

# Kombinace kvalitativních metod při výzkumu tacitních znalostí manažerů

Vlastimil Švec, Aleš Gregar, Jana Matošková, Petra Kressová

**Anotace:** Tacitní znalosti jsou považovány za významnou součást profesních kompetencí, za skrytý potenciál subjektu, který se projevuje při řešení sociálních situací. Závažným problémem je, jak proces utváření tacitních znalostí v profesních, zejména sociálních situacích probíhá.

Autoři informují o kombinaci kvalitativních metod při výzkumu tacitních znalostí manažerů. Využili při něm polostrukturovaný rozhovor, metodu dotazníkovou a metodu ohniskové skupiny. Referují o výsledcích první etapy výzkumu a poukazují na možnosti aplikace dalších metod: situační Wagnerův test (dotazník), projektivní techniky a metodu tzv. stimulovaného vybavování profesních situací zaznamenaných na videozáznamu.

**Klíčová slova:** tacitní znalosti, manažeři, sociální situace, polostrukturovaný rozhovor, ohnisková skupina, speciální dotazník

**Annotation:** Tacit knowledge is considered to be a significant element in professional competencies. It is especially important in the so-called auxiliary professions (i.e. social workers, psychologists, health care providers). It is viewed as being those hidden (i.e. tacit) internal potentials of the subjects which appear (are professed) in the course of resolving social situations. A critical problem is to clarify the tacit knowledge formation process and its exploitation in professional – and especially, social situations.

The authors of this contribution provide information about the combination of qualitative methods in the course of research into the tacit knowledge of managers. They made use of semi-structured interviews, a questionnaire-based method as well as the focus group method. They refer their readers to the results of the first stage of the research study, and demonstrate the potential for the application of other qualitative methods: i.e. The Wagner Test (Questionnaire), projective techniques and video-recorded sessions using the so-called "Stimulated Imagination of Professional Situations Method".

**Key words:** tacit knowledge, managers, social situation, semi-structured interview, focus group, special questionnaire

## Úvod

Tacitní znalosti představují skrytý, vnitřní potenciál subjektu, který ovlivňuje jedincovo jednání a způsob jeho reakcí na situace nebo jiné podněty, např. informace. Tacitní znalosti zároveň spolurozhodují o kvalitě jednání jedince při realizaci různých činností člověka. Proto objasnění způsobů, jakými dochází k utváření těchto znalostí a k jejich sdílení mezi subjekty, považujeme za potenciálně přínosné. Toto poznání například umožní zlepšit přípravu jedinců pro výkon profesních činností.

### 1. Výzkum tacitních znalostí na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně

Na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně jsme se začali zabývat **tacitními** (skrytými, tichými, nevyslovenými) znalostmi nejprve u učitelů. V letech 2002 až 2004 jsme řešili grantový projekt *Implicitní pedagogické znalosti a možnosti autoregulace procesu jejich rozvíjení* (Švec, 2005). V průběhu roku 2005 se na zlínské univerzitě vytvořil čtyřčlenný tým, který tvoří autoři této stati. Tým se začal zabývat tacitními znalostmi potřebnými pro výkon manažerské práce, jejich utvářením, předáváním jiným, sdílením, vztahem těchto znalostí k manažerským způsobilostem apod.

Objektem našeho výzkumu se tedy tentokrát stali **manažeři**. Důvodem volby tohoto objektu mimo jiné bylo, že manažeři do značné míry ovlivňují konkurenceschopnost organizací. Schopní manažeři, tedy ti, kteří zajistí, že organizace plní své poslání, dosahuje svých cílů, a dokonce se rozvíjí v dnešním silně konkurenčním prostředí, jsou pro přežití a růst všech organizací nezbytní. Jedním z problémů současné přípravy manažerů je, že používané metody a způsoby vzdělávání nepřipravují manažery dostatečně pro výkon jejich povolání, jsou založené převážně na nácvicích manažerských technik a již méně berou v úvahu osobnost manažera a jeho zkušenosti.

Hlavním cílem výzkumu tacitních znalostí manažerů na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně je proto nalézt způsoby, *jak jim pomoci osvojit si a rozvíjet tacitní znalosti*, které potřebují k výkonu své práce. Je zřejmé, že zvolené výzkumné téma je obtížné a těžko uchopitelné. Už proto, že snahou je zkoumat znalosti, které mají manažeři ve své mysli a jichž si navíc často ani oni sami nejsou vědomi. Navíc pro úspěšné řešení uvedeného výzkumného problému je nezbytný interdisciplinární přístup. V něm by mělo dojít k prolnutí poznatků ze znalostního a personálního managementu, pedagogiky, psychologie a do určité míry i sociologie.

