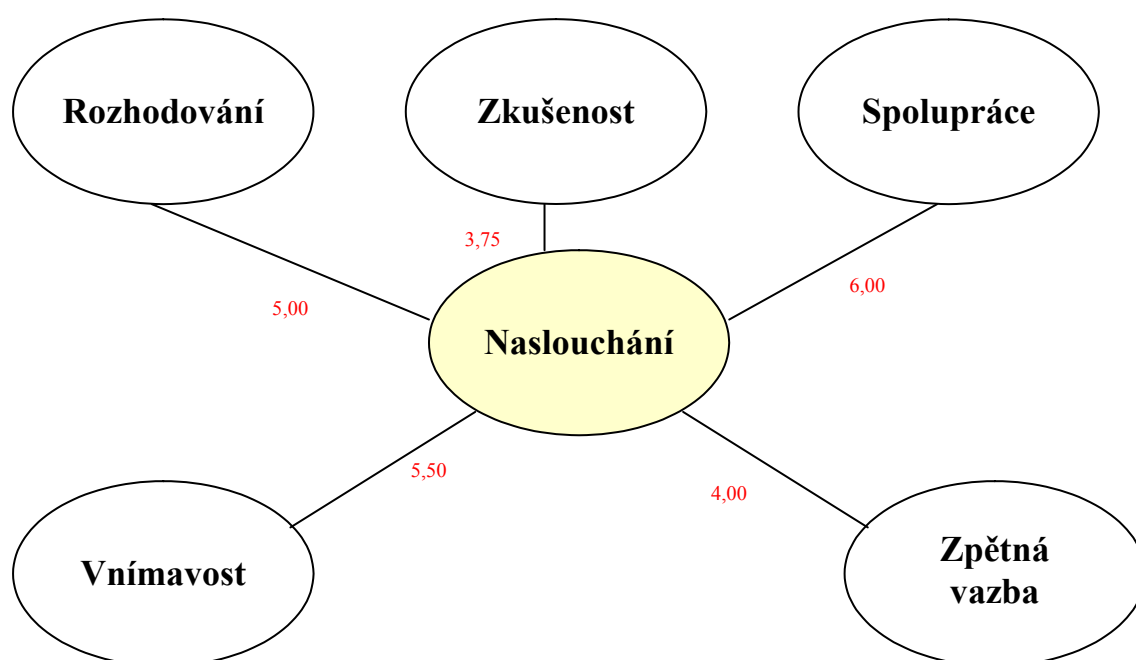
Naslouchání

Manažer musí být schopen a ochoten naslouchat druhým a jejich názorům (jejich zpětné vazbě, radám, kritice). Přispívá to mimo jiné k jeho sebepoznání a seberozvoji. („Člověk se pomocí naslouchání bez nějakého velkého přičinění může dozvědět spoustu věcí.“; „Při naslouchání by se mu měly postupem času prohlubovat zkušenosti.“; „Kde se jedná o mezilidské vztahy, kde se jedná

o trvalý kontakt se spoustou lidí, musí člověk v první řadě umět poslouchat ty lidi a dozvědět se, co vlastně oni mu říkají. Protože leckdy, z různých důvodů, třeba že se bojejí ty lidi nebo naopak mu lezou do zadku, tak se člověk tu pravdu nedozví. Takže.. poznat tu pravdu i v tom naslouchání.“)

Nestačí naslouchat jen tomu, co bylo výslovně řečeno, ale je zapotřebí vnímat i to, co bylo pouze naznačeno, a zjišťovat příp. další informace. To, co člověk slyší, si rovněž musí dokázat zpracovat – přebrat si, co je podstatné a co nikoliv. Při zpracovávání slyšeného je většinou zvažována i osoba, jíž bylo nasloucháno (její důvěryhodnost, význam) a podle toho je s vyslechnutým naloženo. Člověk většinou ochotně naslouchá svému mentorovi nebo vzoru.

U pojmu naslouchání bylo identifikováno pět stěžejních vazeb (Obr. 7).



*Obr. 7 Stěžejní vazby k pojmu naslouchání
Zdroj: [vlastní zpracování]*

Vazba NASLOUCHÁNÍ – ROZHODOVÁNÍ

Má-li člověk dobře rozhodnout, musí nejprve naslouchat.

Vazba NASLOUCHÁNÍ – SPOLUPRÁCE

Mají-li lidé spolupracovat, musí být ochotni se vzájemně vyslechnout.

Naslouchání usnadňuje a urychluje porozumění a dohodu, a tak vytváří základ pro spolupráci.

Vazba NASLOUCHÁNÍ – VNÍMAVOST

Je nutné skutečně vnímat to, co člověk slyší.

Vazba NASLOUCHÁNÍ – ZKUŠENOST

Díky naslouchání dochází k prohlubování zkušeností.

Má-li dojít k předání zkušenosti/znalosti, musí být přijímající ochoten předávajícímu a jeho sdělení naslouchat.

Vazba NASLOUCHÁNÍ – ZPĚTNÁ VAZBA

Nasloucháním se v podstatě rozumí přijímání zpětné vazby z okolí.

Je nutné si zpětnou vazbu vyslechnout a vyhodnotit si ji (především její oprávněnost).

Rozhodování

Rozhodování je jedna z hlavních činností manažera. Nutnost se rozhodovat a nést za tato rozhodnutí zodpovědnost má výrazný vliv na „zrání“ manažera. (*„Manažer stále nad rozhodnutím přemýšlí, zda bylo dobré či ne, jestli to mohl udělat jinak, promítá si to nazpátek.“*)

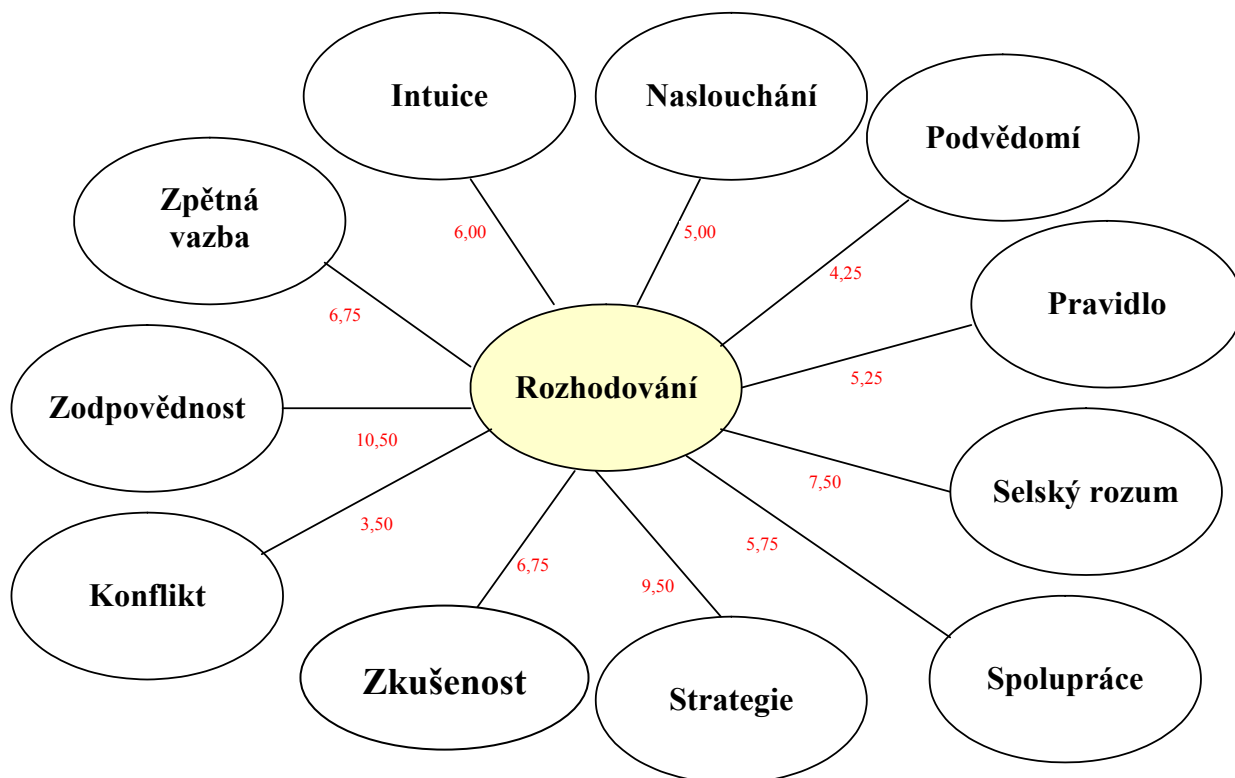
K rozhodování vede vždy vznik nějaké situace, jenž iniciuje buď manažer sám, či je před danou situací/úkol postaven. Pokud nemá manažer pro rozhodnutí dostatek informací, může se rozhodnout buď bez nich nebo se je snažit někde získat, např. prostřednictvím rady, pomoci od někoho, simulace.

Rychlost a kvalitu rozhodování na základě výroků respondentů ovlivňují:

- množství informací o situaci – zda jich má manažer dostatek, jak jsou připraveny podklady,
- zdroj informací,
- pravomoci a zodpovědnost manažera - za rozhodnutí a jeho důsledky nese manažer vždy zodpovědnost,
- existující firemní kultura, stanovená pravidla, přijatá strategie,
- osobnost manažera (jeho zkušenosti, schopnosti, znalosti, vlastnosti) – čím je manažer zkušenější, tím je rozhodování rychlejší. K ovlivňujícím vlastnostem patří např. odvaha, ochota nést riziko rozhodnutí, důslednost, tvořivost, předvídavost, selský rozum. Vliv má i podvědomí člověka – manažer v něm hledá vzory řešení (tj. zda už někdy takový problém řešil nebo o jeho řešení slyšel, jaký byl postup a zda jej nelze v této situaci využít),
- čas, který je k dispozici - časový prostor pro rozhodnutí nutný k prověření situace je relativní. Mezi kvalitou a rychlostí rozhodování ale není nepřímá úměra – rychlé rozhodnutí neznamená, že nemůže být kvalitní,
- typ problému, jeho závažnost,
- možnost se s někým poradit,
- možnost simulace – simulace sice proces rozhodování zpomalí, ale může včas zabránit špatnému postupu,

- množství variant řešení – čím více, tím delší vyhodnocování, ověřování,
- ostatní vlivy (např. zdravotní stav, psychický stav).

Rozhodnutí vede vždy k nějakému výsledku. Tím může být i krize či konflikt. U pojmu rozhodnutí bylo identifikováno jedenáct stěžejních vazeb (Obr. 8).



Obr. 8 Stěžejní vazby k pojmu rozhodování
Zdroj: [vlastní zpracování]

Vazba ROZHODOVÁNÍ - INTUICE

Manažer musí někdy rozhodovat na základě intuice. Využití intuice proces rozhodování zrychluje, protože vyhodnocování informací a dat probíhá víceméně jen na podvědomé úrovni.

Vazba ROZHODOVÁNÍ - KONFLIKT

Konflikt je jedním z možných důsledků rozhodnutí. Konflikt může přispět k urychlení vyřešení určité situace.

Při řešení konfliktu je často nutné rozhodovat a jednat rychle.

Vazba ROZHODOVÁNÍ - NASLOUCHÁNÍ

Má-li člověk dobře rozhodnout, musí nejprve naslouchat.

Vazba ROZHODOVÁNÍ - PODVĚDOMÍ

Podvědomí ovlivňuje rozhodování člověka, neboť člověk má v podvědomí uloženy mimo jiné určité vzory řešení situací. Při rozhodování pak člověk "listuje v paměti", hledá, zda už takový problém řešil, a posuzuje, zda by nešel vyřešit stejně, čímž by se rozhodování zrychlilo. Vliv podvědomí je patrný zvláště při rozhodování mezi víceméně rovnocennými variantami řešení a v krizových situacích. Nad učiněným rozhodnutím většinou manažer nadále podvědomě přemýšlí - bylo-li správné, bylo-li mu správně porozuměno a jaké budou jeho dopady.

Vazba ROZHODOVÁNÍ - PRAVIDLO

Stanovená pravidla jsou limitem pro rozhodování a manažer je tedy musí při rozhodování respektovat.

Vazba ROZHODOVÁNÍ – SELSKÝ ROZUM

Selský rozum je jedním z předpokladů pro správné rozhodnutí. S jeho pomocí je vyhledáno takové řešení, aby výsledná činnost nebyla „znásilněna“ zaběhanými zvyklostmi či pravidly přičíci se zdravému rozumu.

Mnohdy k výběru varianty řešení stačí selský rozum. Jeho využití je zapotřebí zvláště v situacích, kdy je nutno se rozhodnout rychle.

Vazba ROZHODOVÁNÍ – SPOLUPRÁCE

Rozhodnutí může předcházet konzultace variant řešení s týmem (podřízenými, kolegy). Klíčová strategická rozhodnutí vyžadují spolupráci lidí.

Vazba ROZHODOVÁNÍ – STRATEGIE

Manažerovo rozhodnutí musí být ve vazbě na strategii, přispívat k dosažení strategických cílů.

Vazba ROZHODOVÁNÍ – ZKUŠENOST

Zkušenosti s rozhodováním (s řešením problémů) a s dopady volených variant řešení jsou jedním z předpokladů pro správné rozhodování.

Zkušenosti ovlivňují rychlost a kvalitu rozhodování - čím více zkušeností, tím je rozhodování rychlejší.

Vazba ROZHODOVÁNÍ – ZODPOVĚDNOST

S rozhodnutím je spojena zodpovědnost za výsledek. Manažer rozhoduje na základě zodpovědnosti, která přísluší jeho pozici.

Vazba ROZHODOVÁNÍ – ZPĚTNÁ VAZBA

Zpětná vazba, kterou člověk dostává od lidí, ovlivňuje rychlost a kvalitu rozhodování.

Člověk dostává od svého okolí zpětnou vazbu ke svému rozhodnutí.

Spolupráce

Spolupráce s lidmi může přispívat k rozvoji manažera. („*Pokud někdo z kolektivu má znalosti, které člověk dokáže na sebe přetáhnout, využít toho, tak přes tu vzájemnou spolupráci dokáže obohatit svůj selský rozum.*“)

Manažerovým cílem by mělo být vytvořit prostředí, v němž budou lidé spolupracovat a sdílet vzájemně své znalosti (a to i tacitní). („*Řídící pracovník musí motivovat ke spolupráci, aby lidé dali ze sebe víc, než musí, dali své zkušenosti do potřeb firmy a nenechávali si je pro sebe.*“; „*V rámci týmové práce dochází ke sdílení znalostí.*“) Spolupráce by měla být nejen vertikální, ale i horizontální. Manažer by v této souvislosti měl fungovat jako trenér – postavit tým, získat jej pro určitou myšlenku a podporovat jej v jejím naplnění. Vhodné je, jsou-li v pracovní skupině zastoupeny všechny generace. Pak se iniciativa a tvořivost mladých může dobře doplňovat se zkušenostmi a znalostmi starších.

Ke spolupráci by měl manažer lidi motivovat i vlastním příkladem. Zvláště po nástupu na manažerskou pozici, kdy následuje období očekávání ze strany podřízených, by měl manažer prezentovat názorně své hodnoty a záměry.

V případě, že někdo nechce spolupracovat, což se stává, je nutno zvážit, zda jeho spolupráce je opravdu nezbytná. Pokud ano, jsou jen dvě možnosti – přesvědčit jej o nutnosti spolupráce či jej vyměnit. Má-li člověk dominantní postavení, může ostatní k určité formě spolupráce s ním i donutit, ale není to příliš vhodné řešení.

Spolupráci se člověk snaží navázat, má-li problém, s kterým si neví rady, či o němž ví, že jej sám nevyřeší. Potřebuje tedy pomoc někoho, kdo je schopen ji poskytnout.

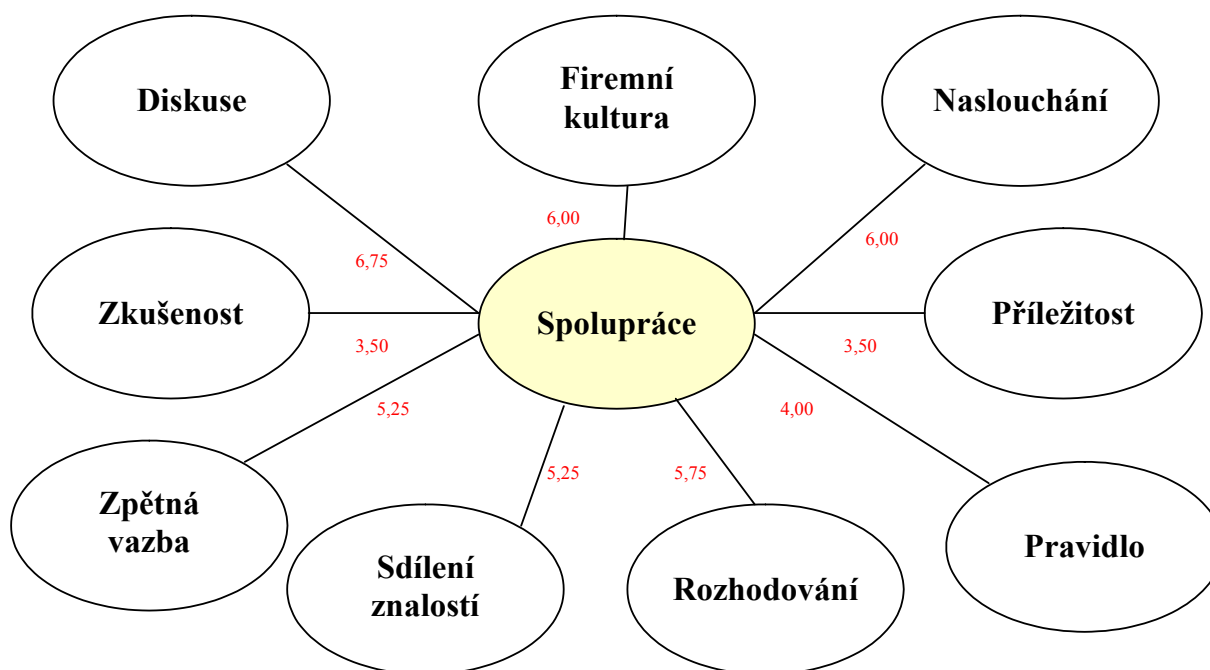
Spontánní vznik spolupráce závisí na základě výroků respondentů na:

- ochotě spolupracovat (ta je většinou dána vzájemnými sympatiemi, porozuměním, vzájemným respektem),
- existenci vzájemné závislosti na sobě či na výsledcích své práce,
- firemní kultuře – pracovní atmosféře (lidé si musí vzájemně naslouchat, být ochotni ke kompromisům a ústupkům, umět přijmout kritiku), sžití s firmou, rovností přístupu k informacím, stylu řízení manažera,
- vytvářeném produktu.

Spolupráci ztěžují konflikty, krize, konkurenční boj (pocit ohrožení), vzájemné nesympatie. Úplná absence konfliktů (názorová jednotnost) a krizí (problémů, náročných situací) není však pro vývoj firmy zcela ideální. Proto za určitých podmínek může být vhodné je vyvolat uměle.

Má-li člověk kariérově růst, musí mít vybudované dobré vztahy s lidmi.

U pojmu spolupráce bylo identifikováno devět stěžejních vazeb (Obr. 9).



Obr. 9 Stěžejní vazby k pojmu spolupráce
Zdroj: [vlastní zpracování]

Vazba SPOLUPRÁCE - DISKUSE

Při spolupráci lidí dochází k diskusím, výměně názorů.

Vazba SPOLUPRÁCE - FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura (a pracovní atmosféra) má vliv na spolupráci - ovlivňuje, jak se lidé k sobě chovají, jaké mají vztahy, jak komunikují atd.

Vazba SPOLUPRÁCE - NASLOUCHÁNÍ

Mají-li lidé spolupracovat, musí být ochotni se vzájemně vyslechnout.

Naslouchání usnadňuje a urychluje porozumění a dohodu, a tak vytváří základ pro spolupráci.

Vazba SPOLUPRÁCE - PRAVIDLO

Spolupráce lidí se řídí určitými pravidly. Stanovená pravidla mohou spolupráci napomáhat či ji naopak ztěžovat. Pravidla i spolupráce jsou ovlivněny firemní kulturou a mají v práci manažera svůj význam. Jsou důležité např. při tvorbě strategie.

Vazba SPOLUPRÁCE - PŘÍLEŽITOST

Na vyhledávání příležitostí manažer často s někým spolupracuje (a to ne nutně jen s někým ve firmě).

Vazba SPOLUPRÁCE - ROZHODOVÁNÍ

Rozhodnutí může předcházet konzultace variant řešení s týmem (podřízenými, kolegy).

Klíčová strategická rozhodnutí vyžadují spolupráci lidí.

Vazba SPOLUPRÁCE - SDÍLENÍ ZNALOSTÍ

Znalosti jsou sdíleny v rámci spolupráce na nějakém projektu, práci v kolektivu, v komunitách. Ne každý však umí a ne každý chce svou znalost předat. Někteří lidé si své znalosti chrání.

Vazba SPOLUPRÁCE - ZKUŠENOST

Zkušenosti (znalosti) lze snadněji předávat při spolupráci/dlouhodobějším kontaktu.

Zkušenosti jsou získávány mimo jiné na základě spolupráce, existence určité interakce s prostředím.

Vazba SPOLUPRÁCE – ZPĚTNÁ VAZBA

Má-li existovat spolupráce, musí lidé vnímat zpětnou vazbu, kterou jim spolupracovníci poskytují.

Strategie

Nutnost strategického plánování, předvídání vývoje a zodpovědnost s tím spojená přispívají ke „zrání“ manažera.

Strategie udává směr, kterým by se firma měla do budoucna ubírat, vymezuje role jednotlivých subjektů. Jsou v ní definovány cíle firmy. (*„Pokud manažer nedokáže lidem vytvořit strategii, tak z 90 % dochází k tomu, že nikdo neudělá nic.“*)

Správně stanovená strategie je základem úspěšnosti firmy. Špatně definovanou strategii nezachrání ani sebekvalitnější zaměstnanci. Stanovenou strategii musí být lidé ochotni naplňovat.

Základ strategie musí nastínit vrcholový manažer. Strategie je pak dotvářena týmem klíčových manažerů firmy – každý přichází s návrhem rozvoje ve své oblasti.

Význam tvorby strategie závisí na pozici manažera ve firemní hierarchii. U vrcholového tvoří podle respondentů výzkumu 60-70 % jeho práce, u liniových (např. mistrů) jen asi 10 % (ti totiž mají na starosti především její realizaci).

