

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Disertační práce

**ÚLOHA KOMUNIKACE VE ZNALOSTNÍM
MANAGEMENTU**

Autor: Ing. Šárka Hudcová

Školitel: doc. Ing. Tomáš Macák, Ph.D.

Praha, 2015

Poděkování

Ráda bych poděkovala svému školiteli doc. Ing. Tomáši Macákovi, Ph.D. za jeho cenné náměty na rozšíření a doplnění výzkumu a celkovou podporu, kterou mi poskytl.

Děkuji všem, kteří mi svými připomínkami a radami pomohli nasměrovat výzkum a sepsat jeho výsledky, všem, kteří mě inspirovali k navržení soustavy a doporučení, a všem, kteří nepřestávali věřit, že práce bude dokončena.

Abstrakt

Disertační práce na téma „Úloha komunikace ve znalostním managementu“ se v teoretické části zaměřuje na identifikování vztahu mezi komunikací a znalostním managementem a dochází k závěru, že komunikace hraje důležitou roli jednak ve fázi zavádění znalostního managementu a jednak ve fázi praktického uplatňování. Dále může komunikace vytvářet prostředí pro řízení znalostí nebo může být nástrojem pro sdílení znalostí.

Výzkum se pak soustředil na fázi implementovaného managementu znalostí, kde se role komunikace jako prostředí a jako nástroje překrývají. Výzkum je založen na třech případových studiích, které popisují komunikaci znalostí a její prostředí ve třech organizacích s podobnými charakteristikami, které jsou dlouhodobě úspěšné a oceňované. Skutečnosti vyskytující se v případových studiích jsou analyzovány a diskutovány s odborníky na personální řízení a vnitřní komunikaci organizací.

Zjištění z empirického výzkumu jsou základem pro návrhovou část, jejímž cílem je najít způsob, jak úlohu komunikace ve znalostním managementu podpořit a jak jejím využitím pozitivně přispět k naplňování záměrů znalostního managementu. Výsledkem je tedy soustava nástrojů vnitřní komunikace, která podporuje komunikaci znalostí. Tato soustava upřednostňuje ústní komunikaci, ale zahrnuje i další z nástrojů vnitřní komunikace.

Soustava je také zasazena do širšího kontextu, který tvoří strategie pro znalostní management, organizační kultura a vnitřní komunikace. Pro každou složku jsou definována doporučení směřující k podpoření správné funkce komunikace znalostí. Doplněna jsou i pravidla a zásady pro správné fungování samotné komunikace znalostí. Vše vychází z praxe zkoumaných společností, je diskutováno s oslovenými odborníky a na závěr také ověřováno experimenty a se zástupci jedné ze společností, aby byla k dispozici zpětná vazba indikující platnost a praktickou využitelnost navržené soustavy a definovaných zásad.

Klíčová slova

Komunikace, interní/vnitřní komunikace, ústní komunikace, neverbální komunikace, nástroje komunikace, znalostní management / knowledge management, sdílení znalostí, přenos znalostí.

Abstract

The theoretical part of the dissertation thesis called „The Role of Communication in the Knowledge Management“ strives to identify the relationship between communication and knowledge management and results in finding that communication plays a critical role both in implementation of knowledge management and in the phase when knowledge management is implemented. The communication can shape environment for knowledge management as well as can be a tool for knowledge sharing.

The research was focused on the situation of implemented knowledge management where the role of communication interferes to both the environment and the tool of knowledge sharing. The research is based on three case studies that describe knowledge communication and its context in three similar successful and recognized organizations. Facts identified in the case studies are analyzed and discussed with experts in the area of personnel management and internal communication.

Findings from the empirical research create basis for the design part which is aimed at identifying the way how to leverage the role of communication in knowledge management and how to use it to positively contribute to knowledge management goals. It results in a proposed system of tools of internal communication that supports knowledge communication. The system prefers face-to-face communication but includes also other tools of internal communication.

The system is put into a broader context which is built out of knowledge management strategy, organizational culture and internal communication. There are recommendations defined for each of the elements that should support the right function of the knowledge communication. Rules and guidance for the knowledge communication are part of the thesis as well. Everything is based on practice of the researched organizations, was discussed with selected experts and validated in the form of experiments and with representatives from one of the organizations. The validation ensures feedback indicating practical applicability of the proposed system and defined guidance.

Keywords

Communication, internal communication, face-to-face communication, non-verbal communication, tools of communication, knowledge management, knowledge sharing and knowledge transfer.

OBSAH

1 ÚVOD -----	1
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA -----	4
2.1 <i>Znalostní management – definice</i> -----	4
2.1.1 Dvojí pojetí znalostního managementu-----	6
2.2 <i>Definice pojmu komunikace</i> -----	7
2.2.1 Komunikace jako proces-----	9
2.2.2 Formy komunikace -----	10
2.3 <i>Komunikace v podniku (organizaci)</i> -----	12
2.3.1 Směry komunikace v organizaci-----	15
2.4 <i>Význam komunikace pro organizaci</i> -----	16
2.5 <i>Význam komunikace pro znalostní management</i> -----	21
2.5.1 Přínos komunikace ve fázi zavádění znalostního managementu -----	21
2.5.2 Přínos komunikace ve fázi praktického uplatňování managementu znalostí ----	23
2.6 <i>Řízení komunikace znalostí</i> -----	29
3 CÍLE A METODIKA DISERTAČNÍ PRÁCE -----	42
3.1 <i>Cíle disertační práce</i> -----	42
4.2 <i>Metodika práce</i> -----	43
4.2.1 Teoretická etapa-----	44
4.2.2 Empirická etapa -----	45
4.2.3 Induktivní etapa -----	51
4.2.4 Stanovení závěrů práce -----	53
4 EMPIRICKÁ ETAPA -----	55
4.1 <i>Vztah manažerů k vnitřní komunikaci organizace</i> -----	55
4.1.1 Význam vnitřní komunikace organizací z pohledu jejich manažerů -----	55
4.1.2 Vztah manažerů k neformální komunikaci organizace-----	58
4.1.3 Hlavní přínosy efektivní vnitřní komunikace-----	61
4.2 <i>Klíčové nástroje používané pro vnitřní komunikaci organizace</i> -----	62
4.2.1 Nejčastěji používané nástroje vnitřní komunikace organizace-----	62
4.3 <i>Vymezení vztahů mezi jednotlivými nástroji vnitřní komunikace</i> -----	71
4.3.1 Vztahy mezi jednotlivými nástroji vnitřní komunikace-----	71
4.3.2 Účinné kombinace nástrojů vnitřní komunikace organizace -----	73
4.4 <i>Identifikace přínosu nástrojů vnitřní komunikace pro komunikaci znalostí</i> -----	78
4.4.1 Nejčastěji používané nástroje vnitřní komunikace a jejich přínos pro komunikaci znalostí -----	78
4.4.2 Přínos jednotlivých nástrojů pro komunikaci znalostí -----	82
4.4.3 Komunikace tváří v tvář -----	83

4.5	<i>Komunikace znalostí v organizacích</i>	87
4.5.1	Řízená komunikace znalostí	88
4.5.2	Spontánní komunikace znalostí	92
4.5.3	Tok znalostí organizacemi	95
4.6	<i>Shrnutí empirické etapy</i>	102
5	INDUKTIVNÍ ETAPA	105
5.1	<i>Návrh soustavy nástrojů podporující komunikaci znalostí</i>	105
5.1.1	Požadavky vedení organizací na nástroje vnitřní komunikace	105
5.1.2	Sestavení soustavy nástrojů vnitřní komunikace podporující komunikaci znalostí	108
5.2	<i>Ověření navrženého modelu</i>	118
5.2.1	Experimentální ověření	118
5.2.2	Ověření dotazováním	123
5.3	<i>Zásady užívání navržené soustavy</i>	123
5.3.1	Prostředí pro komunikaci znalostí	124
5.3.2	Zásady pro komunikaci znalostí	144
6	SHRnutí A DISKUSE	150
7	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	156
8	SEZNAM OBRÁZKŮ	162
9	SEZNAM TABULEK	164
10	POUŽITÉ POJMY	167
11	PŘÍLOHY	169

1 ÚVOD

Peter F. Drucker (2004, s. 244) hovoří o současné společnosti jako o společnosti postkapitalistické a tvrdí, že je založena zejména na znalostech. Lze ji tedy rovněž označit za společnost znalostí či znalostní společnost. Znalosti se stávají hlavním zdrojem konkurenceschopnosti (či konkurenční výhody). Znalosti umožňují jednotlivcům i organizacím uspět.

Znalosti jsou chápány jako obohacené informace neboli informace použité v akci, použité k úspěšnému řešení problému. To znamená, že jde o informace v interakci s našimi dosavadními zkušenostmi, znalostmi, postoji, názory a hodnotami. Znalosti pak bývají dále členěny na dvě velké skupiny – na znalosti explicitní a znalosti tacitní.

Explicitní znalosti jsou takové, které můžeme formulovat, kodifikovat, tedy i bez problémů dále předávat a šířit. Někdy bývají ztotožňované s informacemi. Tacitní znalosti jsou „znalosti skryté v hlavách lidí“, jejich vlastníci si je mnohdy ani neuvědomují, používají je bezděčně. Proto jsou i těžší zachytitelné. Někteří odborníci z oblasti řízení (mezi nimi i již zmiňovaný P. F. Drucker) se domnívají, že především tacitní znalosti mají pro organizace rozhodující význam.

Ke znalostem lze na jedné straně přistupovat jako k ostatním aktivům, neboť je lze shromažďovat, evidovat, dávat do provozu, modernizovat, při zastarávání odepisovat, vyřazovat a na jejich místo klást nové. Na druhé straně se vyznačují osobitou zvláštností: používáním neztrácejí hodnotu, neopotřebovávají se, ale naopak ověřují, doplňují, posilují. (Jirásek, 2004)

A právě v souvislosti s významem, který znalosti pro podniky představují, a díky specifickým vlastnostem, kterými se odlišují od ostatních aktiv, se objevuje také potřeba s nimi co nejlépe nakládat a tím je co nejučinněji využívat. Tuto potřebu reflektuje rozvoj disciplíny zvané znalostní management (řízení znalostí, knowledge management).

„Historickým, avšak v mnoha směrech dosud platným příkladem uplatňování znalostního managementu byl Baťův podnik. Základním cílem baťovského managementu bylo dosažení vyšší prosperity podniku. Lidský kapitál a znalosti byly Baťou chápány jako nejdůležitější forma kapitálu. Proto vznikla Baťova škola práce (jejíž absolventi se nadstandardně uplatňovali na trhu práce) a znalosti manažerů i ostatních zaměstnanců hrály prvořadou roli při jejich hodnocení.“ (Barták, 2006, s. 82)

Znalosti od té doby rozhodně neztratily na významu. Naopak. Stávají se pro organizace a odvozeně i pro jednotlivce hlavním zdrojem konkurenční výhody. To tvrdí M. Zelený (IN

Hansen Čechová, 2013): „V dnešní době se lidé mohou prosadit jen tak, že umějí něco, co jiní ne. Informace již není konkurenční výhoda, protože se s pomocí internetu dají získat velmi snadno. Vědět neznamená umět.”

Jedním z dalších faktorů úspěchu organizací je komunikace, která je nevyhnutelnou součástí každodenního života jednotlivců i organizací. Gruber (2005) začíná svoji publikaci Zlatá kniha komunikace tvrzením: „Nelze nekomunikovat“. Dále vysvětluje, proč je třeba komunikaci věnovat náležitou pozornost: „Znalec oboru, profesionál, má velkou a univerzální výhodu před neznalcem, amatérem. Znalost komunikace posiluje, podtrhuje, znásobuje všechno ostatní, co znáte. Veškerou vaši odbornou kvalifikaci, vzdělání, lidské kvality. Neznalost komunikačních dovedností, amatérismus v komunikaci tohle všechno znehodnocuje; decimuje výsledek vašeho mnohaletého úsilí.“ Totéž potvrzuje rovněž Adair (2004, s. 46) svým výrokem, že efektivní komunikace je cestou z průměrnosti.

Vzhledem k tomu, že oba pojmy (komunikace a znalostní management) jsou v literatuře a v pracích mnohých odborníků v oblasti řízení neustále zdůrazňovány a vyzdvihovány, nabízí se otázka, zda mezi nimi existuje nějaké pojítko, nějaký vztah. Předkládaná práce se snaží zjistit spojitost mezi komunikací a znalostním managementem, snaží se identifikovat roli, jakou komunikace ve znalostním managementu hraje, a následně nalézt způsob, jak zdokonalit vnitřní komunikaci organizace a tím přispět k lepším výsledkům v rámci znalostního managementu, zejména v oblasti sdílení/předávání znalostí.

V teoretické části práce jsou nejprve definovány oba pojmy obsažené v názvu práce, tj. znalostní management a komunikace. Přestože ústředním tématem práce je komunikace, z důvodu zachování logické následnosti je nejprve definován znalostní management. V souvislosti s komunikací je zdůrazňován zejména její přínos pro organizaci.

Posléze následuje identifikování významu komunikace pro znalostní management. Pro větší přehlednost je pojednávána zvlášť fáze zavádění znalostního managementu a zvlášť fáze samotného „provozování“ znalostního managementu. Dále je komunikace uvažována jednak jako předpoklad pro aplikování znalostního managementu a jednak jako nástroj pro přenášení znalostí.

Teoretická část vytvořila východiska pro stanovení cíle práce a metodického postupu. Výzkum je rozdělen do dvou stěžejních částí: část empirická zkoumá ve třech případových studiích současný stav v organizacích a část induktivní pak tyto výsledky syntetizuje a odvozuje z nich návrhy. Skutečnosti zjištěné v případových studiích jsou diskutovány s odborníky na personální řízení a vnitřní komunikaci, jsou identifikovány silné a slabé stránky, formulována doporučení a navrhovány vhodné postupy.

Praktická část práce podrobněji zkoumá organizace, které mají principy knowledge managementu implementované a které se snaží docílit efektivního přenášení znalostí, aby byly dostupné správným pracovníkům ve správný čas a aby nedocházelo ke ztrátě znalostí v souvislosti s odchodem pracovníků. Hlavní zájem je soustředěn na otázku, jak by měla vypadat a fungovat vnitřní komunikace v organizacích, aby co nejvíce podporovala sdílení či předávání znalostí. A výstupem je soustava nástrojů vnitřní komunikace v organizaci podporující komunikaci znalostí, pro kterou jsou vypracována doporučení a zásady užívání.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Znalostní management – definice

Pojem znalostní management se v literatuře vyskytuje i pod jinými označeními. Např. řízení znalostí, management znalostí nebo anglická verze knowledge management. Obsah a podstata by však měly ve všech případech zůstat stejné. Ovšem, jak píše Frappaolo (2006, s. 8), definovat znalostní management není vůbec jednoduché, neboť: „Není to technologie, přestože technologie mohou být využívány k jeho realizaci. Není to příkaz, přestože strategický leadership je imperativem pro úspěšný znalostní management. Není to obchodní strategie, přestože nějaká strategie řízená principy managementu znalostí musí existovat. Vyžaduje kulturu, která podporuje víru v kolektivní sdílení a myšlení. Ale samotná kultura nestačí k uvedení managementu znalostí v život.“

Přesto, či právě proto, se spousta autorů pokusila znalostní management definovat. Níže jsou uvedeny definice různých autorů, řazené chronologicky dle data vydání publikace zveřejňující definici.

Gladstone (2000, s. Xiii) vysvětluje znalostní management prostřednictvím otázek, na které má poskytnout odpovědi:

- Odkud pochází naše know-how?
- Jak může být naše know-how v organizaci identifikováno a lépe sdíleno?
- Jaké know-how bude potřebovat naše organizace zítra?
- Jak můžeme zlepšit schopnost organizace učit se a sdílet zítřejší know-how?
- Jak můžeme zlepšit schopnost zbavovat se know-how, které již nepotřebujeme?

Little, Quintas, Ray (2002, s. 9) zmiňují definici vytvořenou společností Xerox: „Znalostní management (knowledge management) je obor zabývající se tvůrčí a prospěšnou prací a prostředím podporujícím učení, který zdůrazňuje neustálé vytváření, agregaci, využívání a znovu-využívání jak organizačních, tak osobních znalostí za účelem dosažení nové obchodní hodnoty.“ A tuto definici dále komentují: „Tato definice nezdůrazňuje intelektuální kapitál nebo zdroje a vlastnictví znalostí jako mnoho jiných definic. Spíše se zaměřuje na procesy vytváření nových znalostí a aktivní práci s nimi.“

Bergeron (2003, s. 8): „Znalostní management je záměrná, systematická, optimalizační obchodní strategie, která vybírá, destiluje, uchovává, organizuje, shlukuje a komunikuje

informace nezbytné pro činnost organizace, a to tak, že zlepšuje výkon pracovníků a konkurenceschopnost organizace. Znalostní management je tedy především o systematickém přístupu k řízení intelektuálního kapitálu a dalších informací tak, aby organizace získala konkurenční výhodu. Znalostní management je optimalizační obchodní strategie, není tedy omezen na jednotlivé technologie nebo zdroje informací.“

Mládková (2004) definuje znalostní management jako: „Soubor metod a postupů umožňujících manažerům řídit znalosti, které jsou v jejich organizaci k dispozici. Je to úmyslná činnost, jejímž cílem je zajistit, aby praví lidé měli v pravou chvíli pravé znalosti. Jinak řečeno, aby konkrétní znalosti měli ti, kdo je ke své práci potřebují, aby je měli k dispozici ve chvíli, kdy je potřebují, a aby to byly právě ty znalosti, které skutečně potřebují.“

Truneček (2004, s. 1 a 5) uvádí: „Management znalostí je proces systematického a aktivního řízení a formování znalostní organizace, který se zabývá jak stavem, tak pohybem znalostí. Stav je prezentován odborností lidí, pohyb představuje způsoby, jakými se znalosti sdílejí. Praktický znalostní management pak znamená dostat správné znalosti ke správným osobám ve správný čas a ve správné formě.“

Jirásek (2005) ve své definici souhlasí s předchozími a navíc zdůrazňuje přínos znalostního managementu: „Pokrok znalostního podniku se znalostním řízením spočívá v tom, že takový podnik znalosti nejen přijímá, ale že je i sám tvoří a vykonává tak rozšířenou reprodukci svého produktivního potenciálu. Investuje sám do sebe. V podniku je třeba se znalostmi zacházet jako s aktivy. Akumulovat je, evidovat a chránit, modernizovat, odepisovat a nahrazovat. Ale hlavně je rozvádět do „krevního oběhu podniku“, do všech orgánů, na místa, kde se jich může nejlépe produktivně využít, uvádět je do činné cirkulace.“

Collison, Parcel (2005, s. 17) píše: „Knowledge management není vytváření nějaké encyklopedie, která zahrne všechno, co kdo kdy znal. Při managementu znalostí jde spíše o to sledovat ty, kteří znají, a rozvíjet takovou firemní kulturu a technologii, která je přiměje mluvit. Tato definice přesunuje důraz z tvorby obrovských skladišť znalostí: přisuzuje větší hodnotu znalostem v hlavách lidí a hledání cest, jak zvýšit mobilitu těchto znalostí.“

Sládeček (2007) shrnuje: „Řízení znalostí je systematický a organizovaný přístup ke hledání, výběru, organizování a využití znalostí v organizaci s cílem vytvářet hodnotu, zlepšovat výkon podniku a dosahovat strategických cílů.“

2.1.1 Dvojí pojetí znalostního managementu

Truneček (2004, s. 25) upozorňuje na dvojí pojetí znalostního managementu. Tvrdí: „V poslední době se rozvíjejí dva relativně samostatné přístupy, mezi nimiž většinou nedochází ke vzájemnému propojení, ale v podstatě se vyvíjejí víceméně samostatně. Zaměřují se na rozdílné aktivity a liší se také v interpretaci pojmu znalost.“

Jde podle něj o tzv. tvrdý a měkký přístup. **Tvrký přístup** klade důraz na využití informační a znalostní technologie a aplikuje řadu metod umělé inteligence. Typickými přístupy v tomto směru jsou např. data mining, tvorba a využití znalostních systémů, aplikace lingvistiky na práci s texty atd. Velmi široce jsou využívány přístupy matematické metody a principy formální lingvistiky. Jen malou roli hraje v tomto přístupu využívání znalostí v praktickém životě podniku. **Měkký přístup** je zaměřen na tvorbu a využívání zejména tacitních znalostí, skupinové řešení problémů, řízení znalostních pracovníků, proces učení, učící se organizace atd. Důraz se klade zejména na využití znalostí v praxi, sdílení znalostí uvnitř organizace, rozšíření mezi zaměstnanci apod.

Podobně lze hovořit o technologickém (kognitivistickém) a sociálním (komunikačním) pojetí. Zásadní rozdíl v tomto směru je možno spatřovat v různém akcentu tacitních a explicitních znalostí. Sociální pojetí je založené na myšlenkách Ikujiro Nonaky a Hirotaky Takeuchiho, kteří definovali základní teorii knowledge creation, zatímco technologické pojetí je velmi blízké informačnímu managementu. Podle představitelů jednotlivých směrů lze potom použít označení japonské a západoevropské (americké) chápání managementu znalostí.

Dále J. Truneček uvádí: „Jestliže použijeme členění Karl-Erika Sveibyho, můžeme s jistým zanedbatelným zjednodušením říci, že sociální (měkké, japonské, komunikační) pojetí se silně blíží People-Track, zatímco technologické (tvrdé, západoevropské, kognitivistické) pojetí vychází spíše z filosofie IT-Track.“

Někteří autoři upozorňují, že spojení „řízení znalostí“ (knowledge management) není příliš šťastné, neboť jsou toho názoru, že znalosti řídit nelze. Např. Sveiby (2001): „Já osobně označení knowledge management nemám rád. Znalosti jsou lidskou záležitostí, ne něco, co může být řízeno, vyjma sebeřízení. Lepším vedením pro naše myšlení jsou proto fráze jako:

být zaměřen na znalosti nebo nazírat na svět z perspektivy znalostí. Pro mě je znalostní management uměním vytvářet hodnotu z nehmotného majetku.“

Znalostním managementem lze rozumět soubor aktivit usilujících o to, aby všichni pracovníci měli ke své práci včas k dispozici ty znalosti, které potřebují. Úkolem znalostního managementu není tedy pouze znalosti vytvářet a shromažďovat, ale také zjišťovat potřebu znalostí, znalosti šířit, předávat a zpřístupňovat tak, aby byly vytvářeny hodnoty pro organizaci.

Konkrétní aktivity se odlišují dle toho, zda v podniku (organizaci) převažují spíše explicitní či tacitní znalosti. Potom lze hovořit o tvrdém či měkkém přístupu ke znalostnímu managementu. Předkládaná práce se přiklání spíše k měkkému (sociálnímu, komunikačnímu) pojetí znalostního managementu. Ovšem s vědomím, že mnohé aktivity znalostního managementu jsou úzce provázané a nelze mezi ně klást striktní dělítka.

2.2 Definice pojmu komunikace

Definici pojmu komunikace je možné hledat prostřednictvím vysvětlení původu tohoto pojmu, jako to dělá Adair (2004, s. 16): „Samotné slovo komunikace je odvozeno z latinského *communicare*, tj. sdělit, oznámit, účastnit se, sdílet. To zase pravděpodobně pochází z *communis*, původního kalku anglického slova *common*. Zpočátku se slovo komunikace používalo, měl-li mluvčí pomocí něho vyjádřit, že dává, poskytuje či věnuje materiální věci. V průběhu času se postupně jeho význam zužoval až na označení předávání a propůjčování abstraktních či nehmotných předmětů, což odpovídá jeho dnešnímu užití.“

Z předchozího Adair (2004, s. 18) odvozuje následující tvrzení: „Komunikování obvykle implikuje jak záměr, tak prostředek. V užším slova smyslu bychom mohli říci, že komunikace je v podstatě schopnost jedince navázat kontakt s druhým a dorozumět se, anebo pokud dáváte přednost více formální formě – komunikace je proces, pomocí něhož dochází k výměně významů mezi lidmi prostřednictvím užívání dohodnuté soustavy symbolů.“

Velice jednoduše definuje komunikaci Gruber (2005, s. 15): „Komunikace = výměna informací s okolím.“

Veber (2007, s. 195) předchozí definici více rozvádí a konkretizuje: „Komunikaci lze velmi zúženě chápat jako výměnu informací, v ještě užším případě jako poskytování informací.“

Dnes je nám zřejmě nejbližší význam – s někým na něčem participovat – z čehož je patrná aktivní účast obou stran, kdy jde skutečně o něco víc než jen o pouhé poskytnutí informací.“ Předchozí potvrzují i Fiedler, Horáková (2005): „Jeden z nejobsáhlejších latinských slovníků uvádí jako ekvivalent k termínu „communicare“ slovo „participare“, tj. podílet se spolu s někým na něčem, mít podíl na něčem společném, činit někoho spoluúčastným.“ Z tohoto tvrzení vyplývá, že komunikace má velice blízko ke sdílení (v případě komunikace znalostí půjde o sdílení znalostí). Tato problematika bude pojednávána dále.

Širší význam komunikaci připisuje i Drucker (2004, s. 220), který hovoří o čtyřech základních charakteristikách komunikace:

- Komunikace znamená vnímání.
- Komunikace znamená očekávání.
- Komunikace klade požadavky.
- Komunikace a informace jsou dvě různé a dokonce převážně protikladné věci, neboť informace představují logiku. Přesto jsou na sobě vzájemně závislé.

Holá (2006, s. 3) se více zamýšlí i nad prvky a vlastnostmi onoho procesu výměny či sdílení: „Komunikaci obecně lze charakterizovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. Je důležité si uvědomit, že komunikace zahrnuje slovní i mimoslovní projevy, součástí je vnímání účastníků se zapojením smyslů, rozumu, intuice i citu. To znamená, že naše chování a vše, co děláme a neděláme, také patří do naší komunikace.“

Hargie, Dickson, Tourish (2004, s. 17) uvádějí definici komunikace v terminologii společenských věd: „Komunikace je vědecké studium vytváření systémů signálů a symbolů, které používají lidé k tomu, aby poslali a obdrželi zprávy, dále jejich zařazením do procesů a jejich účinky.“ Tato definice podle nich poukazuje zejména na tyto tři aspekty:

- Komunikace podléhá vědecké charakteristice. Je to proces, který může být měřen, analyzován, hodnocen a zdokonalován.
- Studium komunikace se soustředí na to, jak jsou vytvářeny zprávy, jak jsou odesílány a doručovány (např. interakcí tváří v tvář, psanou formou či prostřednictvím technologií) a jaký mají účinek na ty, kteří je dostávají.

- Důležité jsou signály a symboly. Každé interpersonální chování představuje komunikaci, přičemž je hodnocen jak obsah slov, tak neverbální signály. Prezentovaná zpráva může být méně důležitá než skrytý smysl.

DeVito (2001, s. 33) se snaží identifikovat různé cíle komunikace: „Když mluvíme nebo píšeme, snažíme se předat své myšlenky někomu dalšímu, snažíme se dosáhnout nějakého cíle. Ačkoli odlišné kultury kladou důraz na odlišné záměry a motivy, pět hlavních cílů se zdá být relativně společných pro většinu forem komunikace: učit se, spojovat, pomáhat, ovlivňovat a hrát si.“

- Učit se: získávat znalosti o druhých, o světě a o sobě.
- Spojovat: vytvářet vztahy s druhými, vzájemně na sebe reagovat.
- Pomáhat: naslouchat druhým a nabízet jim řešení.
- Ovlivňovat: posilovat nebo měnit postoje nebo chování druhých.
- Hrát si: těšit se z okamžitého prožitku.

Komunikací lze rozumět proces výměny dat, informací, znalostí, myšlenek apod., který někteří autoři rozšiřují o participaci, tedy činění těchto dat, informací, znalostí a myšlenek společnými všem stranám zapojeným do procesu. Komunikace využívá různých nástrojů (interakce tváří v tvář, písemná forma či různé technologie), signálů či symbolů (verbálních či neverbálních) a může plnit různé cíle. Např. učit se, vytvářet vztahy, pomáhat, ovlivňovat a bavit se.

2.2.1 Komunikace jako proces

Komunikace je procesem, v rámci něhož odesílatel (komunikátor) zakóduje své sdělení (komuniké) a skrze komunikační kanál ho předává příjemci (komunikant), který sdělení dekoduje, dále s ním nakládá a poskytuje odesílateli zpětnou vazbu. Tento proces probíhá v komunikačním prostředí, v určitém kontextu a může být ovlivňován komunikačními šumy. Z výše uvedeného plyne, že komunikace je dvousměrná aktivita, která předpokládá interaktivitu obou stran. Role komunikátora a komunikanta se střídají. Přičemž formy aktivity bývají různé, což zdůrazňuje Mikuláščík (2010, s. 26): „Komunikace není jenom mluvení, komunikace je také naslouchání, čtení, psaní, pohyby těla, činy.“

Úspěch komunikace pak závisí na více faktorech. Patří mezi ně:

- Ochota komunikovat. Někteří lidé neradi komunikují, což může být dáno zažitými vzorci chování, které znají ze svého okolí, jejich introvertností, nedostatečnou sebedůvěrou či neochotou komunikovat s určitými lidmi nebo o určitých tématech.
- Komunikační dovednosti komunikujících osob. Rozumí se tím schopnost vhodně volit kódy pro svá sdělení, přizpůsobovat komunikaci příjemci, prostředí a kontextu, odhalit falešné signály a nepodléhat mylným stereotypům při dekódování sdělení.
- Míra zkreslování obsahu. Při přenosu sdělení vždy dochází ke zkreslování jeho obsahu, neboť obsahový význam používaných kódů (slova, gesta, činy, ...) může být u všech lidí odlišný a potom je třeba hledat sémantickou shodu.

Komunikace je proces, který lze rozložit na jednotlivé prvky: odesílatel, příjemce, komunikační kanál, prostředí a kontext. Každý z těchto prvků různou měrou ovlivňuje úspěšnost komunikace, přičemž hlavní tíha leží na odesílateli a příjemci. Důležité jsou jejich komunikační dovednosti, ochota komunikovat a také míra vzájemného porozumění, resp. míra zkreslení předávaného obsahu.

2.2.2 Formy komunikace

Komunikace se odehrává v různých formách, které se překrývají a doplňují. V této práci bude uvažováno zejména rozdělení komunikace dle vzdálenosti mezi účastníky komunikace a dle kódu, který je používán k přenosu sdělení. Jednotlivé formy lze charakterizovat takto (dle Mikuláščíka, 2010):

Dle vzdálenosti mezi účastníky komunikace

- Komunikace tváří v tvář (též ústní komunikace). Obě komunikující strany se nacházejí v bezprostřední blízkosti, většinou stojí nebo sedí proti sobě. Účastníci ke kódování svého sdělení používají jak verbální, tak neverbální nástroje, což činí tuto formu velice informačně bohatou.
- Komunikace na dálku. Zde lze hovořit o komunikaci písemné a elektronické.
 - *Komunikace písemná (též psaná)*. Komunikace prostřednictvím knih, novin, časopisů, dopisů, výročních zpráv, zápisů z porad, nástěnek, zápisníků apod.
 - *Komunikace elektronická*. Komunikace kombinující prvky komunikace písemné a komunikace tváří v tvář, která probíhá na dálku, někdy asynchronně a za využití zejména internetových aplikací. Patří sem telefonická komunikace, emaily, instant messaging, webové a video konference, intranet apod. Některé aplikace umožňují nejen přenos psaného textu, tudíž zapojují neverbální a činnostní komunikaci.

Dle způsobu kódování sdělení

- Verbální komunikace. Komunikace prostřednictvím slov.
- Neverbální komunikace. Komunikace prostřednictvím jiných než slovních prostředků, např. gest, mimiky, pohledů, doteků, držení těla, udržování vzdálenosti a dalších mimoslovních projevů. K neverbálním způsobům kódování zprávy lze zařadit rovněž:
 - *Paralingvistické jevy*: svrchní tón řeči, tj. hlasitost, pomlky, barva hlasu, frázování, emoční náboj, výška hlasu, rychlost a kvalita řeči, chyby v řeči, slovní vata, plynulost, atd. Tato komunikace je zapojena všude tam, kde dochází k přenosu hlasu, tj. rovněž telefonická komunikace, webové a video konference.
 - *Činy*: příp. i „nic nečinění“. Činem lze vyjádřit postoj, názor, ovlivňování, pomoc, pozornost. Činy bývají leckdy účinnější než slova, na což odkazuje i latinské rčení „verba movent, exempla trahunt“ (slova motivují, příklady táhnou).

Propojení jednotlivých forem ukazuje tabulka níže:

		Verbální	Neverbální		
			obecně	paralingvistika	činy
tvář v tvář		X	X	X	X
na dálku	písemná	X	-	-	-
	elektronická				
	▪ email	X	-	-	X
	▪ instant messaging	X	-	-	-
	▪ webové konference	X	-	X	X
	▪ video konference	X	X	X	X
▪ intranet	X	-	-	-	

Tabulka č. 1: Propojení jednotlivých forem komunikace (vlastní zpracování)

Komunikovat se dá různými způsoby (v tváři tvář, na dálku) a sdělení je zakódováno do různých forem (slova, neverbální a paralingvistické prvky, činy). Každá forma umožňuje zapojení různých způsobů kódování. Díky tomu se každá forma komunikace hodí pro jiné situace a pro sdělování jiných obsahů. Podrobnosti, včetně výčtu výhod a nevýhod jednotlivých forem komunikace, jsou v příloze č. 1.

Více o vhodnosti jednotlivých forem a způsobů kódování je v subkapitole 2.5.3.

2.3 Komunikace v podniku (organizaci)

Tato práce bude pojímat komunikaci zejména jako komunikaci v podniku či organizaci, navíc s důrazem na vnitřní (interní) komunikaci. Komunikaci v podniku (organizaci) lze definovat různými způsoby, z nichž některé jsou uvedeny níže.

Deetz (1994, s. 90 IN Shockley-Zalabak 2006, s. 18) definuje komunikaci v organizaci jako: „Komunikaci, která souvisí se sociálními procesy, jejichž prostřednictvím jsou jak vytvářeny, tak přetvářeny či měněny významy, identity, psychologické stavy, sociální struktury a různé způsoby navazování kontaktu s vnějším prostředím. Jak ve fázi vytváření, tak ve fázi přetváření jsou komunikační procesy podstatné pro zakotvování vnímání, významů a rutin. Ve všech interakcích je přenos vnímání, významů a dat komplexním, víceúrovňovým fenoménem vytvořeným konfliktními motivy a strukturami, jejichž vytváření sám podporuje.“

Holá (2006, s. 4) o komunikaci v podniku tvrdí: „Bez komunikace si nelze vůbec firmu a její fungování představit. V tomto kontextu chápeme proces komunikace jako výměnu, předávání a přijímání informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle firmy.“

V praxi managementu se pak dle Holé význam komunikace konkrétně projevuje zejména v těchto činnostech:

- sdělování zpráv, informací, rozhodnutí;
- vyjasňování skutečností, stavů a situací;
- přesvědčování, ovlivňování;
- implementace zpětné vazby ve všech komunikačních vztazích;
- konkrétní činy manažerů, jejich chování, dodržování firemních pravidel, zásad i obecného etického a morálního rámce, sdílení společných hodnot.

„Ve firmě je komunikace především nástrojem, kterým manažeři (reprezentanti firmy) ovlivňují pracovní postoje, aktivitu a chování pracovníků, společně s využíváním své mocenské autority, vhodně uplatňovaného stylu vedení, účinných metod motivace a odměňování. Firma tím, jak komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy.“ (Holá 2006, s. 4)

Shockley-Zalabak (2006, s. 16-18) tvrdí: „Komunikace v organizaci je podobná jiným typům komunikace a současně se od nich odlišuje. Zahrnuje vysílající a příjemce, kteří

kódují a dekodují zprávy. Zprávy jsou přenášeny kanály a deformovány šumy. Jako u jiných forem komunikace je komunikace v organizaci ovlivněna kompetencemi jednotlivců, jejich zkušenostmi, souvislostmi komunikace a účinky či výsledky interakcí. Avšak komunikace v organizaci je více než každodenní interakce jednotlivců v organizaci. Je to proces, jehož prostřednictvím jsou tvořeny a ovlivňovány události. Komunikace v organizaci je souborem procesů, lidí, zpráv, významů a účelů.“ Shockley-Zalabak pak dále vysvětluje komunikaci v organizaci z hlediska jejích jednotlivých složek.

- Komunikace v organizaci jako proces. Komunikace v organizaci je nepřetržitý proces bez jasného začátku a konce. Tento proces zahrnuje vzory interakcí, které se vyvinuly mezi členy organizace a vnějším prostředím, a vlivy těchto interakcí na organizaci. Vzhledem k tomu, že se tento proces neustále mění, může být označen za závislý na vývoji a kultuře. Jinými slovy, nepřetržitý proces tvorby a přenášení zpráv v organizaci reflektuje sdílené skutečnosti dané předchozími výměnami zpráv a vyvíjí se, aby generoval nové skutečnosti, které vytváří a ovlivňují události.

Tento proces se objevuje při stanovování strategie, plánování, rozhodování a vykonávání činnosti organizace. Dále během neočekávaných krizí, změn ve vnějším prostředí, střetů s konkurenty a dalších méně zřejmých situacích. Tento proces existuje mezi jednotlivci v rámci jejich každodenní práce a zahrnuje zprávy pro velký počet zaměstnanců, zákazníků a akcionářů. Všechny tyto interakce dohromady vytvářejí a ovlivňují organizaci.

- Komunikace v organizaci jako lidé. Jednotlivci přinášejí do organizace řadu charakterů, které ovlivňují zacházení s informacemi. Komunikace v organizaci přispívá k vytváření vztahů a podporuje jak jednotlivce, tak organizaci v dosahování různých cílů. Komunikace se objevuje mezi lidmi, kteří vstupují jak do pracovních, tak osobních vztahů. Komunikují spolu i lidé, kteří jsou geograficky odděleni, kteří hovoří odlišnými jazyky a pocházejí z jiných kulturních prostředí. Je třeba poznamenat, že ke komunikaci dochází napříč sítěmi lidí, kteří se snaží naplnit různé cíle, což vyžaduje jejich vzájemné interakce.

- Komunikace v organizaci jako zprávy. Komunikace v organizaci je tvorba a výměna zpráv. Je to pohyb či přenos verbálního či neverbálního chování a sdílení informací v organizaci. Komunikátoři jsou spojeni kanály a zprávy jsou popisovány termíny jako frekvence, množství a typ. Důležitá je přesnost zpráv, čili do jaké míry jsou zprávy podobné či stejné na všech místech kanálu. Zprávy v organizaci jsou stále častěji předávány za pomoci různých technologií, což umožňuje zvětšovat

geografický dosah, měnit představu o čase a prostoru a upravovat, kdo se podílí na komunikačních procesech.

- Komunikace v organizaci jako význam. Komunikace v organizaci vytváří a ovlivňuje události v organizaci. Hraní rolí se objevuje jako zapojení jednotlivce do sociálních interakcí v rámci stále se měnícího organizačního kontextu. Komunikace v organizaci je symbolické chování jednotlivců a organizací, které odráží všechny aktivity organizace. Komunikace v organizaci nevytváří jedinečnou sadu významů pro členy organizace a její aktivity. Interakce neustále se měnícího chování často vytvářejí různorodé vnímání událostí a různorodé skutečnosti, které se stávají základem procesu generujícího významy.
- Komunikace v organizaci jako účel. Komunikace v organizaci znamená organizování, rozhodování, plánování, kontrolování a koordinování. Cílem komunikace v organizaci je snižovat neurčitost prostředí. Jsou to lidé, zprávy a významy. Jsou to záměrné i spontánní zprávy vysvětlující chod organizace. Je to proces, v rámci něhož jednotlivci a organizace usilují, s ohledem na své prostředí, o cílově orientované chování.

Horáková, Stejskalová, Škapová (2000, s. 154) uvádějí stručnou definici interní komunikace: „Interní komunikace neboli komunikace uvnitř firmy je obousměrný proces předávání a přijímání informací a zpětných vazeb na všech úrovních podniku. Jeho konečným cílem není pouze spokojený zaměstnanec, ale jeho prostřednictvím spokojený zákazník a tedy obchodní úspěch organizace.“ A současně přinášejí přehled nástrojů interní komunikace s přiřazením primárního účelu, který plní.

Prostředky ovlivňující vztah zaměstnance k podniku	Účel	Příklady konkrétních komunikačních nástrojů
úvodní informace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poskytnout základní informace o firmě, její kultuře a cílech 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ brožura představující organizaci ▪ pracovní manuál ▪ schéma organizační struktury ▪ telefonní seznam
průběžné informace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zajišťovat potřebné informace ▪ zapojovat do dění ▪ podněcovat vlastní iniciativu 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ firemní memoranda ▪ interní časopisy ▪ nástěnky ▪ výroční zprávy (pro zaměstnance) ▪ elektronická pošta ▪ intranet ▪ schůzky týmů, oddělení ▪ vnitropodnikové konference ▪ pracovní výjezdy ▪ programy zajišťující zpětnou vazbu (individuální schůzky, skupinové diskuse)
personální systémy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ motivovat a oceňovat výkon ▪ hodnotit výsledky a pomáhat plánovat další osobní rozvoj 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ finanční ohodnocení ▪ nefinanční výhody ▪ hodnotící systémy ▪ školicí a vzdělávací programy
vnější vlivy	<ul style="list-style-type: none"> ▪ doplňují celkový obraz o firmě 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ podniková reklama ▪ firemní identita ▪ podnikové PR ▪ prezentace v médiích

Tabulka č. 2: Nástroje interní komunikace (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 152)

2.3.1 Směry komunikace v organizaci

V souvislosti s vnitřní komunikací lze rovněž hovořit o různých směrech komunikace v organizaci. Fiedler, Horáková (2005, s. 45) rozlišují čtyři směry komunikace: sestupnou, vzestupnou, horizontální a diagonální. Všechny také stručně charakterizují:

- Sestupná komunikace proudí od jedinců na vyšších stupních podnikové hierarchie k jedincům na stupních nižších. Většinou obsahuje případy řídicích projevů, jako jsou příkazy, instrukce, formy delegování aj. Někdy je představována různými prohlášeními, procedurami, oficiálními stanovisky, podnikovými publikacemi. Důležitou podmínkou pro efektivně působící sestupnou komunikaci je její adekvátnost k potřebám podřízených pracovníků. Nedostatek potřebných informací, jejich nepřiměřenost vyvolává nežádoucí reakce, stejně jako informace nadbytečné, neodrážející reálné potřeby příjemců.
- Vzestupná komunikace je nezbytností pro efektivní řízení. Je tím, co umožňuje manažerovi přesvědčit se o „osudu“ svého sdělení, je tím, co jeho další rozhodování obohacuje a inspiruje. Forma sdělování od výkonných jednotek k řídicím je často velmi rozdílná a vyžaduje od manažera správné pochopení, nalezení společného

jmenovatele všech, takto individuálně „šifrovaných“ zpráv. Vzestupná komunikace nemající charakter zpětnovazebního řídicího vztahu přispívá ke správnému rozhodování. Vzestupná zpětná vazba, využitá jako prostředek získání rad a nápadů zaměstnanců, pomáhá vytvářet prostředí participativního vedení všude tam, kde manažeři návrhy zaměstnanců aktivně vyhledávají, naslouchají jim a využívají je.

- Horizontální (laterální) komunikace pomáhá nalézt společný jmenovatel zájmu mezi různými dílčími, které svou měrou zajišťují společné podnikové funkce. Nedostatek pochopení mezi různými oblastmi se může negativně projevit v neshodách při plánování, koordinaci apod. Horizontální komunikace může zároveň svojí účelovostí překonat některé problémy vertikálních komunikací, které se mohou projevit nedostatečnou pružností přenosu.
- Diagonální komunikace je zřejmě nejméně využívaným komunikačním kanálem v organizaci, je důležitá v každé situaci, kdy člen organizace nemůže efektivně komunikovat prostřednictvím jiných kanálů. V některých případech je lepší, když bude komunikace probíhat diagonálně, než aby postupovala nejdříve směrem nahoru a pak horizontálně. V některých případech bude použití diagonálního kanálu zkracovat čas a snižovat množství práce.

Komunikaci v podniku či organizaci, neboli vnitřní komunikaci podniku či organizace, lze definovat jako výměnu sdělení, zpráv, potažmo dat, informací, znalostí, myšlenek apod. uvnitř podniku či organizace, tedy mezi zaměstnanci, pracovníky tohoto podniku (organizace), a to jak mezi pracovníky na stejné řídicí úrovni, tak i mezi pracovníky z rozdílných řídicích úrovní. K tomu lze využívat některý ze čtyř směrů komunikace, aplikovat různé nástroje, stejně tak význam této výměny lze nazírat z různých úhlů pohledu. Hlavním cílem (účelem) však zůstává plnění pracovních úkolů a přispívání k fungování celého podniku (organizace). Vnitřní komunikace podniku (organizace) se pak odráží v komunikaci vnější, tj. v komunikaci s vnějším prostředím.

2.4 Význam komunikace pro organizaci

Hargie, Dickson, Tourish (2004, s. 5) se snaží vyjádřit význam komunikace pro organizaci následujícími metaforami:

- komunikace je krví organizace;
- komunikace je pro organizaci kyslík;
- komunikace je mozkiem organizace;
- komunikace je centrální nervový systém;

- komunikace je tepnou organizace;
- komunikace je dálnicí, na které jsou uzavírány obchody;
- komunikace je lepidlo, které spojuje části organizace;
- komunikace je palivo, které pohání motor organizace.

Všechny tyto metafory zdůrazňují (dle Hargie, Dicksona a Tourishe), že komunikace umožňuje rychlý přenos zpráv v organizaci a propojuje její jednotlivé části. Čím je organizace větší a organizační struktura složitější, tím více je třeba dbát na účelnou a účinnou komunikaci. Problémy způsobené špatnou komunikací mohou být obrovské: od nespokojenosti v práci, stresu, přes stávky, ztráty, bankroty, zranění ve výrobním procesu, potopení lodí, havárie letadel až po masové zabíjení v bojích.

Stejní autoři (Hargie, Dickson, Tourish, 2004, s. 20) dále shrnují úlohu komunikace v organizaci do pěti klíčových bodů:

1. Úkolová/ pracovní funkce. Včasné a kvalitní splnění úkolů závisí na neustálé a koordinované komunikaci. Zaměstnanci by měli znát cíle organizace, informace by měly být běžně sdíleny, instrukce musejí být podávány smysluplně a úplně, měla by být zajištěna koordinace přidělování úkolů a problémy by měly být otevřeně identifikovány a sdíleny. Plynulá oboustranná komunikace mezi nadřízenými a podřízenými zaručuje, že práce bude vykonávána účelně a účinně.
2. Sociální/ udržovací funkce. V harmonických organizacích jsou pracovníci přátelští a kolegové se stávají kamarády. Přestože některé konflikty mohou mít pozitivní vliv, zvláště směrem k inovacím, tam, kde nejsou konflikty kontrolovány, může dojít k disharmonii a snížení produkce. Pracoviště není místo, kam chodíme pouze vykonávat svou práci, ale stává se významnou a hodnotnou částí našeho života a pomáhá formovat náš smysl života. Dobré organizace rozvíjí tuto funkci prostřednictvím různých aktivit, např. výlety pracovníků, společenské večery, kluby, dny pro rodiny, party a zaměstnanecké časopisy. Stále více lidí vnímají práci jako zdroj svého osobního uspokojení a práce se stává centrem společenského života.
3. Motivační funkce. Ve všech organizacích je třeba motivovat zaměstnance, aby podávali odpovídající pracovní výkon. Zaměstnance je většinou třeba povzbuzovat a podporovat, aby pracovali naplno. Motivace může být vnější, tedy ve formě viditelných odměn (např. finanční odměny), nebo vnitřní (např. pocit, že děláme hodnotnou a oceňovanou práci). Tato druhá forma je efektivnější, neboť pokud jsou pracovníci motivováni pouze vnějšími motivy, v případě jejich snížení či zrušení

dojde k rychlé negativní reakci. Ukázalo se, že vnitřní motivace je podporována liniovými manažery, kteří naslouchají myšlenkám a názorům svých podřízených. Dle výzkumu provedeného autory mnoho lidí mění dobře placenou práci za práci méně placenou, ale přinášející větší uspokojení a osobní naplnění. Nejefektivnější organizace jsou ty, které maximalizují potenciál pro vnitřní motivaci zaměstnanců k práci.

4. Integrační funkce. Zaměstnanci by měli cítit, že jsou součástí organizace, a být hrdí na svého zaměstnavatele. Čím vyšší je pocit sounáležitosti k organizaci, tím je větší jejich podíl na práci. Naopak, pokud se zaměstnanci cítí odstrkovaní, práce a organizace pro ně ztrácí hodnotu a tím se snižuje množství a kvalita jejich produkce. Dosažení integrace napomáhá branding a bon ding. Název organizace, logo, poslání a reputace podporují identitu značky (organizace). Svázání (bon ding) se značkou je dosaženo zapojením zaměstnanců do definování poslání, vytváření loga, organizováním schůzek týmů, zajišťováním vertikální komunikace, zapojováním do aktivit komunit apod.
5. Inovační funkce. Inovace a změny jsou v životě organizace nutností, neboť platí staré: inovuj nebo zemři. A právě sama organizace může být záhonem nadějných nápadů. Ty je třeba žít, nikoli pošlapat pomalostí, těžkopádností, přílišnou byrokracií nebo otrávit apatií nepřátelského či autokratického managementu. Myšlenkové mapy, kroužky kvality, focus groupy, ceny za „myšlenku měsíce“ a fóra řešící problém jsou metody posilující inovace. Neboť nikdo nezná práci tak dobře jako člověk, který ji dělá každý den. Zaměstnanci jsou zásobárnou nápadů na zlepšení všech aspektů běhu organizace. Ale nebudou tak fungovat, pokud je omezována jejich autonomie, panuje nedůvěra mezi pracovníky a nejsou jasně stanoveny cíle. Kreativita se více projevuje v případě, že jednotlivci:
 - nemají přísné časové termíny;
 - nejsou příliš stresováni;
 - se cítí v práci jistě a bezpečně;
 - rozumějí cílům a plánům společnosti;
 - se staví ke své práci pozitivně;
 - vědí, že jejich osobitost nebude napadána;
 - pracují s chápavými a podporujícími manažery.

Oproti tomu Shockley-Zalabak (2006, s. 34-35) rozděluje úlohu komunikace pro organizaci do tří funkcí:

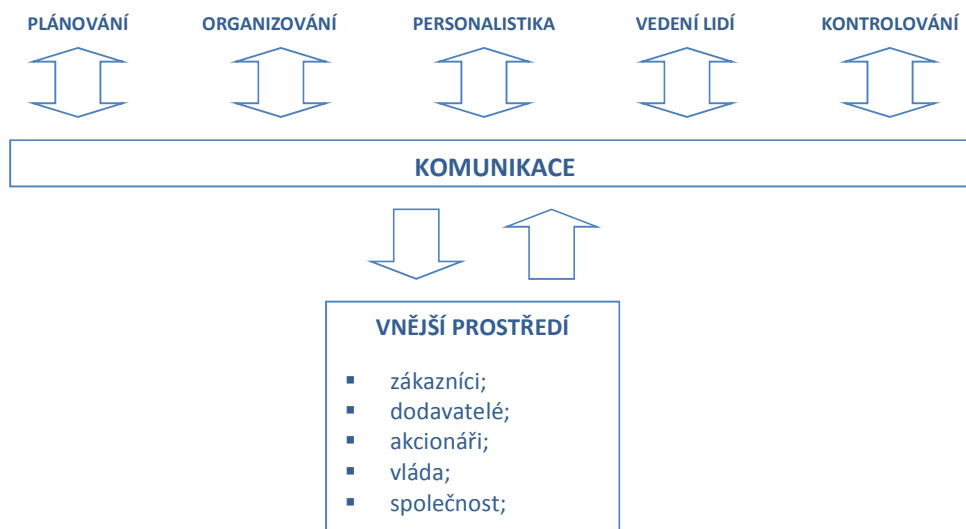
1. Organizační funkce. Prostřednictvím komunikace jsou definovány a objasňovány úkoly, vyvíjeny instrukce k práci a hodnoceno splnění úkolů. Kritérii hodnocení přiměřenosti a účinnosti komunikace z tohoto pohledu jsou: jak členové organizace rozumějí úkolům, jak je provádějí, jak jsou chápána a dodržována pravidla a jak příslušné denní operace podporují cíle organizace. Zkrátka, organizační úloha komunikace doprovází, řídí a kontroluje organizační aktivity.
2. Vztahová funkce. Tato funkce komunikace napomáhá jednotlivcům definovat svou roli a určit návaznost individuálních a organizačních cílů. Přispívá k identifikaci jednotlivce s organizací. Někdy je tato funkce nazývána funkcí integrační či udržovací, neboť podporuje morálku zaměstnanců a udržuje či spojuje jednotlivce s jejich pracovním prostředím. Komunikace stanovuje vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a vztahy uvnitř skupin. Zatímco organizační funkce sděluje, jak má organizace fungovat, vztahová funkce zakládá lidské interakce, které teprve ono fungování umožňují.
3. Funkce změny. Funkce změny pomáhá organizaci přizpůsobovat své činnosti a postupy a je nezbytná pro otevřený systém. Komunikace uvádí do procesu nové myšlenky a informace a mění existující procesy a postupy. Je to nutné pro neustálé přizpůsobování se prostředí a pro seznamování se s potřebami všech spolupracujících jednotlivců. Hlavním účelem této funkce komunikace je přežití organizace. Bez příslušné změny bude organizační systém stagnovat a zanikne. Komunikace změny je nezbytná pro inovaci a adaptaci a díky ní organizace získává nové informace, vybírá mezi různými variantami a srovnává současné praktiky s výkonovými potřebami. Včasná a tvůrčí komunikace změny je nutná pro dynamický a otevřený systém.

