

## 

## Kvalitativní syntéza efektivnosti použití procesu After Action Review jako nástroje pro vzdělání a rozvoj vedoucích pracovníků

*Qualitative synthesis of the effectiveness of using the After-Action Review process as a tool for the education and development of managers*

## Menšíková, Kateřina

Klíčová slova: After action review, Knowledge management, Learning-focused discussions, Team performance

### Abstrakt

Tato práce s názvem *Kvalitativní syntéza efektivnosti použití procesu After Action Review jako nástroje pro vzdělání a rozvoj vedoucích pracovníků* si klade za cíl s pomocí systematické literární rešerše zhodnotit dosavadní poznatky z výzkumů týkajících se After Action Review jakožto nástroje znalostního managementu. V práci byly na základně vhodně zvoleného postupu vyselektovány konkrétní případové studie, které se poté staly podkladem pro kvalitativní syntézu použití tohoto nástroje v praxi. Na základě této syntézy vyplynulo, že je v rámci AAR nutné brát ohled na kvalitu jeho provedení, správné nástroje pro jeho efektivní implementaci, zavedení teoretického rámce pro zajištění vlivu AAR na celou organizaci a dbát především na pravidelné a dlouhodobé provádění AAR v organizaci. Celý výzkum je však ovlivněn řadou limitů, které je nutné brát při jeho posouzení v potaz.

### Úvod

Znalost je pojem, nad kterým je nutné se komplexněji zamyslet. Co vlastně znamená skutečnost něco znát, něco vědět. A především jak lze z této skutečnosti generovat nové znalosti, poznatky a vědomosti a jakým způsobem je lze efektivně využívat a sdílet. Tyto otázky začaly rezonovat světem podnikání až v posledních desetiletích a nyní čím dál více rostou na významu. To vše dává za vznik poměrně nové oblasti managementu, tzv. znalostnímu managementu (Ruggles, 2009).

Názory na znalostní management se střetávají především nad otázkou, zda

je řízení znalostí v podniku novou nezbytnou disciplínou, kterou by měly společnosti implementovat do svých provozů, tak aby si zajistili určitou podporu v prostředí, kterému čelí ve 21. století, či nikoliv. Lze předpokládat, že podniky, které mají potenciál uspět v dnešní globální informační společnosti jsou především takové, které umí správným způsobem identifikovat, využívat a rozvýjet znalosti, kterými disponují. Tento předpoklad však doposud není literárně podložen dostačujícím počtem demonstrujících příkladů toho, že by opravdu zavedení znalostního managementu do celopodnikových strategií či částečná implementace jeho nástrojů do podnikových procesů znamenali pro podnik avizovanou výhodu (Rowley, 1999).

V rámci této práce je zvolen jeden z nástrojů znalostního managementu,

který je následně podroben výzkumu, jehož cíl zní následovně: **Kvalitativní syntéza dosavadních poznatků a zkušeností s nástrojem znalostního managementu After Action Review a následné zvážení a vyvození případné použitelnosti tohoto nástroje v rámci rozvoje vedoucích pracovníků.** Jako výzkumnámetodika zvolená k naplnění stanoveného cíle je využita systematická literární rešerše.

Z počátku jsou představena teoretická východiska tohoto výzkumu týkající se

nástroje After Action Review, a tedy kontext vzniku tohoto nástroje, jeho charakteristika a možné výhody a nevýhody jeho zavedení do podnikových procesů. Následně je v práci představena systematická literární rešerše na jejímž základě jsou vyselektovány případové studie týkající se použití tohoto nástroje v praxi. S pomocí této selekce je poté provedena kvalitativní syntéza, která odhalí případnou efektivnost použití tohoto nástroje v rámci znalostního managementu podniků. Vše je poté kriticky zhodnoceno v diskuzi a shrnuto v rámci závěru této práce.

### Teoretická východiska

AAR je poměrně nový pojem, který teprve prochází svým vývojem a v oblasti podnikového hospodářství prozatím nemá svou jasnou definici. Při bližším zkoumání a snaze tento nástroj nejvýstižněji charakterizovat je proto nutné k tomuto faktu přihlížet a brát na zřetel určitou různorodost v jeho definicích.

