

DOPAD DEMOGRAFICKÉHO VÝVOJE NA KONTINUITU ZNALOSTÍ V ORGANIZACÍCH V ČESKÉ REPUBLICĚ

IMPACT OF DEMOGRAPHY ON THE KNOWLEDGE CONTINUITY IN ORGANIZATIONS IN THE CZECH REPUBLIC

Hana Urbancová, Lucie Vnoučková

Abstract: *The development of science, technologies and human resources significantly influences the economic and technological development in current knowledge society. This article aims to analyze and evaluate the impact of demographic trends on the knowledge continuity in the Czech Republic. Efficient investment in knowledge is the key for growth in the medium and long term. However, if these employees leave the organization, their knowledge will leave with them impacting competitive advantage. Based on the demographic age index (108%), index of burden, index of economic dependence, there is a need for organizations to monitor the level of knowledge sharing between generations of employees and to analyze which workers with such knowledge leave. The objective was achieved through the analysis of secondary and primary data sources. One of the conclusions of the article is that the proper ensuring of knowledge continuity of retiring workers can retain the knowledge and also the made investments will not be lost.*

Keywords: *Demography, Age management, Knowledge continuity, Employees, Investment.*

JEL classification: *J11, D83.*

Úvod

Informace, vzdělání, znalosti, věda a technologie jsou pojmy, které se stávají klíčovými v současné společnosti – tj. společnosti založené na znalostech, a to především v souvislosti s jejím dalším rozvojem [9; 16]. S nástupem 21. století a považováním informací a znalostí za výrobní faktory a s aktuálním demografickým vývojem, tj. všeobecným stárnutím populace, nabývá na síle otázka zajištění kontinuity znalostí v organizacích [2; 18]. Kontinuita znalostí se zabývá transferem kritických znalostí od odcházejících pracovníků při personálních změnách. Identifikace těchto pracovníků, jejichž odchod může organizaci ohrozit, však není vždy jednoduchá [19]. V současné době se však organizace po celém světě mohou zabývat age managementem, který jim pomůže identifikovat klíčové pracovníky v organizacích a u nich následně zajistit kontinuitu znalostí [21]. Organizace by se měly snažit uchovávat a efektivně přenášet kritické znalosti, aby o dané znalosti s odchodem znalostních pracovníků do důchodu či ke konkurenci nepřišly [15]. Je nutné si uvědomit, že na znalostech pracovníků jsou založeny téměř všechny činnosti v organizaci a bez jejich včasného přenesení na nástupce se znalosti ztratí.

Cílem článku je analyzovat a následně zhodnotit dopad demografického vývoje na zabezpečení kontinuity znalostí v České republice. Dílčím cílem práce je zhodnotit fluktuaci dle věkových kategorií (mladší zaměstnanci, střední věková skupina a starší zaměstnanci) a zhodnotit faktory, které tuto fluktuaci zapříčiňují (tedy zatajování příčin, snížení úsilí, trvání odchodu, podmínky setrvání, reakce manažera, nabídka změny a motivace změny). V první části článku jsou uvedena teoretická východiska práce, která

prezentují výsledky provedených výzkumů na danou problematiku a demografický vývoj obyvatelstva ve světě i v České republice. Dále jsou uvedeny metodiky provedených výzkumů, podle kterých byla zpracována, analyzována a vyhodnocena získaná primární data. Kapitola výsledky je členěna do čtyř částí, které se zaměřují na vývoj zabezpečení kontinuity znalostí v České republice, vývoj fluktuace v České republice, dále se dílčí část kapitoly věnuje oblasti investic do znalostí a fluktuaci a v neposlední řadě verifikaci výsledků. Článek obsahuje v kapitole diskuse a závěr shrnutí a doporučení v dané problematice.

1 Formulace problematiky

Hlavní hodnotu kapitálu představují v dnešní, tzv. nové ekonomice informace, znalosti a inovace, které podmiňují úspěch na světových trzích. Základní tezí všech teorií společnosti založené na znalostech je, že vzrůstá procento výrobků, které jsou relativně nenáročné na suroviny, avšak vyžadují rozsáhlé know-how. V případě moderních produktů se cena výrobků čím dál více odvíjí nikoliv od ceny surovin a práce, ale od vědění, které bylo k výrobě zapotřebí [20].

Beazley [2] uvádí, že hlavním nebezpečím pro příštích 25 let je z větší části stárnutí populace a odchod silných ročníků do důchodu, což je podloženo statistikami z organizací v USA. Druhým způsobem ztrácení znalostí je fluktuace pracovní síly [2; 10; 17].

Celý svět se potýká s tichou krizí stárnutí populace. Nyní velké množství organizací (především v USA) pospíchá se zavedením přípravy na příchod nové generace pracovníků na každé organizační úrovni [23; 30]. Podle Amerického úřadu pracovních statistik je problém přenosu znalostí především problémem současných společností v Americe. Autoři v [2; 10] uvádí, že v příštích 10 letech bude 43 % pracovní síly odcházet do důchodu a 500 největších společností přijde o 50 % svých manažerů na seniorních pozicích během příštích pěti let. Druhým ještě zásadnějším problémem jsou hrozící odchody do důchodu silných ročníků, které zakládají krizi znalostí. Beazley [2] podotýká, že více než 17 % lidí ze silných ročníků zastávalo výkonné a řídicí funkce a odešlo do důchodu v roce 2008 a např. 60 % zkušených manažerů ropných společností odešlo do konce roku 2012.

V rámci České republiky je dle posledních údajů ČSÚ za rok 2011 v kategorii produktivního obyvatelstva 69,7 % obyvatel, ve věkové kategorii 65 a více let je to 15,7 % obyvatel, což je více než počet dětí v republice. Rovněž se snižuje porodnost, která situaci se stárnutím obyvatelstva, tj. zvyšováním počtu obyvatel v poproduktivním věku, zvyšuje. V roce 2011 bylo dle ČSÚ zaznamenáno 108 673 živě narozených dětí. Počet živě narozených se již třetím rokem snižuje. Zatímco v letech 2009-2010 byl meziroční pokles 1,2 tisíce, v roce 2011 se již narodilo o 8,5 tisíce dětí méně než v roce předchozím. Úroveň úhrnné plodnosti po třech letech stagnace na hodnotě 1,49-1,50 dítěte na jednu ženu klesla v roce 2011 na 1,43 dítěte. Průměrný věk matek při porodu se dále zvýšil na 29,7 roku.

