

DŮLEŽITOST ORGANIZAČNÍ KULTURY V OBLASTI ZABEZPEČENÍ KONTINUITY ZNALOSTI V ORGANIZACÍCH

IMPORTANCE OF ORGANISATIONAL CULTURE OF KNOWLEDGE CONTINUITY ENSURING IN ORGANISATIONS

Hana Urbancová, Katarina Stachová

Abstract: *The article deals with the organisational culture and the knowledge continuity in organisations. Properly set organisational culture supporting knowledge continuity helps organisations to achieve a competitive advantage. This article aims to identify the relationship between organisational culture and knowledge continuity ensuring and examines the dependency between the studied qualitative characteristics of this problematic. Data was obtained by questionnaires in organisations in the Czech and Slovak Republics and evaluated using the tools of descriptive statistics. One of the conclusions of the article is that through focused and systematic influencing of organisational culture within the organisation the required level of long-term performance of the organisation can be ensured.*

Keywords: *Organisational culture, Human resource management, Knowledge continuity, Knowledge, Organisations, Survey.*

JEL Classification: *O15, D83.*

Úvod

Snahou každé organizace je zajistit vhodný pracovní potenciál. Pracovní potenciál, kterým organizace disponuje, rozhoduje o úspěšnosti každé organizace. Pracovní potenciál je základním předpokladem plnění aktuálních a perspektivních úkolů organizace v tržní ekonomice [3; 23]. Pracovním potenciálem se rozumí nejen počet zaměstnanců, ale i jejich vědomosti, schopnosti, dovednosti, inteligence, talent a osobní charakteristiky nutné ke splnění vytyčených cílů a poslání organizace. Získávání takových zaměstnanců patří proto k nejdůležitějším a permanentním činnostem personálního managementu [13]. Každý pracovník pak v průběhu jeho pracovního výkonu na určitou pozici sdílí znalosti se svými kolegy [11] a zajišťuje tak přenos znalostí mezi současnými zaměstnanci (znalostní management). V případě, že však odchází z organizace k jiné organizaci, případně již v dané organizaci pracoval delší čas a dosáhl důchodového věku, nastává potřeba zajistit i přenos mezi odcházejícím zaměstnancem a jeho nástupcem (zabezpečení kontinuity znalostí). K tomu, aby byli zaměstnanci ochotni sdílet znalosti s kolegy a předávat znalosti svým nástupcům, je však nutná podpora mnoha faktorů – důvěra, organizační klima, ale v neposlední řadě také podpora organizační kultury [5; 10]. Lze konstatovat, že klíčem k dosažení efektivního sdílení, přenosu, uchování a zajištění vertikálního přenosu znalostí (transfer kritických znalostí od odcházejícího zaměstnance na jeho nástupce) je opravdové ztotožnění pracovníků s vhodnou kulturou organizace, která kontinuitu znalostí v organizaci bude podporovat [1; 2; 4].

Cílem článku je na základě provedené analýzy identifikovat vztah mezi organizační kulturou a zabezpečením kontinuity znalostí ve zkoumaných organizacích a zjistit závislost mezi zkoumanými kvalitativními znaky ve zkoumané problematice. Dílčím cílem je komparovat a vyhodnotit výsledky výzkumů v České a Slovenské republice a zformulovat doporučení managementu organizací v oblasti budování a zlepšení organizační kultury s ohledem na předávání znalostí.

1 Formulace problematiky

Zaměření organizací na skutečnost, aby se zaměstnanci s kulturou organizace dokázali ztotožnit, resp. jak uvádí [6] a také [21], dostat zaměstnance do „stavu shody“, je velmi důležité, protože v opačném případě může a často i dojde k odchodu zaměstnance, nebo dojde pouze k tzv. „násilnému“ setrvávání zaměstnance na dané pozici, nejčastěji z finančních důvodů, což pro organizaci představuje finanční náklady, které musí následně vynaložit, ať už při opětovném získávání a výběru zaměstnance, nebo při jeho motivování formou finančních pobídek [25].