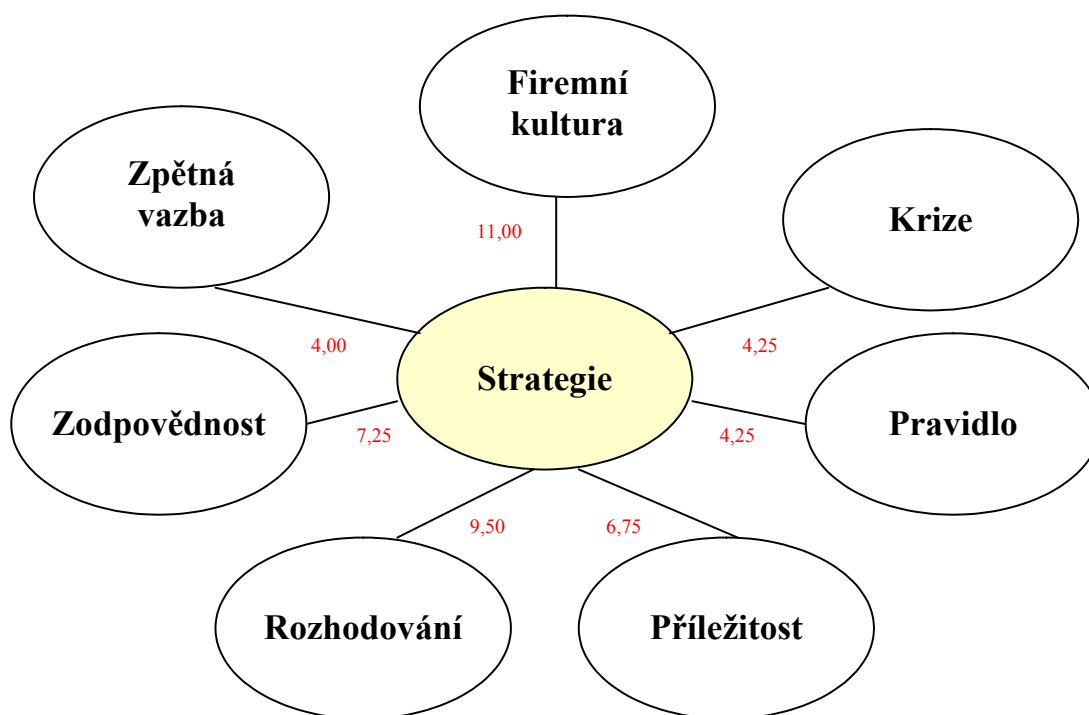
Stanoveným strategickým cílům by měl být podřízen celý chod firmy. Realizaci strategie by měla rovněž podporovat panující firemní kultura.

Pro vytvoření vhodné strategie jsou nezbytné zkušenosti, vědomí zodpovědnosti a identifikace možných příležitostí rozvoje. Jedním z pomocných nástrojů při tvorbě strategie jsou simulace.

Ne každá stanovená strategie je úspěšná – z chyb je nutné si vzít ponaučení pro příště.

Strategii lze chápat nejen jako firemní, ale i jako strategii osobního růstu manažera.

U pojmu strategie bylo identifikováno sedm stěžejních vazeb (Obr. 10).



Obr. 10 Stěžejní vazby k pojmu strategie
Zdroj: [vlastní zpracování]

Vazba STRATEGIE - FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura má podporovat dosažení strategie, zároveň stanovovaná firemní strategie by měla respektovat existující firemní kulturu.

Vazba STRATEGIE - KRIZE

Při tvorbě strategie se snažíme vyhnout krizi, ale ne každé stanovení strategie je úspěšné a může tak právě ke krizi vést. Když nastane krize, je nutno zvolit strategii jejího řešení.

Vazba STRATEGIE - PRAVIDLO

Při tvorbě strategie je nutno respektovat stanovená pravidla. Některá pravidla jsou vyvozena na základě sledované strategie.

Vazba STRATEGIE - PŘÍLEŽITOST

Na základě objevených příležitostí se stanovuje strategie. Stanovená strategie musí vést k rozvoji firmy – musí být příležitostí pro rozvoj firmy.

Vazba STRATEGIE - ROZHODOVÁNÍ

Manažerovo rozhodnutí musí být ve vazbě na strategii, přispívat k dosažení strategických cílů.

Vazba STRATEGIE – ZODPOVĚDNOST

Strategii musí nastínit manažer, protože on má zodpovědnost za výsledky. Strategie musí být vytvářena s vědomím zodpovědnosti.

Vazba STRATEGIE – ZPĚTNÁ VAZBA

Z výsledků realizace stanovené strategie je nutné si vzít zpětnou vazbu a ponaučení do budoucna.

Vzor

Vzorem se pro člověka stává osoba, které si váží a kterou chce svým způsobem napodobit (např. být stejně úspěšný v dané oblasti) – v tomto případě se jedná o kladný vzor. Vzor může být však i záporný. V tomto případě se jedná o osobu, jejíž jednání člověk neschvaluje, vnímá jej jako špatné. Existence vzoru může pozitivně ovlivnit „zrání“ (rozvoj) manažera. Vzor může mít vliv i na jednání člověka. („*Své chování se snaží manažer připodobnit konkrétnímu vzoru z okolí, chce to dotáhnout tam, kam on.*“; „*Vzor je určitou normou, s níž se člověk poměruje.*“; „*Člověk se mu chce přiblížit, chce fungovat jako on.*“; „*Důležitý (vzor) je v době, kdy manažer začíná růst.*“; „*Zpočátku je manažerovo jednání ovlivněno nějakými modely, vzory.*“; „*Vzor inspiruje v přístupu, postoji, rozhodování, řízení.*“; „*Ze vzoru se člověk snaží odčerpat to, co si myslí, že je jakoby lepší na něm, co mu může v jeho životě, pracovním i osobním, pomoci.*“)

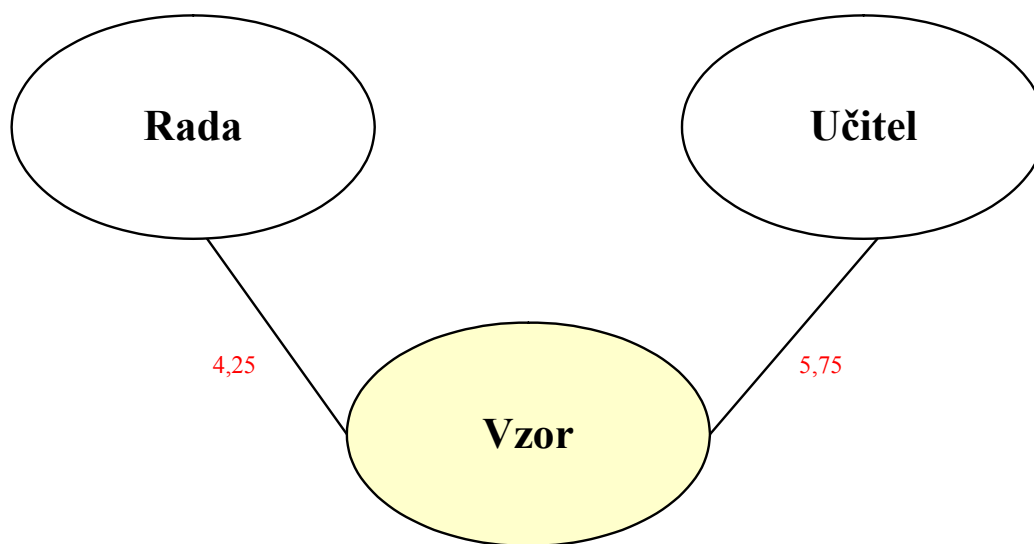
Člověk si svůj vzor vybírá sám, na základě svých měřítek. Ty však mohou být ovlivněny např. firemní kulturou. Člověk může mít i více vzorů, např. každého pro jinou oblast života (profesní, lidský).

Vzorem se může stát i motto, jímž se chce manažer řídit. Pojem vzor lze chápat i ve významu příklad.

Samotný manažer si musí uvědomit, že působí jako vzor jednání pro podřízené – nebude-li dodržovat stanovená pravidla, nebudou je dodržovat ani oni.

Člověk by neměl vzor zcela kopírovat, měl by i k němu přistupovat kriticky.

U pojmu vzor byly identifikovány dvě stěžejní vazby (Obr. 11).



*Obr. 11 Stěžejní vazby k pojmu vzor
Zdroj: [vlastní zpracování]*

Vazba VZOR - RADA

Vzor může člověku poradit.

Radu od svého pozitivního vzoru člověk většinou akceptuje.

Vazba VZOR - UČITEL

Učitel/mentor by měl být pro člověka vzorem.

Učitel předává zkušenosti formou vzorů/příkladů možného jednání.

Zkušenost

Důležitou složkou rozvoje manažerů je učení se ze zkušeností, ze svých chyb a omylů. Prožité zkušenosti a na jejich základě odvozené znalosti jsou lépe zapamatovatelné než zkušenosti a znalosti zprostředkované. Navíc k určitým poznáním podle respondentů výzkumu musí člověk dojít sám, nelze mu je sdělit (případně sdělení nepochopí nebo mu nebude věnovat pozornost). Jeden manažer k tomu uvedl: „*Úspěšný manažer jde ruku v ruce se zkušenostmi, s tím, jak pochytává informace z okolí, jak nasává od úspěšných firem jak k tomu došly, jakým způsobem co dělaly, na čem to dělaly.*“

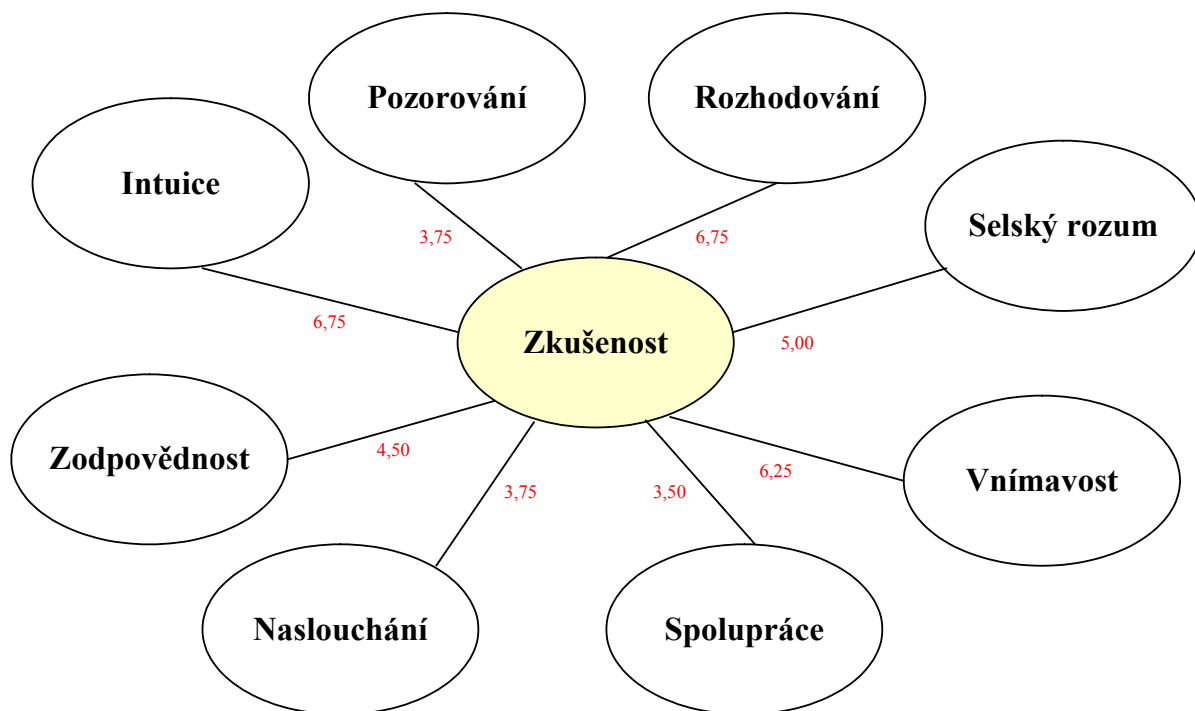
Efektivnost učení se ze zkušeností záleží na schopnosti člověka na základě prožité situace si v mysli zformovat tzv. tacitní znalost, tj. „odnést si“ určité poznání. Jako důležitá se pro formování tacitních znalostí jeví sebereflexe a zpětná vazba z okolí. K učení ze zkušeností jeden z respondentů např. říká: „*Každý, kdo rozhoduje, udělá nějakou chybu. Pak jde o to, jestli se dokáže z těch chyb velmi rychle poučit, anebo jestli dělá ty stejné chyby dál.*“

Člověk by měl zkušenosti získat ještě před nástupem na manažerskou pozici, a to pozitivní i negativní. Zkušenosti a z nich získané znalosti jsou částečně ovlivněny kontextem, v němž byly získány. To znamená, že v jiném prostředí mohou mít menší účinnost.

Je dobré naslouchat jiným lidem, neboť jejich zkušenosti mohou člověka před určitým jednáním varovat či jej naopak v něm povzbudit. Nejvíce se však člověk naučí prostřednictvím vlastních zkušeností.

Zkušenosti člověka se promítají i do jeho intuice, selského rozumu, vnímavosti, zodpovědnosti atd.

U pojmu zkušenost bylo identifikováno osm stěžejních vazeb (Obr. 12).



Obr. 12 Stěžejní vazby k pojmu zkušenost
Zdroj: [vlastní zpracování]

Vazba ZKUŠENOST - INTUICE

Intuice je pravděpodobně založena na zkušenostech (znalostech), které člověk dříve získal, i když mezitím třeba zasunul někam hluboko do podvědomí.

Čím více zkušeností člověk v určité oblasti má, tím snáze se mu dostaví intuice.

Vazba ZKUŠENOST - NASLOUCHÁNÍ

Díky naslouchání dochází k prohlubování zkušeností.

Má-li dojít k předání zkušenosti (znalosti), musí být přijímající ochoten předávajícímu a jeho sdělení naslouchat.

Vazba ZKUŠENOST - POZOROVÁNÍ

Odpozorováváním zkušeností (znalosti) od jiných si manažer ušetří spoustu času a špatných rozhodnutí.

Vazba ZKUŠENOST - ROZHODOVÁNÍ

Zkušenosti s rozhodováním (s řešením problémů) a s dopady volených variant řešení jsou jedním z předpokladů pro správné rozhodování.

Zkušenosti ovlivňují rychlost a kvalitu rozhodování - čím více zkušeností člověk má, tím je rozhodování rychlejší.

Vazba ZKUŠENOST - SELSKÝ ROZUM

Selský rozum je podvědomá schopnost řešit některé věci na základě dřívějších zkušeností nebo asociace s některými příběhy, které má člověk uloženy ve svém podvědomí.

Na selském rozumu přebírajícího závisí úspěšné převzetí zkušenosti (znalosti).

Vazba ZKUŠENOST - SPOLUPRÁCE

Zkušenosti/znalosti lze snadněji předávat při spolupráci/dlouhodobějším kontaktu.

Zkušenosti jsou získávány na základě spolupráce, existence určité interakce s prostředím.

Vazba ZKUŠENOST - VNÍMAVOST

Vnímavost je částečně vrozená, částečně ovlivněna zkušenostmi - díky zkušenostem se člověk více otevírá.

Když má člověk zkušenosti, tak rychleji pozná, co z toho, co vnímá, je podstatné.

Má-li dojít k předání zkušenosti (znalosti), musí být přijímající ochoten zkušenost druhého vnímat.

Vazba ZKUŠENOST – ZODPOVĚDNOST

Získávání zkušeností přispívá k uvědomování si zodpovědnosti.

Zodpovědnost

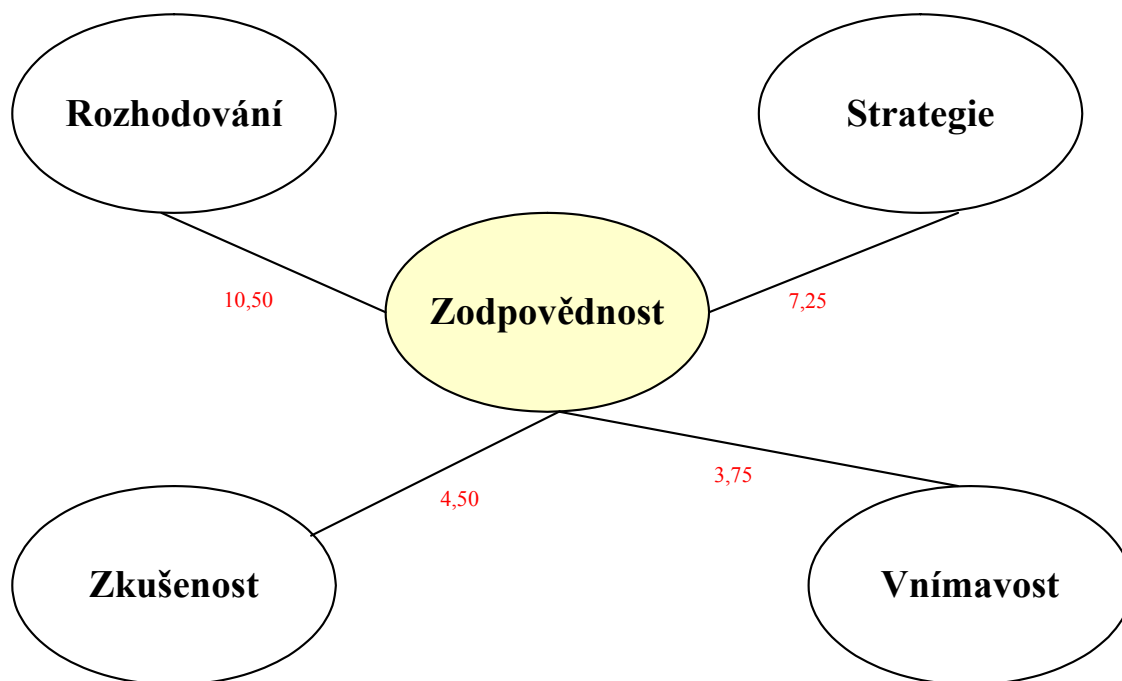
Schopnost převzít zodpovědnost patří k důležitým vlastnostem manažera. Zodpovědnost je částečně člověku dána, ale do značné míry je vázána na zkušenosti. Tím, jak manažer „zraje“ a získává zkušenosti, se stává zodpovědnějším. („*Pokud chybí (zodpovědnost), nedochází k růstu.*“) Zodpovědnost snižuje sklon člověka riskovat.

Zodpovědnost je rovněž spojena s pozicí manažera jako takovou, manažer ji tedy má, ať chce či nechce. Manažer zodpovídá za rozvoj firmy, za dosažení cílů, za své podřízené, a to nejen vůči majiteli, ale i vůči sobě a okolí. To neznamená, že manažer zadanou práci udělá sám. V případě potřeby však musí jít a udělat to i sám, či pomoci s realizací.

Předání zodpovědnosti musí být spojeno s předáním patřičných pravomocí. Její míra musí odpovídat tomu, o čem má člověk rozhodovat. Manažer nemůže být zodpovědný za něco, co nemůže ovlivnit. Míra zodpovědnosti, kterou člověk má, by se měla promítnout i do odměňování.

Manažer si při svém rozhodování, jednání i vystupování musí uvědomovat zodpovědnost, kterou nese, musí se chovat s péčí řádného hospodáře. Je-li člověk nezodpovědný, spoustu věcí podceňuje, nevěnuje jim patřičnou pozornost.

U pojmu zodpovědnost byly identifikovány čtyři stěžejní vazby (Obr. 13).



Obr. 13 Stěžejní vazby k pojmu zodpovědnost
Zdroj: [vlastní zpracování]

Vazba ZODPOVĚDNOST - ROZHODOVÁNÍ

S rozhodnutím je spojena zodpovědnost za výsledek. Manažer rozhoduje na základě zodpovědnosti, která přísluší jeho pozici.

Vazba ZODPOVĚDNOST - STRATEGIE

Strategii musí nastínit manažer, protože on má zodpovědnost za výsledky. Strategie musí být vytvářena s vědomím zodpovědnosti.

Vazba ZODPOVĚDNOST - VNÍMAVOST

Vnímavost i zodpovědnost patří k důležitým osobnostním předpokladům pro práci manažera. Vnímavost a vědomí zodpovědnosti mají vliv např. na tvorbu strategie.

Vnímavost člověka přispívá k jeho vědomí zodpovědnosti.

Vazba ZODPOVĚDNOST - ZKUŠENOST

Získávání zkušeností přispívá k uvědomování si zodpovědnosti.

Zpětná vazba

Zpětnou vazbou můžeme rozumět hodnocení manažerova jednání a jeho důsledků buď samotným manažerem (tj. sebekritika), nebo jinou osobou (nadřízeným, podřízeným, kolegou či jiným subjektem). Bez zpětné vazby člověk nemá kontrolu toho, jestli to, co dělá, dělá dobře. Mnohdy si myslí, že něco zvládá, a ukáže se, že tomu tak není, že řadu věcí nezná, neumí či by mohl dělat jinak. Zpětná vazba tedy napomáhá sebepoznání člověka, jeho rozvoji. („*Je třeba se zamyslet nad každou připomínkou – zvážit, zda je opodstatněná a podniknout případně kroky k nápravě.*“)

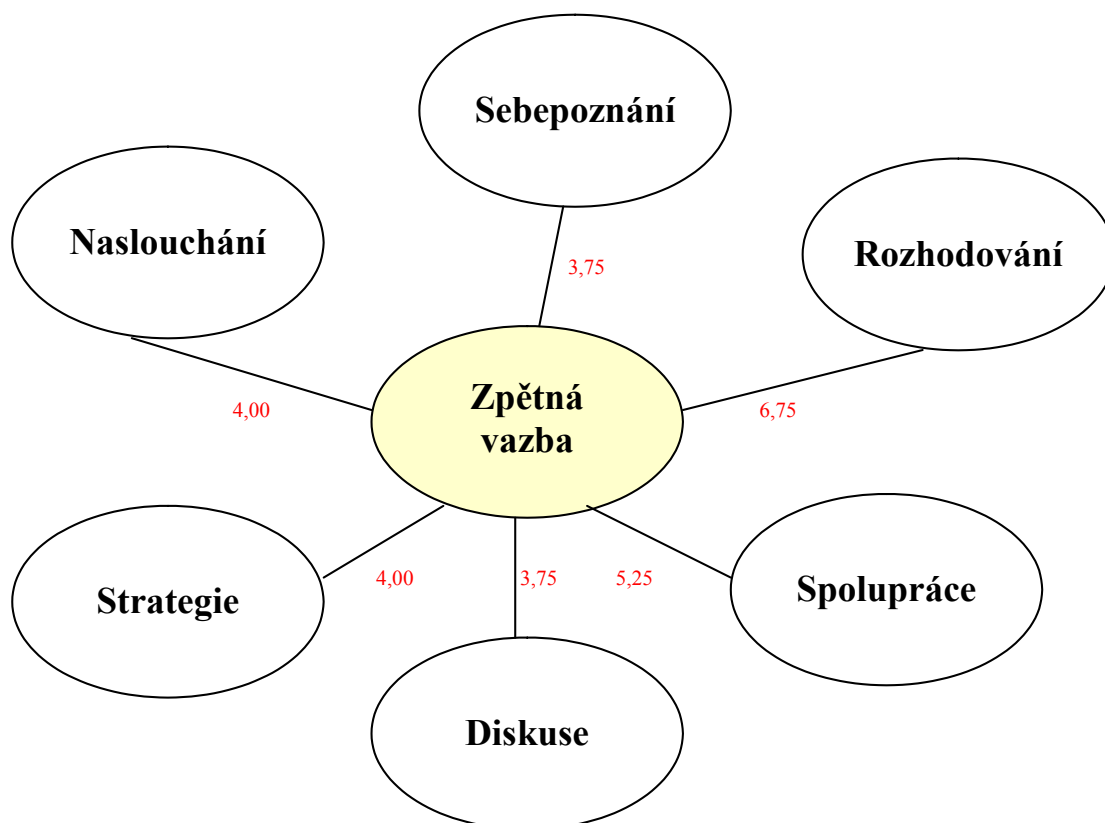
Ideální by byla 360° (od nadřízeného, podřízených, kolegů, sebehodnocení, příp. hodnocení od externích subjektů – např. zákazníků, dodavatelů), ale v praxi bývá problémem ji zajistit. Formou zpětné vazby může být pochvala či kritika. Určitou zpětnou vazbou dostává manažer také z výsledků – např. analýzou finančních dat.

Pro začínajícího manažera je důležitá především zpětná vazba od jeho nadřízeného (ve formě zhodnocení výkonu).

Je vhodné se zamyslet nad každou zpětnou vazbou a vyhodnotit si ji (např. je-li opodstatněná) a příp. podniknout kroky k nápravě, či jiným způsobem na ni reagovat. Z chyb, kterých se člověk dopustil, je zapotřebí se poučit do budoucna.