Jednoduše řečeno, AAR je proces zaznamenávané diskuse, který probíhá

po dokončení určitého projektu, úkolu, obecně po skončení konkrétní aktivity. Tato diskuse umožní všem zúčastněným stranám získat informace, jak celá aktivita proběhla, co bylo správně, co špatně a celkově si lze z této rekapitulace odnést určité ponaučení do příště. **AAR lze považovat za způsob učení se, a to z našich kroků provedených v rámci různých aktivit.** Základem AAR je otevřenost a možnost zisku nových znalostí. Je mylné se domnívat, že se jedná o hledání problémů či přiřazování viny. Důležité také je, že tyto získané znalosti z určité zkušenosti jsou sdíleny nejen zúčastněnými jednotlivci přímo, ale vše je řádně zdokumentováno a lze tyto materiály použít v budoucnu při podobných situacích (After Action Review (AAR) Process, 2020).

Původ procesu AAR lze nalézt v krocích americké armády, která tento

proces zavedla s cílem efektivnějšího výcviku svých vojenských sil. Armádní složky nejen v USA využívají AAR jako metodu pro získávání ponaučení z jedné události nebo projektu, díky čemuž jsou v budoucnu schopni při podobných událostech lépe reagovat a získané znalosti efektivněji využít. Příčinou úspěchu je oběcně způsob jejich uvažování. Armádní složky využívající AAR považují totiž každou událost za **příležitost k učení se o tom, co dělat, ale především o tom, jak správně myslet** (Darling et al., 2005).

Dnes se AAR začíná využívat i v oblasti podnikání, kde slouží jako nástroj

znalostního managementu a určité správy odpovědnosti. Počátky používání tohoto nástroje v podnikovém hospodářství lze datovat do roku 1998, kdy je společnost Shell Oil začala aplikovat do svých procesů. Dalšími příklady společností, které nástroje AAR využívají lze jmenovat například Colgate-Palmolive, DTE Energy či Harley-Davidson. Jejich úspěch spočívá ve správném používání AAR, který jim pomáhá nejen s identifikací efektivních osvědčených postupů, které chtějí dále aplikovat, ale také chyb, kterých se chtějí v budoucnu vyvarovat (Darling et al., 2005).

Většina společností však AAR nevyužívá správně a dochází tak k opakování

nefektivních procesů a chyb namísto aplikování učínějších kroků či chytřejších řešení. Na AAR je nahlíženo spíše jako na formální zdokomuntování událostí, kterého již není učinně využito. Je zdokumentováno co se událo špatně, jaký byl výsledek a jaký by mohl být, ale nové příležitosti či znalosti již nejsou z tohoto procesu extrahovány. Je také důležité zmínit, že čím méně času uběhne od události a procesu učení se z ní, tím je celý proces efektivnější, což většina společností také opomíjí. Další chyby, ke kterým také často dochází jsou takové, že se na AAR nahlíží jako na hodnocení výkonu, nikoliv jako na učení se z událostí. Poté se účastníci brání otevřenosti, a to ze strachu z kritiky či obvinění (“ABC of Knowledge Management: After Action Reviews”, 2005).

Problémem je, že průzkumy AAR v oblasti podnikového hospodářství zatím

nejsou dostatečné, a proto dochází k jeho nesprávné implementaci do podnikových procesů a potenciál AAR není tedy plně využit.

### Výzkumné metody a data

K naplnění cíle této práce byla zvolena metodika výzkumu v podobě **systematické literární rešerše**. Důvody pro zvolení této metody vychází přímo z její charakteristiky, kterou Fink (2014) popsal následovně: *Jedná se o systematický, explicitní a opakovatelný postup určený pro identifikaci, ohodnocení a syntézu výsledků vytvořených výzkumníky, akademiky a praktiky.* Systematická literární rešerše požaduje stanovení jasného výzkumného cíle, přesného popisu postupu, jak tohoto cíle dosáhnout včetně vymezení hodnotících kritérií, které dopomohou k sestavení kvalitativní syntézy. Vzhledem k náplni této práce je také nutné vyhnout se subjektivním názorům a osobním úhlům pohledu, což právě systematická literární rešerše umožňuje (Fink, 2014). Pro správné vypracování systematické literární rešerše v této práci byla zvolena metoda PRISMA, která si klade za cíl pomocí svých nástrojů usnadnit autorům tvorbu kvalitní systematické literární sešerše či metaanalýzy (PRISMA: Transparent reporting of systematic reviews and meta-analyses, © 2015).