Údaje dle predikcí [6] bohužel ukazují, že počet obyvatel v produktivním věku bude i nadále klesat. Při snižování počtu zaměstnanců v produktivním věku a rostoucí mobilitě pracovní síly, zvláště odchodů talentovaných pracovníků do zahraničí či velkých měst [7] a většímu využívání nahodilých pracovníků, je již vysoká fluktuace skutečností pro většinu společností po celém světě. Například výsledky [14] ukazují, že průměrná míra fluktuace zaměstnanců u organizací s více než 100 zaměstnanci byla v roce 2012 na 11,5 %. Vyšší fluktuaci lze pozorovat nejvíce u organizací se zahraničním vlastnictvím, dále u organizací podnikajících ve stavebnictví a v obchodě. Při fluktuaci však organizace může být ohrožena

ztrátou znalostí odcházejících znalostních pracovníků. V případě odchodu nositele kritických znalostí je nutné zabezpečit včas kontinuitu znalostí (zabezpečit přenos znalostí mezi současnými zaměstnanci a generacemi zaměstnanců [18]) a mít vybraného vhodného nástupce, nejlépe talentovaného pracovníka (např. studenty).

Znalostní pracovníci, ti co mají znalosti, které jsou pro organizaci důležité, jsou dle [18; 28] většinou lidé, kteří jsou v organizacích delší dobu, zažili mnoho radikálních změn a řešili mnoho krizových situací. Jsou nositeli převážně tacitních (skrytých) znalostí, které jsou pro organizaci dle [2; 18; 29] rozhodující, jelikož jsou klíčem ke znalostnímu managementu a vytváření znalostí v organizaci. Síla tacitní znalosti spočívá především v uplatnění lidské odbornosti v konkrétním případě a v jejím rozvíjení při komunikaci mezi lidmi. Tacitní znalost je soubor dovedností, zkušeností, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí [2; 9; 10; 28]. Je vždy propojena s činnostmi, postupy, rutinami, idejemi, nápady, hodnotami a emocemi jedince či skupiny. Znalostními pracovníky mohou být zaměstnanci věkově starší, jež nabyli mnoho zkušeností, ale i mladší. Potřeba sledovat a zohledňovat věk zaměstnanců v organizacích nastala s nástupem znalostní ekonomiky a také uvědoměním si zástupců organizací, že znalosti zaměstnanců jsou pro ně nejcennějším aktivem. Dalšími podněty ke sledování a zohledňování věku zaměstnanců se také staly demografický vývoj stárnutí obyvatelstva a radikální zvýšení počtu pracovníků v důchodovém věku [22; 24]. K podpoře této oblasti slouží tzv. age management.

Age management (řízení zohledňující věk zaměstnanců) je termín užívaný pro činnosti, jejichž účelem je podporovat komplexní přístup k řešení demografických změn na pracovišti [25]. Lze shrnout, že jde o opatření, která bojují s věkovými bariérami a/nebo podporují diverzitu v organizaci [26]. Zahrnuje rovněž činnosti, které zajišťují, aby každý zaměstnanec dostal možnost naplnit svůj potenciál a nebyl znevýhodněn kvůli svému věku [11; 31]. Age management se zaměřuje na skupinu pracovníků staršího věku a je nutné si uvědomit, že právě tato skupina pracovníků může mít kritické znalosti pro danou organizaci, které získali v organizaci během své profesní kariéry [27; 29]. Jednou z cest, jak situaci ztráty znalostní eliminovat, je spolupráce odborného potenciálu věkově starších zaměstnanců v důchodu jako mentorů a koučů mladých talentů a tím zabezpečení kontinuity znalostí, jež organizaci ochrání před ztrátou znalostí [2].

2 Metody

Článek vznikl na základě analýzy sekundárních a primárních zdrojů. Dále byla využita metoda dedukce, indukce a syntézy poznatků. V článku jsou využity podklady Organizace pro hospodářskou spolupráci (dále OECD) a sekundární zdroje dat byly získány z Českého statistického úřadu za rok 2012 (dále ČSÚ) [6].

2.1 Metodika výzkumu zaměřeného na kontinuitu znalostí

Primární data zaměřená na kontinuitu znalostí byla získána pomocí kvantitativního výzkumu, ve kterém byla použita dotazníková technika sběru dat. Organizace byly do výzkumu vybrány kvótním výběrem, aby struktura odpovídala struktuře organizací v České republice dle [6]. Dotazníkového šetření se v období od 10/2011 do 6/2012 zúčastnilo celkem 109 organizací realizující svou činnost na území České republiky.

Struktura organizací ve výzkumu 2011/2012 zaměřeného na kontinuitu znalostí byla následující:

- Dle sektoru podnikání: soukromý 71,6 % organizací, veřejný 28,4 % organizací,
- dle velikosti (podle počtu zaměstnanců): malé 49 %, střední 29 %, velké 22 % (členění malé do 50, střední 50 – 249, velké 250+).

Dosažené výsledky jsou rovněž komparovány s výsledky z předchozích let, tj. výsledky dotazníkového šetření provedeného v letech 2010 a 2011, kterého se zúčastnilo 167 organizací z oslovených 560 (návratnost 20,52 %).

Struktura organizací ve výzkumu 2010/2011 zaměřeného na kontinuitu znalostí byla následující:

- Dle sektoru podnikání: soukromý 81,4 % organizací, veřejný 18,6 % organizací,
- dle velikosti (podle počtu zaměstnanců): malé 46,7 %, střední 25,8 %, velké 27,5 % (členění malé do 50, střední 50 – 249, velké 250+).

