



Vliv organizační kultury na analýzu práce, získávání, výběr, adaptaci a transfer znalostí v organizacích

Influence of Organizational Culture to Working Position Analysis, Hiring of Employees, Adaptation and Knowledge Transfer in Organizations

Katarina Stachová, Hana Urbancová

Abstract:

Purpose of the article: Recruitment and selection of employees are processes that directly precede the adoption of the best employees for the job in the organization during which the employee is evaluated against the requirements of the organization. In order to have these requirements properly set, it is needed to define them on the basis of a job analysis so that „the most suitable“ candidate is can be selected and well adapted to the job. The effectivity of adaptation influenced by the length and quality of knowledge transfer.

Methodology/methods: The article has been prepared based on the analysis of primary and secondary sources, outcome synthesis and the evaluation of results of a questionnaire survey in organizations in the Slovak ($n = 340$) and the Czech Republic ($n = 109$).

Scientific aim: The aim of the article is to identify the relationship between organizational culture and individual functions of human resource management in organizations in the Slovak and Czech Republic.

Findings: The results revealed that the management of organizations is not yet sufficiently aware of the influence of organizational culture on the individual functions of human resource management. The organizational analysis is performed by one third of the monitored organizations. There are not important statistical differences between the states.

Conclusions: Organizational culture is an internal factor spreading through the organization, which affects all areas of human resources functions. It also affects the knowledge continuity, which is currently considered as one of the ways to be competitive.

Key words: recruitment, selection of employees, working position analysis, adaptation of employees, knowledge transfer, human resource management, survey

JEL classification: O15, D83

Úvod

Organizační kulturu lze definovat jako odraz lidských dispozic myšlení i chování, které působí na lidské vědomí i podvědomí. Posiluje vztah zaměstnanec k práci, upravuje i vztah mezi zaměstnanci navzájem a výrazně ovlivňuje aktivitu zaměstnanců (Kachaňáková, 2010). Obecně uváděnými a deklarovanými prvky organizační kultury jsou základní přesvědčení, hodnoty a normy, které se navenek projevují symboly a artefakty, které byly v organizaci vymyšleny, objeveny, nebo vyvinuty v důsledku úspěšného řešení problémů, a také je společným prvkem skupina lidí, která je nositelem organizační kultury, ve které je tato kultura sdílena (Stacho, 2011; Čambál a Hoghová, 2008; Stýblo, 2003).

Personální management lze definovat jako činnost, jejíž pozornost se soustřeďuje na zaměstnance (lidské zdroje) a která se spolu s ostatními funkčními oblastmi managementu podílí na dosažení synergického efektu, tj. splnění cílů zaměstnanců i organizace jako celku (Kachaňáková a kol., 2008).

Jak uvádí Kachaňáková (2010), funkce personálního managementu slouží jako nástroj tvorby a prosazování organizační kultury, která zase prostřednictvím svých prvků podporuje jednotlivé funkce personálního managementu.

Cílem článku je na základě provedené analýzy identifikovat vztah mezi organizační kulturou a jednotlivými funkcemi personálního managementu ve zkoumaných organizacích. Dílčím cílem je komparovat a vyhodnotit výsledky výzkumu v České a Slovenské republice.

1. Metodika práce

Primární data byla získána kvantitativním výzkumem prostřednictvím dotazníkového šetření v roce 2012, které obsahovalo výzkumné a identifikační otázky.

Soubor respondentů na Slovensku se skládal z 512 náhodně oslovených organizací působících na Slovensku. Získaných a komplexně vyplněných dotazníků bylo 340, přičemž hlavní podmínkou

kladenou na organizace bylo, aby jejich velikost byla minimálně 50 zaměstnanců. Při stanovení cílové skupiny dané velikostí organizace z hlediska minimálního počtu zaměstnanců se vycházelo z předpokladu, že organizace s počtem zaměstnanců nižším než 50 nemají standardizované a formálně stanovené přístupy k řízení lidských zdrojů. Souhrnná velikostní struktura dotazovaných organizací je uvedena v tabulce 1, ze které vyplývá, že největší zastoupení v průzkumu měly organizace s počtem zaměstnanců od 50 do 300.

Výběrový soubor v České republice tvořilo 186 oslovených organizací, z provedeného výzkumu se navrátilo 109 vyplněných dotazníků.

Souhrnná struktura organizací dle velikosti, které se zúčastnily výzkumu, je uvedena v tab. 1. Z uvedené tabulky vyplývá, že největší zastoupení měly organizace od 50 do 300 zaměstnanců a dále velké organizace do 1000 zaměstnanců.