Cíl práce je stanoven v úvodu a nyní je potřeba představit postup výzkumu

včetně kritérií zvolených pro správné vyhodnocení. Pro výběr dat byly zvoleny tři následující platformy. První z nich je *Web of Science*. Jedná se o nejdůvěryhodnější světovou databázi, která poskytuje kvalitní publikační a citační data pro spolehlivý výzkum (Web Of Science, © 2020). Druhou platformou byla zvolena databáze *EBSCO Discovery Service*, která poskytuje účinné vyhledávání v široké sbírce informačních zdrojů a finálního integrovaného vyhledávání je dosaženo propracovanou kompilací a indexováním metadat z různých dostupných zdrojů (EBSCO Discovery Service, 2020). Poslední databáze zvolená pro sběr dat byl server *Research Gate*. Jedná se o akademickou stránku poskytující přístup k různých akademickým výzkumům a usnadňující také práci mezi vědeckými pracovníky (What is ResearchGate, © 2020).

V první části **identifikace** bylo ve vybraných databázích pomocí

pokročilého vyhledávání[[1]](#footnote-1) vyselektováno 11 článků v rámci Web of Science, 21 článků v rámci EBSCO Discovery Service a 2 články skrz Research Gate. Základními omezujícími podmínkami vyhledávání byly:

**Datum publikování:** 2010-2020

**Typ textu:** Plný text, Recenzovaný text

**Jazyk:** Angličtina

**Disciplína:** Podnikání a management

V druhé části **prověření** byly zaprvé odstraněny duplikáty, tedy shodné

články vyskytující se zaráz ve více než jedné vyhledávací platformě a za druhé byly všechny články posouzeny, a to na základě jejich názvu. Po odstranění duplikátu zbylo tedy celkem 21 článků, ze kterých bylo následně odstraněno 13 kvůli irelevantnosti jejich názvu.

V části **způsobilosti** bylo zbylých 8 článků posuzováno dle jejich abstraktů,

které představí čtenáři především účel výzkumu a jeho výsledky. Vzhledem k podstatě této práce byly vyřazeny ty články, které se nezabývaly použitím AAR jako nástroje pro rozvoj a vzdělání vedoucích pracovníků či jednoduše jako nástroje s vlivem na management podniku. Jako příklad lze uvést například studie zabývající se AAR v oblasti zdravotnictví či jiných záchranných sborů. Tento úhel pohledu je bližší spíše vojenským složkám využívajících AAR, o kterých pojednává kapitola č. 2., než subjektům z podnikového hospodářství, který by jej využívaly jako nástroj pro rozvoj znalostního managementu a kterými se zabývá tato práce.

V části **zahrnutí** byly tedy vyselektovány pouze 4 články, které svým

obsahem nejvíce odpovídají podstatě této práce. Tyto články budou blíže rozebrány v následující kapitole a slouží jako výchozí data pro následnou kvalitativní syntézu. Jejich přehled je uveden v tabulce č.1.