Organizační kulturu lze definovat jako odraz lidských dispozic myšlení i chování, který působí na lidské vědomí i podvědomí. Posiluje vztah zaměstnance k práci, upravuje i vztah mezi zaměstnanci navzájem a výrazně ovlivňuje aktivitu zaměstnanců [12; 14]. Obecně uváděnými a deklarovanými prvky organizační kultury jsou základní přesvědčení, hodnoty a normy, které se navenek projevují symboly a artefakty, které byly v organizaci vymysleny, 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 sdílená.

Při stavu shody mezi systémem hodnot v organizaci a systémem hodnot zaměstnance, resp. uchazeče, jde o ideální stav, kdy jsou si systémy hodnot podobné, nebo se shodují, z čehož vyplývá, že vzorce chování jsou zaměstnanci pochopeny, resp. je u uchazeče předpoklad, že jím na základě zjištěných postojů budou akceptovány a přijaty, protože mu umožňují realizovat jeho vlastní hodnoty [18; 19]. V tomto případě působí atmosféra organizace motivačně a zaměstnanec se dobrovolně podřizuje jejímu směřování a aktivně se podílí na dosahování cílů, protože současně jsou uspokojovány i jeho vlastní cíle.

Je nutné si uvědomit, že znalosti se podle [16; 20] stávají neefektivními, pokud nejsou v přímé souvislosti s cíli a záměry dané organizace. Znalostní strategie organizace určuje, zda organizace pracuje více s tacitními či explicitními znalostmi, při zabezpečení kontinuity znalostí (vertikálního přenosu znalostí) se klade důraz na znalosti tacitní [15; 17]. Při převaze práce s explicitními znalostmi se využívá dle [8; 22] strategie kodifikační (široké databáze, IT) a pro převahu práce s tacitními znalostmi strategie personalizační (kreativita pracovníků, individuální přístup k produktu i zákazníkovi, podpora sdílení znalostí, databáze mají pomocnou úlohu). Autoři v [8] dále dodávají, že organizace aplikující kodifikační strategie dosahují díky opakovanému využití znalostí úspory pracovních nákladů a nákladů na komunikaci. Organizace s personalizovanou strategií poskytují služby postavené na tacitních znalostech osoby, která je rozvinula.

Je nutné dodat, že [8; 22] se shodují, že efektivní organizace se musí zaměřit na jednu z uvedených strategií a druhou strategií využívat v podpůrné roli. Nelze oba přístupy využívat ve stejné míře nebo jeden z těchto přístupů zcela zavrhnout. Pro zabezpečení kontinuity znalostí převažuje strategie personalizační.

Na základě výše uvedeného lze shrnout, že v oblasti zajištění kontinuity znalostí je nutné klást důraz na vysokou výkonnost a kompetentnost managementu, zájem o zaměstnance, efektivní komunikaci, vysokou motivaci a na týmového ducha pro ochotu sdílet, předávat a uchovávat znalosti a zkušenosti a v neposlední řadě pozitivní klima v organizaci. Některé z výše uvedených faktorů lze zajistit nastavením vhodné organizační kultury. V případě správně fungující kultury pak může organizace docílit konkurenční výhody.

2 Metody

Prezentované výsledky byly získány pomocí kvantitativních výzkumů za pomoci dotazníkové techniky sběru dat. Výzkumy byly provedeny v České i Slovenské republice a byly zaměřeny na problematiku organizační kultury. Výzkum v České republice proběhl od října 2011 do června 2012 ve 109 organizacích a výzkum na Slovensku byl realizován od března 2012 do června v 340 organizacích. Výzkumy vznikly na základě dlouhodobé spolupráce Katedry řízení Provozně ekonomické fakulty ČZU v Praze s Katedrou managementu na Vysoké škole ekonomie a managementu ve veřejné správě v Bratislavě. Na základě deklarované spolupráce je proto možné získané výsledky komparovat. Struktura respondentů (organizací) byla v České republice následující:

- Dle velikosti organizací v % (klasifikace dle ČSÚ): 49 % (do 50 zaměstnanců); 29 % (51 až 249); 22 % (250 a více),
- dle sektoru v %: 71,6 % soukromý; 28,4 % veřejný,
- dle kraje v %: Jihočeský 34,9 %; Praha 27,5 %; Středočeský 20,2 %; ostatní kraje cca 1,5 %.