Přínosy jednotlivých funkcí komunikace přehledně shrnuje následující tabulka.

Organizační funkce	Vztahová funkce	Funkce změny
Pravidla a nařízení Organizační politiky Definování úkolů Instrukce k úkolům Hodnocení splnění úkolů	Definice role jednotlivce Cíle jednotlivce / cíle organizace Symboly statusu Integrace mezi nadřízenými/podřízenými, kolegy	Rozhodování Analýza trhu Zavádění nových nápadů Vstupy z prostředí Návrhy zaměstnanců Řešení problémů

Tabulka č. 3: Přehled funkcí komunikace (Shockley-Zalabak, 2006, s. 36)

Fiedler, Horáková (2005, s. 38) vysvětlují význam komunikace v organizaci takto: „V nejširším slova smyslu představuje komunikace prostředek, s jehož pomocí lze dosáhnout změn, které zabezpečují blaho organizace. Komunikace je důležitá pro interní fungování podniku, protože integruje manažerské funkce. Je důležitá i proto, že propojuje podnik s vnějším prostředím.“ Svůj výklad doplňují schématem.



Obrázek č. 1: Účel a funkce komunikace (Fiedler, Horáková, 2005, s. 38)

O úloze komunikace v podniku či organizaci se zamýšlel rovněž Drucker (2004, s. 225): „Žádná komunikace nemůže existovat, považujeme-li ji za předávání něčeho ode „mne“ k „tobě“. Komunikace funguje pouze tehdy, předává-li něco jeden z „nás“ druhému. Komunikace v organizaci není organizačním prostředkem. Je organizačním způsobem.“ Z předchozího je zřejmé, že komunikace kromě funkce výměny, předávání či sdílení informací, zpráv a sdělení plní rovněž funkci integrační, kdy propojuje jednotlivé prvky a funkce v organizaci. Vytváří tak důležitý předpoklad pro samotnou existenci organizace, neboť pro správné fungování organizace je nutná kooperace všech jejích prvků a koordinace všech jejích funkcí.

2.5 Význam komunikace pro znalostní management

Téma disertační práce „Úloha komunikace ve znalostním managementu“ předznamenává, že komunikace zastává určitou roli ve znalostním managementu. Je to dáno tím, že komunikace je nezbytným předpokladem pro samotné řízení. To potvrzuje předchozí kapitola pojednávající o významu komunikace pro organizaci. Konkrétně to pak vystihuje např. Veber (2007, s. 194): „Řízení je bez komunikace nemyslitelné, v každé organizaci musí být vytvořen základní komunikační rámec, systém pravidel, komunikačních kanálů jakožto mantinelů vlastní interpersonální komunikace. Nezbytným je i technické zabezpečení moderními komunikačními prostředky. Ty do jisté míry mění postupy a zvyklosti interní komunikace a výrazně mění podmínky externí komunikace. Moderní komunikační technika je tak považována za jeden z pilířů globalizace. Velice často je však nejdůležitějším faktorem v komunikaci manažerů způsob, jak jsou v podniku organizovány útvary a lidé. Lidské, ne elektronické vazby se ukazují být základem efektivní komunikace.“ Podobně jako je komunikace nutným předpokladem pro řízení, je předpokladem taktéž pro řízení znalostí. Otázkou však zůstává, v čem tkví ona významnost či nepostradatelnost komunikace pro znalostní management. Co je přínosem komunikace pro znalostní management?

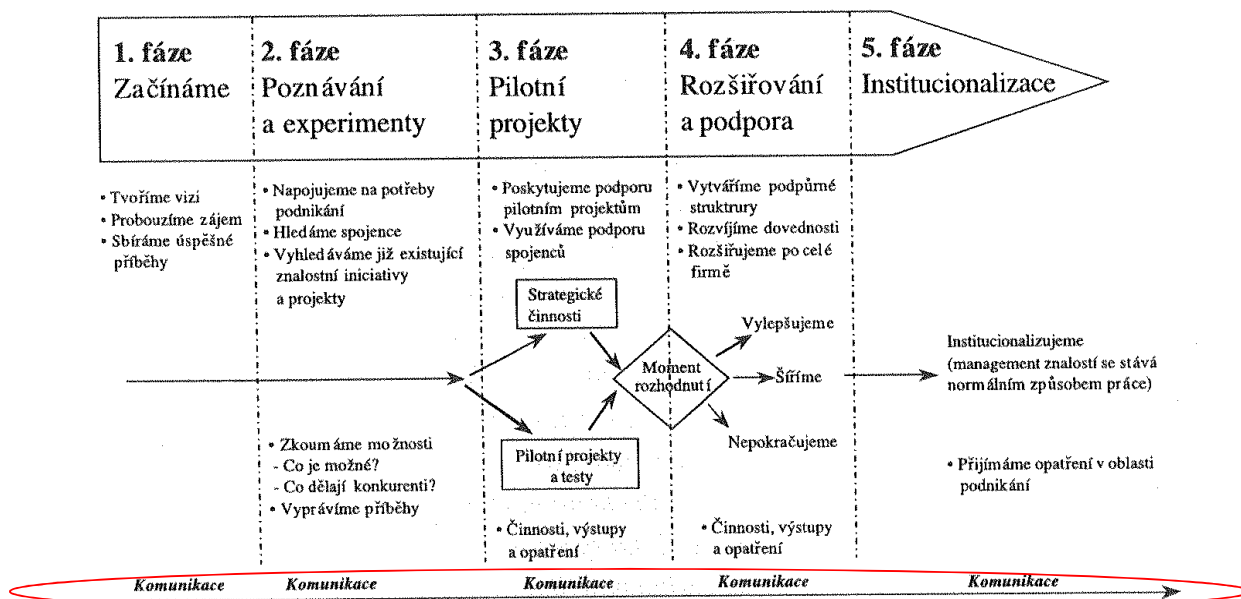
Obecně lze vymezit dvě fáze, kdy komunikace výrazně ovlivňuje znalostní management:

1. fáze zavádění znalostního managementu;
2. fáze praktického uplatňování znalostního managementu.

2.5.1 Přínos komunikace ve fázi zavádění znalostního managementu

Komunikace hraje významnou roli při zavádění změn a inovací, kdy slouží jako nástroj informování a přesvědčování zaměstnanců. Podobně je tomu i při zavádění znalostního managementu. Collison, Parcel (2005, s. 194) rozdělují implementaci znalostního managementu do pěti fází: povědomí, začátek, konsolidace, začlenění, podpora. Přičemž komunikaci zdůrazňují zejména v první fázi – vytváření povědomí: „Nejprve vytváříte povědomí. To zahrnuje prezentace a diskuse o tom, co je to znalostní management, kde byly tyto metody použity a jaké přinesly obchodní výsledky. Po zapojení ostatních jsou klíčovou podmínkou úspěšné příklady z praxe. Nejúčinnější je, když o praktickém použití znalostního managementu slyší od svých kolegů, lidí stejného postavení nebo z podobných pracovních prostředí. Pokud takoví lidé nejsou přímo k dispozici (například se nacházejí daleko), je praktické nahrát jejich výpovědi na video. Fáze vytváření povědomí musí být obousměrná výměna poznatků.“

Mládková (2004, s. 84) pojednává o implementaci managementu znalostí podrobněji a schematicky ji znázorňuje (viz obrázek č. 2). Z tohoto schématu je zřejmé, že komunikace prolíná všemi fázemi zavádění managementu znalostí a že je tedy důležitým faktorem ovlivňujícím celý tento proces.



Obrázek č. 2: Implementace managementu znalostí (Mládková, 2004, s. 84)

Mládková (2004, s. 88) k tomu dodává: „Rozšiřování managementu znalostí na celou organizaci působí často určité problémy velkým organizacím a organizacím podnikajícím globálně. Jednotlivé části firmy totiž nemívají jednotné IS/IT, v různých částech světa mohou mít rozličnou kulturu a způsob komunikace, mluví jiným jazykem, mají jiný vztah k tacitním znalostem. Do určité míry lze tyto problémy překonat pomocí komunikace.“

Roli komunikace jako důležitého předpokladu k úspěšnému zavedení managementu znalostí potvrzují i Probst, Raub, Romhardt (2000, s. 298). Za hlavní důvod označují skutečnost, že znalostní management ve většině případů zahrnuje osobní komunikaci, příp. interakci mezi lidmi a stroji. Dále tvrdí: „Komunikace mezi těmi, kteří rozhodují, a těmi, kterých se projekt znalostního managementu týká, je nesmírně důležitá. Znalostní management může být totiž velice snadno oddělen od využívání znalostí. Spousta projektů znalostního managementu je delegována na experty přes technologie, kteří mohou přeceňovat technologická řešení. Ta pak mohou být implementována bez pochopení skutečného účelu,

jemuž mají sloužit. ... Efektivní komunikace redukuje současný i budoucí odpor, snižuje bariéry implementace a získává podporovatele.“

2.5.2 Přínos komunikace ve fázi praktického uplatňování managementu znalostí

Do značné míry význam komunikace pro znalostní management vystihují Collison a Parcel (2005, s. 18) ve své definici managementu znalostí: „Znalostní management je spojitě spektrum aktivit, na jehož jednom konci stojí „zachycení“ a na jeho druhém konci „komunikace“ lidí.

- Zaměření na „zachycení“ – čili zaznamenávání, kodifikaci znalostí – podporuje činnosti související se sjednocováním znalostí a s procedurami pro jejich distribuci. Příkladem organizace, která uplatňuje takový přístup je armáda USA: investuje obrovské prostředky do tvorby a distribuce explicitních znalostí, jako jsou nejrůznější informační balíky, interní sdělení, znalostní báze a webové stránky – vše s maximální efektivitou.
- Alternativní přístup spočívá v investování času a úsilí do procesů a technologií, které stimulují vazby, propojení mezi lidmi. Sem spadá vytváření pracovních komunit a sítí, podpora komunikace mezi kolegy, nástroje pro spolupráci a adresáře znalostí. Tyto vazby a komunikace jsou zase orientovány na přenos implicitních znalostí – znalostí zakotvených v hlavách jedinců, které se obvykle nikam nezaznamenávají, ale plynou volně mezi lidmi při řeči nad sklenicí piva nebo když jeden pracovník zaškoluje druhého.

Tyto dva extrémy ilustrují rozsah možností, které jsou v oblasti managementu znalostí k dispozici. Ani jeden z nich není špatný, nebo zase jedině správný. To, který bod z dané škály zvolíte, by mělo odrážet kulturu dané organizace v daném okamžiku. Jisté je, že na této škále existuje bod, který představuje optimální návratnost vašich investic do managementu znalostí.“



Obrázek č. 3: Škála aktivit managementu znalostí (Collison, Parcel, 2005, s. 18)

Probst, Raub a Romhardt (2000, s. 30) postavení komunikace v managementu znalostí více konkretizují, neboť definují šest klíčových procesů managementu znalostí: identifikace znalostí, zachycení znalostí, rozvoj znalostí, sdílení a distribuce znalostí, využití znalostí

a udržování znalostí. Komunikace je pak nejvíce patrná v procesu „sdílení a distribuce znalostí“, přičemž její úlohu lze chápat dvojím způsobem:

- a) brát ji jako předpoklad umožňující efektivní operace se znalostmi a efektivní provádění aktivit v rámci managementu znalostí, kdy působí jako katalyzátor – vytváří prostředí pro znalostní management;
- b) ztotožnit ji s distribucí znalostí, jelikož komunikace zajišťuje přenos (transfer) znalostí. Tedy, brát ji jako jeden z nástrojů šíření znalostí.

2.5.2.1 Komunikace jako prostředí pro znalostní management

Little, Quintas, Ray (2002, s. 11) vysvětlují úlohu komunikace jako předpokladu pro různé aktivity managementu znalostí následujícím výrokem: „Je jasné, že komunikace je základem pro všechny procesy související s řízením znalostí. Pokud hodláme řídit znalosti, musíme nejprve zdokonalit komunikaci, sdílení znalostí a procesy učení jak uvnitř organizace, tak i mezi organizacemi.“

Podobně se vyjadřuje Bergeron (2003, s. 103), který za východisko pro znalostní management považuje komunikaci informací: „Přenos čili komunikace informací z jedné osoby na druhou nebo z jednoho místa na jiné je předpokladem pro efektivní systém řízení znalostí.“

Tuto úlohu komunikace lze ilustrovat na trhu znalostí, jelikož trh znalostí je místo, kde dochází ke vzájemné výměně znalostí v organizaci, a komunikace je nutná k jeho fungování.

Trh znalostí (dle Davenport, Prusak, 1998 a Mládková, 2004) je fyzický i virtuální trh, na němž probíhá veškerá výměna znalostí v organizaci (jak tacitních, tak explicitních). Dochází na něm ke koupi a prodeji, jako na jiných trzích, ale směňovaným produktem jsou znalosti. Trh znalostí má každá organizace, ať už o něm ví a vědomě ho řídí, či ne. Důvodem jejich existence je skutečnost, že zaměstnanci nechtějí pouze předávat své znalosti bez toho, že by dostali adekvátní odměnu.

Účastníky trhu znalostí jsou prodávající, kupující a zprostředkovatelé, přičemž každý pracovník může zastávat všechny tři role.

- **Kupující:** kupující jsou lidé hledající náhledy, mínění, porozumění. Chtějí odpovědi na komplexní otázky potřebné pro vyřešení nějakého problému, pochopení situace či pro podporu rozhodnutí. Chtějí znalost, neboť pro ně má velkou hodnotu – pomůže jim uzavřít obchod, dokončit úkol; zlepší jejich úsudky a dovednosti

a pomůže jim v rozhodování. Zkrátka, pomůže jim k úspěchu v jejich práci. Kupující se snaží najít někoho, kdo odpovídající znalost má a je ochoten mu ji poskytnout.

- Prodávající: prodávající jsou lidé, kteří mají znalost, kterou potřebuje nějaký jiný pracovník. Přestože každý nakupuje znalosti, ne každý je musí prodávat. Někteří lidé jsou sice schopní, ale neumějí svoji tacitní znalost vyjádřit. Jiní vlastní znalost, která je příliš specializovaná nebo osobní. Někteří lidé se také drží stranou trhu znalostí, neboť jsou přesvědčeni, že získají daleko více držením znalosti než jejím sdílením. V některých společnostech tomu tak skutečně může být. Znalost znamená moc a její sdílení ztrátu této moci. Proto je jednou z aktivit managementu znalostí zajistit, aby sdílení bylo odměňováno více než držení.
- Zprostředkovatelé: propojují kupující a prodávající, tedy ty, kteří znalost potřebují, a ty, kteří ji mají. Je třeba poznávat organizaci, zjišťovat, co lidé dělají a kdo co zná. Vědí, na koho se obrátit při konkrétní potřebě. Často tuto roli vykonávají manažeři nebo knihovníci, příp. sekretářky. Knihovníci či sekretářky poskytují službu všem v organizaci, setkávají se s lidmi z různých oddělení a poznávají, o co se kdo zajímá.

Na vnitřním trhu znalostí organizace obvykle nedochází ke směně za peníze, ale na základě jiných důvodů. Mezi ně patří zejména:

- *reciprocita*: ti, kdo poskytují svou znalost, očekávají, že až se oni dostanou do pozice kupujícího, bude druhá strana ochotná vyjít jejich znalostní potřebě vstříc;
- *reputace*: pracovník si zlepší svou image;
- *altruismus*: pracovníkovi obvykle nejde o odměnu, ale rozšíření znalosti.

Na trhu znalostí probíhá výměna znalostí mezi pracovníky organizace. A právě komunikace umožňuje onu výměnu znalostí, neboť prostřednictvím komunikace jsou navazovány a upevňovány vztahy mezi pracovníky. Kontakt mezi kupujícím a prodávajícím, příp. zprostředkovatelem by bez komunikace nebyl možný. Komunikace tak vytváří nutný předpoklad k tomu, aby mohl trh znalostí fungovat. Přestože se o ní nehovoří, stojí za veškerými aktivitami popisovaného trhu. Každá komunikace mezi pracovníky nemusí nutně znamenat předávání konkrétních znalostí, ale pracovníci se díky vzájemným interakcím dozvídají o existenci znalostí a jejich rozmístění a držení.

2.5.2.2 Komunikace neboli distribuce znalostí

Kromě funkce vytváření prostředí pro úspěšné znalostní management, přispívá komunikace významně rovněž k předávání znalostí mezi pracovníky, čili k zajištění distribuce znalostí.

Toto je nutným předpokladem ke správnému využívání existujících znalostí v organizacích (správný pracovník má správnou znalost ve správný čas), příp. na jejich základě vytváření znalosti nové.

Na tomto místě je vhodné se zamyslet, zda existuje **rozdíl mezi komunikací a sdílením**. Již při definování komunikace znalostí bylo naznačeno, že komunikace má ke sdílení velmi blízko. Otázkou je, zda lze oba pojmy ztotožňovat.

Pokud budeme striktně vycházet z odvození slova komunikace z latinského *communicare* = sdělit, oznámit, sdílet či z anglického *common* = běžný, obyčejný, ale také společný či veřejný, můžeme skutečně chápat komunikaci jako synonymum pro sdílení. Neboť to, co sdílíme, je společné.

Ovšem často bývá sdílení znalostí považováno za nadřazený pojem, který má širší obsah než samotná komunikace. Komunikací lze rozumět jednotlivou vzájemnou interakci komunikujících stran, tj. samostatný proces předávání informací či znalostí. Kdežto sdílení znalostí je celý systém komunikačních kanálů, databází, datových skladů, informačních podpor apod. ať již technických či lidských, v nichž lze potřebnou znalost uchovávat, kdykoli nalézt a díky systému komunikace odsud i získat. Zjednodušeně se dá říci, že komunikace je pouze součástí celého systému sdílení znalostí, která zprostředkovává přenos znalostí. Proto může být rovněž chápána jako podpora celého systému sdílení znalostí.

To, že komunikace plní významnou podpůrnou funkci pro sdílení znalostí, potvrzuje např. Coleman (1999, s. 12-11), když řadí schopnost jasně a srozumitelně komunikovat mezi klíčové předpoklady sdílení znalostí. Nebo Little, Quitas, Ray (2002, s. 9), kteří představují znalostní management v UK Post Office, kde je jedním projektem sdílení znalostí, zahrnující komunikaci, učení se, posuzování a zachycování znalostí.

Komunikace tedy bude v této práci ztotožňována s distribucí a pojímána jako důležitý předpoklad pro sdílení znalostí.

Komunikace, jak již plyne z předchozího, zajišťuje přenos, distribuci, příp. výměnu znalostí. To dosvědčují i následující tvrzení.

- Groff, Jones (2003, s. 115): „Každá komunikace představuje výměnu znalostí. Není možné se této výměně vyhnout, ale lze omezit či podpořit příležitosti pro vzájemné učení se.“
- Gamble, Blackwell (2001, s. 40): „Znalosti jsou neúčinněji přenášeny prostřednictvím interakcí, zejména interakcí tváří v tvář. Čím méně nastává

vzájemných interakcí, tím neúčinněji jsou znalosti přenášeny. Z toho důvodu se většina projektů znalostního managementu zaměřuje na usnadňování a zefektivňování vzájemných interakcí.“

Probst, Raub, Romhardt (2000, s. 31) hovoří v této souvislosti o sdílení a distribuci znalostí a chápou ji jako nutnou podmínku k tomu, aby mohly být jednotlivé informace a zkušenosti propojeny a následně využity pro celou organizaci. Není nutné, aby všichni věděli všechno, ale je třeba si uvědomit:

- Co a kolik toho má kdo vědět, příp. co a na jaké úrovni má kdo být schopen dělat?
- Jak je možné zařídit sdílení a distribuci znalostí?

Současně připomínají, že sdílení a distribuce znalostí správným lidem nebo zpřístupňování znalostí tam, kde jsou potřebné, je jedním z nejtěžších úkolů managementu znalostí, který bývá často podceňován. Z výzkumů totiž vyplynulo, že v mnoha organizacích není využívána více než polovina intelektuálního kapitálu a že podstatné znalosti jsou koncentrovány do úzkého okruhu lidí.

Komunikace znalostí umožňuje jejich šíření v organizaci, distribuci k pracovníkům, kteří znalost ke své práci potřebují. Napomáhá tedy naplnění cíle managementu znalostí, jak ho definuje např. Katolický či Mládková (2004, s. 19), tj. aby praví lidé měli pravé znalosti v pravý čas. Díky šíření znalostí je podpořeno jejich využívání. Von Krogh, Ichijo, Nonaka (2000, s. 128) však připisují komunikaci ještě jinou funkci. Hovoří totiž o dvojím účelu komunikace znalostí:

- Komunikace potvrzuje existující znalosti, zejména znalosti explicitní. Zaměřuje se na současnost, fakta a dané skutečnosti. Dochází k předávání a výměně již existujících a osvědčených postupů a tím k efektivnímu řešení problémů.
- Komunikace pomáhá vytvořit nové znalosti. Jedná se o výměnu zejména tacitních znalostí. Objevují se totiž případy, kdy nejsou k dispozici daná fakta a explicitní modely, která by indikovala, zda je postup správný či nikoli. Je zde zřejmé zaměření do budoucnosti, na znalosti, které by mohly být (např. nový návrh produktu či služby, nový výrobní proces apod.). Komunikace a sdílení znalostí je prvním krokem v procesu tvorby nových znalostí (následují vytváření konceptu, ověřování konceptu, vytváření prototypu a vznik nové znalosti), neboť umožňuje předávání podkladů (myšlenek, zkušeností) pro tvorbu nových znalostí, navazování vhodných vztahů mezi pracovníky a vytváření důvěry mezi nimi.

Podobné dvojí pojetí významu komunikace znalostí poskytují i webové stránky www.knowledge-communication.org:

- Komunikace znalostí je činnost, kdy jsou interaktivně prostřednictvím verbálních a neverbálních prostředků sdělovány a vytvářeny názory, odhady, zkušenosti či dovednosti.
- Komunikace znalostí je předávání si znalosti „jak“, „proč“, „co“ a „kdo“ prostřednictvím interakce skrze média či tvář v tvář.

Jo Owen (2008) se vyjadřuje konkrétněji a s ohledem na praktickou využitelnost: „Je dobré budovat a posilovat interní síť lidí, kteří budou vzájemně hovořit. Zaměstnanci i manažeři nejvíce oceňují, když se mohou něco naučit od svých spolupracovníků – to je jednoznačně praktické a nejlépe to vyhovuje konkrétním potřebám každého podniku. A platí, že úspěšní kolegové jsou natolik ješitní, že se rádi podělí o své znalosti a rádi budou uznáváni jako odborníci. Prospěch z toho mají všichni, vynaložené úsilí je poměrně malé a výsledky jsou bezprostřední.“

V souvislosti s předáváním (komunikací) znalostí Tichá (2005) podotýká: „Na rozdíl od fyzických aktiv se lze o znalostní aktiva podělit s ostatními, aniž by původní vlastník přicházel o vlastnictví. Sdílení znalostí totiž nesnižuje užitečnost těchto znalostí – původnímu nositeli stále přinášejí užitek.“ Dále však dodává: „Předáváním a sdílením znalostí je snižována jejich hodnota. Ztrácí totiž na vzácnosti. Již nejsou tak unikátní a nejsou s nimi spojené případné výhody pro jejich vlastníka.“ Tuto skutečnost definuje jako tzv. paradox znalostních aktiv: „aby mohla být využívána a přinášet efekt, musí mít charakter volně šířitelných znalostí – pak je ovšem velmi obtížné si je přivlastnit a vytvářet s jejich použitím hodnotu.“

Na problémy s předáváním znalostí v případě, že znamenají moc a přinášejí jejich vlastníkovu výhodu či výsadní postavení, upozorňují i Davenport, Prusak (1998) - viz pasáž o trhu znalostí - a současně navrhují jako řešení všeobecnou podporu komunikace a sdílení znalostí v organizaci, která bude zakomponována do organizační kultury a bude současně sloužit jako kritérium hodnocení pracovníků. Podrobněji se touto problematikou zabývá kapitola „Řízení komunikace znalostí“.

Výše byl identifikován význam komunikace ve znalostním managementu a bylo zjištěno, že komunikace hraje klíčovou roli jak ve fázi zavádění znalostního managementu, tak ve fázi praktického uplatňování znalostního managementu. Komunikace se jednak podílí na

utváření prostředí pro procesy znalostního managementu, včetně existence trhu znalostí, a jednak zajišťuje vlastní přenos či distribuci znalostí. Funkce komunikace znalostí je nejzřetelnější a pravděpodobně též nejdůležitější, neboť jenom prostřednictvím předávání znalostí je možné zajistit, že správná znalost bude na správném místě ve správný čas, což je žádoucí cílový stav vyplývající z definic znalostního managementu.

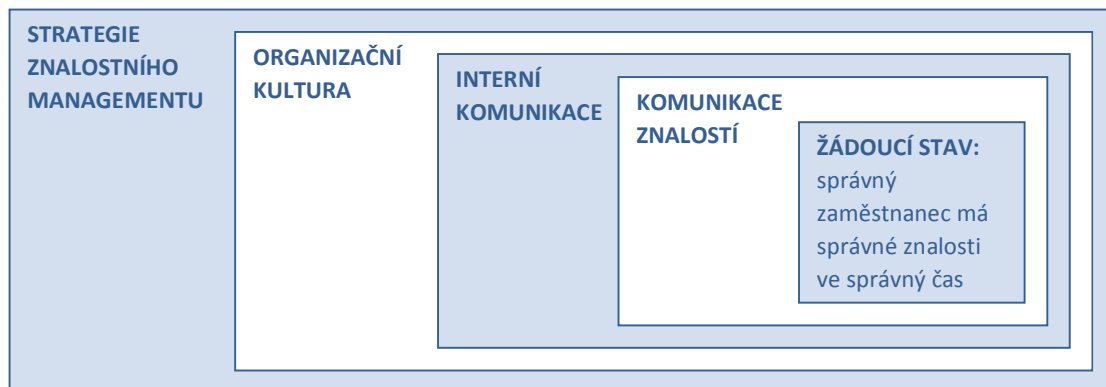
Z tohoto důvodu se bude další kapitola zabývat řízením komunikace znalostí a jejím cílem bude shrnout předpoklady pro efektivní fungování přenosu znalostí.

2.6. Řízení komunikace znalostí

Východiskem pro řízení komunikace znalostí v organizaci jsou na jedné straně strategie znalostního managementu a platné zásady interní komunikace na straně druhé. Klíčovou úlohu zde hraje organizační kultura, která jednak přímo ovlivňuje průběh interní komunikace a jednak definuje prostředí, v němž je aplikována strategie znalostního managementu.

Pro účely této práce bude však organizační kultura vnímána jako nástroj strategie, který je možné měnit a tím vytvářet optimální rámec pro komunikaci znalostí. Toto pojetí potvrzují Müller, Bujna, Bloudek, Kubátová (2013, s. 95): „Při rozhodování o strategických změnách je vždy třeba zvažovat, do jaké míry je stávající kultura schopna novou strategii podpořit a v kterých ohledech bude nutno kulturu pozměnit.“

Závislosti lze znázornit schématem níže.



Obrázek č. 4: Rámec pro řízení komunikace znalostí (vlastní zpracování)

Znalostní strategie dle Mládkové (2004, s. 52) „musí vycházet z podnikové strategie a cílů, neboť podniková strategie určuje, zda firma pracuje více s tacitními či explicitními znalostmi. Znalostní strategii pak definujeme na základě toho, která forma znalostí je pro konkrétní organizaci prioritní. Ale v praxi vždy pracujeme jak s explicitní, tak tacitní znalostí. Rozlišujeme znalostní strategii kodifikační (pro organizace, které pracují

především s explicitními znalostmi) a strategii personalizační (pro organizace, které pracují především s tacitními znalostmi).“

Odlišný pohled na klasifikaci znalostní strategie definuje Skyrme (1998): „První typ strategie se zaměřuje na využití znalostí, které již v organizaci existují, např. sdílením best practices. Pramení z komentářů manažerů „kdybychom jenom věděli, co víme“. Druhý typ je o inovacích, vytváření nových znalostí a přeměně myšlenek do podoby produktů a služeb přinášejících hodnotu organizaci.“ Nicméně i Skyrme potvrzuje nutnost jasné návaznosti znalostní strategie na celkovou strategii organizace a dodává další charakteristiky přispívající k úspěšné implementaci znalostní strategie: „uvědomovat si výhody znalostí a jejich řízení, silná vize a architektura, nadšení pro znalosti ze strany vedoucích pracovníků, systematické procesy pro tok znalostí, dobře vyvinutá znalostní infrastruktura, zavedený systém měření přínosu znalostního managementu.“

Z těchto charakteristik je zřejmé, že znalostní strategie zahrnuje mimo jiné i vytváření správné infrastruktury či prostředí, které podporují tok znalostí v organizaci a jejich řízení. To se úzce dotýká zejména organizační kultury.

Organizační kultura, která podporuje přenos/komunikaci znalostí je založena na otevřenosti a všeobecné podpoře komunikace. Kulturu podporující sdílení a potažmo komunikaci znalostí charakterizuje Chase (1998) a srovnává ji s kulturou industriální (hierarchickou), která komunikaci znalostí spíše brání.

Industriální (hierarchická) kultura	Kultura podporující sdílení znalostí
vynucená kontrola	sebeřízení
ustanovení vedoucí	přirození vůdci
příkazy a kontrola	konzultace
formální popisy práce	volně definované pracovní role
vertikální komunikace	laterální interakce
centralizace	rozloženost
„rozškátulovanost“	překlenování hranic
nezávislost	vzájemná závislost
zaměření dovnitř	zaměření ven
důraz na pořádek	tolerance pro dvojsmyslnosti
shoda	hodnotné rozdílnosti
moc díky osobní znalosti	moc díky sdílené znalosti

Tabulka č. 4: Srovnání industriální organizační kultury s kulturou podporující sdílení znalostí (Chase, 1998)

Při komunikaci znalostí je třeba počítat s různými překážkami, ať již zakotvenými v organizační kultuře, či pramenícími z rozdílnosti mezi pracovníky. Výčet možných bariér sdílení znalostí uvádí Urbancová (2011, s. 129), z nichž některé jsou i bariérami přenosu znalostí: „Nedostatek času, špatné vztahy na pracovišti, nedůvěra a hrozba zneužití znalostí

a zkušeností, neochota přejímat znalosti a zkušenosti jiných, neumění naslouchat, jazyková bariéra (nepochopení), netrpělivost a další.

Davenport, Prusak (1998, s. 97) přináší přehled možných řešení vybraných problémů, které představují bariéry bránící efektivnímu přenosu znalostí.

Problém	Možné řešení
nedostatek důvěry odlišné kultury, jazyky a stanoviska	budovat vztahy a důvěru prostřednictvím setkání tváří v tvář vytvořit společný základ prostřednictvím vzdělávání, diskusí, publicity, týmové práce a job rotation
nedostatek času a míst k setkávání	zařadit čas a místa k přenosu znalostí: trh znalostí, odpočívárny či kuchyňky (talk roomy), konference
vlastníci znalostí mají moc a vyšší status	hodnotit výkon a poskytovat odměny na základě sdílení znalostí
nedostatečné přijímání znalostí	vychovávat zaměstnance k flexibilitě; poskytovat čas k učení se; podporovat v otevřenosti k myšlenkám
přesvědčení, že znalosti jsou výsadou určitých skupin	přístupovat ke znalostem bez ohledu na hierarchii: kvalita znalostí je důležitější než postavení jejich zdroje
netolerance k chybám a potřebám pomoci	přijímat a odměňovat tvůrčí chyby a spolupráci; neiniciovat ztrátu postavení kvůli tomu, že někdo neví všechno

Tabulka č. 5: Problémy při přenosu znalostí a návrh jejich řešení (Davenport, Prusak, 1998, s. 97)

Prvním problémem, jímž se autoři zabývají je nedostatek důvěry. Obrovský význam připisuje důvěře rovněž Coleman (1999, s. 12-11), který uvádí deset předpokladů pro komunikaci znalostí a řadí je dle důležitosti: „důvěra, důvěra a zase důvěra!; komunikovat jasně; využívat společný kontext jazyka; důvod či cíl pro komunikaci (sdílení); prostor na myšlení a reflexi; schopnost interagovat s ostatními bez zřejmého účelu; autonomie ke sdílení; vědomí, že znalost je lokální a že není snadné ji přenášet; pružná organizační struktura podporující sdílení znalostí; infrastruktura na podporu sdílení (komunikaci) znalostí a informací.“

Stejně velkou důležitost má důvěra i u Mládkové (2004, s. 147): „Čím více důvěry jak osobní, tak neosobní v organizaci, tím lehčí je práce se znalostmi a tím více znalostí pracovníci sdílejí. V případě, že důvěra chybí, nedochází ke sdílení.“

Současně Mládková (2004, s. 147) navrhuje, jak důvěru v organizaci budovat:

- vytvářejte povědomí, že lidé jsou na sobě závislí;
- při hodnocení výkonů hodnotte i důvěryhodnost chování pracovníků;
- zvyšujte spolehlivost jedinců tím, že vytvoříte pro každého jedince soubor očekávání a ohodnoťte ve stanoveném termínu, zda bylo očekávání dosaženo či ne;

- zajistěte, aby se spolehliví jedinci účastnili práce více skupin, ne jen té, do které organizačně patří;
- spolehlivost a důvěryhodnost demonstrativně odměňujte (alespoň symbolicky).

Hislop (2005, s. 39) tvrdí, že manažeři mohou podporovat efektivní komunikaci znalostí celou řadou různorodých činností, z nichž vyzdvihuje zejména:

- rozvíjet kulturu podporující sdílení znalostí (prostřednictvím odměňování lidí za sdílení);
- podporovat a řídit rozvoj komunit v organizaci;
- poskytovat diskusní fóra (elektronická i tvář v tvář), která povzbudí a podpoří sdílení znalostí;
- implementovat formalizovaný systém mentoringu, který bude párovat zkušené a nezkušené pracovníky.

K doporučením se přidávají rovněž Davenport, Prusak (1998, s. 88): „Přijměte inteligentní lidi a nechte je spolu hovořit.“ Avšak dodávají: „Naneštěstí je velmi obtížné druhou část naší rady zrealizovat. Organizace často přijímají bystré lidi, ale izolují je nebo je zavalují úkoly, takže nemají čas na konverzaci a mají pouze málo času na přemýšlení. Ať již budeme uvažovat jakékoli způsoby přenosu znalostí, většina je založena na nalezení efektivních cest, jak nechat lidi hovořit a naslouchat jeden druhému.“

Je zřejmé, že komunikace znalostí může pravidelně a efektivně probíhat pouze za předpokladu, že k ní jsou cíleně vytvářeny příležitosti. Organizacím, které chtějí aktivně řídit komunikaci znalostí, je doporučováno:

- Zřizování tzv. talk roomů, neboli prostor, kde se mohou zaměstnanci potkávat, scházet a vzájemně komunikovat. Jedná se zejména o různé kuchyňky, jídelny, prostory, kde jsou nainstalovány automaty na kávu či na vodu, odpočinkové zóny apod. Davenport, Prusak (1998, s. 90) k tomu poznamenávají: „Manažeři jsou většinou přesvědčeni, že setkávání se v kuchyňce je plýtváním času. Přestože se některé hovory skutečně budou týkat sportu a počasí, většina z nich se zaměřuje na práci: lidé se vzájemně ptají na rozpracované projekty, vyměňují si nápady, radí si, jak řešit problémy. Jejich konverzace je práce. ... Konverzace je nejdůležitější formou práce, neboť pracovníci poznávají, co vědí, sdílejí to se svými kolegy a vytvářejí pro organizaci nové znalosti.“

- Podpora týmové práce. Vytváření týmů a prosazování vzájemné spolupráce přináší řadu výhod, mezi něž patří i podpora komunikace, potažmo předávání znalostí. Za nejvýraznější výhody považují Coleman a Levine (2008, s. 190): „zvyšuje angažovanost jednotlivců; zlepšuje kvalitu, produktivitu, kreativitu a inovativnost; poskytuje větší uspokojení z práce; pozitivně podporuje důvěru a komunikaci.“ Přesto je třeba zachovat při prosazování týmové práce opatrnost, neboť některé výzkumy poukazují rovněž na její negativní aspekty (vyžaduje více času, neboť je třeba všechno synchronizovat, a je také dražší, neboť dochází k duplikacím). Levy (2009).
- Podpora komunit (tzv. communities of practice). Jde o dobrovolně vzniklé skupiny pracovníků, kteří vzájemně komunikují, neboť vykonávají podobnou práci, mají společné zájmy či cíle. Hislop (2005, s. 63) o nich tvrdí: „Komunity jsou výhodné jak pro jednotlivce, tak pro celou organizaci, neboť u zaměstnanců podporují týmového ducha a umožňují efektivně rozvíjet a využívat jejich znalosti. Pro organizace jsou pak důležitým zdrojem inovací. ... Z hlediska znalostních procesů v organizaci lze přínos komunit shrnout takto: a) podporují inovativnost v organizaci (díky tvorbě, rozvoji a aplikaci znalostí); b) zajišťují sdílení znalostí a podporují individuální a organizační učení se.“ Collison a Parcel (2005, s. 153) doplňují: „Lidé v komunitách jsou ochránci a správci znalostí a kompetence v dané pracovní oblasti v organizaci. Pomáhají si navzájem rozvíjet své dovednosti a současně přispívají individuálně v rámci svých vlastních oddělení.“
- Vytváření otevřeného pracovního prostředí (tzv. open space kanceláří). Přestože toto řešení má svá úskalí (ztráta soukromí, vyrušování hovory a pohybem ostatních pracovníků a další), pro komunikaci znalostí může být přínosem: rychleji jsou odbourávány bariéry mezi zaměstnanci, podporuje se tak vytváření kolektivu, zaměstnanci mají více příležitostí k navázání hovoru se svým kolegou, snáze ho mohou požádat o pomoc. Zmenšuje se rovněž bariéra mezi podřízenými a jejich nadřízeným, který „sedí“ mezi nimi. Komunikace se tak stává více otevřenou, podřízený se nebojí chodit za nadřízeným. Nadřízený má zase přehled o tom, jak probíhá komunikace v jeho pracovním kolektivu. Toto potvrzuje i Owen (2008): „Počet soukromých kanceláří, skutečnost, zda jsou v budově zvláštní výtahy, poschodí a jídelny vyhrazené pro různé úrovně managementu, vypovídá o hierarchickém uspořádání ve firmě. Naopak, firma, která chce podporovat interní komunikaci, bude mít hodně otevřeného prostoru.“

- Zavádění různých nástrojů napomáhajících zaměstnancům se vzájemně lépe poznat dozvědět se, kdo co ví (tzv. mapování znalostí). Příklady uvádějí např. Collison a Parcel (2005, s. 134), když popisují brožurku Kdo je kdo v marketingu ve společnosti Centrica a projekt Connect ve společnosti BP. V obou případech šlo o vytvoření jakéhosi adresáře pracovníků, který obsahoval informace o tom, co kdo dělá i dělal v minulosti, na jakých projektech participoval a jaké problémy řešil. Vše bylo obohaceno o neformální osobní informace, na základě kterých bylo možné si udělat představu o lidských stránkách každého pracovníka.

Hájek (2012) k této problematice dodává, že důležitou úlohu v podpoře předávání znalostí hrají vedoucí pracovníci, kteří by měli jít příkladem a formovat tak vzorce žádoucího jednání u zaměstnanců: „Jsem názoru, že kromě změny řady hmatatelných opatření, jako jsou třeba systémy přijímání a odměňování, je třeba vytvořit psychologické prostředí, organizační klima, ve kterém lidé nebudou mít pocit, že je sdílení informací osobně ohrožuje. A jsou to lídři a nikdo jiný, kteří v tom musí jít příkladem ostatním. Jít příkladem znamená toto: Lídři musí začít dávat, a pak v tom den co den pokračovat, do sdíleného koše znalostí, důvěry a spolupráce o dost více, než si z něho sami berou. Tak lze i v dnešní době relativně snadno a bez průvodních škod získat lidi pro sdílení znalostí a udržitelnou spolupráci.”

Organizační kultura, v níž je pevně zakotvena důvěra, v níž není držení znalostí spojováno s dosahováním větší moci, v níž jsou zaměstnancům vytvářeny vhodné podmínky a příležitosti pro předávání znalostí a v níž jsou všichni zaměstnanci, v čele s vedoucími pracovníky, ochotni předávat své znalosti, je nezbytným předpokladem pro vnitřní komunikaci v organizaci, jejímž výsledkem bude komunikace/předávání znalostí.

Interní komunikaci se věnuje kapitola 2.3. Na tomto místě jsou shrnuty zásady interní komunikace směřující k podpoře komunikace znalostí. Hargie, Dickson, Tourish (2004, s. 6) uvádějí seznam tzv. best practices v nejlepších organizacích:

- Jsou jasně stanoveny cíle pro komunikaci v organizaci včetně určení zodpovědností za jejich dosažení.
- Pravidelně jsou prováděny průzkumy postojů zaměstnanců a zjištěné výsledky a navrhované plány akcí jsou všem oznamovány.
- Senior management je vidět mezi všemi zaměstnanci – manažeři si udělají čas, aby si promluvili s podřízenými.

- Je posilována komunikace tváří v tvář a komunikace se zpětnou vazbou. Zaměstnanci se nebojí aktivně hovořit s managementem, jsou oceňovány návrhy na zlepšení.
- K šíření informací a zajišťování pochopení jsou ve vysoké míře používány technologie, zejména videa, e-maily.
- Všichni zaměstnanci jsou neustále v komunikaci trénováni.
- Všechny publikace jsou pečlivě připravovány a prezentovány, vždy s ohledem na konkrétní účel, cíle a zúčastněné.
- Manažeři dostávají bonusy na základě hodnocení efektivity komunikace jejich podřízenými.

Barták (2006, s. 126 – 127) se zabývá rozvojem učících se organizací a v této souvislosti formuluje pravidla, která by měla splňovat komunikace, aby podporovala znalostní management. Oproti Hislopovi nahlíží tuto problematiku spíše z pohledu komunikujícího jednotlivce, nikoli z pohledu organizace.

1. Bezprostřední komunikace si vyžaduje bezprostřední reakce. To znamená, že jestliže s někým komunikujeme, neměli bychom odkládat výsledek rozhovoru na pozdější dobu, ale případné otázky nebo problémy vyřešit ihned. Časté odkládání reakcí, odpovědí, mlčení a únikové tendence vedou k poruchám kontaktu i vztahu.
2. Kvalitní komunikace vyžaduje přizpůsobování. Nelze dost dobře komunikovat bez toho, abychom se přizpůsobili stanoviskům, slovníku a mimoslovnímu projevu druhého. Lidé, kteří se jen obtížně přizpůsobují, nebo to nedovedou vůbec, mívají velké problémy při komunikaci s druhými lidmi, často i narušené vztahy. Přizpůsobování je nutné, jestliže máme zájem se dohodnout s druhými na nějakém postupu, řešení. Nesmí to ovšem znamenat názorovou nepevnost nebo snadnou ovlivnitelnost našich přesvědčení.
3. Tím, že pozorně posloucháme, jsme trpěliví, náš pohled a hlas je přátelský, projevujeme svůj zájem o druhého. Důležitý při komunikaci tváří v tvář je kontakt z očí do očí. Jestliže při komunikaci s druhým vyvíjíme ještě jinou činnost, vytváří to dojem našeho nezájmu o něj, nezájmu o obsah komunikace, a tím se naše komunikace dostává do roviny nezdravé, chaotické a uspěchané komunikace.
4. Zdravě vyvážený dialog i komunikace ve skupině se zakládá na principu vzájemnosti, synchronie a recipacity. Každý by měl mít možnost vyjádřit se přibližně stejnou měrou. Je důležité, aby i pasivnější účastník měl možnost vyjádřit

se, aby jeho příspěvky nebyly přehlíženy nebo vůbec nevyslyšeny nebo aby měl možnost dořici svoji myšlenku.

5. Neméně důležitým prvkem zdravé komunikace je humor. Přítomnost humorných momentů napomáhá k odlehčení a lepšímu zapamatování důležitých informací v komunikaci. Humor však má svá pravidla. Neměl by být na úkor jiného účastníka ani přehnaný nebo „šibeniční“.
6. Dalším pravidlem, kterým bychom se měli při správné komunikaci řídit, je umírněné používání negativních reakcí. Takovou nežádoucí reakcí může být předčasná kritika nápadů či námětů druhých. Pokud je kritika nutná, musí být konstruktivní, navozovat možnost pozitivního řešení. Obdobně opatrní bychom měli být při vyjadřování zklamání.
7. Zdravou komunikaci charakterizují také její „otevřenost“, možnost navázat na přerušovaný hovor, možnost pokračovat, podpora dalšího rozvoje účastníků. Zdravá a vstřícná komunikace přispívá k intelektuálnímu, emočnímu a postojovému rozvoji osobnosti.

Pokud má interní komunikace nabízet vhodné podmínky pro komunikaci znalostí, je třeba, aby měla jasné cíle, aby se organizace a vedoucí pracovníci zajímali o zpětnou vazbu, aby zahrnovala všechny zaměstnance organizace a aby všichni zaměstnanci měli možnost získat trénink v dovednostech efektivní komunikace. Individuální dovednosti by se měly zaměřit na bezprostřednost, otevřenost, schopnost naslouchat, přizpůsobovat komunikační styly obecenstvu a situaci, vést vyvážený dialog, zapojovat prvky humoru a naopak vyvarovat se negativních reakcí.

Způsobů, jak přenášet znalosti existuje celá řada. Každý způsob **komunikace znalostí** je pak spojen s nějakými výhodami a nevýhodami.

- Gamble, Blackwell (2001, s. 40): „Moderní technologie umožňují používání groupwaru či pořádání video-konferencí, ale daleko levnější a jednodušší je zřízovat místnosti (tzv. talk-roomů), které zaměstnanci každý den navštěvují.“
- Probst, Raub, Romhardt (2000, s. 163): „E-mail představuje jednoduchý a levný způsob posílání velkého množství irelevantních informací. Existují však některé druhy znalostí, které mohou být sdíleny pouze prostřednictvím osobních diskusí nebo napodobování osvědčených pracovních postupů.“

Možné třídění způsobů komunikace znalostí ukazují Probst, Raub, Romhardt (2000, s. 321) v přehledu různých metod a nástrojů přenosu/komunikace znalostí ve společnosti Holderbank.

Metody „tváří v tvář“	Metody založené na technologiích
Jádro kompetence: skládá se ze skupiny expertů, kteří podporují přenos a institucionalizaci tzv. best practices. Cílem je pomoci ostatním implementovat úspěšné procesy a postupy.	Virtuální třída: nástroj učení umožňující diskuse a interakce s kolegy a lektory bez nutnosti být všichni ve stejnou dobu na stejném místě. Experti využívají virtuální konference.
Migrující znalost nebo mezinárodní přesun zaměstnanců: přesouvající se zaměstnanci fungují jako nositelé a integrátoři znalostí.	Počítačové nástroje: simulace, trénink na počítači a CD-ROMech podporují přenos důležitých znalostí uvnitř skupiny.
Mezinárodní semináře: navazování vztahů a osobní přenos znalostí.	Databáze užitečných příkladů z praxe: kdo co kde kdy jak dělal.
Vzájemné návštěvy: systematický postup identifikace a komunikace strategických i operativních informací.	Audiovizuální pomůcky: popis a přenos užitečných příkladů z praxe.

Tabulka č. 6: Metody přenosu znalostí (Probst, Raub, Romhardt, 2000, s. 321)

Hislop (2005, s. 113) pak přináší přehled charakteristik čtyř forem komunikace, který naznačuje efektivnost těchto forem komunikace při přenášení znalostí.

Médium	Charakteristika komunikace
Interakce tváří v tvář	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bohatá na informace (viditelné sociální pokyny jako výrazy obličeje, hlas, gestikulace. Synchronní komunikace, umožňující rychlou a kvalitní zpětnou vazbu/interakci); ▪ nejvhodnější pro sdílení tacitních znalostí; ▪ jsou možné spontánní/neformální interakce; ▪ vhodné podmínky pro rozvoj důvěry; ▪ nákladná, pokud jsou lidé geograficky roztroušeni.
Videokonference	<ul style="list-style-type: none"> ▪ bohatá na informace (sociální pokyny, virtuálně v reálném čase, synchronní médium); ▪ nákladná na zřízení a provoz; ▪ smluvené časy potlačují spontaneitu.
Telefon	<ul style="list-style-type: none"> ▪ střední bohatost na informace (tón hlasu zprostředkovává některé sociální pokyny, ale gesta a výrazy nejsou viditelné. Rovněž synchronní, usnadňující detailnost, okamžitá zpětná vazba); ▪ různá nákladnost; ▪ jsou možné spontánní/neformální interakce bez ohledu na geografickou vzdálenost; ▪ může napomoci rozvíjet důvěru, pokud je obtížná komunikace tváří v tvář.
E-mail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vhodný pro sdílení vysoce kodifikovaných znalostí; ▪ relativně chudá na informace (chybějí veškeré sociální pokyny); ▪ nenákladná (náklady nesouvisí s geografickou vzdáleností); ▪ asynchronní s různou rychlostí zpětné vazby; ▪ jsou možné spontánní/neformální interakce bez ohledu na geografickou vzdálenost; ▪ existuje trvalý zápis interakcí; ▪ rozvoj důvěry založený pouze na e-mailu je obtížný.

Tabulka č. 7: Různé druhy komunikace a jejich vztah k přenosu znalostí (Hislop, 2005, s. 113)

Z tabulky č. 7 plyne, že ústní komunikace tzv. tváří v tvář je nejbohatší na přenos informací a je nejvhodnější pro přenos tacitních znalostí. Již výše bylo u některých autorů (např. Davenport, Prusak 1998) zmíněno, že běžné interakce a konverzace mezi zaměstnanci jsou pro přenos znalostí přínosnější a cennější než psané zprávy a technologická řešení. Stejně přesvědčení je zřejmé u vedení společnosti Phonak (IN Von Krogh, Ichijo, Nonaka 2000, s. 131): „Až 80 % informací je předáváno a vyměňováno prostřednictvím osobního rozhovoru. Znalost, která je zaznamenaná a uložená v počítačích je efektivní pouze z 20 % času: buď si můžete hodinu číst návod vašeho nového videorekordéru, nebo hovořit pět minut s vaším kolegou, abyste zjistili, jak funguje.“

Kromě volby správné formy komunikace je třeba také řešit, jaké prostředky kódování zprávy použít. Obecně lze rozdělit způsoby kódování znalostí podle toho, které znalosti mají být primárně přenášeny (zda znalosti explicitní či znalosti tacitní).

Komunikace explicitních znalostí. Explicitní znalosti lze snadno formulovat, zapsat, díky tomu tedy i uložit do znalostní databáze a zpřístupnit dalším zaměstnancům. Obecně platí, že jsou snadněji sdělitelné, snadněji se předávají. V souvislosti s nimi se často objevují pojmy jako databáze znalostí, znalostní sklady, podnikové informační systémy, elektronická komunikace apod.

Explicitní znalosti mohou být kodifikované do různých forem (Havlíček, 2006):

- **Textová forma:** Literární zdroje a prameny popisují řešení problému, využívání informací, instrukcí a průběžných řešení. Jsou to materiály běžně užívané ve vzdělávání, ve vědecké práci a dokonce v každodenním životě. Znalosti obsažené v těchto zdrojích jsou těženy, studovány, dále zpracovávány, šířeny a uchovávány. Literární zdroje (knihy, časopisy, recepty apod.) umožňují přenášení znalostí, jejich obsah může být sdílen.
- **Obrazová forma:** Obrazy představují rovněž příběhy, v nichž jsou ukryté znalosti. Každý si může onen příběh převyprávět pro své potřeby a využití nebo pro potřeby jiných. Podobně jako textové zdroje mohou obrazy uchovávat a vytvářet znalosti.
- **Nadpisy a názvy:** Názvy vyprávění nebo jména osob jako „Pyrhovo vítězství“, „Příběh milosrdného Samaritána“, „Xantipa“ evokují příběh, který je všeobecně známý a který obsahuje řešení určitého problému. Po ruce je tak znalost, která může být užitečná při řešení podobných problémů (např. řešení problému manželství s ženou, která má ostrý a hbitý jazyk – Xantipa a Sokrates). Příběhy jsou vyjádřeny

jako nadpisy či názvy – každý je slyšel v odlišné podobě a předává je dál obohacené o svoji vlastní zkušenost.