**Tabulka č.1:** Seznam zdrojů použitých v kvalitativní syntéze

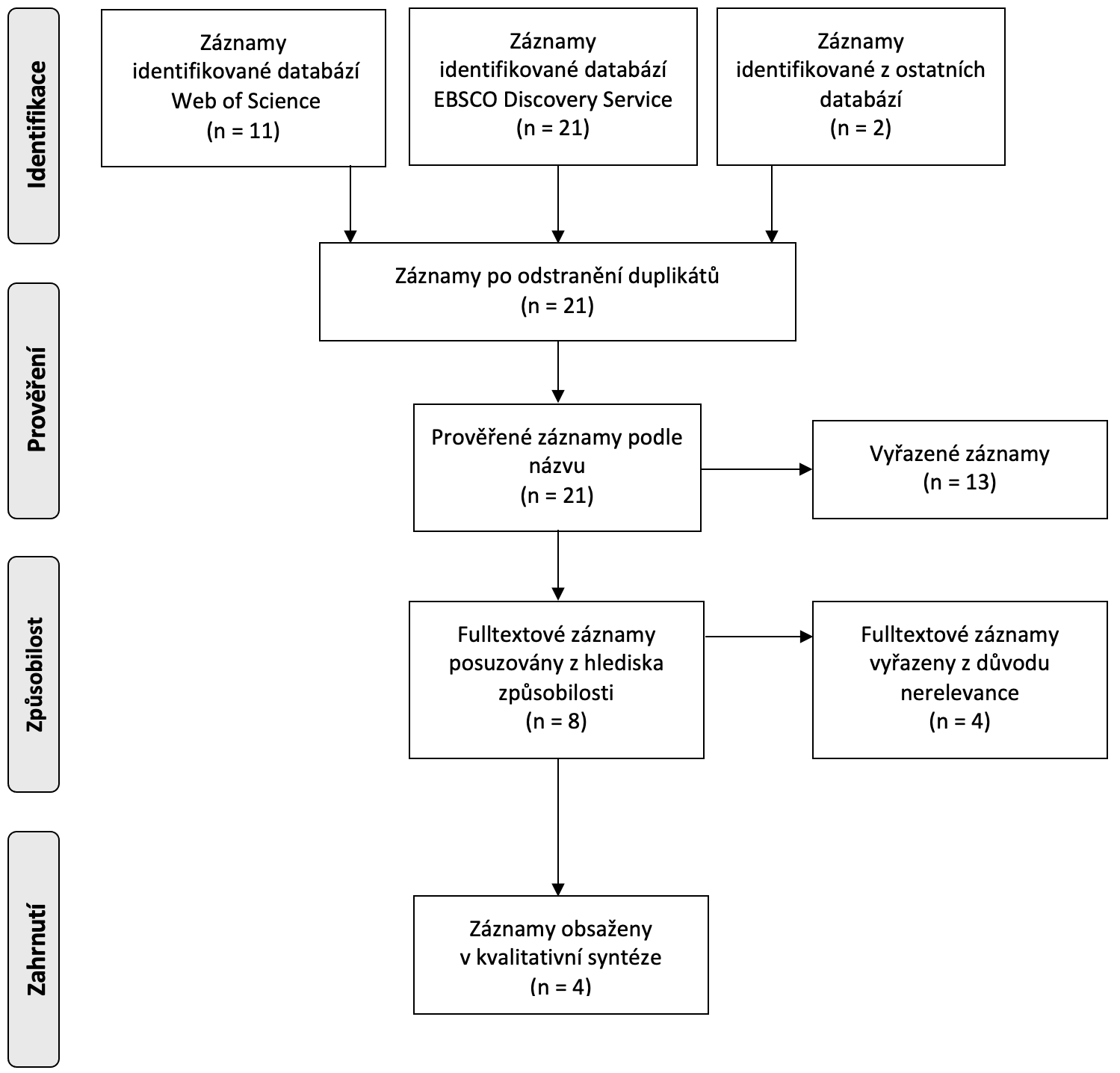
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Název | Autor | Rok publikování |
| After-Action Reviews and Long-Term Performance: An Experimental Examination in the Context of  an Emergency Simulation | Muñoz, G. J., Cortéz, D. A., Álvarez, C. B., Raggio, J. A., Concha, A., Rojas, F. I., Arthur, W., Fischer, B. M., & Rodriguez, S. | 2020 |
| After-action reviews: The good behavior, the bad behavior, and why we should care | Crowe, J., Allen, J. A., Scott, C. W., Harms, M.,  & Yoerger, M. | 2017 |
| Reflective Learning and After Action Reviews | Russell, H. | 2017 |
| Implementing after-action review systems in organizations: Key principles and practical considerations | Scott, C., Dunn, A. M., Williams, E. B., Allen, J. A., Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N.,  & Rogelberg, S. G. | 2015 |

Zdroj: Autor

Celý postup získávání dat v rámci této systematické literární rešerše je

shrnut v přehledném diagramu uvedeném ve schématu č. 1.