Pro vyhodnocení výsledků jsou použity metody deskriptivní statistiky ve statistickém software SPSS 19 (absolutní a relativní četnosti, testování závislosti mezi stanovenými kvalitativními znaky a testy síly závislosti). Dále se v článku vychází z ukazatelů [6] a je provedena analýza ukazatelů: index stáří, index závislosti a index ekonomického zatížení. Ukazatele byly vybrány s ohledem na to, že pracovní trh v České republice není dlouhodobě neměnným prostředím, které by ignorovalo společenský vývoj, demografickou situaci nebo nároky byznysu a jednotlivé organizace se musí umět měnícím se podmínkám vnějšího prostředí a trendům (z nich vycházejících) přizpůsobovat. Personální plánování v organizaci je odvíjeno od vývoje pracovního trhu a ten je ovlivněn demografickým vývojem daného státu.

Níže jsou definovány výpočty jednotlivých ukazatelů, které jsou v článku použity. Tyto výsledky jsou následně analyzovány a hodnoceny v souvislosti s problematikou kontinuity znalostí. Index stáří je velmi často používanou charakteristikou věkové struktury obyvatelstva, který vypovídá o stárnutí populace [6], rovněž index závislosti a index ekonomického zatížení patří do ukazatelů, které jsou zjišťovány při dlouhodobém sledování demografického vývoje obyvatelstva ve státě [6].

Použité výpočty vychází z podkladů Českého statistického úřadu (včetně vymezení jednotlivých věkových kategorií):

- Index stáří = počet osob ve věku 65 a více let na 100 dětí ve věku 0-14 let.
- Index závislosti = udává, kolik osob v ekonomicky neaktivním věku (starších 65 let a dětí ve věku 0 – 14 let) připadá na 100 osob v ekonomicky aktivním věku 15 – 64 let v daném časovém okamžiku na daném území [6].
- Index ekonomického zatížení = udává, kolik osob ve věku 14 let a méně a ve věku 65+ připadá na 100 osob v ekonomicky aktivním věku (15 – 64 let).

2.2 Metodika výzkumu zaměřeného na fluktuaci

Dotazníkové šetření bylo provedeno dvěma po sobě následujícími kvantitativními výzkumy, prostřednictvím dotazníkového šetření. Oba dotazníky zodpovědělo 100 zaměstnanců, kteří již opustili své pracovní místo, přitom respondenti se neopakovali. Celkem bylo analyzováno 202 úplných a vyplněných dotazníků (N=2650). Dotazníky

se zaměřovaly na příčiny odchodu, přístup zaměstnanců k práci, výkonu a znalostem, časová prodleva mezi rozhodnutím o odchodu a odchodem, vnímání přesunu a následující pracovní pozice, afektivita během odchodu, komunikace a vztahové faktory během odchodu zaměstnance. Specifické oblasti týkající se příčin fluktuace a přenosu znalostí byly dotazovány opakovaně, aby se předešlo zkreslení. Metodou získání dat prvního výzkumu byl elektronický dotazník, který sám zaznamenával a částečně třídil odpovědi respondentů. Druhý, kontrolní dotazník, využíval metodu zjišťování CATI (telefonické dotazování ihned zaznamenávané do počítače). Výběr reprezentativního vzorku, který zastupuje populaci zaměstnanců napříč odvětvími, byl proveden pomocí aplikace náhodného výběru telefonních čísel, což v sobě zahrnuje výhody víceúrovňového náhodného výběru. Vzorek byl vybrán pouze pro účely výzkumu mezi zaměstnanci ve věku 20 až 50 let, kteří opustili své zaměstnání během posledního roku. Vzorek byl členěn dle věkových kategorií - mladší zaměstnanci (20-24 let), střední věková skupina (25-44 let) a starší zaměstnanci (45 a více let).

K měření bylo použito v prvním výzkumu uzavřených otázek s jednou, či několika možnými odpověďmi, které byly sestaveny na základě studia literatury, dokumentů a jiných souvisejících výzkumů, provedených autory [3; 17].

Ve druhém výzkumu bylo použito sémantického diferenciálu, který umožnil zjištění nuancí v postojích respondentů prostřednictvím dotazníku. Dotazování udali na stupnici 1 až 7 jejich příklon k jednomu z předem daných extrémních výroků. Škála umožnila zjistit nejen postoj respondenta jako takový, ale i jeho sílu [1].

Za použití indukce a dedukce byly nejprve identifikovány faktory ovlivňující odchod a jeho okolnosti. Jedná se o faktory: odměňování, jistota, očekávání, komunikace, uznání, vztahy a podniková kultura. U těchto faktorů byla prokázána silná závislost mezi nespokojeností a odchodem z organizace (na hladině významnosti 0,01). Faktory a konstrukty byly sestaveny podle obdobných výzkumů [3; 17] a dále analyzovány. Jako ověření platnosti faktorů byla použita faktorová analýza, která přinesla stejné výstupy. Analýza obou dotazníků separátně i společně přinesla stejné výsledky, z toho důvodu lze usuzovat na reliabilitu i validitu studie.

Pro analýzu obou výzkumů byl použit program Microsoft Excel 2007 a SPSS. Průkaznost získaných výstupů a vztahů podpořily nástroje deskriptivní statistiky, pro testování výsledků byla využita analýza rozptylu, parametrické testy a zjištění korelace, regrese a determinace. Pro hlubší rozbory byly ve druhém výzkumu použity metody vícerozměrné statistiky, zejména faktorová analýza (využita byla rotace metodou Varimax, pro výběr množství významných faktorů bylo využito Kaiser-Guttmanovo pravidlo; pro výběr determinant významných pro tvorbu faktoru byly vybrány ty, které měly vyšší absolutní hodnotu než 0,3 podle doporučení [1; 4] a analýza hlavních komponent. Zkoumaný vzorek nebyl dělen podle pohlaví ani podle sektoru či oboru, ve kterém pracovali, neboť χ^2 test prokázal, že mezi těmito skupinami nejsou statisticky významné rozdíly.

3 Rozbor problému

V rámci kapitoly jsou prezentovány a zhodnoceny výsledky v dané problematice.