- **Vzorce a symboly:** Některá odvětví vědy si vytvořila specifické formy, v nichž je literární popis znalosti vyjádřen symboly. Specifické vzorce se vyskytují například v chemii: příběh vyjádřený vzorcem $C_{10}H_8 + 12O_2 \rightarrow 10CO_2 + 4H_2O$ popisuje proces hoření a vzdělaní chemikové jsou schopni ho vysvětlit stejně dobře i slovy. Popis, který by vyžadoval i několik stran psaného textu (vyprávění) je vyjádřen jednoduše, symbolickým jazykem chemického vzorce. Další symbolické vzorce popisující komplexní jevy a znalosti lze nalézt i v dalších vědách, např. ve fyzice, matematice, filosofii a dalších.
- **Schémata (diagramy):** Mendělejevova soustava prvků je schématem, které ukrývá vyprávění popisující znalosti, jež umožňují řešit celou řadu věcných problémů. Uživatel, který je vzdělaný v této oblasti, je schopen z ní získat znalosti umožňující mu řešit vysoce specifické problémy. Může popsat procedury vedoucí k řešení jeho problému slovy, ale bude potřebovat spoustu stran. Dalšími typy schémat popisujícími řešení problému mohou být diagramy vyjadřující indexy akciového trhu, předpověď počasí, nabídku a poptávku specifického zboží apod.
- **Abstraktní modely:** Matematické modely umožňují uchovávat, prezentovat a šířit některé specifické typy znalostí. V deskriptivních modelech informačních procesů pro řešení problémů jsou vyjádřeny algoritmy, v normativních modelech úspěšných řešení prostřednictvím jedno- či vícekritériální funkce přidávající další přidané hodnoty. Matematický model, který obsahuje znalost, je základním prvkem v pozadí více umělých expertních systémů. Pokud je vybaven vhodným komunikačním nastavením a pracuje s ním správný uživatel, může vytvářet další formy zobrazení znalostí jako vzorce, symboly a schémata.

Komunikace tacitních znalostí. „Vlastnictví“ znalostí tacitních je mnohdy nevědomé, užívání těchto znalostí je pro jejich „vlastníky“ samozřejmé. O to hůře pak mohou být sdělovány. Navíc je velice obtížné je formulovat, slovně popsat, tudíž i zaznamenat. K jejich předávání je téměř nezbytný osobní kontakt, práce ve skupině, bezděčné učení se pozorováním a napodobováním druhých, kteří znalost ovládají. Prostřednictvím dialogu mohou být navíc tacitní znalosti přeměňovány ve znalosti explicitní.

Ke způsobům komunikace tacitních znalostí lze zařadit (zpracováno dle Bartáka, 2006 a Vymětala, 2005):

- **Sledování** práce zkušenějších kolegů, tedy těch zaměstnanců, kteří danou práci již vykonávají a umějí si s jejím řešením úspěšně poradit. Na sledování by mělo bezprostředně navazovat **napodobování**. Neboli využívání vysledovaných způsobů práce a řešení problémů ve vlastní praxi.
- **Vyprávění příběhu**: vyprávění nejrůznějších událostí a historek, které se odehrály v daném pracovním kolektivu. Příběhy jsou většinou prezentovány neformálně a představují nejpřesvědčivější formu komunikace znalostí. (Přestože poučení nebývá přesně zformulováno a vyzdviženo, je z příběhu patrné.)
- **Sdílení správné (nejlepší) praxe, tzv. best practice**: jedná se o metodu, kdy jsou zaznamenávány různé způsoby řešení problémů a úkolů v podnikové praxi. Ten, který se nejvíce osvědčil, vedl k nejlepším výsledkům, je následně šířen v celém pracovním týmu či v celé organizaci.
- **Vedení strukturovaného dialogu** reprezentuje vedení porad a workshopů způsobem, který umožní prodiskutovat stanovené oblasti v optimálním čase, systematickým způsobem na základě dobře připravených spolupracovníků.
- Učňovství, do něhož lze zařadit **patronát, koučování, mentoring**. Tato forma úzce souvisí se strukturovaným dialogem. Koučování a mentoring jsou přístupy, při nichž jsou pracovníci vedeni k řešení problému či úkolu kladením správných otázek. Zde navíc vzniká poměrně těsný vztah mezi patronem, koučem, mentorem a „vedeným“ zaměstnancem, což napomáhá sledování a napodobování, neformální konverzaci apod.
- **Neformální konverzace**, kdy jsou znalosti sdělovány mezi osobami spíše bezděčně, tzv. mezi řečí. Neformální konverzací lze rozumět běžný hovor s kolegy nejen přímo u pracovního stolu, ale také při náhodných setkáních na pracovišti, nebo neformální konverzace může zahrnovat spontánní diskuse, technické konference, tvůrčí dílny, volněji strukturované semináře, kulaté stoly, diskuse na vědeckých a odborných setkáních, příp. aktivní účast na video- a audiokonferencích. Neformální konverzace může být rozvíjena i na setkáních pracovníků mimo pracoviště, ať již na akcích pořádaných zaměstnavatelem či při jiných příležitostech.

Pro komunikaci znalostí se jeví jako nenahraditelná ústní forma komunikace a osobní interakce. Avšak i další formy komunikace mají své nezastupitelné místo, zejména pro případy, že ústní komunikace není možná. Další důležitou otázkou pro komunikaci znalostí je způsob jejich kódování. Zatímco pro explicitní znalosti jsou vhodná slova, vzorce, obrazce, schémata a další, pro přenos znalostí tacitních se doporučuje umožnit sledování

a napodobování, vyprávění příběhů, sdílení best practices, strukturovaný dialog, různé formy učňovství (patronát, mentoring, koučování) a neformální konverzaci.

Všechny výše popisované předpoklady a zásady pro řízení komunikace znalostí přehledně shrnuje obrázek č. 5, který vznikl rozšířením výchozího schématu (obrázek č. 4).



Obrázek č. 5: Řízení komunikace podporující znalostní management (vlastní zpracování)

Organizace, které se rozhodnou řídit komunikaci znalostí, by měly začít formulací znalostní strategie a formulací jasných cílů. Znalostní strategie vychází z celkové strategie organizace, jinak nelze zajistit její dlouhodobé efektivní fungování. Současně je třeba vyjasnit, zda půjde spíše o strategii kodifikační či personalizační nebo zda se organizace zaměří na využívání již existujících znalostí, nebo spíše na vytváření znalostí nových, tj. inovace.

Ve znalostní strategii je zabudováno rovněž vytváření prostředí pro její implementaci. Tím je mimo jiné organizační kultura založená na důvěře, která vytváří příležitosti pro komunikaci znalostí a kde jsou aktivně a dobrovolně zapojeni manažeři inspirující své zaměstnance. Organizační kultura ovlivňuje, jak bude probíhat interní komunikace. Žádoucí z hlediska řízení komunikace znalostí je ústní forma komunikace, zájem o zpětnou vazbu, naslouchání, bezprostřednost, otevřenost, vyváženost a možnost zdokonalovat dovednosti efektivní komunikace pro zaměstnance.

Samotná komunikace znalostí probíhá zejména prostřednictvím osobních interakcí. Je vhodné podporovat stínování, sdílení best practices, vyprávění příběhů, různé formy učňovství a neformální konverzaci. Pro účely jiných forem komunikace lze kromě slov využít rovněž obrázky, schémata, vzorce, tabulky a jiné podobné formy kódování zpráv.

3 CÍLE A METODIKA DISERTAČNÍ PRÁCE

3.1 Cíle disertační práce

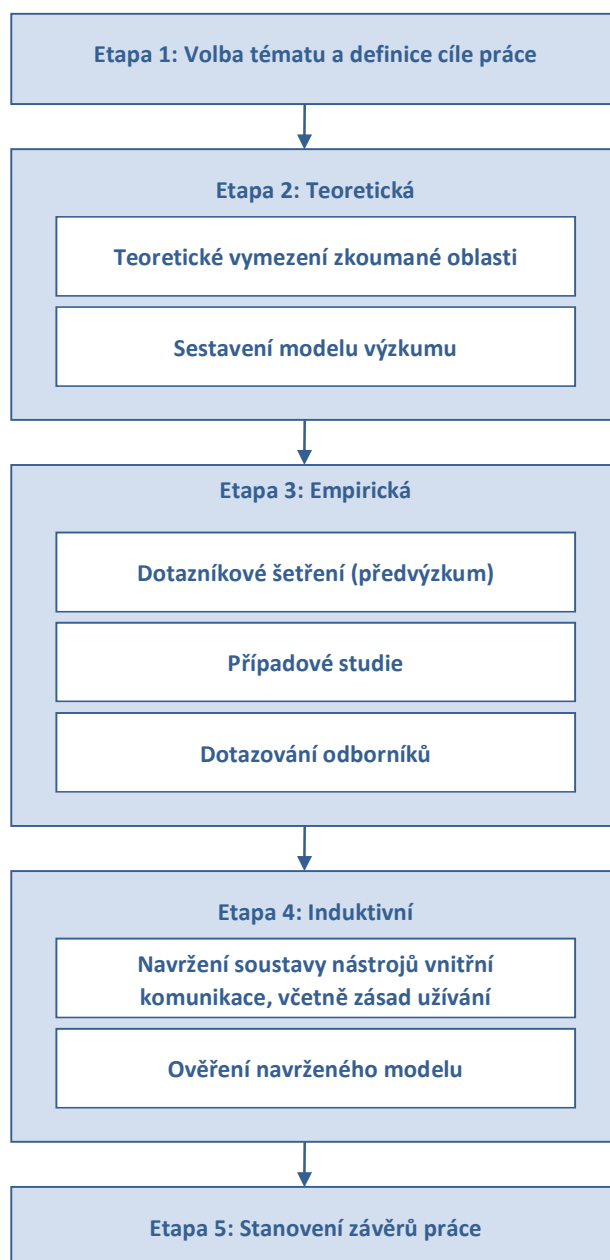
Disertační práce se zabývá výzkumnou otázkou: Jak podpořit úlohu komunikace ve znalostním managementu a zlepšit komunikaci znalostí v organizacích? Hlavním cílem práce je navrhnout soustavu nástrojů organizace podporující komunikaci znalostí včetně zásad jejího užívání. Soustava bude navržena v teoretické rovině s využitím výsledků provedeného výzkumu.

K naplnění hlavního cíle byly definovány dílčí postupové cíle:

- Popsat vztah manažerů k vnitřní komunikaci organizace;
 - Jakou důležitost připisují manažeři vnitřní komunikaci organizace, včetně komunikace neformální;
 - Co jsou hlavní přínosy vnitřní komunikace organizace (dle manažerů);
- Identifikovat klíčové nástroje používané pro vnitřní komunikaci organizace;
 - Jaké jsou nejčastěji používané nástroje vnitřní komunikace organizace.
- Vymezit vztahy mezi jednotlivými nástroji;
 - Pro jaké účely a situace jsou jednotlivé nástroje vnitřní komunikace vhodné;
 - Jaké jsou účinné kombinace nástrojů vnitřní komunikace organizace.
- Identifikovat přínos těchto nástrojů pro komunikaci znalostí;
 - Které nejčastěji používané nástroje vnitřní komunikace mají největší přínos pro komunikaci znalostí;
 - V čem spočívá přínos jednotlivých nástrojů ke komunikaci znalostí.
- Popsat komunikaci znalostí v organizacích;
 - Jak probíhá komunikace znalostí v organizacích;
 - Jak funguje tok znalostí organizacemi, jaké formy a scénáře jsou používány.
- Sestavit soustavu nástrojů v organizaci podporující komunikaci znalostí;
 - Jaké jsou požadavky vedení organizací na nástroje vnitřní komunikace;
 - Jaké nástroje vnitřní komunikace skombinovat s ohledem na podporu toku znalostí organizací.
- Definovat zásady užívání navržené soustavy;
 - Jaké požadavky by mělo splňovat prostředí, ve kterém bude navržená soustava optimálně fungovat;
 - Jaké zásady je třeba dodržovat při užívání navržené soustavy.

4.2 Metodika práce

Východiskem pro vytvoření disertační práce byl postup, který navrhují Gill, Johnson (2002, s. 4) pro každý typ projektu zaměřeného na řešení problému postup sestávající ze sedmi kroků: identifikovat širší oblast, zvolit téma, určit přístup, vytvořit plán, sesbírat informace, analyzovat data a presentovat zjištění. Vzhledem k tomu, že téma bylo stanoveno již v samém počátku studia, výsledný postup se liší a je znázorněn schématem níže.



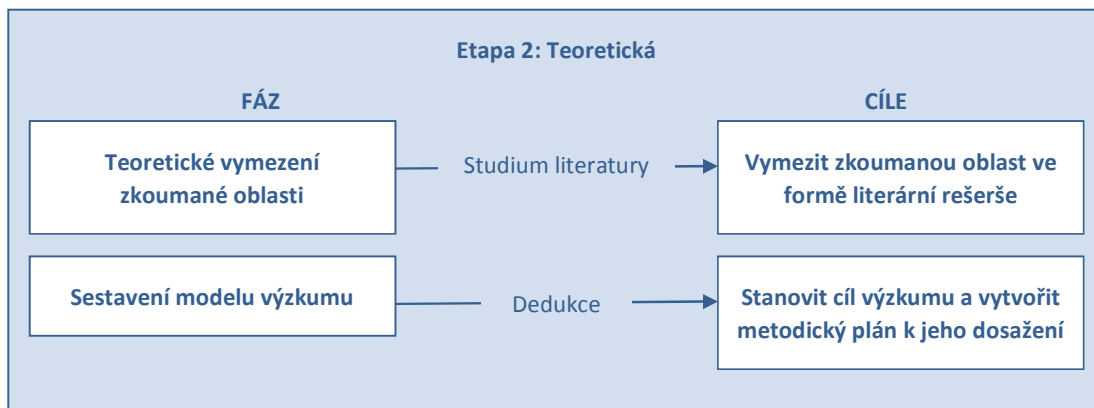
Obrázek č. 6: Postup zpracování disertační práce (vlastní zpracování)

Celkově výsledná konstrukce výzkumu spíše odpovídá popisu kroků pro kvalitativní výzkum dle Bryman, Bell (2003, s. 283): 1. obecné výzkumné otázky, 2. výběr zkoumaných subjektů, 3. sběr dat, 4. interpretace dat, 5. koncepční a teoretická práce, 6. sepsání závěrů.

4.2.1 Teoretická etapa

Teorii lze chápat dle Bryman, Bell (2003, s. 7) jako vysvětlení pro pravidelně pozorované jevy nebo dle Gill, Johnson (2002, s. 31, 33) jako síť propracovaných hypotéz, které tvoří celkový koncept a vysvětlují jednotlivé sociální či přírodní fenomény. Teorie je prostředek, díky němuž vytváříme očekávání o světě. Často vychází z toho, jak vnímáme minulost, a tím ovlivňuje naše budoucí interakce s okolním světem.

Bryman, Bell (2003, s. 8) dále uvádějí, že pojem teorie bývá často používán jako rozšířené synonymum pro studium literatury, což je značně nepřesné. Nicméně v mnoha případech literární rešerše k danému tématu stimuluje správné zaměření článku či knihy a tím slouží jako ekvivalent teorie. Studium literatury pomůže lépe pochopit pozadí zkušeností, odhalit málo prozkoumané aspekty či dosud netestované hypotézy, poukázat na nedostatečné využití metod pro zkoumání nějakého tématu atd.



V teoretické etapě šlo především o přesnější vytyčení oblasti zájmu a o její teoretické prozkoumání. Na základě analýzy dostupné literatury a výsledků předchozích výzkumů byla vypracována literární rešerše a byly definovány cíle disertační práce. Dále byla teoretická znalost zkoumané problematiky základem pro vytvoření metodického plánu k dosažení stanovených cílů, navržení výzkumného přístupu, metod a technik. Jedním z výsledků teoretické etapy je i formulování výzkumné otázky a hypotéz pro následující, empirickou etapu.

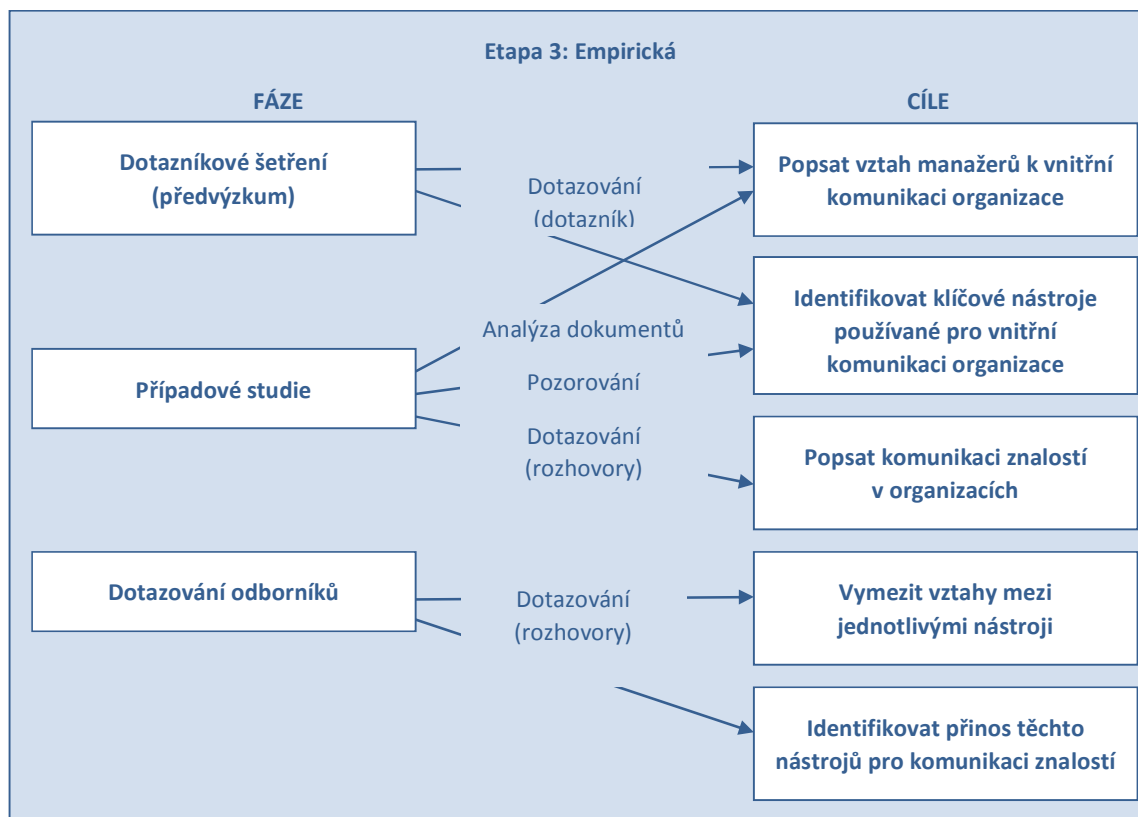
Výzkumná otázka empirické etapy: Jak, za použití jakých nástrojů a v jakém prostředí probíhá vnitřní komunikace v organizacích a jaké jsou vlastnosti nástrojů vnitřní komunikace a ve vztahu ke komunikaci znalostí?

- Hypotéza H1: Manažeři různého pohlaví, různé délky praxe a z různých míst v ČR v organizacích vědomě podporují efektivní vnitřní komunikaci.
- Hypotéza H2: Manažeři různého pohlaví, různé délky praxe a z různých míst v ČR vnímají neformální komunikaci jako pozitivní jev.
- Hypotéza H3: Manažeři různého pohlaví, různé délky praxe a z různých míst v ČR užívají pro účely vnitřní komunikace nejčastěji ústní komunikaci.
- Hypotéza H4: Email je nástrojem vnitřní komunikace, který preferuje vedení organizací stejně v Praze i mimo Prahu.
- Hypotéza H5: Komunikace znalostí probíhá v organizacích se stejnými či podobnými charakteristikami stejně.
- Hypotéza H6: Mezi nástroji vnitřní komunikace existují vztahy, které nelze jednoznačně definovat.
- Hypotéza H7: Nástrojem vnitřní komunikace s největším přínosem pro komunikaci znalostí je ústní komunikace.
- Hypotéza H8: Nástrojem vnitřní komunikace s nejmenším přínosem pro komunikaci znalostí je písemná komunikace.

Množství hypotéz odpovídá tomu, že výzkum má z větší části kvalitativní charakter. Pro kvalitativní výzkum je dle Dismana (1993) typické, že hypotézy jsou definovány až v průběhu výzkumu.

4.2.2 Empirická etapa

V rámci zkoumání sociální reality není uskutečňován pouze tzv. teoretický výzkum, který využívá obecné poznávací postupy (dedukce, indukce, srovnávání, modelování, analýza, syntéza apod.) při konstrukci teoretických poznatků v rovině obecných pojmů. Vychází se také z výsledků výzkumu empirického, jehož smyslem je praktické poznání bez ohledu na obecné teoretické koncepce, které výzkumník obhajuje, a metody, jichž je zastáncem. Empirický výzkum zajišťuje přenos informací mezi realitou a jejím vědeckým zachycováním, zpracováváním a uchováváním. Poskytuje podklady jak pro teoretickou práci, tak pro rozhodování a řízení této reality. (dle Surynek, Komárková, Kašparová, 2001, s. 22)



Dotazníkové šetření (předvýzkum)

Cílem dotazníkového šetření bylo mimo jiné zjistit, jaký mají manažeři vztah k vnitřní komunikaci a jaké nástroje jsou nejvíce používány pro účely vnitřní komunikace. Tato část výzkumu byla realizována v rámci projektu „Komunikace znalostí“ zpracovávaného autorkou v roce 2006 a podpořeného Interní grantovou agenturou PEF, ČZU v Praze.

Předvýzkum měl převážně kvantitativní charakter a byla využita zejména technika písemného dotazování (dotazník). Dotazník obsahoval celkem 22 otázek, z toho pouze jednu otevřenou. Ke všem otázkám byly připojeny možné odpovědi a u většiny z nich nechtěl prostor pro individuální odpověď. Se čtyřmi respondenty byly provedeny částečně strukturované rozhovory.

Adresováni byli manažeři ze skupiny středního a nižšího managementu pracující v soukromých organizacích s lokální působností v České republice, které nemají mezinárodní zázemí a řadí se do kategorie malé a střední podniky. Celkem bylo zapojeno 30 manažerů z různých, náhodně vybraných organizací. Muži byli zastoupeni 63 % a ženy 37 %, což je v souladu s poměrem mužů a žen v manažerských pozicích (dle Eurostatu, 2015).

V rámci této etapy došlo k odhalení dvou významných omezení takto prováděného výzkumu:

1. Malé a mnohdy i střední podniky často nemají jednotnou koncepci pro interní komunikaci, systém vzdělávání, neexistuje personálního oddělení (pouze funkce personální evidence a mzdové administrativy), atd.
2. Využití techniky písemného dotazování (dotazníku) pro prostředí různých organizací je velice náročné, neboť každá používá jinou terminologii, přikládá stejným pojmům různé významy, má jinak definované náplně pracovních pozic zaměstnanců a jinak nastavené organizační procesy.

Tudíž pro účely dalšího výzkumu došlo k omezení oblasti zájmu na podnikatelské subjekty spadající do kategorie velké podniky (dle klasifikace Evropské unie) a současně došlo ke změně výzkumné metody - byl zvolen kvalitativní charakter výzkumu založený na zpracování případových studií. Předvýzkum tak získal charakter obecného vhledu do problematiky. Výsledky jsou v práci zařazeny, přestože ztratily na aktuálnosti. Nicméně mohou být důkazem dynamického vývoje ve vnitřním prostředí organizací, zejména v oblasti komunikace.

Případové studie

Pro popis sociální reality ve zkoumané oblasti bylo použito zpracování případové studie. Bryman, Bell (2003, s. 53) uvádějí, že: „Základní případová studie obsahuje podrobnou a intenzivní analýzu jednoho případu. Případová studie se zabývá složitostí a specifickým prostředím daného případu.“ Hendl (2008, s. 102) k tomu dodává: „Zatímco ve statistickém šetření shromažďujeme relativně omezené množství dat od mnoha jedinců (nebo případů), v případové studii sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců. ... Předpokládá se, že důkladným prozkoumáním jednoho případu lépe porozumíme jiným podobným případům.“

Případem v této práci je organizace a vzhledem k tomu, že byly zkoumány tři organizace, jedná se o přístup tzv. vícečetných případových studií (multiple-case study dle Bryman, Bell, 2003, s. 59). „Pro zkoumání jevů v podnikatelském prostředí jsou vícečetné případové studie relativně běžnou výzkumnou konstrukcí, která většinou srovnává dvě a více organizací.“

Pro zpracování případových studií byly vybrány tři organizace AX, BX a CX, které odpovídají následujícím kritériím:

- Velký podnik (pobočka v ČR má více než 250 zaměstnanců).

- Organizace působící mezinárodně (má pobočky minimálně v deseti zemích nejen v Evropě), přičemž mateřská společnost je angloamerická.
- Organizace se profilují zejména v oblasti informačních technologií a předmětem činnosti je poskytování komplexních řešení zákazníkům, nejedná se pouze o dodávku zboží či dodávku služeb, ale o kombinaci obojího.
- Organizace působí na českém trhu minimálně 10 let a vykazují charakteristiky úspěšného působení na trhu.
- Organizace označují zaměstnance za důležitý předpoklad svého úspěšného působení.

Při definování kritérií šlo o zachování srovnatelnosti mezi subjekty, aby mohly být vyvozovány obecněji platné závěry. Z toho důvodu bylo třeba eliminovat rozdíly plynoucí z odlišné velikosti organizací, organizační kultury a odlišného předmětu činnosti. Současně byly charakteristiky (kritéria) vybrány s ohledem na dlouhodobou úspěšnost podnikatelských subjektů, což předpokládá nastavení faktorů, procesů, činností atd., které jsou příkladem hodným následování. Za podstatný faktor k dosahování úspěchu jsou označováni zaměstnanci, tj. zejména jejich schopnosti, znalosti a kompetence, což indikuje aktivní přístup ke znalostnímu managementu.

Přehled jednotlivých organizací a jejich charakteristik je v příloze č. 3.

Případové studie jsou zaměřeny na zjišťování vztahů a významu, proto byly použity techniky kvalitativního výzkumu. Ke kvalitativnímu výzkumu bývají (např. dle Dismana) přiřazovány následující techniky:

- *Zúčastněné pozorování*, tj. styl výzkumu, ve kterém výzkumník participuje na každodenním životě lidí, které studuje.
- *Nestandardizovaný rozhovor*, tj. interakce mezi tazatelem a respondentem, pro kterou má tazatel jen velice obecný plán. Tento plán nezahrnuje výčet otázek, jejich znění ani jejich pořadí.
- *Analýza osobních dokumentů*, tj. dokumentů představujících respondentovu osobní popisnou výpověď o vlastním životě, nebo části tohoto života, nebo jednotlivcovu úvahu o určité události nebo problému (jde např. o autobiografie, deníky, dopisy, doslovně zapsané dlouhé nestandardizované rozhovory apod.).

Využití technik v jednotlivých organizacích je popsáno v tabulce níže.

Organizace	Pozorování	Částečně strukturovaný rozhovor	Studium dokumentů / analýza dokumentů
AX	Zúčastněné pozorování.	4 manažeři, 6 zaměstnanců, 3 pracovníci personálního oddělení či odd. pro interní komunikaci	veřejně dostupné články, záznamy vystoupení na konferencích autorská tvorba zástupců organizace záznamy a nahrávky rozhovorů se zástupci organizace výběry z korespondence manažerů záznamy ze schůzek
BX	Pozorování nebylo umožněno.	1 manažer, 2 zaměstnanci, 1 pracovník personálního oddělení	veřejně dostupné články, záznamy vystoupení na konferencích autorská tvorba zástupců organizace záznamy a nahrávky rozhovorů se zástupci organizace
CX	Pozorování nebylo umožněno.	2 manažeři, 3 zaměstnanci	veřejně dostupné články, záznamy vystoupení na konferencích autorská tvorba zástupců organizace

Tabulka č. 8: Využití metod a technik při zpracovávání případových studií (vlastní zpracování)

Seznam respondentů včetně jejich pracovní pozice v organizaci je v příloze č. 3.

V organizaci AX bylo provedeno důkladnější šetření, neboť byl autorce umožněn rozsáhlejší přístup do organizace a její dokumentace. V dalších dvou organizacích bylo šetření zaměřeno na potvrzení principů užívaných v organizaci AX, případně odhalení odlišností. Výsledkem případových studií byla validace a aktualizace výsledků dotazníkového šetření (předvýzkum), hlubší pochopení celkového konceptu, ve kterém vybrané organizace fungují, popis interní komunikaci se zaměřením na komunikaci znalostí v úspěšných organizacích, což může mít praktickou využitelnost pro ostatní organizace jako tzv. best practice.

Dotazování odborníků

Případové studie popsaly zkušenost vybraných organizací ve zkoumané oblasti. Tato zkušenost pak byla dále zkoumána, přičemž šlo především o pochopení charakteristik, odhalení souvislostí, případně zákonitostí. Z toho důvodu byly využity principy kvalitativního výzkumu.

Kvalitativní výzkum vysvětluje Disman (1993, s. 285 - 286) jako „nenumerné šetření a interpretaci sociální reality. Cílem je odkrýt význam pokládaný sdělovaným informacím,

tedy vytváření nových hypotéz, nového porozumění, vytváření teorie.“ Dále Disman připisuje kvalitativnímu výzkumu induktivní logiku, neboť na začátku výzkumného procesu je pozorování a sběr dat, následuje pátrání po pravidelnostech existujících v těchto datech, po významu těchto dat a formulování závěrů. Surynek, Komárková, Kašparová (2001, s. 27) doplňují: „Kvalitativní výzkum více odhaluje reálné souvislosti mezi jevy jako faktické závislosti, a to, pokud možno, v jejich úplnosti. Cílem kvalitativního výzkumu není změření jednotlivých parametrů stanovených ukazatelů, ale vytváření adekvátního popisu nebo logické konstrukce celku sociálního a sociálně psychologického jevu.“

Výzkum v této fázi počítal zejména s nestrukturovanými rozhovory s odborníky a postup výzkumu vznikl ze značné části v průběhu výzkumu, neboť, jak tvrdí Disman (1993, s. 301-302): „Metodologie kvalitativního výzkumu není vytvářena předem, ale v průběhu sběru dat. Struktury, které se vynoří v datech, jejich předběžná interpretace, vede výzkumníka k formulování nové otázky, kterou bude pokládat v tomto nebo v následujícím rozhovoru. Výsledky jednoho rozhovoru mohou vést k volbě příštího respondenta, k rozhodnutí, že může být použita i jiná technika sběru dat. Zkrátka, metodika kvalitativního výzkumu je definitivní teprve tehdy, když bylo dosaženo teoretické saturace, když už další data nepřispívají k lepšímu porozumění danému konceptu.“

Respondenty byli odborníci na personální řízení a interní komunikaci, kteří byli identifikováni dle níže uvedených kritérií. Celkem jich bylo pět (seznam je součástí přílohy) a byli osloveni individuálně, buď osobně nebo telefonicky. Ve výjimečných případech proběhla komunikace přes email. V plánu bylo rovněž uskutečnit skupinovou diskusi, bohužel to k pracovní vytíženosti všech zúčastněných nebylo možné.

Kritéria výběru odborníků na personální řízení a interní komunikaci:

- Vzdělání alespoň v jedné oblasti (personální řízení, interní komunikace) – univerzitní vzdělání či dodatečná odborná školení a kurzy.
- Prokázaná délka praxe se zaměřením na zkoumané téma alespoň 10 let.
- Znalost prostředí ve zkoumaných organizacích či organizacích jim podobným, tj. odvětví IT technologií, velkých mezinárodních společností s americkou kulturou a s obchodním zaměřením.

Všichni respondenti nebyli zapojeni do výzkumu stejnou měrou, což bylo opět dáno jejich vytížeností. Snahou bylo, aby rozdílů bylo co nejméně a aby se všichni vyjádřili ke klíčovým otázkám výzkumu. Zapojení jednotlivých respondentů přináší tabulka níže. (Délky interakcí

jsou přibližné, neboť díky nestrukturovanému charakteru rozhovorů došlo k nesrovnalostem v zaznamenávání.)

	Osobní setkání	Telefonáty
MM	3; délka vždy 1 hodinu	2; délka 10 minut
RK	2; délka 1,5 hodiny a 1 hodinu	0
AR	2; délka 30 minut a 1 hodinu	3; délka mezi 8 a 20 minutami
JB	2; délka vždy 1 hodinu	1; délka 25 minut
TK	1; délka 1,5 hodiny	3; délka mezi 5 a 15 minutami

Tabulka č. 9: Zapojení odborníků (vlastní zpracování)

Aktivity, do kterých byli odborníci zapojeni:

- vytvořit scénáře pro kombinace komunikačních nástrojů;
- identifikovat kritéria pro efektivní komunikační nástroj z hlediska přenosu znalostí;
- posoudit nejčastěji používané nástroje vnitřní komunikace z hlediska přínosu pro přenos znalostí, včetně podrobnějšího posouzení ústní komunikace;
- formulovat doporučení k překonání překážek komunikace znalostí;
- zhodnotit formy kodifikace znalostí;
- poskytnout zpětnou vazbu ke scénářům pro získávání znalostí.

Výsledkem empirické etapy bylo shromáždění informací o zkoumané problematice; byly popsány současné postupy, prozkoumány vztahy a souvislosti mezi různými charakteristikami a jevy. Díky tomu byly naplněny dílčí postupové cíle disertační práce a završena příprava pro následující etapu, která bude zaměřena na dosažení cílů hlavních.

4.2.3 Induktivní etapa

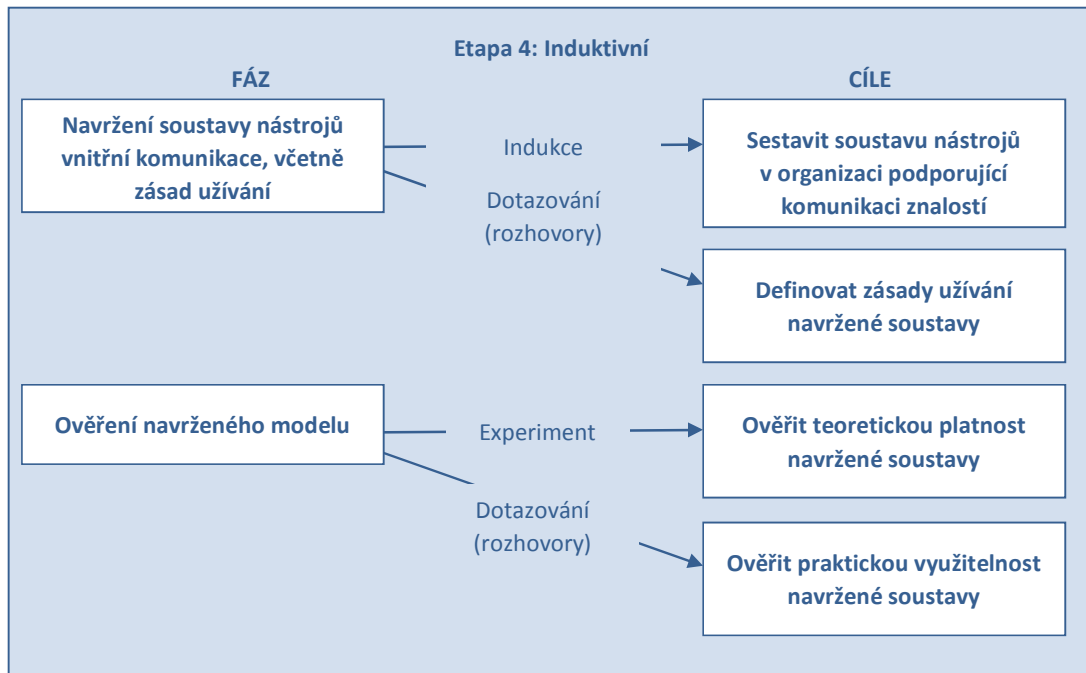
Indukci popisují Gill, Johnson (2003, s. 40) jako logické uspořádání postupující od zkoumání empirického světa ke konstrukci vysvětlení a teorií o tom, co bylo zkoumáno. Bryman, Bell (2003, s. 12) dodávají: „U výzkumu induktivního charakteru je teorie výstupem výzkumu. Jinými slovy, proces indukce zahrnuje návrh zobecnitelných závěrů pozorování.“

Gill, Johnson (2002, s. 40) uvádějí dva hlavní argumenty používané zastánci induktivního přístupu proti přístupu deduktivnímu:

- Vysvětlení sociálních fenoménů, která nejsou založena na pozorování a zkušenosti, jsou téměř bezcenná. Teorie, která se induktivně vyvine ze systematického

empirického výzkumu, pravděpodobněji zapadne do reality a bude užitečnější, přijatelnější a dostupnější.

- Deduktivní přístup je založen na kauzalitě, kdy stimul vyvolá reakci (A způsobí B), což může být příliš zjednodušující a hodí se spíše pro vysvětlení přírodních jevů. V případě sociální reality je vztah mezi stimulem a reakcí složitější a lze ho vyjádřit takto: stimul → zkušenost a interpretace → odpověď.



Soustava nástrojů byla sestavena na základě výsledků empirického zkoumání popsaného v etapě empirické. Základním metodologickým přístupem byla indukce. V průběhu tvorby soustavy nástrojů byly dílčí kroky konzultovány s odborníky na personální řízení a interní komunikaci, aby byla zajištěna jistá forma zpětné vazby, na základě které docházelo k průběžným úpravám a nápravným opatřením.

Interakce s odborníky probíhala podobně jako v empirické fázi prostřednictvím osobních, individuálních schůzek či telefonátů. Email v tomto případě použit nebyl. Aktivita, do kterých byli odborníci zapojeni, zahrnují:

- oznámkovat nejčastěji používané nástroje vnitřní komunikace dle požadavků manažerů;
- vyjádřit vztah mezi nástroji komunikace a komunikačními technikami (mentoring, koučink, ...), včetně doporučení pro formulaci sdělení;

- definovat požadavky na strategii znalostního managementu a pravidla pro jednotlivé prvky organizační kultury (individualismus, tykání vs. vykání, interní komunikace).

Experiment

K teoretickému ověření dílčích aspektů navrženého modelu byly použity dva klasické experimenty (Disman, 1993), kdy byly sledovány nejméně dvě skupiny a byly měřeny výsledky bez působení sledované proměnné a po působení sledované proměnné. Výsledky experimentů byly měřeny kvantifikovatelnými veličinami a zpracovány statistickými metodami.

Experiment první se zaměřil na ověření, zda je ústní komunikace účinnější pro přenos znalostí než videokonference. Experiment druhý sledoval velikost účinku školení při zapojení různých technik. Díky tomu bylo možné na základě vícenásobné regrese vypočítat regresní funkci, která vyjadřuje míru vlivu jednotlivých nezávislých proměnných (technik užitých při školení) na závislou proměnnou (množství předaných znalostí).

Další stupeň kontroly představuje dotazování manažerů z jedné zkoumané organizace, kteří byli v částečně strukturovaných rozhovorech (osobní setkání) požádáni jednak o definování požadavků na komunikaci znalostí a jednak o vyjádření názoru na logiku modelu a definovaných zásad a na reálnost jejich nasazení. Výsledky rozhovorů posloužily jednak k další korekci modelu, jednak měly zajistit, aby byl model prakticky využitelný v dané organizaci, případně v organizacích podobného typu.

4.2.4 Stanovení závěrů práce

Cenou flexibility výzkumu kvalitativního charakteru je fakt, že pro kontrolu reliability výsledků kvalitativního výzkumu nelze použít standardní postupy. Dle Dismana (1993, s. 302) je věrohodnost kvalitativního výzkumu dána naprostou jasností analytického procesu, jehož každý krok je v publikaci předložen čtenáři a jeho logická správnost může být sledována i laikem. Podobně se k otázce hodnocení kvalitativního výzkumu staví Bryman, Bell (2003, s. 288), když hovoří o dvou hlavních kritériích – důvěryhodnosti a pravosti. Důvěryhodnost je dána zejména výběrem důvěryhodných subjektů a respondentů, přenositelností výsledků na jiné subjekty, zajištěním určitého stupně auditu v průběhu výzkumu a oproštěním se od osobních soudů a předsudků. Pravostí se pak rozumí zajištění, že ve výzkumu bude zastoupeno více úhlů pohledu, že výzkum pomůže zúčastněným lépe pochopit jejich sociální prostředí či je motivuje ke změně.

Důležitým bodem v této souvislosti je rovněž tzv. triangulace metod. Bryman, Bell (2003, s. 291) triangulací rozumí používání více než jedné metody či zdroje dat o sociálním fenoménu. Důvodem je navýšení počtu jakýchsi kontrolních mechanismů a tím i zvýšení důvěryhodnosti a pravosti výzkumu. Gill, Johnson (2002, s. 201, 202) dodávají, že triangulací se většinou rozumí zmnožení metod sběru dat ohledně stejného předmětu zkoumání. Tím dochází k eliminaci slabých stránek jednotlivých nástrojů. Současně konstatují, že se triangulace často opomíjí, což může být dáno tím, že je tento přístup časově náročný a díky tomu nákladnější. Určitou roli hraje i oblíbenost a neoblíbenost metod jednotlivými výzkumníky.

V disertační práci byl princip triangulace využit několikrát. Pro vypracování případových studií byly použity tři techniky sběru dat (pozorování, částečně strukturované rozhovory a analýza dokumentů), navíc částečně strukturované rozhovory byly provedeny se třemi skupinami pracovníků (manažeri, zaměstnanci, pracovníci personálního oddělení či oddělení pro interní komunikaci). Pro účely naplnění hlavního cíle práce, tedy vytvoření soustavy nástrojů vnitřní komunikace včetně zásad jejího užívání, byly použity závěry vyplývající ze tří případových studií, ty byly diskutovány a v některých případech podrobněji zkoumány s odborníky na personální řízení a vytvořená soustava byla částečně ověřována experimenty a předložena ke zhodnocení manažerům jedné z organizací, aby byla posouzena praktická aplikovatelnost soustavy.

4 EMPIRICKÁ ETAPA

4.1 Vztah manažerů k vnitřní komunikaci organizace

Vnitřní komunikace organizace je obecně v odborné a vědecké literatuře považována za klíčovou pro správné fungování dané organizace. Pokud organizace správně nekomunikuje uvnitř, nemůže ani dodávat kvalitní produkty směrem k zákazníkům (podrobněji viz kapitola 2.4 „Význam komunikace pro organizaci“). Otázkou však je, jak vnímají vnitřní komunikaci manažeři z různých úrovní řízení organizací, zda si tuto klíčovou roli vnitřní komunikace uvědomují. Toto bylo zkoumáno v rámci projektu „Komunikace znalostí“ z roku 2006, jenž byl předvýzkumem pro tuto práci.

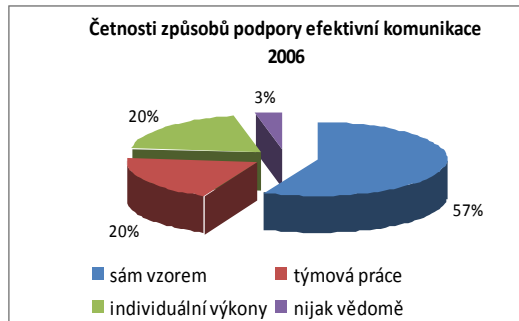
4. 1. 1 Význam vnitřní komunikace organizací z pohledu jejich manažerů

Na základě rozhovorů se čtyřmi manažery byla vytvořena definice efektivní vnitřní komunikace obecně, bez rozlišení na formální a neformální: „Efektivní komunikací se rozumí situace, kdy všichni pracovníci vědí vše, co potřebují ke své práci, a vědí to včas. Atmosféra na pracovišti je bez napětí, všichni spolu navzájem komunikují, nikdo není opomíjen“. S touto definicí se ztotožnili téměř všichni dotázaní (v dotazníku). Pouze dva respondenti uvedli vlastní definici efektivní komunikace, která se však příliš neliší od té původní. Jejich znění je:

- a) „Efektivní proces přeměny informace na pochopení, kdy za pochopení zodpovídá sdělující a o komunikaci rozhoduje příjemce sdělení. Je to vlastně obchod. Paradoxně život ovlivňuje nejvíce to, co neřeknete.“
- b) „Příslušní pracovníci jsou příslušně informováni v potřebném rozsahu pro výkon své funkce. Příliš informací "pro všechny" není dobré.“

Hypotéza H1: Manažeři různého pohlaví, různé délky praxe a z různých míst v ČR v organizacích vědomě podporují efektivní vnitřní komunikaci.

V dotazníkovém šetření 97 % manažerů uvedlo, že efektivní komunikaci podporují. 3 % respondentů přiznala, že efektivní vnitřní komunikaci vědomě nepodporují. Ti, kteří vědomě podporují, volí různé způsoby podpory: jsou příkladem pro své zaměstnance (57 %), podporují týmovou práci (20 %) či kladou důraz na individuální výkony svých podřízených (20 %).



Obrázek č. 7: Četnosti způsobů podpory efektivní komunikace (vlastní zpracování)

Odpovědi respondentů byly uspořádány do kontingenční tabulky, neboť: „Z hodnot tabulky již často můžeme usoudit na závislost či nezávislost mezi dvěma proměnnými. Kontingenční tabulka je základem pro testování závislostí a pro výpočet měr intenzity závislostí.“ Řezanková (2005). V tomto případě jsou proměnnými odpovědi respondentů na otázku, zda vědomě podporují efektivní vnitřní komunikaci, a charakteristiky, které poskytli pro účely dotazování (pohlaví, délka praxe a sídlo organizace).

	Ne	Ano	Celkem
Muž	7 %	57 %	63 %
Žena	0 %	37 %	37 %
Celkem	7 %	93 %	100 %
Méně než 5 let praxe	0 %	34 %	34 %
5 a více let praxe	7 %	60 %	67 %
Celkem	7 %	93 %	100 %
Sídlo mimo Prahu	3 %	37 %	40 %
Sídlo v Praze	3 %	57 %	60 %
Celkem	7 %	93 %	100 %

Tabulka č. 10: Podporují manažeři efektivní vnitřní komunikaci? (vlastní zpracování)

Za účelem dalšího zkoumání byla definována nulová hypotéza o nezávislosti (H_0): počet manažerů, kteří vědomě podporují efektivní vnitřní komunikaci je stejný u mužů i u žen / u manažerů s kratší i delší praxí / u manažerů z pražských i mimopražských organizací. K testování byla použita Pearsonova statistika chí-kvadrát, kterou Řezanková (2005) považuje za základ u testů nezávislosti v kontingenčních tabulkách. Vzhledem k relativně nízkému počtu respondentů a výskytu nulových políček v kontingenční tabulce, byly porovnávány kladné odpovědi se situací, že všichni odpovídali „ano“.

	Signifikance chí-kvadrát testu (p)	Porovnání	Výsledek pro H ₀
Pohlaví	0,64635	p > 0,05	H ₀ nelze zamítnout
Délka praxe	0,66252	p > 0,05	H ₀ nelze zamítnout
Sídlo organizace	0,70938	p > 0,05	H ₀ nelze zamítnout

Tabulka č. 11: Závislost podpory efektivní vnitřní komunikace (vlastní zpracování)

Signifikance chí-kvadrát testu (p) neboli dosažená hladina významnosti statistického testu je pravděpodobností výskytu hodnoty Pearsonovy statistiky chí-kvadrát (χ_p^2), která je vypočítána z velikosti rozdílů pozorovaných a hypotetických sdružených četností na základě porovnání relativních čtvercových odchylek. Pokud je hodnota p menší než 0,05, nulová hypotéza se zamítá, neboť pravděpodobnost, že by pozorované rozdíly či závislosti vznikly pouze náhodou, je nižší než 5 %.

$$\chi_p^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(n_{ij} - m_{ij})^2}{m_{ij}}, \text{ kde } n_{ij} \text{ je skutečná četnost a } m_{ij} \text{ je očekávaná četnost v případě}$$

nezávislosti.

Na základě výsledků v tabulce č. 11 nelze ani v jednom případě nulovou hypotézu na hladině významnosti 95 % zamítnout, proto byla přijata. Manažeři vědomě podporují efektivní vnitřní komunikaci bez ohledu na pohlaví, délku praxe a sídlo organizace. Hypotéza H1 byla tedy potvrzena.

Spolehlivost použití statistických metod obecně a chí-kvadrát testu konkrétně může být negativně ovlivněna nízkým počtem respondentů v provedeném šetření. Potvrzuje to předvýzkumový vzhledový charakter dotazníkového šetření.

O tom, jakou váhu přikládají manažeři vnitřní komunikaci, svědčí také skutečnost, zda komunikaci nějakým způsobem sledují a hodnotí. Proto byli manažeři dotázáni, zda provádějí pravidelné hodnocení vnitřní komunikace. Při odpovědích na tuto otázku došlo k rozdělení manažerů na dva téměř rovnocenné tábory: 53 % z dotázaných manažerů komunikaci pravidelně hodnotí a 47 % ji pravidelně nehodnotí.

Ti, kteří odpověděli kladně (= pravidelně hodnotí) byli dále tázáni na způsob, jakým své hodnocení provádějí. Většina (téměř 70 % pravidelně hodnotících) hodnotí komunikaci v rámci pohovorů se svými podřízenými. 12,5 % pravidelně hodnotících respondentů nehodnotí systematicky, spíše se nad komunikací v organizaci, potažmo ve svém úseku, zamýšlejí, zbývající využívají k hodnocení buď svůj vlastní formulář či formulář připravovaný nadřízenými.

Vztah dotazovaných manažerů k vnitřní komunikaci není zcela jednoznačný. Uvědomují si sice, jak by měl vypadat cílový stav v podniku (souhlasí s definicí efektivní komunikace), a tvrdí, že efektivní komunikaci podporují, ať již tím, že jdou svým podřízeným vzorem, zdůrazňováním týmové práce či oceňováním výkonů jednotlivců. Na druhou stranu se pravidelnému hodnocení vnitřní komunikace věnuje 53 % dotázaných manažerů, z toho 12,5 % dotázaných provádí hodnocení pouze nahodile, nesystematicky.

Z uvedeného lze odvodit jednoduchý model: $PK = VP + H + u$, kde „PK“ je podpora komunikace (vysvětlovaná proměnná), „VP“ je vědomá podpora ze strany manažerů, „H“ je hodnocení komunikace a „u“ nahodilá proměnná. Tento model by bylo možné dále zkoumat a měřit míru vlivu jednotlivých vysvětlujících proměnných na proměnnou vysvětlovanou. Zkoumání nebylo pro účely disertační práce provedeno, neboť přímo nesouvisí s hlavním cílem práce.

Z rozhovorů s manažery vyplynulo, že manažeři, kteří jsou v přímém kontaktu se zákazníky či jinými zájmovými skupinami mimo organizaci, upřednostňují vnější komunikaci a nezamýšlejí se více nad komunikací vnitřní. Při přímém dotázání připouštějí, že nelze dosáhnout dobře fungující vnější komunikace bez efektivní komunikace vnitřní. Situace je odlišná u manažerů, kteří řídí tzv. infrastrukturní procesy, což logicky vyplývá z jejich náplně práce.

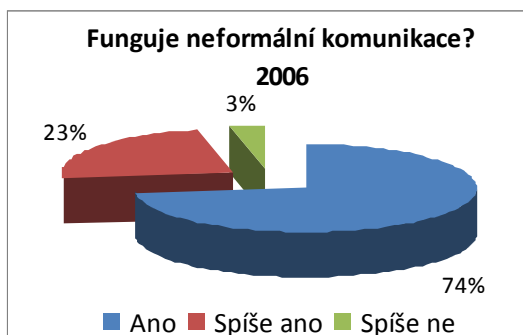
4.1.2 Vztah manažerů k neformální komunikaci organizace

Výzkum byl zaměřen na vnitřní komunikaci obecně, tj. bez rozlišení na formální a neformální. Dotazník obsahoval i otázky vztahené výhradně k neformální komunikaci, aby bylo zjištěno, zda manažeři mezi formální a neformální komunikací rozlišují. Odpovědi potvrdily, že manažeři o existenci neformální komunikace vědí (pouze 4 % manažerů tvrdí, že v jejich organizaci neformální komunikace nefunguje).

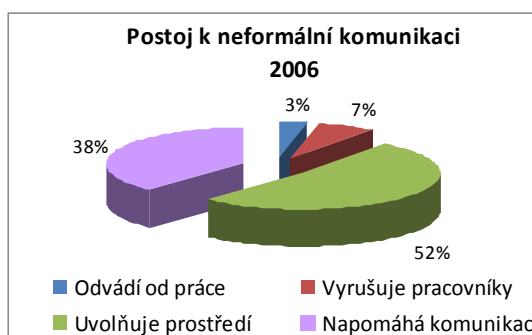
Hypotéza H2: Manažeři různého pohlaví, různé délky praxe a z různých míst v ČR vnímají neformální komunikaci jako pozitivní jev.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 52 % manažerů vnímá neformální komunikaci jako prostředek k uvolnění atmosféry na pracovišti, 38 % jako prostředek k větší podpoře komunikace formální, 7 % tvrdí, že vyrušuje pracovníky, a 3 % případů, že odvádí od práce. Kategorie „prostředek k uvolnění atmosféry“ a „prostředek k větší podpoře komunikace formální“ lze vnímat jako pozitivní hodnocení. Zbývající dvě kategorie („vyrušuje“, „odvádí

od práce“) jako negativní. V pozitivním duchu se vyjádřilo 90 % respondentů, a proto lze potvrdit, že manažeři vnímají neformální komunikaci jako pozitivní jev.