Zpětnou vazbu by člověk měl dostávat pravidelně, raději průběžně než až na konci. Má být podána takovou formou, aby člověka neurazila a nepokořila.

U pojmu zpětná vazba bylo identifikováno šest stěžejních vazeb (Obr. 14).



Obr. 14 Stěžejní vazby k pojmu zpětná vazba
Zdroj: [vlastní zpracování]

Vazba ZPĚTNÁ VAZBA - DISKUSE

Poskytování zpětné vazby bývá součástí diskuse.

Vazba ZPĚTNÁ VAZBA - NASLOUCHÁNÍ

Nasloucháním se v podstatě rozumí přijímání zpětné vazby z okolí.

Je nutné si zpětnou vazbu vyslechnout a vyhodnotit si ji (především její oprávněnost).

Vazba ZPĚTNÁ VAZBA - ROZHODOVÁNÍ

Zpětná vazba, kterou člověk dostává od lidí, ovlivňuje rychlost a kvalitu rozhodování.

Člověk dostává od svého okolí zpětnou vazbu ke svému rozhodnutí.

Vazba ZPĚTNÁ VAZBA - SEBEPOZNÁNÍ

Zpětná vazba vede ke zvýšení sebepoznání - člověk na jejím základě vyhodnotí své jednání a jeho důsledky, pozná, jak jej druzí vnímají. Z chyb by se měl poučit pro příště.

Vazba ZPĚTNÁ VAZBA - SPOLUPRÁCE

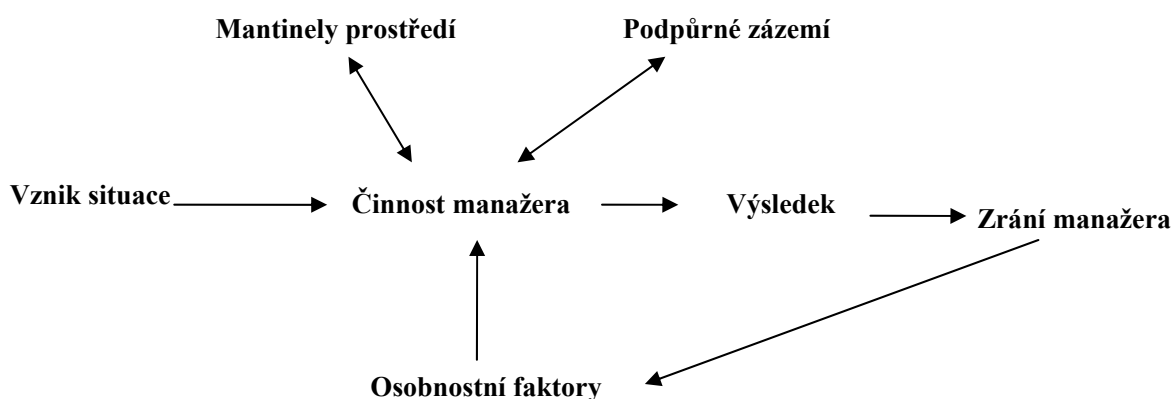
Má-li existovat spolupráce, musí lidé vnímat zpětnou vazbu, kterou jim spolupracovníci poskytují.

Vazba ZPĚTNÁ VAZBA - STRATEGIE

Z výsledků realizace stanovené strategie je nutné si vzít zpětnou vazbu a ponaučení do budoucna.

5.3.2 Model „zrání“ manažera

Na základě uvedených poznatků z výzkumu můžeme vytvořit model „zrání“ manažera (viz Příloha P). Zjednodušenou podobu tohoto modelu ukazuje obrázek (viz Obr. 15).



*Obr. 15 Zjednodušený model „zrání“ manažera
Zdroj: [vlastní zpracování]*

Manažer určitou činností či souborem činností reaguje na vznik určité situace. Touto situací může být např. identifikování příležitosti, obdržení zadání úkolu, vzniklý konflikt či krize, vystavení zpětné vazbě (např. kritice) či zjištění neznalosti.

Konkrétní realizace činnosti je ovlivněna nastavenými mantinely prostředí (např. existující firemní kulturou).

Na reakci manažera na danou situaci má vliv i existence tzv. podpůrného zázemí a jeho složení. Manažer může u něj vyhledat v případě potřeby pomoc či některý ze subjektů z tohoto zázemí požádat o spolupráci při řešení situace.

To, co manažer dělá a jak, závisí také na jeho osobnosti (např. jeho schopnostech, znalostech, dovednostech, zkušenostech, hodnotách apod.).

Činnost manažera vede k určitému posunu v situaci, k nějakému výsledku. Na základě vyhodnocení celého procesu dochází jednak k sebepoznávání manažera, jednak k zformování znalostí týkajících se dané situace, možnosti

jejího řešení i subjektů, které byly v této situaci angažovány. Vyhodnocení i zformování znalosti většinou neprobíhá na vědomé úrovni, ale pouze podvědomě. Získané znalosti proto mají většinou tacitní podobu.

5.3.3 Vzdělávání manažerů

Cílem výcviku manažera má být podle účastníků skupinových diskusí spíše „osobnostně naladit“ manažera na situace, s nimiž se může v praxi setkat, nežli jej naučit konkrétní postupy. Důvodem je, že nelze manažera připravit na celé spektrum možných situací, neboť manažerská práce je velmi rozmanitá a potenciálních situací je příliš mnoho. Rozvojové programy pro manažery musí vytvářet dostatek prostoru i pro individualitu, musí mít v sobě zakódováno, že neexistuje jeden správný způsob řešení.

Podle některých respondentů nejsou pro vzdělávání manažerů příliš vhodné všeobecné (široce zaměřené) kurzy. Vhodnější je poskytovat manažerům (zvláště top manažerům) individualizované, diferencované vzdělávání, jehož cílem je doplnit to, co manažer pro výkon konkrétní pracovní pozice potřebuje, ale zatím postrádá.

Při zvažování vyslání manažera do vzdělávacího kurzu se jeví jako důležité vzít v patrnost následující skutečnosti:

- jak manažer vnímá vyslání do kurzu,
- jaké jsou a jak jsou vnímány metody vzdělávání,
- do jaké míry jsou způsoby vzdělávání a učení aktivní a pasivní,
- jaké překážky mu budou bránit v transferu nově získaných schopností do jeho každodenní práce.

Z hlediska přípravy manažerů je důležité především jejich aktivní zapojení do rozvojového procesu. Ideálním se jeví využívání projektů, tj. řešení náročných úkolů, které vyžadují spolupráci s dalšími lidmi.

Zapojením do projektů se lidé mimo jiné učí:

- aktivně naslouchat, komunikovat a spolupracovat, akceptovat různé přístupy k danému problému,
- zvládat stresující situace (konflikty, kritiku, krizové situace atd.),
- pracovat s informacemi a informačními zdroji,
- rozhodovat a nést za rozhodnutí zodpovědnost,
- poznávat sami sebe (své silné a slabé stránky),
- používat selský rozum a ptát se, pokud něčemu nerozumí, což jsou dovednosti, které budou ve svém povolání potřebovat.

Použití projektů by mělo být provázáno s diskusemi o nich – o možnostech řešení, zvolených postupech i o výsledcích. Diskuse lektora s účastníky vzdělávání může aktivně předcházet či ji následovat. V případě, že následuje

po aktivitě, řeší se, proč bylo zvoleno takové řešení a ne jiné. Lektor rovněž v rámci této diskuse podává účastníkům zpětnou vazbu.

Na řešení projektů by měl dohlížet, diskuse řídit a v případě potřeby také zajišťovat konzultace nejlépe člověk s praktickými zkušenostmi.

Projekty by bylo vhodné doplnit praktickými nácviky (např. formou her, modelových situací, simulací):

- aktivního naslouchání,
- diskutování, vyprávění příběhů,
- zvládání konfliktů,
- přijímání i podávání kritiky,
- kreativního řešení problémů.

Simulaci lze vymezit jako určitou zkoušku nanečisto, ať již jí rozumíme nácvik dovednosti, modelování vývoje či dopadu určitého řešení, nebo ekonomické předběžné výpočty. Lze je efektivně využít např. při formování strategií, a to pomocí tvorby scénářů „co by.., kdyby..“.

Simulace může člověka upozornit, že něco je sice dobře teoreticky vymyšleno, ale v praxi je to nerealizovatelné, že dané řešení by vedlo ke ztrátě či neúspěchu. Simulace umožní člověku se na určitou situaci připravit, eliminovat nejzávažnější nedostatky navrženého řešení. Simulace však nemůže nahradit samotný prožitek, protože být sebelepší, má své technické hranice a člověk navíc podvědomě ví, že „nejde o život“. Důsledkem pak může být, že rozhodnutí při simulaci bude povrchní, budou opomenuty určité vlivy, tvořivost a aktivita člověka nebude tak intenzivní. Zmíněná negativa však pochopitelně záleží na kvalitě simulace. Čím kvalitnější, tím budou nižší.

Vhodné pro vzdělávání manažerů jsou také případové studie, je-li na nich vysvětleno, jak se postupovalo v určité situaci, proč a s jakým výsledkem. Obdobně užitečné mohou být rovněž příklady z praxe, různé návody, doporučení (např. best practices). Přínosné je také seznamovat vzdělávané s životopisy úspěšných osob a nabízet jim tak možnost najít mezi nimi svůj vzor.

Neformálním nástrojem vzdělávání manažerů se mohou stát i příběhy. Příběh je nějaká událost, která je ohraničena začátkem a koncem. Příběhy člověk vstřebává zkušenostmi, z četby či z vyprávění. Manažeři mezi sebou si s pomocí příběhů mohou předávat mimo jiné své tacitní znalosti týkající se jejich práce a řešení problémů, s nimiž se setkávají. Takové příběhy pak slouží jako návod k určitému jednání či varování před určitým jednáním – uvádí se v nich, jak někdo obdobnou situaci řešil a s jakým výsledkem. Výhodou příběhu je lepší zapamatovatelnost než u prostého popisu.

Pokud je člověk nějakému příběhu „vystaven“, zvažuje jeho kvalitu (pravdivost, užitečnost). Vyslechnuté event. i přečtené příběhy si často člověk ukládá do svého podvědomí.

Formou příběhu může být dána i rada. Člověk většinou někomu radí na základě svých znalostí a zkušeností. Druhý tuto radu může, ale nemusí akceptovat. Akceptování rady záleží na:

- **vlastnostech přijímacího** (jeho vstřícnosti, ochotě radu přijmout) – pokud si člověk sám o radu řekne, bývá ochotnější ji přijmout,
- **formě podání** (jakým způsobem je řečena – pokud formou příkazu či kritiky bude akceptována s menší pravděpodobností) – rada by měla otevřít nějakou zkušenost toho, co radu dostává, napojit se na řetězec jeho poznání či jeho touhu poznávat určitou oblast,
- **vnímaném přínosu rady** – např. rady bývají vítané při řešení obtížných situací či ohledně situací, s nimiž člověk ještě nemá zkušenosti, příp. pokud slibuje rychlé a dobré řešení,
- **množství argumentů**, které mají radu podpořit – je-li jich hodně, spíše bude rada přijata,
- **osobě radícího** – jeho důvěryhodnosti v očích přijímacího (nejlépe jsou rady přijímány od osoby, která je pro člověka vzorem), jeho zkušenostech a znalostech v dané oblasti.

Protože příběhy jsou vyprávěny při sociální interakci, je vhodné k ní dát manažerům dostatečný prostor.

V pokročilých fázích vzdělávání se jako ideální jeví forma asistování, tj. úzké dlouhodobé spolupráce vzdělávaného se zkušeným člověkem z praxe, který člověku v případě potřeby pomůže, poradí, podpoří, ale také jej věcně zkritizuje, vysvětlí, proč je něco špatně. Ke konkrétním formám podpory, která může být poskytnuta tímto zkušenějším pracovníkem, patří na základě výroků respondentů:

- pochvala, ocenění,
- rada,
- ujištění o správnosti cesty,
- svěření odpovědnosti,
- předání větší pravomoci a zodpovědnosti,
- vyvrácení pochybností,
- objasnění, proč je třeba určitou činnost udělat,
- vytváření vhodného pracovního prostředí (přístup k informacím, technické zázemí),
- finanční podpora.

Určitou obdobou asistování v případě vysokoškolských studentů může být tzv. stínování manažera. Při tomto stínování je student „pravou rukou“ manažera. Účastní se manažerova jednání jako pozorovatel. Provází jej při každodenní práci. Pozorováním, prostřednictvím debat a aktivním zapojením do některých činností poznává jeho pracovní náplň, dovednosti a metody rozhodování a řízení. Manažeři se pro změnu díky stínování setkávají s novým pohledem na svou práci, s novými talenty a potenciálními zaměstnanci nebo pracovními partnery.

Stínování podle účastníků skupinových diskusí přináší studentovi určitý vhled do práce manažera. Nevýhodou však je, že student sám manažerskou práci nevykonává (vidí sice manažera v akci, ale sám do akce není zapojen). Důsledkem pak je, že mnohdy zcela neporozumí podstatě této situace a jejího řešení. Stínování navíc trvá jen krátkou dobu (14 dní).

Svůj význam při vzdělávání manažerů má i zajištění vhodného zázemí, např. dostupnost techniky, přístup k informačním zdrojům apod.

U skupiny vzdělávaných by měla být rovněž nenásilně podporována neformální setkávání, neboť při nich bude pravděpodobně docházet mimo jiné k výměně poznatků ze vzdělávání.

Určité požadavky jsou kladeny i na lektora. Ten by měl být vnímavý, dokázat vzbudit u vzdělávaných zájem a respekt. Měl by dokázat věci člověku přiblížit (předat zkušenosti/znalosti, a to formou, které dotyčný porozumí – např. vhodně zvolenými příběhy), ověřovat si, zda výkladu bylo správně porozuměno, se vzdělávanými diskutovat, a přitom nezahlcovat vzdělávaného informacemi. Měl by člověka vždy určitým směrem nasměrovat, podpořit jej v tom, co dělá či by chtěl dělat. Měl by zároveň člověku sloužit jako určitý vzor, ke kterému by se chtěl přiblížit.

5.4 Ověření hypotéz

V průběhu výzkumu byly mimo jiné ověřovány 4 hypotézy.

H1: Tacitní znalosti ovlivňují rozhodování manažera.

Tacitní znalosti ovlivňují výběr varianty, pro kterou se manažer nakonec rozhodne, stejně jako rychlost rozhodování - má-li manažer určité tacitní znalosti, rozhoduje se rychleji.

Tato hypotéza se na základě výzkumu jeví jako pravdivá. Při třídění pojmů na začátku rozhovorů s využitím myšlenkových map (viz kapitola 4.6) byl ve všech 15 případech pojem rozhodování ponechán jako důležitý pro „zrání“

manažera a tedy i pro formování tacitních znalostí. Byl ponechán i ve všech třech testovacích rozhovorech. Také v polostrukturovaných rozhovorech s manažery (viz kapitola 4.3) se objevovala zmínka v souvislosti s tvrzením, že úspěšný manažer musí umět rozhodovat, o vlivu tacitních znalostí na rozhodování, tedy přesněji vlivu intuice, podvědomí, zkušeností či selského rozumu, s nimiž tacitní znalosti úzce souvisí.

Na rozhodování manažera (zvolení postupu) mají podle respondentů vliv vzory jednání a řešení situací, které má uloženy ve svém podvědomí (tj. tacitní znalosti). Zapojení podvědomí do rozhodování tento proces zrychluje. Podrobně je popsán pravděpodobný vliv tacitních znalostí na rozhodování manažera v kapitole 5.2.3.

Z konkrétních výroků potvrzujících tato konstatování lze vybrat např. následující: „...velká hromada těch informací je mimosmyslových. To prostě přichází, jakoby náhodou, protože se s někým potkáte, on něco řekne.. a musím mít nějakou paměť, jako v počítači operační paměť, dlouhodobou paměť a v ten pravý čas se to musí najednou vybavit, já si to poskládám a je to jasný a nebo to není úplně jasný, ale já risknu.... Takže to rozhodování, ten rozhodovací proces je věc, kde se snoubí objektivní informace a fakta, které získávám, s jejich vyhodnocením a s neobjektivními informacemi a s mimosmyslovými informacemi anebo ty, které jsem sebral tady někde po cestě, ani nevím jak...“; „Při nutnosti se rychle rozhodnout se manažer opírá o selský rozum a intuici a zkušenosti z minula.“; „Předpoklady pro dobré rozhodnutí jsou: znalosti, vnímavost, intuice, selský rozum, pozorování, zkušenost, naslouchání.“; „Manažer musí někdy rozhodovat i na základě intuice a selského rozumu.“; „...rozhodování nejen na základě reálných podkladů, ale i intuice.“; „Manažer často musí rozhodovat intuitivně.“; „Mnohdy pro rozhodování stačí selský rozum.“; „V rozhodování manažera se projevuje jeho podvědomí.“; „Podvědomí nastupuje hlavně v krizových situacích.“; „Člověk se při rozhodování opravdu podvědomě snaží vytahovat někde z těch svejch šuplíčků, který má v hlavě, vzory řešení – listuje v paměti, v mozku a hledá, kde má nějaký takový problém a kde už ho řešil, aby si řekl, jestli se to nedá náhodou vyřešit stejně, aby to rozhodování měl případně rychlejší.“; „Rychlost a kvalitu rozhodování ovlivňuje existence dostatku informací, znalosti, zkušenosti (čím zkušenější, tím rozhodování rychlejší).“; „Jeho (rozhodování) rychlost a kvalitu ovlivňují zkušenosti, ochota nést riziko rozhodnutí, vědomosti a znalosti.“

H2: Formování tacitních znalostí u začínajících manažerů může napomoci podpora mentora.

Manažer, který má svého mentora, získává tacitní znalosti potřebné k adaptaci na pracovní místo rychleji než manažer, který mentora nemá.

Tato hypotéza se na základě výzkumu rovněž jeví jako pravdivá. Vliv mentora na „zrání“ manažera byl identifikován v rozhovorech s manažery (viz kapitoly 4.3 a 4.6) i v dotazníkovém šetření (viz kapitola 4.4). Manažeri zmiňovali, že jim v začátcích jejich kariéry pomohl právě mentor. Také radili začínajícím manažerům, aby se učili od starších a zkušenějších.

Mentor může u začínajících manažerů usnadnit zformování potřebných tacitních znalostí. Blíže je rozebírán vliv mentora v kapitole 5.3.3. Obdobnou úlohu jako mentor může plnit vzor.

Z konkrétních výroků, kromě těch, co již v textu zazněly, lze uvést např.: *„Vhodné je ze začátku pracovat pod vedením zkušeného manažera, který pomůže, zkritizuje, vysvětlí, proč je něco špatně.“* či *„Pokud má manažer zájem a chce rozvíjet znalosti budoucího manažera, má na něj čas, je schopen mu poradit či jej věcně zkritizovat, tak může při „zrání“ nováčka sehrát pozitivní roli.“*

H3: Pro zformování tacitních znalostí je důležitá sebereflexe manažera.

Formování tacitních znalostí napomáhá zhodnocení manažerovy činnosti, výchozích podmínek a výsledku, a to samotným manažerem.

Výzkum potvrdil, že sebereflexe (a s ní související sebepoznání, sebekritika, akceptování zpětné vazby) má při formování tacitních znalostí svůj význam (viz kapitola 5.2.5). Např. při rozhovorech s využitím myšlenkových map (viz kapitola 4.6) bylo sebepoznání z 15 rozhovorů při úvodním třídění pojmů vyřazeno jen 2x a u 3 respondentů se ocitlo i ve skupině zdůrazňovaných pojmů. V rozhovorech se objevovaly zmínky o nutnosti sebepoznání, sebekritiky, poučení se ze zpětné vazby. Zhodnocení rozhodnutí, činnosti, výchozích podmínek a výsledku nemusí vždy probíhat na vědomé úrovni.

Z konkrétních výroků vztahujících se k této hypotéze lze uvést: *„Sebekritika je přehrání, co předcházelo, co se událo a výsledku – zjištění, co je dobře a kde je chyba. Pokud chybí, nedochází k růstu.“*; *„Důležitá je pro něj (manažerské „zrání“) sebekritika.“*; *„Manažer stále nad rozhodnutím přemýšlí, zda bylo dobré či ne, jestli to mohl udělat jinak, promítá si to nazpátek“*; *„Člověk by se měl svého času ponořit do nitra sama sebe a zjistit něco o sobě, jestli už nezblbl úplně.“*; *„Sebepoznání je rozhodující pro vývoj manažera.“*; *„Aby se manažer zlepšil, musí se poznat.“*; *„Napomáhá mu (sebepoznání) např. zpětná vazba (např. výrok kolegů), nad níž se člověk zamyslí, zda je oprávněná, či krizová*

situace, kdy se člověk nějak zachová, a pak zjistí, zda to bylo dobře či ne.“; „Z průšvihů je zapotřebí si vzít sebezpznání – všechno špatný může být pro něco dobrý.“

H4: Formování tacitních znalostí je ovlivněno firemní kulturou.

Firemní kultura má vliv jednak na obsah tacitních znalostí, jednak na rychlost procesu jejich formování – vhodná firemní kultura může u začínajících manažerů toto formování urychlit.

Vymezíme-li firemní kultura jako soubor určitých symbolů, standardů, norem, uznávaných hodnot a pravidel, ať již psaných či nepsaných, které jsou pro firmu typické a které se projevují především v chování zaměstnanců firmy, jeví se rovněž tato hypotéza jako pravdivá (viz kapitoly 5.2.5 a 5.3.1). Při třídění pojmů na začátku rozhovorů s využitím myšlenkových map (viz kapitola 4.6) byl ve všech 15 případech pojem firemní kultura ponechán jako důležitý pro „zrání“ manažera a tedy následně i pro formování tacitních znalostí. Byl ponechán i ve všech třech testovacích rozhovorech. V polostrukturovaných rozhovorech s manažery (z 18 rozhovorů 11) i v odpovědi jednoho respondenta dotazníkového šetření se objevila občas zmínka o nutnosti poznat firemní prostředí či firemní kultura pro dosažení úspěchu v manažerské práci.

Z konkrétních výroků vztahujících se k vlivu firemní kultura lze vybrat např. následující: *„Aby to byl dobrý manažer, tak když vstoupí do firmy, musí velice rychle znát a ovládat strukturální vazby, a na základě toho umět volit taktiku, jak na kterého člověka, aby se s nimi s těmi lidmi dokázal domluvit.“; „Manažer by s ní (firemní kulturou) měl být ztotožněný.“; „Manažer, když nastupuje do řídicí funkce, by ji měl znát.“; „Manažer ji (firemní kultura) musí vnímat.“; „Pokud je firemní kultura dobře nastavena, člověk pomoc najde - ví, kam se obrátit.“; „(Firemní kultura) ovlivňuje vztahy na pracovišti.“; „...má vliv na „zrání“ manažera.“; „...napomáhá „zrání“ manažera.“; „Když manažer přijde do firmy, kde je dobrá firemní kultura, zraje lépe. Je-li špatná, manažer si uvědomuje, že tudy ne – tedy opět zraje.“; „Osoba se musí zformovat na základě existujícího sociálního prostředí v dané organizaci.“; „Manažer je vzorem - utváří a udržuje firemní kultura tím, jak se chová.“*

6 PŘÍNOS PRÁCE PRO VĚDU A PRAXI

Dílejší poznatky z disertační práce byly průběžně publikovány v odborném tisku a prezentovány na odborných konferencích (viz kapitola 10). Byly využity rovněž při řešení projektu FRVŠ 3217/2005/G5 Podpora výzkumu utváření implicitních znalostí při přípravě manažerů. Na výsledky této disertační práce navazuje řešení projektu Grantové agentury České republiky s názvem Rozvoj tacitních znalostí manažerů, registrační číslo 406/08/0459. Autorka práce je spoluřešitelem uvedeného projektu GA ČR. Jedním z výstupů projektu GA ČR je vydání monografie o tacitních znalostech manažerů, jejich formování a předávání.