3.1 Dopad demografického vývoje na kontinuitu znalostí v České republice

Česká republika, tak jako jiné země, je na počátku procesu stárnutí obyvatelstva. Poprvé v české historii byl v roce 2007 počet lidí mladších 20 let nižší než počet obyvatel ve věku 65 let a více. Počet i podíl seniorů v populaci roste v důsledku změn v demografické struktuře (změn v mírách porodnosti, úmrtnosti a migrace) a prodlužuje se střední délka života [7]; [8]. Demografický vývoj a s ním spojené stárnutí populace tak představuje ekonomické riziko ve středním a dlouhém období. Management organizací musí uvažovat, jak se připravit na možný odchod zaměstnanců do důchodu a jak udržet znalosti svých dlouhodobých pracovníků. Možností je aplikování managementu kontinuity znalostí a předávat průběžně kritické znalosti starších znalostních pracovníků na jejich nástupce.

Je nutné si uvědomit, že když zaměstnanci odchází z organizací, odnáší si s sebou i své znalosti, které mohou být pro organizaci klíčové. Bez správného procesu k zachycení těchto znalostí a jejich přenesení na nástupce, jsou tyto znalosti ztraceny. Ve výsledku těm, kteří odcházející pracovníky nahrazují, zabere více času zaučit se a dosahovat co nejrychleji požadované úrovně výkonnosti a to z toho důvodu, že znalosti a zkušenosti jejich předchůdců se ztratí. To vede k ochromení schopnosti organizace jednat rychle a rozumně.

Na základě výzkumu lze konstatovat, že celkem 73 % oslovených organizacích odchod klíčového pracovníka z důvodů personálních změn (odchod do důchodu, ke konkurenci) určitým způsobem ohrozí. Jedná se o ohrožení z důvodu ztráty kritických znalostí či možností uplatnění těchto kritických znalostí u konkurence a tím dochází ke ztrátě konkurenční výhody oproti konkurentům, kterou jim tyto znalosti poskytovaly.

Dle komparace výsledků výzkumů v oblasti zabezpečení kontinuity znalostí v letech 2011 a 2012 lze konstatovat, že je situace téměř totožná. Organizace si uvědomují, že znalosti pracovníků jsou pro ně důležité, ale systematicky kontinuitu znalostí nezabezpečují. Jedná se stále o nahodilou aktivitu a zabezpečení kontinuity znalostí se provádí až těsně před odchodem pracovníka. To je však již většinou pozdě a kritické znalosti od odcházejících pracovníků se již nestihnou předat. Celkem 64 % organizací podporuje předávání znalostí formou zaučení nástupců (v menší míře využívají zaznamenávání znalostí a využívání znalostních databází). V níže uvedené tabulce 1 jsou uvedeny výsledky komparace výzkumů v letech 2011 a 2012.

Tab. 1: Zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích

Sledovaná oblast	Rok 2011	Rok 2011	Rok 2012	Rok 2012
	v %	v %	v %	v %
	ANO	NE	ANO	NE
Zabezpečení kontinuity znalostí	83	17	79	21
Předávání znalostí nástupci	76	24	64	36

Zdroj: vlastní výzkum

Na základě výzkumů lze konstatovat, že nejvíce se kontinuita znalostí pomocí předávání znalostí na odcházejícího zaměstnance zabezpečuje ve velkých organizacích (nad 250 zaměstnanců) a to z důvodu velké specializace jednotlivých pozic.

Pro potřeby článku byla za rok 2012 rovněž testována závislost mezi stanovenými kvalitativními znaky (zabezpečení kontinuity znalostí a úroveň hodnocení znalostí

v organizaci). K výpočtu závislosti byl použit Pearsonův koeficient a k výpočtu síly závislosti byl použit koeficient Cramerovo V. Byla testována nulová hypotéza H_0 : Zabezpečení kontinuity znalostí nezávisí na ohodnocení znalostí v rámci organizace. Tato hypotéza byla testována z důvodu zjištění, zda organizace ohodnocují sdílení znalostí mezi odcházejícími pracovníky (nositeli kritických znalostí) a jejich nástupci. Jde o podstatný nástroj stimulace (faktor na organizační úrovni), který ovlivňuje úroveň sdílení znalostí s nástupci.

Výzkum prokázal závislost mezi zabezpečením kontinuity znalostí a ohodnocením znalostí v dané organizaci. P-hodnota Pearsonova koeficientu byla 0,002 a síla závislosti pomocí Cramerova V byla střední (0,336). Lze proto konstatovat, že zabezpečení kontinuity znalostí závisí na tom, jak organizace znalosti pracovníků a jejich sdílení s nástupci ohodnocuje.

V současné době díky demografickému vývoji a jeho zohledňování age managementem v organizacích a manažerské praxi [25; 31] stále více narůstá význam zabezpečení kontinuity znalostí. Zabezpečení kontinuity znalostí totiž vychází z demografického vývoje a s ním souvisejícího stárnutí obyvatelstva a potřeby řešit situaci možné hrozby ztráty znalostí odchodem znalostních pracovníků do důchodu. Mění se věková struktura obyvatelstva a pracovní síly, prognózy o stárnutí společnosti a úvahy o možných ekonomických a sociálních důsledcích se stávají impulzem pro politiky i manažery organizací k realizaci různých opatření směřujících k udržení demografické rovnováhy, k podpoře a motivaci starších pracovníků, ale hlavně v neposlední řadě k zabezpečení uchování znalostí těchto pracovníků. Lze proto konstatovat, že demografický vývoj obyvatelstva v České republice má dopad na zabezpečení kontinuity znalostí. V případě, že bude kontinuita znalostí v organizacích zabezpečována systematickým procesem a znalosti klíčových pracovníků budou sdíleny, přenášeny a uchovávány průběžně, dříve, než pracovník odejde (záleží na monitorování věkové struktury pracovníků organizace pomocí age managementu), organizace o znalosti nepřijde a odchod pracovníka organizaci neohrozí.

3.2 Fluktuace zaměstnanců – ohrožení ztráty znalostí

Nejčastěji opouštějí zaměstnání mladí lidé. Jak prokázal výzkum, jedná se až o 70 % dobrovolně odcházejících zaměstnanců (ve věku od 25 do 44 let). Je to dáno větší impulzivitou v mladším věku i možností relativně snadného nalezení nového zaměstnání. Jak vyplývá z výzkumu, více než polovina respondentů uvedla, že své stanovisko s nikým nediskutovala, nečekala radu ani změnu k lepšímu a odcházela bez dalších pokusů o vyřešení nevyhovujících podmínek. U mladších, i starších lidí je odchod postupnější, opatrnější a odchází také méně zaměstnanců i s menší frekvencí a ne tolik impulzivním jednáním. Výsledky názorně ukazuje tabulka 2.