Obrázek č. 8: Neformální komunikace (vlastní zpracování)



Obrázek č. 9: Postoj manažerů k neformální komunikaci (vlastní zpracování)

Odpovědi respondentů byly uspořádány do kontingenční tabulky, aby mohly být posuzovány závislosti mezi odpověďmi respondentů a jejich pohlavím, roky praxe a místě, kde sídlí jejich organizace.

	Negativní	Pozitivní	Celkem
Muž	7 %	57 %	63 %
Žena	3 %	33 %	37 %
Celkem	10 %	90 %	100 %
Méně než 5 let praxe	3 %	30 %	34 %
5 a více let praxe	7 %	60 %	67 %
Celkem	10 %	90 %	100 %
Sídlo mimo Prahu	3 %	37 %	40 %
Sídlo v Praze	7 %	53 %	60 %
Celkem	10 %	90 %	100 %

Tabulka č. 12: Postoj manažerů k neformální komunikaci (vlastní zpracování)

Pro zjištění závislosti mezi proměnnými byla definována nulová hypotéza o nezávislosti (H_0): Podíl těch, kteří vnímají neformální komunikaci jako pozitivní jev, je stejný u mužů i u žen / u manažerů s kratší i delší praxí / u manažerů z pražských i mimopražských organizací. Pro ověření byl použit chí-kvadrát test, který porovnával zjištěné pozitivní odpovědi s očekávanými hodnotami předpokládajícími, že všichni vnímají neformální komunikaci jako pozitivní jev.

	Signifikance chí-kvadrát testu (p)	Porovnání	Výsledek pro H ₀
Pohlaví	0,58298	p > 0,05	H ₀ nelze zamítnout
Délka praxe	0,58388	p > 0,05	H ₀ nelze zamítnout
Sídlo organizace	0,58042	p > 0,05	H ₀ nelze zamítnout

Tabulka č. 13: Závislost postoje k neformální komunikaci (vlastní zpracování)

Nulovou hypotézu nelze ani v jednom případě zamítnout, tudíž byla přijata. Manažeři vnímají neformální komunikaci jako pozitivní jev bez ohledu na pohlaví, délku praxe i sídlo organizace. Hypotéza H₂ byla tímto potvrzena.

Prostřednictvím neformální komunikace proudí každou organizací značné množství informací, neformální komunikace působí na budování postojů a názorů zaměstnanců k organizaci a je rovněž mocným nástrojem pro komunikaci znalostí (viz např. Davenport, Prusak (1998), Vymětal (2005)). Síla neformální komunikace spočívá především v tom, že je bezprostřední, bezděčná, vysoce přirozená a není zaměstnanci chápána jako komunikace pracovní. Manažeři, oslovení v rámci předvýzkumu a v rámci zpracovávání případových studií, vnímají neformální komunikaci jako fenomén, kterému se nelze vyhnout, který je tedy třeba sledovat, poznávat, příp. i ovlivňovat. Především se zaměřují na to, aby se neformální komunikací nešířily fámy, poplašné zprávy, negativní postoje k vedení organizace. Jako řešení vidí fungující formální komunikaci, tj. včasné a úplné informování zaměstnanců. Jeden z dotázaných vyjádřil své přesvědčení takto: „Pokud má zaměstnanec informace od svého manažera, nepotřebuje hledat „zaručené zprávy“ na chodbách a jinde a neuvěří tak snadno různým nepodloženým zvěstem.“

Neformální komunikace je manažery rovněž podporována i mimo pracoviště – 90 % manažerů v rozhovorech přiznalo, že „jejich“ organizace pro své zaměstnance organizuje i setkání neformálního typu (vánoční večírky, soutěžní dny, ...). Tato setkání pomáhají překonávat bariéry mezi spolupracovníky i mezi podřízenými a jejich nadřízenými, což se posléze projevuje v komunikaci formální. Jeden z respondentů vyjádřil tuto myšlenku těmito slovy: „Myslím, že chybí příležitost pro vyložení neformální komunikaci (v rámci úspor zrušené společné večeře nebo vánoční večírky apod.). Kde jinde se blíže seznámit anebo případně zapít ve smyslu „co jsme si, to jsme si“ nějaké neshody nebo přehmaty.“

V organizacích zkoumaných v rámci případových studií byla všude zaznamenána existence neformální komunikace. Nikde nebyla vnímána jako negativní jev, naopak organizace se snaží ji podporovat, neboť věří, že vytváří dobrý základ pro komunikaci pracovní.

Zaměstnanci se lépe znají, více si věří a jsou ochotni spolu sdílet více informací, zkušeností, znalostí. V organizacích jsou vytvářeny tzv. talk roomy, prostory, kde se zaměstnanci přirozeně scházejí a hovoří spolu. Jedná se o kuchyňky, prostory u kávových automatů, v organizaci BX i místnost, kde zaměstnanci mají možnost sami zkoušet technologie nabízené zákazníkům.

Neformální setkání mimo pracovní dobu jsou organizována s četností jednou za rok, spíše je zde trend ponechání volnosti jednotlivým oddělením. Toto vedení organizací vysvětluje dvěma důvody:

1. Velikost organizace. Organizace zaměstnávají stovky lidí a organizování setkání pro všechny je pak velice náročné a drahé.
2. Tendence zaměstnanců komunikovat s kolegy, které znají ze svého oddělení, a vytvářet menší oddělené skupiny i na velkých celofiremních setkáních.

4.1.3 Hlavní přínosy efektivní vnitřní komunikace

V rámci zpracovávání případových studií byly vedeny rozhovory s manažery a specialisty personálních oddělení zkoumaných organizací. Na úvodních setkáních, kdy bylo navozováno téma interní komunikace, byli mimo jiné vybízeni k zamyšlení se nad přínosy funkční vnitřní komunikace. Z jejich výpovědí lze shrnout následující přínosy efektivní vnitřní komunikace:

- Zefektivňuje vnitro organizační procesy.
- Vytváří optimální podmínky pro výkon práce zaměstnanců, tím zefektivňuje jejich práci.
- Motivuje zaměstnance k práci pro organizaci.
- Napomáhá budování sociálních sítí uvnitř organizace.
- Buduje důvěru zaměstnanců v organizaci (a správnost rozhodnutí jejího vedení). Vytváří loajální zaměstnance.
- Podporuje spokojenost zaměstnanců, tím napomáhá budování dobrého jména organizace. Posiluje image organizace.
- Snižuje napětí v případě krizí.
- Napomáhá rychlé a bezproblémové realizaci změn.
- Je jedním ze základních pilířů úspěšného fungování organizace (je-li správně koordinována s externí komunikací). Vnitřní a vnější komunikaci nelze zcela oddělit.
- Je nástrojem řízení organizace.

Je tedy zřejmé, že manažeři a pracovníci personálních oddělení si důležitost efektivní vnitřní komunikace uvědomují. Nyní je na nich, aby o těchto přínosech přesvědčili také další manažery a aby společně pracovali na budování, udržování a neustálém posilování oné efektivní vnitřní komunikace.

Obecně lze říci, že manažeři o fenoménu vnitřní komunikace vědí, jsou schopni určit charakteristiky efektivní vnitřní komunikace, nicméně to ještě neznamená, že všichni stejně intenzivně a účinně usilují o její budování a zlepšování. Manažeři k efektivní komunikaci přispívají zejména tím, že se snaží být svým zaměstnancům vzorem. Pravidelné hodnocení provádí přibližně polovina z nich, dalších 12 % hodnotí nahodile, nesystematicky. Manažeři přiznávají existenci neformální komunikace, zauímají k ní spíše pozitivní postoj a snaží se ji podporovat.

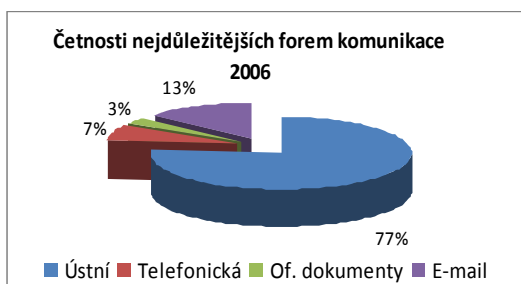
4.2 Klíčové nástroje používané pro vnitřní komunikaci organizace

Předchozí kapitola byla věnována vnitřní komunikaci v organizacích. Byl popisován vztah manažerů k vnitřní komunikaci (včetně komunikace neformální) a byly identifikovány hlavní přínosy efektivní vnitřní komunikace. V této kapitole půjde o zjišťování prostřednictvím dotazování (dotazníkové šetření a případové studie), které konkrétní nástroje se ve vnitřní komunikaci používají.

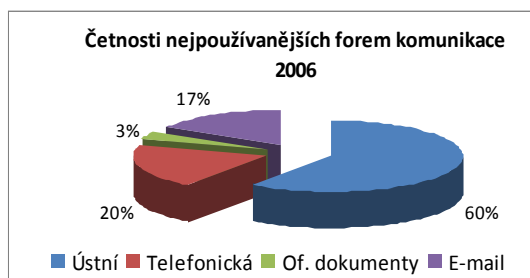
4.2.1 Nejčastěji používané nástroje vnitřní komunikace organizace

Hypotéza H3: Manažeři různého pohlaví, různé délky praxe a z různých míst v ČR užívají pro účely vnitřní komunikace nejčastěji ústní komunikaci.

Z dotazníkového šetření vyplynul rozdíl mezi nejčastěji používanými nástroji a mezi nástroji, které manažeři považují za nejdůležitější. Za nejdůležitější způsob komunikace pro efektivní výkon práce podřízených pracovníků dotazovaní manažeři jednoznačně (77 % dotázaných) určili komunikaci ústní, neboli sdělení „z očí do očí“.



Obrázek č. 10: Četnosti nejdůležitějších forem komunikace (vlastní zpracování)



Obrázek č. 11: Četnosti nejužívanějších forem komunikace (vlastní zpracování)

Ve skutečnosti však manažeři ústně tolik nekomunikují (60 % dotázaných manažerů komunikuje se svými podřízenými ústně). Častěji používají e-maily a telefony (37 %) a za hlavní důvod používání jiných forem, než které jsou podle nich nejpřírodnější, označovali nedostatek času. Nemají dost času s podřízenými projednávat vše ústně, neboť se často v kanceláři ani nepotkávají, některé problémy či dotazy si raději promyslí a odpovídají potom v klidu e-mailem (mnohdy v době, kdy již podřízení nejsou na pracovišti přítomni). Telefon využívají spíše v situacích, kdy se oni či jejich podřízení pohybují mimo své obvyklé pracoviště.

Odpovědi respondentů byly uspořádány do kontingenční tabulky, která vyjadřuje, jak moc využívají jednotlivé nástroje muži vs. ženy, manažeři s kratší praxí vs. manažeři s delší praxí, manažeři pražští vs. mimopražští.

	Email a jiné	Telefonická	Ústní	Celkem
Muž	26 %	16 %	58 %	100 %
Žena	9 %	27 %	64 %	100 %
Celkem	19 %	20 %	60 %	100 %
Méně než 5 let praxe	10 %	20 %	70 %	100 %
5 a více let praxe	25 %	20 %	55 %	100 %
Celkem	20 %	21 %	60 %	100 %
Sídlo mimo Prahu	24 %	9 %	67 %	100 %
Sídlo v Praze	17 %	28 %	56 %	100 %
Celkem	20 %	20 %	60 %	100 %

Tabulka č. 14: Užívání nástrojů vnitřní komunikace (vlastní zpracování)

V dalším kroku byla definována nulová hypotéza (H_0) o nezávislosti znaků: Rozdělení nejčastěji používaného nástroje vnitřní komunikace je stejné u mužů i žen / u manažerů

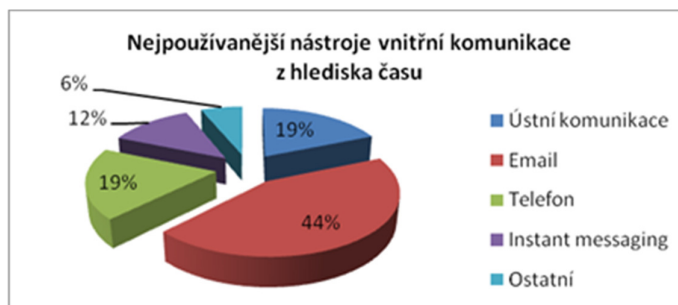
s kratší i delší praxí / u manažerů, jejichž organizace sídlí v Praze i mimo Prahu. Hypotéza byla testována chí-kvadrát testem, kdy muselo dojít ke sloučení proměnných „email a jiné“ a „telefonická“, aby byly splněny podmínky pro užití tohoto testu.

	Signifikance chí-kvadrát testu (p)	Porovnání	Výsledek pro H ₀
Pohlaví	0,67882	p > 0,05	H ₀ nelze zamítnout
Délka praxe	0,27837	p > 0,05	H ₀ nelze zamítnout
Sídlo organizace	0,50855	p > 0,05	H ₀ nelze zamítnout

Tabulka č. 15: Závislost nejčastěji používaného nástroje vnitřní komunikace (vlastní zpracování)

Nulovou hypotézu H₀ nelze ani v jednom případě jednoznačně zamítnout, byla tedy přijata. Hypotéza H₃ byla potvrzena. Ústní komunikace je nejčastěji používaným nástrojem vnitřní komunikace bez ohledu na pohlaví manažerů, délku jejich praxe či sídlo organizace, pro kterou pracují.

Podobné šetření bylo provedeno rovněž v organizacích, ve kterých byly zpracovány případové studie. Na základě zúčastněného pozorování v organizaci AX bylo sestaveno pořadí nástrojů komunikace a kolik času zaměstnanec věnuje tomuto nástroji z celkového času stráveného vnitřní komunikací. Toto pak bylo ověřováno v rozhovorech v dalších organizacích.



Obrázek č. 12: Nejpoužívanější nástroje vnitřní komunikace z hlediska času (vlastní zpracování)

Největší zastoupení má email, následují ústní a telefonická komunikace. Každá skupina nástrojů potom zahrnuje více druhů možných interakcí:

- ústní komunikaci (komunikaci tváří v tvář): osobní setkání/schůzky s nadřízenými, s podřízenými, s kolegy, s projektovým týmem, s mentorem/koučem, školení, neformální komunikace na pracovišti, atd.;

- email: psané zprávy posílané prostřednictvím poštovní aplikace. Zkoumané organizace používají MS Outlook nebo IBM Notes.;
- telefonická komunikace: běžné ad-hoc telefonáty (většinou 1-1 telefonáty) s nadřízeným, podřízeným, kolegy a skupinové telefonáty, tzv. telefonické konference, příp. videokonference. Videokonference nejsou v organizacích příliš využívány, neboť kladou vyšší technické nároky a snižují flexibilitu užívání.;
- instant messaging neboli psaná komunikace v reálném čase, někdy též nazývaná „chat“. Využívá se zejména produktů skype, icq, příp. zabudované chatovací nástroje v poštovní aplikaci.;
- „ostatní“: databáze, interní sociální síť, schůzky přes internet („netmeetingy“, virtuální třídy), oficiální dokumenty a další.

V rámci projektu „Komunikace znalostí“ byli osloveni manažeři působící v organizacích s lokální působností v České republice, zatímco případové studie byly zpracovány v organizacích s odlišnými charakteristikami (viz kapitola 4.2.2), což je zřejmě důvod, proč je distribuce nejčastěji používaných nástrojů komunikace výrazně odlišná.

Výsledky ukazují, že nejčastěji používaným komunikačním nástrojem ve vnitřní komunikaci mezinárodních společností je elektronická komunikace. Pracovníci zkoumaných organizací stráví v průměru 56 % času věnovaného vnitřní komunikaci psáním/čtením emailů a krátkých zpráv posílaných v reálném čase. Příčiny takto silného využívání elektronické komunikace jsou následující:

- Jedná se o mezinárodní společnosti, pracovníci často komunikují s lidmi v jiných zemích, často pracujícími i v odlišných časových pásmech.
- Rovněž v rámci jedné země jsou skupiny pracovníků, kteří nevykonávají svoji práci standardně na jednom pracovišti – vyjíždějí na schůzky se zákazníky, provádějí implementace u zákazníka atd. To znamená, že nemají dostatek příležitostí potkávat své kolegy osobně a musejí využívat nástrojů elektronické komunikace.
- Řešené problémy a situace bývají složité, tudíž zaměstnanci upřednostňují shrnutí nejdůležitějších bodů v emailu, neboť si mohou vše pročit, promyslet a poté odpovědět. Také vítají možnost některé informace archivovat k pozdějšímu využití.

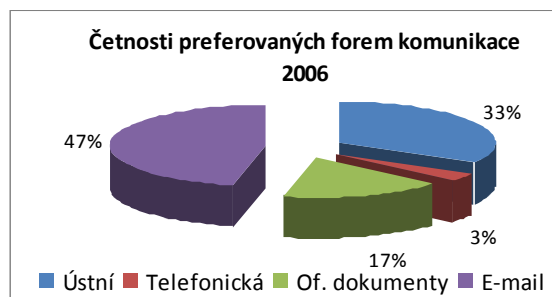
Všechny organizace vybavují své zaměstnance notebooky s připojením k internetu a zaměstnancům na klíčových pozicích poskytují tzv. chytré telefony s datovými tarify, což jim umožňuje pružnou práci z různých i vzdálených míst. Každý zaměstnanec má svou

vlastní telefonní linku, ve všech organizacích je běžná i tzv. sjednocená komunikace (unified communication).

Z uvedeného též vyplývá, že v prostředí organizací z případových studií nelze hypotézu H3 jednoznačně potvrdit, neboť bylo pozorováno, že zaměstnanci věnují ústní komunikaci pouze 19 % z času, který stráví vnitřní komunikací. Je zde značný posun proti odpovědím z dotazníkového šetření, kdy ústní komunikaci užívalo nejčastěji 66 % respondentů. Je pravděpodobné, že tento fakt je ovlivněn následujícími faktory: velikost organizace, působnost organizace (lokální vs. mezinárodní prostředí), celospolečenský vývoj (dotazníkové šetření bylo realizováno v roce 2006, sběr dat pro případové studie končil v roce 2014), osobní preference jednotlivých zaměstnanců, náplň práce a další.

Hypotéza H4: Email je nástrojem vnitřní komunikace, který preferuje vedení organizací stejně v Praze i mimo Prahu.

Další otázka směřovala ke zjištění, jaké formy komunikace jsou žádoucí z pohledu vrcholového vedení podniku. Zde je zastoupení četností opět jiné. Je zřejmé, že vrcholové vedení klade větší důraz na používání e-mailů, popř. oficiálních dokumentů. Je to dáno tím, že e-maily i oficiální dokumenty umožňují určitý způsob dokumentace průběhu komunikace. Ke sdělení je možné se i dodatečně vrátit, znovu je přečíst. Navíc obě dvě formy komunikace nevyžadují současnou přítomnost obou komunikujících stran.



Obrázek č. 13: Četnosti nástrojů komunikace podporovaných vrcholovým managementem (vlastní zpracování)

47 % respondentů uvedlo, že vrcholové vedení preferuje ve vnitřní komunikaci emaily, což byla největší zaznamenaná četnost. Další nástroje byly uváděny s nižší četností – ústní komunikace 33 %, oficiální dokumenty 17 % a telefon 3 %.

Pro podrobnější zkoumání byla sestavena kontingenční tabulka, která ukazuje preferované formy komunikace dle sídla organizace.

	Email	Dokumenty	Telefonická	Ústní	Celkem
Sídlo mimo Prahu	42 %	25 %	8 %	25 %	100 %
Sídlo v Praze	50 %	11 %	0 %	39 %	100 %
Celkem	47 %	17 %	3 %	33 %	100 %

Tabulka č. 16: Preferované nástroje komunikace (vlastní zpracování)

Pro účely dalšího testování byla definována nulová hypotéza H_0 : Preferovaný nástroj vnitřní komunikace ze strany vedení je stejný v Praze i mimo Prahu. Pro chí-kvadrát testu musely být sloučeny sloupce „dokumenty“, „telefonická“, „ústní“. Signifikance chí-kvadrát testu (p) vyšla 0,654, tj. $p > 0,05$. Nulovou hypotézu H_0 nelze v tomto případě zamítnout a je přijata. Tímto byla potvrzena hypotéza H_4 , tj. že email je nástroj vnitřní komunikace, který preferuje vedení organizací jak v Praze, tak mimo Prahu.

Přehledně lze pořadí forem komunikace dle četností v jednotlivých případech znázornit následujícím způsobem:

Nejčastěji používané (2006)	Preferované top managementem (2006)	Ideální stav dle manažerů (2006)
1. Ústní forma (60 %)	1. E-mail (47 %)	1. Ústní forma (77 %)
2. Telefon (20 %)	2. Ústní forma (33 %)	2. E-mail (13 %)
3. E-mail (17 %)	3. Oficiální dokumenty (17 %)	3. Telefonická (7 %)
4. Oficiální dokumenty (3 %)	4. Telefon (3 %)	4. Oficiální dokumenty (3 %)

Tabulka č. 17: Srovnání preference komunikačních nástrojů (vlastní zpracování)

4.2.1.1 Hlubší zkoumání užívání nástrojů vnitřní komunikace

Jakákoli generalizace je vždy zavádějící, proto je na místě hlubší zkoumání nástrojů vnitřní komunikace. Potřeba vnitřní komunikace je u každého pracovníka jiná s ohledem na náplň jeho práce, na působnost ven z organizace (orientace na externího zákazníka) či dovnitř organizace (interní zákazník), na velikost obsluhovaného teritoria (vybraná část trhu České republiky, ČR jako celek, větší geografický celek, tj. region) atd.

Případové studie ukazují situaci ve velkých mezinárodních společnostech, kde má každý pracovník jiné pole působnosti a kde každý komunikuje s různými úrovněmi vertikální škály řídicí struktury organizace. Nároky na komunikaci jsou pak jiné a tomu odpovídají i různé komunikační nástroje.

Nástroje vnitřní komunikace dle pozice pracovníka

Každý pracovník má v organizaci jinou pozici a z hlediska používaných nástrojů vnitřní komunikace jsou klíčové následující charakteristiky:

- globální (pracuje pro region) versus lokální (= pracuje pouze pro ČR) pozice: pracovník na globální pozici je většinou členem virtuálního týmu, více spolupracuje s kolegy ze zahraničí, od kterých ho dělí velké vzdálenosti a které často ani neviděl tvář v tvář. Pracovník na lokální pozici spíše spolupracuje s kolegy ze stejného oddělení, setkává se s nimi pravidelně a osobně;
- externí versus interní zákazník: pracovníci zaměřeni na externího zákazníka častěji k tomuto zákazníkovi vyjíždějí, část pracovní doby tráví na schůzkách se zákazníky či dodávkami objednaných řešení zákazníkovi. Pracovníci pečující o interní zákazníky, tj. zajišťující podporu směrem do organizace (personální oddělení, finanční oddělení, oddělení nákupu, atd.) tráví více času na pracovišti zaměstnavatele, často ve vymezené kanceláři u stejného stolu.

Potom lze využívání jednotlivých nástrojů vnitřní komunikace znázornit tímto diagramem:



Obrázek 14: Využívání nástrojů vnitřní komunikace v závislosti na charakteristice pracovní pozice (vlastní zpracování)

Obecně lze vyvodit, že komunikace tvář v tvář je více spojena s lokálními pozicemi, které se zaměřují na interního zákazníka. Nicméně i zde je nutné počítat s odlišnostmi danými:

- přesným vymezením konkrétní pozice (je rozdíl mezi pracovníci personálního oddělení organizující podklady pro výpočet mezd dle české právní úpravy a pracovníci téhož oddělení odpovědnou za politiku mezd a odměňování dle instrukcí a praktik aplikovaných celosvětově, vycházející z mateřské centrály);

- osobnostními charakteristikami jednotlivých pracovníků (někteří raději píší email či chatují, přestože osoba, s níž komunikují, sedí o pár stolů dál. Jiní zase neodpovídají na email, dokud nejsou kontaktováni nejdříve osobně atd.);
- náplní komunikace (týká-li se komunikace citlivých informací – např. výše mzdy, hodnocení pracovníka, je pochopitelné, že probíhá tak, aby nebyla dostupná/slyšitelná ostatním, kterým není určena).

Současně je třeba si uvědomit, že žádná z forem komunikace se nevyskytuje zcela samostatně, ale všechny se vzájemně kombinují a doplňují. Např. na schůzce, kde se zaměstnanci scházejí osobně a komunikují tvář v tvář, využívají podklady, které jim byly předány v elektronické, příp. písemné podobě. Po schůzce se často píše krátký zápis, kde se shrnují projednávané body a následující akce. Zápis je buď distribuován všem účastníkům emailem, nebo sdílen na předem určeném místě (sdílené databáze, interní sociální síť).

Nástroje vnitřní komunikace dle účelu komunikace

Všechny zkoumané organizace jsou české pobočky, které náleží k velkému celku s téměř celosvětovou působností. Z důvodu zvýšení efektivity řízení je každá pobočka součástí země, země spadá do určitého regionu (každá organizace má regiony definované s jinou geografickou působností) a regiony jsou řízeny z globální (celosvětové) úrovně. S ohledem na toto uspořádání lze z pohledu zaměstnanců v ČR vnitřní komunikaci rozdělit do čtyř úrovní:

1. Globální úroveň: komunikace, která vychází z centrály společnosti a která je stejná pro všechny zaměstnance na celém světě. Tato komunikace je téměř výhradně jednosměrná a dosti formální, jedná se o různá oznámení, prohlášení činěná vrcholovým vedením směrem k zaměstnancům.
2. Regionální/lokální úroveň: komunikace, která vychází z centrály regionu (většího geografického celku – např. střední a východní Evropa), příp. od lokálního vedení pobočky v České republice. Opět převažuje jednosměrnost a formálnost, avšak objevují se žádosti o reakci či zpětnou vazbu, příp. jsou organizována osobní setkání vedení regionu/české pobočky se zaměstnanci.
3. Týmová úroveň: komunikace v rámci celého pracovního týmu (často oddělení, projektový tým apod.). Vícesměrná komunikace, ztrácí na formálnosti, je zaměřená na koordinaci práce v týmu, určování pravidel, principů, sdílení osvědčených postupů a praktik.

4. Pracovní úroveň: operativní komunikace, kterou vede pracovník při výkonu své činnosti (komunikace s kolegy, nadřízenými, podřízenými, vnitřními zákazníky apod.). Je vícesměrná, méně formální ve formulacích, má charakter rychlých oznámení, krátkých diskusí o dalším postupu, pružné předávání rad a zkušeností. Někdy ani není spojená s řešením pracovního úkolu, obsahem jsou i různá soukromá sdělení, je základem pro šíření pomluv a fám.

Jednotlivé úrovně vnitřní komunikace z pohledu zaměstnance v závislosti na tom, s kým komunikuje, se pak vyznačují odlišnými charakteristikami shrnutými v následující tabulce:

	globální	regionální/ lokální	týmová	pracovní
Obsah komunikace	strategie společnosti, finanční výsledky společnosti, nové programy, opatření, záměry, produkty, technologie	strategie pro daný region, organizační změny, opatření, plány a výsledky; komunikace vedení ČR často doplňuje regionální komunikaci o národní specifika a upřesnění spojená s českou právní úpravou dané problematiky	informace společné pro všechny členy týmu – plány, opatření, pravidla, popisy procesů, postupy při řešení úkolů, rozpočty, personální změny	sdělení nutná pro operativní výkon práce, požadavky, identifikace problémů, návrhy řešení, postupy řešení, přehledy, analýzy, neformální komunikace
Cíl komunikace	poskytovat zaměstnancům přehled o činnosti a směřování společnosti, podporovat budování jednotné organizační kultury	přizpůsobovat globální zprávy regionálním podmínkám, informovat o aktuálním dění v regionu	poskytovat informace nutné pro výkon práce, sdílet informace mezi členy týmu	vzájemně vyměňovat informace, radit se, vyjednávat, diskutovat, konzultovat, koučovat, ...
Forma komunikace	elektronická	elektronická, písemná, ústní	elektronická, telefonická, písemná, ústní	elektronická, telefonická, písemná, ústní
Nástroje komunikace	intranet – články, video nahrávky, interní sociální síť, sdílené dokumenty	pravidelné elektronické časopisy, mimořádné emailové zprávy, plakáty/letáčky na nástěnkách, sdílené dokumenty, celofiremní setkání (1x ročně)	emaily, telefonáty, telekonference, virtuální třídy, osobní setkání, tištěná sdělení na nástěnkách, databáze, sdílené dokumenty	emaily, telefonáty, osobní setkání, schůzky, telekonference, databáze, sdílené dokumenty
Význam pro výkon prac. činnosti	velmi nízký	nízký – střední	vysoký	velmi vysoký

Tabulka č. 18: Charakteristika vnitřní komunikace dle komunikující protistrany (vlastní zpracování)

Byly zaznamenány rozdíly v klíčových nástrojích vnitřní komunikace identifikovaných průzkumem v roce 2006 v malých a středních organizacích a identifikovaných výzkumem v letech 2013 – 2014 ve velkých mezinárodních organizacích. Ve velkých mezinárodních organizacích hraje hlavní roli elektronická komunikace, zejména email, následuje telefonování a komunikace tváří v tvář. Ani zde však nelze zevšeobecnovat a je třeba rozlišovat, zda působnost zaměstnance je lokální či globální, zda je zaměřen na externího či interního zákazníka. V neposlední řadě také závisí na účelu vnitřní komunikace, tj. zda se jedná o komunikaci s centrálou, regionem, v rámci týmu či o operativní pracovní komunikaci. Další zkoumání je zaměřeno na komunikaci v rámci týmu a pracovní komunikaci.

4.3 Vymezení vztahů mezi jednotlivými nástroji vnitřní komunikace

V předchozí kapitole bylo uvedeno, že jednotlivé nástroje vnitřní komunikace nefungují v žádné organizaci samostatně, neboť neexistuje žádná oblast, která by byla výhradně komunikována jednou formou, stejně jako neexistuje žádný zaměstnanec, který by komunikoval výhradně jednou formou. Nástroje jsou vždy různým způsobem kombinovány a snahou je maximalizovat jejich výhody a silné stránky a naopak minimalizovat nevýhody a slabé stránky.

Zkoumání shrnuté v této kapitole bylo vedeno s pracovní hypotézou H6, že mezi nástroji vnitřní komunikace existují vztahy, které nelze jednoznačně definovat. Jedná se o hypotézu kvalitativního výzkumu, kterou není nutně třeba potvrdit či vyvrátit, ale která dává výzkumu rámec a napomáhá přijmout optimální rozhodnutí o technikách výzkumu (Disman, 1993).

4.3.1 Vztahy mezi jednotlivými nástroji vnitřní komunikace

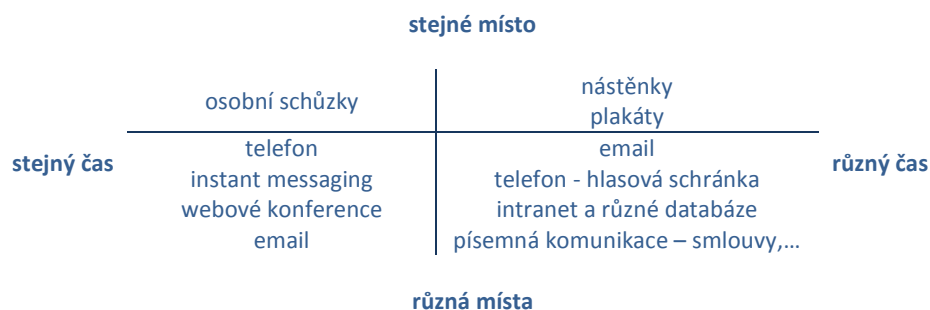
Základem rozhodnutí, kdy který nástroj použít, aby byl výsledek co nejefektivnější, je znalost charakteristik jednotlivých nástrojů, jejich výhod a nevýhod (viz příloha č. 6). Následující tabulka shrnuje, pro které situace jsou nástroje používány v reálné praxi zkoumaných organizací.

Nástroj	Použití
komunikace tváří v tvář– předem nesjednané schůzky	<ul style="list-style-type: none"> Zaměstnanci se dle potřeby setkávají u svých pracovních míst, řeší různé ad hoc záležitosti. Zaměstnanci se potkávají na chodbách, v kuchyňkách či na jiných místech v organizaci.
komunikace tváří v tvář – sjednané osobní schůzky	<ul style="list-style-type: none"> Pravidelné i dle momentální potřeby plánované setkávání určitých skupin zaměstnanců (schůzky oddělení, projektových týmů, schůzky vrcholového vedení, schůzky komunit apod.). Kontrolní schůzky s manažerem, hodnotící pohovor, rozhovor o dalším rozvoji apod.
telefonáty	<ul style="list-style-type: none"> Řešení rychlých ad hoc záležitostí zejména jsou-li účastníci komunikace vzdáleni (většinou nejsou v jedné budově).
telefonické a webové konference	<ul style="list-style-type: none"> Suplují úlohu sjednaných osobních schůzek v případě, že účastníci nejsou přítomni ve stejném čase na stejném místě. Většinou se využívají pro práci mezinárodních týmů (virtuálních týmů).
email	<ul style="list-style-type: none"> Základ veškeré vnitřní komunikace. Téměř všechna témata jsou otevírána a finálně komunikována emailem. Důležitý je tam, kde je třeba poslat více podkladů k projednání, zachytit průběh komunikace pro následnou prokazatelnost, oslovit více lidí. Umožňuje komunikovat i v době, kdy není druhá strana přítomna – není možné ji zachytit osobně či na telefonu (často v případě časových rozdílů).
instant messaging	<ul style="list-style-type: none"> Řešení ad hoc záležitostí v případě, že účastníci komunikace nejsou zcela blízko a jsou připojeni. Eliminuje riziko, že je druhá strana zastižena v nevhodný okamžik, které je u telefonování. Řešení záležitostí, o kterých není vhodné mluvit před ostatními. Posílání krátkých upozornění – např. že je očekávána odpověď na email. Rychlé posílání odkazů a dokumentů v průběhu telefonických konferencí či vysvětlení zkratk, správné znění jmen atd.
intranet	<ul style="list-style-type: none"> Jednostranné předávání informací směrem od vedení k jednotlivcům. Sdílení dokumentů, různých popisů, informací, blogů – přístup je možný i v době nepřítomnosti druhé strany.
písemná komunikace	<ul style="list-style-type: none"> Smlouvy, faktury, objednávky, potvrzení,... Většinou se jedná o dokumenty dané právními předpisy. Nástěnky, plakáty, letáčky uvnitř organizace. Brožury, školící materiály, návody atd.

Tabulka č. 19: Použití jednotlivých nástrojů komunikace pro konkrétní situace (vlastní zpracování)

Součástí výčtu není interní sociální síť, přestože tato platforma je běžně používaná v organizaci AX a BX a zavádí se v organizaci CX. Důvodem je, že interní sociální síť v sobě zahrnuje kombinaci více nástrojů uvedených výše (email, intranet) a jde spíše o způsob, jak jsou dostupné (dostupnost více informací z jednoho rozhraní, přizpůsobení užívání z mobilních zařízení,...).

Při rozhodování, která forma komunikace je nejvhodnější, je dobré zvažovat, zda se zaměstnanci mohou sejít ve stejném čase na stejném místě. Více znázorňuje schéma níže:



Obrázek č. 15: Vodítka k rozhodování o vhodném nástroji komunikace (vlastní zpracování)

Z předchozího je patrné, že v určitých případech nelze některé nástroje použít. Např. nelze organizovat osobní schůzku (ústní komunikace), pokud se zaměstnanci nacházejí v různých budovách či dokonce v různých zemích. Telefon umožňuje spojení geograficky vzdálených účastníků, ale předpokládá, že oba hovoří ve stejný čas. Proto jsou třeba nástroje umožňující vzdálenou asynchronní komunikaci. Jak účinně jednotlivé nástroje kombinovat ukazuje následující subkapitola.

4.3.2 Účinné kombinace nástrojů vnitřní komunikace organizace

Ve spolupráci s odborníky byly sestaveny čtyři scénáře řešící obvyklé komunikační potřeby uvnitř organizace a ukazující, jak jednotlivé nástroje vnitřní komunikace kombinovat, aby bylo dosaženo co největšího efektu, tj. aby byla předána informace, byla předána včas a bylo zajištěno její správné pochopení všemi komunikujícími stranami.

Scénáře č. 1 a č. 2 poukazují na rozdílné nasazení komunikačních nástrojů při práci v týmu s lidmi, kteří se mohou setkávat osobně, a s lidmi, kteří jsou geograficky rozptýleni (v jiných městech, zemích). Scénář č. 3 je příklad komunikace mezi manažerem a zaměstnancem v maticové řídicí struktuře a mezinárodním prostředí a poslední scénář ukazuje, jak zorganizovat interní propagační kampaň.

Scénář č. 1: Práce s kolegy z České republiky na projektu

1. Projektový manažer (v tomto kontextu lze chápat jako označení pro jakoukoli osobu odpovědnou za úkol či aktivitu) v emailu vytyčí cíl daného projektu, termín splnění a pošle veškerou dostupnou dokumentaci.
2. Projektový manažer svolá osobní schůzku (nejlépe zašle pozvánku do kalendáře) všech členů projektového týmu, během níž vysvětlí cíle, pozadí projektu, doplní

podkladové materiály. Na základě diskuse a všeobecného souhlasu jasně rozdělí role v týmu, určí úkoly a odpovědnosti spolu s časovým harmonogramem.

3. Po osobní schůzce projektový manažer či jím pověřená osoba sepiše projednávané body, rozdělení úkolů a odpovědností a spolu s časovým harmonogramem rozešle všem účastníkům emailem / nahraje do sdílené databáze / zřídí aktivitu na interní sociální síti.
4. Členové týmu na projektu pracují a komunikují mezi sebou dle své dostupnosti a zaneprázdněnosti různými nástroji. Zvažují jejich použití v následujícím pořadí: sjednané schůzky, nesjednané schůzky, instant messaging, telefonáty a emaily. Zřizují si komunitu či aktivitu na interní sociální síti, přes kterou sdílejí aktuální dokumentaci. Toto současně slouží jako zpětná vazba pro projektového manažera.
5. Projektový manažer svolává pravidelné, předem naplánované osobní schůzky, které slouží jako kontrolní body a umožňují diskusi příp. problémů, nejasností, dalšího postupu.
6. Na závěr projektu je svolána osobní schůzka, kde je hodnocen postup, sbírána zpětná vazba od všech členů týmu, identifikovány oblasti pro zlepšení a navrženy postupy k jejich řešení. Projednávané body jsou sepsány a emailem rozeslány všem účastníkům.

Krok	Cíl	Nástroj komunikace
1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oslovení více lidí současně; ▪ sdělení informací, které si účastníci mají v klidu nastudovat a později se k nim budou vracet. 	email
2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ navázání kontaktu mezi lidmi v rámci řešitelského týmu; ▪ komunikace se zpětnou vazbou o dalších krocích. 	ústní komunikace – předem sjednaná schůzka
3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oslovení skupiny lidí, kdy je třeba všem předat stejnou zprávu; ▪ potvrzení skutečností dohodnutých během schůzky. 	email, interní sociální síť
4.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ naplnit cíl projektu v dílčích (zde nespecifikovaných) krocích. 	více nástrojů s ohledem na možnost osobního setkání
5.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diskuse o dosavadním průběhu řešení; ▪ návrhy řešení na základě zkušeností, znalostí apod. 	ústní komunikace – předem sjednaná schůzka
6.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vzájemné poskytování zpětné vazby; ▪ sdílení zkušeností, znalostí, postupů apod. ▪ shrnutí projednávaného a uchování pro pozdější použití. 	ústní komunikace – předem sjednaná schůzka email

Tabulka č. 20: Shrnutí scénáře č. 1 (vlastní zpracování)

Scénář č. 2: Práce s kolegy ze zahraničí na projektu

1. Projektový manažer v emailu vytyčí cíl daného projektu, termín splnění a pošle veškerou dostupnou dokumentaci.

2. Projektový manažer naplánuje telefonickou či webovou konferenci (nejlépe pošle pozvánku do kalendáře) pro všechny členy projektového týmu, během níž vysvětlí cíle, pozadí projektu, doplní podkladové materiály. Na základě diskuse (kterou řádně vede a dbá na zapojení všech členů týmu) a všeobecného souhlasu jasně rozdělí role v týmu, určí úkoly a odpovědnosti spolu s časovým harmonogramem.
3. Po telefonické konferenci projektový manažer či jím pověřená osoba sepíše projednávané body, rozdělení úkolů a odpovědností a spolu s časovým harmonogramem rozešle všem účastníkům emailem / nahraje do sdílené databáze / zřídí aktivitu na interní sociální síti.
4. Členové týmu na projektu pracují a komunikují mezi sebou dle své dostupnosti a zaneprázdněnosti různými nástroji. Zvažují jejich použití v následujícím pořadí: instant messaging, telefonáty, telefonické konference, emaily. Zřizují si komunitu či aktivitu na interní sociální síti, přes kterou sdílejí aktuální dokumentaci. Toto současně slouží jako zpětná vazba pro projektového manažera.
5. Projektový manažer svolává pravidelné, předem naplánované telefonické konference, které slouží jako kontrolní body a umožňují diskusi příp. problémů, nejasností, dalšího postupu.
6. Na závěr projektu je svolána telefonická konference, kde je hodnocen postup, sbírána zpětná vazba od všech členů týmu, identifikovány oblasti pro zlepšení a navrženy postupy k jejich řešení. Projednávané body jsou sepsány a emailem rozeslány všem účastníkům.

Krok	Cíl	Nástroj komunikace
1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oslovení více lidí současně; ▪ sdělení informací, které si účastníci mají v klidu nastudovat a později se k nim budou vracet. 	email
2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ navázání kontaktu mezi více lidmi, kteří jsou geograficky rozptýleni; ▪ komunikace se zpětnou vazbou a nastavením dalších kroků. 	telefonická/webová konference
3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oslovení skupiny lidí, kdy je třeba všem předat stejnou zprávu; ▪ potvrzení skutečností dohodnutých během schůzky. 	email, interní sociální síť
4.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ naplnit cíl projektu v dílčích (zde nespécifikovaných) krocích. 	více nástrojů s ohledem na nemožnost osobního setkání
5.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ diskuse o dosavadním průběhu řešení mezi lidmi, kteří se nemohou setkat osobně; ▪ návrhy řešení na základě zkušeností, znalostí apod. ▪ vzájemné poskytování zpětné vazby mezi lidmi, kteří se nemohou setkat osobně; 	telefonická/webová konference
6.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ sdílení zkušeností, znalostí, postupů apod. mezi geograficky rozptýlenými lidmi; ▪ shrnutí projednávaného a uchování pro pozdější použití. 	telefonická/webová konference email

Tabulka č. 21: Shrnutí scénáře č. 2 (vlastní zpracování)

Scénář č. 3: Hodnotící pohovor s manažerem

Manažeři jsou odpovědní za vedení pravidelných hodnotících pohovorů se zaměstnanci. Ve zkoumaných organizacích je zavedena maticová řídicí struktura, což někdy vede k nejasnostem v otázce, který manažer má hovor vést. Obecně platí pravidlo, že je za něj odpovědný ten, který je nastaven jako oficiální manažer v systému, tj. je i v České republice, a domluví se na průběhu či obsahu hodnocení s funkcionálním manažerem (může a nemusí být v ČR). Situace níže počítá s tím, že funkcionální manažer není v ČR.

1. Manažer, který povede hodnotící pohovor se zaměstnancem, emailem pošle soupis cílů zaměstnance jeho funkcionálnímu, zahraničnímu manažerovi a požádá ho o jeho komentáře o splnění/nesplnění, včetně zdůvodnění.
2. Český manažer naplánuje telefonát se svým zahraničním kolegou a proberou jeho komentáře. Zde dochází k ověření stejného porozumění komentářům, doplnění původního sdělení, příp. upravení.
3. Český manažer naplánuje osobní schůzku se zaměstnancem. Doporučená délka trvání je jedna hodina. Poskytne mu zpětnou vazbu svoji i svého kolegy a shrne klíčová sdělení.
4. Závěr osobní schůzky je sepsán, doplněn o komentáře zaměstnance. Emailem je zaslán funkcionálnímu manažerovi a v elektronické podobě zaznamenán do vnitrofiremní databáze, kde zápis potvrzuje jak zaměstnanec, tak manažer. Po potvrzení je záznam přístupný personálnímu oddělení.

Krok	Cíl	Nástroj komunikace
1.	<ul style="list-style-type: none">oslovení geograficky vzdálené osoby;poskytnutí podkladů k řešenému problému a získání promyšlené zpětné vazby.	email
2.	<ul style="list-style-type: none">ověření správnosti pochopení sdělení předaného emailem;komunikace s okamžitou zpětnou vazbou na projednávané body.	telefonát
3.	<ul style="list-style-type: none">projednávání osobních a citlivých informací;potřeba přizpůsobovat sdělení signálům vysílaným ze strany zaměstnance.	ústní komunikace – předem sjednaná schůzka
4.	<ul style="list-style-type: none">shrnutí diskutovaných témat a uchování pro pozdější použití;předání závěrů schůzky třetí straně, popř. dalším stranám.	email

Tabulka č. 22: Shrnutí scénáře č. 3 (vlastní zpracování)

Scénář č. 4: Interní propagační kampaň – zavádění výuky angličtiny formou „blended learning“

Přechod na novou formu výuky angličtiny je vnitrofiremní projekt vedený personálním oddělením a komunikace o zavedení je nutným předpokladem úspěšné implementace.

1. Na intranetu je připravena stránka, která obsahuje veškeré podrobnosti o projektu, a především o tom, co změna znamená pro uživatele. Je zde uvedeno jméno kontaktní osoby, která je schopná sdělit detaily, a termín konání informačního setkání.
2. Ve vnitrofiremním elektronickém časopise je pravidelně, několik týdnů po sobě zveřejněna zpráva, že je zaměstnancům nově k dispozici výuka angličtiny v podobě „blended learning“. Zpráva obsahuje odkaz na intranet, kde jsou podrobnější informace, včetně jména kontaktní osoby.
3. Současně s kampaní v časopise jsou po budově organizace, zejména do prostor s vyšší koncentrací zaměstnanců, rozmístěny plakáty a menší letáčky s podobnými informacemi, jaké byly zveřejněny v časopise.
4. Vedoucí personálního oddělení informuje ostatní manažery o nové nabídce na pravidelné osobní schůzce manažerů a vyzve je k prezentaci v jejich týmech. Ze schůzky je pořízen písemný zápis a distribuován všem manažerům (přítomným i nepřítomným) emailem či sdílen dohodnutým způsobem.
5. Je uspořádáno setkání otevřené pro všechny zaměstnance organizace. Odpovědná osoba zde prezentuje novou nabídku pro zaměstnance, hovoří o všech detailech a odpovídá na otázky přítomných. Může pozvat také zástupce dodavatelské společnosti, příp. někoho z autorů projektu, a absolventy pilotního testování.

Krok	Cíl	Nástroj komunikace
1.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ poskytnutí detailních informací o problematice velkému množství osob; ▪ dlouhodobé zpřístupnění informací s neomezeným přístupem (z hlediska četnosti, délky, doby). 	intranet
2.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ získání pozornosti všech zaměstnanců (oslovení velkého počtu osob); ▪ poskytnutí základních podkladů o problematice. 	email
3.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ získání pozornosti všech zaměstnanců v budově; ▪ poskytnutí základních informací o problematice. 	písemná komunikace
4.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ oslovení definované cílové skupiny; ▪ dodání důrazu žádosti tím, že je učiněna ústně a adresně; ▪ zajištění dostupnosti informace i pro nepřítomné. 	ústní komunikace – předem sjednaná schůzka + email
5.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ adresné sdělení informací (na schůzku přijdou lidé se zvýšeným zájmem o věc); ▪ pružné poskytování zpětné vazby – odpovídání dotazů; ▪ zvýšení síly sdělení prostřednictvím osobního sdílení zkušeností. 	ústní komunikace – předem sjednaná schůzka

Tabulka č. 23: Shrnutí scénáře č. 4 (vlastní zpracování)

Do scénářů byly vybrány čtyři situace, kterým je v mezinárodních společnostech s maticovou řídicí strukturou v rámci pracovní a týmové (v posledním scénáři i regionální) komunikace vystavován každý zaměstnanec. Scénáře vycházejí z reálných postupů organizací, které byly upraveny dle zpětné vazby od odborníků. Popisují tak ideální podobu komunikace pro prostředí zkoumaných organizací, jak ji navrhnou oslovení odborníci. Je zřejmé, že není užíván pouze jeden nástroj komunikace, ale jejich kombinace v závislosti na cíli dané komunikace. To je vysvětleno vždy v tabulce shrnující daný scénář. Zde je i ukázáno, k jakému účelu se který nástroj nejvíce hodí.

Scénáře také ukazují, že mezi nástroji vnitřní komunikace existují vztahy, které nelze vždy jednoznačně definovat, jelikož závisejí na řadě faktorů. To potvrzuje hypotézu H6.

Teoreticky proveditelné je i použití pouze jednoho nástroje komunikace k dosažení různých cílů. Ovšem znamenalo by to ze strany zúčastněných stran více času a úsilí, aby bylo možné dosáhnout požadovaného výsledku.

4. 4 Identifikace přínosu nástrojů vnitřní komunikace pro komunikaci znalostí

V teoretických východiscích disertační práce bylo popsáno, jakými různými úhly lze komunikaci a její přínos pro znalostní management nahlížet. Následující text bude zaměřen na fázi praktického uplatňování znalostního managementu a bude zkoumat vztah či přínos jednotlivých nástrojů vnitřní komunikace ke komunikaci znalostí.

4.4.1 Nejčastěji používané nástroje vnitřní komunikace a jejich přínos pro komunikaci znalostí

V předchozích kapitolách byly identifikovány nejčastěji používané nástroje pro vnitřní komunikaci organizací. Jsou jimi komunikace tváří v tvář, elektronická komunikace (telefonáty, instant messaging, emaily, webové konference, intranet) a písemná komunikace. A cílem této kapitoly je zjistit, jaký mají jednotlivé nástroje přínos pro komunikaci znalostí. Pracovní hypotézy říkají, že nástrojem vnitřní komunikace s největším přínosem pro komunikaci znalostí je ústní komunikace (H7) a že nástrojem vnitřní komunikace s nejmenším přínosem pro komunikaci znalostí je písemná komunikace (H8).

Ve fázi teoretického vymezení zkoumané oblasti byla identifikována tři kritéria podporující efektivní přenos či sdílení znalostí (důvěra, zpětná vazba a příběhy). Další tři byla identifikována prostřednictvím rozhovorů s odborníky (působení na více smyslů, přirozenost a vyvážený dialog).

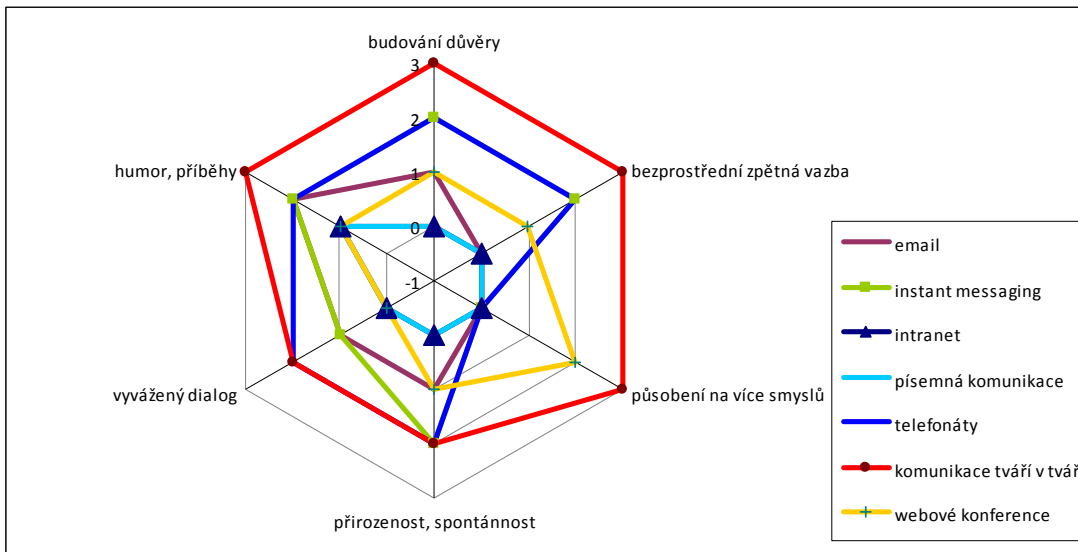
1. Budování důvěry: přizpůsobení stylu komunikace publiku, vytváření osobních vztahů založených na vzájemné důvěře, neboť „Větší důvěra usnadňuje a zlevňuje vstup do obchodních vztahů, sdílení kontaktů a zkušeností apod.“.
2. Bezprostřední zpětná vazba (interaktivita): okamžité poskytování reakce na sdělení, flexibilita komunikace.
3. Působení na více smyslů (zejména zrak a sluch): dodávání sdělení větší důraznosti, síly a informační bohatosti.
4. Přirozenost, spontánnost komunikace, z čehož pramení podvědomé sdílení.
5. Vyvážený dialog: zapojení obou komunikujících stran rovnoměrně, naslouchání.
6. Humor, příběhy a osobní podtext dodávají sdělované zprávě zajímavost a vyšší účinnost.