V obou případech byly osloveny a zastoupeny poměrově (procenticky) organizace ze všech odvětví ekonomiky dle klasifikace CZ – NACE.

K vyhodnocení byly použity nástroje deskriptivní statistiky (absolutní a relativní četnosti, testování závislosti mezi vybranými kvalitativními znaky a testy síly závislosti).

2. Teoretická východiska práce

Hlavním cílem personálního managementu je dosáhnout úspěchu a konkurenční výhody prostřednictvím strategického rozmíst'ování schopných a oddaných pracovníků, a to na základě integrované soustavy kulturních a personálních postupů (Kachaňáková a kol., 2008). K tomu, aby organizace mohla schopné a oddané pracovníky rozmíst'ovat, potřebuje je nejprve na základě vhodně stanovených kritérií vyplývajících z analýzy práce získat, a pomocí vhodně zvolených metod výběru si z nich vybrat ty nejvhodnější, jak po odborné, tak i sociální stránce. V neposlední řadě je třeba v rámci rozmíst'ování vybrané zaměstnance adaptovat, přičemž je důležité zajistit, ze strany organizace, aby byl adaptační proces účelově usměrňován, a aby byl orientován nejen na seznámení zaměstnance s prací,

Tab. 1 Velikostní struktura analyzovaných organizací.

Počet zaměstnanců v org.	50 – 300	301 – 1 000	1 001 – 5 000	nad 5 000
Podíl org. v SR v %	73	20	6	1
Podíl org. v ČR v %	78	15	5	2

Zdroj: vlastní výzkum.

ale co je často ještě mnohem důležitější, aby byla adaptace zaměřena i na vytvoření vztahů nového zaměstnance se spolupracovníky, a také jeho seznámení s kulturou organizace. V případě, že bude pracovník ztotožněn s organizační kulturou, ve které bude ukotvena také oblast transferu znalostí, kterou bude organizace podporovat a stimulovat (vertikální transfer = kontinuita znalostí (transfer mezi generacemi zaměstnanců), horizontální transfer = transfer znalostí mezi současnými zaměstnanci), bude zaměstnanec ochoten sdílet své znalosti. Organizační kultura je považována za jeden z faktorů, který transfer znalostí ovlivňuje (Beazley, 2003). Sdílení znalostí následně ovlivňuje pracovní život zaměstnance i fungování organizace.

Znát povahu práce, podmínky jejího provádění a také sociální požadavky zaměstnance kladené na kvalitu jeho pracovního života, je pro fungování organizace nezbytnou potřebou. K získání těchto informací slouží právě analýza pracovních míst. Analýzu práce je možné obecně charakterizovat jako systematický proces získávání, hodnocení a sumarizace informací o jednotlivých pracích a předpokladech pro jejich provádění. Cílem analýzy pracovního místa je získat informace o úkolech, metodách, povinnostech, právech a vazbách na ostatní horizontálně a diagonálně napojené pracovní místa v rámci organizační struktury a také získat informace o potřebě a úrovni fyzických a psychických dispozic pracovníka, který bude mít danou pozici vykonávat. Následně je třeba získané informace vyhodnotit z pohledu současných potřeb a strategie organizace a také, na co mnoho organizací zapomíná, z pohledu současných technologií, které mohou pracovníkovi práci nejen významně ulehčit, ale i snížit její časovou náročnost. Získané informace je třeba shrnout formou popisu práce a specifikace požadavků na zaměstnance a zajistit jejich provádění (Gyurák Babeřová, 2010). Analýza práce prostřednictvím svých výstupů determinuje úspěšnost plnění úkolů organizace, ale zároveň i ovlivňuje formování a upevňování organizační kultury, zejména přes specifikace požadavků na zaměstnance a její uplatnění v jednotlivých činnostech personálního managementu (Koubek, 2004).

Určitými úkoly získávání zaměstnanců je zajistit, aby volné pracovní místo v organizaci přilákalo dostatečné množství vhodných uchazečů a to s přiměřenými náklady a včas, a také získat přiměřené informace o uchazečích, které jsou potřebné pro spolehlivý výběr nejvhodnějšího z nich. Výběr zaměstnanců je rozhodovací proces, jehož cílem je, na základě získaných informací o uchazečích a jejich analýzy, posoudit a v konečné fázi vybrat

nejvhodnějšího kandidáta s nejlepšími předpoklady pro úspěšné vykonávání práce (Kachaňáková a kol., 2008). Získávání a výběr nových zaměstnanců by se mělo provádět tak, aby se získali takoví zaměstnanci, kteří mají příbuznou hodnotovou orientaci, a tedy i předpoklady k identifikaci s organizační kulturou. To znamená, že organizace by měla v tomto procesu uchazečům o zaměstnání srozumitelně prezentovat svou organizační filozofii (Kachaňáková, 2010). Získávání a hlavně výběr uchazečů by měl probíhat takovými metodami, které umožní posoudit i jejich předpoklady adaptovat se na danou organizační kulturu (Makraiová a kol., 2011; Lukášová, 2010). Nejvhodnější metoda pro získávání zaměstnanců ani na výběr zaměstnanců neexistuje, v současnosti je těchto metod využívaných mnoho, přičemž každá má svá pozitiva i negativa.