**Schéma č.1:** Systém vyhledávání dat pro kvalitativní syntézu



Zdroj: Autor, podle *PRISMA Flow Diagram*

### Výsledky

Autoři článku s názvem **After-action reviews: The good behavior, the bad behavior, and why we should care** se domnívají, že AAR je obecně způsob zamýšlení se nad určitou událostí formálněji než v rámci běžné konverzace a zároveň méně formálně než při výročním hodnotícím setkáním. Jsou místem, kde neformální diskuse mezi jednotlivci může vést k posílení znalostního managementu podniku a vytvořit větší smysl a pochopení v rámci pracovních skupin či týmů. Existuje však větší množství studií, které zkoumají AAR jako nástroj pro vylepšení vnitropodnikových procesů, než studií, které by se zabývaly spíše kvalitou obsahu samotné AAR jako takové. Tedy toho, co jednotlivci sami říkají a dělají během AAR setkání a jak to samotný výsledek AAR ovlivňuje. Autoři v této studii zkoumají, co přesně ovlivňuje skutečnost, zda lze AAR považovat za úspěšnou či nikoliv. Ve výzkumu analyzují odpovědi na otevřené otázky, které se týkají chování samotných účastníků těchto setkání. Výzkum ukazuje, že samotné chování jednotlivců během AAR má značný vliv na konečnou efektivitu tohoto nástoje jako takového (Crowe et al., 2017). Následující výčet znázorňuje jen část výsledků tohoto výzkumu, tedy procentně nezastoupenější faktory.

**Co dělá AAR úspěšným?**

* Respekt/Bezpečné prostředí (30 % odpovědí): tzn. projevení úcty a respektu ostatním účastníkům AAR; naslouchání druhým
* Nutnost upřímné zpětné vazby (23 % odpovědí): tzn. účastnící AAR diskutující problém poskytují upřímné informace
* Přijetí odpovědnosti (16 % odpovědí): tzn. po uznání chyb je nutné se zaměřit na to, co se stalo, ne na to, kdo konkrétně za to mohl

**Co dělá AAR neúspěšným?**

* Přiřazení viny (36 % odpovědí): tzn. konkrétní identifikace špatných rozhodnutí/kroků a přiřazení viníků
* Agresivní prostředí (35 % odpovědí): tzn. proaktivně vytvářeno prostředí, ve kterém není přijatelné nebo podporováno zapojení se do diskuse

Vnitropodnikovému prostředí a správnému používání AAR se věnuje autor

článku **Reflective Learning and After Action Reviews.** Jednoduše řečeno autor tohoto článku apeluje na posílení znalostního managementu pomocí reflexivního učení (viz. Schéma č.2). Autor také zdůrazňuje fakt, že AAR je jednou z nejvíce nevyužívaných metod rozvoje znalostí v podniku a právě jako takové nabízejí významnou příležitost v konkurenčním boji. Podmínkou však je správná implementace AAR v podniku. Tento článěk poskytuje přehled nástrojů, který by měl organizacím dopomoci, ke správnému účinému využívání AAR ve svých procesech. Představuje například metodu *5Whys*, což je nejjednodušší metoda strukturované analýzy hlavních příčin události. Jednoduše vyžaduje, aby se kladly otázky „Proč?“ tak dlouho, dokud se neobjeví hlavní příčina, nikoliv částečná příčina problému. Podobným nástrojem je také například *Diagram Fishbone / Ishikawa*. Je užitečnější tam, kde existuje několik příčin události nebo více faktorů, které je třeba sledovat, nebo trendů, které je třeba identifikovat (Russell, 2017).

**Schéma č. 2:** Učení se ze zkušeností

Zdroj: Autor, dle *Russell (2017)*

Podobně jako předchozí článek avšak konkrétněji se AAR věnují autoři článku

s názvem **Implementing after-action review systems in organizations: Key principles and practical considerations.** V této studii se autoři shodují na tom, že AAR je postaveno na určitém retrospektivním učení, a to pomocí koordinace a soustředění pozornosti skupiny na správnou interpretaci předchozí pracovní události. Teoreticky lze tedy pomocí AAR maximalizovat zisk znalostí z již proběhlé události. Aby však k této maximalizaci účinně a pravidělně docházelo je potřeba zabránit izolovanému zaměření se výhradně na danou skupinu, které se to týká. Autoři tvrdí, že je proto nutné informace a znalosti plynoucí z AAR sdílet v širším kontextu celé organizace. Představují proto teoretický rámec na principu vstupy-procesy-výstupy, který mohou organizace použít, aby se zajistilo:

1. …že se díky AAR dosáhle efektivnímu procesu učení se.
2. …že se znalosti získané pomocí AAR rozšíří napříč organizací (posílí se znalostní management).