Tab. 2: Odchod z organizace podle věkových kategorií

Kategorie	20-24 let	25-44 let	45 a více let
Diskuse okolností odchodu v organizaci	43 %	58 %	27 %
Nabídka změny od zaměstnavatele	61 %	76 %	12 %
Správnost rozhodnutí hodnocená zpětně	92 %	91 %	100 %
Snížení pracovního výkonu do doby odchodu	77 %	64 %	46 %

Zdroj: vlastní výzkum

Ohrožení ztráty znalostí lze očekávat zejména u mladších zaměstnanců, kteří jednají impulzivněji, odchází rychle a nesdílejí znalosti. Naopak starší zaměstnanci ohrožují sdílení znalostí tím, že se nechtějí o své znalosti podělit a svůj odchod a pocity s nikým nediskutují.

Navíc se ve výzkumu projevila malá zainteresovanost manažerů ohledně udržení si stávající pracovní síly při zhodnocení výstupních pohovorů. Zaměstnanci uváděli, že při výstupních pohovorech jim manažer nenabídl možnosti zlepšení, pokud by se rozhodli zůstat a s organizací dále spolupracovat. V tomto směru se projevilo neosobní jednání, kdy více než tři čtvrtiny respondentů uvedly, že jejich nadřízený se nesnažil o jakoukoli nabídku, zlepšující dosavadní pracovní podmínky.

Odchod bývá často zapříčiněn podmínkami uvnitř organizace, tzn. organizace si může uchovat zaměstnance s kritickými znalostmi pouze tím, že upraví nevyhovující faktor. To potvrzují výsledky výzkumu, neboť nespokojenost zaměstnanců s pracovní pozicí a organizací během rozhodování o odchodu ukazuje pouze 46 % vědomě nespokojených zaměstnanců. Další, více než polovina respondentů během svého rozhodování není silně přesvědčena o nevyhovujících podmínkách. Z toho vyplývá, že tyto zaměstnance je možné získat zpět vhodným přístupem. Dotazovaní zaměstnanci také uváděli, že existovala konkrétní událost, která je donutila ke konečnému rozhodnutí o podání výpovědi. Výsledných 70 % respondentů uvedlo konkrétní zlom, který inicioval celkové rozhodnutí, které následovalo krátce poté.

Zaměstnanci, právě pokud odcházejí rychle a bez varování, často nemají jakoukoli touhu sdělit nejen důvod, ale ani předat znalosti. Výše uvedený popis situace podporují výsledky faktorové analýzy, které jsou uvedeny níže. Využita byla rotace faktorů metodou Varimax. Analýza odhalila dva významné faktory. Pro výběr množství významných faktorů bylo využito Kaiser-Guttmanovo pravidlo. Variance a procentní vyjádření vysvětlující složky nalezených faktorů je uvedeno v tabulce 3.

Tab. 3: Variance vysvětlené jednotlivými faktory

Faktor	Variance	% variance	Kumulativní %
Faktor 1	1,650	23,574	23,574
Faktor 2	1,216	17,373	40,947

Zdroj: vlastní výzkum

Pro výběr determinant významných pro tvorbu faktoru byly vybrány ty, které měly vyšší absolutní hodnotu než 0,3 podle doporučení [1; 4]. Kladná nebo záporná závislost je dále rozebrána ve smyslu jejího výsledného působení tak, jak byly kódovány odpovědi vstupující do analýzy. Tabulka 4 uvádí faktory a jevy, které byly nalezeny jako slučující položky pro jejich tvorbu. Vzhledem k složitějšímu kódování proměnných vstupujících do matice bude vysvětlení faktorů popsáno pouze pod tabulkou, není možné dovnitř tabulky vtěsnat popis všech možných odpovědí, které byly zkoumány a kódovány vždy s jedním extrémem a němou proměnnou.

Tab. 4: Výsledné faktory nalezené metodou Varimax

Vstupní výroky	Faktor 1	Faktor 2
Zatajování příčin	0,653	-0,014
Snížení úsilí	-0,516	0,040
Trvání odchodu	-0,532	-0,071
Podmínky setrvání	0,679	-0,144
Reakce manažera	-0,260	0,346
Nabídka změny	0,359	0,669
Motivace změny	-0,118	0,790
NÁZEV FAKTORU	Extrémní případ zlomové situace	Snaha zaměstnanců o změnu bez odezvy manažerů

Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky analýzy odhalily dva faktory, což přesně odpovídá dvěma předem předpokládaným typům zaměstnanců (impulzivní mladí a spekulující starší). Faktor 1 je možné přirovnat k extrémnímu stresu, který vedl k rychlému odchodu. Faktorová analýza přinesla výsledky, které slučují případy odchodu zaměstnanců, kteří nediskutovali problematickou situaci se zástupci organizací, doba odchodu byla tak krátká, že ani nesnížili své pracovní úsilí, neboť odešli většinou tentýž den a zároveň uvedli, že neexistovalo nic, co by je přimělo změnit názor. Při odchodu jim nebyla nabídnuta žádná kompenzace, pokud by se rozhodli zůstat. Těchto extrémně rychlých odchodů a souvisejících případů vedoucích k nezvládnutí stresu je téměř jedna čtvrtina ze sledovaného vzorku.

Druhý faktor označil zaměstnance, kteří se sice snaží o změnu, chtějí na současné pozici setrvat, ale volání po změně nebylo vyslyšeno (nebyla jim nabídnuta žádná kompenzace). Proto následuje odchod. Přitom tito zaměstnanci uváděli, že byli pouze nespokojeni na současné pozici, nebyli „přetaženi“ jinam ani je nelákala jiná pracovní pozice. Organizace zde zbytečně přichází o zaměstnance, kteří byli jinak odhodláni zůstat.