Struktura respondentů (organizací) byla v Slovenské republice následující:

- Dle velikosti organizací v %: 72,6 % (od 50 do 300 zaměstnanců); 20 % (301 až 1 000); 6,2 % (1 001 až 5000); 1,2 % (5 001 a více),
- dle sektoru v %: 74,1 % soukromý; 25,9 % veřejný,
- dle regionu v %: Bratislava 17,4 %; Západoslovenský 24,4 %; Středoslovenský 33,2 %; Východoslovenský 19,7 %, Organizace s celosvětovou působností 5,3 %.

Primární data byla vyhodnocena pomocí nástrojů deskriptivní statistiky a dále byla použita metoda komparace, indukce, dedukce a syntézy. V rámci deskriptivní statistiky byly využity absolutní a relativní četnosti, neparametrický Chi-square test a síla závislosti byla zjišťována dle Cramerova V. K vyhodnocení dat byl využit statistický program SPSS 19 a MS Excel 2007.

3 Rozbor problému

V rámci kapitoly výsledky jsou prezentovány a zhodnoceny výsledky dotazníkového šetření a je zde provedena komparace s obdobným výzkumem na Slovensku. V rámci jednotlivých kapitol jsou testovány hypotézy vztahující se k jednotlivým výzkumným otázkám.

3.1 Zhodnocení výsledků provedeného výzkumu

V rámci výzkumu bylo zjišťováno, zda organizace zaznamenávají znalosti svých zaměstnanců. Výzkumy bylo zjištěno, že většina organizací znalosti svých zaměstnanců

zaznamenává (78 %). Většina organizací však své zaměstnance k předávání znalostí na nástupce nestimuluje. Výsledky jsou uvedeny v tabulce č. 1.

Tab. 1: Testování závislosti mezi zkoumanými kvalitativními znaky v České republice

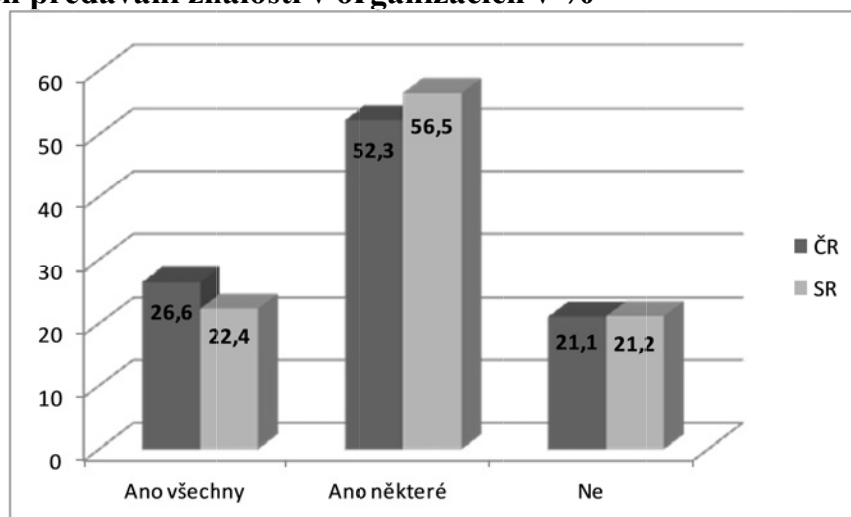
Otázka	% ANO		% NE	
	SR	ČR	SR	ČR
Zaznamenáváte v rámci organizace znalosti jednotlivých pracovníků?	78,8	78,9	21,2	21,1
Stimulujete odcházející zaměstnance k předávání znalostí v organizaci?	15,9	22,9	84,1	77,1

Zdroj: vlastní výzkum

V případě, že organizace své pracovníky stimuluje, je to ve většině případů formou finanční odměny. Je však nutné si uvědomit, že finanční odměnu by měl dostat nejenom pracovník, který odchází z organizace (při personálních změnách – do důchodu či ke konkurenci), ale také jeho nástupce.

Bylo zjišťováno, v jakém rozsahu jsou znalosti nástupcům předávány. Z výzkumu jednoznačně vyplynulo, že cca ve čtvrtině organizací se sdílejí s nástupcem všechny znalosti, z poloviny pouze některé a celkem 21 % organizací uvedlo, že tento přenos nepodporuje. Toto procento je shodné v České i Slovenské republice. Výsledky podrobněji popisuje obrázek č. 1.