Důležitost zaměření se organizací po získání a výběru zaměstnanců na jejich adaptaci je prezentována v hlavním cíli adaptace, kterým je, v co nejkratším čase získat z vybraného uchazeče plnohodnotného, stabilního a spokojeného zaměstnance. Náročnost tohoto procesu je dána hlavně tím, že délka adaptace na novou práci, nové pracovní, ale i sociální prostředí, může mít u různých lidí odlišné trvání. Důležité však je, aby se proces adaptace zaměřil na všechny tři roviny, v nichž je třeba, aby adaptace proběhla. V rámci roviny pracovní adaptace je třeba zajistit vstupní zácvik a zaškolení zaměstnanců v rámci celkového formování jejich schopností, podle potřeb organizace, a také definitivně konkretizovat umístění nového zaměstnance na „správné“ pracovní místo. V rámci roviny sociální adaptace je třeba dosáhnout zařazení zaměstnance do existujícího systému mezilidských vztahů na pracovišti, i v organizaci. V rámci třetí roviny, kterou je adaptace zaměstnance na organizační kulturu, je třeba pomoci novým zaměstnancům orientovat se v existujících sociálních normách a standardech řízení a přizpůsobit se jim (Kachaňáková a kol., 2008). Veškeré tyto procesy jsou spojeny s transferem znalostí, ať již na vertikální, tak horizontální úrovni. V rámci procesů dochází ke sdílení znalostí, které zaměstnancům pomohou k rychlejší adaptaci a výkonu pracovních povinností. Proto je ukotvení této oblasti v organizační kultuře důležitým aspektem (Stachová, 2011).

Zaměření organizací na skutečnost, zda se získání a následně vybraní zaměstnanci v rámci adaptace dokáží s kulturou organizace ztotožnit, resp. jak uvádí Čambál (2007), dostat do „stavu shody“, je velmi důležité, protože v opačném případě může a často i dojde k odchodu zaměstnance, nebo jen k „násilnému“ setrvávání zaměstnance na dané pozici, nejčastěji z finančních důvodů. Pro organizaci

představují obě možnosti hlavně finanční náklady, které musí následně vynaložit, ať už při opětovném získávání a výběru zaměstnance, nebo při jeho stimulování formou finančních pobídek.

3. Výsledky

V rámci kapitoly výsledky jsou prezentovány a zhodnoceny výsledky dotazníkových šetření a je zde provedena komparace výzkumů v organizacích působících v České a Slovenské republice. Jsou uvedeny postupně výsledky popisující současný stav zaměření organizací působících v České a Slovenské republice na organizační kulturu, následně na analýzu práce a na zjištění preferencí metod při volbě uchazečů, které organizace při výběru využívají. V neposlední řadě článek prezentuje výsledky, zda a v jaké hloubce se věnují adaptaci zaměstnanců, a také, zda si uvědomují potřebu zaměřit se na zajištění transferu znalostí.

V rámci článku byly testovány 2 nulové hypotézy hovořící o neexistenci znaku mezi stanovenými kvalitativními charakteristikami. Jedná se o hypotézy:

- H_0 1: Zabezpečení kontinuity znalostí nezávisí na tvorbě a udržování organizační kultury.
- H_0 2: Zabezpečení kontinuity znalostí nezávisí na provádění analýzy organizační kultury.

Hypotézy byly testovány pomocí Chí-kvadrát testu a síla závislosti byla zjišťována pomocí Cramerova V . V případě, že vypočtená p -hodnota byla vyšší než stanovená hladina významnosti 0,05; nulová hypotéza nemohla být zamítnuta. V případě, že p -hodnota byla nižší než hladina významnosti 0,05; byla nulová hypotéza zamítnuta a přijata hypotéza alternativní hovořící o existenci závislosti.