V práci se autoři velmi podrobně věnují jednotlivým třem fázím teoretického

rámce, které dle jejich názoru ovlivňují celkovou efektivitu nástroje AAR (Scott et al., 2015). V rámci této práce je pro představu v tabulce č. 3[[2]](#footnote-2) uveden alespoň obecný přehled tohoto rámce.

**Tabulka č. 3:** Teoretický rámec správné aplikace AAR v podniku

|  |  |
| --- | --- |
| Phases of the theoretical framework | Content |
| Inputs | * Training and assessment * Tacit and implicit knowledge of facilitators and participants * Individual stories about the current incident * Known and unknown uncertainties about the current incidents * Checklists that are designed to keep the meeting on track |
| Processes | * Enactment * Selection * Retention |
| Outputs | * Formal incident narratives * Informal storytelling * Tacit and implicit knowledge * Evaluation of training and assessment |

Zdroj: Autor, dle *Scott et al. (2015)*

Poslední z vybraných článků s názvem **After-Action Reviews and Long-**

**Term Performance: An Experimental Examination in the Context of an Emergency Simulation** se řadí k těm nejnovějším s rokem publikace 2020. V tomto článku autořili cílili k podobnému záměru jako tato práce, a tedy určitým způsobem zmapovat nedostatečný výzkum v oblasti používání nástroje AAR a navíc provedli laboratorní výzkum dlouhodobé účinnosti vlivu AAR na lidské chování. Svůj záměr výzkumu však ve své práci neprokázali, a to především z důvodu limitů, které na jejich výzkum měly vliv a kterých jsou si sami autoři vědomi. I přes tento fakt, lze článek považovat za kvalitní přehled poznatků o metodě AAR. Autoři například uvádějí několik studií, které dlouhodobou účinnost na chování jednotlivců narozdíl od nich dokazují, jako například Ellis a Davidi (2005) se svou studií *After-Event Reviews: Drawing Lessons From Successful and Failed Experience.*

### Diskuze

Shrneme-li poznatky z výše popsaných studií, lze obecně souhlasit s tím, že AAR je velice účinným nástrojem znalostního managementu, který by mohl podniku zajistit efektivní fungování do budoucna. Pracovní týmy, které provádějí AAR pravidelně překonávají týmy, které nikoliv, a zároveň pokud jsou AAR prováděny správným způsobem lze zvýšit výkonnost týmu až o 25 % (Tannenbaum & Cerasoli, 2013). Co lze však považovat za správný způsob použití a jak AAR co nejlépe implementovat do podniku? To jsou právě otázky, na které se poslední výzkumy z oblasti znalostního managementu zaměřují a kterým se v souladu s již existujícím, i když omezeným výzkumem ohledně AAR věnovala i tato práce.

Lze jednoduše říct, že ve vztahu k úspěšné implementaci AAR v podniku je

nutné se soustředit na **kvalitu samotných AAR diskuzí**, kde je nutné dbát na budování respektu mezi účastníky, vyžadovat upřímnou zpětnou vazbu, a zároveň se vyhnout přiřazování viny či budování agresivního prostředí pro diskuzi. Co se týče přehledu **nástrojů**, které by měly organizacím dopomoci ke správnému využívání AAR ve svých procesech, lze jmenovat například metodu 5Whys či diagram Fishbone/Ishikawa. Obecně je však nutné myslet na to, že pokud je cílem dosážení díky AAR efektivního principu učení se, a to především napříč celou organizací a nejenom individuální skupinou, je nutné postupovat pomocí celkového **teoretického rámce** například na principu vstupy-proces-výstupy. Dle výzkumů se také doporučuje provádět AAR pravidelně a především **dlouhodobě**, aby bylo dosaženo pozitivního vlivu na chování jednotlivců v organizaci.

Je nutné brát v potaz i limity tohoto výzkumu, které měly na jeho výsledky

značný vliv. I přes 10letý zvolený interval pro vyhledávání publikací, byli nejrelevantnější články vybrány z let 2015-2020, což dokazuje fakt, že výzkum AAR se teprve rozvíjí a nebyla mu doposud věnována přílišná pozornost. Také samotný počet publikací, které se věnovaly AAR ve vztahu k podniku a znalostnímu managementu v podniku zavedeném nebyl prozatím dostatečný. Je tedy nutné brát tuto práci spíše jako snahu vyplnit mezeru v dosavadních výzkumech ohledně AAR a jako podklad pro další výzkumy, které v této oblasti budou vznikat. Dle mého názoru má totiž AAR velký potenciál ve vztahu k podnikovým výkonům, a proto doporučuji jeho budoucí výzkum.