### 2. Charakteristika první fáze výzkumu manažerských tacitních znalostí

V současné době jsme ukončili první fázi výzkumu. Jejím cílem bylo:

- Vymežit pojem tacitní znalosti manažerů.

- Identifikovat, v jakých konkrétních oblastech se mohou tacitní znalosti manažerů projevat.
- Určit vztah mezi tacitními znalostmi manažerů a manažerskými způsobilostmi.
- Navrhnout možné způsoby diagnostiky tacitních znalostí u manažerů.

Při výzkumu tacitních znalostí manažerů jsme zvolili **kvalitativní výzkum**. Důvodem této volby byla snaha poodhalit *podstatu utváření a sdílení tacitních znalostí*, k čemuž jsou vhodnější právě kvalitativní metody výzkumu. Konkrétními použitými **metodami** v první fázi výzkumu byly:

- polostrukturované rozhovory s manažery;
- dotazníkové šetření (se zaměřením na kvalitativní analýzu jeho výsledků);
- ohnisková skupina (focus group).

Hlavním cílem **polostrukturovaných rozhovorů** bylo identifikovat, v jakých konkrétních oblastech práce manažera se mohou jeho tacitní znalosti projevit. Kladené otázky vycházely ze Sternbergova návrhu rozdělení manažerských tacitních znalostí na tacitní znalosti o řízení sebe sama, o řízení jiných a o řízení úkolů (Sternberg, 1997).

Rozhovory probíhaly v dubnu až červenci roku 2005. Celkem bylo uskutečněno 17 rozhovorů s manažery působícími na úrovni středního či vrcholového managementu a 1 rozhovor se studentem doktorského studijního programu Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Dotazování pocházeli z osmi organizací. Průměrný počet let, který zastávají či zastávali řídicí funkci, byl třináct.

Rozhovory (až na dvě výjimky) byly zaznamenány na diktafon. Poté byl pořízen přepis těchto rozhovorů. Následně byly tyto přepisy zpracovávány pomocí kódování – byly určeny obecnější kategorie, do nichž spadaly výroky manažerů, zároveň bylo zjišťováno, co se v odpovědích manažerů opakuje.

Na rozhovory plynule navázalo **dotazníkové šetření** (v červenci až srpnu roku 2005). Jedním z jeho hlavních cílů opět bylo vytipovat oblasti, v nichž se mohou projevovat tacitní znalosti manažera. Toto šetření bylo zajímavé tím, že zde poprvé došlo k provázání dvou témat, a sice tacitních znalostí manažerů a manažerských způsobilostí. Ukázalo se totiž, že tato témata spolu úzce souvisejí. Vše nasvědčuje tomu, že tacitní znalosti jsou významnou součástí manažerských způsobilostí.

Dotazníky byly rozesílány jednak elektronickou, jednak klasickou poštou. Osloveno bylo 451 manažerů, z toho 270 dotazníků bylo rozesláno klasickou poštou a 181 e-mailem. Z uvedených 451 dotazníků jich bylo 57 rozesláno v anglické verzi. Mezi oslovenými byli manažeři, kteří se umístili v soutěži o titul Manažer roku 2003 a 2004 organizované Manažerským svazovým

fondem, manažeři působící ve firmách zařazených do žebříčku firem Top 100 sestavovaného sdružením Czech Top 100 a ve firmách, které se umístily na předních místech v soutěži Subdodavatel roku 2004, organizované agenturou CzechInvest ve spolupráci se Sdružením pro zahraniční investice – AFI, a manažeři z vybraných firem působících ve Zlínském kraji.

Vráceno bylo celkem 30 dotazníků, tj. návratnost byla poměrně nízká, tj. 6,65 %. Průměrný počet let v řídicí funkci u manažerů, kteří dotazník vyplnili, byl 13,29. Z 30 respondentů, kteří dotazník vyplnili, jich 27 uvedlo, že jsou členy vrcholového vedení organizace. Vrácené dotazníky byly zpracovány pomocí kódování a výsledky byly analyzovány spíše na kvalitativní úrovni.

Využití dotazníků obvykle patří k metodám využívaným při kvantitativním výzkumu, v tomto případě ale byl smysl použití tohoto dotazníku jiný. Snahou bylo získat výpovědi manažerů na sedm otevřených otázek. Pokud by se tato metoda ukázala jako použitelná pro další výzkum, znamenalo by to mimo jiné snížení nákladů spojených s pořizováním potřebných dat, stejně jako snížení časové náročnosti výzkumu. Ukázalo se však, že dotazník není vhodným nástrojem pro zjišťování dat ze zmíněných oblastí. Manažery vyplněné údaje byly příliš stručné, postrádaly kontext. Proto bylo obtížné poznat, co chtěl respondent danou odpovědí přesně vyjádřit. Z tohoto důvodu nepředpokládáme využití obdobných dotazníků při dalším výzkumu.