3.1 Vztah organizační kultury a jednotlivých funkcí managementu

V rámci provedené analýzy bylo prioritní zjistit, zda se organizace působící v České a Slovenské republice zaměřují na organizační kulturu. Bylo proto zjišťováno, zda si vedení dotazovaných organizací uvědomuje důležitost zabývat se tvorbou a udržováním vhodné organizační kultury (tab. 2). Většina dotazovaných se shodovala v kladné odpovědi na tuto otázku (90 %), avšak při otázce, zda organizace provádějí analýzu organizační kultury, která by měla tvořit jádro informací při stanovování žádoucí organizační kultury (tab. 3), byly odpovědi zcela odlišné. Pozitivně na tuto otázku odpovědělo na Slovensku jen 20 % a v České republice jen 27 % dotazovaných organizací.

Vzhledem k pasivnímu přístupu organizací k provádění analýzy organizační kultury, která by měla být klíčovým krokem při rozhodování o potřebě změny, resp. potřebě zachování současné kultury, byl výzkum následně zaměřen na jednotlivé funkce personálního managementu, kterými je, resp. měla by být, současná organizační kultura podporovaná a deklarovaná na venek.

Analýza práce ovlivňuje formování a upevnování organizační kultury, zejména přes specifikaci požadavků na zaměstnance, proto bylo zjišťováno, zda se organizace zaměřují na tuto funkci. Z odpovědí dotazovaných organizací bohužel vyplynulo, že ve Slovenské republice analýzu práce neprovádí více než 37 % a v České republice více jak 45 % organizací. Z uvedeného logicky vyplynulo, že tyto organizace si neuvědomují její důležitost.

Při analýze současného stavu získávání zaměstnanců bylo rovněž zjišťováno, zda organizace preferují interní nebo externí zdroje. Z odpovědi

Tab. 2 Postoj organizací k tvorbě a udržování vhodné organizační kultury.

Považujete za důležité zabývat se tvorbou a udržováním vhodné OK?	Ano %	Ne %
Odpovědi organizací působících v SR	91	9
Odpovědi organizací působících v ČR	90	10

Zdroj: Urbancová, Stachová (2013).

Zkratka: OK = organizační kultura, SR = Slovenská republika, ČR = Česká republika.

Tab. 3 Postoj organizací k provádění analýzy organizační kultury.

Provádíte analýzu OK?	Ano %	Ne %
Odpovědi organizací působících v SR	20	80
Odpovědi organizací působících v ČR	27	73

Zdroj: Urbancová, Stachová (2013).

Zkratka: OK = organizační kultura, SR = Slovenská republika, ČR = Česká republika.

respondentů vyplývá, že při zprůměrování všech pracovních pozic organizace preferují o něco více externí zdroje (viz tab. 4), avšak při analýze využívání zdrojů podle jednotlivých kategorií vyplynulo, že organizace při získávání zaměstnanců postupují výrazně odlišně.

Zatímco u zaměstnanců na odbornějších a vyšších pozicích preferují organizace interní zaměstnance, tj. interní zdroje, které respondenti v organizacích preferovali pro manažerské pozice až v 59 % případů a v případě specialistů a administrativy je to přibližně v 50 % případů, u dělnických pozic je toto procento podstatně nižší, tvoří jen 33 % případů. V České republice je situace podobná, pro odbornější a vyšší pozice jsou preferovány interní zdroje pracovníků, u administrativy a dělníků externí zdroje. U dělnických pozic se využívá pouze 20 %

interních zdrojů pracovní síly. Tento fakt je pravděpodobně nejvíce podmíněn tím, že právě možnost postupu v rámci organizace (vzhledem k žádanosti, jde hlavně o pozice administrativní, technické a manažerské) působí na zaměstnance jako významný motivátor. Kromě toho, organizacím se při využití zaměstnanců z vnitřních zdrojů výrazně sníží náklady, které je třeba při získávání zaměstnanců z externích zdrojů vynaložit, přičemž tyto náklady jsou přímo úměrné k obsazované pozici. Při výběru zaměstnance z interních zdrojů je také významným pozitivem i skutečnost, že zaměstnanec zná a je již sžit s hodnotami, postoji a normami, které jsou v organizaci preferované.

Z části průzkumu zaměřené na výběr zaměstnanců vyplynulo, že v rámci frekvence využívání jednotlivých metod výběru organizacemi (viz tab. 5 a 6),

Tab. 4 Jaké zdroje organizace preferují při získávání zaměstnanců.

Metody využívané při získávání zaměstnanců	Kategorie zaměstnanců				Průměrné využití zdroje za všechny kategorie v %
	M %	S %	A %	D %	
Interní zdroje v org. v SR	59	50	51	33	48
Externí zdroje v org. v SR	41	50	49	67	52
Interní zdroje v org. v ČR	68	51	39	20	45
Externí zdroje v org. v ČR	32	49	61	80	56

Zdroj: vlastní výzkum.