Odborníci pak byli požádáni o oznámkování těchto vlastností u jednotlivých nástrojů komunikace na škále 0 = nejhorší, 3 = nejlepší:

	budování důvěry	bezprostřední zpětná vazba	působení na více smyslů	přirozenost, spontánnost	vyvážený dialog	humor, příběhy
email	1	0	0	1	1	2
instant messaging	2	2	0	2	1	2
intranet	0	0	0	0	0	1
písemná komunikace	0	0	0	0	0	1
telefonáty	2	2	0	2	2	2
komunikace tváří v tvář	3	3	3	3	2	3
webové konference	1	1	2	1	0	1

Tabulka č. 24: Hodnocení nástrojů komunikace ve vlastnostech klíčových pro komunikaci znalostí (vlastní zpracování)

Záznamy z tabulky byly převedeny do grafu. Pro zvýšení přehlednosti byl vynechán intranet a písemná komunikace, neboť jejich hodnocení se blíží nule ve všech vlastnostech.



Obrázek č. 16: Hodnocení nástrojů komunikace ve vlastnostech klíčových pro komunikaci znalostí (vlastní zpracování)

Z grafu je patrné, že nejvhodnějším nástrojem vnitřní komunikace pro komunikaci znalostí je komunikace tváří v tvář, následují telefonáty a instant messaging. Dále email s webovými konferencemi, které dosáhly stejného výsledného hodnocení. Poslední místa v pořadí patří intranetu a písemné komunikaci. Jsou tak potvrzeny hypotézy H7 a H8.

Dosažené závěry byly ověřovány další aktivitou. Kromě známkování jednotlivých kritérií byli odborníci požádáni o sestavení pořadí, tj. měli seřadit nástroje komunikace dle významu pro komunikaci znalostí. Komunikace tváří v tvář měla jasné místo (první), stejně jako komunikace písemná (poslední). Zbytek se dost lišil a nenastal absolutní souhlas, neboť dle odborníků vždy záleží na specifickém kontextu a okolnostech. Proto následující souhrn pracuje s výsledkem, na kterém se shodla většina oslovených odborníků.

Komunikace tváří v tvář je rozdělena na dvě kategorie dle doporučení odborníků. Ti poukazovali na rozdíl mezi plánovaným setkáním, kdy jsou účastníci připraveni na dané téma, a mezi náhodným setkáním, které nemá předem jasně daný cíl setkání.

Pořadí	Nástroj	Zdůvodnění
1.	komunikace tváří v tvář – sjednané osobní schůzky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikace tváří v tvář je vždy doplněna neverbálními prvky, umožňuje okamžitou zpětnou vazbu, je informačně bohatá. ▪ Schůzka je sjednána s definovaným cílem, diskutuje se předem dané téma. ▪ Schůzky se účastní lidé zabývající se daným tématem, mají v té oblasti zkušenosti, znalosti, které si i nevědomky vyměňují.
2.	komunikace tváří v tvář - předem nesjednané schůzky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rysy ústní komunikace viz výše. ▪ Necílená komunikace. Může být k určitému tématu, ale strany nejsou řádně připraveny. ▪ Větší pravděpodobnost rušivých prvků (ostatní kolegové, telefonáty,...) než u předem domluvené schůzky.
3.	telefonáty	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikace obohacená o některé neverbální prvky (tón, barva hlasu, dynamika řeči atd.) a možnost pružněji reagovat na sdělení druhé strany. ▪ Snížená spontánnost komunikace. ▪ Rozdíl v tom, zda je telefonát předem domluven či je nečekaný (argumenty viz výše u ústní komunikace).
4.	email	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Možnost vytváření libovolně dlouhého textu doplněného soubory různých formátů – obrázky, audio či video nahrávky apod. ▪ Text je možné členit dle potřeby pisatele, vpisovat osobní poznámky a komentáře. ▪ Email je možné archivovat, tudíž se k němu vracet i s odstupem.
5.	webové konference	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Většinou sjednané za účelem projednávání daného tématu, účastníci bývají připraveni. ▪ Možnost propojení zvukové a vizuální stránky projevu, sdílení prezentací, databází atd. ▪ Spíše jednosměrná komunikace od řečníka k posluchačům, má charakter přednášky či prezentace.
6.	instant messaging	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Primární účel tohoto nástroje je ověřování faktů a informací, není určen pro dlouhé zprávy a má omezené možnosti formátování. ▪ Komunikace nebývá předem domluvená, druhá strana není připravená, může být rušena dalšími vlivy atd. ▪ Napomáhá spíše vytvářet vztahy mezi zaměstnanci.
7.	intranet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neosobní komunikace. ▪ Slouží spíše jako úložiště souborů různého druhu, příp. jako prostředek pro vytváření virtuálních komunit. ▪ Jeho větší přínos je pro komunikaci explicitních znalostí.
8.	písemná komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Většinou spíše neosobní komunikace formálního charakteru, bez zpětné vazby. ▪ Většinou omezená pouze na psaný text. Získává na významu, jsou-li používány obrázky, schémata, grafy apod.

Tabulka č. 25: Pořadí nástrojů vnitřní komunikace dle významu pro komunikaci znalostí (vlastní zpracování)

Z tabulky je zřejmé, že komunikace tváří v tvář hraje v komunikaci znalostí nezastupitelnou roli. Naopak, nejméně důležitou roli zde má komunikace písemná. Přestože je písemná komunikace pro některé profese důležitá (např. stavebníci, strojaři, hudebníci a další),

v prostředí velkých obchodních IT organizací je tomu jinak. Další pořadí v rámci tabulky se však liší od pořadí dosaženého předchozí aktivitou. Telefonáty si pozici udržely, instant messaging byl vytlačen emailem následovaným webovými konferencemi. Předposlední místo i zde patří intranetu.

Lze shrnout, že oběma aktivitami (hodnocení v identifikovaných vlastnostech a skupinová diskuse) bylo dosaženo rámcově stejných výsledků. V detailech se však liší, neboť vybrané vlastnosti pro bodové hodnocení nereflktují celou skutečnost a zvýrazňují pouze některé aspekty.

Tabulka a graf byly prezentovány zástupcům personálního oddělení a oddělení pro vnitřní komunikaci v jedné ze zkoumaných organizací, kteří uvedené pořadí na základě vlastních zkušeností potvrdili. K významu komunikace tváří v tvář a osobního setkávání dodávali:

- „Spousta věcí se dá řešit mailem, chaty, videokonferencemi a podobně, ale když řešíte problém a sednete si k tomu společně, řešení najdete snadno a rychle, určitě rychleji, než když si pošlete deset mailů.“
- „Pokud nekomunikujete dobře s klienty (ať externími či interními), nemůžete si s nimi vybudovat vztah. K tomu, abyste si vybudovali silný vztah pro komunikaci, musíte aktivně naslouchat. Důležitá je osobní komunikace: dokážete mnohem více, když vystupujete jako osobnost a ne jako mailová adresa nebo jméno na vizitce.“

4.4.2 Přínos jednotlivých nástrojů pro komunikaci znalostí

Jak konkrétně jednotlivé nástroje přispívají ke komunikaci, bylo uváděno již při předchozích aktivitách. Vše přehledně shrnuje následující tabulka, kde jsou jednotlivé nástroje uváděny v abecedním pořadí.

Nástroj	Přínos ke komunikaci znalostí
email	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Využívání členění textu a dalších grafických možností pro přehlednou prezentaci sdělení. ▪ Doplnování textu o další soubory – obrázky, audio a videonahrávky. ▪ Uchovatelnost pro pozdější použití.
instant messaging	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poskytování rychlé zpětné vazby. ▪ Napomáhá spíše vytvářet vztahy mezi zaměstnanci a posilovat důvěru. ▪ Spontánní nástroj, často využívá humoru a krátkých příběhů.
intranet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Slouží spíše jako úložiště souborů různého druhu, příp. jako prostředek pro vytváření virtuálních komunit. ▪ Jeho větší přínos je pro komunikaci explicitních znalostí, zejména využívá-li obrazové prostředky.

komunikace tváří v tvář	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Silná podpora budování důvěry mezi lidmi. ▪ Informační bohatost, bezprostřední poskytování zpětné vazby, působení na více smyslů. ▪ Spontánní výměna zkušeností a znalostí mezi účastníky komunikace. ▪ Podpora vyváženého dialogu, využívání humoru a vyprávění příběhů, které jsou pro komunikaci znalostí důležité.
písemná komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Minimální přínos ke komunikaci znalostí – nepružný nástroj s omezenou informační hodnotou (v pojetí popsaném v tabulce č. 14). ▪ Psané dokumenty mají přínos pro komunikaci explicitních znalostí, zejména využívají-li obrazové prostředky.
telefonáty	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zvýšená možnost sdělování emocí oproti psané komunikaci, tudíž užití vazba na budování důvěry mezi zaměstnanci. ▪ Snížená spontánnost komunikace oproti ústní komunikaci a instant messagingu. ▪ Možnost vyprávění příběhů, používání humoru a poskytování rychlé zpětné vazby.
webové konference	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Možnost propojení zvukové a vizuální stránky projevu, sdílení prezentací, databází atd., tj. působení na více smyslů. ▪ Možnost vyprávění příběhů, užívání humoru, ovšem nízká spontánnost a nevyvážený dialog (jde spíše o jednosměrnou komunikaci – přednášku).

Tabulka č. 26: Přínos nástrojů vnitřní komunikace ke komunikaci znalostí (vlastní zpracování)

Komunikace tváří v tvář byla jednoznačně identifikována jako nejvhodnější nástroj pro komunikaci znalostí. Je to zejména proto, že zde dochází k osobnímu kontaktu mezi komunikujícími osobami. Tím je umožněna bezprostřednost, spontánnost, souvztažnost s budováním důvěry, možnost rychlé zpětné vazby a užívání humoru. To vše je možné díky tomu, že zde nedochází ke kódování sdělení pouze do slov, ale je možné užívat i neverbální prvky včetně činů.

Význam komunikace tváří v tvář není překvapivým zjištěním, jde spíše o ověření tvrzení z literární rešerše v prostředí zkoumaných organizací.

4.4.3 Komunikace tváří v tvář

4.4.3.1 Neverbální komunikace

Komunikace tváří v tvář byla vyhodnocena jako nejvhodnější nástroj pro komunikaci znalostí, což je zapříčiněno zejména zapojením neverbálních prvků komunikace. Které neverbální prvky jsou v tomto ohledu nejdůležitější?

Skupina odborníků byla požádána, aby určili pořadí jednotlivých prvků neverbální komunikace dle jejich přínosu ke komunikaci znalostí: gestikulace, mimika, haptika, posturologie, kinezika, proxemika, pohledy, paralingvistické jevy, činy. Tento úkol však zůstal nenaplněn, neboť odborníci se shodli na závěru, že není možné vnímat jednotlivé prvky samostatně, teprve všechny dohromady vytvářejí celý obsah sdělení. A právě proto,

že komunikace tváří v tvář je schopná přenášet všechny prvky v neomezené míře, je neefektivnějším nástrojem pro komunikaci znalostí.

V souvislosti s neverbální komunikací odborníci vyzdvihli komunikaci činností. Činy a způsoby jejich provedení bývají často pozorovány a posléze napodobovány. Napodobování probíhá nevědomě i cíleně a zaměřuje se na vzory chování, jednání, aktivit. Zejména pak ty, které vedly k ocenění ze strany nadřízených či k dosažení vytyčeného cíle. Nevědomé napodobování začíná bezděčně a spontánně, zaměstnanci na pracovišti vidí, jak řeší problémy a různé situace zkušenější kolega a začnou ho imitovat. Někdy tento postup volí vědomě, neboť si všimli dobrého výsledku kolegovy jednání. Zde je potřeba dbát na to, aby byly šířeny správné a etické vzory chování a řešení problémů. Tudiž je třeba ze strany manažerů oceňovat pouze postupy, které byly v souladu se stanovenými pravidly, sledovat nejen, zda bylo výsledku dosaženo, ale také, jak ho bylo dosaženo.

Vědomé napodobování je pak cílem celé řady tréninků, kdy studenti pod vedením lektora zkoušejí různé situace, simulují realitu, aplikují příklady dobré praxe apod.

Poznámka: činností komunikace je zmiňována v souvislosti s komunikací tváří v tvář. Činy však lze komunikovat i prostřednictvím jiných nástrojů. Výhodou komunikace tváří v tvář je, že je možné pozorovat i způsob provedení činů v přirozeném provedení.

Odborníci upozorňují, že komunikace tváří v tvář má výjimečné postavení rovněž z hlediska spontaneity. Osobní setkávání na pracovišti probíhá samozřejmě a nelze se mu zcela vyhnout. Komunikace mezi kolegy, kteří se takto setkávají, je pak plynulejší a častější než komunikace mezi kolegy, kteří jsou od sebe vzdáleni. Již fakt, že je třeba zvednout telefonní sluchátko, vytočit číslo a nebýt si jistý, v jaké situaci bude druhá strana zastižena, představuje překážku a vede k otázkám, zda je skutečně třeba kolegu kontaktovat apod.

Podobný příklad lze uvést v souvislosti s videokonferencemi. Skrze tento nástroj je možné přenášet celou řadu neverbálních prvků komunikace, ovšem přítomnost kamery či nahrávacího zařízení vytlačuje přirozenost a spontánnost chování přítomných osob. Ti se pak zaměřují spíše na kontrolu svých projevů než na samotné sdělení a způsob, jak má být předáno (tzv. Hawthornův efekt).

4.4.3.2 Druhy komunikace tváří v tvář

Komunikaci tváří v tvář lze dělit z hlediska různých kritérií. Pro další zkoumání byla zvolena následující dvě kritéria.

- Plánovanost komunikace: předem plánovaná setkání vs. neplánovaná setkání.
- Počet osob zapojených do komunikace: 2 osoby; malá skupina (do 10 osob); střední a velká skupina (nad 10 osob).

Oslovení odborníci se shodují na tom, že předem plánovaná setkání mají z pohledu přenosu znalostí větší význam, než setkání neplánovaná. Zdůvodňují to skutečností, že na plánovaná setkání se mohou obě zapojené strany připravit, tato setkání bývají řízená a účastníci postupují více systematicky, což se odráží ve zvýšené efektivitě těchto setkání.

Z druhů setkání dle počtu osob pak vyzdvihují malou skupinu. Hlavním důvodem je, že v malé skupině je zapojeno více osob, které sdílejí své zkušenosti a osvědčené postupy a které se svými otázkami a komentáři více inspirují a více podněcují vzájemnou komunikaci. Rozhodování mezi dvěma osobami a malou skupinou nebylo jednoduché, proto si odborníci určili kritéria, jejich váhu a poté provedli hodnocení. To znázorňuje tabulka níže.

Kritérium	Váha	Hodnocení - 2 osoby	Hodnocení - malá skupina
individuální přístup k účastníkům	1	2	1
sdílení zkušeností, vzájemná inspirace	2	1	2
rozsah dopadu sdělovaného	1	1	2
množství stráveného času	1	2	1
Celkové skóre		7	8

Tabulka č. 27: Výběr druhu setkání s větším přínosem pro komunikaci znalostí (vlastní zpracování)

V následujícím kroku byly druhy komunikace tváří v tvář skombinovány a došlo k definování nových pěti druhů: plánované setkání dvou osob, plánované setkání malé skupiny, neplánované setkání dvou osob, neplánované setkání malé skupiny a davová komunikace, která bývá téměř vždy plánovaná. Jednotlivé druhy pak byly seřazeny z hlediska přínosu pro komunikaci znalostí a četnosti výskytu v organizacích.

Četnost výskytu byla stanovena dle výsledků pozorování provedeného v organizacích a dle zkušeností odborníků. Pro pořadí dle přínosu pro komunikaci znalostí se vycházelo ze dvou předpokladů:

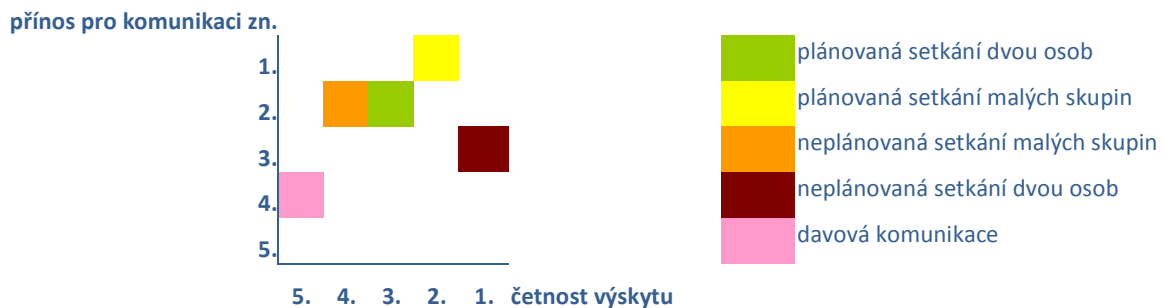
- a) davová komunikace má význam spíše pro sdílení informací, nikoli znalostí;
- b) pořadí zbývajících čtyř druhů lze sestavit na základě úvah z předchozího kroku. Tj. plánované má větší význam pro komunikaci znalostí a je bodováno jedním bodem, neplánované má menší význam a je bodováno nulou. Podobně pak pro malou skupinu (1 bod) a setkání dvou osob (0 bodů).

	plánované (1)	neplánované (0)
2 osoby (0)	1	0
malá skupina (1)	2	1

Jak pořadí dle přínosu pro komunikaci znalostí, tak dle četnosti výskytu v organizacích shrnují tabulka a graf níže.

Druh komunikace	přínos pro komunikaci zn.	četnost výskytu
plánovaná setkání dvou osob	2.	3.
plánovaná setkání malých skupin	1.	2.
neplánovaná setkání malých skupin	2.	4.
neplánovaná setkání dvou osob	3.	1.
davová komunikace	4.	5.

Tabulka č. 28: Pořadí druhů komunikace dle přínosu pro komunikaci znalostí a četnosti výskytu (vlastní zpracování)



Obrázek č. 17: Postavení druhů komunikace dle přínosu pro komunikaci znalostí a četnosti výskytu (vlastní zpracování)

Z výše uvedeného plyne, že dva druhy komunikace tváří v tvář jsou blízko optimálního stavu, který se nachází na pozici 1, 1. Jsou to plánovaná setkání malých skupin a neplánovaná setkání dvou osob. Pro zvýšení jejich účinnosti z pohledu komunikace znalostí je vhodné:

- zvýšit četnost výskytu plánovaných setkání malých skupin, neboli podporovat osobní setkávání pracovních a projektových týmů, plánovat pravidelné schůzky s vyšší frekvencí apod.

- posílit přínos neplánovaných setkání dvou osob. Zde lze doporučit posilování způsobů komunikace vyjmenovaných v teoretických východiscích práce: mentoring, koučink, pozorování, strukturovaný dialog, vyprávění příběhů atd. Měly by se stát přirozenou součástí komunikace.

Komunikace tváří v tvář je hodnocena jako nejpřínosnější nástroj pro komunikaci znalostí, což je dáno zejména dvěma charakteristikami: je informačně bohatá, neboť umožňuje plná uplatnění všech prvků neverbální komunikace, a podporuje spontánnost a přirozenost reakcí. Důležitou roli v rámci neverbální komunikace hraje komunikace prostřednictvím činů, která je častým objektem pozorování a následného napodobování. Ať již cíleného či bezděčného. Komunikace tváří v tvář může probíhat plánovaně či neplánovaně a za účasti různého počtu osob. Potom lze hovořit o plánovaném setkání dvou osob, plánovaném setkání malé skupiny, neplánovaném setkání dvou osob, neplánovaném setkání malé skupiny a davové komunikaci. Z hlediska přínosu pro komunikaci znalostí jsou odborníky nejvýše ceněna plánovaná setkání malých skupin. Pro zvýšení jejich účinku doporučují tento druh komunikace podporovat a zvýšit jeho četnost.

Z hlediska četnosti výskytu zaujímá první příčku neplánované setkávání dvou osob. Zde odborníci doporučují pracovat na posilování užívání mentoringu, koučinku, stínování, vyprávění příběhů apod. Cílem je, aby se tyto aktivity staly přirozenou součástí chování a jednání všech zaměstnanců v organizaci, aby je zaměstnanci používali naprosto běžně až nevědomě, a tím by se zvýšila efektivita každého setkání z pohledu přenosu znalostí.

4.5 Komunikace znalostí v organizacích

Komunikaci znalostí v rámci organizace lze včlenit do vnitřní komunikace organizace, neboť ne vždy, když se v organizaci komunikuje, se přenášejí či sdílejí znalosti. Je důležité pochopit, jak komunikace znalostí ve zkoumaných organizacích funguje, aby mohla být navržena soustava nástrojů, která bude existující toky znalostí podporovat a zefektivňovat. Obecně lze říci, že komunikace znalostí v organizacích funguje dvěma způsoby:

- a) Řízená komunikace. Komunikace plánovaná a organizovaná vedením organizace či personálním oddělením. Patří sem nejrůznější vzdělávací aktivity (školení, přednášky, mentoring, koučink, ...), setkávání komunit sdružující lidi se stejným či podobným zájmem, vytváření diskusních fór, budování systému zástupnictví a nástupnictví neboli výchova zaměstnanců, kteří jsou schopni zastoupit jiného zaměstnance nebo dokonce jeho roli zcela převzít.

- b) Spontánní komunikace. Komunikace, která není nijak záměrně plánovaná a organizovaná, děje se často nevědomky při běžném setkávání lidí na pracovišti, při telefonátech či výměně psaných zpráv. Spontánnost komunikace vede k tomu, že si zaměstnanci neuvědomují, co si předávají a jakou to pro ně má hodnotu (někdy dochází k prostému podvědomému napodobování chování druhé osoby). Plynulost toku závisí na vztazích mezi konkrétními zaměstnanci, jejich vzájemné soutěživosti a zkušenostech z předchozí spolupráce.

4.5.1 Řízená komunikace znalostí

Všechny zkoumané organizace vědomě pracují na znalostním managementu. Kromě budování systémů pro sdílení explicitních znalostí (sdílené databáze, intranet, interní sociální síť) vyvíjejí i aktivity směřující ke vzdělávání a rozvoji zaměstnanců, ke sdružování zaměstnanců s podobnou specializací či zájmy a pracují na systematizaci nástupnictví a zástupnictví.

Všechny zkoumané organizace již mají vybudovaný systém **vzdělávání**. Obecně je možné tento systém popsat následujícím způsobem (více podrobností lze nalézt v přílohách 1, 2, 3):

1. Vzdělávání je plánováno na základě potřeb identifikovaných dvěma cestami
 - a) Analýzami kompetencí a dovedností, které jsou prováděny různým způsobem. Většinou přes jednotný systém zabudovaný na intranetu, kde zaměstnanci ve spolupráci se svými manažery provádějí hodnocení úrovně svých kompetencí a dovedností. V systému je vše uloženo a je možné provádět aktualizace v závislosti na osobním rozvoji zaměstnance.
 - b) Na základě spolupráce personálního oddělení s manažery zaměstnanců, kdy se od manažerů očekává, že znají své podřízené, vědí, jaké mají znalosti, dovednosti, zkušenosti a kam by se měli v budoucnu v souladu se strategií organizace a daného oddělení posouvat.
2. Individualizované vzdělávání, tj. vzdělávací aktivity se nerealizují plošně, ale každý zaměstnanec má sestavený svůj vlastní plán rozvoje, který prodiskutoval se svým manažerem. Manažer dohlíží, aby plán rozvoje zaměstnance byl v souladu se strategií organizace a daného oddělení a aby byl zaměstnancem realizován. Plány jsou uloženy v systému, odkud jsou dostupná konsolidovaná data personálnímu oddělení, které zajišťuje dostupnost vzdělávacích aktivit zaměstnancům.

3. Využívají se různé formy vzdělávání, vznikají promyšlené programy, které jsou rozděleny na několik kratších modulů a které kombinují více forem vzdělávání. Progresivními formami/metodami vzdělávání jsou zejména:
 - a) E-learning – užívají se kurzy, které mohou zaměstnanci studovat sami dle vlastního tempa, ale také virtuální třídy, kdy jsou účastníci školení připojeni přes stejné rozhraní za přítomnosti lektora, který třídu koordinuje. E-learning se často používá v kombinaci s prezenčními třídami a vznikají tak „blended learning“ programy.
 - b) Koučování/mentorování – snaha rozvíjet zaměstnance individuálně, učit je způsobu přemýšlení při řešení problémových situací, nikoli přesné návody. Koučování je užíváno především pro rozvoj manažerů, leaderů a vysoce talentovaných zaměstnanců. Mentorování pro nové zaměstnance a pro získání nových podnětů pro práci, nových úhlů pohledu na běžné situace.
4. Využívání vlastních zdrojů – organizování vzdělávacích aktivit v prostorách organizace s vlastními pomůckami. Rovněž jsou vytvářeny programy založené na vzájemném sdílení zkušeností a best practices mezi zaměstnanci, specialisté školí méně zkušené kolegy, jsou budovány vlastní týmy lektorů či koučů (programy „train the trainers“). Využívání vlastních zdrojů je podpořeno celkovým zázemím, které poskytuje mezinárodní organizace čítající desetitisíce zaměstnanců.
5. Nenakupují se standardizované kurzy od dodavatelů, vždy je zde požadavek na přizpůsobení obsahu konkrétním potřebám dle zadání. Přípravě takového kurzu bývá přítomen zástupce personálního oddělení, manažer a lektor. Vždy je snaha, aby kurzy umožňovaly bezprostřední aplikaci do pracovních činností zaměstnanců, tj. zaměstnanci pracují na reálných příkladech, které právě řeší (aktuální projekt, obchodní případ, atd.), tj. uplatňuje se „on the job training“.

Organizace se zavedeným systémem vzdělávání nepřestaly své zaměstnance vzdělávat ani v době ekonomické recese. V této době však byly přinuceny k přehodnocení předchozích postupů a k hledání cest, jak dosáhnout co nejvyšší efektivity s omezenými zdroji. Proto dochází ke zdůrazňování individualizovaného vzdělávání založeného na analýzách kompetencí (aby byly prostředky využity cíleně), e-learningu (aby došlo k úsporám cestovních nákladů) a maximálního využívání vlastních zdrojů (aby se neplatilo za to, co organizace už má).

Organizace pracují na vytváření sociálních sítí, neboť dle materiálů jedné z organizací: „Vytváření sociálních sítí je velice přínosné pro jakýkoli business, protože to umožňuje najít

lidi se správnou kvalifikací, vytvářet komunity a zachycovat tacitní znalosti.“ V této souvislosti organizace především podporují vytváření **komunit** (community of practice), kdy jsou sdružováni zaměstnanci se stejnou či podobnou rolí, s určitou specializací, zájmem apod. Jedná se např. o komunitu IT architektů, komunitu obchodníků se zaměřením na zákazníky z veřejného sektoru, komunitu potenciálních manažerů, komunitu vysoce talentovaných lidí, komunitu matek na mateřské dovolené apod. Cílem komunit je vždy podporovat setkávání zaměstnanců napříč organizací, výměnu informací o tom, na čem kdo pracuje, jaké má zkušenosti, co může doporučit, jak řešil nějaké problémy, atd. Jde tedy o vytváření jakéhosi menšího trhu znalostí založeného na předpokladu reciprocity.

Komunity mohou být organizovány lokálně v rámci jedné pobočky. Potom se scházejí převážně osobně. Existují i komunity sdružující zaměstnance z různých zemí, ty jsou virtuální a setkávání se odehrává prostřednictvím nástrojů spolupráce. Např. v interních sociálních sítích je možné vytvářet prostor pro sdílení dokumentů, odkazů, blogů, členové mezi sebou mohou komunikovat prostřednictvím webových konferencí apod. (Podrobnosti např. v příloze č. 1 – případová studie organizace AX).

Komunity bývají živé. Dle potřeby různě vznikají a zanikají. Např. komunita určitého projektového týmu má smysl po dobu trvání projektu. Může se měnit i složení členů komunity dle toho jak zaměstnanci mění své pracovní zařazení a svoji specializaci. Každý zaměstnanec může být členem více komunit.

Zkušenosti ukazují, že nelze komunitu jenom založit a nechat ji svému osudu. Vždy je třeba jmenovat vlastníka komunity či koordinátora, který bude svolávat setkání komunity, bude dbát na to, aby se aktivně účastnili všichni členové komunity, aby byla dodržována pravidla, která si členové komunity odsouhlasí. Podobně to platí i ve virtuálním prostředí – prostor komunity je třeba udržovat aktualizovaný, dbát na korektnost obsahu a aktivní účast všech členů. Role koordinátora nemusí být stálá, členové se v ní mohou střídat.

Všechny organizace tvrdí: „Důležitou součástí řízení znalostí a jejich komunikace je **zástupnictví a nástupnictví**. Tyto oblasti významnou měrou přispívají k zajištění kvalifikovaného personálu interní cestou a také ke zkvalitnění lidského výkonu. Proto vytváříme podmínky pro motivaci zainteresovaných lidí.“ Právě proto mají ve svých pravidlech, že kdykoli je někdo nepřítomen (dovolená, cestování, nemoc,...), musí být stanoven jeho zástupce, event. více zástupců dle jednotlivých činností. Na některých pozicích, u některých lidí dochází díky zástupnictví k plynulému vychovávání eventuálního nástupce.

Být zástupcem znamená novou zkušenost, neboť jde o novou roli či alespoň setkání s jinými lidmi, než se kterými se běžně komunikuje. Role zástupců není vždy snadná, neboť mají své standardní pracovní povinnosti a nejsou v nové činnosti vždy zcela zblhlí, neznají všechny detaily této práce. Proto se ve skutečnosti zaměstnanci vždy snaží vše na dobu své nepřítomnosti předem připravit a po návratu zase rychle všechno uvádějí do obvyklého běhu. Někdy může být snaha o co nejmenší zapojování zástupce dána tím, že zastupovaný nechce zasvěcovat novou osobu do své práce, nechce sdílet a raději si vše udělá sám.

Výchově nástupců je věnována pozornost u vybraných pozic. Většinou se jedná o pozice manažerské či pozice specialistů. Jde o to, aby nebyla narušena kontinuita fungování organizace a nenastala situace, kdy není obsazena klíčová pozice či odejde z organizace člověk s jedinečnou znalostí. Proto jsou vždy identifikováni talentovaní jedinci a s nimi se dále pracuje, aby byl vždy někdo připraven, kdyby se někdo více seniorní rozhodl odejít. Je snaha pro ně hledat vhodné zařazení a další různé aktivity, které pomáhají rozvíjet jejich potenciál.

Důležité je, že organizace plánují množství nově připravovaných nástupců dle toho, jak často se na jednotlivých pozicích pracovníci střídají. Důvodem je, aby nebylo připravováno příliš mnoho potenciálních nástupců, kteří pak mají očekávání nové pozice. Při nenaplněném očekávání se může stát, že se rozhodnou z organizace odejít, a tím organizace ztrácí talentované jedince, do jejichž vývoje již investovala minimálně čas a úsilí.

Ve většině případů je nástupce identifikován až po oficiálním oznámení odchodu stávajícího zaměstnance. Potom se začíná pracovat na plánu předávání úkolů, odpovědností, podkladů, zkušeností apod. Je uzavřena písemná či nepsaná dohoda mezi odcházejícím zaměstnancem, novým zaměstnancem a manažerem. Odpovědností manažera je hladký průběh předávání, kdy cílem je, aby nový zaměstnanec dostal vše, co potřebuje ke kvalitnímu výkonu své práce. Manažer také dohlíží na to, aby si odcházející zaměstnanec neodnesl důležité dokumenty, informace, kontakty apod. Celý proces se liší v závislosti na tom, zda zaměstnanec pouze přechází na jinou pozici v rámci organizace nebo odchází mimo organizaci. Situace odchodu mimo organizaci je řešena s větší důsledností.

4.5.2 Spontánní komunikace znalostí

K tomu, aby se mohla spontánní komunikace rozvíjet, je třeba, aby se zaměstnanci potkávali a aby se znali. Organizace k tomu přispívají zejména třemi způsoby:

- Budováním otevřených prostor a „talk roomů“.
- Vytvářením sítí zaměstnanců.
- Podporou neformální komunikace, neformálních setkávání zaměstnanců.

Všechny zkoumané organizace mají pracoviště uspořádané do **otevřených prostor**, tzv. open space. Výjimky platí pro výše postavené manažery. Volný pohyb zaměstnanců, žádné zavřené dveře velmi napomáhají vzájemným kontaktům mezi zaměstnanci a také spontánní komunikaci. Další podporou jsou tzv. talk roomy, tedy prostory kolem kuchyněk a automatů, příp. v místech s herním zařízením (testovací místnost, ping-pongové stoly, stolní fotbal). V otevřeném prostoru mohou zaměstnanci také snadno pozorovat, jak přistupují k úkolům zkušenější kolegové, jak řeší problémy, jak komunikují apod. Toto chování pak snadno a často nevědomky napodobují. Podrobnosti v kapitole 5.7.2.1 Organizační kultura.

Ve všech organizacích byla zaznamenána snaha o vytváření **sítí zaměstnanců**. Vše začíná vzájemným představením se zaměstnanců na pracovišti. Ovšem nutno dodat, že právě tyto běžné aktivity často v mezinárodních společnostech nefungují. Všichni jsou tak orientováni na email, že raději pošlou oznámení, než by s novým zaměstnancem obešli pracoviště. To dokládá i vyjádření jednoho ze zaměstnanců organizace CX: „Ústně by se mohlo komunikovat daleko víc. Nebo by se aspoň daly emaily líp kombinovat s ústní komunikací. Např. nastoupí-li nový kolega, pošle se emailem oznámení, místo, aby byl osobně všem představen.“

Dalším bodem je vytvoření seznamu všech zaměstnanců organizace, kde lze vyhledat alespoň kontaktní informace a fotku. Organizace AX a BX mají i lokální sociální síť, která kromě základních informací o pracovním zařazení obsahuje rovněž informace o řešených projektech, pracovních zkušenostech, dosažených certifikacích apod. Lze tak snadno vyhledat člověka s určitou zkušeností, znalostí při sestavování projektového týmu nebo v případě nějakého dotazu.

Způsobem, jak napomáhat vytváření sítí jsou i komunity, jež byly pojednávány výše.

Vzhledem k velikosti všech zkoumaných organizací často zaznívalo z úst respondentů, že je pro ně důležité, aby bylo budováno povědomí o tom „kdo co dělá“. Častým doporučením

směrem k zaměstnancům je: „Poznávejte lidi a učte se, kdo co ví. Poznávejte, kdo co udělal, kdo co umí. Tím zjistíte, kdo vám s čím může pomoci.“

V případě, že se zaměstnanci znají, vědí, kdo je kdo a co dělá, snáze začnou s komunikací. V rámci ní často zjistí i další skutečnosti, které je sbližují a které nejsou v žádných organizačních systémech zaznamenány.

Neformální komunikace je většinou začátkem spontánní komunikace. Lidé se po cestě do kuchyňky baví o tom, co dělali předchozí den večer a postupně se téma stočí na náplň práce a na problémy, které řeší. Když se potkají lidé z různých oddělení, dozví se, co se děje jinde, jaké aktivity řeší jinde a tím získává širší přehled o činnosti organizace a nezůstává uzavřen do své specializace a do svého oddělení. (Přílišná specializace a neznalost ostatních oddělení/divizí byly zaměstnanci často zmiňovány zejména v organizaci CX. Podrobnosti řeší následující kapitola.)

Vedení zkoumaných organizací k tomu dodává: „Podporujeme neformální způsob komunikace a sdílení zkušeností mezi zaměstnanci. Věříme, že když spolu lidé chtějí a dokáží mluvit neformálně, budou spolu hovořit otevřeněji a snáze i pokud jde o profesní záležitosti, informační toky budou hladší, problémy se budou řešit lépe a rychleji.“

Neformální témata jako třeba počet dětí, koníčky apod. pomáhají vytvářet osobní vazby mezi zaměstnanci, podporovat vzájemné sympatie a přispívat ke vzájemnému porozumění, což je nezbytné pro budování prostředí důvěry. Podobné je to při setkávání se zaměstnanců mimo pracoviště mimo pracovní dobu. Zaměstnanci o tom říkají: „Když si jdu s někým zahrát fotbal a pak na chvíli posedět do hospody, úplně jinak a líp se mi pak s tím člověkem mluví o pracovních věcech.“ Nedokáží přesně popsat, v čem je ten rozdíl, ale je pro ně naprosto zřetelný.

Přestože se vedení zkoumaných organizací vyjadřuje velice vstřícně k neformální komunikaci, podporou neformálního setkávání zaměstnanců se příliš nezabývají. Organizují většinou pouze jedno velké setkání pro všechny zaměstnance ročně. Důvody k tomuto rozhodnutí jsou dva:

- Velikost organizací, kdy je obtížné najít vhodné prostory, kam se vejdou všichni. Navíc jsou tyto prostory dost drahé. Dalším faktorem může být přesvědčení, že masa několika set lidí zapříčiní, že se často zaměstnanci baví jen se svými známými a nenavazují nové kontakty.

- Všeobecná snaha snižovat výdaje na co nejnižší úroveň. Prostředky jsou vynakládány primárně na aktivity podporující obchod, neobchodní záležitosti jsou organizovány s využitím vlastních zdrojů.

Další aktivity nechávají na domluvě v rámci oddělení, tudíž je pak vše velice individuální a závislé na konkrétních lidech. V organizaci AX a CX nejsou tato setkání v rámci oddělení podporována ze strany vedení organizací finančně. Zaměstnanci si vše hradí ze svého. Tento přístup začal být uplatňován zejména v době ekonomické recese jako součást šetřících opatření. Pozitivní je, že se manažeři na úrovni oddělení nestaví k neformální komunikaci negativně, naopak se většinou snaží být její součástí: neschovávají se do uzavřených kanceláří, chodí se zaměstnanci na oběd či na kávu místo, aby diskutovali pracovní záležitosti v zasedací místnosti, mají zájem na organizování setkávání zaměstnanců mimo pracoviště a pracovní dobu a často přispívají nejen svojí účastí, ale i úhradou těchto akcí ze svých vlastních prostředků.

Přestože se organizace budou snažit o podporu spontánní komunikace, nemusejí dosahovat žádoucích výsledků, pokud si neuvědomí, že každý nástroj komunikace je pro spontánní komunikaci jinak vhodný. Nejčastěji užívané nástroje komunikace identifikované v předchozích kapitolách lze dle vhodnosti ke spontánní komunikaci řadit následujícím způsobem. Tabulka byla sestavena ve spolupráci s odborníky na personální řízení a interní komunikaci v souvislosti s tvorbou tabulky „Pořadí nástrojů vnitřní komunikace dle významu pro komunikaci tacitních znalostí“.

Pořadí	Nástroj komunikace	Překážka spontánnosti
1.	komunikace tváří v tvář – nesjednaná	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zaměstnanci se neznají, nemají si co říci ▪ špatné vztahy mezi zaměstnanci
2.	komunikace tváří v tvář – sjednané schůzky	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nedostatek času ▪ přílišná formálnost schůzky
3.	telefonáty + instant messaging	<ul style="list-style-type: none"> ▪ snaha o co nejkratší telefonáty/zprávy ▪ nedostatečná rychlost psaní ▪ iniciátor komunikace neví, v jaké situaci druhou stranu zastihl ▪ možnost zaznamenávání komunikace
4.	webové konference	<ul style="list-style-type: none"> ▪ formálnost konferencí ▪ přítomnost většího množství osob (i neznámých) ▪ časté zaznamenávání konferencí ▪ různá kvalita přenosu

5.	email	<ul style="list-style-type: none"> ▪ emaily mají trvalejší podobu, je možné je archivovat, později dohledat ▪ snadná možnost přeposlání emailu další straně (menší důvěrnost) ▪ někdy i formálnost emailové komunikace
6.	intranet + písemná komunikace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ více promyšlená komunikace ▪ nepružné provádění změn intranetu či tištěné komunikace ▪ formálnosti komunikace

Tabulka č. 29: Nástroje vnitřní komunikace ve vztahu ke spontánní komunikaci znalostí (vlastní zpracování)

Spontánní komunikace je nutný průvodní jev veškerého lidského setkávání se a spolupráce. Její síla spočívá v tom, že si zaměstnanci ani neuvědomují, že si předávají znalosti, že sdílí zkušenosti a best practices, že se něco nového učí. Zaměstnanci často nevnímají přesun od osobní neformální komunikace ke komunikaci pracovní a mnohdy si ani neuvědomí význam sdělovaného okamžitě a ocení to až později. Spontánní komunikace je do značné míry nevědomá, často s odloženou hodnotou. Proto je těžké její účinky a přínosy měřit a celkově ji řídit. Organizace ji podporují vytvářením prostředí s otevřenými prostory a „talk roomy“, vytvářením sítí zaměstnanců a pojmáním neformální komunikace a neformálních setkání zaměstnanců jako běžné součásti pracovního života, která může mít velký přínos pro výkon práce zaměstnanců právě díky zvýšenému toku informací a znalostí mezi nimi.

V krátkosti lze shrnout: samotná komunikace znalostí se ve zkoumaných organizacích vyskytuje ve dvou formách. Jednak jako řízená komunikace znalostí (zahrnuje zejména vzdělávání, vytváření různých komunit a budování systému zástupnictví a nástupnictví) a jednak jako spontánní komunikace znalostí (často necílená a nevědomá, s odloženým efektem).

4.5.3 Tok znalostí organizacemi

V zkoumaných organizacích bylo zjišťováno, zda funguje volný tok znalostí, zda jsou znalosti snadno dostupné, resp. zda jsou zaměstnanci ochotni znalosti sdílet. Výsledky odpovědí na otázku „Je snadné získat v rámci organizace potřebné znalosti?“ shrnuje tabulka níže. Byla použita škála: snadné – bezproblémové – komplikované – problematické. Podrobnosti viz případové studie.

Organizace	Odpovědi zaměstnanců	Odpovědi manažerů	Shrnutí
AX	33 % komplikované 17 % bezproblémové 50 % problematické	75 % bezproblémové 25 % komplikované	Zaměstnanci hovoří spíše o nefungující výměně znalostí, poukazují na přílišný individualismus, zahleděnost do vlastních problémů a velkou specializaci. Manažeři situaci vidí optimističtěji, nicméně připouštějí, že roli hraje respekt k pozici manažera.
BX	100 % snadné	100 % bezproblémové	Dle zaměstnanců tok znalostí funguje, lidé jsou ochotni znalosti sdílet a předávat, překážkou je v některých případech individualismus a velká specializace. Manažeři vidí situaci podobně, poukazují na zahlcenost informacemi.
CX	33 % snadné 67 % bezproblémové	50 % snadné 50 % komplikované	Výměna znalostí funguje, pozitivně se vyjadřují jak zaměstnanci, tak manažeři. Zaměstnanci zmínili jako problém velkou specializaci, manažeři zase zahlcenost informacemi a nedostatek času.

Tabulka č. 30: Dostupnost znalostí v jednotlivých organizacích (vlastní zpracování)

Z tabulky vyplývá, že výměna znalostí mezi zaměstnanci funguje v každé organizaci jinak. Nejhůře je hodnocena v organizaci AX, nejlépe v organizaci BX. Často zmiňovaným problémem je přílišná specializace zaměstnanců, kteří pak neznají souvislosti a jsou uzavřeni jenom do své přesně vymezené činnosti. Potom zahlcenost velkým množstvím informací a komunikačních sdělení a nedostatek času se výměně znalostí věnovat.

Identifikované problémy/překážky v komunikaci znalostí byly analyzovány ve spolupráci s odborníky na personální řízení a interní komunikaci a byla navržena následující doporučení adresovaná zejména manažerům.

Překážka	Doporučená řešení
Individualismus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Stanovujte společné cíle, nikoli cíle zdůrazňující individuální výkony. ▪ Zařaďte týmovou spolupráci mezi kritéria hodnocení zaměstnanců. ▪ Nastavte jasná a průhledná pravidla hodnocení a odměňování zaměstnanců, která jsou aplikována pro všechny stejně a jsou dlouhodobá. ▪ Sdružujte zaměstnance v odděleních a týmech, podporujte týmovou spolupráci, hovořte se všemi, neposílejte vzkazy přes vybraného pracovníka. ▪ Poskytujte zaměstnancům podporu, netlačte příliš na samostatnost zaměstnanců. Vždy je příjemnější a rychlejší se někoho zeptat na řešení problému než trávit hodiny na intranetu pročítáním materiálů a procházením různých odkazů.

Přílišná specializace	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neuzavírejte zaměstnance pouze do vymezené činnosti, motivujte je k poznávání jiných činností a objevování souvislostí. ▪ Vysvětlujte souvislosti, ukazujte návaznosti. ▪ Připravujte programy pro nové zaměstnance, kde uvidí organizaci jako celek a pochopí přínos vašeho oddělení do tohoto celku. ▪ Umožňujte zaměstnancům job rotation či stáže v zahraničí, aby poznali i jiná oddělení a jejich přínos pro organizaci.
Zahlcenost informacemi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikujte s rozmyslem. Přemýšlejte, které informace zaměstnanci potřebují a které nikoli. Nepřeposílejte jim vše, co považujete za zajímavé. ▪ S rozvahou používejte funkce v emailu „odpovědět všem“. Zodpovězte si nejprve otázku, zda má diskutované téma pro osoby na kopii smysl či přínos. ▪ Chtějte totéž od svých zaměstnanců. ▪ Pomáhejte zaměstnancům rozlišit, které informace jsou důležité a které nikoli. Učte je stanovovat priority.
Nedostatek času	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dbejte na rovnoměrné rozložení pracovních úkolů mezi zaměstnance. ▪ Pomáhejte zaměstnancům odlišit důležité od nedůležitého, naléhavé od nenaléhavého. Učte je řešit problémy včas, aby se nestaly naléhavými. Pomáhejte jim stanovovat priority. ▪ Umožněte zaměstnancům školení v oblasti timemanagementu, doporučte jim vhodnou literaturu. Oceňujte dobré příklady řízení času. ▪ Nechte zaměstnance navrhnout vhodné řešení, aby měl více času. Diskutujte návrhy a snažte se je přivést v život, jsou-li smysluplné.

Tabulka č. 31: Překážky komunikace znalostí a jejich řešení (vlastní zpracování)

4.5.3.1 Formy znalostí používané v organizacích

V souvislosti s tokem znalostí organizacemi je třeba kromě snadnosti a plynulosti uvažovat, v jaké podobě je vhodné znalosti předávat/sdílet, neboť to rovněž přispívá k efektivitě přenosu. Na základě odborné a vědecké literatury a doporučení odborníků lze uvažovat dvě formy znalostí – kodifikované a nekodifikované.

Kodifikované znalosti. Všechny organizace by se měly snažit převádět co nejvíce tacitních znalostí na znalosti explicitní, kodifikované, jelikož tím velice usnadní komunikaci těchto znalostí. V praxi to znamená, že organizace sestavují týmy expertů, kteří se věnují zachycování znalostí, motivují zaměstnance k sepisování návodů a postupů, natáčejí a nahrávají jejich vyprávění a názorné předvádění a přes nejrůznější uložiště zpřístupňují tyto znalosti ostatním zaměstnancům.

Ke kodifikaci tacitních znalostí lze použít různé formy (příklady viz literární rešerše str. 39, 40). Ve zkoumaných organizacích používají zejména textové dokumenty včetně obrázků, audio a video nahrávky. Tyto tři formy byly rovněž vyjmenovány odborníky jako hlavní nástroje pro kodifikaci znalostí. V tabulce níže jsou shrnuty jejich výhody a nevýhody z hlediska přenášení znalostí a s ohledem na nároky spojené s jejich pořízením.

	Výhody	Nevýhody
Text = psaný slovní popis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ přehledné strukturování textu; ▪ možnost doplnění obrázky, grafy, tabulkami. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ absence neverbální komunikace; ▪ časová a výkonová náročnost vytvoření konzistentního textu.
Audio = mluvený slovní popis	<ul style="list-style-type: none"> ▪ hlas zahrnuje některé prvky neverbální komunikace; ▪ snadnost pořízení zvukového záznamu. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ snížená přehlednost popisu, nutnost zaměření pozornosti; ▪ absence vizuálních názorných prostředků.
Video = obrazový popis, často doplněný mluveným slovním popisem	<ul style="list-style-type: none"> ▪ obrazové znázornění zvyšující pravděpodobnost pochopení; ▪ doplnění zvukovým záznamem ještě zvyšuje srozumitelnost. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vysoké náklady na pořízení; ▪ v některých případech jeho aplikace nepřináší hodnotu (např. formulace emailu, programování apod.).

Tabulka č. 32: Formy kodifikace znalostí (vlastní zpracování)

Kombinace zmíněných nástrojů přináší zpravidla největší efekt, neboť dochází k potlačení jejich slabých stránek a naopak posílení silných stránek.

Komunikace takto kodifikovaných znalostí probíhá v rámci intranetu, databází a jiných informačních systémů, včetně interních sociálních sítí. Je však možná i situace, kdy zaměstnanec neví, že znalosti jsou kodifikovány, nebo preferuje komunikaci nekodifikovaných znalostí. Potom se obrací na svého kolegu (viz scénář – obrázek č. 17). Kolega v tomto případě nemusí vše vysvětlovat, ale může odkázat na existující záznam a použít ho jako základ pro přenos znalosti.

Nekodifikované znalosti. Vždy je třeba počítat s faktem, že ve všech organizacích stále existují znalosti, které nelze dokonale popsat nebo které nelze jednoduše získat přečtením textu či zhlédnutím videa. Důležité totiž není jenom to, co lidé dělají, ale také to, jak to dělají. Nejen obsah, ale také způsob aplikace daného obsahu. To ilustrují příklady níže:

- Když dva lidé dostanou za úkol napsat email s určitým sdělením zástupci jiného oddělení, každý vytvoří odlišný text a každý text může vyvolat jinou reakci. Proč je jeden email přijat pozitivněji než druhý? Co přesně udělal kolega jinak? Vždyť oba postupovali dle stejného návodu. Přesto jemné nuance ve volbě slov, formulaci vět i členění textu do odstavců zanechává jiný dojem a dávají sdělení odlišný podtext.
- Jak to, že zákazník zareagoval vstřícně na kolegovo vysvětlení a ne na mé? Vždyť jsme říkali oba to samé! Stačí volba slov bližších zákaznickově slovníku, jemné naznačení možné hodnoty pro zákazníka, změna tónu, jiné načasování zpráv ve sdělení apod.

- Čím to, že náš produkt je méně prodáván? Má stejné vlastnosti jako ten konkurenční a dokonce jsme nasadili nižší cenu. Jak to, že naše prodeje jsou tak nízké a konkurence se chlubí, jak nás doběhla? Přitom jsme investovali tolik peněz do marketingu!

Tyto drobnosti se lze naučit ze zkušenosti, vyzorovat od ostatních, avšak nelze je přesně sepsat do jasně srozumitelného návodu. Často se jedná o věci, které lidé dělají podvědomě, které je sice možné zachytit, avšak jejich osvojení druhou osobou nebude snadné. Vyžadují určitou úroveň praxe, citu a emoční inteligence. Přesto jsou velice důležité pro dosažení úspěchu zejména v dnešní době, kdy nejsou mezi jednotlivými technologiemi (produkty) velké rozdíly a jde spíše o to, jak tyto technologie předložit zákazníkovi, jak mu podat nabízenou hodnotu.