### Závěr

AAR se stále častěji používají v podnikovém hospodářství jako nástroj k učení se z vlastních zkušeností. Snahou této práce bylo vyplnit mezeru v dosavadních poznatcích, a především posouzení na základně systematické literární rešerše účinnosti AAR v oblasti znalostního managementu, a to za pomoci kvalitativní syntézy. Toho záměru bylo dosaženo a lze tedy tvrdit, že metoda AAR jakožto nástroj znalostního managementu má potenciál pro to být využita při vzdělávání či rozvoji vedoucích pracovníků (managementu) v rámci podniku a může tak znamenat efektivní posun k lepší funkčnosti podnikových procesů. Je však nutné podotknout, že bylo cíle dosaženo za přítomnosti několika limitů, které měly na jeho výsledky značný vliv. Je nutné také zmínit, že vzhledem ke skutečnosti, že AAR je nástroj prozatím více využívaný nežli studovaný, lze tuto práci považovat spíše za teoreticky podloženou spekulaci, která však může sloužit jako užitečný podklad pro budoucí výzkum, který lze v téhle oblasti bezesporu doporučit.

### Literatura

ABC of Knowledge Management: After Action Reviews. (2005). Nhs National Library For Health: Knowledge Management Specialist Library, 15-17. http://www.globalbioenergy.org/uploads/media/ABC\_of\_KM.pdf

After Action Review (AAR) Process. (2020). Mindtools. Retrieved December 22, 2020, from https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM\_73.htm

Crowe, J., Allen, J. A., Scott, C. W., Harms, M., & Yoerger, M. (2017). After-action reviews: The good behavior, the bad behavior, and why we should care. Safety Science, 96, 84-92. https://doi.org/10.1016/j.ssci.2017.03.006

Darling, M., Parry, C., & Moore, J. (2005). Learning in the Thick of It. Harvard Business Review. https://hbr.org/2005/07/learning-in-the-thick-of-it

Fink, A. (2014). Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper (4. ed.). SAGE.

Library Management: What is knowledge management?. MCB University Press. https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/01435129910291175/full/pdf?title=what-is-knowledge-management

PRISMA: Transparent reporting of systematic reviews and meta-analyses. (© 2015). Retrieved December 23, 2020, from http://www.prisma-statement.org/Default.aspx

Rowley, J. (1999). What is knowledge management? Library Management, 20(8), 416-420. https://doi.org/10.1108/01435129910291175

Ruggles, R. L. (2009). Knowledge Management Tools (III.). Butterworth-Heinemann.

Russell, H. (2017). Reflective Learning and After Action Reviews. Legal Information Management, 17(3), 173-179. https://doi.org/10.1017/S1472669617000378

Scott, C., Dunn, A. M., Williams, E. B., Allen, J. A., Allen, J. A., Lehmann-Willenbrock, N., & Rogelberg, S. G. (2015). Implementing After-Action Review Systems in Organizations: Key Principles and Practical Considerations. The Cambridge Handbook Of Meeting Science, 634-660. https://doi.org/10.1017/CBO9781107589735.027

Tannenbaum, S. I., & Cerasoli, C. P. (2013). Do Team and Individual Debriefs Enhance Performance? A Meta-Analysis. Human Factors: The Journal Of The Human Factors And Ergonomics Society, 55(1), 231-245. https://doi.org/10.1177/0018720812448394

Web Of Science. (© 2020). Clarivate. Retrieved December 23, 2020, from https://clarivate.com/webofsciencegroup/solutions/web-of-science/

What is ResearchGate. (© 2020). Charlesworth Author Services. Retrieved December 23, 2020, from https://www.cwauthors.com/article/WhatisResearchGate

1. Pokročilý vyhledávací algoritmus, který byl využit:

   (TS=(((after action review\*) AND ((management) OR (knowledge management\*)OR(training\*))))) AND LANGUAGE: (English) AND DOCUMENT TYPES: (Article) [↑](#footnote-ref-1)
2. Pro zachování zamýšleného významu jednotlivých částí je tabulka ponechána v jazyce originálu. [↑](#footnote-ref-2)