Jak vyplývá z výzkumu, zaměstnanci často chtějí sdělit své zkušenosti, ale není nikdo, kdo by jim naslouchal. U druhého případu dochází k tomu, že zaměstnance nevyhovující podmínky natolik rozčílí, že odmítají cokoli před svým odchodem řešit. Jedná se o extrémní případy na obou stranách, nicméně zobrazují časté problémy v českých organizacích (celkově oba nalezené faktory vysvětlují 41 % případů, které se vyskytly ve vzorku). Z toho důvodu je v zájmu zachování znalostí oběma situacím předcházet. Stačí naslouchat zaměstnancům, a to v obou případech. V prvním pro odstranění nevyhovujících praktik, ve druhém proto, aby nedošlo k vyhocení situace.

3.3 Shrnutí výsledků

Jakkoli definovaný index stárí je vyhledávaným ukazatelem pro mezinárodní srovnání i dobře vypovídající charakteristikou vývoje věkového složení a základním indikátorem procesu stárnutí obyvatelstva, který probíhá v různé míře na celém světě [7]. V kontextu demografického stárnutí je velmi důležitou dimenzí struktura obyvatelstva, především poměry mezi mladou složkou populace, složkou ekonomicky aktivní a složkou seniorskou, tedy ukazatel ekonomické závislosti [8]. Z poměru těchto věkových skupin se odvíjejí všechny úvahy o tzv. problému stárnutí populace, který s sebou nese problémy s ubývajícím počtem pracovních sil, stárnutí pracovní síly a s ní související předpokládané snížení výkonnosti ekonomiky atd. [8]. Pro zhodnocení jsou vypočteny níže uvedené charakteristiky. Data pro výpočty byla získána z [6].

$$\text{Index stáří} = 1658938/1528362 = 1,085435257 * 100 = 108,54 \%$$

Výsledek lze interpretovat tak, že na 100 dětí připadalo v roce 2011 [6] v České republice 92 důchodců (zaokrouhлено na počet osob směrem nahoru). Na základě výzkumů [8] lze shrnout, že podíl mladé populace do 19 let (budoucí pracovní síla) bude mírně klesat, podíl pracovních sil ve věku 20 – 54 let bude klesat výrazněji, ale podíl osob ve věku 50 – 64 let bude v období 2020 až 2037 narůstat. Podíly seniorské populace (nad 65 let) vykazují permanentní lineární růst. Do roku 2050 se z 15,7 % [6] zvýší na 31 %. Na základě údajů [7] lze říci, že Česká republika je relativně blízko průměrné hodnoty EU (107,57 %), oproti tomu nejnižší index stáří v rámci zemí EU je v Irsku (54,25 % - data ČSÚ, 2011).

$$\text{Index závislosti} = 1658938/7393550 = 0,224376 * 100 = 22,44 \%$$

Výsledek lze interpretovat tak, že na 100 obyvatel v produktivním věku připadá v roce 2011 [7] celkem 23 obyvatel v poproduktivním věku (zaokrouhлено na počet osob směrem nahoru).

Situace je však poněkud rozdílná v jednotlivých regionech. Nejstarší obyvatelstvo má Praha, kde připadá na 100 seniorů přibližně 76 dětí. Naopak v krajích Středočeském, Ústeckém a Libereckém ještě stále počet dětí mírně převažuje nad počtem 65letých a starších. Počet zaměstnaných osob na 1 obyvatele v důchodovém věku je v současné době 2,06, ale toto číslo bude i nadále klesat. Na základě výpočtů připadá na 1 osobu v důchodovém věku 2,66 osob v produktivním věku.

Vzhledem k tomu, že **index ekonomického zatížení** narůstá, bude neustále přibývat starších lidí, kteří budou ekonomicky neaktivní. Proto je nutné jim vytvářet dle [8] vhodné podmínky pomocí age managementu. Vývoj dle [7] ukazuje, že do roku 2010 měl index ekonomického zatížení dlouhodobě klesající trend, od roku 2010 však započal jeho strmý růst. Nejvyšší meziroční změna nastala mezi roky 2010 a 2011. Vývoj sledovaných indexů s dlouhodobou predikcí jsou uvedeny v tabulce 5.

Tab. 5: Vývoj sledovaných indexů s dlouhodobou predikcí

Index	2000	2010	2015	2020	2025	2035	2045	2055	2065
Index stáří	83,1	107,0	117,1	128,7	145,6	187,8	222,5	232,7	243,6
Index závislosti	19,8	21,6	26,3	31,2	34,2	39,1	52,0	60,2	58,9
Index ekonomického zatížení	59,3	54,6	59,0	66,9	72,0	74,0	89,7	103,3	100,8

Zdroj: [7]

Výzkumy [12] dále ukazují, že vzhledem k tomu, že úmrtnost v posledních desetiletích v České republice byla poměrně malá a rovněž vliv migrace byl doposud nevýrazný, závisí věkové složení obyvatelstva především na vývoji počtu narozených v předchozích desetiletích. Ten však byl v České republice značně nerovnoměrný, období s poměrně vysokým počtem narozených dětí se střídala s obdobími nízké porodnosti. Proto je i věkové složení populace dle výzkumů [10; 20] v České republice značně nepravidelné. Některé věkové skupiny jsou velmi početné (např. 30 až 39 let, tj. osoby narozené v 70. letech), v jiných věkových skupinách je počet obyvatel daleko menší (např. 10 až 14 let, tj. osoby narozené na přelomu tisíciletí). Nepravidelná věková struktura bude mít mimo jiné za následek nepravidelný vývoj poměru počtu důchodců ku počtu osob v produktivním

věku, což může v budoucnu způsobit nestabilitu důchodového systému. Níže jsou identifikovány aplikující strategie v rámci Evropské unie a současné trendy v České republice v oblasti demografického vývoje obyvatelstva.

Dosavadní strategie v rámci Evropské unie:

- Počítat se zapojením starších zaměstnanců do pracovního procesu (formou dohod),
- zapracovat zohlednění věkových kategorií do personální politiky organizací,
- motivovat zaměstnavatele k zavádění principů takzvaného age managementu a následně u znalostních pracovníků zajišťovat kontinuitu znalostí.

V současné době však dochází k antidiskriminačním opatřením či výskytu mezi-generačního napětí.