Zkratky: M – management, S – specialisté, A – administrativa, D – dělníci.

Tab. 5 Metody výběru zaměstnanců, používané pro jednotlivé kategorie zaměstnanců v SR.

Metody využívané při výběru zaměstnanců	KATEGORIE ZAMĚŠTNANCŮ				Průměrné využití zdroje za všechny kategorie v %
	M %	S %	A %	D %	
Rozhovor nestrukturovaný	22	24	27	38	28
Rozhovor strukturovaný	30	35	33	22	30
Rozhovor kombinovaný	38	38	32	20	32
Rozhovor stresový	11	5	2	1	5
Rozhovor řešící problém	25	20	8	3	14
Rozhovor s psychologem	4	5	4	3	4
Reference	36	33	27	21	29
Assessment centre	8	9	4	2	6
Testy inteligence	8	6	5	1	5
Projektivní testy	3	4	1	0	2
Testy grafologické	1	1	0	1	1
Testy psychické	9	4	3	3	5
Testy fyzické	3	2	1	7	3
Testy odborné způsobilosti	17	28	18	22	21

Zdroj: vlastní výzkum.

Zkratky: M – management, S – specialisté, A – administrativa, D – dělníci.

Tab. 6 Metody výběru zaměstnanců, používané pro jednotlivé kategorie zaměstnanců v ČR.

Metody využívané při výběru zaměstnanců	Kategorie zaměstnanců				Průměrné využití zdroje za všechny kategorie v %
	M %	S %	A %	D %	
Rozhovor nestruturovaný	28	34	42	43	37
Rozhovor strukturovaný	25	28	28	12	24
Rozhovor kombinovaný	25	31	28	14	25
Rozhovor stresový	10	3	0	0	3
Rozhovor řešící problém	12	16	8	2	10
Rozhovor s psychologem	9	5	4	3	5
Reference	33	40	33	20	32
Assessment centre	15	13	7	3	10
Testy inteligence	5	6	2	4	4
Projektivní testy	6	4	1	0	3
Testy grafologické	3	2	2	3	2
Testy psychické	12	13	3	5	8
Testy fyzické	4	9	3	5	5
Testy odborné způsobilosti	15	32	19	12	20

Zdroj: vlastní výzkum.

Zkratky: M – management, S – specialisté, A – administrativa, D – dělníci.

Tab. 7 Zaměření adaptačního procesu v dotazovaných organizacích.

Na co je zaměřený adaptační proces v dotazovaných organizacích	Odpovědi organizací působících v SR v %	Odpovědi organizací působících v ČR v %
Pracovní adaptace	99	55
Sociální adaptace	32	30
Adaptace na organizační kulturu	37	24

Zdroj: vlastní výzkum.

jsou ve velké míře využívány metody rozhovoru, během kterého je možné vhodně kladenými otázkami zjistit, jaké jsou preferované hodnoty uchazeče. Nedostatkem v případě organizací nezabývajících se analýzou organizační kultury je, že tyto organizace v největší míře jen intuitivně odhadují, jaká kultura je pro jejich organizaci žádoucí a tedy i výběr zaměstnanců bude pravděpodobně více zaměřen na schopnosti a způsobilosti uchazeče, než na jeho vhodnost na konkrétní pozici.

Vzhledem ke skutečnosti, že většina organizací využívá při výběru zaměstnanců kombinaci více než jedné výběrové metody, měly organizace v rámci průzkumu prostor označit všechny jimi využívané metody. Jako nejčastější kombinace metod byla uváděna kombinace některého z typů rozhovoru a referencí.

V systému personálního managementu by na fázi přijetí nového zaměstnance měl navazovat proces jeho adaptace. Na to, aby byl hlavní cíl adaptace co nejefektivněji splněn, je třeba ze strany organizace

zajistit, aby byl adaptační proces účelově usměrněn, a aby byl orientován nejen na seznámení zaměstnance s prací, ale co je často ještě mnohem důležitější, aby byla adaptace zaměřena i na vytvoření vztahů nového zaměstnance se spolupracovníky a také jeho seznámení s kulturou organizace. Z odpovědí dotazovaných organizací bohužel vyplynulo, že až 35% respondentů ze Slovenské republiky a 40% respondentů z České republiky nemá zavedený systém adaptace. Ještě negativnější odpovědi však vyplynuly z doplňující otázky, v jejímž rámci byli respondenti vyzváni, aby uvedli, co je obsahem adaptačního procesu nových zaměstnanců (tab. 7). Z průzkumů vyplynulo, že organizace, které deklarují, že se adaptaci věnují, se jí převážně věnují jen na úrovni pracovní adaptace, což není možné v žádném případě považovat za dostatečné, protože právě ostatní dvě oblasti adaptace jsou pro dlouhodobé a spokojené setrvání zaměstnance v organizaci klíčové.