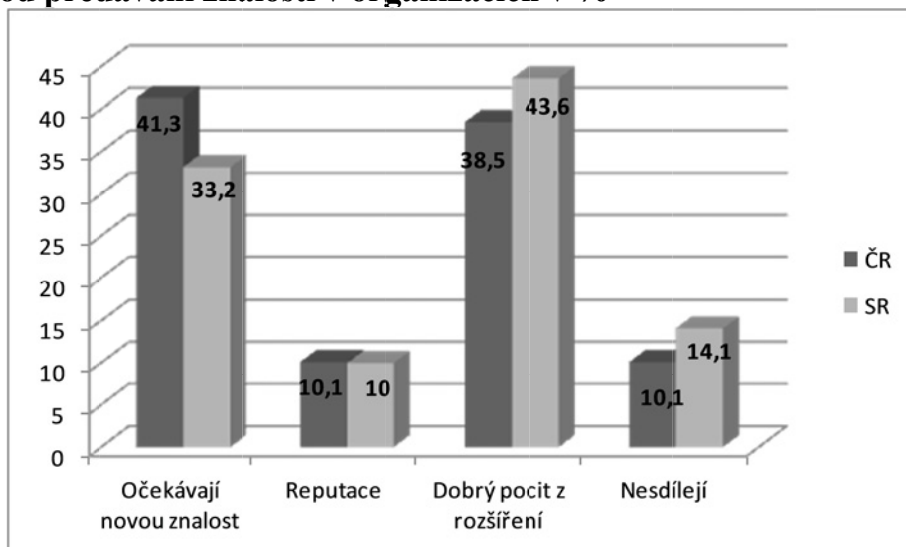
Obr. 1: Úroveň předávání znalostí v organizacích v %



Zdroj: vlastní výzkum

Důvody předávání na nástupce se v jednotlivých organizacích lišily. Nejčastěji jde o důvod, že odcházející pracovníci mají dobrý pocit z rozšíření jejich znalostí v organizaci (v ČR 38,5 %, v SR 43,6 %). Dalším důvodem je očekávání nové znalosti od někoho jiného, když budou potřebovat (v ČR 41,3 %, v SR 33,2 %). Reputace hraje roli v 10 % organizací. Celkem 10 % organizací v České republice uvedlo, že znalosti nechtějí předávat vůbec, na Slovensku je to ve 14 % případů. Podrobné výsledky jsou uvedeny v obrázku č. 2.

Obr. 2: Důvod předávání znalostí v organizacích v %



Zdroj: vlastní výzkum

Z uvedeného vyplývá, že organizace jak v České tak i Slovenské republice se zabývají ve větší míře zaznamenáváním znalostí během plnohodnotného pracovního výkonu zaměstnance a jen v malé míře stimulují odcházející zaměstnance k předávání znalostí. Negativně vyznívá hlavně skutečnost, že více jak 10 % organizací uvedlo, že prodávání znalostí nepodporují.

3.2 Důležitost organizační kultury v oblasti zabezpečení vertikálního přenosu znalostí

Sladění organizační kultury a systému odměňování za podporu vertikálního přenosu znalostí reprezentuje v současné době dramatický posun od zastaralého pohledu na znalosti jako vedlejšího produktu práce k současnému poznání, že znalosti jsou hnací silou a tím nepostradatelné k vysokému pracovnímu výkonu. Tento posun paradigmatu může vyžadovat změnu v organizační kultuře. Z uvedeného důvodu bylo v rámci výzkumů ztišťováno, zda si organizace potřebu zaměření na organizační kulturu uvědomují a zda se jí v praxi věnují, tedy zda provádějí analýzu organizační kultury, která poskytuje důležité informace pro rozhodnutí o potřebě změny, respektive o potřebě zachování současné organizační kultury (viz tabulka č. 2).