Disertační práce je zaměřena na oblast znalostního managementu, z čehož vyplývají jednotlivé přínosy. Samotný výzkum tacitních znalostí manažerů je přínosný pro teorii i praxi managementu.

6.1 Přínosy pro vědu

Z hlediska teorie se výzkum tacitních znalostí dotýká znalostního a personálního managementu i andragogiky.

Hlavním teoretickým přínosem disertační práce je vytvoření konceptu manažerských tacitních znalostí. Za přínosy pro teorii lze považovat i:

- zmapování poznatků o tacitních znalostech obecně, protože v Česku je k tomuto tématu málo literatury,
- návrhy diagnostických postupů pro výzkum tacitních znalostí manažerů (především návrh a praktické ověření sběru dat pomocí rozhovorů doplněných myšlenkovými mapami),
- přeložení a úpravu Wagnerova testu pro měření tacitních znalostí,
- zjištění poznatků o „manažerském zrání“ (sestavení modelu manažerského „zrání“),
- návrhy na přípravu manažerů (viz kapitola 5.3.3).

Stejně tak za přínos práce lze považovat rozšíření povědomí odborné veřejnosti o tacitních znalostech.

Přínosem je rovněž sestavení přehledu základních pojmů spojených se zkoumanou problematikou a s ním související sestavení anglicko-českého výkladového slovníku těchto pojmů (viz Příloha Q).

6.2 Přínosy pro praxi

Dílním přínosem práce v praktické rovině byla zpětná vazba pro manažery, kteří se zúčastnili empirického výzkumu. Lze předpokládat, že sestavený anglicko-český slovník základních pojmů bude moci být i prakticky využit těmi, které tato problematika zajímá či se jí věnují nebo chtějí věnovat.

Návrhy, jak zohlednit faktory podporující formování a rozvíjení tacitních znalostí při přípravě manažerů, mohou rovněž nalézt své praktické využití. Zajímavé by mohly být pro instituce zabývající se vzděláváním manažerů či budoucích manažerů (např. pro vysoké školy ekonomického zaměření). Mohou vést k inovaci vzdělávacích programů, a to především používaných vzdělávacích metod. Mohou rovněž sloužit organizacím při úvahách o vhodných vzdělávacích programech pro manažery. Nicméně, pro návrh změn v přípravě manažerů bude přínosný především plánovaný pokračující výzkum v této oblasti. Poznatky o tacitních znalostech (metody diagnostiky tacitních znalostí) mohou být využity při pracovním hodnocení manažerů či při výběru vhodných pracovníků do organizace. Avšak v této oblasti je zapotřebí ještě hlubší rozpracování a prověření (např. ověření Wagnerova testu pro měření tacitních znalostí v tuzemských podmínkách).

Přínosem pro praxi je i promítnutí některých zjištění ohledně přípravy manažerů do výuky zajišťované autorkou práce na FaME UTB ve Zlíně. Například význam poskytnutí vzoru, týmové práce a rozvoje prezentačních dovedností se promítnul do témat seminárních prací v předmětu Manažerské metody a techniky. Studenti mají za úkol v pětičlenných skupinách „zmapovat cestu ke slávě“ jedné z významných osobností (úspěšných podnikatelů) a prezentovat ji ostatním. Význam diskusí, procvičování schopnosti vyjádřit svůj názor a zaujmout stanovisko a práce s informačními zdroji opět spolu s nutností rozvoje prezentačních dovedností u studentů se projevil v náplních předmětů Personální management a Řízení lidských zdrojů. V předmětu Personální management mají studenti za úkol zpracovat články ze zadaných zdrojů, obsah jednoho zvoleného článku prezentovat ostatním studentům a diskutovat ve stanoveném časovém limitu s ostatními o tématu, jímž se článek zabývá. V kurzu Řízení lidských zdrojů bylo přistoupeno k obtížnější variantě diskusí - k panelovým diskusím na zvolené téma související s personalistikou.

7 NÁSTIN DALŠÍHO POKRAČOVÁNÍ PRÁCE

Po obhájení disertační práce bude výzkum manažerských tacitních znalostí pokračovat v rámci řešení projektu Grantové agentury České republiky s názvem Rozvoj tacitních znalostí manažerů, registrační číslo 406/08/0459. Autorka práce je spoluřešitelem uvedeného projektu GA ČR. Hlavním cílem zůstává zodpovězení původní výzkumné otázky *Jak pomoci manažerům osvojit si a rozvíjet tacitní znalosti potřebné k úspěšnému výkonu řídicí činnosti v procesu přípravy pro výkon jejich povolání?*

Východiskem bude zkoumání osobnostních, instrumentálních a situačních faktorů, které ovlivňují formování tacitních znalostí manažerů. Výzkum bude rovněž zaměřen na analýzu možností sdílení tacitních znalostí mezi manažery a možností vyjádření tacitních znalostí manažerů v explicitní podobě. Na základě zjištěných poznatků bude navržen rozvojový kurz pro manažery, který bude zohledňovat poznatky zjištěné při výzkumu. Bude rovněž vydána monografie zabývající se tacitními znalostmi manažerů.

Cíle projektu GA ČR byly stanoveny následovně:

- identifikovat, které osobnostní, situační a instrumentální faktory ovlivňují formování tacitních znalostí v myslích manažerů a jakým způsobem – tento bod byl již částečně splněn zpracováním této disertační práce,
- analyzovat možnosti sdílení tacitních znalostí mezi manažery a možnosti vyjádření tacitních znalostí manažerů v explicitní podobě – východiskem tu bude opět zmapování současné situace v oblasti tacitních znalostí, které je uvedeno v této práci,
- uspořádat konferenci zabývající se tematikou tacitních znalostí a vzdělávání manažerů,
- vydat o zjištěných poznacích monografii,
- připravit rozvojový kurz pro manažery, který bude zaměřen na zvýšení jejich schopnosti formovat tacitní znalosti.

Projekt GA ČR byl schválen na 3 roky. Při jeho řešení bude uplatněna metodologie kvalitativního výzkumu doplněná metodami empirického kvantitativního výzkumu. Z kvalitativních metod se předpokládá využití:

- *metody ohniskových skupin* - metoda spočívá v diskusi pozvaných účastníků (obvykle 6 - 10) o předem stanoveném tématu, výhodou této metody je možnost pozorovat v omezeném časovém úseku velké množství interakcí týkajících se předmětu výzkumu, sledování podobností a rozdílů názorů a zkušeností účastníků. Z diskuse bude pořízen audiozáznam, který bude analyzován pomocí kategorizování. Účastníky diskusních skupin budou vybraní manažeři, zástupci vzdělávacích institucí a řešitelé projektu,

- *zúčastněného pozorování manažerů* při výkonu jejich práce doplněného použitím videozáznamu jednání manažera (předpokládá se videozáznam od 4 respondentů/respondentek) a využití zpětného stimulovaného vybavování příčin jednání manažera (kdy manažer sleduje záznam svého jednání a nahlas uvažuje, čím toto jednání bylo ovlivněno). Celková doba pořízeného záznamu se odhaduje na 40 hodin videozáznamu a 12 hodin doplňkových rozhovorů,
- *strukturovaných a polostrukturovaných rozhovorů* s manažery - jejich výhodou oproti ohniskovým skupinám je větší množství kontroly tazatele nad průběhem rozhovoru a větší množství informací, na jejichž sdělení má respondent dostatek času. Rozhovory budou nahrávány na diktafon a záznam rozhovorů bude analyzován prostřednictvím kategorizování,
- *analýzy autobiografických příběhů manažerů* – vyprávění manažerů o tom, jak dosáhli úspěchu bude opět zachyceno a následně analyzováno,
- *projektivních metod* - např. test dokončování vět, test interpretace obrázků. Respondenty bude vzorek manažerů na středních a vrcholových úrovních řízení,
- *psychologických testů* – sledujících introvertní či extrovertní zaměření manažerů a jejich sklon k využívání intuice. Respondenty bude vzorek manažerů na středních a vrcholových úrovních řízení,
- *analýzy videozáznamu manažerských interakcí* - bude kombinovat prvky několika typů diskursivní analýzy. Tato metoda spočívá v detailním analyzování, zda je manažer schopen v dané situaci sjednat žádoucím způsobem svou pozici, pozici druhé strany a význam aktivit, které chce prosadit. Lze tak sledovat pro úspěšnost manažerů klíčovou schopnost vyjednat význam „diskursivního objektu“ (probíhající interakce, návrhu spolupráce, aktivity, kterou manažer deleguje apod.) způsobem, který prosazuje manažerovy zájmy a zároveň je přijatelný pro stranu, s níž jedná. Lze například sledovat vyjednávání významu a vlastní pozice při konfliktu, tj. schopnost manažera konflikt konstruktivně řešit. Analýza pozic spočívá v určení významu výroku a jeho implikací, ve sledování toho, jak je výrok a jeho implikace přijat druhou stranou a jaké to má důsledky pro prosazovaný záměr.

Z kvantitativních metod se uvažuje o:

- *dotazníkové metodě* - předpokládá se využití tzv. situačních dotazníků (pravděpodobně právě Wagnerova testu – viz Příloha M), kdy manažer posuzuje vhodnost či přínos navržených způsobů jednání v zadaných situacích (např. pomocí škálování), rovněž se uvažuje o využití dotazníků při zkoumání současných programů a metod přípravy manažerů.

Postup řešení projektu a dílčí závěry budou konzultovány v průběhu řešení s tuzemskými i zahraničními pracovníky, kteří se zabývají obdobnou problematikou. Stejně tak se předpokládá, že dílčí závěry projektu budou

diskutovány se zástupci vzdělávacích institucí připravujících manažery pro výkon jejich povolání, a to jednak formou individuálních rozhovorů a jednak formou skupinové diskuse.

Konkrétními výstupy grantového projektu budou:

- dílčí zprávy z řešení:
 - zpráva o osobnostních, situačních a instrumentálních faktorech, které ovlivňují formování tacitních znalostí v myslích manažerů,
 - zpráva o možnostech sdílení tacitních znalostí mezi manažery,
 - zpráva o možnostech vyjádření tacitních znalostí manažerů v explicitní podobě,
- sborník příspěvků z mezinárodní konference s pracovním názvem „Tacitní znalosti a vzdělávání manažerů“,
- kolektivní monografie „Manažerské tacitní znalosti a jejich rozvíjení“ zachycující zjištěné poznatky,
- vypracované osnovy rozvojového kurzu zaměřeného na zvýšení schopnosti manažerů zformovat tacitní znalosti.

Výsledky řešení budou průběžně prezentovány:

- při obhajobách dílčích zpráv z řešení,
- prostřednictvím studií v tuzemských a zahraničních časopisech (např. uvažujeme o časopisech Moderní řízení, Personál, E+M, HR a Ergonomics) a sbornících,
- na tuzemských a mezinárodních konferencích, tematicky se vztahujících k problematice znalostní společnosti či vzdělávání manažerů,
- na mezinárodní konferenci uspořádané Fakultou managementu a ekonomiky UTB ve Zlíně s pracovním názvem „Tacitní znalosti a vzdělávání manažerů“,
- v kolektivní monografii zachycující zjištěné poznatky – pracovní název této monografie je „Manažerské tacitní znalosti a jejich rozvíjení“.

8 ZÁVĚR

Tacitní znalosti ovlivňují způsob práce manažera (např. jeho rozhodování), jeho reakce na události nebo instrukce nadřízených i jeho postup při vytváření prostředí v organizaci, které bude vyhovovat jeho potřebám a cílům. Získané tacitní znalosti patří k faktorům, které odlišují úspěšné manažery od méně úspěšných.

Hlavním cílem disertační práce bylo identifikovat, jak vybrané situační, instrumentální a osobnostní faktory ovlivňují rozvoj manažera, a vytvořit tak základ pro výzkum tacitních znalostí. Pro naplnění tohoto cíle byla nejprve zpracována literární rešerše jako výsledek analýzy dostupných informačních zdrojů o tacitních znalostech. Poté byla definována teoretická východiska pro výzkumnou část práce, stanoveny výzkumné hypotézy a metodika výzkumu. Pro sběr dat byly použity následující metody:

- analýza dostupných informačních zdrojů,
- konzultace s vědeckými pracovníky,
- polostrukturované rozhovory s manažery,
- dotazníkové šetření,
- diskusní skupiny,
- rozhovory s využitím myšlenkových map.

Výsledky výzkumu byly srovnány s poznatky uvedenými v literární rešerši a stanovené hypotézy byly ověřeny. Nakonec byla provedena syntéza přínosů disertační práce.

K hlavním závěrům práce patří, že manažerské tacitní znalosti zahrnují nejenom vědomosti, ale i dovednosti manažera. Jsou pravděpodobně součástí širších vnitřních předpokladů subjektu k jeho jednání v profesních situacích. Má-li člověk na manažerské pozici obstát, musí mít tacitní znalosti z různých oblastí. Značná část tacitních znalostí manažerů se týká práce s lidmi. Rychlost a snadnost s jakou formování tacitních znalostí u manažerů probíhá je ovlivněna osobnostními charakteristikami manažera. Formování tacitních znalostí u začínajícího manažera může napomoci mentor. Pro utvoření tacitní znalosti je důležitá sebereflexe manažera. Na obsah tacitních znalostí a pravděpodobně i rychlost jejich zformování má vliv firemní kultura.

Disertační práce se zabývá aktuální a pro praxi přínosnou tematikou tacitních znalostí a jejich významem pro úspěšnou práci manažera. Problémem při zpracovávání tohoto tématu je získat manažery k aktivní účasti na výzkumu, neboť jejich případné zapojení klade značné nároky na jejich čas.

9 LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, MICHAEL. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] BAUMARD, P. *Tacit Knowledge in Organizations*. London: Sage Publications, 1999. 264 s. ISBN 0-7619-5337-X.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- [4] BEDRNOVÁ E., NOVÝ, I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- [5] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.
- [6] BENNETT, R. H. The importance of tacit knowledge in strategic deliberations and decisions. *Management Decision*. 1998, vol. 36, is. 9., s. 589-597.
- [7] BISHOP, K. *Can tacit knowledge really be managed?* [online]. [cit. 2003-05-13]. Anglický. Dostupný z World Wide Web: <<http://www.libjobs.com.au/reports/knowledge/tails.html>>.
- [8] 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.
- [9] CASTILLO, J. A note on the concept of Tacit knowledge [online]. *Journal of Management Inquiry*. 2002. [cit. 2003-05-16]. Dostupný z World Wide Web: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000109398914&Fmt=4&Del=1&Mtd=1&Idx=13&Sid=1&RQT=309>>. ISSN 10564926.
- [10] *Co je to mentoring?* [online]. [cit. 2006-02-25]. Český. Dostupný z World Wide Web: <http://www.cpkp.cz/mentoring/co_je_mentoring.html>.
- [11] COLLISON, CH., PARCEL, G. *Knowledge management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.
- [12] DRUCKER, P. F. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. 300 s. ISBN 80-7261-066-X.
- [13] DRUCKER, P. F. *Výzvy managementu pro 21. století*. Přel. Ing. Pavel Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-021-X.
- [14] ERAUT, M. Non-formal learning and tacit knowledge in professional work [online]. *The British Journal of Educational Psychology*. 2000, vol. 70, part 1, s. 113-. [cit. 2003-05-16]. Dostupný z World Wide Web:

<<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000067184167&Fmt=4&Deli=1&Mtd=1&Idx=43&Sid=1&RQT=309&L=1>>. ISSN 00070998.

- [15] FOX, CH. A conformatory factor analysis of the structure of tacit knowledge in nursing. *Journal of Nursing Education*.. 1997, vol 36., is. 10, s. 459-467.
- [16] GERMAIN, L. S., QUINN, D. M. Investigation of Tacit Knowledge in Principal Leadership. *The Educational Forum*. Fall 2007, vol. 70., s. 75-90.
- [17] GERTLER, M. S. *Tacit Knowledge and the Economic Geography of Context* [online]. Toronto: University of Toronto, Department of Geography and Program on Globalization and Regional Innovation Systems, Centre for International Studies, 2001 [cit. 2003-05-13]. Anglický. Dostupný z World Wide Web: <http://www.utoronto.ca/progris/pdf_files/Gertler_DRUID.pdf>.
- [18] GREGAR, A., MIKULÁŠTÍK, M. A KOL. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců - Souhrnná výzkumná zpráva k dílčímu úkolu: Lidské zdroje a konkurenční schopnost podniku*. Výzkumný záměr MŠMT č. CEZ: J22/98: 265200021. Zlín, červenec 2004.
- [19] GOURLAY, S. *Tacit knowledge, tacit knowing or behaving?* [online]. Kingston upon Thames: Kingston Business School, 2002. Paper presented at the Third European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities, Athens, Greece, April 2002. Dostupný z World Wide Web: <<http://myweb.tiscali.co.uk/sngourlay/PDFs/Gourlay%202002%20tacit%20knowledge.pdf>>.
- [20] 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]. Dostupné na WWW: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=676466>.
- [21] GUINIPERO, L., DAWLEY, D., ANTHONY, W. P. The impact of tacit knowledge on purchasing decisions. *Journal of Supply Chain Management*. 1999, vol. 35, is. 1, s. 42 – 49.
- [22] HALDIN-HERRGARD, T. Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*. 2000, vol. 1, is. 4, s. 357 – 365.
- [23] HALDIN-HERRGARD, T. Mapping Tacit Knowledge with „Epitomes“. *Systèmes D' Information Et Management*. 2003, vol. 8., s. 93-109.

- [24] HANDY, CH. *Hlad ducha (pokapitalistická alternativa: hledání smyslu v současném světě)*. Přel. Pavel Medek. 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 231 s. ISBN 80-7261-004-X.
- [25] HARTL P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.
- [26] HUDCOVÁ, Š. Komunikace tacitních znalostí. In *Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia MendelNET 2006* konané 29. listopadu 2006 v Brně. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2006. CD-ROM. ISBN 80-68854-62-1.
- [27] *Key questions about TK* [online]. [cit. 2003-10-14]. Anglický. Dostupný z World Wide Web: <http://www.gse.harvard.edu/~t656_web/Basic_pages/Key_questions_about_TK.htm>.
- [28] KERR, M. R. *Tacit Knowledge as a Predictor of Managerial Success: A Field Study* [online]. [cit. 2005-02-10]. Dostupný z World Wide Web: <<http://www.cpa.ca/cjbs/kerr.html>>.
- [29] KOUBEK, J. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. Praha: Management Press, 2003. 1. vyd. ISBN 80-7261-080-5.
- [30] LEONARD, D., SWAP, W. *Deep smarts: how to cultivate and transfer enduring business wisdom*. Boston, Mass : Harvard Business School Press, 2005. 288 s. ISBN 1-59139-528-3.
- [31] LINDLEY, E., WHEELER, F. P. Using the Learning Square. *Learning Organization*. 2001, vol. 8, n. 3., s. 114-124.
- [32] Manažeri vyprávějí příběhy. *Moderní řízení*. 2003, roč. XXXVIII, č. 8, s. 56-57.
- [33] MCAULAY, L., RUSSELL, G., SIMS., J. Tacit knowledge for competitive advantage [online]. *Management Accounting*. Dec. 1997 [cit. 2003-05-16]. Anglický. Dostupný z World Wide Web: <<http://proquest.umi.com/pqdweb?Did=000000024022452&Fmt=3&Del=1&Mtd=1&Idx=68&Sid=1&RQT=309>>. ISSN 00251682.
- [34] MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.
- [35] MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- [36] PALMER, N. A. *Polanyi's Concept of Tacit Knowing* [online]. Sep. 2001 [cit. 2003-10-24]. Anglický. Dostupný z World Wide Web: <http://www.gse.harvard.edu/~t656_web/From_2000-2001_students/Polanyi_Nina.htm>.

- [37] PERKINS, D. *How Tacit Knowledge and Intuition Relate to One Another* [online]. March 19, 2001 [cit. 2006-08-06]. Anglický. Dostupný z World Wide Web:
<http://www.gse.harvard.edu/~t656_web/My_contributions/Tacit_knowledge_and_intuition_relation.htm>.
- [38] PORVAZNÍK, J. *Celostný manažment - Piliere kompetentnosti v riadení*. Bratislava: Sprint, 1999. 493 s. ISBN 80-88848-39-9.
- [39] PROKOPENKO, J., KUBR, M. A KOL. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Přel. S. Jurnečka, S. Spanilý, J. Vejdělek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- [40] REBOUL, C., HOREL, G., KRTOUSOVÁ, Z., LANTHIER, T., MUTSCHLECHNER, E., PASTIA, D., ROYER, L., SLOTA, J. *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.
- [41] ROMALDI, V. *Collaborative Technologies for Knowledge Management: Making the Tacit Explicit?* In *Proceedings of the Informing Science + IT Education Conference* [on-line]. June 2002 [cit. 2003-09-24]. s. 1357-1365. Anglický. Dostupný z World Wide Web:
<<http://ecommerce.lebow.drexel.edu/eli/2002Proceedings/papers/Romal170Colla.pdf>>.
- [42] STERNBERG, R. J. *Managerial Intelligence: Why IQ Isn't Enough*. *Journal of Management*. 1997, vol. 23, n. 3, s. 475-493.
- [43] STERNBERG, R. J. *Theory and Measurement of Tacit Knowledge as a Part of Practical Intelligence*. *Zeitschrift für Psychologie*. 1995, 203, s. 319-334.
- [44] STERNBERG, R. J. *Úspěšná inteligence: Jak rozvíjet praktickou a tvůrčí inteligenci*. Přel. J. Papoušek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 208 s. ISBN 80-247-0120-0.
- [45] 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.
- [46] STERNBERG, R. J., WAGNER, R. K., OKAGAKI, L. *Practical Intelligence: The Nature and Role of Tacit Knowledge in Work and at School*. In *H. Reese & J. Puckett [Eds.], Advances in lifespan development* Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1993. s. 205–227.
- [47] SVEIBY, K. E. *Tacit knowledge* [online]. Dec. 31, 1997 [cit. 2005-07-08]. Anglický. Dostupný z World Wide Web:
<<http://www.sveiby.com/articles/Polanyi.html>>.

- [48] 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.
- [49] ŠICHA, J. Sdílení znalostí není IT hra. *HR forum*. 2002, roč. III, č. 6, s. 36-37.
- [50] ŠVEC, V. Implicitní pedagogické znalosti - východiska a možnosti jejich zkoumání. In *Sociální a kulturní souvislosti výchovy a vzdělávání: 11. výroční mezinárodní konference ČAPV: Sborník referátů*. Brno: PdF MU, 2003. CD-ROM.
- [51] TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- [52] VYMĚTAL, J., DIANČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2005. 399 s. ISBN 80-86920-01-1.
- [53] WAGNER, R. K. *Tacit Knowledge in Everyday Intelligent Behavior*. A Dissertation Presented to the Faculty of the Graduate School of Yale University in Candidacy for the Degree of Doctor of Philosophy. Yale University, May, 1985.