3.2 Vliv organizační kultury na vertikální transfer znalostí v organizacích

Na základě získaných výsledků lze konstatovat, že většina organizací, jak v České tak i Slovenské republice, považuje za důležité zabývat se tvorbou a udržováním vhodné organizační kultury. 72% organizací v České republice odpovědělo, že tvorba organizační kultury a její udržování přispívá k zabezpečení kontinuity znalostí. Oproti tomu pouze 6% uvedlo, že tvorba organizační kultury není důležitá a zabezpečení kontinuity znalostí nepodporuje. Celkem 15% organizací uvedlo, že souhlasí s důležitostí zabývat se organizační kulturou, ale nemá dle jejich názoru vliv na zabezpečení kontinuity znalostí. 7% následně uvedlo, že věnovat se organizační kultuře není důležité, ale je důležité se zabývat kontinuitou znalostí.

U otázky, zda organizace zabezpečují analýzu organizační kultury a zda to napomáhá zabezpečení kontinuity znalostí, byly odpovědi více různorodé. Pouze 25% organizací uvedlo, že provádí analýzu organizační kultury a zároveň to napomáhá zabezpečit kontinuitu znalostí. 19% organizací pak jednoznačně odpovědělo, že analýzu organizační kultury neprovádí a nemá to podle nich vliv na kontinuitu znalostí.

Celkem 74% organizací ve Slovenské republice odpovědělo, že tvorba organizační kultury a její udržování přispívá k zabezpečení kontinuity znalostí. Oproti tomu 4% respondentů uvedlo, že tvorba organizační kultury není důležitá a zabezpečení kontinuity znalostí nepodporuje. Celkem 17% organizací uvedlo, že souhlasí s důležitostí zabývat se organizační kulturou, ale nemá dle jejich názoru vliv na zabezpečení kontinuity znalostí. 5% následně uvedlo, že věnovat se organizační kultuře není důležité, ale je důležité se zabývat kontinuitou znalostí.

U otázky, zda organizace zabezpečují analýzu organizační kultury a zda to napomáhá zabezpečení kontinuity znalostí, byly odpovědi následující: pouze 13% organizací uvedlo, že provádí analýzu organizační kultury a zároveň to napomáhá zabezpečit kontinuitu znalostí. 46% organizací pak jednoznačně odpovědělo, že analýzu organizační kultury neprovádí a nemá to podle nich vliv na kontinuitu znalostí. Poslední uvedená skutečnost vyznívá nadmíru negativně, protože vztah, který si vedoucí zaměstnanci v organizacích na Slovensku, jak bylo výzkumem prokázáno, neuvědomují, existuje a má významný vliv na úroveň a kvalitu sdílení znalostí v organizaci.

V souvislosti s těmito odpověďmi byly testovány stanovené hypotézy v České i Slovenské republice. Výsledky hypotéz vyplývající z analýzy získaných

dat v České republice (Urbancová, Stachová, 2013) uvádějí:

- H_{01} : Zabezpečení kontinuity znalostí nezávisí na tvorbě a udržování organizační kultury (p -hodnota = 0,009 < 0,05 => nulová hypotéza se zamítá).
- H_{02} : Zabezpečení kontinuity znalostí nezávisí na provádění analýzy organizační kultury (p -hodnota = 0,029 < 0,05 => nulová hypotéza se zamítá).

U obou hypotéz byly přijaty alternativní hypotézy. Síla závislosti u první hypotézy je 0,250, což je slabší závislost. U druhé hypotézy se jedná o hodnotu 0,210, což je rovněž slabší závislost (Urbancová, Stachová, 2013).

Výsledky hypotéz vyplývající z analýzy získaných dat na Slovensku (Urbancová, Stachová, 2013) uvádějí:

- H_{01} : Zabezpečení kontinuity znalostí nezávisí na tvorbě a udržování organizační kultury (p -hodnota = 0,132 > 0,05 => nulovou hypotézu nelze zamítnout).
- H_{02} : Zabezpečení kontinuity znalostí nezávisí na analýze organizační kultury (p -hodnota = 0,009 < 0,05 => nulová hypotéza se zamítá).