Tab. 2: Kontingenční tabulka četností odpovědí v oblasti organizační kultury

Otázka	% ANO		% NE	
	SR	ČR	SR	ČR
Považujete za důležité zabývat se tvorbou a udržováním vhodné organizační kultury?	90,9	86	9,1	14
Uskutečňujete ve Vaší organizaci analýzu organizační kultury?	20,3	27	79,7	73

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě výsledků uvedených v tabulce č. 2 lze shrnout, že na Slovensku si cca 91 % organizací uvědomuje důležitost zabývat se problematikou organizační kultury. Rovněž celkem 86 % organizací v České republice tuto důležitost potvrdilo. Oproti tomu však většina organizací neprovádí analýzy organizační kultury. Na Slovensku je to pouze 9 % organizací a v České republice o trochu více (14 %).

Pro splnění dílčího cíle práce byly testovány dvě nulové hypotézy hovořící o neexistenci závislosti mezi zkoumanými znaky, a to H01: Zabezpečení kontinuity znalostí nezávisí na důležitosti organizační kultury ze strany organizace a H02: Zabezpečení kontinuity znalostí nezávisí na provádění analýzy organizační kultury. Byly zjištěny výsledky, které

jsou zobrazeny v tabulce č. 3. Pro stanovení závislosti byl použit Chi-square test a pro zjištění síly závislosti bylo využito Cramerovo V.

Tab. 3: Testování závislosti mezi zkoumanými kvalitativními znaky v České republice

Pořadí	Znění nulové hypotézy	p hodnota X^2	Zamítnutí H_0	Hodnota závislosti	Závislost
1	Zabezpečení kontinuity znalostí nezávisí na důležitosti OK ze strany vedení organizace.	0,009	ANO	0,250	slabší
2	Zabezpečení kontinuity znalostí nezávisí na provádění analýzy OK.	0,029	ANO	0,210	slabší

Zdroj: vlastní výzkum (zkratka OK = organizační kultura)

V rámci České republiky byly potvrzeny závislosti mezi kvantitativními proměnnými v obou nulových hypotézách. Byly proto přijaty hypotézy alternativní hovořící o existenci znaku. Zabezpečení kontinuity znalostí v rámci výzkumu uskutečněného v České republice závisí na důležitosti organizační kultury (p-hodnota = 0,009 a je nižší než hladina významnosti 0,05) a provádění její analýzy (p-hodnota = 0,029 a je nižší než hladina významnosti 0,05). Zkoumané kvalitativní znaky byly testovány rovněž ve výzkumu uskutečněném na Slovensku. Tabulka č. 3 prezentuje dosažené výsledky v České republice a tabulka č. 4 prezentuje dosažené výsledky ve Slovenské republice.

Tab. 4: Testování závislosti mezi zkoumanými kvalitativními znaky na Slovensku

Pořadí	Znění nulové hypotézy	p hodnota X^2	Zamítnutí H_0	Hodnota závislosti	Závislost
1	Zabezpečení kontinuity znalostí nezávisí na důležitosti OK ze strany vedení organizace.	0,132	NE	0,082	X
2	Zabezpečení kontinuity znalostí nezávisí na provádění analýzy OK.	0,009	ANO	0,141	slabá

Zdroj: vlastní výzkum (zkratka OK = organizační kultura)

V rámci Slovenské republiky byla potvrzena jen závislost mezi kvantitativními proměnnými v druhé nulové hypotéze. Byla proto přijata jedna alternativní hypotéza hovořící o existenci znaku. Z uvedeného vyplynulo, že existuje závislost mezi zabezpečením kontinuity znalostí v rámci výzkumu uskutečněného na Slovensku a prováděním analýzy organizační kultury (p-hodnota = 0,009 a je nižší než hladina významnosti 0,05).

Na základě provedené komparace výsledků získaných ve výzkumu v České a Slovenské republice lze konstatovat, že mezi těmito státy nedošlo ve výzkumu k žádným velkým odchylkám. Organizace v obou státech si uvědomují, že mít vytvořenu vhodnou organizační kulturu je v současné době důležité. Většina organizací má organizační kulturu vytvořenu, ale již se nezabývají její analýzou a úpravami, které si současné turbulentní a vysoce konkurenční prostředí vyžaduje.

Výsledky dokazují, že závislosti mezi zkoumanými znaky jsou a lze konstatovat, že zabezpečení kontinuity znalostí závisí na organizační kultuře, na její tvorbě a udržování ze strany vedení organizace a na tom, zda je v organizaci prováděna analýza organizační kultury.