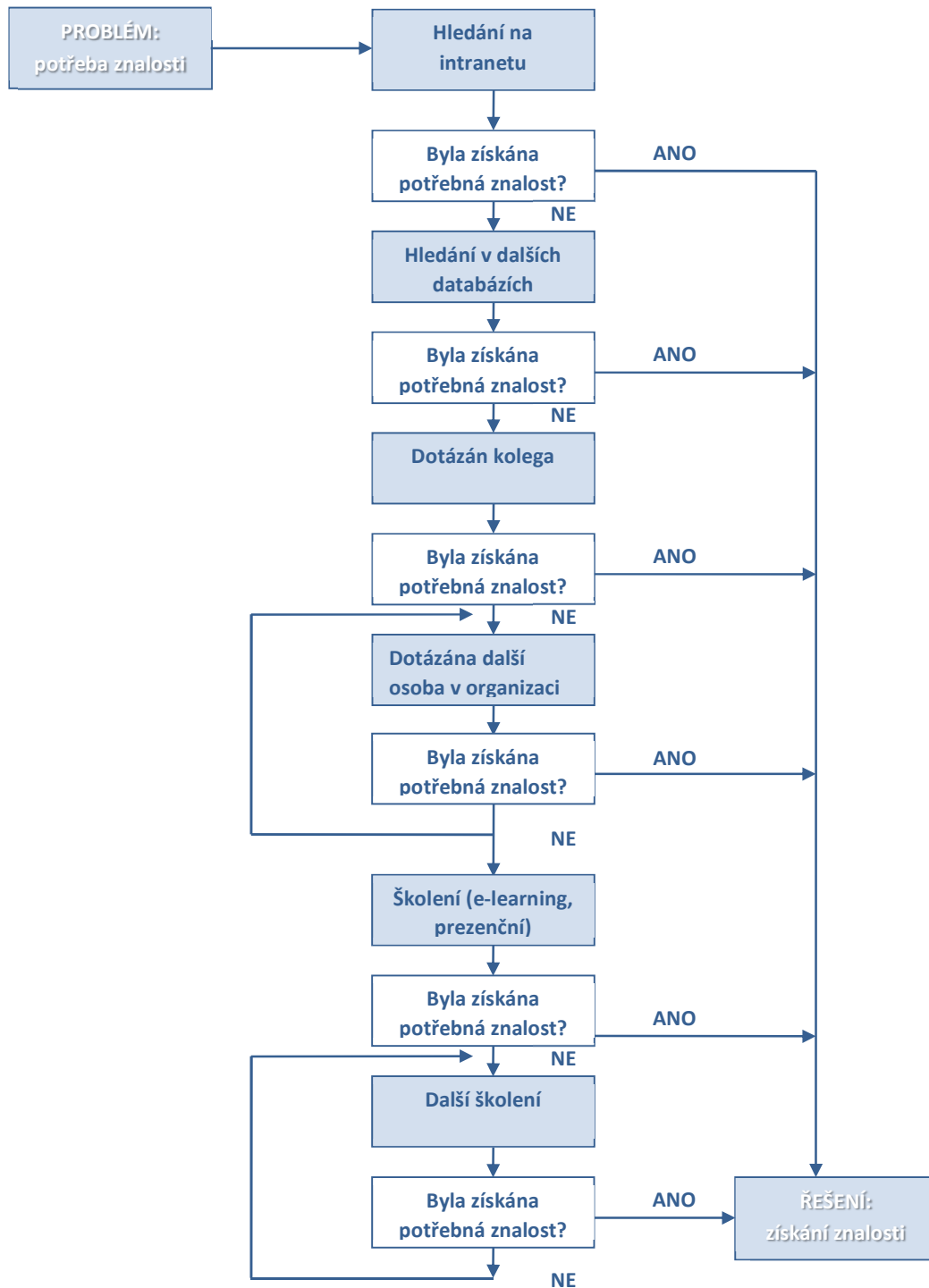
Návody jak něco dělat bývají často v popisech kodifikovaných znalostí opomíjeny, neboť hodnota zmíněného „jak“ bývá nedoceněna. Pro získání těchto dovedností je pak stěžejní získávání zkušeností, aplikování úspěšných praktik a trénování.

4.5.3.2 Scénář pro tok znalostí mezi pracovníky organizace

Z výpovědí zaměstnanců a manažerů lze odvodit **scénář**, který je jim pro získávání znalostí doporučován vedením organizace:

1. Začít s prohledáváním kodifikovaných znalostí. Pravděpodobné uložení závisí na druhu požadované znalosti. Obecné znalosti a postupy lze najít na veřejně dostupném intranetu, znalosti specifické pro daný tým či pracovní pozici spíše v uzavřených databázích a komunitách.
2. V případě neúspěchu je třeba identifikovat vhodnou osobu, která danou znalost má, příp. která může na někoho dalšího přesměrovat.
3. Oslovení vytipované osoby, navázání kontaktu a přesvědčení ke sdílení znalosti buď na základě reciprocity, reputace či altruismu.
4. V případě, že oslovená osoba neumí pomoci či problém je komplexní a vyžaduje hlubší znalost, je zvažována možnost školení (v pořadí e-learningové, prezenční).

Tento scénář lze znázornit schématem na následující straně:



Obrázek č. 18: Scénář pro získávání znalostí (vlastní zpracování)

Role manažerů v tomto scénáři je role zprostředkovatelů:

- usilují o vytvoření přátelského prostředí ve vedené suborganizaci tak, aby byla naplněna podmínka prostředí založeného na důvěře;

- svolávají pravidelné schůzky týmu, zajišťují, aby všichni věděli, na čem pracují jejich kolegové a jaké mají pracovní zkušenosti. Vyzývají ke sdílení zkušeností, znalostí a best practices, sami jsou v tomto zaměstnancům vzorem;
- radí zaměstnancům, co/kdo je vhodným zdrojem pro danou znalost, tj. sdílejí své vědomosti a zkušenosti;
- pomáhají – za využití technik mentoringu a koučinku - zaměstnancům řešit případné problémy při hledání a získávání znalostí;
- zavádějí výměnu znalostí jako jedno z kritérií pro hodnocení zaměstnanců.

Z výpovědí je rovněž zřejmé, že zaměstnanci navržený scénář ne vždy dodržují a raději se rovnou ptají některého ze svých kolegů. Tvrdí, že je to pro ně přirozenější, pohodlnější, rychlejší a mnohdy přínosnější, protože v komunikaci s kolegou se dozvědí i různé tipy, komentáře plynoucí z vlastní zkušenosti kolegy, příp. jsou jim věci názorně ukázány a sami si pod dohledem mohou jejich fungování zkusit. Teprve, když nikoho kompetentního nenajdou nebo když pracují v nestandardní dobu, prohledávají intranet a sdílené databáze.

Doporučený scénář byl předložen skupině odborníků na personální řízení a interní komunikaci k posouzení. Všichni se shodli na tom, že scénář představuje optimální cestu, jak získat znalost v případě potřeby. Všichni rovněž podotýkají, že zaměstnanci by měli mít k dispozici oba možné způsoby získání znalostí, tj. získávání znalostí kodifikovaných jak ve formě textových dokumentů, obrázků, video a audio nahrávek, komentářů a blogů na intranetu, e-learningových školeních apod., tak ve formě ústního sdělení a spolupráce s nositeli těchto znalostí. Každý člověk je totiž jiný a upřednostňuje jiný způsob vyhledávání znalostí. Někteří si o všem rádi sami čtou a sami nastudované zkoušejí nebo jim v požádání o pomoc brání přehnaná hrdost či ješitnost. Jiní zase upřednostňují osobní komunikaci, názornou ukázkou a učení se pod vedením ostatních. Mají rádi mezilidský kontakt. Jiní zase rozhodování závisí na aktuálních podmínkách či charakteru požadované znalosti.

Obecně lze shrnout, že komunikace znalostí v organizaci probíhá dvěma způsoby. Jako řízená, tedy plánovaná a organizovaná vedením organizace, a jako spontánní, tedy vyplývající z běžných interakcí mezi pracovníky organizace. Důležité je, aby byla zachována plynulost toku znalostí, k čemuž je třeba odstraňovat nejčastější bariéry – individualismus, přílišnou specializaci, zahlcenost informacemi a nedostatek času.

Znalosti obíhají v organizacích ve dvou formách, kodifikované a nekodifikované. Přestože kodifikovaná forma je jednodušší na přenos, není použitelná pro všechny znalosti. Vždy je tedy potřeba v doporučených scénářích a pravidlech počítat s oběma formami.

4.6 Shrnutí empirické etapy

Pro empirickou etapu bylo v souladu s výzkumnou otázkou formulováno osm pracovních hypotéz. Hypotézy byly definovány s ohledem na cíl empirické etapy, tj. zejména popsat současný stav skutečnosti s ohledem na zkoumané téma, proto je jejich hlavní funkcí potvrdit či vyvrátit obecně uznávané předpoklady a tím vytvořit základ pro podrobnější zkoumání.

Hypotéza H1: Manažeři různého pohlaví, různé délky praxe a z různých míst v ČR v organizacích vědomě podporují efektivní vnitřní komunikaci.

Pokud mají organizace řešit otázku efektivní komunikace znalostí mezi pracovníky, je nutné, aby efektivně fungovala vnitřní komunikace obecně, což vyžaduje aktivní zapojení ze manažerů a jejich vědomé působení.

V dotazníkovém šetření 97 % manažerů efektivní vnitřní komunikaci podporuje (tabulka č. 10). Současně bylo v souvislosti s hypotézou H1 ověřováno, zda existuje závislost mezi odpověďmi manažerů o vědomé podpoře efektivní vnitřní komunikace a jejich pohlavím, délkou praxe a sídlem organizace. Chí-kvadrát test potvrdil na 95% hladině významnosti nezávislost, tudíž byl formulován závěr, že manažeři vědomě podporují efektivní vnitřní komunikaci bez ohledu na pohlaví, délku praxe a sídlo organizace (tabulka č. 11). Tímto byla hypotéza H1 potvrzena.

Hypotéza H2: Manažeři různého pohlaví, různé délky praxe a z různých míst v ČR vnímají neformální komunikaci jako pozitivní jev.

Neformální komunikace je v organizacích přirozeným jevem a navíc jejím prostřednictvím proudí organizacemi velké množství informací a znalostí, proto je vhodné, aby ji manažeři vhodným způsobem podporovali a nestavěli se k ní negativně.

90 % respondentů dotazníkového šetření se vyjádřilo o neformální komunikaci pozitivně (tabulka č. 12), tj. tvrdili, že je prostředkem pro uvolnění atmosféry (52 %) či pro větší podporu komunikace formální (38 %). Současně bylo prostřednictvím statistického testování ověřeno, že manažeři vnímají neformální komunikaci jako pozitivní jev bez ohledu na pohlaví, délku praxe i sídlo organizace (tabulka č. 13). Hypotéza H2 byla tedy potvrzena.

Také v případových studiích nebyla neformální komunikace vnímána jako negativní jev, naopak organizace se snaží ji podporovat, neboť věří, že vytváří dobrý základ pro komunikaci pracovní.

Hypotéza H3: Manažeři různého pohlaví, různé délky praxe a z různých míst v ČR užívají pro účely vnitřní komunikace nejčastěji ústní komunikaci.

Hypotéza H3 byla na základě dat získaných dotazníkovým šetřením potvrzena, neboť v dotazníkovém šetření byla ústní komunikace nejčastěji užívaným nástrojem vnitřní komunikace pro 66 % respondentů (tabulka č. 14). Současně bylo statistickým testováním dat zjištěno, že ústní komunikace je používána stejně často oběma pohlavími respondentů, respondenty s různou délkou praxe a různým sídlem organizace (tabulka č. 15).

Avšak praxe společností zkoumaných pro účely zpracování případových studií je odlišná a ústní komunikací trávili zaměstnanci pouze 19 % z celkového času věnovaného vnitřní komunikaci. Rozdíl lze vysvětlit řadou faktorů, pravděpodobně se jedná o vliv velikosti organizací, působnost organizací (lokální vs. mezinárodní prostředí), celospolečenský vývoj a další.

Hypotéza H4: Email je nástrojem vnitřní komunikace, který preferuje vedení organizací stejně v Praze i mimo Prahu.

Hypotéza H4 byla potvrzena, neboť 47 % respondentů uvedlo, že vrcholové vedení preferuje ve vnitřní komunikaci emaily (tabulka č. 16), což byla největší zaznamenaná četnost. Další nástroje byly uváděny s nižší četností – ústní komunikace 33 %, oficiální dokumenty 17 % a telefon 3 %. Podrobnějším testováním bylo ověřeno, že neexistuje statisticky významný rozdíl v preferenci emailu v organizacích se sídlem v Praze i mimo Prahu (tabulka č. 17).

Hypotéza H5: Komunikace znalostí probíhá v organizacích se stejnými či podobnými charakteristikami stejně; a H6: Mezi nástroji vnitřní komunikace existují vztahy, které nelze jednoznačně definovat.

Pracovní hypotézy H5 a H6 byly definovány primárně proto, aby pomohly definovat rozsah výzkumu a určit optimální výzkumné techniky. V obou dvou případech byl použit ke zkoumání kvalitativní přístup zaměřený na popis a interpretaci zkušeností a situací.

Hypotéza H5 stanovila rámec pro případové studie, kdy byly definovány stěžejní oblasti zkoumání (např. uspořádání pracoviště, pružná pracovní doba, práce z domova, systém vzdělávání, nástupnictví a zástupnictví, komunikační nástroje) a v rámci těchto oblastí byla

soustředěna pozornost na podobnosti a odlišnosti v jednotlivých organizacích. Z toho vyplynulo, že se zkoumané organizace liší v konkrétních pravidlech, v detailech, které mohou a nemusí mít vliv na výsledek (např. odlišná náplň vzdělávacích aktivit, odlišná pravidla pro systém nástupců, jiná atmosféra v organizaci).

Hypotéza H6 pak vedla k tomu, že vztahy mezi nástroji vnitřní komunikace byly zkoumány ve dvou rovinách. Jednak bylo popsáno, jak jsou jednotlivé nástroje využívány, tj. v jakých situacích a k jakému účelu, a jednak byly ve spolupráci s odborníky definovány čtyři scénáře, které představují názornou ukázkou ideální praktické aplikace vlastností a rysů oněch nástrojů komunikace. Nástroje vnitřní komunikace nejsou používány v izolaci, ale jsou kombinovány. Díky tomu dochází k interakci jejich vlastností (silných a slabých stránek). Nejúčinnější kombinace závisí na více faktorech, např. cíli komunikace, komunikujících osobách (jejich rozmístění, komunikační styl), obsahu komunikace.

Hypotéza H7: Nástrojem vnitřní komunikace s největším přínosem pro komunikaci znalostí je ústní komunikace; a hypotéza H8: Nástrojem vnitřní komunikace s nejmenším přínosem pro komunikaci znalostí je písemná komunikace; byly zkoumány společně v kapitole 4.4.1, kdy nejčastěji používané nástroje vnitřní komunikace byly hodnoceny odborníky v šesti kritériích (vícekriteriální hodnocení). Jednalo se o kritéria definující efektivní fungování komunikace znalostí a jednotlivé nástroje byly bodovány v každém z kritérií. Výsledné skóre umístilo ústní komunikaci na vrcholu seznamu, tj. ústní komunikace byla vyhodnocena jako nástroj s největším přínosem pro komunikaci znalostí (tabulka č. 25). Zatímco písemná komunikace byla vyhodnocena jako nástroj s nejmenším přínosem pro komunikaci znalostí. Jak hypotéza H7, tak hypotéza H8 byly tímto potvrzeny.

Hlavním přínosem empirické etapy bylo vypracování tří případových studií (příloha 1), kde byla pozornost směřována na popis uspořádání pracoviště a pracovní doby, popis vnitřní komunikace a komunikace znalostí. Komunikace znalostí probíhá jako řízená (vzdělávání, komunity, nástupnictví a zástupnictví) a spontánní (otevřené prostory, síť zaměstnanců, neformální komunikace). Byly zmapovány běžné toky znalostí organizacemi a identifikovány překážky plynulého toku znalostí (individualismus, přílišná specializace, zahlcenost informacemi a nedostatek času).

5 INDUKTIVNÍ ETAPA

5.1 Návrh soustavy nástrojů podporující komunikaci znalostí

V předchozí části práce byla zkoumána vnitřní komunikace v různých organizacích, což vedlo k popisu stávající situace se zaměřením na popis komunikace znalostí jak v podobě řízené, tak i spontánní. Současně byly identifikovány nejpoužívanější formy komunikace a navrženy scénáře pro jejich efektivní kombinování. Tyto kroky byly přípravou pro výsledný návrh soustavy nástrojů v organizaci, které podporují komunikaci znalostí. Ten bude vycházet z příkladů organizací zkoumaných v případových studiích a bude validován ve spolupráci s odborníky.

5.1.1 Požadavky vedení organizací na nástroje vnitřní komunikace

V kapitole 5.4 byl identifikován přínos jednotlivých nástrojů vnitřní komunikace pro komunikaci znalostí. K tomu, aby mohla být sestavena soustava nástrojů vnitřní komunikace, která bude prakticky aplikovatelná, tj. kterou bude vedení organizace podporovat a prosazovat, je třeba, aby tato soustava respektovala požadavky, které na vnitřní komunikaci má vedení organizací. Vzhledem k tomu, že v kapitole 5.2 bylo zjištěno, že komunikace tváří v tvář nepatří mezi nejpoužívanější nástroje ve zkoumaných organizacích, lze předpokládat, že existuje nesoulad mezi požadavky vedení organizací a mezi vlastnostmi vhodnými pro komunikaci znalostí. Proto je v tomto kroku věnována pozornost nárokům vedení organizací na nástroje vnitřní komunikace.

Na základě rozhovorů s manažery zkoumaných organizací bylo identifikováno šest klíčových vlastností, které by měla mít komunikace spojená se sdílením znalostí:

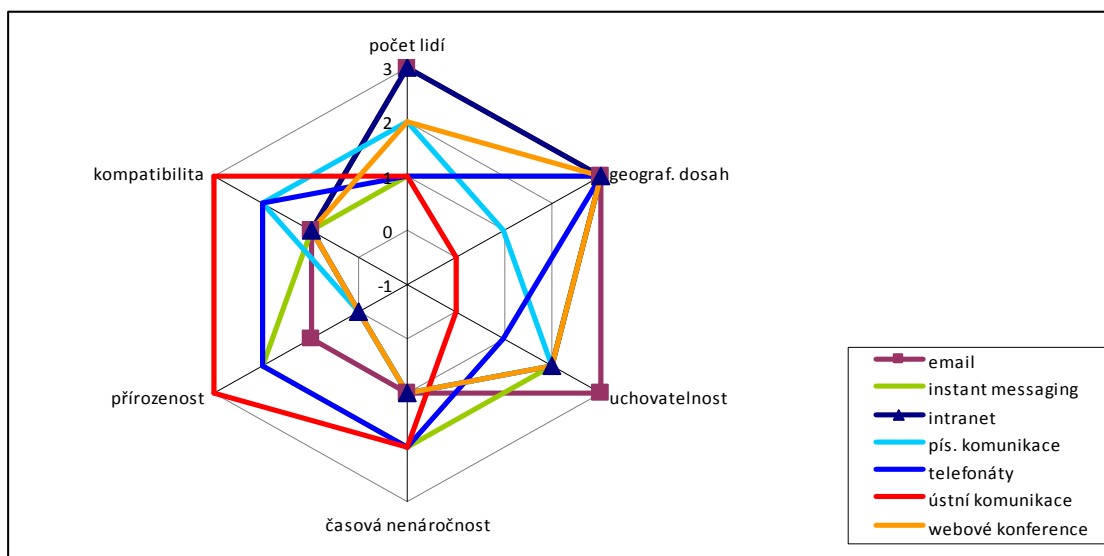
1. možnost zasáhnout co největší počet lidí;
2. široký geografický dosah, aby mohlo docházet ke sdílení bez ohledu na hranice států a kulturní rozdíly;
3. uchovatelnost komunikace, aby mohla být použita opakovaně, větším počtem osob;
4. časově nenáročná komunikace, aby docházelo k šetření se zdroji;
5. přirozenost, tj. aby komunikace zapadala do dosavadního schématu vnitřní komunikace a nebylo třeba definovat speciální proces zvyšující nároky na administrativu;
6. kompatibilita používaných nástrojů s již užívanými nástroji, příp. využívání nástrojů stávajících.

Odborníci pak byli požádáni o oznámkování těchto vlastností u jednotlivých nástrojů komunikace na škále 0 = nejhorší, 3 = nejlepší:

	počet lidí	geograf. dosah	uchovatelnost	časová nenáročnost	přirozenost	kompatibilita
email	3	3	3	1	1	1
instant messaging	1	3	2	2	2	1
intranet	3	3	2	1	0	1
pís. komunikace	2	1	2	1	0	2
telefonáty	1	3	1	2	2	2
komunikace tváří v tvář	1	0	0	2	3	3
webové konference	2	3	2	1	0	1

Tabulka č. 33: Hodnocení nástrojů komunikace ve vlastnostech požadovaných vedením organizací (vlastní zpracování)

Záznamy z tabulky byly převedeny do grafu.



Obrázek č. 19: Hodnocení nástrojů komunikace ve vlastnostech požadovaných vedením organizací (vlastní zpracování)

Graf ukazuje, že z hlediska vlastností komunikace požadovaných vedením organizací je pořadí nástrojů komunikace odlišné než v případě vhodnosti pro komunikaci znalostí. Skutečně nejvhodnějším nástrojem z tohoto pohledu je email, následovaný telefonáty a instant messagingem, dále navazuje intranet, komunikace tváří v tvář spolu s webovými konferencemi a naposledy písemná komunikace. Na druhou stranu, rozdíl v součtu bodů mezi emailem a komunikací tváří v tvář není velký.

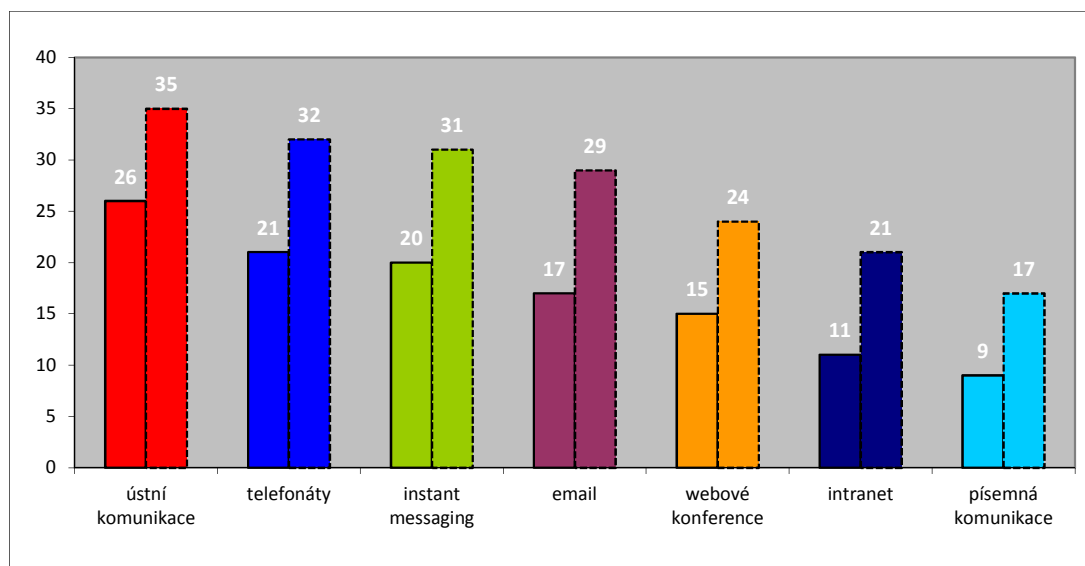
Tabulka níže ukazuje pořadí a součet bodů, které jednotlivé nástroje získaly v hodnocení provedeném v kapitole 4.4.1 a 4.4.2. Výsledná skóre v obou hodnoceních byla sečtena a tím

dosaženo pořadí nástrojů za předpokladu stejné váhy důležitosti obou hodnocení (z hlediska přínosu pro komunikaci znalostí i z hlediska požadavků vedení organizací). Ve druhém kroku byla uvažována situace, kdy požadavkům managementu je přisuzována vyšší váha (poměr 1:2). To ukazují čísla za lomítkem ve sloupcích „součet bodů“ a „pořadí“.

	klíčové vlastnosti pro komunikaci znalostí (pořadí/součet bodů)	vlastnosti požadované managementem (pořadí/součet bodů)	součet bodů (váha 1/váha 2)	pořadí (váha 1/váha 2)
email	4./5	1./12	17/29	4. 4.
instant messaging	3. 9	2./11	20/31	3./3.
intranet	5./1	3./10	11/21	6./6.
písemná komunikace	6./1	5./8	9/17	7./7.
telefonáty	2./10	2./11	21/32	2./2.
komunikace tváří v tvář	1./17	4./9	26/35	1./1.
webové konference	4./6	4./9	15/24	5./5.

Tabulka č. 34: Navržení soustavy nástrojů pro komunikaci znalostí (vlastní zpracování)

Grafické znázornění výsledků poskytuje obrázek níže.



Obrázek č. 20: Navržení soustavy nástrojů pro komunikaci znalostí (vlastní zpracování)

Z tabulky i grafu jasně vyplývá, že pořadí nástrojů komunikace s ohledem na jejich vlastnosti ve vztahu ke komunikaci znalostí i ve vztahu k požadavkům managementu je: komunikace tváří v tvář, telefonáty, instant messaging, email, webové konference, intranet, písemná komunikace. Toto pořadí zůstává stejné i v případě, že vlastnostem vyžadovaným managementem přisuzujeme vyšší váhu.

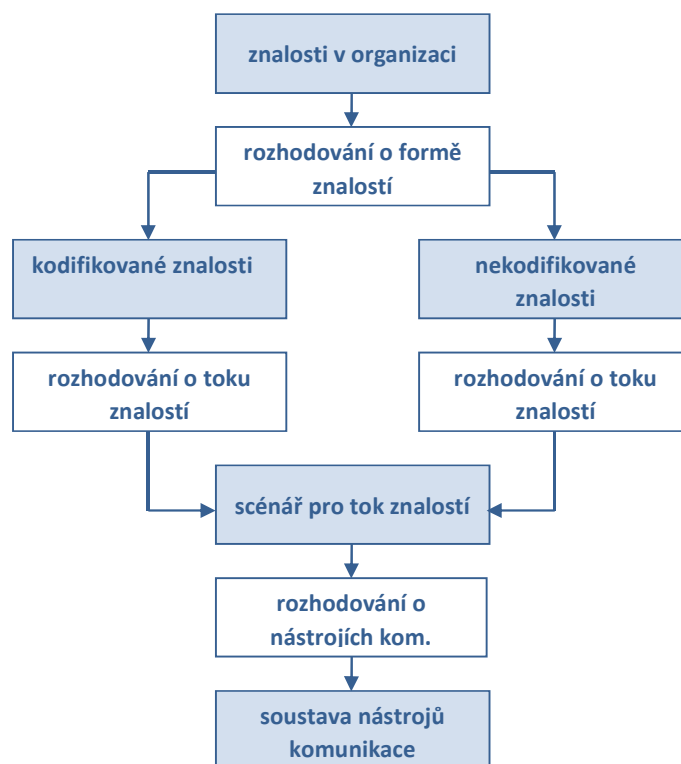
Toto zjištění potvrzují výsledky shrnuté v obrázku č. 19, tedy že dle požadavků manažerů není mezi emailem a komunikací tváří v tvář velký rozdíl (v číselném vyjádření je to 4:3).

Pokud tedy bude významnost komunikace znalostí manažerům správně vysvětlena a dojde k jejímu přijetí, manažeři by neměli mít zásadní problém s přijetím komunikace tváří v tvář jako nejdůležitějšího komunikačního nástroje.

Současně je jasné, že v rámci uplatňování managementu znalostí bude třeba aplikovat vhodné kombinace všech nástrojů. Zejména je třeba optimálně sladit přirozenost, spontánnost a informační bohatost ústní komunikace s uchovatelností a širokým dosahem emailové komunikace. Každý z těchto nástrojů je vhodný pro odlišné situace a mohou se efektivně doplňovat, což bylo ukázáno v kapitole 4.3.

5.1.2 Sestavení soustavy nástrojů vnitřní komunikace podporující komunikaci znalostí

Pro odvození soustavy nástrojů vnitřní komunikace podporujících komunikaci znalostí bude použito schéma níže. Toto schéma bere v úvahu, že se znalosti v organizaci vyskytují ve dvou formách, explicitní a tacitní, a že každá existující znalost má hodnotu pro určitého pracovníka/y dle jeho/jejich role v organizaci, tj. pro každou znalost je třeba určit tok znalosti. Schéma vzniklo na základě výsledků empirické fáze výzkumu a představuje běžnou praxi ve zkoumaných organizacích. Současně bude použito jako jedna z perspektiv definující požadavky pro soustavu nástrojů komunikace podporující komunikaci znalostí.



Obrázek č. 21: Odvození soustavy nástrojů komunikace (vlastní zpracování)

5.1.2.1 Rozhodování o formě znalostí

Výše bylo formulováno doporučení snažit se kodifikovat co nejvíce znalostí, neboť je pak usnadněn jejich přenos a sdílení. Ovšem proces kodifikování není snadný, proto je třeba počítat s tím, že vždy v organizaci existují jak kodifikované, tak nekodifikované znalosti.

Organizace by si měly v této souvislosti klást dvě otázky:

1. Co kodifikovat?
2. Jak kodifikovat?

Organizace by měly uvažovat o kodifikaci v případě znalostí,

- které lze kodifikovat;
- jejichž kodifikace stojí přiměřené náklady;
- které mají hodnotu pro širší okruh pracovníků a nejsou specificky využívány pouze úzkým okruhem uživatelů;
- které mají dlouhodobý charakter, tj. lze je využívat opakovaně v budoucnosti a jejich platnost není časově omezena;
- které jsou vlastněné jednou osobou nebo několika málo osobami, a tudíž hrozí jejich ztráta v případě odchodu dané osoby/osob.

Způsoby kodifikace užívané v organizacích byly uvedeny v kapitole 4.5 včetně výčtu výhod a nevýhod jednotlivých způsobů kodifikace (tabulka č. 25). Jedná se o slovní popis, audio a videonahrávky. Zejména pro účely slovního popisu lze navíc doporučit způsoby formulací uvedené v teoretické části (str. 38 - 39), tj. užívání obrázků, tabulek, grafů, vzorců, ustálených slovních spojení, apod.

Práce s kodifikovanými a nekodifikovanými znalostmi se liší a každý z přístupů má své výhody a nevýhody, které shrnuje tabulka níže.

	Výhody	Nevýhody
Kodifikované znalosti - samostudium	<ul style="list-style-type: none"> ▪ přístupné velkému množství lidí ▪ trvalejší charakter ▪ dostupné i mimo pracovní dobu ▪ nevyžadují přítomnost další osoby 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nemusejí být všem srozumitelné ▪ jejich vyhledání může být zdlouhavé ▪ není zajištěno správné pochopení a správná aplikace ▪ možné technické překážky (nekompatibilní audio přehrávač, apod.)
Nekodifikované znalosti – osobní kontakt mezi lidmi	<ul style="list-style-type: none"> ▪ výklad obohacený o další komentáře, doporučení, ukázky, tzv. sdělení mezi řádky ▪ zajištěna zpětná vazba ▪ většinou rychlejší ▪ kontakt mezi lidmi posiluje týmovou spolupráci 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ závislost na druhé osobě ▪ nutnost identifikovat správnou osobu ▪ daná osoba může zapomenout zmínit důležitá fakta, nemá čas vykreslit všechny souvislosti ▪ neochota druhé osoby spolupracovat

Tabulka č. 35: Výhody a nevýhody různých způsobů získávání znalostí (vlastní zpracování)

Kodifikované znalosti (znalosti explicitní) jsou uchovatelné a přístupné velkému počtu osob nepřetržitě. Na druhou stranu postrádají zpětnou vazbu a jejich dostupnost může být spojena s technickými překážkami. Nekodifikované znalosti (většinou znalosti tacitní) vyžadují kontakt s dalšími osobami a spolupráci, jejich předávání však bývá bohatší a spojené se zpětnou vazbou zajišťující správnost pochopení dané znalosti.

5.1.2.2 Rozhodování o toku znalostí

Vzhledem k tomu, že každá znalost v organizaci je užitečná pro jiné pracovníky a pro jiný druh činnosti, je pro každou vhodný jiný tok organizací. Tok je navíc ovlivňován i formou znalosti, neboť jinak je možné přenášet a sdílet znalosti kodifikované a jinak znalosti nekodifikované. Na základě skutečností zjištěných ve zkoumaných organizacích a na základě sdělení odborníků byla navržena následující doporučení.

Tok kodifikovaných znalostí. Kodifikované znalosti jsou v organizacích uloženy ve formě textů (tištěné dokumenty, elektronické dokumenty, texty v hlavách pracovníků), zvukových a obrazových nahrávek. V případě, že je možné a vhodné znalost kodifikovat, je dobré pořizovat elektronické záznamy, které mohou být v organizacích snadno předávány a tím sdíleny s velkým množstvím pracovníků.

Elektronické dokumenty jsou umístovány na intranet či do různých interních databází, včetně interní sociální sítě. O tom, jaké místo v jaké databázi je pro daný dokument vhodné, mohou pomoci rozhodnout odpovědi na tyto otázky:

- Pro koho je znalost nutná či užitečná? (Je vhodné sdílet dokument se všemi pracovníky? Nedochozí k zahlcování pracovníků přílišným množstvím ne zcela relevantních dokumentů?)
- Obsahuje dokument důvěrné informace? (→ zabezpečení)
- Je třeba dokument pravidelně aktualizovat? Je vyžadována údržba jednou osobou či je nutné zapojení více osob?
- Souvisí toto téma s jinými tématy? (→ propojení s jinými dokumenty, články atd.)
- Je zpracování adekvátní k tomu, aby bylo použito jako základ e-learningového školení?

Poslední body evokují možnost neuchovávat dokumenty samostatně, ale vytvářet soubory z dokumentů se stejným či podobným tématem a tím i usnadnit hledání, používání dokumentů k cílenému přenosu znalostí v podobě e-learningových školení apod.

Nicméně, výzkum odhalil, že problémem většiny pracovníků je zorientovat se v množství dokumentů, které mají k dispozici, a odhalit ty správné pro danou potřebu. Padá tedy obvyklá otázka, jak zajistit, že správní lidé mají ty správné znalosti? Řešení není jednoduché ani univerzálně platné. Může zahrnovat následující aktivity:

- Třídění informací a znalostí, jejich zařazování do správných kategorií, označování (tzv. tagování) a definování cílové skupiny.
- Vytváření efektivních vyhledávacích zařízení využívajících technologií analýzy nestrukturovaných dat.
- Neustálá aktualizace dostupných zdrojů, odstraňování těch, které již neplatí, odstraňování duplicit.
- Podpora cílené komunikace, kdy nejsou zprávy posílány všem pracovníkům, a není vše sdíleno se všemi, ale zprávy jsou adresné a sdílení je směřováno na definovanou cílovou skupinu.
- Výchova zaměstnanců pro efektivní práci se zdroji: vytváření individualizovaných náhledů na intranetu, vytváření vlastních seznamů důležitých odkazů, třídění zdrojů a vytváření logických uložišť, umět odlišit důvěryhodnost zdroje a poznat relevantnost informací a znalostí.

Komunikace kodifikovaných znalostí je na první pohled jednodušší než komunikace nekodifikovaných znalostí. Ovšem při hlubším zkoumání je zřejmý problém s volbou správného komunikačního kanálu a s přemírou zdrojů, které mají pracovníci k dispozici, což bylo často zmíněno i v případových studiích. Je pak třeba zapojit systematický a promyšlený přístup a k tomu vést i všechny pracovníky organizace.

Tok nekodifikovaných znalostí. Nekodifikované znalosti jsou sdělovány a předávány v rámci interakcí mezi lidmi. Tyto interakce nemusejí nutně probíhat tváří v tvář, ale mohou být použity i jiné nástroje zprostředkovávající kontakt mezi lidmi. Např. telefon, instant messaging, email, webové konference.

Tok nekodifikovaných znalostí se organizace snaží řídit, což bylo popsáno v souvislosti s řízenou komunikací znalostí. Naprostá kontrola tohoto procesu je nemožná, neboť interakce mezi lidmi jsou mnohdy nepředvídatelné, stejně jako jejich samotný průběh. Ze strany organizace je možné se zaměřit na dva aspekty:

- Zprostředkovávání kontaktu mezi lidmi: odstraňování nezdravých bariér mezi lidmi, podporovat četnost vzájemných interakcí (např. organizování schůzek komunit, pracovních a projektových týmů, neformálních setkání, školení...) a motivovat pracovníky k těmto kontaktům.
- Posilování strukturovaného postupu při těchto interakcích: naučit pracovníky používat při vzájemných interakcích takové nástroje a postupy, které budou směřovat k podpoře komunikace znalostí.

V případě nekodifikovaných znalostí se jedná spíše o vytváření vhodného prostředí pro tok těchto znalostí, ať již skrze častější interakce mezi lidmi, používání správných komunikačních nástrojů a systematických postupů. Toto téma bude ještě dále zpracováváno v následujících kapitolách.

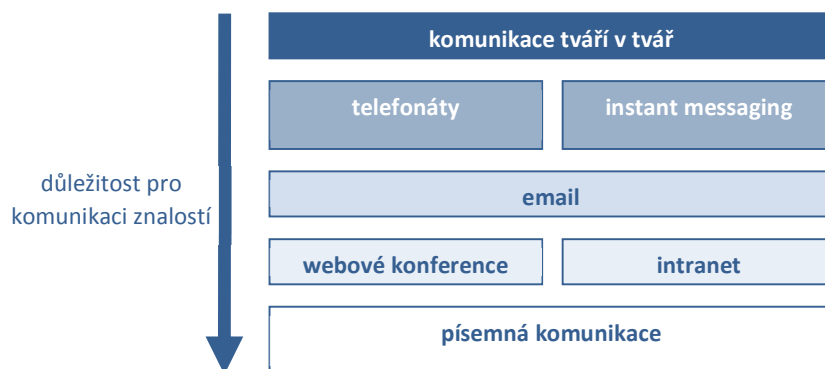
Kombinací toku kodifikovaných a nekodifikovaných znalostí dochází k sestavení scénáře pro komunikaci znalostí, který oba samostatné toky respektuje a propojuje. Zde lze přijmout scénář představený v obrázku č. 18 „Scénář pro získávání znalostí“, neboť byl oslovenými odborníky označen za optimální postup při komunikaci znalostí v rámci organizací. Tento scénář nemusí být zcela vhodný pro všechny situace, ale představuje obecné vodítko pro postup hledání řešení při zjištěné potřebě znalosti.

5.1.2.3 Rozhodování o nástrojích komunikace

Rozhodování o nástrojích vnitřní komunikace bude vycházet z výsledků zkoumání v kapitole 4.4, které byly zaměřeny na hodnocení běžně užívaných nástrojů vnitřní komunikace pro komunikaci znalostí. Z výsledků je patrné, že odborníci zvažovali spíše přínos pro komunikaci znalostí nekodifikovaných. Toto nebylo součástí původního zadání, nicméně odborníci se při zpětném hodnocení shodli, že obecný pojem „znalosti“ vnímají jako nekodifikované znalosti, jelikož kodifikované znalosti mají velice blízko k informacím

a hranice mezi nimi není vždy zcela zřetelná. Někteří dokonce existenci této hranice zpochybňovali.

Z výsledků zkoumání je zřejmé, že pořadí nejčastěji užívaných nástrojů vnitřní komunikace z hlediska komunikace znalostí je následující:



Obrázek č. 22: Soustava nástrojů vnitřní komunikace podporující komunikaci znalostí (vlastní zpracování)

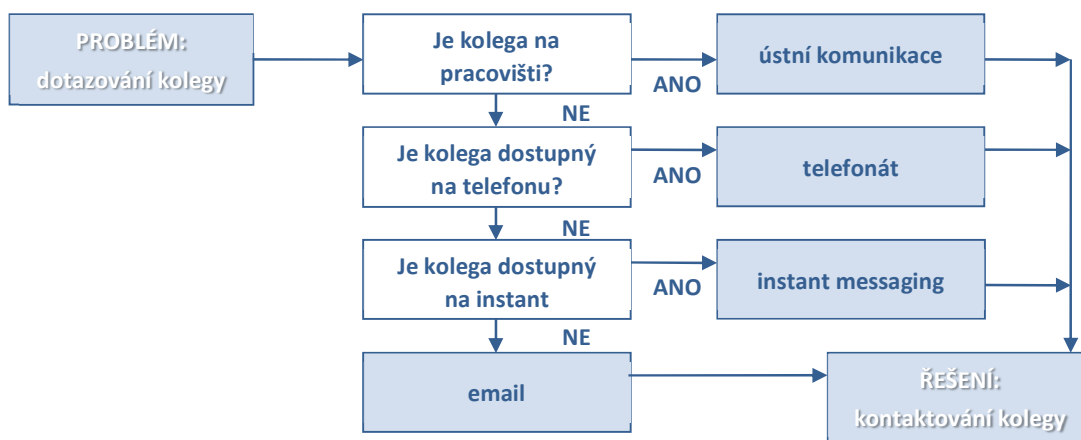
Pro organizace z toho vyplývá, že v zájmu podpory komunikace znalostí by měly podporovat mezi pracovníky komunikaci tváří v tvář, přestože nenaplnuje všechna kritéria stanovená vrcholovým vedením. Návrhy k eliminaci slabých stránek ústní komunikace z pohledu vrcholového vedení obsahuje tabulka níže.

Slabá stránka	Návrh řešení
Zasahuje omezený počet osob.	Využít adresnosti ústního sdělení a zaměřit se na komunikaci se správnými osobami a na účinnější formulaci zprávy pro vybrané/ho příjemce. Tj. nahradit kvantitu kvalitou.
Omezený geografický dosah.	Viz výše + Využít osobní komunikaci, kdykoli je to možné. Jinak aplikovat další komunikační nástroje dle schématu níže.
Nemožnost archivace komunikovaného.	Důležité body z osobního jednání zaznamenávat a sdílet dohodnutým způsobem. Dojde tak k menší zátěži pro archivační systémy a zvýšení pravděpodobnosti, že zpráva bude skutečně použita (v zahlceném emailovém archivu je hledání obtížné).

Tabulka č. 36: Eliminace slabých stránek ústní komunikace (vlastní zpracování)

Dalším doporučením je využívat více videokonference, neboť tento nástroj umožňuje i přenos řady sdělení komunikovaných neverbálně. V současné době nejsou přenosy videí v reálném čase v organizacích tak obvyklé, jako jiné nástroje. Ačkoli technologická řešení nejsou dokonalá (omezená dostupnost videokonferenční jednotky, snížená kvalita obrazu v případě užívání kamery v laptopu, omezená oblast pro záběr kamerou,...), rychle se zlepšují a jsou také stále dostupnější. Se zvýšenou frekvencí užívání videokonferencí lze rovněž očekávat snížení dopadu Hawthornova efektu, což je další argument užívaný proti videokonferencím (viz kapitola 4.4.3.1).

Je přirozené, zejména s ohledem na mezinárodní působnost a vyšší počet mobilních pracovníků, že komunikaci tváří v tvář nelze vždy použít. Pro rozhodování o vhodném komunikačním nástroji může být použit postup popsáný ve schématu níže. Tento postup je aplikován na scénář odvozený výše (obr. 18), konkrétně pro fázi „dotázán kolega“ či „dotázána další osoba v organizaci“.



Obrázek č. 23: Aplikace nástrojů komunikace pro dotázání kolegy (vlastní zpracování)

Cílem je, aby komunikace proběhla osobně, je-li to možné. Proto lze nástroje telefon, instant messaging a email použít pouze pro kontaktování kolegy a domluvení si osobní schůzky (komunikace tváří v tvář – plánované setkání dvou osob či plánované setkání malé skupiny), event. videokonference neboli silných nástrojů pro sdílení znalostí. V případě, že osobní setkání není možné, je vhodné uvažovat telefonát, který rovněž umožňuje vysokou míru interaktivity a spontánnosti. Přestože jsou telefonáty a instant messaging na stejné úrovni (viz obrázek č. 20), je telefonát upřednostněn, jelikož se svým charakterem více blíží osobní komunikaci.

V uvedeném schématu nejsou zaznamenány nástroje webové konference, intranet a písemná komunikace, jelikož fáze „dotázán kolega“ představuje specifický typ komunikace, pro který nejsou tyto nástroje vhodné.

5.1.2.4 Způsob formulace zpráv pro podporu komunikace znalostí

Každý z nástrojů vnitřní komunikace představuje dosti široký pojem a spoustu možností, jak tento nástroj používat. Z hlediska podpory komunikace znalostí je důležité užívání těchto nástrojů tak, aby byla co nejvíce podporována efektivita přenosu znalostí. V této souvislosti bude zájem směřován na dvě oblasti:

1. Druh cílené komunikační aktivity.
2. Způsob formulace sdělení.

Druh cílené komunikační aktivity

Na základě podkladů v odborné a vědecké literatuře a na základě doporučení odborníků je vhodné v rámci komunikace znalostí cíleně podporovat tyto aktivity: mentoring, koučink, konzultování, pozorování/stínování a sdílení osvědčených postupů (best practices).

Současně odborníci poukázali na to, že tyto aktivity nelze uskutečnit prostřednictvím všech nástrojů komunikace, příp. že v některých případech dochází k omezení rozsahu sdělení. Omezení vyplývají především z nižší možnosti zapojit neverbální prvky komunikace, příp. z možnosti aplikování aktivit jenom na některé činnosti. Nejvhodnějším nástrojem pro všechny aktivity je potom komunikace tváří v tvář.

Nástroj/Aktivita	mentoring	koučink	konzultování	pozorování /stínování	sdílení best practices
email	x	-	x	x	x
instant messaging	x	x	x	-	x
intranet	-	-	-	x	x
komunikace tváří v tvář	x	x	x	x	x
písemná komunikace	-	-	x	-	x
telefonáty	x	x	x	-	x
webové konference	x	x	x	x	x

Tabulka č. 37: Nástroje vnitřní komunikace a jejich schopnost zprostředkovat identifikované aktivity (vlastní zpracování)

V tomto případě oslovení odborníci odmítli sestavovat žebříček vhodnosti aktivit s poukázáním na skutečnost, že každá z aktivit se hodí k jinému účelu a je těžké je navzájem porovnávat. Účely použití jednotlivých aktivit shrnuje tabulka níže.

Aktivita	Vhodný účel použití
koučink	<ul style="list-style-type: none"> rozvoj schopností jednotlivce se zaměřením na samostatné myšlení při řešení problémů; získávání návodů pro vytváření vlastních vzorců pro řešení problémů;
konzultování	<ul style="list-style-type: none"> získávání názorů, zpětné vazby, doporučení od odborníků na určitou problematiku; možnost porovnávání náhledů více osob, nalézání vlastní inspirace a cesty;
mentoring	<ul style="list-style-type: none"> získávání zkušeností, rad, doporučení, kontaktů od zkušenějších lidí; získávání osvědčených návodů a postupů, které slouží jako základ pro budování vlastní expertízy;
pozorování/ stínování	<ul style="list-style-type: none"> získávání vzorců správného a nesprávného chování přirozenou cestou; předávání i takového sdělení, které lze stěží zakódovat do vědomé zprávy (aktéři dělají spoustu věcí bezděčně);
sdílení best practices	<ul style="list-style-type: none"> získávání osvědčených postupů a návodů; ponaučení se ze zkušenosti jiných, možnost vyvarovat se chyb;

Tabulka č. 38: Použití aktivit při osobním setkání (vlastní zpracování)

Všechny z těchto aktivit existují ve zkoumaných společnostech jednak jako institucionalizované činnosti, které jsou součástí oficiálního vzdělávacího systému, jednak jako samostatné aktivity, které je možné aplikovat téměř při každé interakci mezi pracovníky a které je možné i různě kombinovat. Např.:

Zadání: Při schůzce s manažerem je pracovníkem nadnesena otázka, jak získat určitý výkaz, který je potřeba pro další činnosti v rámci projektu. Pracovník je nový a podobný problém nikdy předtím neřešil.

Možné řešení:

- Manažer se zeptá, jaké řešení pracovník navrhuje, poskytne mu zpětnou vazbu a doporučení. (konzultování) Příp. ho otázkami vede k tomu, aby navrhoval různá řešení a určil jejich výhody a nevýhody. (koučink)
- Manažer zmíní, jak byl tento problém úspěšně řešen v minulosti. (sdílení ověřených postupů)
- A na závěr zvedne telefon a o příslušný výkaz sám požádá, aby zaměstnanci ukázal vlastní způsob řešení. (pozorování/stínování)

Způsob formulace sdělení

V rámci zvyšování efektivity komunikace není důležité se zaměřit pouze na používání správných aktivit, které zvyšují pravděpodobnost přenosu znalostí, ale je třeba také sdělení formulovat způsobem, jenž podpoří účinnost onoho sdělení. Pro komunikaci znalostí lze

na základě odborné a vědecké literatury doporučit vyprávění příběhů, strukturovaný dialog, neformální konverzaci.

Podobně jako v případě cílených aktivit se i zde nabízí otázka, zda lze sdělení formulovat doporučeným způsobem pro přenos skrze všechny komunikační nástroje. I zde platí určitá omezení, která shrnuje tabulka níže.

Nástroj/Formulace	vyprávění příběhů	strukturovaný dialog	neformální konverzace
email	x	-	-
instant messaging	x	-	x
intranet	x	-	-
komunikace tváří v tvář	x	x	x
písemná komunikace	x	-	-
telefonáty	x	x	x
webové konference	x	x	x

Tabulka č. 39: Nástroje vnitřní komunikace a jejich schopnost zprostředkovat určité formulace sdělení (vlastní zpracování)

Z tabulky například vyplývá, že neformální konverzace je možná při komunikaci tváří v tvář, při použití instant messagingu, telefonu a webových konferencí. Hlubší zkoumání by odhalilo, že míra neformální konverzace při osobním setkání a při webové konferenci bude jistě jiná a bude hovořit ve prospěch komunikace tváří v tvář.

5.1.2.5 Návrh soustavy nástrojů vnitřní komunikace podporujících komunikaci znalostí

Ze všech skutečností uvedených v této kapitole lze vyvodit tyto závěry:

- Nejúčinnějším nástrojem pro komunikaci znalostí je komunikace tváří v tvář, nicméně nemusí být nejvhodnější pro danou situaci. Potom je vhodné uvažovat pořadí použití nástrojů komunikace.
- Při komunikaci prostřednictvím všech nástrojů komunikace je vhodné zapojovat a různě kombinovat aktivity mentoringu, koučinku, stínování, sdílení best practices a konzultování.
- Doporučuje se sdělení formulovat do příběhů, organizovat v podobě strukturovaného dialogu a využívat neformální konverzaci.

Závěry lze vyjádřit graficky, přičemž výsledek představuje soustavu nástrojů vnitřní komunikace, která podporuje komunikaci znalostí.



Obrázek č. 24: Soustava nástrojů vnitřní komunikace, která podporuje komunikaci znalostí (vlastní zpracování)

5.2 Ověření navrženého modelu

K ověření navrženého modelu byly použity dva experimenty a dotazování.

5.2.1 Experimentální ověření

Experiment 1

V kapitole 4.4 byla ústní komunikace potvrzena jako nejúčinnější nástroj pro komunikaci znalostí. Nástroj, který se ústní komunikaci svými vlastnostmi nejvíce blíží, jsou videokonference. Přesto existují pochybnosti, zda může videokonference plně nahradit ústní komunikaci. Jedním z důvodů je riziko ztráty spontaneity (Hislop, 2005). Proto byla k experimentálnímu testování vybrána situace interního školení, jehož obsah je vždy stejný bez ohledu na to, jestli je pořádáno v prezenční či ve videokonferenční podobě.

V organizaci AX měli zaměstnanci možnost v letech 2013 a 2014 absolvovat školení obchodních dovedností s kódem VP2LOB buď ve standardní prezenční formě, nebo ve formě virtuální třídy, která zahrnuje přenos obrazu (prezentace a fotky účastníků), zvuku a další interaktivní prvky (možnost se hlásit, klást otázky, hromadně odpovídat, rozdělení do menších skupin atd.). Cílem školení bylo zlepšit dovednosti a znalosti obchodníků v oblasti vytváření nabídek pro zákazníka. V rámci přípravy na školení vytvořili jednu nabídku, během školení se dozvěděli, jak by měla ideálně vypadat, procvičovali formulaci jednotlivých částí a na závěr měli připravit nabídku novou. Obě nabídky byly

hodnoceny dvěma lektory, kdy bylo použito 5 kritérií (popis obchodních problémů, návrh řešení popsanych problémů, kvantitativně vyjádřené přínosy řešení, odlišení od konkurence, další kroky) a každé kritérium mohlo nabýt 4 hodnoty (0 – chybí, 1 – špatně vyjádřeno, 2 – obstojně vyjádřeno, 3 – velmi dobře vyjádřeno). Hodnotící arch je v příloze č. 5.1.

Obě formy školení se konaly v uvedeném období třikrát a každé absolvovalo 45 účastníků (15 účastníků v jednom běhu). Výsledky jsou shrnuty v tabulce níže, k měření byl použit modus, tj. nejčastěji se vyskytující hodnota.

Kritéria	Před školením	Po školení	
		virtuální třída	prezenční školení
Popis obchodních problémů zákazníka	2	3	3
Návrh řešení	1	2	3
Kvantitativně vyjádřené přínosy navrženého řešení	1	2	3
Odlišení navrženého řešení od konkurence	1	2	2
Další kroky	0	1	2

Tabulka č. 40: Výsledky experimentu č. 1 (vlastní zpracování)

V případě školení ve formě virtuální třídy došlo ke zlepšení účastníků ve všech kritériích o jeden stupeň. V případě prezenčního školení došlo rovněž ke zlepšení ve všech sledovaných kritériích, a to ve dvou kritériích o jeden stupeň, a ve třech kritériích o dva stupně.

Všechna získaná data byla vyhodnocována rovněž za pomoci statistických nástrojů, aby mohla být přesně vyjádřena míra zlepšení. Výpočty byly provedeny za použití softwaru SPSS.