Zatímco v prvním případě nejde nulovou hypotézu zamítnout, na rozdíl od výsledků z České republiky, na základě výsledků druhé hypotézy byla nulová hypotéza zamítnuta a byla přijata alternativní hypotéza. Síla závislosti u druhé hypotézy je 0,141, což je slabá závislost (Urbancová, Stachová, 2013).

4. Diskuse

Důležitost potřeby zaměření organizací na organizační kulturu, funkce personálního managementu při získávání a výběru zaměstnanců, analýzu práce, adaptaci a kontinuitu znalostí byla prokázána v teoretické části tohoto příspěvku. Z praktické části však vyplynulo, že organizace působící na Slovensku i v České republice si tuto skutečnost dosud plně neuvědomují a k funkcím získávání a výběru přistupují často jen na základě intuice.

Z provedeného průzkumu vyplynulo, že jen málo dotazovaných organizací se analýze pracovních míst věnuje. Negativně vyznívá i skutečnost, že jen přibližně třetina dotazovaných organizací, které prohlašují, že analýzu pracovních míst provádí, ji vykonávají komplexně pro všechny pracovní pozice.

Při samotném získávání zaměstnanců postupují organizace výrazně odlišně v rámci jednotlivých kategorií zaměstnanců. Zatímco u získávání zaměstnanců pro odbornější a vyšší pozice preferují

organizace interní zdroje, při získávání zaměstnanců na dělnické pozice preferují úřady práce a vlastní evidenci náhodných žadatelů o práci a bývalých zaměstnanců.

Při výběru zaměstnanců sledované organizace preferují kombinaci tradičních metod výběru, jenž jsou založeny především na hodnocení znalostí, zkušeností a dovedností. Při „moderním“ řízení lidských zdrojů je však třeba zaměřit se i na takové metody výběru, pomocí kterých je také možné zjistit schopnost uchazečů pracovat v týmu a také jejich vhodnost pro specifické kultury dané organizace.

Nejhuře vyzněly výsledky vyplývající z analýzy zaměřené na adaptaci zaměstnanců, z níž vyplynulo, že pouze 16 % dotazovaných organizací se komplexně adaptaci nových zaměstnanců věnuje. Na důležitost adaptace upozornil i Armstrong (2009), který sledoval míru přežití zaměstnanců v organizaci během prvních pěti let. Z průzkumu vyplynulo, že zcela nejvyšší procento zaměstnanců odejde během prvních tří měsíců po nástupu na nové pracovní místo. Tento čas je shodný s tím, kdy by měla být intenzita adaptace nejvyšší.

Na základě zhodnocení lze shrnout, že zabezpečení kontinuity znalostí závisí na tvorbě a udržování organizační kultury a na provádění analýzy organizační kultury, jak ve Slovenské, tak v České republice. Tyto výsledky jsou v souladu i s výzkumem Urbancová (2012), kdy byla zjišťována závislost organizační kultury organizací na zabezpečení kontinuity znalostí. Výsledky ukázaly, že zde závislost existuje (p -hodnota 0,039; síla závislosti 0,198 – slabší).

Na základě porovnání s výsledky jiných výzkumů lze konstatovat, že pokud zaměstnanci organizace sdílejí stejné základní předpoklady, hodnoty a postoje, zlepšují tak proces sdílení informací a znalostí, což potvrzuje i Matošková, 2012; Jeon et al., 2011; Shih, Chiang, 2005. Organizační kultura je rovněž pokládána za jeden z faktorů ovlivňující přenos znalostí v organizacích (Lindner, Wald, 2011; Luring, Selmer, 2011). V případě správně fungující kultury pak může organizace docílit konkurenční výhody.

Použitá literatura

Armstrong, M. (2009). *Handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page Limited.
 Beazley, H. (2003). Knowledge continuity: The New Competitive Advantage [online]. [Duben 2003, aktualizováno 2008; cit. 2012-06-12]. Dostupné z URL: <<http://www.asaecenter.org/PublicationsResouPubl/EUArticle.cfm?ItemNumber=11836>>.