Na základě již provedeného výzkumu [24] lze rovněž konstatovat, že ve velkých organizacích je nutné dlouhodobě budovat organizační kulturu, a to tak, aby řídicí pracovníci či oddělení lidských zdrojů vybírali takové zaměstnance, kteří jsou svou povahou ochotni od přijetí do dané organizace znalosti sdílet. Z výzkumu dále vyplynulo, že ve velkých organizacích se bojí o svá místa zaměstnanci více než v malých organizacích (81,8 %),

a proto jsou méně motivováni sdílet své znalosti a know-how s kolegy. Mají strach, aby je jejich kolegové nepředčili nebo nezískali jejich místo. Lze proto konstatovat, že pro velké organizace je zakotvení oblasti kontinuity znalostí do organizační kultury více důležité než pro malé organizace, ale jednoznačně lze tvrdit, že se jedná o faktor, který zabezpečení vertikálního přenosu znalostí v rámci organizací ovlivňuje.

4 Diskuze

Problematika tvorby a udržování vhodné organizační kultury je téma v současné době aktuální a zajímavé z hlediska rozsahu a možnosti uplatnění pro vědeckou i praktickou činnost. Výsledky výzkumu v České republice ukazují, že organizační kultura ovlivňuje zabezpečení kontinuity znalostí (p-hodnota Chi square test = 0,009, Cramerovo V = 0,250). Závislost mezi zabezpečením kontinuity znalostí a prováděním analýzy organizační kultury potvrdil jak výzkum v České tak i ve Slovenské republice (výsledky výzkumu v České republice: p-hodnota Chi square test = 0,029, Cramerovo V = 0,210; výsledky výzkumu na Slovenku; p-hodnota Chi square test = 0,009, Cramerovo V = 0,141). Vzhledem k potvrzení závislosti mezi zabezpečením kontinuity znalostí a prováděním analýzy organizační kultury v obou zemích, lze proto na základě výsledků organizacím doporučit ukotvení oblasti zabezpečení kontinuity znalostí do organizační kultury. Tím, že tato oblast bude zakotvena v organizační kultuře, tím spíše bude kontinuita znalostí zaměstnanci pozitivně přijata a bude přinášet prokazatelné přínosy (zlepšení týmové práce, zvýšení výkonnosti apod.). Vedení organizace by si mělo uvědomit, že je nutné budovat a neustále zlepšovat organizační kulturu organizací a to primárně na základě zlepšení neformálních vztahů a komunikace mezi zaměstnanci, tedy vytvářením vhodného organizačního klimatu, jež pomůže zvyšovat důvěru mezi zaměstnanci a tím podpoří ochotu zaměstnanců sdílet znalosti.

Po zhodnocení výše uvedených výsledků a prokázání závislosti mezi zabezpečením kontinuity znalostí na organizační kultuře je nutné také poukázat na důležitost znalostí, a to hlavně znalostí tacitních, protože lze říci, že autoři výzkumů [7; 9; 16] se jednoznačně shodují, že pro organizaci mají tyto znalosti větší přínos než explicitní. V současné době jsou tacitní znalosti považovány za zdroj inovačních myšlenek v organizaci a jako možný zdroj konkurenční výhody, a to díky jejich vazbě na organizační kulturu a tradice. Právě pro tacitní znalosti a jejich předávání na nástupce je důležitá podpora organizační kultury, protože k jejich vytvoření je zapotřebí nejenom osobní kontakt zaměstnanců, ale např. i tradice organizace, zvyky, preferované hodnoty, normy chování apod. Lze tvrdit, že oblast předávání znalostí z generace zaměstnanců na další generaci vyžaduje, tak jako změna organizační kultury, ztotožnění s ní u všech zaměstnanců. Aby k tomu však došlo, musí si být sami zaměstnanci jisti, že znalosti, které poskytnou, budou sdíleny řízeně.