10 SEZNAM PUBLIKACÍ AUTORA

- [1] MIKESKA, M., MATOŠKOVÁ, J. Podpora inovací prostřednictvím mobilizace tacitních znalostí. In *Recenzovaný sborník příspěvků z Mezinárodní vědecké konference Znalostní ekonomika – trendy rozvoje vzdělávání, vědy a praxe* konané 29. listopadu 2007 v Luhačovicích. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. CD-ROM. ISBN 978-80-7318-646-3.
- [2] MATOŠKOVÁ, J., GREGAR, A. Význam mentorování pro rozvoj manažerských způsobilostí. *Human Resources Management & Ergonomics*, 2007, č. 1, s. 11 – 15. ISSN 1337-0871.
- [3] MATOŠKOVÁ, J. Proč potřebují manažeři tacitní znalosti. In *Recenzovaný sborník mezinárodní Baťovy doktorandské konference* konané 12. dubna 2007 ve Zlíně. 1. vyd. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, UTB Zlín, 2007. CD-ROM. ISBN 978-80-7318-529-9.
- [4] MATOŠKOVÁ, J., KRESSOVÁ, P. A Hidden Treasure in Manager's Minds. In *Sborník příspěvků microCAD 2007 International Scientific Conference*, section P: Company Competitiveness in the XXI Century konané 22. – 23. března 2007 v Miskolci v Maďarsku, s. 195-201. ISBN 978-963-661-757-8.
- [5] MATOŠKOVÁ, J., KRESSOVÁ, P. Vybraná specifika vzdělávání manažerů. In *Sborník příspěvků z IX. ročníku mezinárodní konference MEKON 2007* konané 21. – 22. února 2007 v Ostravě. Ostrava: EkF VŠB-TU Ostrava, 2007. CD-ROM. ISBN 978-80-248-1324-0.
- [6] MATOŠKOVÁ, J., KRESSOVÁ, P., GREGAR, A., ŠVEC, V. Tacitní znalosti jako faktor manažerského úspěchu. In *Sborník příspěvků 6. ročníku konference ZNALOSTI 2007* konané 21. – 23. února 2007 v Ostravě. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, Fakulta elektrotechniky a informatiky, 2007. s. 258 – 267. ISBN 978-80-248-1279-3.
- [7] ŠVEC, V., GREGAR, A., MATOŠKOVÁ, J., KRESSOVÁ, P. Kombinace kvalitativních metod při výzkumu tacitních znalostí manažerů. *Pedagogická orientace*, 2006, č. 3, s. 33-39. ISSN 1211-4669.

- [8] MATOŠKOVÁ, J., KRESSOVÁ, P. Co rozhoduje o úspěchu manažera. In *Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia MendelNET 2006* konané 29. 11. 2006 v Brně. 1. vyd. Brno: Alfa Publishing, 2006. CD-ROM. ISBN 80-6851-62-1.
- [9] MATOŠKOVÁ, J. Možnosti diagnostiky tacitních znalostí. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie DOCTUS 2006* konané 27. října 2006 v Bratislavě. 1. vyd. Bratislava: AT Publishing, 2006. s. 129-132. ISBN 80-88954-36-3.
- [10] MATOŠKOVÁ, J., VOLOCH, J. Význam sdílení znalostí pro inovační rozvoj firmy. In *Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference Podmínky podnikatelské úspěšnosti inovací* konané 3. 11. 2006 v Praze. 1. vyd. Praha: Soukromá vysoká škola ekonomických studií, 2006. CD-ROM. ISBN 978-80-86744-57-5.
- [11] MATOŠKOVÁ, J. Vliv tacitních znalostí na rozhodování manažera. In *Zborník príspevkov z medzinárodnej vedeckej konferencie Medzinárodné vedecké dni 2006 „Konkurencieschopnosť v EÚ - výzva pre krajiny V4“* konané 17. 5. - 18. 5. 2006 v Nitre. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, Fakulta ekonomiky a manažmentu, 2006. CD-ROM. ISBN 80-8069-704-3.
- [12] MATOŠKOVÁ, J. Mentorování jako nástroj sdílení tacitních znalostí. In *Recenzovaný sborník příspěvků z II. ročníku Mezinárodní Baťovy doktorandské konference* konaného 27. dubna 2006 ve Zlíně. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. CD-ROM. ISBN 80-7318-384-6.
- [13] VOLOCH, J., MATOŠKOVÁ, J. Elektronický marketing - jeho možnosti a omezení. In *Sborník příspěvků VIII. ročníků mezinárodní konference Internet a bezpečnost organizací* konané 14. března 2006 ve Zlíně. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky, Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. CD-ROM. ISBN 80-7318-393-5.
- [14] MATOŠKOVÁ, J. Jak se stát úspěšným manažerem. In *Sborník příspěvků VIII. ročníku mezinárodní konference EKF VŠB-TU Ostrava 2006* konané 16. 2. 2006 v Ostravě. 1. vyd. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2006. ISBN 80-248-1013-1.
- [15] MATOŠKOVÁ, J. Sdílení tacitních znalostí manažerů prostřednictvím příběhů. In *Zborník vedeckých prác z medzinárodnej vedeckej konferencie Mladá veda 2005 „Budúcnosť Európy je v rukách mladých“* konané 1. - 2. 12. 2005 v Račkové dolině. Nitra: Fakulta ekonomiky a manažmentu,

Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2005. CD-ROM. ISBN 80-8069-673-X.

- [16] MATOŠKOVÁ, J. Vliv tacitních znalostí na úspěch manažera. In *Sborník z vědecko-odborné konference „MANAŽMENT- TEÓRIA, VÝUČBA A PRAX 2005“* konané 20. - 21. října 2005 v Liptovském Mikuláši. Liptovský Mikuláš: Katedra manažmentu, Akadémia ozbrojených síl generála Milana Rastislava Štefánika, Liptovský Mikuláš, 2005. s. 49 - 54. ISBN 80-8040-270-1.
- [17] MATOŠKOVÁ, J. Výzkum manažerských tacitních znalostí na FaME UTB ve Zlíně. In *Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia MendelNET 2005* konané 29. 11. 2005 v Brně. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2005. CD-ROM. ISBN 80-7302-107-2.
- [18] MATOŠKOVÁ, J. Příběhy jako nástroj vzdělávání manažerů. In *Proceedings- sborník referátů Páté mezinárodní pracovní konference EDMAN 05 „Education for management“* konané 25. - 26. srpna 2005 v Brně. Plzeň: Sdružení EVIDA Plzeň, 2005. s. 169- 176. ISBN 80-86596-67-2.
- [19] MATOŠKOVÁ, J. Key Questions about Tacit Knowledge. In *Conference Proceedings Economics I. of The 5th International Conference of PhD Students* konané 14. - 20. srpna 2005 v Miskolci. Maďarsko, Miskolc: University of Miskolc, 2005. s. 157 - 161. ISBN 963 661 676 0.
- [20] KRESSOVÁ, P., MEDEK, M., MATOŠKOVÁ, J. Přijměme svou odpovědnost. In *Zborník príspevkov a referátov z vedeckého semináru Manažment 2005* konaného 30. 5. - 3. 6. 2005 v Bratislave. Bratislava: Centrum ďalšieho vzdelávania, 2005. s. 147 - 151. ISBN 80-225-2071-3.
- [21] MATOŠKOVÁ, J. Tacit knowledge and managerial work. In *Conference Proceedings The 5th Annual of International Conference IMEA 2005* konané 19. - 21. 5. 2005 v Liberci. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2005. CD-ROM. ISBN 80-7083-929-5.
- [22] MATOŠKOVÁ, J. Klíčové otázky spojené s tacitními znalostmi. In *Sborník Mezinárodní Baťovy doktorandské konference* konané 21. dubna 2005 ve Zlíně. Zlín: Ústav managementu, FaME, UTB ve Zlíně, 2005. CD-ROM. ISBN 80-7318-257-2.

- [23] KRESSOVÁ, P., MATOŠKOVÁ, J. Tacitní znalosti jako součást manažerských kompetencí. In *Zborník referátov z mezinárodnej konferencie „Personálny manažment - Trendy, výzvy, inšpirácie“* konané 9. - 10. 3. 2005 v Trenčíne. Trenčín: Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2005. s. 145 - 149. ISBN 80-8075-052-1.
- [24] MATOŠKOVÁ, J. Význam tacitních znalostí v práci manažera. In *Zborník referátov z mezinárodnej konferencie „Personálny manažment - Trendy, výzvy, inšpirácie“* konané 9. - 10. 3. 2005 v Trenčíne. Trenčín: Fakulta sociálno-ekonomických vzťahov Trenčianskej univerzity Alexandra Dubčeka v Trenčíne, 2005. s. 186 - 190. ISBN 80-8075-052-1
- [25] MATOŠKOVÁ, J. Problematika implicitních znalostí. In *Sborník příspěvků z konference studentů doktorského studia MendelNET 2004* konané 26. 11. 2004 v Brně. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně, 2004. CD-ROM. ISBN 80-7302-088-2.
- [26] MATOŠKOVÁ, J. Analýza uplatnění absolventů v praxi a rozvoj studijních programů na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. *Moderní řízení*, 2003, roč. VI., mimořádné číslo, s. 55 - 58. ISSN 1212-3609.

11 CV AUTORA

Ing. Jana Matošková

Datum narození: 23. 6. 1979

Bydliště: Rokytnice 109, 755 01 Vsetín

E-mail: matoskova@fame.utb.cz

Stav: svobodná

Dosažené vzdělání:

- 2003 - dosud Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, *doktorský studijní program* Ekonomika a management, obor Management a ekonomika
- 2004 - 2006 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Univerzitní institut, *bakalářský studijní program* Specializace v pedagogice, obor Učitelství odborných předmětů pro střední školy
- 2001 – 2003 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, *magisterský studijní program* Ekonomika a management, obor Management a marketing
- 1998 – 2001 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, *bakalářský studijní program* Ekonomika a management, obor Management a ekonomika
- 1993 – 1998 Obchodní akademie ve Valašském Meziříčí

Odborné zaměření:

Manažerské metody a techniky, Personální management, Řízení lidských zdrojů

Jazykové znalosti:

Angličtina – středně pokročilý

Němčina – začátečník

Další znalosti a dovednosti:

1997: Státní zkouška z kancelářského psaní na stroji

Ve Zlíně dne 28. ledna 2008

Příloha A - Charakteristiky úspěšného manažera dle rozhovorů s manažery⁷

Označení kategorie	Kategorie odpovědi	Četnost kategorie odpovědi	Poznámka
A	Sebeřízení	9/18	
A1	time management	9	
A2	sebevzdělávání	11	hlavně učení se z chyb
A3	sebemotivace	7	
A4	sebekontrola	9	
A5	sebeznalost	8	
A6	péče o zdraví	4	
A7	ostatní	1	sebeakceptace
B	Vlastnosti	8/18	
B1	morální, etické	8	
B2	ostatní	17	ZODPOVĚDNOST, INTELIGENCE, ROZVÁŽNOST, ODOLNOST, OTEVŘENOST NOVÝM POZNATKŮM, PŘIZPŮSOBIVOST SITUACI, SEBEDŮVĚRA, LIDSKOST, PŘIROZENÁ AUTORITA, ROZHODNOST, CHARISMA, PRACOVITOST, SELSKÝ ROZUM, ZVÍDAVOST, ZRALOST, VYTRVALOST, ODVÁŽNOST, PŘEDVÍDAVOST, KREATIVITA
C	Znalosti	0/14	
C1	odborné	12	
C2	firemního prostředí	11	
D	Dovednost řešit problémy a situace	10/18	
D1	plánovat	12	
D2	vést lidi a řídit vztahy	18	
D21	komunikační dovednosti	17	
D22	odhad lidí (a situace)	15	
D23	motivační dovednosti	17	
D24	ostatní	1	umí pracovat v týmu
D3	analyzovat	7/13	
D31	získat informace a pracovat s nimi	10	
D4	rozhodovat	7	
D5	organizovat	8	
D6	kontrolovat	8	
E	Vliv prostředí	9	
F	Ostatní	7	dosahuje výsledků, má svůj systém práce

Zdroj: [vlastní zpracování]

⁷Číslo před lomítkem udává součet odpovědi bez podkategorií, za lomítkem včetně podkategorií.

Příloha B - Rady začínajícím manažerům (na základě rozhovorů s manažery)

Kategorie odpovědi	Četnost kategorie odpovědi
Získat nejprve zkušenosti na jiných pracovních pozicích.	7
Neustále rozvíjet své znalosti a dovednosti.	8
Seznámit se s prostředím ve firmě.	5
Být přirozený, na nic si nehrát.	2
Učit se od svého vzoru.	2
Učit se z vlastních chyb.	1
Nebát se.	3
Stanovovat si své cíle.	2
Jednat eticky.	2
Zajímat se o práci a ne o benefity z ní.	1
„Držet na uzdě“ své sebevědomí, a to do té doby, než přesvědčí okolí, že něco umí.	3

Zdroj: [vlastní zpracování]

Příloha C - Charakteristiky úspěšného manažera dle dotazníkového šetření

Označení kategorie	Kategorie odpovědi	Četnost výskytu	Poznámka
A	Sebeřízení		
A1	time management	3	
A2	sebevzdělávání	6	
A3	sebemotivace	8	
A4	sebekontrola	5	
A5	sebeznalost	0	
A6	péče o zdraví	2	
A7	ostatní	0	
B	Vlastnosti		
B1	morální, etické	4	
B2	ostatní	18	
C	Znalosti		
C1	odborné	3	
C2	firemního prostředí	1	
C3	ostatní	8	
D	Dovednost řešit problémy a situace		
D1	plánovat	23	
D2	vést lidi a řídit vztahy		
D21	komunikační dovednosti	29	
D22	odhad lidí (a situace)	0	
D23	motivační dovednosti	20	
D24	ostatní	18	
D3	analyzovat		
D31	získat informace a pracovat s nimi	1	
D32	ostatní	6	
D4	rozhodovat	14	
D5	organizovat	12	
D6	kontrolovat	2	

Zdroj: [vlastní zpracování]

Příloha D - Rady začínajícím manažerům (dle dotazníkového šetření)

Rada	Četnost
Snažit se pochopit širší souvislosti rozhodnutí.	1
Respektovat odlišné názory podřízených.	2
Zůstat otevřený vlivům a informacím z vnějšku organizace, být flexibilní.	4
Vytvářet rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem.	4
Měnit pravidelně pracovní pozici i náplň práce.	1
Být přímý do té míry, jak to jen půjde.	1
Nepodceňovat význam zpětné vazby.	1
Naslouchat lidem a snažit se jim porozumět.	4
Pamatovat si, že ne vše je důležité.	1
Umět včas odejít.	1
Pozor na jednoduché, ale nesprávné odpovědi.	1
Tvrdě a kvalitně pracovat.	2
Získat nejprve zkušenosti.	5
Nemyslet si, že už všechno ví.	2
Rozvíjet své dovednosti a znalosti (hlavně jazykové).	8
Zajímat se o práci a ne o benefity z ní.	1
Umět být tvrdý, když je potřeba.	1
Dbát na svůj vzhled.	1
Naučit se komunikovat.	5
Naučit se pracovat s lidmi.	5
Dbát o své zdraví.	2
Být aktivní.	3
Učit se od zkušených.	2
Být schopný přijímat za své chování a jednání zodpovědnost.	3
Mít ve vyváženém poměru sebevědomí a pokoru.	5
Být vytrvalý, důsledný, trpělivý.	3
Nezapomínat na to, že podnikání je vždy o vydělávání peněz.	1
Hledat cesty, jak být vždy mezi prvními.	1
Využívat schopností svých lidí.	1
Nebát se.	2
Seznámit se s prostředím a kulturou firmy, jejími cíli.	1
Nepodléhat vlivu ostatních.	1
Být seriózní.	1
Řídit se vlastními zásadami.	1
Udržovat si nadhled.	1
Být kritický sám k sobě.	1
Naučit se vybrat si spolupracovníky.	2
Nerozhodovat se na základě domněnek, unáhleně.	5

Zdroj: [vlastní zpracování]

**Příloha E - Oblasti, v nichž mají podle svých slov manažeři rezervy
odstranitelné dalším vzděláváním (dle dotazníkového šetření)**

Kategorie odpovědi	Četnost
ve všech oblastech	2
cizí jazyky	11
ekonomická a finanční oblast	5
odborná technická oblast	3
komunikační a prezentační oblast	6
řízení lidských zdrojů	8
time management	4
informační technologie	5
ostatní	11

Zdroj: [vlastní zpracování]

Příloha F - Faktory bránící manažerům v dalším rozvoji (dle dotazníkového šetření)

Kategorie odpovědí	Četnost
pracovní vytížení, čas	17
nic, jde o priority	6
pohodlnost, vůle, motiv	6
finance	4
metody vzdělávacích center	4
vzdělávací centra (ostatní)	5
únava, energie	3
firma	3
věk	3
ostatní	3

Zdroj: [vlastní zpracování]

Příloha I – Četnost vyřazování pojmů v úvodu rozhovorů s využitím myšlenkových map

Četnost vyřazování pojmů (R+T)

Pojem	Vyřadili														Součet	Četnost ponechání				
Aktivita													R15	T02	2	16				
Diskuse															0	18				
Firemní kultura															0	18				
Intuice			R04										R15		2	16				
Konflikt												R13			1	17				
Kritika					R08										1	17				
Krise					R08							R13		T03	3	15				
Naslouchání															0	18				
Podpora			R04										R15		2	16				
Podvědomí	R01	R02				R08							R15		4	14				
Pomoc		R02	R04			R08		R11					R15		5	13				
Pozorování			R04										R15		2	16				
Pravidlo	R01	R02	R04										R15		4	14				
Příběh		R02	R04	R05		R08	R09	R11	R12	R13			R15	T03	10	8				
Příležitost	R01		R04				R08						R15		4	14				
Rada						R08									1	17				
Rozhodování															0	18				
Sdílení znalostí			R04	R05											2	16				
Sebepoznání		R02											R15		2	16				
Selský rozum						R08									1	17				
Simulace		R02	R04					R11					R15	T03	5	13				
Spolupráce															0	18				
Strategie														T03	1	17				
Tvořivost	R01												R15		2	16				
Učitel		R02	R04	R05			R09	R11	R12						6	12				
Vnímavost			R04				R08								2	16				
Vzor															0	18				
Zkušenost															0	18				
Zodpovědnost			R04				R08								2	16				
Zpětná vazba															0	18				
Součet	4	7	0	12	3	0	0	10	2	0	4	2	3	0	12	0	1	4	X	X

Zdroj: [vlastní zpracování]

Č.	Pojem I	Pojem II	Ohodnocení vazby
1	Aktivita	Konflikt	3,50
2	Aktivita	Příležitost	4,00
3	Aktivita	Tvořivost	5,00
4	Diskuse	Firemní kultura	3,50
5	Diskuse	Sdílení znalostí	4,25
6	Diskuse	Spolupráce	6,75
7	Diskuse	Zpětná vazba	3,75
8	Firemní kultura	Spolupráce	6,00
9	Firemní kultura	Strategie	11,00
10	Intuice	Podvědomí	3,50
11	Intuice	Příležitost	3,75
12	Intuice	Rozhodování	6,00
13	Intuice	Selský rozum	5,25
14	Intuice	Zkušenost	6,75
15	Konflikt	Kritika	6,00
16	Konflikt	Krize	7,50
17	Konflikt	Rozhodování	3,50
18	Kritika	Sebepoznání	5,00
19	Kritika	Krize	3,50
20	Krize	Strategie	4,25
21	Naslouchání	Rozhodování	5,00
22	Naslouchání	Spolupráce	6,00
23	Naslouchání	Vnímavost	5,50
24	Naslouchání	Zkušenost	3,75
25	Naslouchání	Zpětná vazba	4,00
26	Podvědomí	Rozhodování	4,25
27	Podpora	Učitel	4,50
28	Pozorování	Vnímavost	3,50
29	Pozorování	Zkušenost	3,75
30	Pravidlo	Rozhodování	5,25
31	Pravidlo	Spolupráce	4,00
32	Pravidlo	Strategie	4,25
33	Příležitost	Spolupráce	3,50
34	Příležitost	Strategie	6,75
35	Rada	Učitel	3,50
36	Rada	Vzor	4,25
37	Rozhodování	Selský rozum	7,50
38	Rozhodování	Spolupráce	5,75

Č.	Pojem I	Pojem II	Ohodnocení vazby
39	Rozhodování	Strategie	9,50
40	Rozhodování	Zkušenost	6,75
41	Rozhodování	Zodpovědnost	10,50
42	Rozhodování	Zpětná vazba	6,75
43	Sdílení znalostí	Spolupráce	5,25
44	Sebepoznání	Zpětná vazba	3,75
45	Selský rozum	Zkušenost	5,00
46	Spolupráce	Zkušenost	3,50
47	Spolupráce	Zpětná vazba	5,25
48	Strategie	Zodpovědnost	7,25
49	Strategie	Zpětná vazba	4,00
50	Učitel	Vzor	5,75
51	Vnímavost	Zkušenost	6,25
52	Vnímavost	Zodpovědnost	3,75
53	Zkušenost	Zodpovědnost	4,50

Zdroj: [vlastní zpracování]

Příloha K – Četnost zařazení pojmů do skupiny TOP

Pojem	Četnost zařazení do TOP skupiny
Aktivita	2
Diskuse	1
Firemní kultura	3
Intuice	2
Konflikt	1
Kritika	1
Krize	3
Naslouchání	2
Příběh	1
Příležitost	1
Rada	1
Rozhodování	10
Sdílení znalostí	2
Sebepoznání	2
Selský rozum	2
Spolupráce	6
Strategie	4
Učitel	2
Vnímavost	1
Vzor	1
Zkušenost	2
Zodpovědnost	3
Zpětná vazba	1

Zdroj: [vlastní zpracování]

Příloha L – Četnost zařazení pojmů do skupiny zdůrazněných

Pojem	Četnost zařazení mezi zdůrazněné pojmy
Aktivita	3
Diskuse	1
Firemní kultura	3
Intuice	2
Konflikt	3
Kritika	1
Krize	3
Naslouchání	3
Podpora	1
Pozorování	1
Pravidlo	1
Příběh	1
Příležitost	2
Rada	1
Rozhodování	10
Sdílení znalostí	3
Sebepoznání	3
Selský rozum	2
Spolupráce	8
Strategie	7
Učitel	2
Vnímavost	1
Vzor	1
Zkušenost	3
Zodpovědnost	3
Zpětná vazba	3

Zdroj: [vlastní zpracování]

DOTAZNÍK PRO MĚŘENÍ MANAŽERSKÝCH TACITNÍCH ZNALOSTÍ

Instrukce pro zpracování

Dotazník zjišťuje vaše názory na práci manažera. U jednotlivých otázek budete posuzovat efektivnost jednotlivých navržených postupů v zadané situaci.

K dispozici máte 7 bodovou hodnotící škálu. Posuďte, jak důležitá nebo jak vhodná je podle vás daná reakce v realitě podnikatelského světa, jak jej znáte. **Ohodnocení 1** znamená „**velmi špatná**“ či „zcela nepodstatná“, ohodnocení 4 „ani dobrá ani špatná“ či „svým způsobem důležitá“, **ohodnocení 7** znamená „velmi dobrá“ či „**velmi důležitá**“.

1	2	3	4	5	6	7
velmi špatné			ani dobré ani špatné			velmi dobré

Příklad:

Vaše nadřízená vás požádala o názor na novou propagační kampaň, kterou připravuje. Myslíte si, že její návrh je špatný a spuštění této kampaně by bylo velkou chybou. Už dříve jste si ale všiml/a, že vaše nadřízená nemá ráda kritiku. Předpokládáte proto, že chce spíše potvrdit, že její návrh je dobrý, než-li slyšet váš skutečný názor.

Ohodnoťte vhodnost (1 = velmi špatná, 7 = velmi dobrá) následujících reakcí.

Například jste je mohl/a ohodnotit takto:

Ohodnocení

1

a) říct jí, že si myslíte, že kampaň je skvělá

7

b) říct jí, že si myslíte, že kampaň je špatná

Ohodnocení první reakce signalizuje, že říci jí, že si myslíte, že kampaň je skvělá, by bylo velmi špatné.