Závěr

Z uvedených výsledků vyplynulo, že vedení organizací působících na Slovensku i v České republice si dosud dostatečně neuvědomuje význam analýzy pracovních míst a ani adaptace nových zaměstnanců a to i přesto, že jejich důležitost a opodstatněnost je při získávání a výběru nezpochybnitelná. Organizace si jen velmi těžko dokáže vybrat správného zaměstnance, aniž by věděla, jakými kritérii má zaměstnanec na dané pozici disponovat a také si ho jen velmi těžko dokáže udržet, když mu neposkytne plnohodnotný adaptační proces. Nezaměření se organizací na tyto funkce personálního managementu v propojení na získávání a výběr zaměstnanců pro ně představuje následně, poměrně vysoké náklady, které musí vynaložit v důsledku potřeby dalšího vzdělání zaměstnanců, jejich fluktuace a následného opětovného procesu získávání a výběru, případně vyšší mzdy při zaměstnání překvalifikovaného zaměstnance a mnoha dalších sekundárních potřeb vyplývajících z výše uvedených. Bylo rovněž potvrzeno, že organizační kultura je vše prostupující vnitřní faktor organizace, který ovlivňuje nejenom výše uvedené oblasti personálních funkcí, ale i zabezpečení kontinuity znalostí, jež je v současné době pokládána za jeden z možných nástrojů dosažení konkurenceschopnosti.

Poděkování

Článek má návaznost na řešený projekt Celouniverzitní interní grantové agentury ČZU v Praze (CIGA), číslo projektu 20121001 na téma Řízení kontinuity činností (BCM) v organizacích vedoucí k vyšší výkonnosti organizace a má také návaznost na řešený projekt Grantové agentury VŠEMvs Bratislava, číslo projektu 3/10 na téma Podnikanie a manažment organizácií budúcnosti.

Čambál, M. (2007). *Celopodnikové kontinuálne vzdelávanie pracovníkov ako základný predpoklad tvorby optimálnej firemnej kultúry*. 1. vydání, Trnava, Alumnipress.

Čambál, M., Hoghová, K. (2008). Corporate culture application in enterprises as assumption their long-term prosperity. In: *Annals of DAAAM and Proceedings of*

DAAAM Symposium. 19(1), s. 0191–0192.

Gyurák Babeľová, Z. (2010). Competency approach and development of interpersonal skills of managers. Chapter 11. Trnava.

Jeon, S. H., Kim, Y. G., Koh, J. (2011). Individual, social, and organizational contexts for active knowledge sharing in communities of practice. *Expert systems with applications*, 38 (10), s. 12423–12431.

Kachaňáková, A., Nachtmanová O., Joniaková, Z. (2008). *Personálny manažment*. 1. vydanie. Bratislava, Iura edition. Kachaňáková, A. (2010). *Organizačná kultúra*. Bratislava, Vydavateľstvo Ekonóm.

Koubek, J. (2004). *Řízení pracovního výkonu*. Praha, Management press.

Lauring, J., Selmer, J. (2011). Social climate in diverse university departments: the role of internal knowledge sharing. *Educational research*, 53(3), s. 347–362.

Lindner, F., Wald, A. (2011). Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International journal of project management*, 29(7), s. 877–888.

Lukášová, R. (2010). *Organizační kultura a její změna*. Praha, Grada publishing.

Matošková, J. (2012). How to support knowledge management through human resource management

activities. *International journal of knowledge, culture and change management*, 11(3), s. 207–222.

Makraiová, J., Cagáňová, D., Čambál, M. (2011). A proposal to improve the adaptation control process in automotive sector enterprises. In: *Annals of DAAM 2011 and proceedings of DAAM world symposium Vídeň*, 22(1), s. 1501–1502.

Stachová, K. (2011). *Praktikum – personálny manažment*, 1. vydanie, Bratislava : Crr. Sk.

Stacho, Z. (2011). Inovácie a inovatívna kultúra, alebo ako prežiť. In: *Mezinárodní masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2011: sborník příspěvků*. Česká republika, Hradec králové, s. 1631–1639.

Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management press.

Shih, H., Chiang, Y. (2005). Strategy alignment between hrm, km and corporate development. *International journal of manpower*, 8(1), s. 5–19.

Urbancová, H. (2012). The process of knowledge continuity ensuring. *Journal of competitiveness*. 2, s. 38–48.

Urbancová, H., Stachová, K. (2013). Důležitost organizační kultury v oblasti zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích. *Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D*, 27(2), s. 140–149.

Doručeno redakci: 2. 10. 2012

Recenzováno: 13. 5. 2013

Schváleno k publikování: 8. 6. 2013

Ing. Katarína Stachová, Ph.D.

Katedra managementu
Vysoká škola ekonomie a managementu veřejné
správy v Bratislavě
Železničná 14, 821 07 Bratislava,
Slovenská republika
telefon: +421 0903 017 573
e-mail: katarina.stachova@vsemvs.sk

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

Katedra řízení, Provozně ekonomická fakulta
Česká zemědělská univerzita v Praze
Kamýcká 129, 165 21 Praha 6–Suchbát
Česká republika
telefon: +420 224 382 026
e-mail: urbancova@pef.czu.cz