Poslední použitou metodou byla **ohnisková skupina** (focus group), která se sešla 25. 11. 2005. Diskutovaným tématem byly tacitní znalosti manažerů a manažerské kompetence. Jedním z problémů, se kterým se autoři při jejím organizování potýkali, byla *značná časová vyčerpání manažerů a nepředvídatelnost*, která je typická právě pro manažerskou práci. Jasným důkazem je, že účast na focus group původně přislíbilo 11 lidí, ale nakonec se jich sešlo pouze 7. Čtyři manažeři totiž doslova na poslední chvíli kvůli nečekaným pracovním problémům účast odvolali. I přes zmíněné potíže se ohnisková skupina ukázala jako podnětná a přínosná.

### **3. Některé poznatky z první fáze výzkumu tacitních znalostí manažerů**

Pokud shrneme závěry obsažené v dílčích výzkumných zprávách (Matošková, 2005; Matošková, Kressová, 2005a, 2005b), můžeme konstatovat následující poznatky.

- Tacitními znalostmi manažerů lze rozumět skryté znalosti používané manažery v jejich práci, jedná se o určité praktické know-how, které manažer získal na základě zkušeností, a to buď vlastních, nebo zprostředkovaných. Má-li člověk na manažerské pozici obstát, musí mít tacitní

znalosti z různých oblastí. Značná část tacitních znalostí manažerů se týká práce s lidmi.

- Tacitní znalosti spolurozhodují o úspěchu manažera. Ovlivňují způsob práce manažera, jeho jednání a jeho reakce na události či nové informace. Manažer, často nevědomě, využívá svých tacitních znalostí rovněž k přetváření prostředí „k obrazu svému“, tj. snaží se jej formovat tak, aby vyhovovalo jeho potřebám a zájmům. Nejzajímavější se autorům pro další výzkum jeví vliv tacitních znalostí na mezilidské pracovní vztahy a na rozhodování manažera.
- Manažerské způsobilosti jsou nadřazeným pojmem manažerským tacitním znalostem. Tacitní znalosti jsou pravděpodobně součástí tzv. funkčních manažerských způsobilostí. Stejně jako tzv. funkční způsobilosti totiž ovlivňují výsledné jednání manažera, projevují se na výstupu práce manažera.
- Pro utváření tacitních znalostí není důležité jenom množství zkušeností subjektu (v našem případě manažera), ale také jejich variabilita a schopnost člověka na základě prožité a reflektované situace (či zprostředkovaně předložené situací a jednání subjektu v ní) tuto zpracovanou zkušenost „přetavit“ v tacitní znalost. Jako důležitá se v procesu této transformace jeví sebereflexe a sdílení zkušeností (manažerů z řešení podobných situací).
- Formování tacitních znalostí může významně ovlivnit osoba mentora, tj. zkušenějšího člověka, který manažerovi poradí a jemuž manažer důvěřuje.
- Předpoklady pro utváření tacitních znalostí jsou částečně vrozeny. Nicméně tuto schopnost lze také do určité míry rozvíjet vzděláváním.

Na uspořádané ohniskové skupině byly mimo jiné navrhovány možné způsoby **diagnostiky tacitních znalostí manažerů**.

Jednou z navržených metod byly *projektivní techniky*, např. test dokončování vět, interpretace obrázků, hraní rolí. Další možností je *vyprávění příběhů* manažery, a to jak autobiografických, tak o prožitých zkušenostech a způsobech řešení profesních problémových situací. Jako zajímavé se zdá rovněž využití *pozorování manažerů* při výkonu jejich práce doplněné metodou tzv. stimulovaného vybavování profesních situací zachycených na audio- nebo spíše na videozáznamu. V takovém případě manažer komentuje záznam svého jednání, snaží se vysvětlit, proč jednal právě tím určitým způsobem, co jej k tomu vedlo.

Při diskusi v ohniskové skupině zazněl i návrh na využití *dotazníků zachycujících modelové situace* a možné návrhy řešení těchto situací. Příkladem tohoto dotazníku je tzv. Wagnerův situační test. Tento test byl převzat

z disertační práce R. K. Wagnera, který v současné době působí na Florida State University. V testu je zachyceno dvanáct situací, které souvisejí s prací manažera. U každé z těchto situací je navrženo přibližně deset možných způsobů jednání (tzv. strategií). S použitím sedmibodové stupnice (1 – velmi špatné, 7 – velmi dobré) respondenti ohodnocují efektivnost nebo význam každého navrženého způsobu jednání v dané situaci. Wagner se pokusil využít tento test pro kvantifikaci tacitních znalostí, a to pomocí srovnávání individuálních výsledků hodnocení položek jedincem s průměrným ohodnocením těchto položek celou skupinou manažerů. Vypočítával celkovou směrodatnou odchylku v hodnocení manažera od průměrného ohodnocení celou skupinou manažerů. Nižší směrodatná odchylka znamenala vyšší úroveň tacitních znalostí.