Ohodnocení druhé reakce signalizuje, že říci jí, že si myslíte, že kampaň je špatná, by bylo velmi dobré.

Přečtěte si prosím vždy nejprve všechny možnosti u dané situace, abyste získal/a představu o poměru vhodnosti nebo důležitosti jednotlivých strategií. Snažte se využívat při odpovědích celou 7 bodovou škálu, ačkoliv ne nezbytně u každé situace. Můžete se také rozhodnout, že u určité situace není žádná z předložených strategií dobrá nebo důležitá, nebo naopak, že jsou přínosné všechny. **Neexistují „správné“ odpovědi.** Odpovězte, prosím, na všechny otázky.

1	2	3	4	5	6	7
velmi špatné			ani dobré ani špatné			velmi dobré

(Řízení jiných, globální orientace)

I.

Byl/a jste požádán/a o převzetí jiného oddělení. Výkonnost v tomto oddělení je špatná. Oddělení je navíc rozděleno na ty, kteří litují, že předchozí vedoucí odešel, a ty, kteří litují, že neodešel dříve. Tento problém trvá už nějaký čas a vy jste si vědomi, že se nevyřeší přes noc. Na druhé straně věříte, že toto je vaše šance ukázat nadřízeným, co dokážete. Doufáte, že když situaci zvládnete, zvýší se vaše šance na povýšení.

Ohodnoťte následující strategie jednání při nástupu do zmíněného oddělení:

1. Uposlechnout rady svého nového nadřízeného a provést reorganizaci oddělení. V rámci ní se zbavíte těch, které považujete za neproduktivní.
2. Podávat svým nadřízeným často zprávy o vývoji situace v oddělení.
3. Naučit podřízené odpovědnosti za jejich práci.
4. Postihovat slabý výkon, a to i s rizikem že si z pokáraných či potrestaných uděláte nepřátele.
5. Sepsat oběžník a nechat jej kolovat mezi podřízenými. V něm uvést, že jsou placeni, aby pracovali, a ne aby je práce bavila.
6. Požádat podřízené o návrhy na zlepšení stávající situace.
7. Upozornit podřízené, že mohou o pracovní místo přijít.
8. Požádat zkušenějšího manažera, kterému věříte, o radu, jak si co nejlépe s touto situací poradit.
9. Oznamit podřízeným, že nebudete tolerovat prohřešky, ke kterým v oddělení docházelo.
10. Ujistit se, že vaši nadřízení si jsou vědomi, jak špatná situace je v tomto oddělení, takže budou vítat každé byť sebemenší zlepšení.

1	2	3	4	5	6	7
velmi špatné			ani dobré ani špatné			velmi dobré

(Řízení sebe, lokální orientace)

II.

Ohodnoťte následující strategie pro zvládnání každodenní práce manažera:

11. Posuzovat spíše množství dokončených úkolů než počet hodin strávených prací.
12. Používat seznam denních úkolů seřazených podle vašich priorit.
13. Odměňovat se za dokončení důležitého úkolu.
14. Pečlivě kontrolovat postup v plnění všech úkolů a projektů, do nichž jste zapojený/á.
15. Mít časté, ale krátké, přestávky během dne.
16. Delegovat jenom rutinní úkoly, poněvadž nemůžete zaručit, že náročnější úkoly by byly udělány správně a včas, pokud byste je neudělal/a sám/sama.
17. Dělat jen to, na co máte náladu, abyste maximalizoval/a kvalitu svojí práce.
18. Získávat zpětnou vazbu ke každému vašemu návrhu.
19. Stanovit si své vlastní termíny dokončení kromě těch daných zvnějšku.
20. Netrávit mnoho času plánováním nejlepšího způsobu jak něco udělat, protože nejlepší způsob jak něco udělat nemůže být zřejmý, dokud na tom nezačnete pracovat.

1	2	3	4	5	6	7
velmi špatné			ani dobré ani špatné			velmi dobré

(Řízení jiných, lokální orientace)

III.

Bylo vám oznámeno, že kvůli novému informačnímu systému budou muset vaši podřízení sestavovat týdenní přehled výsledků jiným způsobem, než byli zvyklí. Ani vy ani vaši podřízení jste se neúčastnili rozhodování o změně tohoto postupu. Nový postup bude vyžadovat více času a úsilí ze strany vašich podřízených, ale vaši nadřízení i vy sám/sama věříte, že bude přínosnější pro společnost než ten stávající. Svolal/a jste poradu se svými podřízenými, abyste je informoval/a o novém postupu.

Ohodnoťte následující strategie pro takovou radu.

21. Pozvat zástupce z oddělení zodpovědného za ustanovení nového postupu, aby tento postup představil.
22. Začít poukázáním, že nový postup je požadován nadřízenými společnosti, takže každý se s ním bude muset smířit.
23. Uspořádat skupinovou diskusi o přínosu nového postupu a o tom, zda by vaše oddělení s ním mělo souhlasit nebo ne.
24. Dát svým zaměstnancům jméno a telefonní číslo nadřízeného, který je zodpovědný za nový postup, takže si budou moci stěžovat přímo mu.
25. Říci jim, že byste si sice přál, aby se s vámi a s nimi o novém postupu ti, co jej schválili, napřed poradili, ale i takto musíte změnu akceptovat.
26. Požádat zaměstnance, aby vyhotovili vzor přehledu výsledků na schůzi, abyste jim dokázal/a, že nový postup není obtížný.
27. Požádat zaměstnance, kterému věříte, aby představil na schůzi nový postup svým spolupracovníkům.
28. Protože nový postup bude stejně pravděpodobně nepříznivě přijat, využít radu na něco jiného a informovat zaměstnance o novém postupu v zápise z porady.
29. Ukázat co nejpodrobněji, jakým způsobem bude nový postup prospěšný pro společnost.

30. Slíbit, že seznámíte své nadřízené s názorem svých podřízených na změnu postupu sestavování přehledu výsledků, ovšem za předpokladu, že pracovníci nejprve zkusí nový postup tři týdny praktikovat.

1	2	3	4	5	6	7
velmi špatné			ani dobré ani špatné			velmi dobré

(Řízení úkolů, lokální orientace)

IV.

Byl/a jste požádán/a, abyste udělal/a manažerům ve společnosti přednášku o efektivním psaní písemností.

Ohodnoťte následující rady o psaní písemností, které zvažujete zařadit do své prezentace.

31. Napsat zprávu tak, aby hlavní body byly pochopitelné i čtenáři, který má čas jen na zběžné přečtení zprávy.
32. Vysvětlit v několika prvních větách, jak je zpráva uspořádána.
33. Používat běžný jazyk a vyvarovat se žargonu.
34. Vyjadřovat se co nejstručněji.
35. Pečlivě zvážit, komu píšete.
36. Psát pečlivě hned napoprvé, abyste zprávu nemuseli přepisovat.
37. Psát spíše formálně než neformálně.
38. Vyvarovat se vizuálních věcí, jako jsou modely, tabulky, diagramy, protože ty často zprávu příliš zjednodušují.
39. Používat spíše pasivní než aktivní rod (např. psát „30 manažerů bylo dotazováno“ spíše než „dotázali jsem se 30 manažerů“).
40. Vyvarovat se užití první osoby (např. psát „je doporučeno“ spíše než „doporučuji“).

1	2	3	4	5	6	7
velmi špatné			ani dobré ani špatné			velmi dobré

(Řízení úkolů, globální orientace)

V.

Většina manažerů musí prezentovat. Při prezentaci sdělujete pravděpodobně stejné množství informací o sobě jako o předmětu své prezentace. Dlouhodobý dojem o vás, který může být důležitý pro váš kariérní postup, může být částečně ovlivněn právě vašimi prezentačními schopnostmi.

Ohodnoťte následující aspekty, které mohou ovlivňovat dojem o vás a které by mohly být důležité pro vaši kariéru.

41. Nebát se používat řídké užívaná slova – tím sdělujete vašim posluchačům, že máte dobře rozvinutou slovní zásobu.
42. Pamatovat si, že prezentace jsou formální příležitostí - neformální mluva vede k poklesu vašeho respektu u posluchačů.
43. Pokud je vaše zpráva důležitá, předpokládat, že posluchači poznají její význam bez toho, aniž byste je o něm musel/a přesvědčit.
44. Snažit se říci nejméně jednu nebo dvě zábavné věci, abyste ukázali, že máte smysl pro humor.
45. Podstatné je, spíš co řeknete, než jak to řeknete.
46. Přečíst při prezentaci řeč, kterou jste si předtím kompletně napsal/a, je dobrý nápad, protože většina z nás lépe píše než mluví.
47. Ať prezentujete cokoliv, snažit se to podat tak zajímavým způsobem, jak jen je to možné.
48. Když to dovolí čas, procvičovat si řeč, abyste se ujistil/a, že vaše podání bude přirozené a uvolněné.
49. Ujistit se, že vaše řeč je logicky uspořádaná, protože prezentace je příležitostí demonstrovat vaše organizační schopnosti.
50. Ujistit se, že udržujete při prezentaci oční kontakt s posluchači.

1	2	3	4	5	6	7
velmi špatné			ani dobré ani špatné			velmi dobré

(Řízení sebe, lokální orientace)

VI.

Odkládání, neschopnost začít a dokončit úkol v určitém termínu, je poměrně běžné.

Ohodnoťte kvalitu následujících strategií pro překonání tendence k odkládání:

51. Přimět se strávit nejméně 15 minut denně na daném úkolu v naději, že když už jednou začnete, budete pokračovat v práci déle.
52. Strávit určitý čas zvažováním, co na dané úloze nemáte rádi, a pak se pokusit tento aspekt změnit.
53. Odměnit se pokaždé, když začnete na daném úkolu pracovat.
54. Představit si negativa, která nastanou, pokud nedokončíte úkol včas.
55. Počkat se zahájením daného úkolu do té doby než ho skutečně budete chtít udělat.
56. Odstranit vše, co může odvádět vaši pozornost, takže poblíž nebude nic jiného, co byste mohl/a dělat, kromě úkolu, který musíte dokončit.
57. Představit si, jak dobře se budete cítit až dokončíte daný úkol a budete moci dělat něco, co dělat chcete.
58. Nesnažit se o dokonalost, protože většina úkolů za to nestojí.
59. Požádat někoho, aby dohlížel na váš postup, a tak vás motivoval k práci na daném úkolu.

1	2	3	4	5	6	7
velmi špatné			ani dobré ani špatné			velmi dobré

(Řízení úkolů, globální orientace)

VII.

Byl/a jste požádán/a, abyste přepracoval metodický manuál pro vaší firemní divizi. Máte šest týdnů na to, abyste tento úkol dokončil/a. Starý metodický manuál byl příliš neurčitý a následkem bylo, že některé důležité věci byly opomíjeny. Zodpovědnost za nový metodický manuál je zcela na vás. Přitom divizní metodika má vliv na význam určitých řídicích pozicí v divizi. Jste přesvědčen/a, že to, jak tento úkol dopadne, by mohlo mít významné, ať už pozitivní či negativní, dopady na vaši kariéru.

Ohodnoťte následující akce, které můžete podniknout za účelem pozitivního ovlivnění vaší budoucí kariéry:

60. Rozhodnout se hned, jestli můžete přijít s rozumným výsledkem, který by byl uspokojivý pro většinu – pokud ne, zkusit se úkolu zbavit.
61. Dozvědět se co nejvíce o názoru nadřízených na metodiku obsaženou v manuálu.
62. Držet se oprav, které vaši nadřízení podporují nebo by pravděpodobně mohli uvítat.
63. Získat zpětnou vazbu od svých nadřízených na vaše návrhy nové metodiky.
64. Získat zpětnou vazbu od těch, kterých se metodický manuál týká, na vaše návrhy nové metodiky.
65. Sestavit komisi, která bude složená ze zástupců z každého oddělení a která bude spoluodpovědná za úkol.
66. Zkusit zjistit, proč právě vy jste byl vybrán pro tento úkol.
67. Využít to jako příležitosti k omezení vlivu těch lidí v divizi, kteří vás nepodporují, a to do té míry, kterou si budete moci dovolit, aniž by bylo toto vaše jednání zřejmé.
68. Vyvarovat se zmínění jmen těch, kvůli jejichž špatnému výkonu se přistoupilo k těmto metodickým opravám.

69. Nedělat si starosti, jestli stihnete dokončit nový metodický manuál ve stanoveném termínu do té doby, dokud budete v jeho přípravě dělat pokroky.

1	2	3	4	5	6	7
velmi špatné			ani dobré ani špatné			velmi dobré

(Řízení sebe, globální orientace)

VIII.

Po pěti letech u vašeho současného zaměstnavatele vás začíná vaše práce nudit a začínáte toužit po změně. Věříte, že jste schopný/á, ale nezdá se, že byste mohl/a být v brzké době v současné společnosti povýšen/a. Zvažujete proto nabídky práce v jiných společnostech.

Ohodnoťte následující důvody pro akceptování pracovní nabídky v jiné společnosti:

70. Společnost je menší a méně prestižní než vaše současná společnost, ale více se vám zamlouvají lidé, které jste v této společnosti potkal/a, než vaši současní spolupracovníci.
71. Nabízený plat je zhruba o 30 % vyšší než váš současný výdělek.
72. Nabízená práce je na nižším stupni managementu než je vaše současná úroveň, ale společnost je větší a prestižnější než vaše současná.
73. Nabízená práce je vnímána lidmi jako prestižnější než vaše současná.
74. Nabízená práce je velmi důležitá pro chod dané společnosti, ačkoliv tak není vnímána.
75. Nemůžete vyjít s vaší současnou sekretářkou.
76. Ve vaší současné společnosti se nezdá být mnoho možností pro vaše povýšení.
77. Nedávno jste se pohádal/a se svým nadřízeným.
78. Kdybyste vzal/a nabízenou práci, byl/a byste „velká ryba v malém rybníku“.
79. Četl/a jste v knize o kariérním úspěchu, že pokud jste nebyl/a povýšen/a během pěti let, měl/a byste změnit působiště.

1	2	3	4	5	6	7
velmi špatné			ani dobré ani špatné			velmi dobré

(Řízení úkolů, lokální orientace)

IX.

Jste zodpovědný/á za uzavření kontraktu pro nový systém vytápění ve vašem závodě. Jak je typické pro většinu rozhodnutí, informace, které máte, nejsou ani zcela spolehlivé, ani kompletní.

Ohodnoťte význam následujících informací v rozhodování o uzavření kontraktu s firmou Topil, a. s.:

80. Okresní hospodářská komora neviduje závažnější stížnosti na tuto společnost.
81. Nabídka společnosti je o 60 000 Kč nižší než nabídky ostatních firem (přibližné náklady na systém jsou 1 300 000 Kč).
82. Společnost v inzerátu uvádí, že jejich topicí systém je ten nejspolehlivější, který za danou cenu můžete koupit.
83. Dřívější zákazníci společnosti, které jste osobně kontaktoval, jsou této společnosti a jejím produktům příznivě nakloněni.
84. Odhad společnosti ohledně nákladů na činnost topicího systému byl nižší než odhady jejích konkurentů.
85. Společnost je nová.
86. Společnost slibuje velmi rychlou instalaci.
87. Společnost předložila doporučení od svých dřívějších zákazníků, která osvědčují kvalitu jejího topicího systému.
88. Společnost odvedla v minulosti pro vaši společnost dobrou práci.
89. Konkurent vaší společnosti nedávno koupil stejný topicí systém od společnosti, se kterou nyní zvažujete uzavřít kontrakt.

1	2	3	4	5	6	7
velmi špatné			ani dobré ani špatné			velmi dobré

(Řízení sebe, globální orientace)

X.

Zvažujete, do čeho se pustit v příštím roce. Máte několik možností a chcete z nich vybrat projekt, který bude nejvhodnější zrealizovat.

Ohodnoťte následující aspekty pro výběr projektu:

90. Váš přímý nadřízený by byl rád, kdyby právě tento projekt byl dokončen.
91. Realizace projektu bude vyžadovat rozvoj dovedností, které mohou zvýšit vaši šanci na postup v kariéerním žebříčku.
92. Projekt by měl přitáhnout pozornost lokálních médií.
93. Práce na tomto projektu vás bude určitě bavit.
94. Riziko, že při řešení projektu uděláte nějakou chybu, je v podstatě nulové.
95. Projekt bude vyžadovat vaši spolupráci s lidmi, s nimiž byste rád/a navázal/a bližší kontakt.
96. Projekt je důležitý pro vašeho nadřízeného, ale nikoliv pro vás.
97. Projekt vám umožní ukázat váš talent, kterého si ostatní pravděpodobně zatím nejsou vědomi.
98. Projekt se týká oblasti, se kterou máte hodně zkušeností.
99. Právě tento projekt nejvíce toužíte zrealizovat.

1	2	3	4	5	6	7
velmi špatné			ani dobré ani špatné			velmi dobré

(Řízení jiných, lokální orientace)

XI.

Vy a váš spolupracovník jste spoluodpovědní za dokončení zprávy o novém produktu, a to do konce tohoto týdne. Jste z tohoto úkolu nesvůj, protože kolega má pověst, že nestíhá věci v termínu. Problémem se nezdá být nedostatek jeho úsilí. Spíše se zdá, že jeho problém spočívá v nedostatku organizačních dovedností potřebných k dokončení úkolů v termínu a také v tom, že je perfekcionista. Důsledkem je, že příliš mnoho času ztrácí snahou předložit „perfektní“ myšlenku, produkt či zprávu.

Vaším cílem je napsat co možná nejlepší zprávu v termínu, tj. na konci tohoto týdne. Ohodnoťte následující strategie pro dosažení tohoto cíle:

100. Rozdělit práci, která má být udělána, na polovinu a říct kolegovi, že jestli nedokončí svou část, budete nuceni oznámit vašemu nadřízenému, že to nebyla vaše chyba.
101. Zdvořile ho upozornit, aby byl méně perfekcionista.
102. Ustanovit termíny pro dokončení každé části zprávy a akceptovat to, co dokončíte v každém konečném termínu jako konečnou verzi této části zprávy.
103. Požádat nadřízeného, aby denně kontroloval pokrok při psaní zprávy (po vysvětlení proč).
104. Chválit svého spolupracovníka za každou dokončenou část úkolu.
105. Pohádat se se spolupracovníkem při první známce zpoždění za plánem.
106. Jakmile se začne spolupracovník opožďovat, vzít odpovědnost za dokončení zprávy na sebe, aby se úkol stihl v termínu.
107. Upozorňovat jej pevně, ale zdvořile, že má se zprávou zpoždění.
108. Nevyvíjet nátlak na spolupracovníka, protože právě to způsobí, že bude ještě více zaostávat.

109. Nabídnout spolupracovníkovi, že mu koupíte na konci týdne večeři, jestliže oba dokončíte úkol v termínu.
110. Ignorovat jeho organizační problémy, jeho nepřizpůsobivému chování nevěnovat pozornost.

1	2	3	4	5	6	7
velmi špatné			ani dobré ani špatné			velmi dobré

(Řízení jiných, globální orientace)

XII.

Ohodnoťte následující doporučení pro řízení podřízených:

111. Nezapomínat, že jedním z důležitých zdrojů vaší reputace ve společnosti je mínění vašich bývalých a současných podřízených.
112. Hodnotit výkon svých podřízených častěji než jen jednou za rok.
113. Udělat vše pro to, abyste podpořili kariéru svých podřízených, a to i za cenu jejich přechodu do jiného oddělení po jejich povýšení.
114. V referencích na bývalé zaměstnance dávat stejnou váhu na jejich dobré i špatné stránky.
115. Vždy očekávat od svých pracovníků o něco víc než si myslí, že jsou schopni dokázat.
116. Být taktní, ale spravedlivý, při hodnocení těch, kteří nepodávají dostatečný výkon.
117. Být jen mírně pozitivní při hodnocení výkonu vašich nejlepších pracovníků, aby se nestali samolibými.
118. Kdykoliv je to možné, společensky se stýkat se svými podřízenými po pracovní době, abyste se vyvaroval/a toho být vnímán/a jako povýšený/a nebo jako snob.
119. Vyvarovat se projevování osobního zájmu v nepracovních záležitostech svých podřízených.
120. Požádat své podřízené o hodnocení vašeho výkonu v oblastech, které se jich týkají.