Vzhledem k tomu, že u získaných dat bylo pomocí Shapir-Wilkova testu zjištěno, že data nesplňují předpoklady normality, byl použit Wilcoxonův test (Kába, Svatošová, 2008, s. 96). V prvním kroku bylo testováno, zda absolvované školení prokazatelně vedlo ke zlepšení kvality nabídky pro zákazníka. Nulová hypotéza (H_0), tj. že absolvované školení nemá žádný vliv, byla na hladině významnosti 95% zamítnuta u všech kritérií a byla přijata alternativní hypotéza, tj. že absolvované školení má vliv. Po absolvování školení se zvýšila kvalita nabídky pro zákazníka ve všech hodnocených kritériích.

Ve druhém kroku bylo testováno, zda existuje prokazatelný rozdíl mezi výsledky po absolvování virtuálního a prezenčního školení. Opět byl použit Wilcoxonův test a nulová hypotéza (H_0), tj. typ absolvovaného školení nemá vliv na míru zlepšení kvality nabídky pro zákazníka. Tato hypotéza byla na hladině významnosti 95 % zamítnuta u všech kritérií.

Byla přijata alternativní hypotéza, tj. že typ absolvovaného školení má vliv. Bylo potvrzeno, že vyšší kvalita nabídek byla dosažena po absolvování prezenčního školení.

Experiment potvrdil, že ústní forma komunikace je z hlediska přenosu znalostí účinnější než videokonference. Experimentem nebyly zjišťovány důvody, proč tomu tak je.

Experiment 2

Navržená soustava nástrojů vnitřní komunikace, která podporuje komunikaci znalostí (obr. 24) vyzdvihuje komunikaci v malých skupinách nad masovou komunikací a navrhuje užívání tzv. cílených aktivit (mentoring, konzultování, koučink, pozorování/stínování, sdílení best practices) a formulací (vyprávění příběhů, strukturovaný dialog a neformální konverzace). Experimentálně byla ověřována míra vlivu vybraných faktorů ze skupiny cílených aktivit a formulací na celkové množství získaných znalostí.

V organizaci AX probíhalo v roce 2014 několikrát školení s kódem KAPD+SS, které bylo zaměřeno na přípravu cílené prezentace pro vybraného zákazníka. Zaměstnanci připravili prezentaci a dostali výchozí hodnocení vyjádřené v bodech (maximálně 100 bodů možných). Během školení na prezentaci dále pracovali a upravovali ji dle doporučení lektora. Příp. vytvářeli prezentaci novou. Výsledná prezentace byla opět hodnocena dle stejných kritérií a se stejnou maximální bodovou dotací (hodnotící arch je v příloze č. 5.2).

Prvního školení se účastnila skupina 51 zaměstnanců, tudíž akce probíhala formou prezentace (převážně jednosměrná komunikace od lektora), kdy byla omezená interakce mezi lektorem a účastníky a kde nebyly zapojeny žádné cílené aktivity a formulace. Druhé školení a všechna následující byla omezena na maximální počet 13 účastníků. Ve druhém školení nebyly zapojeny žádné cílené aktivity a formulace, ve třetím školení lektor využíval uvádění úspěšných příkladů z minulosti (best practices), čtvrté školení založil na vyprávění příběhů a v pátém zkoušel zapojit prvky skupinového koučování.

Výsledky účastníků před školením a po školení byly zaznamenávány a následně zpracovány statistickými metodami za využití softwaru SPSS.

	PŘED školením	PO školení				
		přednáška	malá skupina	best practices	vyprávění příběhů	koučování
průměr	43	54	61	75	83	90
medián	42	53	61	75	83	90

Tabulka č. 41: Souhrnné výsledky experimentu č. 2 (vlastní zpracování)

Nejprve bylo zjišťováno, zda mezi výsledky účastníků jednotlivých školení nejsou statisticky významné rozdíly. Byla provedena analýza rozptylu (ANOVA). Pomocí této analýzy bylo zjištěno, že s pravděpodobností 95 % nebyl prokázán statisticky významný rozdíl v průměrných počtech získaných bodů pro všechny typy školení. Současně s pravděpodobností 95 % nebyl prokázán statisticky významný rozdíl mezi výsledky účastníků „před“ jednotlivými školeními. Jinými slovy, výsledky účastníků „před“ byly stejné bez ohledu na to, jaký typ školení se chystali absolvovat.

Mezi výsledky „před“ školením a „po“ školení byl pomocí analýzy rozptylu (ANOVA) prokázán statisticky významný rozdíl u všech typů školení (na hladině významnosti 0,05). Z toho je zřejmé, že má smysl školení pořádat, neboť vedou ke zlepšení výsledků zaměstnanců.

Dále bylo zjišťováno, který typ školení vedl k nejlepším výsledkům v dosaženém hodnocení zaměstnanců. Jedná se o řešení otázky, zda mezi sledovanými statistickými znaky existuje reálná příčinná souvislost, proto byla k tomuto účelu provedena vícenásobná regresní analýza (Kába, Svatošová, 2008, s. 105).

Bylo provedeno ověření normality rozdělení. Za pomoci testovacího kritéria Kolmogorov-Smirnova testu a Shapiro-Wilkova testu byla prokázána normalita rozdělení výsledků u všech typů školení, jak „před“ školením, tak „po“ školení. Současně byla sestavena korelační matice, která neidentifikovala žádnou silnou závislost mezi jednotlivými proměnnými. Proto mohlo dojít k výpočtu regresní funkce, která vyjadřuje, jak několik nezávislých (resp. vysvětlujících) proměnných x_1, x_2, x_3, x_4, x_5 ovlivňuje současně závisle proměnnou y (též nazývanou vysvětlovanou proměnnou) a která je výstupem vícenásobné regrese. (Kába, Svatošová, 2008, s. 124) Výsledná regresní funkce zní:

$$y' = 456,319 - 0,219x_1 + 0,689x_2 + 0,089x_3 + 0,559x_4 - 0,248x_5$$

kde

- x_1 ... přednáška,
- x_2 ... malá skupina,
- x_3 ... best practices,
- x_4 ... vyprávění příběhů,
- x_5 ... koučování.

Cílem vícenásobné regrese je nalézt takovou kombinaci všech typů školení, při které školený zaměstnanec dosáhne nejvyššího počtu bodů, tj. naučí se nejvíce. V tomto případě je zřejmé, že zaměstnanec, který se zúčastní všech typů školení, se nejvíce naučí v malé skupině a prostřednictvím vyprávění příběhů. Naopak negativní účinek má přednáška a koučování. Experimentem byla potvrzena část modelu, která upřednostňuje z hlediska přenosu znalostí komunikaci v malé skupině před komunikací masovou.

Vzhledem k tomu, že v praxi zaměstnanec absolvuje buď přednášku, nebo školení v malé skupině, byla vícenásobnou regresí vytvořena další regresní funkce, která vynechává přednášku a zaměřuje se na vyjádření míry přínosu jednotlivých faktorů v případě školení v malé skupině.

$$y' = 351,533 - 0,272x_2 - 0,003x_3 + 0,594x_4 + 0,133x_5$$

kde

- x_2 ... malá skupina,
- x_3 ... best practices,
- x_4 ... vyprávění příběhů,
- x_5 ... koučování.

V případě, že by zaměstnanec absolvoval všechna školení v malé skupině, bude mít největší přínos školení založené na vyprávění příběhů a na prvcích skupinového koučování. Naopak forma malé skupiny bez jakýchkoli dalších prvků má negativní přínos, stejně jako sdílení best practices.

Experiment a následná regresní analýza přinesly zajímavé výsledky, neboť ukázaly, že přínos jednotlivých cílených aktivit a formulací je jiný v závislosti na tom, v jaké kombinaci jsou použity. Koučování mělo negativní přínos v prvním případě v kombinaci s přednáškou, malou skupinou, sdílením best practices a vyprávěním příběhů. Naopak v kombinaci bez přednášky prokázalo koučování pozitivní přínos. Vyprávění příběhů se osvědčilo v obou dvou kombinacích a sdílení best practices bylo účinnější v první kombinaci. Ve druhé kombinaci mělo slabě negativní přínos.

Lze tedy odvodit, že vybrané cílené aktivity a formulace mohou mít pozitivní účinek na přenos znalostí, ovšem je třeba věnovat pozornost jejich správné kombinaci, aby se jejich účinky neovlivňovaly. Jednoznačně pozitivní účinek byl prokázán pro vyprávění příběhů.

Z provedeného experimentu vyplynuly dva závěry:

1. Školení v malé skupině je z hlediska přenášení znalostí efektivnější než přednáška.
2. Sdílení best practices, vyprávění příběhů a koučování mají různé účinky v různé kombinaci. Pouze vyprávění příběhů mělo pozitivní účinek ve všech testovaných kombinacích.

5.2.2 Ověření dotazováním

Manažeři z organizace AX byli požádáni o zpětnou vazbu na navržený model. Obecně lze shrnout, že je dle jejich názoru logický a odráží i jejich přesvědčení o síle komunikace tváří v tvář. Doporučují, aby se zaměstnanci co nejvíce setkávali a řešili věci osobně. Jeden z manažerů vyjádřil tuto myšlenku slovy: „Můžu si s někým vyměnit desítky emailů, ale stejně nejvíc dosáhnu tím, že přijdu k jeho stolu a rychle mu vše vysvětlím ústně. Nad hrnkem kávy se pak dohadují nejinovativnější projekty.“ Nicméně dodávají, že komunikace tváří v tvář se stává v mezinárodním prostředí luxusem. Společnosti se snaží ušetřit na cestovních nákladech, tudíž pravidelné schůzky nejsou možné. Jeden manažer, který vede tým s působností nad rámec ČR, poznamenal, že s některými členy týmu se už dva roky neviděl.

Telefonáty a instant messaging jsou kompromisním řešením pro případ, že ústní komunikace není možná. Volba mezi těmito nástroji bude záviset na individuálních preferencích komunikujících stran, dle jejich osobnostního založení a stylu. K videokonferencím se staví skepticky, zejména proto, že jsou náročnější na kvalitu připojení a také kladou nároky na prostředí, kde videokonference probíhá. Pro větší a důležitější schůzky jsou však dobrým řešením.

Email se jim zdá přeceňován, což vede k jeho nadměrnému využívání až zneužívání (stovky nových emailů denně, některé zbytečné). Vidí tady prostor pro zvýšené užívání interní sociální sítě. Říkají, že vývoj půjde směrem ke sjednocování emailů a interních sociálních sítí, kdy na pozadí poběží nejrůznější analytická řešení z oblasti „big data“, příp. kognitivní technologie. Dojde tak k zefektivnění komunikace a práce celkově, neboť řadu úkonů bude za uživatele provádět technologie.

5.3 Zásady užívání navržené soustavy

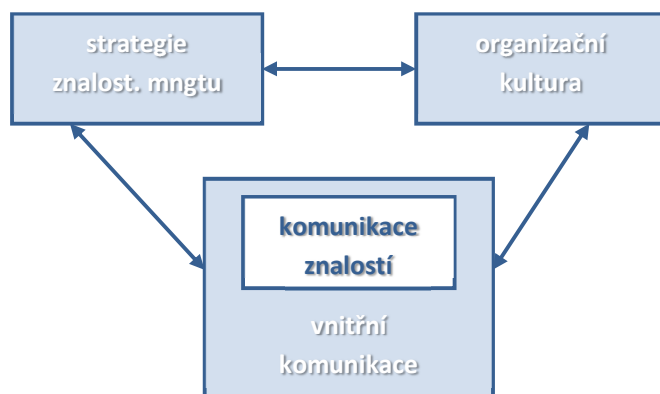
Zásady pro používání soustavy nástrojů vnitřní komunikace podporující komunikaci znalostí budou definovány ve dvou rovinách:

- Zásady, které by mělo splňovat prostředí, do něhož je komunikace znalostí zasazena.

- Zásady pro samotnou komunikaci znalostí a pro užívání identifikované soustavy.

5.3.1 Prostředí pro komunikaci znalostí

Komunikace znalostí nefunguje samostatně, nýbrž je součástí vnitřní komunikace organizace. Skrze vnitřní komunikaci také interaguje s organizační kulturou a strategií znalostního managementu v organizaci. Tento rámec je popsán v teoretických východiscích, na obrázku „Řízení komunikace podporující znalostní management“ (str. 29). Toto schéma lze upravit – viz následující obrázek.



Obrázek č. 25: Řízení komunikace znalostí (vlastní zpracování)

V obrázku č. 25 jde především o znázornění vztahů mezi jednotlivými prvky vnitřního prostředí organizace, které se bezprostředně váží ke komunikaci znalostí. Vztahy lze vysvětlit takto:

- Strategie znalostního managementu je návodem pro organizační kulturu, říká, jaká by měla být organizační kultura, aby podporovala znalostní management. Na druhou stranu je uplatňování strategie znalostního managementu ovlivněno tím, jak organizační kultura skutečně funguje, jaké prostředí v organizaci vytváří.
- Podobný vztah je mezi strategií znalostního managementu a vnitřní komunikací: strategie říká, jak by měla vnitřní komunikace probíhat, jak by měly být nastaveny procesy a jaké nástroje by měly být užívány. Na druhou stranu vnitřní komunikace určuje, jak bude strategie sdělována v rámci organizace, potažmo jak bude ve skutečnosti implementována.

- Vnitřní komunikace je určována nejen strategií znalostního managementu, ale také organizační kulturou. Odráží se v ní, jaká je v organizaci atmosféra, jaké podmínky vytváří uspořádání pracoviště, jaké jsou vztahy mezi zaměstnanci apod. To, jak zaměstnanci mezi sebou komunikují, jaké nástroje používají atd., je zpětně reflektováno v organizační kultuře.

5.3.1.1 Strategie znalostního managementu

Strategie znalostního managementu je prvním krokem při řízení znalostí v organizacích. Vedení organizace by si mělo zodpovědět otázku, proč je pro organizaci důležité řídit znalosti, čeho chce řízením znalostí dosáhnout, a také, jak toho chce dosáhnout.

Ani jedna ze zkoumaných organizací nemá běžně přístupnou sepsanou strategii znalostního managementu. Z hodnot těchto organizací a dalších skutečností popsanych v případových studiích lze odvodit základní rysy této strategie:

- Důležitým faktorem úspěchu jsou kvalitní pracovníci. Dvě organizace přímo v hodnotách poukazují na důležitost lidí (zaměstnanců) a jejich znalostí, dovedností, zkušeností. Další dvě organizace zdůrazňují aspekty opět spojené s rozvojem lidí a jejich kompetencí („jít s dobou“, „inovace, jež je zapotřebí“). Organizace AX poukazuje nepřímou na důležitost znalostí a jejich sdílení v rámci sady kompetencí, kam patří mj. „pomáhat kolegům uspět“ a „ovlivňovat prostřednictvím zkušeností“.
- Důraz na dostupnost znalostí. Další odkazy na přístupy ke znalostnímu managementu lze nalézt v odpovědích na otázku „Je snadné získat v rámci organizace potřebné znalosti?“ (viz případové studie, kapitola Komunikace znalostí): „Sdílení a předávání znalostí je v organizaci podporováno z nejvyšších míst a je součástí hodnocení zaměstnanců.“, „Organizace nabízí celou řadu možností, jak znalosti získat a rovněž se podporuje spolupráce mezi zaměstnanci.“, „Snažím se, aby bylo v mém oddělení dost příležitostí, kdy si mohou lidé mezi sebou vyměňovat zkušenosti a znalosti a vzájemně se obohacovat.“
- Přesun zájmu k tacitním znalostem. Organizace se v minulosti více zaměřovaly na explicitní znalosti. Mají spoustu nástrojů pro sdílení kodifikovaných znalostí (existující databáze na intranetu, wiki stránky, systém e-learningových školeních, atd.). Se stoupající nasyceností databází nejrůznějšími dokumenty a záznamy a klesající přehledností pro zaměstnance, přesměrovaly organizace svůj zájem rovněž na sdílení tacitních znalostí (vytvářejí prostředí pro plynulý tok znalostí, budují a zdokonalují systém vzdělávání, zakládají komunity a jinak

zprostředkovávají kontakt mezi zaměstnanci,...): „Je tu snaha o vytváření sociálních sítí, aby měli přehled, co kdo dělá, a věděli koho kontaktovat.“, „Důležitá je i přátelská atmosféra, o kterou tu usilujeme všichni.“, „Obecně je vytvářeno prostředí podporující vzájemnou spolupráci, my manažeři se snažíme být dobrým příkladem.“

Strategie znalostního managementu je přístupná zaměstnancům pouze v organizaci CX, v ostatních organizacích se zaměstnanci dozvídají o strategii znalostního managementu částečně (např. v organizaci AX prostřednictvím definovaných kompetencí). Tudíž zaměstnanci nevědí, co je cílem organizace v tomto ohledu a co se od nich očekává. V přístupu ke znalostem je patrný promyšlený větší zájem o kodifikované znalosti, v souvislosti s tacitními znalostmi byl zaznamenán důraz na vytváření prostředí podporujícího předávání a sdílení znalostí.

Na základě doporučení v odborné a vědecké literatuře, rozhovorů s odborníky a zkušeností ze zkoumaných organizací bylo dosaženo závěru, že strategie znalostního managementu by měla splňovat následující požadavky:

Požadavek	Vysvětlení
Je odvozena z celkové strategie dané organizace a zahrnuje jak řízení explicitních, tak i tacitních znalostí.	Strategie organizace dává odpověď na otázku, které znalosti jsou pro organizaci důležitější. V organizacích podobných těm zkoumaným, je úspěch závislý především na znalostech a schopnostech jejich zaměstnanců. Tudíž je vhodné se zaměřit na tacitní znalosti. Převládá-li zaměření na explicitní znalosti, hovoří se o kodifikační strategii, převládají-li tacitní znalosti, jedná se o personalizační strategii. V praxi se však nikdy nepracuje pouze s jedním druhem znalostí, proto je třeba promýšlet nakládání s oběma druhy znalostí.
Je definovaná pro celou organizaci bez rozdílu a všichni zaměstnanci jsou s ní obeznámeni a ztotožnění.	Znalostní strategie platí pro všechna oddělení, snaží se tato oddělení navzájem propojovat a podporovat spolupráci mezi nimi. V každém oddělení existují praktiky a postupy hodné následování a je škoda je nevyužít. Navíc dochází k propojování mezi zaměstnanci a budování sociálních sítí, které jsou nezbytné při vyhledávání zdroje potřebné znalosti. Každý zaměstnanec by měl vědět, co je pro organizaci důležité, jaké vzory chování oceňuje a proč. Důležité je, aby strategii přijali za svou manažeři v organizaci a byli svým podřízeným vzorem. Lidé věří více zase lidem a tomu, co vidí či zažívají, nikoli tomu, co je někde napsáno a bezduše třebaže líbivě prezentováno.

<p>Hodnocení a odměňování zaměstnanců není vázáno pouze na dosahování jejich obchodních cílů, ale také na způsoby jejich dosažení.</p>	<p>Jinými slovy: hodnotí se nejen „co“ bylo dosaženo, ale také „jak“.</p> <p>Z pohledu znalostního managementu je třeba zajistit, aby strategie podporovala jejich tok a plynulé předávání. V případě přílišného zaměření na naplňování obchodních cílů hrozí, že bude podporován individualismus a v tomto prostředí vlastnění znalosti znamená moc, tudíž není otevřen trh znalostí. Systém odměňování by měl zahrnovat i kritéria jako míra spolupráce, podpora jiných pracovníků, ochota pomoci, ochota zapojit se i mimo svou pracovní náplň bez dopadu na kvalitu odvedené práce, atd.</p>
<p>Strategie odráží zájem o kvalitní zaměstnance, jejich udržení a kontinuální rozvoj.</p>	<p>Organizace vybírají pracovníky, kteří jsou vysoce kompetentní pro svoji práci, kteří jsou připraveni na sobě dále pracovat a kteří přijímají organizační kulturu za svou.</p> <p>Pro pracovníky je připraven neustále aktualizovaný systém vzdělávání zaměřující se na různé kompetence, pracovníkům je umožněn kariérní rozvoj (nejen vertikální) a důsledně se pracuje na implementovaném nástupnickém systému, který umožňuje postup na základě objektivně prokazatelných kompetencí, nikoli na základě politických vlivů.</p>

Tabulka č. 42: Požadavky na strategii znalostního managementu (vlastní zpracování)

Jedno z doporučení pro strategii znalostního managementu, na kterém se však neshodli všichni oslovení odborníci, je také „strategie není založena na procesech“. Tj. nejsou přesně definované procesy, jak je třeba postupovat při předávání a sdílení znalostí, aby byla podpořena lidská přirozenost a zaměstnanci nebyli zatěžováni další „byrokracií“.

Odpůrci tohoto doporučení říkají: „Sdílení explicitních znalostí potřebuje jasná pravidla. Musí být jasné, kdo je odpovědný za nějakou databázi, kdo ručí za korektnost a aktuálnost uložených informací. Proces, kdy bude stanoveno: A zadá něco do databáze, B to do 24 hodin přečte a schválí/vrátí k přepracování a C jednou za měsíc databázi projde, vymaže nepotřebné, požádá o aktualizaci zastaralého, vše jenom zpřehlední a tím usnadní.“ S tvrzením lze souhlasit, přístup se může lišit dle druhu znalosti a také dle preferencí dané organizace. Doporučit lze pouze „minimalizujte množství povinných procesů a snažte se je definovat co nejjednodušším způsobem“.

Pro organizace s podobným zaměřením jako ty zkoumané by obecná strategie znalostního managementu mohla znít takto: „Znalosti a zkušenosti, které naše organizace má, jsou klíčové pro dosahování úspěchů na trhu, neboť nám umožňují dodávat správnou hodnotu našim zákazníkům a odlišit se od konkurence. Usilujeme o vybudování trvalých a pravidelně aktualizovaných uložitelů znalostí v našich informačních systémech. Vyhledáváme vysoce kvalifikované zaměstnance a podporujeme jejich neustálý rozvoj,

týmovou spoluprací a společné dosahování cílů. Podstatné jsou efektivní komunikace mezi zaměstnanci, otevřené sdílení a vzájemné učení se nejen v rámci týmu, ale napříč celou organizací. K tomu vytváříme odpovídající prostředí.“

Strategie by měla být přístupná všem zaměstnancům na intranetu spolu s dalšími dokumenty o organizaci. Všichni nově přicházející zaměstnanci by s ní měli být seznamováni v rámci úvodních školení, pravidelně je připomínána zejména manažerům, kteří jsou vedeni k tomu, aby byli svým podřízeným vzorem a vedli je ke sdílení znalostí a zkušeností. Nejen ústně a v rámci oddělení, ale prostřednictvím příspěvů k záznamům v informačních systémech, příp. jejich obnovováním a aktualizací.

5.3.1.2 Organizační kultura

V souvislosti s managementem znalostí se vedení zkoumaných organizací snaží rovněž o vytváření takové **organizační kultury**, ve které se zaměstnanci cítí pohodlně a která jim umožňuje lépe sladit soukromý a pracovní život. Jedná se zejména o následující prvky organizační kultury:

- a) uspořádání pracoviště;
- b) flexibilní pracovní dobu;
- c) atmosféru v organizaci.

Uspořádání pracoviště

Všechny zkoumané organizace volí uspořádání kanceláří do otevřených prostor, tzv. open spaců. Manažeři na vyšších úrovních řízení mají většinou uzavíratelné kanceláře, ale často uplatňují tzv. politiku otevřených dveří, kdy mají skutečně otevřené dveře v době, kdy jsou v kanceláři a nemají schůzky, takže je zaměstnanci mohou kdykoli dle potřeby navštívit a diskutovat s nimi své problémy.

Organizace taktéž vytvářejí tzv. talk roomy, tedy kuchyňky, prostory u kávových automatů, kde jsou stoly a židle. V organizaci BX mají zaměstnanci k dispozici i místnost vybavenou herními konzolami a stolními hrami. V těchto prostorech se zaměstnanci často setkávají a hovoří spolu. Někdy cíleně, jindy spontánně. Jak otevřené prostory, tak „talk roomy“ patří mezi obecně doporučovaná opatření pro podporu komunikace znalostí. (V organizaci BX a CX je v kuchyňkách i automaticky doplňovaná zásoba kávy a čajů, což zvyšuje komfort těchto setkání – odpadají starosti o drobné do automatu či spory o čerpání zásob kávy a čaje někoho cizího.)

Obecně platí, že užívání otevřených prostor je spojeno také s řadou negativ (velký hluk, snížená koncentrace zaměstnanců na práci, rychlé šíření špatných nálad, kopírování nesprávných vzorců chování), proto organizace uplatňují další opatření či aktivity, které jejich negativa snižují či eliminují (možnost využívání menších místností na důležité telefonáty, možnost práce z domova, přímá a otevřená komunikace od vedení, pravidelné schůzky s manažery, kde manažeři mezi řečí hovoří a správných a špatných vzorech chování), apod.

V žádné organizaci nebyla zaznamenána nespokojenost zaměstnanců s otevřenými prostory. Zaměstnanci chápou otevřené prostory jako zcela běžné uspořádání u velkých organizací a tento fakt přijímají již při nástupu do organizace. Výhrady byly zaznamenány v případě zcela flexibilních kanceláří, kdy zaměstnanci nemají přidělený vlastní stůl:

- „Nemůžu si v práci nechat ani hrnek na čaj nebo papír s poznámkama, protože zítra u toho stolu bude sedět někdo jinej. Takže furt se stěhovat s plnou polní.“
- „Taky je dost těžký na pracovišti budovat nějaké sociální vztahy. Lidi se tu každý den mění, pokaždé sedí jinde, někdy jsou doma, takže najít někoho konkrétního znamená mu zavolat nebo napsat přes chat a zeptat se, kde zrovna sedí.“

Zaměstnanci prokazatelně očekávají v organizaci zázemí, říkají: „Společnost po mě chce nějakou práci a výkony, tak mi k tomu musí zajistit i prostředí, kde ty výkony mám podávat. Nemůžu každý den chodit deset minut po open space a hledat místo k sednutí.“ Ti, kteří pracují pravidelně z kanceláře a tráví tam většinu produktivní části dne, se chtějí cítit v kanceláři pohodlně.

Odborníci na personální řízení k tomu podotýkají, že každý extrém škodí a že je třeba vnímat přirozené potřeby zaměstnanců, což je právě potřeba určitého zázemí a potřeba sociálních vztahů na pracovišti. Z toho důvodu je doporučení na uspořádání prostor následující:

- Budovat prostory bez bariér, kde se pracovníci mohou potkávat a volně komunikovat. Vždy je však doplnit uzavřenými místnostmi, kde mohou pracovníci absolvovat důvěrnější schůzky či pracovat na věcech vyžadujících větší míru soustředění. Otevřený prostor může být také rozdělen na zóny: zóna pro telefonování, zóna pro soustředěnou práci atd.
- Zajistit pracovníkům přiměřené zázemí pro práci. Přístup je třeba odlišovat dle doby strávené na pracovišti: jedná-li se o pracovní pozice, kdy zaměstnanec chodí alespoň na tři plné dny v týdnu do kanceláře, má mít vlastní stůl. Pro zaměstnance, kteří chodí do kanceláře méně často a nepravidelně, je vyhrazeno několik stolů, které dle potřeby

sdílejí, aby organizace zbytečně nevykládaly prostředky za pronájem a nedržely prostory, které nejsou dostatečně využívány.

Flexibilní pracovní doba

Všechny zkoumané organizace zavedly či stále více zavádějí určité úlevy v souvislosti s pracovní dobou. Řídí se pravidlem, že všichni zaměstnanci si musejí své úkoly splnit a záleží na nich, jak si práci rozvrhnou. Nesledují tedy, kdy zaměstnanci přicházejí a kdy odcházejí. Výstižný je citát jedné manažerky z organizace BX: „Tři čtvrtiny zaměstnanců v Evropě si myslí, že jejich život bude lepší, když budou moci pracovat flexibilně, a více než polovina věří, že jsou více produktivní, když pracují mimo kancelář. Tento trend bude sílit s tím, jak do práce bude nastupovat generace Y. Mohou si úspěšné společnosti dovolit toto ignorovat a riskovat ztrátu nejlepších talentů?“

Samozřejmě existují pracovní pozice, kdy je přítomnost na pracovišti v určitém čase nutná (např. servisní pracovníci, pracovníci na zákaznických linkách, tzv. call centrech), příp. je třeba počítat s tím, že ke splnění některých úkolů je třeba přítomnosti dalších osob, tudíž je třeba být na pracovišti ve stejnou dobu jako ony. Některé aktivity a činnosti jsou na osobním kontaktu závislé více, jiné tolik osobního kontaktu nevyžadují. Důležitá je rovněž dohoda s manažerem, neboť právě manažer je zodpovědný za to, že všichni jeho zaměstnanci dělají práci v potřebné kvalitě a v potřebném čase.

Na flexibilní pracovní dobu nebyl zaznamenán žádný negativní ohlas. Většinou se zaměstnanci vyjadřovali následujícím způsobem:

- „Jsem rád, že nikdo nesleduje, kdy přesně chodím do práce. Někdy mám problém vstát, ale vždycky tam pak stejně zůstanu o to dýl.“
- „Líbí se mi, že můžu lépe sladit práci se soukromým životem. Občas je prostě potřeba něco zařídit a úřady bývají otevřené jenom do pěti nebo do šesti. Nemusím si na to brát dovolenou.“
- „Ze začátku jsem měl z flexibilní pracovní doby obavu. Báł jsem se, že to mí lidi budou zneužívat. Ale výsledek je opačný. Oceňují to a je to jedna z věcí, která je motivuje k práci pro naši společnost. A mnohdy pracují i déle než je zákonná pracovní doba.“

Práce z domova (flexibilní pracovní místo). Podle studie společnosti Cisco Connected (Práce z domova a sociální média: přání versus realita, 2010) není 60 % respondentů přesvědčeno, že musí pracovat přímo z kanceláře firmy, aby podali dobrý pracovní výkon.

Téměř polovina (45 %) zaměstnanců, kteří již vzdálený přístup do firemní sítě využívají, připustila, že díky tomu jsou ochotni pracovat o dvě až tři hodiny denně více. Pro zaměstnance je možnost pracovat na dálku klíčová – 66 % respondentů by upřednostnilo pracovní místo s menším platem, pokud by měli více volnosti ve využívání mobilních zařízení, přístup k sociálním sítím a možnost pracovat na dálku.

Organizace AX je v přístupu k práci z domova zcela benevolentní (opět v závislosti na převažující pracovní náplni a dohodě s manažerem), organizace BX začíná tento trend více podporovat a radí svým manažerům, aby se zaměřovali na výsledky práce, které pracovníci odvádějí, a ne na to kde a kdy pracují. Organizace CX práci z domova omezuje na vybrané pozice, příp. na daný počet dní za určité časové období. Zpětná vazba od zaměstnanců je vesměs pozitivní, nicméně sami zdůrazňují nutnost rovnováhy:

- „Práci z domova oceňuji a využívám ji tak na jeden den v týdnu. Většinou, když potřebuju dělat něco, na co se musím víc soustředit, a halas v kanceláři by mě rušil.“
- „Práci z domova moc nevyžívám. Potřebuju oddělit soukromý a pracovní život. Takže, když přijdu do kanceláře, začíná práce. Když odcházím, končí a začínají soukromé věci. Občas se to ale hodí. Třeba, když mi není úplně dobře, můžu si vzít notebook do postele, nebo když má domů přijít nějaký opravář a tak.“
- „Doma pracuju skoro pořád. Do kanceláře jezdím jednou za čas. Pracuju pro region, tudíž s lidma z české pobočky nemám moc co do činění a nemá tedy cenu tam sedět. Navíc musím hodně dojíždět.“

Obecně platí, že práci z domova preferují zaměstnanci s globální působností a zaměřením na interního zákazníka. U pracovníků zaměřených na externího zákazníka zase platí, že často pracují právě u některého ze zákazníků, příp. na cestách (není výjimkou, že na telefonní konference se zaměstnanci připojují z automobilu, hotelového pokoje či letiště).

K opatrnosti u práce z domova nabádají i odborníci na personální řízení. Přiklánějí se k variantě práci z domova nezakazovat, nicméně motivovat zaměstnance, aby docházeli do kanceláře a potkávali se osobně. Jejich výpovědi se dají shrnout citací Jo Owena (2008): „Veškeré technologie nutné pro práci z domova jsou k dispozici. Ale práce z domova zůstane způsobem práce typickým pro 18. století, nikoli pro století 21. 21. století je ve srovnání s 18. stoletím vyspělých technologií, ale je mnohem závislejší na kontaktu. 21. století potřebuje osobní kontakt a mj.

- Důvěru. Musíme svým spolupracovníkům důvěřovat. Lidská povaha se prozatím nezměnila natolik, aby se spokojila pouze s kontaktem na dálku. Letecká doprava se

rozvíjí, ačkoli narůstá počet e-mailů či hlasových zpráv. Potřebujeme své kolegy, klienty a obchodní partnery poznat osobně.

- Motivaci. Jen pouhá povinnost přijít do zaměstnání, zapomenout na záležitosti doma, má obrovský vliv na produktivitu práce.
- Komunikaci. Nápojový automat a otevřené dveře jsou i nadále nejlepšími nástroji pro komunikaci. E-mail a hlasové schránky také pomáhají, ale nemohou nahradit okamžitý a intimní kontakt.“

K dispozici je spousta technologií umožňující práci z domova pro řadu pracovních pozic, nicméně osobní kontakt zůstává nenahraditelný. A to zejména v organizacích, které jsou závislé na kvalitě lidí, na jejich dovednostech a znalostech. Právě osobní kontakt bývá klíčový pro budování důvěry. Viz již citované: „Důležitá je osobní komunikace: dokážete mnohem více, když vystupujete jako osobnost a ne jako mailová adresa nebo jméno na vizitce.“ Jinými slovy: „Lidem, které známe, jsme ochotni více věřit.“

Flexibilní pracovní doba i práce z domova (flexibilní pracovní místo) jsou prvkem organizační kultury, který zvyšuje spokojenost zaměstnanců a podle mnohých výzkumů (Hill, Ferris, Martinson (2003), MacEachen, Polzer, Clarke (2008)) i jejich výkonnost. Praxe ukazuje, že lidé inklinují k vyvážené kombinaci mezi prací na pracovišti a prací z domova. To dosvědčuje i vyjádření vedoucího personálního oddělení organizace 1: „Není to tak, že by většina lidí táhla k tomu být s kanceláří co nejméně spojena. I ta potřeba být součástí kolektivu a pracoviště je důležitá.“ A tato vyvážená kombinace je rovněž vhodná s ohledem na komunikaci znalostí.

Atmosféra v organizaci

Všechny zkoumané organizace proklamují, že chtějí vytvářet přátelskou atmosféru, která není založená na zdůrazňování hierarchie a oslavování několika jedinců. Důležitá je týmová práce a společné dosahování cíle. Často také zdůrazňují vzájemnou důvěru.

Zaměstnanci zkoumaných organizací byli osloveni s otázkou, co se jim na organizaci nejvíce líbí a co by naopak změnili. Jejich nejčastější odpovědi shrnuje tabulka níže (podrobnosti viz přílohy).

Organizace	Na organizaci se mi líbí	Na organizaci bych změnil/a
Organizace AX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Silná a velká společnost. ▪ Volnost v práci. ▪ Dostupnost manažerů. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méně procesů. ▪ Méně spoléhat na zavedené jméno. ▪ Větší péče o zaměstnance.

Organizace BX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zaměřenost na lidi. ▪ Velká mezinárodní organizace se zvučným jménem. ▪ Spousta možností v rámci organizace. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menší zaměřenost na čísla. ▪ Více osobních kontaktů. ▪ Nechat více prostoru pro samostatné rozhodování jedinců.
Organizace CX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Celá řada možností. ▪ Příjemná atmosféra. ▪ Rychlý rozvoj organizace. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Outsourcing. ▪ Méně procesů. ▪ Přílišná specializace.

Tabulka č. 43: Pozitiva a negativa organizací (vlastní zpracování)

Řada uváděných odpovědí se vztahuje k atmosféře v organizaci. Zaměstnanci si cení volnosti v práci, péče organizace o své zaměstnance, přátelské a příjemné atmosféry. Naopak by změnili procesní řízení, přílišnou specializaci a uvítali by více osobních kontaktů. Je zřejmé, že zaměstnanci chtějí cítit zájem vedení organizace o jejich potřeby, chtějí se cítit příjemně a navazovat přátelské kontakty, chtějí být vnímáni jako lidé. V procesním řízení se často cítí jenom jako zdroje, jako roboti, kteří vykonávají přesně popsanou a specializovanou práci bez znalosti souvislostí. Procesy vnímají mnohdy jako ubíjející, protože často - právě kvůli lidskému prvku - nefungují, jak by měly.

Podpora spolupráce a týmovosti bývá často cílem, jehož dosažení se daří s různou mírou úspěšnosti. Zejména v organizaci číslo jedna je patrný vyšší stupeň individualismu. Viz vyjádření zaměstnanců: „Každý si jede sám na sebe, na svoje výsledky a na ostatní nebere ohled.“, „V organizaci je kultura individualistů, o týmovém duchu se hodně mluví, ale ve výsledku se moc nenosí.“ Na druhou stranu nezávislý odborník o organizaci tvrdí: „S organizací dlouhodobě spolupracuji jako lektor a musím říci, že zaměstnává spoustu nadprůměrně inteligentních lidí. Všiml jsem si i určitých rysů kultury silných individualit. Nicméně, jsem přesvědčen, že to není úplně celofiremní záležitost, spíše znak některých jedinců podporovaný jejich manažery.“

Individualismus je překážkou pro komunikaci znalostí, neboť vlastnictví znalostí znamená moc a nemusí pak fungovat trh znalostí. Obecná doporučení odborníků na personální řízení, jak se vyhnout zvýšenému individualismu v mezinárodních organizacích jsou:

- Stanovujte společné cíle, nikoli cíle zdůrazňující individuální výkony.
- Zařaďte týmovou spolupráci mezi kritéria hodnocení zaměstnanců.
- Nastavte jasná a průhledná pravidla hodnocení a odměňování zaměstnanců, která jsou aplikována pro všechny stejně a jsou dlouhodobá.
- Sdružujte zaměstnance v odděleních a týmech, podporujte týmovou spolupráci, hovořte se všemi, neposílejte vzkazy přes vybraného pracovníka.

- Poskytujte zaměstnancům podporu, netlačte příliš na samostatnost zaměstnanců. Vždy je příjemnější a rychlejší se někoho zeptat na řešení problému než trávit hodiny na intranetu pročítáním materiálů a procházením různých odkazů.

Jedním z faktorů, který ovlivňuje atmosféru v organizaci, je tykání versus vykání. Ve všech organizacích je standardem tykání, což je zřejmě dáno anglo-americkou mateřskou kulturou. Obojí je spojeno s řadou průvodních jevů, které lze klasifikovat jako pozitivní a negativní – viz tabulka níže sestavená na základě názorů specialistů na personální řízení.

Pozitiva tykání	Negativa tykání
zaměstnanci se cítí lépe, vytváří si k organizaci blízký vztah, klesá míra stresu a fluktuace zaměstnanců	stírají se rozdíly mezi manažerem a podřízenými, což může komplikovat situaci, pokud musí manažer podřízenému vytknout nedostatky či dát výpověď
v organizaci panuje přátelská atmosféra, která podporuje vnitřní komunikaci mezi zaměstnanci a kreativní myšlení	přináší nepříjemné situace, kdy zaměstnanci nejsou s tykáním zcela ztotožnění, tykání mimo organizaci pro ně není běžné, tudíž na ně nejsou zvyklí. To může ústít až do bariér v komunikaci.
tykání často činí komunikaci otevřenější, což souvisí s obvykle více přátelskou atmosférou mezi komunikujícími	u jedinců méně zkušených, zejména u absolventů se může stát, že díky tykání volí celkově uvolněný styl mluvy a formulací, který není do pracovního prostředí vhodný

Tabulka č. 44: Pozitiva a negativa tykání (vlastní zpracování)

Všechny zkoumané organizace mají centrálu v anglicky mluvící zemi, kde není třeba tuto problematiku řešit. Z toho důvodu také nejsou zakotvena ve vnitřních pokynech jasná pravidla, což by bylo dobré změnit (všichni externí odborníci se shodují, že jasná komunikace pravidel je nezbytná pro vytváření zdravé organizační kultury). V pokynech by zaměstnanci měli nalézt odpověď na tři otázky:

- Co je v organizaci běžné a očekávané – tykat či vykat?
- V organizaci je sice běžné tykat/vykat. Nejsm-li si přesto jist, jak mám postupovat?
- Kdo je specialista na tuto oblast a může mi poskytnout individuální radu?

Jako kompromisní řešení personalisté navrhují oslovování křestními jmény, ale vykání. Je tím navozena osobní atmosféra a současně zachován profesionální odstup. Zaměstnanci se pak dle svého uvážení a na základě vzájemného souhlasu dohodnou na tykání či vykání. Odpadá pak váhání při navazování komunikace způsobené otázkou „tykat či vykat“?

Proč jsou uváděné prvky organizační kultury (uspořádání pracoviště, flexibilní pracovní doba, atmosféra v organizaci) pro komunikaci znalostí důležité a jaký je jejich konkrétní přínos shrnuje následující tabulka.

Prvek	Přínos ke komunikaci znalostí
uspořádání pracoviště	<ul style="list-style-type: none"> Vytváření určitého zázemí pro zaměstnance, které přispívá k jejich spokojenosti a pohodě. To se pak odráží ve zvýšené otevřenosti v komunikaci. Podpora osobních setkání zaměstnanců a tím i ústní komunikace.
flexibilní pracovní doba	<ul style="list-style-type: none"> Lepší sladění soukromého a pracovního života zaměstnanců, které přispívá k jejich pohodě a odráží se ve zvýšené loajalitě k organizaci. Podpora důvěry zaměstnanců k organizaci a k jejím opatřením.
atmosféra v organizaci	<ul style="list-style-type: none"> Vytváření přátelského prostředí založeného na důvěře. Podpora otevřenosti v komunikaci. Podpora vzájemné spolupráce a týmovosti.

Tabulka č. 45: Přínos prvků organizační kultury ke komunikaci tacitních znalostí (vlastní zpracování)

Komunikace znalostí funguje pouze v prostředí, které neklade žádné překážky. V tabulce níže jsou vytyčeny doporučené charakteristiky jednotlivých prvků tak, aby podporovaly komunikaci znalostí. Navíc byly přidány dva nové prvky, které souvisejí s atmosférou v organizaci a které více rozvádějí některé aspekty důležité z pohledu komunikace znalostí.

Prvek	Charakteristiky
uspořádání pracoviště	<ul style="list-style-type: none"> bez zbytečných bariér pro tok komunikace (proudí-li komunikace, je vysoce pravděpodobné, že dochází rovněž k předávání znalostí); vhodné jsou otevřené prostory, tzv. open spacy, ovšem se zajištěním zázemí pro zaměstnance (dle jejich pracovní pozice) a s využíváním uzavřených prostor v případě potřeby; vytváření tzv. talk roomů, neboli prostor, kde se mohou zaměstnanci scházet i napříč odděleními a diskutovat (pracovně i nepracovně); možnost doplnit i místnostmi pro relaxaci, např. „herny“, kde zaměstnanci zkouší produkty organizace (viz příklad organizace číslo dvě. Dochází tak k posilování znalosti produktů, získávání pozitivního vztahu, což se odráží na propagaci a aplikaci těchto produktů směrem k zákazníkovi).
flexibilní pracovní doba	<ul style="list-style-type: none"> měřit výkony pracovníků dle splněných úkolů než podle času stráveného na pracovišti, tj. pokud to náplň pracovní pozice a osobnostní charakteristiky zaměstnanců dovolují, umožnit zaměstnancům volit vyhovující čas k práci, netrvat na přesném čase začátku a konci pracovní doby a dovolit zaměstnancům pracovat z domova (zvyšuje to spokojenost zaměstnanců a pravděpodobně též výkonnost); motivovat zaměstnance k docházení na pracoviště, k udržování kontaktu s ostatními kolegy a k vzájemné spolupráci, tj. podporovat ústní komunikaci. Lidé ze své přirozenosti sociální kontakty vyhledávají a chtějí oddělovat pracovní život od života soukromého, tudíž jde o podporu této přirozenosti a pomoc nalézt správnou rovnováhu.

atmosféra v organizaci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ otevřená, přátelská atmosféra, která podporuje vzájemné kontakty a vzájemnou komunikaci a která je založena na vzájemné důvěře. Zaměstnanci vědí, že jsou součástí kolektivu a že jejich práce, ze kterou nesou odpovědnost, je součástí většího celku.; ▪ respektování zaměstnanců jako lidských bytostí s jejich potřebami, nepojímat je jenom jako „zdroje“. Péče o zaměstnance je z jejich pohledu velice důležitá a ovlivňuje loajalitu zaměstnanců k organizaci. Nepatří sem pouze seznam benefitů, ale lze hovořit také o fyzickém pracovním prostředí, pracovních pomůckách, procesech jako vyplňování docházky, zařizování služební cesty apod. Přílišný důraz na vlastní odpovědnost zaměstnanců napomáhá rozvoji individualismu.; ▪ podpora týmovosti a vzájemné spolupráce před zdůrazňováním výkonů a úspěchů jednotlivců. Vyvarovat se spojování vlastnictví znalosti s mocí, tj. odměňovat dobré příklady sdílení znalostí a aktivně řešit chování spojené s držením znalosti.
pravidla a rituály	<ul style="list-style-type: none"> ▪ vytvořená jasná pravidla a jasné pokyny pro kontakty mezi zaměstnanci, např. tykání versus vykání, oslovování manažerů, organizování setkání zaměstnanců...; ▪ nastavené rituály v organizaci, které podporují setkávání zaměstnanců a posilují pocit sounáležitosti s organizací.
angažovanost zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> ▪ zapojení zaměstnanců do dění v organizaci, do rozhodování o některých změnách a postupech. Pokud je zaměstnanec spoluautorem, přijme věci lépe za své a více se snaží o jejich dosažení a naplnění.; ▪ využití elementů gamifikace, které zvýší zajímavost aktivit pro zaměstnance a motivují je k účasti.

Tabulka č. 46: Návrh prvků organizační kultury a jejich charakteristik pro podporu komunikace znalostí (vlastní zpracování)

V charakteristikách prvků organizační kultury pro podporu komunikace znalostí je obsažena celá řada doporučení, které by mělo vedení organizace brát v potaz při definování pravidel a procesů. Mnoho z těchto doporučení spadá do práce personálního oddělení, ale je zřejmé, že samotní personalisté mnoho nezmužou. Nutné je aktivní zapojení všech manažerů do budování zdravé organizační kultury. Manažeři jsou vybíráni a školeni tak, aby své podřízené uměli vést správným směrem, aby je učili respektu k organizačním opatřením a aby jim uměli být dobrým vzorem.

V organizacích se čas od času objevují situace, kdy manažer směrem ke svému týmu řekne: „Chtějí to po nás seshora, tak to musíme udělat. Já si sice myslím, že je to pěkná blbost, ale nedá se nic dělat...“ Výsledkem takového sdělení může být na jedné straně sympatie k manažerovi, že je stále jeden z nich, ale také snížený respekt, protože je manažer nutí dělat něco, čemu sám nevěří. V každém případě tím bývá iniciována nedůvěra zaměstnanců k novým nařízením, tupé provedení něčeho, co jim bylo pouze nařízeno, nekvalitně provedená práce a nepovedená implementace i výborné myšlenky.

Nezastupitelnou úlohu zde hraje komunikace. Vše je třeba správně komunikovat. V uvedeném případě se jedná o prodej nějaké myšlenky, kdy je třeba zdůrazňovat přínosy a hodnoty pro manažery/zaměstnance, aby iniciativu přijali za svou a skutečně podpořili svými odpovědnými výkony.

5.3.1.3 Vnitřní komunikace

Komunikace uvnitř organizace je často přirovnávána ke krvi, která zajišťuje dodávku důležitých látek po celém těle a tím umožňuje organismu žít. Vnitřní komunikace je skutečně pro život organizace nezbytná, bez ní by nikdo nevěděl, co má dělat, jak to má dělat a na základě čeho to má dělat, tudíž by se celý systém organizace brzy rozpadl. Vnitřní komunikace, zejména její styl, používané nástroje a postupy, jsou do značné míry ovlivňovány organizační kulturou. Na druhou stranu vnitřní komunikace také ovlivňuje organizační kulturu, o čemž svědčí rovněž příklad uvedený v závěru předchozí subkapitoly. Vnitřní komunikace je chápána jako rámec pro komunikaci znalostí. Rovněž ve zkoumaných organizacích si uvědomují význam vnitřní komunikace a zřizují pozice specialistů na interní komunikaci. Rozdílné je zařazení těchto pozic: ve dvou organizacích je specialista interní komunikace podřízen vedoucímu personálního oddělení, v jedné organizaci vedoucímu oddělení marketingu. Zaměření však zůstává velice podobné – v první řadě jde o zprostředkovávání zpráv a informací od vedení organizace směrem k zaměstnancům. Tito specialisté jsou tedy odpovědní za sestavení a distribuci vnitřní firemního časopisu, pomáhají vrcholovým manažerům s přípravou různých oznámení a organizují vnitřní firemní kampaně na různé aktivity přicházející většinou z centrály.

Vnitřní komunikace pro účely této práce je však mnohem širším pojmem a pozornost je směřována spíše na komunikaci mezi zaměstnanci a manažery a mezi zaměstnanci navzájem. Jde o tzv. komunikaci týmovou a pracovní dle klasifikace v tabulce č. 11. Z případových studií lze odvodit základní rysy vnitřní komunikace ve zkoumaných organizacích:

- V organizacích je zavedena maticová řídicí struktura, zaměstnanci tedy v rámci interní komunikace sledují dvě linie: linii komunikace v rámci oddělení, příp. celé pobočky v ČR, linii komunikace v projektovém či virtuálním týmu. Každá linie může mít jiné znaky v závislosti na používaných nástrojích, osobnosti manažera a také osobnostech ostatních kolegů.
- Ve všech organizacích si zaměstnanci běžně tykají. V organizacích však neexistují jasná psaná pravidla, jak postupovat a zda je běžné, že se tyká i generálnímu řediteli.

- Z nástrojů komunikace převažuje komunikace elektronická, zejména email a instant messaging. Všechny organizace používají groupwarové produkty (dvě organizace pracují s MS Outlook, jedna s IBM Notes) pro emailovou komunikaci. To znamená, že uživatelé nemají k dispozici pouze mailovou schránku, archiv, seznamy adres, ale také nástroje pro vzájemnou spolupráci – kalendář, kde vidí dostupnost ostatních, správu úkolů, databáze ke sdílení různých informací. Všechny organizace mají i nástroj pro instant messaging, pouze v organizaci CX není příliš používán, a dvě organizace mají také zavedenou interní sociální síť (jedna užívá Yammer a druhá IBM Connections).
- Jako kompromis mezi elektronickou a ústní komunikací se volí komunikace telefonická. Volá se z pevných linek, které mají zaměstnanci na stole, z mobilních telefonů a přes internetové aplikace v případě, že druhá osoba není přítomna na pracovišti (příp. její stůl je daleko od stolu volajícího) nebo připojena k instant messaging aplikaci, je třeba popsat nějakou situaci, udělat vzhled do problému, což by vyžadovalo velké množství textu a je třeba více diskutovat a není očekávána pouze krátká odpověď.
- Komunikace tváří v tvář je používána při sjednaných schůzkách s lidmi, kteří jsou na pracovišti přítomni, a při spontánních setkáních na pracovišti. Míra používání komunikace tváří v tvář se liší dle osobnosti zaměstnance (někteří raději píšou, než mluví tváří v tvář, jiní zase preferují osobní kontakt před emailem), dle množství času tráveného zaměstnanci na pracovišti (někteří pracují převážně od zákazníka či z domova) a dle diskutovaného obsahu (některé informace není vhodné rozebírat v otevřeném prostoru před ostatními).
- Písemná komunikace není ve vnitřní komunikaci příliš rozšířená. Jedná se spíše o právně závazné smlouvy a potvrzení (pracovní smlouva, potvrzení o způsobilosti výkonu práce, potvrzení o pracovní neschopnosti, doklady k vyúčtování služební cesty apod.). Většina z těchto dokumentů se převádí do elektronické podoby a tak archivuje. Do písemné komunikace je možné zařadit nástěnky, plakáty a letáčky. Tyto nástroje komunikace se objevují často v případě, kdy je snaha získat pozornost všech zaměstnanců k nové vnitřní iniciativě, kdy informace nejsou považovány za důvěrné a mohou být viditelné rovněž pro obchodní partnery, zákazníky a další externí subjekty přicházející do budovy organizace. Jsou pak většinou umístovány v blízkosti tzv. talk roomů.

- V organizacích existuje rovněž neformální komunikace a přístup vedení organizací k ní je vstřícný. Vycházejí z předpokladu, že když spolu budou zaměstnanci komunikovat o nepracovních záležitostech, bude se jim snáze komunikovat i o pracovních tématech. Organizace v omezeném rozsahu podporují neformální setkávání zaměstnanců mimo pracoviště mimo pracovní dobu. Překážkami je jednak velikost organizací, jednak tlak na snižování nákladů. (více podrobností viz kapitola „Přínos nástrojů vnitřní komunikace pro komunikaci znalostí – širší pojetí“)

Zaměstnanci organizací zkoumaných v rámci sestavování případových studií byli osloveni s otázkou, co se jim na komunikaci v organizaci nejvíce líbí, a naopak co je pro ně problémem. Jejich nejčastější odpovědi shrnuje následující tabulka.