*Příklad jedné z modelových situací ve Wagnerově situačním testu (Wagner, 1985):*

Odkládání problému, který má být hotový v určitém termínu, je poměrně běžné. Ohodnoňte účinnost následujících strategií pro překonání tendence k odkládání (byla připojena sedmistupňová škála pro hodnocení účinnosti těchto strategií: 1 (vysoce neúčinná strategie)...2 ...3 ...4 (ani účinná ani neúčinná strategie)...5 ...6 ...7 (vysoce účinná strategie).

- Přimět se strávit nejméně patnáct minut denně řešením daného úkolu v naději, že když už jednou začnete, budete pokračovat v práci déle.
- Strávit určitý čas zvažováním, co na dané úloze nemáte rádi, a pak se pokusit tento aspekt změnit.
- Odměnit se pokaždé, když začnete na dané úloze pracovat.
- Představit si negativa, která nastanou, pokud nedokončíte úkol včas.
- Počkat se zahájením daného úkolu do té doby, než ho skutečně budete chtít udělat.
- Odstranit vše, co může odvádět vaši pozornost, takže poblíž nebude nic jiného, co byste mohl(a) dělat, kromě úkolu, který musíte dokončit.
- Představit si, jak dobře se budete cítit, až dokončíte daný úkol a budete moci dělat něco, co dělat chcete.
- Nesnažit se o dokonalost, protože většina úkolů za to nestojí.
- Požádat někoho, aby dohlížel na váš postup, a tak vás motivoval k práci na daném úkolu.

## **Závěr**

Tacitní znalosti jsou považovány za významnou součást profesních způsobilostí, resp. kompetencí. Má-li manažer úspěšně zvládat výkon svého povolání, musí disponovat tacitními znalostmi z různých oblastí své činnosti. Značná část těchto znalostí je spojena s prací s lidmi.

Smyslem výzkumu manažerských tacitních znalostí je přispět k zlepšení přípravy manažerů pro výkon jejich povolání. K tomuto výzkumu se jeví vhodná kombinace kvalitativních výzkumných metod, na jejichž použití jsme v této stati pouze upozornili.

V současné době výsledky první fáze nastíněného výzkumu podrobuje pečlivější kvalitativní analýze, jejíž výstup bude východiskem další fáze výzkumu, o které budeme čtenáře Pedagogické orientace podrobněji informovat.

## Literatura

- MATOŠKOVÁ, J. *Závěrečná zpráva z výzkumu „Úspěšný manažer“*. Zlín: UTB, Fakulta managementu a ekonomiky, 2005.
- MATOŠKOVÁ, J., KRESSOVÁ, P. *Závěrečná zpráva z výzkumu „Úspěšný manažer 2“*. Zlín: UTB, Fakulta managementu a ekonomiky, 2005a.
- MATOŠKOVÁ, J., KRESSOVÁ, P. *Závěrečná zpráva z focus group č. 1 na téma Tacitní znalosti manažerů a manažerské kompetence*. Zlín: UTB, Fakulta managementu a ekonomiky, 2005b.
- STERNBERG, R. J. Managerial Intelligence: Why IQ isn't Enough. *Journal of Management* 1997, 23 (3), s. 475–493.
- ŠVEC, V. (ed.) *Od implicitních teorií výuky k implicitním pedagogickým znalostem*. Brno: Paido, 2005.
- WAGNER, R. K. Tacit Knowledge in Everyday Intelligent Behaviour. (Doctoral dissertation, Yale University, 1985). *Dissertation Abstracts International*, 46, 1985, 4049B.

ŠVEC, V., GREGAR, A., MATOŠKOVÁ, J., KRESSOVÁ, P. Kombinace kvalitativních metod při výzkumu tacitních znalostí manažerů. *Pedagogická orientace* 2006, č. 3, s. 33–39. ISSN 1211-4669.

**Autoři:** Prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc., UTB ve Zlíně, Univerzitní institut, Mostní 5139, 760 01 Zlín, e-mail: svec@uni.utb.cz,  
doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc., gregar@fame.utb.cz,  
Ing. Jana Matošková, matoskova@fame.utb.cz,  
Ing. Petra Kressová, kressova@fame.utb.cz,  
UTB ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, Mostní 5139, 760 01 Zlín