Výsledky výzkumu rovněž ukazují, že na sdílení znalostí mezi odcházejícími pracovníky a jejich nástupci má vliv nejenom organizační kultura, ale taktéž stimulace ze strany organizace a individuální motivace pracovníků. Proto je nutné si uvědomit, že vedení by mělo:

- Umět stimulovat odcházející zaměstnance ke sdílení znalostí s nástupci a to nejčastěji formou finanční odměny. Jde však o oboustranný proces, jenž má přínos pro obě strany a proto musí být odměňován jak odcházející pracovník, který je ochoten znalosti sdílet, tak ten, který je ochoten je převzít. Odcházející pracovník zanechá své znalosti nebo jejich část v organizaci a bude motivován

tím, že organizaci svými znalostmi a zkušenostmi přispěl a byl za to také odměněn,

- využívat všechny dostupné metody předávání znalostí, např. best practices, sdílení příběhů či určitou formou job-sharingu. Provedený výzkum ukazuje, že zaučení nástupce trvá na některé pozice i několik let, průměrně 0,5 až 2 roky. Organizace si musí uvědomit, že nejde o zvýšení nákladů, přestože musí investovat do dvou pracovníků na jedné pozici, ale jde o investici, která se projeví v rychlejší adaptaci nástupce, zvýšení jeho výkonu a v neposlední řadě nedojde ke ztrátě znalostí, protože v organizaci zůstanou,
- investovat do samotné tvorby a upevňování organizační kultury s důrazem na podporu zabezpečení kontinuity znalostí. Když bude kontinuita znalostí podporována, přinese to organizaci snížení celkových nákladů na získání a zapracování nových pracovníků, což dokládá [26].

Na základě výše uvedeného lze proto konstatovat, že je důležité sledovat míru toho, jak organizační kultura podporuje měření, sdílení a předávání znalostí, a míru, jak systém odměňování stimuluje zaměstnance k získávání a předávání znalostí. Je nutné si uvědomit, že na důležitost organizační kultury v oblasti zabezpečování a podporování kontinuity znalostí se nelze zaměřit jen v hraničních situacích, které nastávají při adaptaci nových zaměstnanců a při očekávaném, případně nepředvídaném, odchodu klíčových tak řadových zaměstnanců, ale ovlivňování organizační kultury směřující k podpoře kontinuity znalostí by mělo být kontinuální (nepřetržité). Z uvedeného vyplývá, že organizace by se měly v rámci budování a prosazování organizační kultury zaměřit na zabezpečení tzv. „bezpečného prostředí“, založeném na dodržování dobrých mravů, etického kodexu a pravidel řízení, ve kterém budou zaměstnanci podněcováni a zároveň sami ochotni vzájemně diskutovat o možných a také o vzniklých problémech a vzájemně sdílet již nabitě znalosti a zkušenosti.

Závěr

Na základě zjištěných výsledků lze konstatovat, že pomocí cíleného a systematického ovlivňování organizační kultury uvnitř organizace, která zahrnuje zdokonalování, udržování a řízení, lze dlouhodobě zabezpečit požadovanou úroveň výkonnosti organizace. Dále lze konstatovat, že vytvořená organizační kultura má vliv na vertikální přenos znalostí v organizacích a uchování tak znalostí v organizaci i po odchodu klíčových pracovníků při personálních změnách (důchod, odchod ke konkurenci aj.). Organizační kulturu lze tedy považovat za záruku optimálního předávání znalostí a zkušeností mezi odcházejícími a nastupujícími zaměstnanci. Výsledky komparativní analýzy rovněž prokázaly, že rozdíly mezi organizacemi v České republice a Slovenské republice nejsou významné a lze konstatovat, že si organizace v České i Slovenské republice si uvědomují důležitost organizační kultury, ale její tvorba, udržování a přizpůsobování již není zcela prováděna.

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.