Trendy v České republice:

- Jednoznačná přednost mladším lidem před staršími, ti však nemají zkušenosti a starší lidé, kteří jsou nuceni odejít, nebudou ochotni předat své znalosti a zkušenosti,
- diskriminace pracovníků nad 50 let při hledání nového zaměstnání, či odchodu do předčasného důchodu,
- existence negativních stereotypů vůči staršímu věku, např. horší přizpůsobení se novým požadavkům, pomalejší učení, nižší pracovní tempo,
- zvyšování důchodového věku zvyšuje finanční zátěž důchodového systému.

Na základě výše uvedeného lze konstatovat, že mladých lidí, které je možné zaměstnat, bude v České republice stále ubývat, těch starších naopak hodně přibude. Proto je nutné poukázat na to, že i zaměstnávání starších lidí má své velké výhody [5; 13].

Na základě výzkumů [13] je zaměstnanost lidí ve věkové skupině nad 50 let v České republice o deset procent nižší než ve Finsku (země aplikující age management) a přístup k lidským zdrojům není úplně citlivý a odpovědný. Je proto nutné v současnosti pracovat s lidskými zdroji citlivěji.

Výzkumy provedené ve Finsku také ukazují, že v případě zaměstnáním starší skupiny lidí získá organizace daňovou úlevu. Rovněž je aplikováno, že když člověk bude pracovat například o dva roky déle, projeví se to na výši jeho důchodu. Do budoucna je však nutné se starat také o podporu zdraví při práci a ergonomii práce. Výzkumy [13] rovněž ukazují, že organizace neumí pracovat se staršími lidmi. Je nutné se tomu naučit.

Lze shrnout, že v případě, že organizace aplikují age management, je tak aplikováno pouze na základní úrovni a to tak, že když člověk stárne, je převeden na jednodušší práci (neplatí však ve všech oborech ekonomiky). Je nutné si však uvědomit, že je to špatný přístup. Je třeba najít pro každého takovou práci, při které může být maximálně produktivní. Organizace by měly všechny finanční prostředky vložené do aplikování age managementu a zabezpečení kontinuity znalostí brát jako investici, která se jim za určitou dobu vrátí.

4 Diskuse

Ztrátu znalostí odchodem pracovníků do důchodu či fluktuací lze považovat za vážnou hrozbu. Způsob, jak čelit této hrozbě, je zavedení strukturovaného programu pro přenos

kritických znalostí. Je zřejmé, že ne všechny znalosti mohou být posbírány a přeneseny, ale to není cílem. Cílem je přenést pouze kritické provozní znalosti, související s pracovní pozicí, které by v případě ztráty ohrozily činnost organizace, tj. zajistit kontinuitu znalostí. Z výše uvedeného vyplývá, že trend v demografickém vývoji obyvatelstva zvyšuje potřebu zajištění kontinuity znalostí. Rozvojové i rozvinuté země jsou nyní v období, kdy velké množství obyvatel dosahuje důchodového věku a ani Česká republika není výjimkou. Tento trend bude v nejbližších dvaceti letech pokračovat a po toto období se dá předpokládat zvýšená poptávka po zajištění kontinuity znalostí v organizacích.

Snaha o zajištění kontinuity znalostí tu vždy byla, jelikož vždy existovaly snahy zajistit předávání znalostí ve všech oborech lidské činnosti, tedy nejen na organizační úrovni, ale i vědecké a případně sociální úrovni (např. v rodinách). Lidstvo se neustále snaží o své vlastní zdokonalování, o svůj rozvoj a tato vlastnost je člověku přirozená. Nejde tedy o novou disciplínu, ale pouze o její exaktní popis založený na vědeckém a statistickém základě vyplývajících z analýzy a syntézy dat Českého statistického úřadu a výzkumů [13].

Investice do znalostí v současné době rostou, ale i nadále nedosahují představ zástupců EU. Podle European Innovation Scoreboard nejvíce investují do znalostí státy Finsko, Švédsko, Dánsko, Francie a Nizozemí. Finsko je rovněž zemí, která se snaží plošně aplikovat age management v organizacích. Organizace v současné době musí do znalostí neustále investovat, tyto investice se jim však vrátí. Znalosti jsou totiž předmětem konkurenčního boje a lze je považovat za moderní zbraň organizací.

Závěr

Stárnutí obyvatelstva a odchody do důchodu znalostních pracovníků zakládají krizi znalostí. Pro organizaci je aplikování managementu kontinuity znalostí možností, jak zmírnit dopad tohoto jevu.

Současné zvyšování investic do lidských zdrojů není dostatečné. Je nutné, aby investice do znalostí byly použity efektivně s důrazem na návratnost investic do znalostí a to i z dlouhodobého hlediska. Tyto investice musí být alokovány a především použity tak, aby se to odrazilo v efektivnějším a kvalitnějším systému řízení znalostí, vyšší výkonnosti organizací a rozvoji mezinárodně konkurenceschopných výrob a služeb přinášející vyšší přidanou hodnotu pro zákazníka. Je nutné si uvědomit, že investice do intelektuálního kapitálu je bezesporu investicí do budoucnosti organizace a bez vhodného nástroje pro mapování, plánování a řízení znalostí a zabezpečení jejich kontinuity není možné tuto investici efektivně zhodnocovat. Demografický vývoj do budoucna klade čím dál větší důraz na potřebu zabezpečení kontinuity znalostí v organizacích. Výsledky výzkumu prokázaly, že je třeba se zaměřit na zajištění kontinuity znalostí u zaměstnanců vzhledem k jejich kategoriím a budoucímu vývoji. Ohrožení ztráty znalostí lze očekávat zejména u mladších zaměstnanců, kteří jednájí impulzivněji, odchází rychle a nesdílejí znalosti. Naopak starší zaměstnanci ohrožují sdílení znalostí tím, že se nechtějí o své znalosti podělit a svůj odchod a pocity s nikým nediskutují. Klíčová je při tomto procesu komunikace (mezi zaměstnancem a nadřízeným), kterou často sami zaměstnanci označují jako nedostatečnou či nevyhovující a tedy jako příčinu svého odchodu.

Poděkování

Tento článek vznikl za podpory celouniverzitního grantu ČZU (CIGA), číslo 20141002 – Budování značky zaměstnavatele pomocí nových strategických trendů v organizacích v České republice a byl financován Vysokou školou ekonomie a managementu, o.p.s.