Zdroj: upraveno dle Wagner [53]

Příloha N – Hodnoticí arch k upravenému Wagnerovu testu pro měření manažerských tacitních znalostí

Hodnoticí arch k testu manažerských tacitních znalostí

Současná zastávaná pracovní pozice:

Celkový počet let v řídicí funkci:

Jste členem vrcholového vedení? ano/ne

Současný počet podřízených (včetně nepřímých):

Výše současného měsíčního hrubého příjmu (v tis. Kč):

< 21

21 - 40

41 - 60

61 - 80

81 - 100

> 100

Strategie č.	Bodové ohodnocení	Strategie č.	Bodové ohodnocení	Strategie č.	Bodové ohodnocení	Strategie č.	Bodové ohodnocení
1		31		61		91	
2		32		62		92	
3		33		63		93	
4		34		64		94	
5		35		65		95	
6		36		66		96	
7		37		67		97	
8		38		68		98	
9		39		69		99	
10		40		70		100	
11		41		71		101	
12		42		72		102	
13		43		73		103	
14		44		74		104	
15		45		75		105	
16		46		76		106	
17		47		77		107	
18		48		78		108	
19		49		79		109	
20		50		80		110	
21		51		81		111	
22		52		82		112	
23		53		83		113	
24		54		84		114	
25		55		85		115	
26		56		86		116	
27		57		87		117	
28		58		88		118	
29		59		89		119	
30		60		90		120	

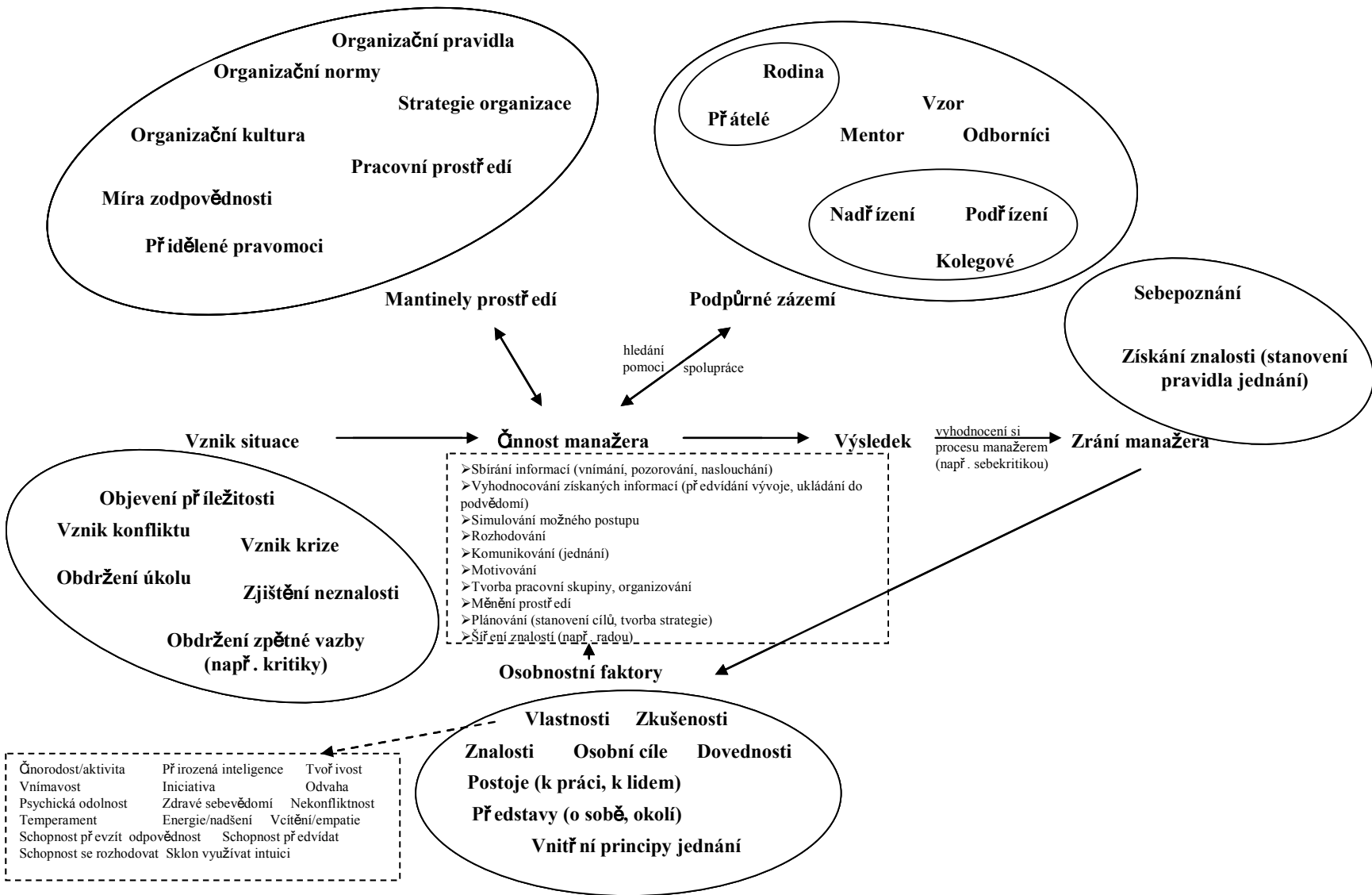
Zdroj: [vlastní zpracování]

Příloha O – Výsledky ohodnocení Wagnerova testu původní expertní skupinou

OHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH STRATEGIÍ EXPERTNÍ SKUPINOU

Položka	Průměr	Položka	Průměr	Položka	Průměr	Položka	Průměr
1	2,5	31	6,2	61	5,5	91	5,7
2	5,1	32	5,6	62	4,5	92	3,3
3	5,6	33	5,7	63	6,3	93	5,8
4	5,6	34	6,0	64	6,2	94	2,7
5	1,0	35	6,2	65	4,4	95	5,9
6	6,1	36	2,6	66	3,8	96	4,5
7	3,3	37	3,2	67	2,2	97	5,6
8	5,2	38	1,6	68	4,8	98	5,3
9	5,7	39	2,3	69	2,8	99	6,4
10	3,6	40	4,2	70	4,2	100	2,5
11	5,8	41	5,2	71	5,1	101	4,5
12	4,3	42	3,2	72	3,1	102	5,3
13	2,7	43	1,9	73	3,9	103	2,4
14	2,5	44	4,4	74	4,1	104	5,4
15	4,5	45	2,5	75	1,3	105	3,1
16	1,8	46	2,3	76	5,9	106	4,4
17	2,8	47	5,8	77	3,0	107	4,8
18	5,4	48	5,2	78	3,9	108	2,3
19	5,6	49	5,3	79	1,7	109	4,0
20	3,7	50	6,0	80	3,8	110	2,8
21	4,8	51	3,6	81	4,5	111	5,9
22	2,3	52	4,3	82	3,2	112	5,1
23	2,2	53	2,2	83	5,1	113	6,0
24	1,5	54	3,1	84	5,2	114	4,0
25	3,8	55	4,3	85	2,2	115	5,2
26	4,6	56	5,3	86	4,1	116	5,8
27	4,5	57	4,4	87	5,1	117	2,1
28	1,6	58	4,6	88	6,7	118	3,3
29	5,5	59	2,7	89	6,7	119	2,6
30	4,8	60	3,4	90	5,5	120	3,9

Zdroj: upraveno dle Wagner [53]



ANGLICKO-ČESKÝ VÝKLADOVÝ SLOVNÍK

- After action review (ARR)**
- vyhodnocování akcí;
 - proces vyvinutý armádou Spojených států, má pomoci týmům učit se z jejich úspěchů a neúspěchů. Spočívá ve vedení strukturované a řízené diskuse po splnění úkolu nebo dokončení projektu. V diskusi se identifikují úspěchy (co se zdařilo), nedostatky (co se nepovedlo), příčiny vzniku rozdílů a co z toho vyplývá pro úspěšnější realizaci podobných akcí v budoucnosti.
- 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 trenažéru či v laboratoři).
- Ba**
- (z jap.) místo;
 - je to kontext, v jehož rámci jsou znalosti vytvářeny, sdíleny, transformovány, prostor, v němž se setkávají jedinec - nositel znalosti a prostředí organizace. Jádro ba je v interakcích mezi lidmi, kteří mají něco společného, a chtějí spolu komunikovat.
- Balanced scorecard (BSC)**
- nástroj měření výkonu organizace ve srovnání s krátkodobými a dlouhodobými cíly;
 - sleduje výkony firmy ve čtyřech komponentách: finančních cílech (např. rentabilita, cash flow, likvidita), zákaznících (např. kvalita, cena, image), znalostech (např. vzdělávání, inovace), procesech (např. vývoj nových výrobků, procesní řízení). Některé organizace používají balanced scorecard při stanovování a hodnocení strategie znalostního managementu.

Benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> - porovnávání (měření) úrovně; - srovnává výkon organizace, oddělení nebo funkce oproti výkonu „nejlepšího“ - ať už oproti jinému internímu oddělení organizaci, odvětvovým standardům nebo jiné organizaci. Účelem je zjistit, jak je na tom organizace (či její část) ve srovnání s jinými a učit se z nejlepších postupů jiných, a tak zlepšovat vlastní činnost.
Best of best (BoB)	<ul style="list-style-type: none"> - nejlepší z nejlepších.
Best practice	<ul style="list-style-type: none"> - nejlepší postup (praxe); - osvědčený proces nebo metodologie, která ukazuje, jak postupovat pro dosažení dobrých výsledků, je doporučena jako vzor.
Buddy system	<ul style="list-style-type: none"> - přibližně asistování, patronát; - systém vzdělávání při výkonu práce, kdy vzdělávající se pracovník pracuje se zkušeným pracovníkem.
Business strategy	<ul style="list-style-type: none"> - podniková (podnikatelská) strategie.
Business game	<ul style="list-style-type: none"> - manažerská hra; - metoda vzdělávání, která simuluje organizaci a její prostředí, tj. vnější podmínky, a vyžaduje od týmu hráčů činit účinná rozhodnutí vyplývající ze situace.
Carousel training	<ul style="list-style-type: none"> - rotace práce; - vzdělávání pracovníků, které spočívá v pohybu pracovníka v rámci organizace z jedné pracovních míst na jiná.
Case study	<ul style="list-style-type: none"> - případová studie; - metoda vzdělávání mimo pracoviště (v učebně), při níž účastníci analyzují skutečnou nebo smyšlenou situaci (organizační problém), diagnostikují ji a navrhnou co dělat a jak to dělat, aby se problém vyřešil správně.

- Champion** - člověk s vůdčovskými rysy, který podporuje management znalostí, i když ho nemusí mít bezprostředně na starosti, uvolňuje komunikační kanály a přesvědčuje pracovníky.
- Chief executive Office (CEO)** - nejvyšší vedoucí firmy, např. v postavení generálního či výkonného ředitele, prezidenta společnosti atd.
- Chief Information Officer (CIO)** - vrcholová pozice se strategickou odpovědností za znalostní management a informační technologie.
- Chief Knowledge Officer (CKO)** - vrcholová pozice se strategickou odpovědností za znalostní management.
- 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 dosazování 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.
- Codification**
- kodifikace;
 - proces získávání znalostí lidí ve formě, která umožní jejich další předávání nezávisle na těchto lidech. Nejobvyklejší metodou je popsání věcí a zachycení těchto popisů do dokumentů a databází. Dalšími způsoby zachycení znalostí jsou obrázky, zvukový záznam či videozáznam.
- Collaboration, Collaborative working** - týmová práce, týmové úsilí, spolupráce;
- ve znalostním managementu je často užíván k popsání blízkých pracovních vztahů zahrnujících sdílení znalostí.

Collective knowledge	<ul style="list-style-type: none"> - kolektivní znalosti; - znalost, která je sdílena členy organizace nebo skupiny. Individuální znalost je na znalost společenskou přeměňována pomocí socializace.
Collective tacit knowledge	<ul style="list-style-type: none"> - kolektivní tacitní znalost; - tacitní znalost je rozptýlena mezi pracovníky, členové skupiny spíše tuší, kde se znalost nachází, než aby znali detaily. Když je třeba, dají ji společně dohromady; - vychází z mýtů, tradic a společného chápání reality. Vzniká neustálým opakováním různých činností majících podobný kontext.
Combination	<ul style="list-style-type: none"> - kombinace; - proces spojování oddělených explicitních znalostí do nové explicitní znalosti, která je širší, systematictější a komplexnější než znalosti, z nichž vznikla.
Commitment	<ul style="list-style-type: none"> - závazek, přijatá povinnost (odpovědnost), oddanost, angažovanost.
Communication	<ul style="list-style-type: none"> - komunikace.
Community	<ul style="list-style-type: none"> - komunita; - skupina lidí, kteří mají společný zájem nebo řeší nějaký problém. Lidé se sdružují do komunit také proto, aby naplnili své emocionální, intelektuální a jiné potřeby, mezi které například patří touha rozvíjet své znalosti, hledání nových příležitostí, snaha o zvýšení vlivu, pud sebezáchovy, výhody plynoucí z kontaktu s lidmi, kteří mají podobné zájmy, uznání, pocit uspokojení, snaha o zlepšení výkonů; - komunity mohou fungovat na základě osobního styku nebo jsou virtuální.
Communities of interest	<ul style="list-style-type: none"> - skupina lidí, kteří mají společný zájem o určité téma a kteří se scházejí neformálně za účelem sdílení znalostí na toto téma (vyměňují si nápady, vzájemně si pomáhají). Např. sem patří sportovní kluby,

	-	zájmové kroužky kolem určitých hobby nebo charitativní skupiny.
Communities of practice (CoP)	-	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.
Competative advantage	-	konkurenční výhoda;
	-	termín užívaný k popsání něčeho, co odlišuje společnost od jejích konkurentů, a proto to zvyšuje pravděpodobnost dosažení zisku.
Competitive advantage	-	konkurenční výhoda.
Competitive edge	-	konkurenční výhoda.
Competitiveness	-	konkurenceschopnost;
	-	schopnost utkat se s předními konkurenty, obstát a zajistit si alespoň střednědobou prosperitu.
Conference method	-	interaktivní výuka, seminář;
	-	metoda vzdělávání používající diskusi a výměnu názorů a nápadů mezi vzdělávajícími se osobami.
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 japonští vědci Nonaka a Takeuchi.
Corporate culture	-	podniková kultura, kultura organizace.
Couselling	-	konzultování;
	-	participativní metoda vzdělávání spočívající ve vzájemném konzultování vzdělávaného a vzdělavatele, přičemž k procesu učení dochází u obou.

Customer capital	<ul style="list-style-type: none"> - zákaznický kapitál; - kombinovaná hodnota ze všech vztahů organizace s jejími zákazníky (současnými, minulými i potenciálními). Zahrnuje nehmotné faktory jako je mínění zákazníků o společnosti, jejich loajalitu k organizaci, jejím produktům a službám; - je jednou z částí intelektuálního kapitálu.
Data	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
Data mining	<ul style="list-style-type: none"> - dolování dat; - technika pro analyzování dat ve velmi rozsáhlých databázích a vytváření nových spojení mezi daty za účelem odhalení trendů a modelování.
Data warehouse	<ul style="list-style-type: none"> - datový sklad; - databáze optimalizovaná pro dotazy, analýzy dat a tvorbu sestav, vzniklá přenosem, transformací a agregací primárních dat z různých systémů a jejich integrací do jednotné datové základny.
Demonstration	<ul style="list-style-type: none"> - demonstrování, předvádění, názorné vyučování; - metoda vzdělávání pracovníků spočívající v předvedení nějakého pracovního úkonu, operace nebo postupu.
Document	<ul style="list-style-type: none"> - záznam události nebo znalosti. Dokumenty jsou obvykle psané, ale mohou být také vytvořeny z obrázků nebo zvuků. Dokumenty také mohou být převedeny do elektronické nebo digitální formy a uloženy v počítači.
E-Mail	<ul style="list-style-type: none"> - zkratka pro elektronickou poštu. Využívá internetových technologií k zasílání zpráv a dokumentů po celém světě během okamžiku. Zaslání a přijetí e-mailu vyžaduje připojení na internet a e-mailovou adresu.

Employee relations	- zaměstnanecké vztahy, pracovní vztahy, vztahy mezi zaměstnavatelem (managementem) a zaměstnanci.
Employment relationship	- zaměstnanecký vztah – vztah mezi zaměstnavateli a zaměstnanci na pracovišti.
Epitomes	- typické výrazy nebo symboly, které jsou užívány jako objasňovací příklady k porozumění tacitním znalostem. Patří sem pojmy jako např. intuice, um, praktické znalosti, pochopení, know-how, pravidlo palce, správné cítění.
Evidence-based medicine/practice	- lékařství založené na záznamech, zahrnuje propojení individuálních lékařských zkušeností s nejlepšími dostupnými lékařskými záznamy z externích zdrojů, které jsou systematicky vyhledány, a to v době, kdy se rozhoduje o konkrétní péči o pacienty. V současné době se začíná užívat také v jiných oblastech, proto může mít pojem širší význam.
Experience	- zkušenost, praxe; - hlavní a prvotní zdroj poznatků člověka o světě vznikající během jeho praktické činnosti.
Experiential learning	- učení se ze zkušenosti, učení se praxí. Učení se praktickým dovednostem pomocí praxe, pomocí vykonávání práce.
Expert system	- počítačový program vytvořený za účelem simulace rozhodování člověka v určité oblasti nebo oblastech. Obor umělé inteligence.
Expertise (Experts) directory	- evidence o zaměstnancích ve formě databáze, zahrnuje detaily o lidských dovednostech, znalostech, zkušenostech a odbornosti, takže uživatel může hledat lidi se specifickým know-how.
Explicit knowledge	- explicitní (otevřené, přístupné) znalosti; - znalosti vyjádřené formalizovaným způsobem (písmeny, slovy, čísly či jinými symboly), lze je systematicky utřídit. Najdeme je v databázích, podnikových intranetech či

v souborech duševního vlastnictví. Např. instruktážní manuál;

- Externalisation**
- externalizace;
 - proces, ve kterém se snažíme tacitní znalost formalizovat a vyjádřit ji pomocí znalosti explicitní.
- Extranet**
- webová stránka, která spojuje organizaci s jinými specifickými organizacemi nebo lidmi. Je přístupná jen těmto specifikovaným organizacím a lidem a je chráněna heslem.
- Feedback**
- zpětná vazba, odezva;
 - poskytnutá informace týkající se výsledků nějaké činnosti, která umožňuje osobě nebo skupině osob tuto činnost vykonávající podniknout kroky k jejímu zlepšení.
- First-line management/managers**
- manažeři první linie;
 - manažeři, kteří mají bezprostřední kontakt s dělníky nebo pracovníky vykonávajícími práce, které souvisejí s hlavním předmětem činnosti organizace.
- Front-line management/managers**
- manažeři první linie.
- Green hands**
- nezkušení pracovníci, zelenáči.
- Green labour**
- nezkušení pracovníci, zelenáči.
- Group cohesion**
- soudržnost skupiny;
 - situace, kdy se jednotliví členové výrazně identifikují se skupinou, vyznávají její hodnoty a ideologii.
- Group development**
- rozvoj (vývoj) skupiny.
- Group exercises**
- skupinová cvičení;
 - metoda vzdělávání, kdy účastníci zkoumají problémy a formulují jejich řešení kolektivně, jako skupina. Cílem je, aby si lidé vyzkoušeli a osvojili schopnost pracovat kolektivně a uvědomili si, jak se skupina lidí chová při řešení problémů a rozhodování.

Group training	<ul style="list-style-type: none"> - skupinové vzdělávání/výcvik; - metoda vzdělávání, kdy se skupina vzdělává společně a lidé se učí jeden od druhého.
Groupware	<ul style="list-style-type: none"> - počítačové softwarové aplikace, které jsou propojeny sítěmi, a tak umožňují lidem pracovat společně, komunikovat a sdílet dokumenty.
GROW model	<ul style="list-style-type: none"> - proces, který je založen na otázkách kladených koučem koučovanému. Jeho cílem je zajistit aktivní vývoj koučovaného správným směrem; - písmena GROW reprezentují anglické názvy: <ul style="list-style-type: none"> ▪ cíle (goal), ▪ realita (reality) – popis reality pomáhá koučovanému uvědomit si své slabé a silné stránky, ▪ příležitost (opportunity) – hledání alternativ rozvoje koučovaného, ▪ vůle (will).
Guru	<ul style="list-style-type: none"> - hlavní „ideolog“ řízení znalostí, obhájí znalostní aktivity, musí mít přirozenou autoritu a důvěryhodnost.
Help desk	<ul style="list-style-type: none"> - místo, kam se zákazník obrací se svým problémem (např. databáze často kladených otázek a daných odpovědí).
Hostile work environment	<ul style="list-style-type: none"> - nepřátelské pracovní prostředí.
HTML	<ul style="list-style-type: none"> - zkratka pro HyperText Markup Language. V HTML jsou psány webové stránky. HTML v podstatě obsahuje sadu instrukcí pro jejich tvorbu.
Human asset accounting	<ul style="list-style-type: none"> - oceňování lidského kapitálu (lidských zdrojů); - pokus kvantifikovat hodnotu (cenu) lidí pro podnik. Při tomto oceňování se zpravidla vychází ze dvou skupin koncepcí: jedna je založena na zkoumání minulých, současných či budoucích nákladů (výdajů) na pracovní sílu, druhá pak na zkoumání příspěvku lidí k výkonu podniku (jde vlastně o saldo

mezi náklady na lidský faktor a přínosem plynoucím podniku z pracovníků).

- Human capital**
- lidský kapitál;
 - 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.
- Human capital theory**
- teorie lidského kapitálu;
 - říká, že investování do lidí zvyšuje jejich hodnotu pro organizaci.
- Human relations**
- mezilidské vztahy.
- Human relations management**
- management (řízení) lidských vztahů;
 - řízení založené na zabezpečení dobrých vztahů a spolupráce v organizaci.
- Human resource(s) (HR)**
- lidské zdroje, personál;
 - pracovníci (pracovní síly), které má organizace k dispozici.
- Human resource accounting**
- oceňování lidského kapitálu (lidských zdrojů);
 - pokus kvantifikovat hodnotu (cenu) lidí pro podnik. Při tomto oceňování se zpravidla vychází ze dvou skupin koncepcí: jedna je založena na zkoumání minulých, současných či budoucích nákladů (výdajů) na pracovní sílu, druhá pak na zkoumání příspěvku lidí k výkonu podniku (jde vlastně o saldo mezi náklady na lidský faktor a přínosem plynoucím podniku z pracovníků).
- Human resource development (HRD) – rozvoj lidských zdrojů;**
- poskytování příležitostí k učení, vzdělávání a rozvoji za účelem zlepšení individuálního, týmového a celopodnikového výkonu. Termín se často používá ve smyslu rozvoje pracovní schopnosti organizace jako celku a je tedy chápán poněkud jinak než tradiční pojetí rozvoje pracovníků jako jednotlivců.

Human resource(s) management	- řízení lidských zdrojů, personální řízení; - aktivity směřující k zabezpečení, využívání a rozvoji lidských zdrojů v organizaci.
Implementation	- realizace, uvedení v život, zavedení.
Implicit learning	- implicitní učení; - probíhá nevědomě, tj. bez záměru se učit a často bez vědomého zaregistrování toho, že se člověk něco naučil.
Implicit knowledge	- implicitní znalost; - část tacitní znalosti, kterou lze vyjádřit jako znalost explicitní.
Incident method	- (krátké) případové studie; - druh případové studie, při níž je účastníkům vzdělávání nejprve poskytnut všeobecný nástin situace a od školitele získají dodatečné informace pouze tehdy, jestliže si je vyžádají.
Individual relations	- vztahy mezi zaměstnavatelem a jednotlivými pracovníky.
Inducement	- pobídka, argument; - něco, co pomáhá někoho přesvědčit, aby něco udělal.
Inexperienced person	- nezkušená osoba.
Informatics	- informatika; - termín užívaný v různorodých významech. Někteří se dívají na něj jako na studium účinku, který má technologie na lidi. Jiní mají širší pohled a považují jej za vědu o informacích a informačních technologiích. Další se na to dívají ještě ze širšího pohledu a považují jej za tvorbu, poznávání, znázornění, sbírání, organizování, přenášení, komunikaci, hodnocení a kontrolu informací v různých kontextech.

Information	<ul style="list-style-type: none"> - informace; - 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.
Information audit	<ul style="list-style-type: none"> - informační audit; - metoda přezkoumání a mapování informací v organizaci. Sleduje takové věci jako je: jaké informace jsou potřebné, jaké informace jsou aktuálně k dispozici, kde jsou, v jaké formě, jak plynou organizací, kde jsou mezery a kde jsou duplikace, jak moc stojí, jaká je hodnota informací, jak jsou užívány apod.
Information communication technology (ICT)	- technologie, která kombinuje práci s počítačem s vysoce rychlostními komunikačními linkami přenášejícími data, zvuk a video.
Information management	<ul style="list-style-type: none"> - informační management; - řízení informačních zdrojů v organizaci za účelem zvýšení výkonu organizace. Podepírá znalostní management, protože lidé odvozuji znalosti z informací.
Information technology (IT)	- termín, který obsahuje fyzické elementy práce s počítači, zahrnuje servery, sítě a pracovní počítačovou plochu, umožňuje, že digitální informace jsou vytvářeny, skladovány, používány a sdíleny.
Innovation	- tvorba něčeho nového nebo odlišného, konverze znalostí a myšlenek v nový užitek, např. nové nebo vylepšené procesy či služby.
Insider	- osoba pracující v organizaci a tudíž znající její tajemství.
Intangible assets	<ul style="list-style-type: none"> - nehmotná aktiva, nehmotné zdroje organizace; - příkladem může být reputace spojená se značkou jako je Mercedes nebo Microsoft nebo loajalita zákazníků ke společnosti jako u Marks & Spencer.

Tento majetek není zachycen ve finančních výkazech firmy, ale představuje pro organizaci velkou hodnotu.

- Intellectual assests management** - řízení intelektuálního kapitálu organizace za účelem zvýšení výkonu organizace. V teorii synonymum se znalostním managementem, ale v praxi se management řízení nehmotných zdrojů zaměřuje na otázky spojené s intelektuálním majetkem jako jsou organizací využívané patenty, autorská práva, obchodní známky a jiné intelektuální (duševní) majetkové práva.
- Intellectual capital**
- intelektuální kapitál;
 - 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.
- Intellectual property**
- explicitní duševní majetek (nebo znalostní majetek), který je chráněn zákonem;
 - zahrnuje takové věci jako jsou patenty, obchodní známky, autorská práva, licence apod.
- Internalisation**
- internalizace;
 - 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.
- Internet**
- rozsáhlý systém počítačů, které jsou „zesíťovány“ (spojeny dohromady) za účelem výměny informací a zdrojů. Prostřednictvím užití počítačů spojených telefonními linkami internet umožňuje snadno lidem po celém světě vzájemně komunikovat. Je to sdílený globální zdroj, který není nikým vlastněn, ani regulován.