Reference

- [1] BEAZLEY, H., BOENISCH, J., HARDEN, D., 2002: *Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity When Employees Leave*. New York – Wiley. ISBN 978-0-471-21906-4.
- [2] BRATIANU, C., 2008: A dynamic structure of the organizational intellectual capital. In: *Naaranoja, M. Knowledge management in organizations*, 233–243.
- [3] CAGÁŇOVÁ, D., ČAMBÁL, M., WEIDLICHOVÁ LUPTÁKOVÁ. S., 2010: Intercultural management – trend of contemporary globalized world. *Electronics and Electrical Engineering*, 6: 51–54.
- [4] COLLINS, C. J., SMITH, K. G., 2006: Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49, 3: 544-560.
- [5] COW, I. H., 2012: The roles of implementation and organizational culture in the HR-performance link. *International Journal of Human Resource Management*, 23, 15: 3114-3132.
- [6] ČAMBÁL, M., HOGHOVÁ, K., 2008: Corporate culture application in enterprises as assumption of their long-term prosperity. In: *Annals of DAAAM and Proceedings of International DAAAM Symposium 2008*, Vienna, Austria, pp. 191–192.
- [7] HALDIN-HERRGARD, T., 2000: Difficulties in diffusion of tacit knowledge in organizations. *Journal of Intellectual Capital*, 1, 4: 357–365.
- [8] HANSEN, M. T., NOHRIA, N., TIERNEY, T., 1999: What's your Strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 1: 106-116.
- [9] HONG, D., SUH, E., KOO, C., 2011: Developing strategies for overcoming barriers to knowledge sparing based on conversational knowledge management: A case study of a financial company. *Expert systems with Applications*, 38, 12: 14417–14427. ISSN 0957-4174.
- [10] IPE, M., 2003: Knowledge sharing in organization: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2, 4: 337–359.
- [11] 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: 12423–12431. ISSN 0957-4174.
- [12] KACHAŇÁKOVÁ, Anna. *Oragizačná kultúra*. Bratislava: Vydavateľstvo ekonóm, 2010. 102 s. ISBN 80-225-1644-9.
- [13] KACHAŇÁKOVÁ, A., NACHTMANOVÁ O., JONIAKOVÁ, Z. *Personálny manažment*. 1. vydanie, Bratislava: Iura Edition, 2008. 235 s. ISBN 978-80-8078-192-7.
- [14] KACHAŇÁKOVÁ, A.; STACHOVÁ, K., 2011: Organisational Culture Analysis in Companies Operating in Slovakia. *Scientia Agriculturae Bohemica*, 2: 87-92. ISSN 1211-3174.

- [15] LAURING, J., SELMER, J., 2011: Social climate in diverse university departments: the role of internal knowledge sharing. *Educational research*, 53, 3: 347–362. ISSN 0013-1881.
- [16] LEVY, M., 2011: Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15, 4: 582–600. ISSN 1367-3270.
- [17] LINDNER, F., WALD, A., 2011: Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29, 7: 877–888. ISSN: 0263-7863.
- [18] LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., 2004: *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0648-2.
- [19] MOLEK, J., 2008: Organizační kultura jako klíčový faktor prosperity organizace. *Moderní řízení*, 43, 5: 28-30.
- [20] NONAKA, I., TAKEUCHI, H., 1995: *The Knowledge Creating Company*. New York, Oxford, Press. ISBN 0-19-509269-4.
- [21] RUŠČÁKOVÁ, D., 2008: Vliv firemní kultury na zvládání krizí. *Moderní řízení*, 43, 5: 26-27.
- [22] SHIH, H., CHIANG, Y., 2005: Strategy alignment between HRM, KM and corporate development. *International Journal of Manpower*, 8, 1: 5–19.
- [23] STACHO, Z., 2011: Inovácie a inovatívna kultúra, alebo ako prežiť In: *Mezinárodní Masarykova konference pro doktorandy a mladé vědecké pracovníky 2011 (MMK 2011)* : Sborník příspěvků. Česká republika, Hradec Králové, 12-16. 12. 2010 - p. 1631-1639.
- [24] URBANCOVÁ, H., 2012: The process of knowledge continuity ensuring. *Journal of Competitiveness*, 4, 2: 38-48.
- [25] URIGA, J., OBDRŽÁLEK, P., 2009: Relationship of corporate culture and performance and their connection with business results. In: *Personal Management not only for HR*, Bratislava, Iura Edition.
- [26] VNOUČKOVÁ, L., 2012: Monitoring of labour mobility as a way to competitiveness. *Journal of Competitiveness*, 3, 3: 105-151.

Kontaktní adresa

Ing. Hana Urbancová, Ph.D.

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

Ing. Katarína Stachová, Ph.D.

Vysoká škola ekonomie a managementu verejnej správy v Bratislavě, Katedra managementu
Železničná 14, 821 07 Bratislava
E-mail: katarina.stachova@vsemvs.sk, tel. číslo: +421 0903 017 573

Received: 10. 10. 2012

Reviewed: 06. 03. 2013

Approved for publication: 04. 04. 2013