Reference

- [1] ANDERSON, V., 2007: *Research Methods in Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel Development. ISBN 0-85292-982-X.
- [2] 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.
- [3] BRANHAM, L., 2009: *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [4] BUDÍKOVÁ, M. et al., 2010: *Průvodce základními statistickými metodami*. Praha: Grada. ISBN 987-80-247-3243-2.
- [5] ČADIL, J., PAVELKA, T., KAŇKOVÁ, E., VORLÍČEK, J., 2011: *Odhad nákladů nezaměstnanosti z pohledu veřejných rozpočtů*. *Politická ekonomie*, 59, 5: 618-637.
- [6] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2012: [online]. 9. 3. 2012 [cit. 2012-04-24]. *Průměrné mzdy - 4. čtvrtletí 2011*. Dostupné z WWW: <<http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz030912.doc>>
- [7] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, 2011: [online], [cit. 2014-02-02]. *Věková struktura obyvatel ČR*. Dostupné z WWW: <http://ciselnik.artega.cz/vekova_struktura_obyvatele_cr.php>.
- [8] CIMBÁLNÍKOVÁ et al., 2012: *Age Management pro práci s cílovou skupinou 50+*. Asociace institucí vzdělávání dospělých ČR. ISBN 978-80-904531-5-9.
- [9] DIMA, A. M., 2012: *Knowledge Transfer: The Innovation Side of Knowledge Management in Education*. In *Knowledge Management Innovations form Interdisciplinary Education*. IGI – Global. ISBN 9781466619692.
- [10] EUCKER, T., 2007: *Understanding the impact of tacit knowledge loss*. *Knowledge Management Review*, 10, 2: 10-13.
- [11] EUROPEAN COMMISSION, 2011: *Úvod do Age Managementu*. [online] [Září 2011; cit. 2012-09-17] Dostupné z WWW: <<http://www.eurelectric.org/Demographic/CZ/toolkitczechp8.htm>>.
- [12] FIALA, T., 2012: *Demografický vývoj České republiky a odhad vývoje finančního zatížení důchodového systému České republiky při různých variantách demografického vývoje*. VŠE v Praze, publikovaná studie.
- [13] FOJTŮ, M., 2011: *Starší zaměstnanci jsou obohaceni. Firmy si to jen musí uvědomit*. [online] [Září 2012, aktualizováno 11/2011; cit. 2012-09-17] Dostupné z WWW: <<http://www.online.muni.cz/tema/2562-starsi-zamestnanci-jsou-obohacenim-firmy-si-to-jen-musi-uvedomit->>>.
- [14] HR MONITOR, 2012: [online], 17. 4. 2013 [cit. 2014-02-02]. *Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2012*. Dostupné z WWW <<http://www.hr-monitor.cz/fluktuace>>.
- [15] IPE, M., 2003: *Knowledge sharing in organization: A conceptual framework*. *Human Resource Development Review*, 2, 4: 337–359.
- [16] KALKAN, V. D., 2006: *Knowledge Continuity Management Process In Organizations* *Journal of Business & Economics Research*, 4, 3: 41-46.

- [17] KATCHER, B., SNYDER, A., 2009: 30 reasons employees hate their managers. USA: AMACOM. ISBN 978-0-8144-0915-2.
- [18] LEVY, M., 2011: Knowledge retention: minimizing organizational business loss. *Journal of Knowledge Management*, 15, 4: 582–600.
- [19] LINDNER, F., WALD, A., 2011: Success factors of knowledge management in temporary organizations. *International Journal of Project Management*, 29, 7: 877–888.
- [20] MARUTA, R., 2012: Transforming knowledge workers into innovation workers to improve corporate productivity. *Knowledge-Based Systems*, 30: 35-47.
- [21] OOSTHUIZEN, P., NIENABER, H., 2010: The status of talent management in the South African consulting civil engineering industry in 2008: A survey. *Journal of the South African institution of civil engineering*, 52, 2: 41-47.
- [22] POLČÁKOVÁ, P., 2012: Age management: Bez zaměstnávání starších to nepůjde. [online] [Září 2012, aktualizováno 11/2011; cit. 2012-09-17] Dostupné z WWW: <<http://www.online.muni.cz/tema/2561-tema-age-management->>.
- [23] ROTHWELL, W. J., 2004: Capturing the Lessons of Experience: Knowledge Transfer: 12 Strategies for Succession Management. The Pennsylvania State University, IPMA-HR News, 10-11.
- [24] SMRČKA, L., ARLTOVÁ, M., 2012: Ekonomické aspekty stárnutí populace ve vyspělých zemích. *Politická ekonomie*, 1: 113-132.
- [25] SKOGLUND, B., SKOGLUND, C., 2005: Can age management promote work ability among older workers? *International Congress Series*, 1280: 392 – 396.
- [26] WALKER, A., 1999: THE EMERGENCE OF AGE MANAGEMENT IN EUROPE. *International Journal of Organisational Behaviour*, 10, 1: 685-697.
- [27] WANG, Z., WANG, N., 2012: Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Application*, 39, 10: 8899-9808.
- [28] WONG N. W., 2009: The strategic skills of business continuity managers: putting business continuity management into corporate long-term planning. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*, 4, 1: 62–68.
- [29] WOOD, S., REYNOLDS, J., 2013: Knowledge management, organisational learning and memory in UK detail network planning. *Service Industries Journal*, 33, 2: 150-170.
- [30] ZHEN, L., WANG, L., LI, J. G., 2013: A design of knowledge management tool for supporting product development. *Information processing & Management*, 49, 4: 884-894.
- [31] ZIEKEMEYER, M., 2005: Age diverse management and a method for age proofing jobs. *International Congress Series*, 1280: 421-427.

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. Lucie Vnoučková, Ph.D.

Vysoká škola ekonomie a managementu, Katedra managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5, Česká republika

E-mail: lucie.vnouckova@vsem.cz

Tel. číslo: +420 224 382 026

Received: 18. 09. 2013

Reviewed: 14. 01. 2014, 25. 02. 2014

Approved for publication: 31. 03. 2014