Intranet	- vnitřní informační síť podniku určená ke sdílení souborů, využívání webových stránek, spolupráci, komunikaci a prezentaci, většinou nepřístupná z internetu.
Interpersonal realitions	- mezilidské vztahy.
Intuition	- intuice; - výsledek podvědomého procesu, který je založen na zásobě tacitních znalostí. Projevuje se jako určité tušení, vědění či vhled do situace. Spouštěčem takového procesu bývá konfrontace s určitou situací, kterou musíme řešit. Díky tomu, že tento proces probíhá podvědomě, člověk sice tuší, co je správné a co ne, ale není schopen vysvětlit, proč to tak cítí.
Job instruction	- instruktáž pro práci; - jednoduchá metoda vzdělávání na pracovišti při výkonu práce, která spočívá ve výkladu, demonstrování a procvičování úkonu či operace.
Job rotation	- rotace práce; - metoda periodické obměny práce, pracovního místa. Používá se především při vzdělávání pracovníků (zejména manažerů), ale i jako nástroj odstraňování monotónnosti či jednostranného zatížení v práci. V případě vzdělávání se používá tam, kdy je zapotřebí, aby se pracovník seznámil s problémy a povahou práce na různých pracovních místech či v různých útvarech organizace.
Job simulation exercise	- simulace práce; - test, při němž uchazeči o zaměstnání simulují nějakou práci, pracovní úkol.
Junior executive/manager	- mladý nebo nižší manažer.
Junior management	- nižší management/manažeři. Manažeři malých oddělení nebo zástupci manažerů útvarů.
Junior staff	- mladší pracovníci, pracovníci v nižších funkcích.

Know-how	<ul style="list-style-type: none"> - nepřekládá se, popř. znalosti, dovednosti, schopnosti v určité oblasti. Znalost toho, jak něco funguje nebo jak je třeba něco dělat.
Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> - znalost; - informace uzpůsobená k produktivnímu využití; - znalost je odvozená z informace ale je bohatší, neboť informace v lidském mozku interaguje se znalostmi a dovednostmi, které již máme, se zkušenostmi, mentálními modely, vztahy, hodnotami a principy, podle kterých žijeme.
Knowledge assets	<ul style="list-style-type: none"> - znalostní aktiva; - 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), strukturální (kodifikované znalosti, které mohou být nalezeny v procesech a procedurách) a technologická (technologie, které podporují sdílení znalostí jako jsou databáze a intranet).
Knowledge audit	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
Knowledge base	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
Knowledge broker	<ul style="list-style-type: none"> - znalostní zprostředkovatel, znalostní koordinátor;

- osoba, která usnadňuje tvorbu, sdílení a užití znalostí v organizaci. Termín je také někdy užíván k popisu společností, příp. jedinců, které působí komerčně jako znalostní obchodníci a poskytují služby spojené se znalostmi.
- Knowledge centre**
- místo, kde jsou znalosti shromažďovány a skladovány a mohou tak být dostupné a užívané jinými lidmi. Může to být fyzické místo jako knihovna, „virtuální“ místo jako interaktivní webové stránky nebo online diskusní panel, nebo místo, kde se lidé schází, jako kavárna nebo neformální společenská místnost nebo diskusní oblast vytvořená na podporu sdílení znalostí.
- Knowledge economy**
- ekonomika, ve které znalosti hrají rozhodující roli při tvorbě bohatství.
- Knowledge flows**
- způsoby, kterými se znalosti přesouvají v organizaci, do organizace a z organizace.
- Knowledge harvesting**
- sada metod pro převod tacitních znalostí do explicitní podoby (zachycování lidských znalostí do dokumentů, tak aby mohly být snáze sdíleny s jinými).
- Knowledge management**
- řízení/management znalostí;
 - 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;
 - zabývá se jak stavem, tak pohybem znalostí. Stav představuje odbornost lidí a znalosti v počítačových systémech (databázích). Pohyb představuje způsoby, jakými putují znalosti od lidí k lidem nebo od lidí do databází znalostí;
 - jeho cílem je zajistit, aby správní lidé měli ve správnou chvíli správné znalosti, tj. aby konkrétní znalosti měli ti, kteří je ke své práci potřebují, aby je

měli k dispozici ve chvíli, kdy je potřebují a aby to byly právě ty znalosti, které skutečně potřebují.

- 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.
- Knowledge manager**
- manažer s rozvojovou a operační odpovědností za podporu a implementaci principů a praktik znalostního managementu.
- Knowledge mapping**
- mapování znalostí;
 - proces určení, kde v organizaci je znalostní majetek a jak znalostní toky proudí v organizaci. Sledují se zdroje, omezení, limity a ztráty znalostí.
- Knowledge market**
- trh znalostí;
 - místo, kde probíhá výměna znalostí v organizaci, prodávající jsou pracovníci, kteří mají konkrétní znalost, kupující pracovníci, kteří tuto znalost potřebují. Dalšími klíčovými hráči jsou zprostředkovatelé. Jejich úkolem je zajistit, aby se kupující setkal s vhodným prodávajícím a naopak. Cena znalosti je určována především následujícími faktory: náklady na pořízení a tvorbu znalosti, její hodnota, dostupnost;
 - trh znalostí vysílá signály, které pracovníky informují, kde se v organizaci nachází konkrétní znalost a jak se k ní dostat. Tyto signály jsou formální (pracovní pozice a úroveň vzdělání) či neformální (neformální znalostní síť).

Knowledge repository	<ul style="list-style-type: none"> - znalostní skladiště; - místo k uskladnění a znovuzískání explicitních znalostí. Jednoduchá znalostní skladiště mohou být sady souborových složek. Složitější mohou být založeny na databázové bázi.
Knowledge workers	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
Laboratory training	<ul style="list-style-type: none"> - přibližně skupinový výcvik; - skupinová vzdělávací metoda pro manažery, zaměřená na zlepšení sociálních dovedností a sebedůvěry při vyjednávání. Je zpravidla založená na metodách hraní rolí a simulace.
Labour (amer. labor)	<ul style="list-style-type: none"> - práce, pracovní síla, pracovníci.
Labour market	<ul style="list-style-type: none"> - trh práce.
Labour relations	<ul style="list-style-type: none"> - pracovní vztahy (zaměstnanecké vztahy, kolektivní pracovní vztahy, mezilidské vztahy na pracovišti, vztahy se zákazníky, a to jak formální, tak neformální.).
Learning	<ul style="list-style-type: none"> - učení se; - proces získávání a osvojování si informací nebo dovedností.
Learning organization	<ul style="list-style-type: none"> - učící se organizace; - 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.

Lessons learned	<ul style="list-style-type: none">- znalosti odvozené ze zkušeností. Tyto znalosti mohou být šířeny prostřednictvím mechanismů jako je vyprávění příběhů, rozbor akce atd. nebo sumarizovány v databázích. Tyto znalosti často sumarizují „co jsme udělali správně“, „co bychom udělali jinak“ a „jak bychom mohli zlepšit naše procesy, abychom byli v budoucnosti efektivnější“.
Management	<ul style="list-style-type: none">- řízení, spravování organizace; manažerů, vedení organizace.
Management development	<ul style="list-style-type: none">- rozvoj manažerů. Proces rozvoje zkušeností, přístupů a dovedností nezbytných k tomu, aby se člověk stal úspěšným manažerem nebo se ve funkci manažera udržel.
Management games	<ul style="list-style-type: none">- manažerské hry, hraní rolí;- metoda vzdělávání manažerů zaměřená na praktické dovednosti.
Management training	<ul style="list-style-type: none">- vzdělávání/výcvik/školení manažerů;- založeno zejména na identifikaci a zkoumání problémů a navrhování jejich řešení.
Management trainee	<ul style="list-style-type: none">- osoba připravující se na manažerskou práci.
Manager	<ul style="list-style-type: none">- manažer, manažerka;- 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).
Manageress	<ul style="list-style-type: none">- manažerka.

Managerial position	- manažerská funkce.
Master	- mistr, zkušený pracovník schopný zabezpečit výcvik učňů.
Mental models	<ul style="list-style-type: none"> - představy, předpoklady a příběhy, které ovlivňují způsob, jakým vnímáme svět a jak reagujeme, a tím působí i na naše chování, naši schopnost spolupracovat a učit se. Např. jsme-li přesvědčeni o tom, že lidem nelze důvěřovat, chováme se určitým způsobem (často podvědomě) a zcela jinak, než kdybychom jim věřili. Dva lidé s rozdílnými mentálními modely vidí a popisují stejnou událost odlišně, protože jsou pro ně důležité jiné detaily; - vznikají v našich myslích od nejútlejšího mládí, a to v rámci hledání vysvětlení pro různé jevy, s nimiž se setkáváme. Ovlivňují je vychovatelé tím, že říkají, co je dobré a co ne, ale i osobní zkušenost.
Mentor	- 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.
Mentoring	- 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.
Non-directive counselling	<ul style="list-style-type: none"> - poskytování rady prostřednictvím diskuse; - poskytování odborné rady, týkající se osobních záležitostí, aniž by se přitom sledovala nějaká konkrétní osnova či použila oficiální forma. Rada vyplyne z otevřené diskuse o problémech.
Operating manager	<ul style="list-style-type: none"> - provozní manažer, liniový manažer; - osoba, která řídí lidi přímo zapojené do produkce výrobků a služeb organizace.

Organizational behaviour	<ul style="list-style-type: none"> - chování v organizaci; - způsob, jak lidé v organizacích – individuálně nebo ve skupinách – jednají a jak organizace z hlediska svých struktur a procesů fungují.
Organizational climate	<ul style="list-style-type: none"> - klima v organizaci. Celková nálada lidí v organizaci.
Organizational culture	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
Organizational development	<ul style="list-style-type: none"> - 1. organizační rozvoj (způsob vzdělávání a rozvoje manažerů zaměřený na ovlivňování celé organizace i jednotlivých pracovníků); 2. rozvoj organizace (celoorganizační, plánovité úsilí, řízené vrcholovým vedením, směřující ke zvýšení výkonu organizace prostřednictvím plánovaných zásahů (intervencí) a vzdělávání pracovníků).
Organizational learning	<ul style="list-style-type: none"> - učení probíhající v organizaci; - schopnost organizace získat znalosti ze zkušeností prostřednictvím experimentování, pozorování, analýz a ochoty k prověření jak úspěchů, tak neúspěchů a užití takových znalostí k realizaci věcí jiným způsobem. Je to hromadný proces vytváření, sdílení a přejímání znalostí, metod a postupů. Organizace se stává kolektivně informovanější a dovednější v dosahování cílů; - dochází k němu spíše spontánně v širokém kontextu vztahů uvnitř organizace, prostřednictvím interakce mezi lidmi. Organizace může vytvářet podmínky, které toto učení usnadňují.
Organizational memory	<ul style="list-style-type: none"> - paměť organizace; - znalosti a porozumění zakotvené v lidech v organizaci (jejich jednání), v organizačních

procesech a produktech nebo službách společně s organizačními tradicemi a hodnotami. Organizační paměť může buď podporovat nebo potlačovat organizační růst.

- Peer assist**
- asistenční schůze;
 - schůzka nebo pracovní seminář (workshop), kam jsou pozváni lidé z jiných organizací nebo skupin, aby se podělili o své zkušenosti, poznatky a znalosti ohledně konkrétního technického či obchodního problému s týmem, který je požádal o pomoc – radu ohledně určitého pracovního projektu. Pozvaní by měli doporučit jednak to, co by domácí tým měl přestat dělat, a také to, co by mohl udělat navíc, a to právě na základě svých zkušeností.
- Performance competencies**
- schopnosti výkonu, výkonové schopnosti;
 - schopnosti odlišující vysoce výkonného pracovníka od málo výkonného.
- Performance related training**
- vzdělávání orientované na výkon;
 - provázání vzdělávání s požadavky na výkon a schopnosti pracovníka – např. v souvislosti se zaváděním nového výrobku, postupu nebo systému.
- Personality**
- osobnost, charakter, povaha člověka;
 - relativně stabilní a trvalé stránky jedinců, které je odlišují od ostatních lidí.
- Planned experience**
- plánované zážitky, rotace práce;
 - metoda vzdělávání pracovníků, kdy si lidé rozšiřují své zkušenosti tím, že plánovitě postupně pracují na různých pracovních místech nebo v různých útvarech organizace.
- Politics**
- politika (pohnutky a zájmy), proces ovlivňování jiných lidí.
- Portal**
- speciální webová stránka, která uspořádává přístupy ke všem online zdrojům o daném tématu.
- Practice**
- praxe, praktika, obvyklá metoda (způsob) dělání věcí, postup, způsob řízení a práce.

Predecessor	- předchůdce. Osoba, která pracovala na pracovním místě/ve funkci před daným pracovníkem.
Project	- projekt; - výraz používaný v různém smyslu. Často se používá ve smyslu úkolu nebo souboru úkolů. Pro účely vzdělávání (jako metoda vzdělávání) je projekt v hrubých rysech zpracovaná studie nebo úkol, který mají účastníci vzdělávání dodělat, často na základě obecných pokynů svého vzdělavatele či manažera. Povzbuzuje iniciativu při vyhledávání a analyzování informací, vytváření nápadů a při přípravě a prezentování výsledků projektu.
Project training	- vzdělávání založené na projektech; - vzdělávání manažerů a vedoucích týmů přinášející nové zážitky a zkušenosti i příležitost rozšířit své znalosti širšího okruhu problémů a zároveň si při jejich řešení procvičit analytické schopnosti.
Projective listening	- projektivní naslouchání; - představování si účinku vlastních slov na ostatní lidi, s cílem zlepšit přímou komunikaci.
Projective test	- projektivní/projekční test; - test osobnosti, kdy je testovaný požádán, aby popsal to, co vidí v určitých tvarech (např. Rohrschachův test inkoustových kaněk).
Psychological climate	- psychologické klima; - jak jedinci vnímají situaci, ve které se ocitli.
Push technology	- push technologie; - software, který uživateli automaticky zprostředkovává informace, které pro něj předpokládá za relevantní.
Report	- zpráva.

Responsibilities	<ul style="list-style-type: none"> - povinnosti, odpovědnost(i) pracovního místa; - povinnost vykonávat (plnit) určité úkoly a brát na sebe určité závazky, odpovídat za plnění úkolů a závazků.
Role play/playing	<ul style="list-style-type: none"> - hraní rolí; - metoda vzdělávání, kdy účastníci na sebe berou různé role a hrají je, aby se naučili lépe chápat ostatní lidi a aby se zlepšila schopnost jejich komunikace.
Scandia Navigator	<ul style="list-style-type: none"> - metoda podobná BSC. S její pomocí lze sledovat výkony v pěti oblastech: finanční, zákaznické, pracovníků, procesů, obnovy a rozvoje; - ukazuje, jak jsou jednotlivé části intelektuálního kapitálu používány v reálných procesech a jaký je jejich význam pro tvorbu hodnoty. Zdroje jsou znázorněny pomocí bubliny. Velikost bubliny indikuje význam zdroje pro tvorbu hodnoty v organizaci. Mezi bublinami jsou šipky. Jejich tloušťka ukazuje význam transformace jednoho zdroje v druhý.
Scheme	<ul style="list-style-type: none"> - plán, uspořádání, systém, způsob práce.
Search engine	<ul style="list-style-type: none"> - část softwaru, která zajišťuje hledání informací.
Self-appraisal/self-assessment	<ul style="list-style-type: none"> - sebehodnocení.
Self-development	<ul style="list-style-type: none"> - seberozvíjení, sebevzdělávání. Samostatné rozvíjení svých pracovních schopností a vlastností. Využívá se zejména v případě rozvoje manažerů.
Self-management	<ul style="list-style-type: none"> - sebeřízení, přístupy zaměřené na plánování vlastní činnosti, motivaci, kontrolu v práci manažera.
Senior	<ul style="list-style-type: none"> - 1. starší pracovník; 2. pracovník dlouhodobě pracující v organizaci; 3. pracovník ve vyšším postavení.
Senior management	<ul style="list-style-type: none"> - vyšší (často i vrcholoví) manažeři. Lidé, kteří řídí organizaci a činí nejdůležitější rozhodnutí.

Senior manager/executive	- vrcholový manažer/vedoucí pracovník. Manažer nebo ředitel, který má vyšší postavení než jiní manažeři.
Senior staff	- starší pracovníci, popř. pracovníci ve vyšších funkcích.
Server	- počítač, který sdílí zdroje s jinými počítači v síti.
Simulation	- simulace; - metoda vzdělávání, kdy se simulují reálné životní či pracovní situace a účastníci vzdělávání se tak učí zvládat své úkoly, zejména v oblasti mezilidských vztahů a vyjednávání. Simulují se jeden až tři parametry práce – chování, role a prostředí. Hlavní výhoda simulací spočívá v možnosti vyzkoušet si dovednosti či postupy bez rizika čehokoliv jiného než korigující zpětné vazby.
Sitting by (next to) Nellie	- asistování; - metoda vzdělávání (výcviku), kde se začátečník učí od zkušeného pracovníka, kterého pozoruje při práci a který mu vysvětluje, jak se práce dělá.
Situational test	- situační test; - test, při němž se uchazeč ocitá v určitých smyšlených situacích a musí na ně reagovat.
Skill	- dovednost, kvalifikace. Schopnost jedince něco dělat v důsledku toho, že mu bylo poskytnuto patřičné vzdělání (výcvik).
Social capital	- společenský kapitál; - zásoby a toky znalostí vyplývající ze sítí vztahů uvnitř i vně organizace. Zahrnuje kulturu organizace, vztahy a komunikační úroveň mezi spolupracovníky, zákazníky, dodavateli a partnery, image organizace, vztahy se školami apod; - součást intelektuálního kapitálu
Socialisation	- 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.

Story

- příběh;
- v nejširším slova smyslu vše, co je řečeno nebo obsírně vylíčeno. 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.

Storytelling

- 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 řádů, k sdílení znalostí či vedení lidí směrem k budoucnosti.

Structural capital

- strukturální kapitál;
- zahrnuje dokumenty průmyslově právní ochrany, informační a komunikační technologie a systémy, způsoby sdílení znalostí, know-how, data a informace obsažené v datovém skladu a databázích organizace, organizací používané procesy, apod;
- je často popisován jako znalosti, které zůstávají v organizaci „poté, co zaměstnanci odešli domů spát“;
- je jednou z částí intelektuálního kapitálu.

Successor

- následník, nástupce.

Supplementary training	<ul style="list-style-type: none"> - doškolování; - vzdělávání (výcvik) poskytovaný pracovníkům, s cílem zlepšit jejich práci, zvýšit jejich výkon.
Tacit knowledge	<ul style="list-style-type: none"> - 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.
Taxonomy	<ul style="list-style-type: none"> - taxonomie; - hierarchická struktura užívaná pro kategorizování soustavy informací nebo znalostí, ukazuje, jak tato soustava znalostí může být rozdělena do částí a jak její různé části navzájem souvisí.
Team briefing	<ul style="list-style-type: none"> - týmový brífink; - setkání týmu za účelem výměny informací; pravidelné setkání manažera s týmem pracovníků, které slouží k rychlému sdělení informací členům týmu, ale také k tomu, aby se manažer seznámil s názory a problémy týmu.
Team spirit	<ul style="list-style-type: none"> - týmový duch; - všeobecná nálada týmu vyjadřující loajalitu k týmu a motivaci pracovat v týmu.
Top executive/top manager	<ul style="list-style-type: none"> - hlavní/generální ředitel.
Trainee	<ul style="list-style-type: none"> - osoba učící se práci (v organizaci), vzdělávající se osoba, osoba procházející výcvikem.

Trainee manager	<ul style="list-style-type: none"> - osoba připravující se na manažerskou práci; - mladý jedinec vzdělávající se pro práci manažera. Obvykle jde o čerstvého absolventa školy.
Trainer	<ul style="list-style-type: none"> - osoba vzdělávající personál, osoba provádějící výcvik, také mistr odborného výcviku.
Training	<ul style="list-style-type: none"> - v širším slova smyslu odborné vzdělávání pracovníků, formování pracovních schopností pracovníků; v užším slova smyslu výcvik, prohlubování kvalifikace, doškolení; - proces získávání znalostí a dovedností, osvojování si pojetí, představ, pravidel, přístupů, metod aj., směřující ke zvýšení výkonu pracovníků.
Trust	<ul style="list-style-type: none"> - důvěra; - předpoklad, očekávání a víra týkající se pravděpodobnosti, že budoucí činnost druhé osoby nebo organizace bude přínosná, nakloněná nebo přinejmenším nebude v konfliktu se zájmy toho, kdo důvěřuje; - důvěra se v organizaci projevuje tím, že pracovníci otevřeně komunikují, umožňují svým kolegům či podřízeným účastnit se rozhodovacího procesu, sdílejí důležité informace, pocity a názory. Často sdílejí i znalosti.
Understudy	<ul style="list-style-type: none"> - osoba učící se práci pod dohledem zkušeného pracovníka.
Understudy assignments	<ul style="list-style-type: none"> - přidělení k výcviku či zácviku/k asistování; - metoda vzdělávání na pracovišti (při výkonu práce), při níž se jedinec určený jako dědic pracovního místa učí práci od současného držitele pracovního místa.
Value set	<ul style="list-style-type: none"> - soustava hodnot. Soubor hodnot, které vyznává jedinec nebo organizace.
Values	<ul style="list-style-type: none"> - hodnoty. Hodnoty se vztahují k tomu, co je považováno za nejlepší nebo za dobré pro jedince nebo pro organizaci, a co by tedy mělo tak být.

Veteran	- veterán, pracovník pracující ve funkci mnoho let.
Virtual (Virtual team)	- virtuální je termín užívaný k popisu něčeho, co existuje a je spojováno dohromady prostřednictvím elektronických sítí. Např. u virtuálního týmu jeho členové nejsou umístěni společně na jenom místě, ale používají elektronické sítě pro komunikaci, spolupráci a pracovní procesy.
Web browser	- softwarový program na počítači, který umožňuje přístup k internetu a webovým stránkám a dokumentům. Nejznámější web browsery jsou Netscape a Internet Explorer.
Wisdom	- 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. Vyjadřuje komplexní hodnocení (poznání) světa jednotlivcem.
White-collar worker	- duševní pracovník, nemanuální pracovník.
White pages	- ve znalostním managementu termín bílé stránky označuje strukturovaný adresář o lidech v organizaci, obvykle v elektronické formě. Je často základem pro expertise directory.
Work-based learning	- učení se prací, učení se při výkonu práce, včetně vyhodnocování výsledků učení pomocí vykonávané práce.
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).

ZDROJE:

- (1) ARMSTRONG, MICHAEL. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- (2) BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.
- (3) GREGAR, A., MIKULÁŠTÍK, M. A KOL. *Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců - Souhrnná výzkumná zpráva k dílčímu úkolu: Lidské zdroje a konkurenční schopnost podniku*. Výzkumný záměr MŠMT č. CEZ: J22/98: 265200021. Zlín, červenec 2004.
- (4) HARTL P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.
- (5) *Knowledge management glossary*. [cit. 2005-02-15]. Anglický. Dostupný z World Wide Web: <http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_management/glossary/glossary.asp>.
- (6) KOUBEK, J. *Anglicko-český výkladový slovník personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-080-5.
- (7) MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7.
- (8) MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu: Tacitní znalost a jak ji řídit*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
- (9) PROKOPENKO, J., KUBR, M. A KOL. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Přel. S. Jurnečka, S. Spanilý, J. Vejdělek. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 632 s. ISBN 80-7169-250-6.
- (10) REBOUL, C., HOREL, G., KRTOUSOVÁ, Z., LANTHIER, T., MUTSCHLECHNER, E., PASTIA, D., ROYER, L., SLOTA, J. *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.
- (11) TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3.
- (12) VEBER, J. A KOL. *Management – základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-029-5.
- (13) VYMĚTAL, J., DIANČIKOVÁ, A., VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2005. 399 s. ISBN 80-86920-01-1.