Organizace	Na komunikaci se mi líbí	Problémem v komunikaci pro mě je
Organizace AX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bohatost nástrojů. ▪ Pružnost a rychlost komunikace. ▪ Různorodost stylů a typů komunikace. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velké množství informací a zpráv a nedostatek času je řešit. ▪ Nejednotnost informací. ▪ Tykat či vykat?
Organizace BX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pružnost komunikace. ▪ Příjemné prostředí podporující komunikaci. ▪ Snaha o ústní komunikaci i v mezinárodních týmech. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velké množství konferenčních hovorů. ▪ Velké množství informací. ▪ Nedostatek času.
Organizace CX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Různorodost a neustálý vývoj komunikace. ▪ Tykání. ▪ Neformální komunikace. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velké množství informací, hlavně emailů. ▪ Jazyk. ▪ Nedostatek času.

Tabulka č. 47: Pozitiva a negativa vnitřní komunikace v organizacích – dle zaměstnanců (vlastní zpracování)

Z odpovědí zaměstnanců je zřejmé, že si na vnitřní komunikaci cení zejména bohatosti různých komunikačních nástrojů, kdy každý může používat, co mu vyhovuje a co nejlépe odpovídá dané situaci. Současně je možné sledovat různé styly komunikace, což je dané množstvím lidí, kteří se v organizacích potkávají. Zaměstnanci oceňují snahu o neformální a ústní komunikaci. Naopak se cítí být přetížení množstvím zpráv a informací, které k nim směřují, nemají čas se věnovat všem zprávám, nestíhají vyřizovat emaily ani si nezávazně popovídat s kolegy. Tlak úkolů a času je velký.

Na základě vlastního pozorování a komentářů odborníků lze sestavit další tabulku pozitivních a negativních rysů vnitřní komunikace.

Organizace	Pozitivní rysy	Negativní rysy
Organizace AX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Na první pohled přátelská atmosféra, zřejmě daná tím, že si všichni zaměstnanci tykají. ▪ Manažeři mají moc ovlivňovat postoje a chování svých podřízených (otázkou samozřejmě je, jaké postoje a chování inspirují). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komunikace především v rámci jednoho oddělení, nikoli napříč celou organizací, neznalost ostatních oddělení. ▪ Existence subkultur v rámci organizace (vztahy mezi zaměstnanci, míra ztotožnění s cíli organizace se různí dle osoby manažera). ▪ Nedostatek času. ▪ Rozdíl mezi veřejně proklamovanými a skutečně používanými postupy.
Organizace BX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příjemná atmosféra v organizaci, podpořená všeobecným tykáním a nadstandardně vybavenými prostorami. ▪ Zaměstnanci komunikují napříč organizací bez ohledu na oddělení. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Patrné odlišnosti mezi odděleními dle osobnosti manažera. ▪ Nedostatečná spolupráce personálního oddělení s manažery. ▪ Vysoké nároky na zaměstnance, které mohou vést k jejich uzavřenosti a netečnosti vůči okolí.
Organizace CX	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Příjemná atmosféra, týmovost, i přes nedostatek času neformální komunikace. ▪ Patrná dravost a soutěživost (může komunikaci podněcovat). ▪ Komunikace napříč organizací, týmy. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velké pracovní vypětí, nedostatek času. ▪ Patrná dravost a soutěživost (může přerůst v individualismus a vést k syndromu vyhoření). ▪ Problémová komunikace s lidmi z Asie. ▪ Komunikace napříč časovými pásmy (např. Indie i USA), z čehož plyne vysoká časová náročnost.

Tabulka č. 48: Pozitiva a negativa vnitřní komunikace v organizacích – dle pozorování (vlastní zpracování)

Z tabulky je patrné, že bylo odhaleno více negativních rysů než rysů pozitivních. Příčiny mohou být dvě:

- a) komunikace v organizacích skutečně nefunguje dobře a negativní rysy zcela jasně převažují;
- b) kritické zaměření pozorovatelů, kdy pozitivní rysy byly pojmány jako samozřejmé a bylo poukazováno na nedostatky, aby mohly být napraveny/odstraněny.

Proti příčině ad a) hovoří fakt, že všechny organizace mají dlouholetou historii a umisťují se na předních příčkách žebříčků úspěšných společností nejen v oblasti IT. Bez dobře fungující vnitřní komunikace by tohoto úspěchu nedosáhly. Na druhou stranu není dobré negativní rysy zlehčovat. V organizaci AX je poměr pozitiv a negativ nejhorší (2:4) a rovněž z hlediska snadnosti získávání znalostí byla tato organizace hodnocena nejhůře (viz tabulka č. 41). Z toho lze odvodit, že v této organizaci není vše v naprostém pořádku a organizace by měla na vnitřní komunikaci zaměřit svoji pozornost a přijmout co nejrychleji nápravná opatření (viz níže).

Na základě rysů komunikace v organizacích (vyjmenovaných výše či zmíněných respondenty) a na základě závěrů v předchozích kapitolách byla pro organizace sestavena následující doporučení pro vnitřní komunikaci, aby byla podporována komunikace znalostí. Doporučení jsou adresována vrcholovému vedení organizace, potažmo personálnímu oddělení, které by při jejich implementaci a realizaci mělo spolupracovat s manažery. První část doporučení se váže ke strategii a organizační kultuře, druhá část doporučení je čistě zaměřená na interní komunikaci.

- V maticové řídicí struktuře jasně definujte role, odpovědnosti a pravomoci. Všechny strany musí vědět, co má zaměstnanec řešit s lokálním manažerem a co s projektovým/funkčním manažerem. Manažeři by se v rolích neměli překrývat, příp. je třeba stanovit pravidla i pro tyto situace.
- Podporujte komunikaci zaměstnanců mezi odděleními, zapojte je do projektů, na kterých pracují lidé i z jiných oddělení, nenastavujte přesné hranice mezi stoly jednoho a druhého oddělení, nepodporujte uzavřenost jednotlivých oddělení, organizujte setkání zaměstnanců ze všech oddělení (např. vzdělávací aktivity založené na sdílení zkušeností a postupů, vytváření komunit, neformální setkání,...). Spolupráce napříč organizací je také možným kritériem pro hodnocení zaměstnanců.
- Potřeba vzájemné komunikace napříč odděleními neplatí pouze pro zaměstnance, ale také pro manažery. Je možné, že uzavřenost oddělení a nedostatečnou komunikaci napříč organizací podněcují právě oni, tudíž je třeba změnit jejich postoje a chování. I pro ně by měly být pořádány komunity, setkávání všech manažerů organizace apod.
- Ověřte nároky kladené na zaměstnance a přehodnoťte je. Jsou nároky reálné a zvládnutelné? Je osmihodinová denní pracovní doba dostatečně dlouhá? Je nutné, aby zaměstnanci komunikovali s lidmi ze zcela odlišných časových pásem? Přerozdělujte úkoly, racionalizujte procesy a procedury, pomáhejte zaměstnancům s řízením času a optimalizujte rozložení povinností v rámci týmu/ oddělení.
- Kontinuálně pracujte na atmosféře v organizaci, podporujte vstřícný a přátelský přístup, vzájemný respekt a toleranci zaměstnanců, vytvářejte příjemné prostředí na pracovišti, nevytvářejte velké množství předpisů a pravidel. Pokud jsou nezbytné, sdělte je jasně a dbejte, aby platily pro všechny bez rozdílu. Nebojte se neformální komunikace, je-li v rozumné míře. Zaměstnancům pomůže se na chvíli odreagovat od práce a umožňujte jim navazovat kontakty s ostatními, které mohou využít i při plnění pracovních úkolů (nyní či v budoucnu).

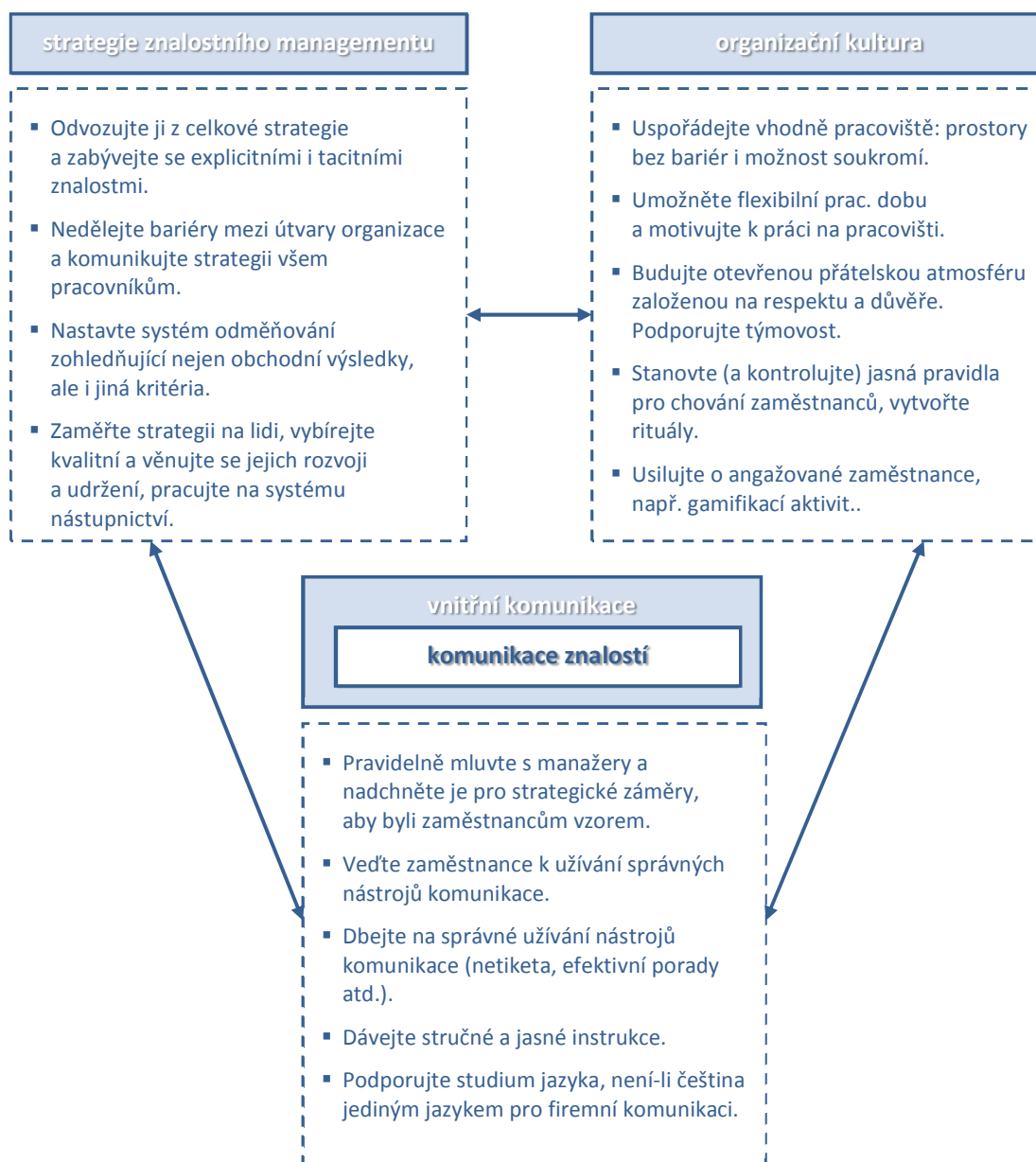
- Motivujte zaměstnance, aby chodili do kanceláře a minimalizovali čas, kdy pracují samostatně prostřednictvím vzdáleného přístupu. Motivujte, nenařizujte jim to. Organizujte osobní schůzky, podporujte ústní komunikaci.

Doporučení pro vnitřní komunikaci organizací

- Scházejte se pravidelně s manažery – jednotlivě i skupinově. Mluvte s nimi, zjišťujte jejich potřeby, problémy, postřehy a reflektujte je ve své práci. Porozumění pohledu manažerů vám pomůže lépe cílit a připravovat vaše iniciativy a aktivity, účinněji adresovat vaši komunikaci a snáze získávat zájem manažerů pro tyto iniciativy a aktivity.
- Snažte se vést zaměstnance k používání nástrojů komunikace v následujícím pořadí. Samozřejmě, pokud to jejich náplň práce a řešená problematika dovolují. 1. ústní komunikace – sjednané schůzky, 2. ústní komunikace – nesjednané schůzky, 3. telefonáty, 4. email, 5. videokonference, 6. webové a telefonické konference, 7. instant messaging, 8. intranet, 9. písemná komunikace. Nástroje vhodně kombinujte, aby bylo dosaženo co největší efektivity při komunikaci.
- Ved'te zaměstnance k zásadám tzv. netikety, aby nešířili spamy a nezahlcovali schránky ostatním. Rozmýšlejte, komu je zpráva určena, jakou hodnotu komu přinese. Je skutečně nutné posílat kopii všem, které jste zvolili? Je email pro danou problematiku skutečně tím nejlepším nástrojem? Analogie platí pro správně vedené porady: je definován cíl porady? Jsou pozváni správní lidé a naplánovaná adekvátní délka schůzky?
- Nastavujte jasná pravidla tam, kde existuje z vaší strany nějaké očekávání a kde by mohly vzniknout pochybnosti ze strany zaměstnanců. Např.: „Tykat nebo vykat?“, „Oslovovat příjmením či jménem?“, „Používat tituly?“, „Volat neznámému člověku nebo nejprve psát email?“, „Možno jít do kanceláře generálního ředitele/ finančního ředitele/ personálního ředitele bez ohlášení?“
- Podporujte studium jazyka, pokud od zaměstnance očekáváte, že bude tímto jazykem hovořit. Nespoléhejte na to, že užíváním se neztrácí dosažená úroveň. Vzhledem k tomu, že např. anglickým jazykem hovoří celá řada nerodilých mluvčích, vnášejí do slovníku přenesené obraty ze svého mateřského jazyka, užívají nesprávně gramatiku, nerozlišují významové nuance u podobných slov apod. Proto se často poukazuje na to, že ve velkých mezinárodních společnostech se už nehovoří angličtinou, ale „globálštinou“.

Doporučení jsou adresována vedení zkoumaných organizací, ale inspiraci v nich mohou nalézt i mnohé jiné subjekty. Má-li vnitřní komunikace podporovat komunikaci znalostí, musí především fungovat, komunikační tok musí volně plynout bez bariér, zaměstnanci by neměli mít zábrany mluvit jak se svými kolegy, tak s nadřízenými, neměly by stát v cestě ani „technické“ potíže jako např. rozdílnost verzí používaného společného jazyka, měl by být kladen důraz na ústní komunikaci a využívání optimálních kombinací nástrojů vnitřní komunikace a všichni by měli být vedeni ke smysluplnému adresování svých zpráv.

V souvislosti s popisem jednotlivých prvků širšího prostředí pro komunikaci znalostí byly identifikovány zásady a doporučení, které směřují ke zvýšené podpoře komunikace znalostí. Snaží se o vytvoření takového prostředí, kde jsou znalosti ceněny a kde se usiluje o plynulý tok znalostí mezi zaměstnanci. Souhrn uvedených zásad přináší následující schéma.



Obrázek č. 26: Zásady pro užívání jednotlivých prvků širšího prostředí komunikace znalostí (vlastní zpracování)

5.3.2 Zásady pro komunikaci znalostí

5.3.2.1 Zásady pro komunikaci znalostí obecně

Model na obrázku č. 26 shrnuje zasazení komunikace znalostí do prostředí a definuje požadavky na toto prostředí směřující k tomu, aby mohla komunikace znalostí dobře fungovat. Pro samotnou komunikaci znalostí, resp. pro tok znalostí v organizacích byly definovány následující zásady:

1. Řiďte komunikaci znalostí.
 - Kodifikujte znalosti, pokud je to možné a vhodné, zpřístupňujte je v logicky strukturovaných souborech.
 - Vytvářejte systém vzdělávání založený na skutečných potřebách v organizaci a maximálně využívající vlastní zdroje a motivujte zaměstnance tento systém využívat.
 - Budujte systém zástupců a nástupců, dohlížejte na předávání znalostí.

2. Počítejte se spontánní komunikací znalostí.
 - Podporujte kontakty mezi zaměstnanci, propojujte zaměstnance např. tím, že budete zakládat komunity.
 - Budujte důvěru mezi zaměstnanci. Důvěra mezi komunikujícími je nezbytná, bez ní k předání znalostí nedojde nebo nebude úplné (dojde k zamlčování). Toto vystihl jeden z expertů: „S důvěrou při předávání znalostí je to podobné, jako s důvěrou při předávání materiálních věcí. Taky nepůjčíš své hodinky jen tak někomu.“
 - Motivujte zaměstnance ke sdílení znalostí. Zapojujte je do interních vzdělávacích aktivit. Oceňujte dobré příklady sdílení znalostí, odměňujte zaměstnance dle jejich přístupu k šíření znalostí, nikoli jejich držení, vytvářejte principy vzájemné reciprocity.
 - Učte zaměstnance citlivosti k různým komunikačním stylům, veďte je k respektu ke všem bez rozdílu a podporujte aktivní naslouchání.
 - Seznamujte zaměstnance se zásadami mentoringu, koučování, konzultování, stínování, podněcujte sdílení nejlepších praktik, vyprávění příběhů, vedení strukturovaného dialogu a neverbální konverzace (včetně humoru), umožněte jim nácvik jednotlivých technik, aby je mohli využívat v praxi a aby každá jejich interakce byla z pohledu komunikace znalostí co nejefektivnější.

Z výše uvedeného vyplývají rovněž potenciální překážky pro komunikaci znalostí. Ty jsou sepsány v tabulce níže včetně navržených řešení k jejich odstranění či eliminaci.

	Možné překážky	Řešení
četnost osobních kontaktů	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatek osobních kontaktů se správnými osobami. 	<ul style="list-style-type: none"> Aktivně vyhledávat správné osoby, snažit se je oslovit a potkávat i mimo pracovní vztahy (např. jít spolu na kávu, oběd apod.). Pracovat na pracovišti, ne z domova.
důvěra mezi komunikujícími stranami	<ul style="list-style-type: none"> Absence důvěry pramenící z neznalosti druhé strany. Nedostatek důvěry. 	<ul style="list-style-type: none"> Požádat třetí osobu o vzájemné představení, využití referencí. Udržování vzájemného kontaktu, neformální komunikace, proaktivní spolehlivý přístup, dodržování slibů apod.
motivace k předávání znalostí	<ul style="list-style-type: none"> Chybějící motivace ke sdílení. Sdílení je pouze motivem k nekalým praktikám – např. vydírání. 	<ul style="list-style-type: none"> Zaujmout daného člověka, přesvědčit ho, že může sdílením též něco získat. Hlásit takovéto chování nadřízenému, vyhledat jiného vhodného člověka s danou znalostí.
osobnosti komunikujících stran	<ul style="list-style-type: none"> Nedostatečné naslouchání druhé strany. Uzavřenost některých lidí. Absence schopnosti vysvětlovat, vyjadřovat jádro znalosti. 	<ul style="list-style-type: none"> Získání pozornosti něčím nenadálým, vyzvat druhou stranu k reprodukci řečeného. Důraz na budování důvěry – být trpěliví, požádat o pomoc třetí stranu. Nenechat se vyvést z míry případnou netrpělivostí a klást co nejvíce otázek.
cílené aktivity a techniky formulace sdělení	<ul style="list-style-type: none"> Neznalost aktivit a technik. Neochota užívání aktivit a technik. 	<ul style="list-style-type: none"> Připravit a zpřístupnit školení/ trénink na dané aktivity a techniky. Zapojit manažery či zkušenější zaměstnance, kteří jdou ostatním příkladem.

Tabulka č. 49: Překážky komunikace znalostí (vlastní zpracování)

V souvislosti s komunikací znalostí je možné na ni pohlížet z různých úhlů. Zatímco výše byla uvedena obecná doporučení, je možné si představit další situaci:

Zadání: V organizaci se setkáváme často, nemáme problém spolu mluvit a sdílet znalosti, všichni si důvěřují a jsou si vzájemně nápomocni. Jak ale zjistit, kdo má potřebnou znalost? Jak zjistit, koho oslovit a požádat o pomoc?

Možné řešení: Ve zkoumaných organizacích se osvědčily zejména:

- Databáze zaměstnanců:** databáze obsahující seznam všech zaměstnanců organizace celosvětově, kde je kromě jména, pracovní pozice, kontaktních údajů a zařazení do řídicí struktury organizace rovněž prostor pro dobrovolné údaje, např. fotografie; jazyky, kterými zaměstnanec hovoří; další znalosti či kompetence; projekty, na kterých zaměstnanec pracoval/ pracuje; apod. Vytváří se tak určitý typ interní sociální sítě. Zkušenosti ukazují, že je vhodné zařadit nějakou neformální informaci, např. „Co mám rád/a?“, kde o sobě zaměstnanci řeknou něco více než strohá pracovní

data a co pak pomůže při vzájemném navazování kontaktů. Z tohoto důvodu nestanovují organizace ani žádná striktní pravidla pro fotky zaměstnanců. Zaměstnanci se tak mohou prezentovat ve svém oblíbeném prostředí a tím sdílet ostatním i něco o svých zájmech.

- Sociální sítě: zkoumané organizace nemají námitky ani proti externím sociálním sítím, dvě z nich využily principů veřejné sociální sítě a vytvořily interní sociální síť. Věří totiž, že se tak zaměstnanci lépe poznávají, vytvářejí si kontakty a dochází tak k plynulejšímu toku informací, zkušeností a znalostí uvnitř organizace. Konkrétní vyjádření k sociálním sítím – viz příloha č. 6.
- Komunity: jedná se o pravidelná setkávání zaměstnanců, kteří mají podobné zájmy, zkušenosti, pracovní nasazení. Jistým typem komunity je i samotné oddělení a úkolem manažera je zajistit, že všichni členové jeho oddělení vědí, co dělají kolegové, na čem pracovali/ pracují a jaké mají zkušenosti a kompetence. Na podobném principu se organizují např. setkávání IT architektů, projektových manažerů, potenciálních manažerů, žen po návratu z mateřské dovolené apod. Členové některých komunit jsou stálí (IT architekti, projektoví manažeři), v jiných se po čase mění (potenciální manažeři, ženy po návratu z mateřské dovolené). Účelem komunit je sdílení zkušeností, nejlepších praktik a společné hledání odpovědí na aktuální otázky společné pro všechny členy. Některé komunity vznikají řízeně, jiné spontánně. Každý zaměstnanec se může stát členem jedné či více komunit.
- Setkání zaměřená na vytváření osobních sociálních sítí: organizace pořádají různá setkání, většinou neformální, kde se zaměstnanci scházejí, povídají si a navazují kontakty s dalšími kolegy. Příkladem mohou být společné večeře pro účastníky nějakého prezenčního školení. V neformálním prostředí se více seznámí, dozvědí se, co kdo dělal a dělá a vytváří si kontakty pro budoucí použití.

Komunikaci znalostí je vhodné řídit, tedy kodifikovat znalosti a šířit je v organizaci, budovat systémy vzdělávání, zástupnictví a nástupnictví. Není však možné (a zřejmě ani dobré) se zcela vyhnout spontánní komunikaci znalostí. Ta bude nejlépe probíhat tam, kde zaměstnanci přicházejí do vzájemných interakcí, při kterých používají vhodné cílené aktivity, kde si všichni důvěřují, jsou ochotni znalosti sdílet a netěží z jejich vlastnictví. Vždy je však třeba dbát na to, že zaměstnanci vědí, kde danou znalost hledat a jsou schopni rozlišit kvalitu zdrojů znalostí.

5.3.2.2 Zásady pro užívání soustavy nástrojů

Z předchozích kapitol a ze zásad definovaných pro vnitřní komunikaci a pro komunikaci znalostí byly odvezeny rovněž zásady pro užívání soustavy nástrojů vnitřní komunikace podporující komunikaci znalostí (obrázek č. 118).

1. Soustava je užívána v prostředí podporujícím komunikaci znalostí, tj. v organizaci je jasně definována znalostní strategie, je nastavena vhodná organizační kultura a funguje vnitřní komunikace.
2. Soustava je zabudována do organizační kultury, je přijata zaměstnanci a je součástí jejich chování a jednání. Nemusí být písemně deklarována, důležité je, že jsou její principy v organizaci podporovány a oceňovány.
3. Soustava je vodítkem, které je třeba upravovat s ohledem na aktuální podmínky, s ohledem na osobnosti osob zahrnutých do komunikace, s ohledem na účel komunikace.
4. Nástroje obsažené v soustavě nejsou používány samostatně, nýbrž v promyšlených kombinacích. Návodů lze nalézt v kapitole 4.3, kde byly popsány čtyři doporučené scénáře kombinující více nástrojů vnitřní komunikace.
5. Zaměstnanci mají k dispozici školení zaměřené na komunikační dovednosti, kde jsou objasňovány rozdíly mezi komunikačními styly a ukazováno, jak správně s různými nástroji komunikace pracovat a jak je aplikovat v konkrétních situacích.

Zásady užívání soustavy nástrojů podporujících komunikaci znalostí jsou určeny vedení organizace, zejména vrcholovému vedení, které vytváří obecné zásady fungování organizace, stanovuje priority a vytyčuje strategie. Mnohé zásady uvedené v textu jsou definovány na taktické úrovni a mohou být využity manažery z nižších stupňů řídicí hierarchie při každodenním vykonávání jejich manažerské a vůdcovské role.

Záměrem při definování zásad bylo, aby se staly integrovanou součástí celkového systému a nevytvářely nároky na vznik specializované role, což je v souladu s dosavadní koncepcí organizací. Ani v jedné organizaci na úrovni České republiky neexistuje oddělení či pracovník, které/ý by měl/o výhradně na starosti znalostní management (knowledge management). Trendem je spíše zjednodušování organizačních struktur, tudíž zavádění nového útvaru by nebylo přijatelné.

Vzhledem k povaze tématu je vhodné, aby spadalo do kompetence personálního oddělení. Toto oddělení funguje jako poradní orgán prostřednictvím tzv. HR business partnerů, kteří spolupracují s manažery z jednotlivých divizí či obchodních jednotek. HR partneři přicházejí s různými doporučeními a návrhy, připravují postupy implementace a pomáhají manažerům v případě potřeby. Stejný postup lze aplikovat i v případě komunikace znalostí. Z toho vyplývá, že pro konečnou implementaci a realizaci je nezbytné přijetí těchto doporučení a návrhů manažery. Manažeři jsou ti, kdo přichází do každodenního kontaktu se zaměstnanci a kdo může navržené zásady uvést v život. Pracovníci personálního oddělení jim zajišťují podporu a asistenci, nicméně sami většinou do přímého kontaktu se zaměstnanci nepřicházejí.

Někteří manažeři z organizace AX byli požádáni o zpětnou vazbu z hlediska praktické využitelnosti navržené soustavy. Přestože je soustava pro ně smysluplná, dodávají, že je příliš ideální až utopická, a vyjádřili pochybnosti, že by někdy byla v této podobě zavedena. „Implementace je totiž o lidech a to může být slabý článek celého procesu.“ V komentářích byly zřejmě nepříliš pozitivní zkušenosti z minulosti, kdy vše vypadalo dobře na úrovni projektového plánu, nicméně samotné nasazení neproběhlo hladce a mnohdy ani nebylo dokončeno, protože přišel plán nový. Uvítali by proto i podrobnější návod, který by mohli použít oni sami ve své každodenní práci, a mohli začít s implementací tzv. „od spodu“.

6 SHRNU TÍ A DISKUSE

Empirická etapa se zaměřila na zkoumání a popis stavu v organizacích a její výsledky posloužily jako východiska pro etapu induktivní, neboli návrhovou. Pro empirickou etapu bylo definováno osm hypotéz, z nichž vyplynula následující zjištění.

Cíl	Hypotéza	Zjištění
Vztah manažerů k vnitřní komunikaci organizace	H1, H2	Manažeři vědomě podporují efektivní vnitřní komunikaci a podporují také komunikaci neformální, neprovádějí však pravidelná hodnocení vnitřní komunikace.
Klíčové nástroje pro vnitřní komunikaci organizací	H3, H4	Klíčovými nástroji vnitřní komunikace v organizacích je email (preferovaný vrcholovým vedením), ústní a telefonická komunikace. Objevují se i další formy elektronické komunikace.
Komunikace znalostí v organizacích	H5	Komunikace znalostí probíhá v organizacích s podobnými charakteristikami podobně, nikoli naprosto stejně. Odlišnosti nejsou patrné na první pohled.
Vztahy mezi jednotlivými nástroji	H6	Mezi jednotlivými nástroji komunikace existují vztahy, které nelze jednoznačně definovat. Lze však využít navržené scénáře pro dosažení co největšího efektu v typických komunikačních situacích.
Přínos nástrojů komunikace pro komunikaci znalostí	H7, H8	Nejvyšší přínos pro komunikaci znalostí má komunikace ústní, nejmenší přínos komunikace písemná. Pořadí ostatních nástrojů se liší dle použitého způsobu zkoumání.

Tabulka č. 50: Souhrn zjištění empirické etapy (vlastní zpracování)

Během empirické etapy byly identifikovány i další skutečnosti, které nebyly zahrnuty do předem stanovených hypotéz. Východiska pro induktivní etapu lze shrnout takto:

- Manažeři si uvědomují důležitost vnitřní komunikace a aktivně podporují její efektivní fungování.
- Klíčové nástroje pro vnitřní komunikaci jsou v organizacích s podobnými charakteristikami stejné. Nejčastěji jsou používány emaily, ústní komunikace, telefony a další nástroje elektronické komunikace.
- Prostředí ve zkoumaných organizacích je podobné a je založené na stejných principech (hodnoty zaměřené na lidi, uspořádání pracoviště a pracovní doby, zpracovaný systém vzdělávání a zastupování pracovníků, pravidla a procesy interní komunikace a aktivní přístup ke komunikaci znalostí).

- V každé organizaci existují překážky pro plynulý tok znalostí (pro sdílení znalostí). Nejvýraznější jsou: individualismus, přílišná specializace, zahlcenost informacemi, nedostatek času.
- Nejefektivnějším nástrojem pro komunikaci znalostí je ústní komunikace, není to však nástroj nejčastěji používaný ani podporovaný vrcholovým vedením organizací.

V induktivní etapě byly jednak shrnuty poznatky předchozích etap a zkušeností oslovených odborníků, což vedlo k definici obecných postupů a principů užívaných či doporučovaných v souvislosti s komunikací znalostí v praxi. Tyto souhrny posloužily jako základ k vypracování návrhu soustavy nástrojů, která podporuje komunikaci znalostí. Soustava je doplněna i pravidly jejího využívání.

Soustava zdůrazňuje význam ústní komunikace pro přenos a sdílení znalostí. Vzhledem k faktu, že ústní komunikaci nelze vždy použít, pozornost je věnována i dalším nástrojům a je doporučeno více využívat i videokonference.

Navržená soustava byla ověřována dvěma experimenty, jejichž výsledky byly zpracovány statistickými metodami. Byly odvozeny následující závěry:

1. Ústní komunikace je z hlediska přenosu znalostí efektivnější než videokonference (stejně školení v prezenční formě vedlo na 95% hladině významnosti k lepším výsledkům než školení ve virtuální třídě).
2. Školení v malé skupině je z hlediska přenášení znalostí efektivnější než přednáška (na 95% hladině významnosti).
3. Sdílení best practices, vyprávění příběhů a koučování mají různé účinky v různé kombinaci. Pouze vyprávění příběhů mělo pozitivní účinek ve všech testovaných kombinacích.

Soustava bude správně fungovat, pokud bude zasazena do správně nastaveného prostředí, bude přijata zaměstnanci, přizpůsobována konkrétní situaci, doplněna systémem školení a tréninku pro zaměstnance a pokud jednotlivé nástroje nebudou aplikovány izolovaně, nýbrž ve vhodných kombinacích.

Zásady pro „prostředí“ komunikace znalostí, jež je tvořeno strategií pro sdílení znalostí, organizační kulturou a vnitřní komunikací, jsou součástí práce stejně jako zásady pro samotnou komunikaci znalostí.

V oblasti sdílení znalostí byla provedena celá řada výzkumů, která se zaměřila na dvě oblasti:

- jednak na sdílení a přenos znalostí mezi odvětvími, např. Bekkers & Bodas Freitas (2008), mezi zeměmi (Marcon, 2012 či Schleimer & Riege, 2009), mezi projekty (Frank & Ribeiro, 2014) nebo uvnitř strategických aliancí (Walter & Lechner & Kellermanns, 2007).
- jednak na sdílení uvnitř jedné organizace, např. Nesheim & Gressgard (2014), Frank & Ribeiro (2014), Fang & Yang & Hsu (2013), Schleimer & Riege (2009), Urbancová (2011).

Pozornost byla věnována zejména obecným konceptům, nikoli konkrétním komunikačním nástrojům a tokům.

Množství výzkumů svědčí o důležitosti a aktuálnosti správného řízení znalostí. Důležitost tématu znalostního managementu (knowledge managementu) připomínají výzkumy, které se zaměřují na vztah mezi řízením znalostí a výkony organizací. Z novějších výzkumů, tj. výzkumů po roce 2010, např. Kianto a spol. (2013) potvrdili, že systematické aktivity v oblasti znalostního managementu výrazně zvýšily výkonnost firem (měřenou jako ROE a ROA), čímž podtrhují význam systematického přístupu ke znalostnímu managementu pro konkurenceschopnost organizací. Chich-Jen (2012) na základě statistického vyhodnocování dotazníkového šetření dospěl k závěru, že znalostní management prokázal mimořádné pozitivní výsledky na finanční výkonnosti organizací, přičemž dílčími proměnnými pro znalostní management byly organizační učení, produkce znalostí a distribuce znalostí.

Rovněž zkoumané organizace jsou výkonově orientované a věří, že správné řízení znalostí jim pomůže obstát v konkurenčním boji. Přiznávají, že technologie jsou snadno napodobitelné a že jejich hlavní bohatství jsou lidé – jejich dovednosti, schopnosti a znalosti. Sdílení znalostí je pak důležité proto, že je nezbytným předpokladem pro aplikaci znalostí. Nesheim, Gressgard (2014) testovali ve svém výzkumu hypotézu, že mezi sdílením a aplikováním znalostí je významný vztah, a potvrdili pozitivní závislost mezi těmito proměnnými.

Pro správně fungující sdílení znalostí je třeba zajistit jejich správný tok, což v sobě zahrnuje vytvoření komunikačních kanálů různých druhů, ale také prostředí, ve kterém by zaměstnanci byli ochotni znalosti sdílet. Lopez-Nicolas, Merono-Cerdan (2011) prokázali, že organizace mohou aktivně pracovat s motivací zaměstnanců ke sdílení znalostí. Jako hlavní faktory pozitivně ovlivňující motivaci ke sdílení znalostí zkoumali charakteristiku pracovní pozice, její nezávislost (autonomii), důležitost zadaných úkolů a poskytování

zpětné vazby na zadané úkoly. Toto obohacuje požadavky na prostředí pro komunikaci znalostí, které byly v práci definovány.

Tématu motivace ke sdílení znalostí je věnována řada výzkumů a jejich výsledky jsou v souladu se zjištěními prezentovanými v této práci. Např. Wei-Li (2013) tvrdí, že zaměstnanci více sdílí znalosti, pokud dosahují uspokojení. Současně poukazuje na rozdíl mezi vnitřní a vnější motivací, kdy vnitřní motivace vede ke zvýšení sdílení znalostí, kdežto vnější, zejména ekonomická, motivace vede spíše k negativním výsledkům. Z toho lze odvodit, že je třeba, aby sdílení znalostí bylo zakotveno v organizační kultuře a manažeři šli v tomto směru zaměstnancům vzorem. Důležitost správně nastavené organizační kultury, vedení za pomoci vzorů a sdílení best practices potvrzuje rovněž Javernick-Will (2012), která zkoumala motivaci ke sdílení znalostí v odvětví strojírenství. Ve svém výzkumu identifikovala organizační kulturu a reciprocitu jako hlavní motivátory pro sdílení znalostí. Zajímavé je, že dospěla k odlišným výsledkům ohledně finančních incentív než Wei-Li (2013).

V disertační práci byl proveden experiment porovnávající výsledky školení pořádaného v prezenční formě a ve formě videokonference. Výsledky videokonference byly horší, což bylo pravděpodobně způsobeno tím, že v přítomnosti kamery se řada lidí chová méně přirozeně. Podobný jev zaznamenal např. Lesjak (2010), když zkoumal využití videokonferencí pro účely soudnictví ve Slovinsku. Píše: „Obžalovaní a oběti se během videokonferenčních slyšení chovali jinak než při tradičních slyšeních.“ Z tohoto důvodu je zajímavé doporučení od Rahima (2013), který navrhuje pro účely virtuálního školení herní prostředí Second Life, neboť u něj prokázal pozitivní efekt směrem k množství naučeného a k přístupu k učení se. Uvádí: „Studenti se mnohem více zapojovali ve virtuálním prostředí než v prostředí fyzickém. Pomohlo to zejména stydlivým a osamělým studentům překonat komunikační bariéry, kterým čelí v interakcích tváří v tvář.“

Vědecký přínos práce

Vědecký přínos práce spočívá zejména v sestavení a částečném ověření teoretického modelu komunikace znalostí v organizacích, který potvrdil některá tvrzení z literární rešerše (např. o významu ústní komunikace) a zasadil je do širšího kontextu. Současně došlo k hloubkovému popsání situace v praxi tří organizací a vytvoření tří případových studií. Takto popsaná skutečnost přispívá k přiblížení teoretického zkoumání realitě, jež v organizacích panuje a již lze obtížně zachytit dotazníkovým šetřením.

Práce se zaměřila na organizace se specifickými charakteristikami a toto užší pojetí umožnilo hlubší zkoumání některých aspektů (např. jednotlivé nástroje komunikace a jejich přínos pro komunikaci znalostí), což bývá objektem zájmu pouze výjimečně.

Jak sestavené případové studie, tak vytvořený model jsou východiskem pro další vědecké zkoumání, které může mít i praktický dopad a praktickou využitelnost. Přestože byl model ověřován pomocí experimentů, je vhodné, aby byl dále zkoumán a aby byla testována jeho všeobecná platnost a využitelnost jak pro různé typy organizací, tak v různých podmínkách atd. Model předkládá řadu faktů, které poslouží jako východiska pro navazující kvantitativní výzkum.

Praktický přínos práce

Praktickým přínosem je odvození modelu pro efektivní komunikaci znalostí, který je využitelný v praxi. Sdílení znalostí je tématem, jež řeší snad všechny organizace, neboť o důležitosti kvalitních lidí, jejich neustálého rozvoje, stejně jako rozvoje znalostního kapitálu organizace pochybuje již málokdo.

Do tvorby výsledného modelu byli zapojeni odborníci, kteří znají prostředí mnoha organizací a zaměřují se na zlepšování fungování organizací, způsobů řízení a komunikace. Model je přijatelný pro zástupce z jedné zkoumané organizace, přestože obsahuje body vhodné pro další rozpracování. Např. převod doporučení ze strategické úrovně na úroveň taktickou a operativní.

Možné limitace výzkumu

Výzkum kombinoval kvalitativní a kvantitativní přístup a byl zaměřen na tři organizace z jednoho odvětví, a proto si nenárokují obecnou platnost závěrů. Jeho výsledky byly částečně ověřeny experimentálně a dotazováním v prostředí jedné z organizací. Lze tedy odvodit, že výsledky mohou být aplikovány v organizacích s charakteristikami odpovídajícími charakteristikám zkoumaných organizací (velké organizace, mezinárodní působnost, zaměření na znalostní pracovníky). Pro potvrzení platnosti i v jiných odvětvích či jiných typech organizací je vhodné provést navazující kvantitativní výzkum.

Do výzkumu byli zapojeni čtyři odborníci, kteří splnili několik stanovených kritérií. Velký důraz byl kladen na zaměření a délku jejich praxe. Nicméně nelze zaručit, že vzali v potaz všechny aspekty zkoumané skutečnosti a že některé jejich zkušenosti či skryté osobnostní přesvědčení neovlivňují jejich objektivitu a nezužují spektrum možných řešení. Toto bylo

částečně kompenzováno prostřednictvím experimentů a zpětnou vazbou od manažerů jedné z organizací.

Samotné experimenty mohou mít svá omezení, která vyplývají z faktu, že každý experiment byl vztažen pouze na jedno vybrané školení a že počet získaných dat není vysoký, což bylo dáno omezenou velikostí zkoumaného vzorku a omezenou možností experiment opakovat. Současně jsou v experimentu použita zjednodušení, např. se předpokládá, že vyšší skóre znamená také více získaných znalostí, což nemusí vždy platit.

Limitované jsou rovněž interpretace statistického testování výsledků dotazníkového šetření, které jsou uváděny v empirické etapě jako výstup předvýzkumu. Je to dáno nízkým počtem respondentů a tím i nízkým počtem dat pro statistické zkoumání, což může negativně ovlivnit spolehlivost dosažených zjištění.

7 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ADAIR, J.: *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-10-9.
- BARTÁK, J.: *Skryté bohatství firmy*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-17-6.
- BARTÁK, J.: *Od znalostí k inovacím*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2008. ISBN 978-80-87197-03-5.
- BEKKERS, R., & BODAS FREITAS, I. M. (2008, December). *Analysing knowledge transfer channels between universities and industry: To what degree do sectors also matter?* Research Policy (Vol. 37, is. 10, p. 1837 – 1853).
- BERGERON, B.: *Essentials of Knowledge Management*. 1. vyd. New Persey: John Wiley and Sons, 2003. ISBN 0-471-28113-1.
- BRYMAN, A., & BELL, E.: *Business research methods*. Oxford: Oxford University Press, 2003. ISBN 019-925938-0.
- BURNS, M. J., FRIEDMAN, B. D. (2012, June). *A multidimensional approach to characterizing and vizualizing latent relationships in enterprise social networks*. Bell Labs Technical Journal (Vol. 17, is. 1, p. 201 – 218).
- COLEMAN, D.: *Groupware: Collaboration and Knowledge Sharing*. IN LIEBOWITZ, J.: *Knowledge Management Handbook*. 1. vyd. Boca Raton: CRC Press LLC, 1999. ISBN 0-8493-0238-2.
- COLEMAN, D., LEVINE, S.: *Collaboration 2.0*. 1. vyd. Happy About, 2008. ISBN 978-1-60005-071-9.
- COLLISON, CH., PARCELL, G.: *Knowledge management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0760-4.
- ČEJKA, J.: *Řešení sjednocené komunikace*. Computerworld, č. 21, prosinec 2010, s. 15.
- DAVENPORT, T. H., PRUSAK, L.: *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. 1. vyd. Harvard: Harvard Business School Press, 1998. ISBN 0-87584-655-6.
- DEVITO, J. A.: *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. ISBN 80-7169-988-8.
- DISMAN, M.: *Jak se vyrábí sociologická znalost*. 1. vyd. Praha: University Karlova, vydavatelství Karolinum, 1993. ISBN 80-7066-822-9.
- DOBEŠ, R., NOVÁK, P.: *Srovnání teorie a praxe: nešvary současné praxe v kvalitě vzdělávání*. [online 2. 11. 2010] Dostupné z <http://hronline.lidske-zdroje.org/cs/webforum/?componentName=WebforumClanek&componentId=4b54d6714112b9.11816172&method=detailWebforumClanek>
- DRUCKER, P.: *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-066-X.
- DUFFKOVÁ, Š., DUSPIVA, J., RULC, F., ANDREATTOVÁ, Z.: *Efektivní investice do vzdělávání*. HR Klinika, 9. 8. – 16. 9. 2010. [online 2. 11. 2010] Dostupné z <http://hronline.lidske-zdroje.org/cs/hr-klinika/efektivni-investice-do-vzdelavani/>

- FANG, S.-C., & YANG, C.-W., & HSU, W.-Y. (2013). *Inter-organizational knowledge transfer: the perspective of knowledge governance*. Journal of Knowledge Management (Vol. 17, is. 6, p. 943 – 957).
- FIEDLER, J., HORÁKOVÁ, J.: *Komunikace v řízení*. 2. vyd. Praha: ČZU v Praze, PEF, 2005. ISBN 80-213-1295-5.
- FRANK, A. G., & RIBEIRO, J. L. D. (2014, May). *An integrative model for knowledge transfer between new product development project teams*. Knowledge Management Research and Practice (Vol. 12, is. 2, p. 215 – 225).
- FRAPPAOLO, C.: *Knowledge Management*. 1. vyd. Chichester: Capstone Publishing, 2006. ISBN 978-1-84112-705-7.
- GAMBLE, P. R., BLACKWELL, J.: *Knowledge Management. A state of the art guide*. 1. vyd. London: Kogan Page, 2001. ISBN 0-7494-3649-2.
- GILL, J., JOHNSON, P.: *Research Methods for Managers*. 3. vyd. Londýn: SAGE Publications Ltd., 2002. ISBN 0-7619-4001-4.
- GLADSTONE, B.: *From Know-How to Knowledge. The Essentials Guide to Understanding and Implementing Knowledge Management*. 1. vyd. London: Industrial Society, 2000. ISBN 1-85835-880-9.
- GROFF, R. G., JONES, T. P.: *Introduction to Knowledge Management*. 1. vyd. Burlington: Butterworth-Heinemann, 2003. ISBN 0-7506-7728-7.
- GRUBER, D.: *Zlatá kniha komunikace*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2005. ISBN 80-7329-092-8.
- HÁJEK, M.: *Dávejte do společného koše znalostí, důvěry a spolupráce více, než si z něho berete*. Duben 2012. [online 4. 1. 2014] Dostupné z <http://www.vedeme.cz/provedeni/doporuceni-vedeni/495-znalosti-sdileni.html>
- HANSEN ČECHOVÁ, B.: *Zaměstnanost neporoste. Spíše naopak*. HR Forum, červenec 2013. [online 13. 7. 2013] Dostupné z <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/zamestnanost-neporoste-spise-naopak/>
- HARGIE, O., DICKSON, D., TOURISH, D.: *Communication Skills for Effective Management*. 1. vyd. New York: Palgrave Macmillan, 2004. ISBN 0-333-96575-2.
- HAVLÍČEK, J.: *Product and Process Approach to Knowledge*. 1. vyd. Praha: Agrarian Perspectives XV. 2006. ISBN 80-213-1531-8.
- HENDL, J.: *Kvalitativní výzkum*. 2. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- HILL, J. E., FERRIS, M., MARTINSON, V. (2003). *Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life*. Journal of Vocational Behavior (Vol. 63, is. 2, p. 220 – 241).
- HISLOP, D.: *Knowledge Management in Organizations. A Critical Introduction*. 1. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2005. ISBN 0-19-926206-3.
- HLOUŠKOVÁ, J.: *Tykání a vykání aneb balancování nad propastí*. HR Forum, č. 1, leden 2010.
- HOLÁ, J.: *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.

- HORÁKOVÁ, I., STEJSKALOVÁ, D., ŠKAPOVÁ, H.: *Strategie firemní komunikace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-85943-99-9.
- HUANG, J., BAPTISTA, J., GALLIERS, R. D. (2013, March – April). *Reconceptualizing rhetorical practices in organizations: The impact of social media on internal communication*. *Information & Management* (Vol. 50, is. 2 – 3, p. 112 – 124).
- CHASE, R. L.: *Creating a Knowledge Management Business Strategy*. 1. vyd. Lavendon: Management Trends International, 1998. ISBN 1-902388-003.
- CHICH-JEN, S. (2012). *The Effect of Knowledge Management on Organizational Performance – from the Aspects of Learning Organizations*. *Pakistan Journal of Statistics* (Vol. 28, is. 3, pp 395 – 408).
- JAVERNICK-WILL, A. (2012). *Motivating Knowledge Sharing in Engineering and Construction Organizations: Power of Social Motivations*. *Journal of Management in Engineering* (Vol. 28, is. 2, pp 193 – 202).
- JIRÁSEK, J.: *Souboj mozků v řízení*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-01-X.
- JIRÁSEK, J. A.: Od podniku informací k podniku znalostí. *Moderní řízení*, č. 3, březen 2005, s. 8 – 10.
- KÁBA, B., SVATOŠOVÁ, L.: *Statistika*. 2. vyd. Praha: ČZU v Praze, PEF, 2008. ISBN 978-80-213-0746-9.
- KATOLICKÝ, A.: *Knowledge management*. [online 10. 2. 2008] Dostupné z http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celek1.htm
- KIANTO, A., & RITALA, P., & VANHALA, M., & INKINEN, H. (2013). *The Impact of Knowledge Management Practices on Organizational Performance*. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management* (Vol. 1, pp. 356 - 361).
- KRÁLÍKOVÁ, A.: *Jak nákládat se znalostmi v oboru komunikace?* *HR Forum*, č. 1, leden 2011.
- KRÁLÍKOVÁ, A.: *Trendy v rozvoji a vzdělávání ve Velké Británii*. *HR Forum*, č. 7, červenec 2010.
- KRISHNAN, A., ATKIN, D. (2014, November). *Individual differences in social networking site users: The interplay between antecedents and consequential effect on level of activity*. *Computers in Human Behavior* (Vol. 40, p. 111 – 118).
- KUBÍČEK, J.: *Školení v Accenture není za odměnu*. *Computerworld*, 2010, č. 14, roč. 21, s. 11.
- KVĚTOŇOVÁ, R.: *Projekt Knowledge Management – příklady z firemní praxe*. *ČEZ news*, únor 2009, s. 10.
- KYRIANOVÁ, H., GRUBER, J.: *AC/DC vyber si tým*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-29-X.
- LEE, Ch. S., MA, L. (2012, March). *News sharing in social media: The effect of gratifications and prior experience*. *Computers in Human Behavior* (Vol. 28, is. 2, p. 331 – 339).
- LESJAK, B. (2010). *Perception and willingness of the Slovenian legal profession to use videoconference*. *International Review of Law, Computers & Technology* (Vol. 24, is. 1, pp 93 – 99).

- LEVY, M.: *Knowledge management: managing in an era of knowledge*. Duben 2009. [online 4. 1. 2014] Dostupné z <http://managing-knowledge.blogspot.cz/2009/04/teamwork.html>
- LITTLE, S., QUINTAS, P., RAY, T.: *Managing Knowledge. An Essential Leader*. 1. vyd. London: SAGE Publications, 2002. ISBN 0-7619-7212-9.
- LOPEZ-NICOLAS, C., & MERONO-CERDAN, A. (2011). *Strategic knowledge management, innovation and performance*. International Journal of Information Management (Vol. 31, is. 6, pp 502 – 509).
- MaCEACHEN, E., POLZER, J., CLARKE, J. (2008). „*You are free to set your own hours*“: *Governing worker productivity and health through flexibility and resilience*. Social Science Medicine (Vol. 66, is. 5, p. 1019 – 1033).
- MARCON, M. R. (2012, March). *SMEs and the internationalization of R&D activities: Knowledge transfer flows between firms*. European Journal of International Management (Vol. 6, is. 2, p. 133 – 153).
- MIKULÁŠTÍK, M.: *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. ISBN 80-86419-51-7.
- MLÁDKOVÁ, L.: *Moderní přístupy k managementu*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-310-8.
- MOJŽIŠ, P.: *UC nezastavíte, je lepší se svézt*. CIO Business World, č. 11, listopad 2010, s. 24.
- MUŽÍK, J.: *Edukace řídicích dovedností*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-341-6.
- MÜLLER, D., BUJNA, T., BLOUDEK, J., KUBÁTOVÁ, S.: *Kultura organizace je cestou ke strategii*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.
- NESHEIM, T., & GRESSGARD, L. J. (2014, February). *Knowledge sharing in a complex organization: Antecedents and safety effects*. Safety Science (Vol. 62, p. 28 – 36).
- OWEN, J.: *Management svlečený donaha*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2008. ISBN 978-80-86929-39-2.
- PATRIOTTA, G., & CASTELLANO, A., & WRIGHT, M. (2013, October). *Coordinating knowledge transfer: Higher managers as higher-level intermediaries*. Journal of World Business (Vol. 48, is. 4, p. 515 – 526).
- PAULIN, D., & SUNESON, K. (2012). *Knowledge Transfer, Knowledge Sharing and Knowledge Barriers*. EJKM (Vol. 10, is. 1, p. 321).
- PLAMÍNEK, J.: *Vzdělávání dospělých*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3235-0.
- PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K.: *Managing Knowledge. Building Blocks for Success*. 1. vyd. New York: John Wiley and Sons, 2000. ISBN 0-471-99768-4.
- RAHIM, N. F. A. (2013). *Collaboration and knowledge sharing using 3D virtual world on Second Life*. Education for Information (Vol. 30, is. 1, p. 1 – 40).

- ŘEZANKOVÁ, H.: *Analýza kategoriálních dat*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2005. ISBN 80-245-0926-1.
- SCHLEIMER, S., & RIEGE, A. (2009, February). *Knowledge transfer between globally dispersed units at BMW*. Journal of Knowledge Management (Vol. 13, is. 1, p. 27 – 41).
- SHOCKLEY-ZALABAK, P. S.: *Fundamentals of Organizational Communication*. 6. vyd. Boston: Pearson Education, 2006. ISBN 0-205-45350-3.
- SKONDROJANIS, P.: *Flexibilní kancelář v IBM ČR*. KarieraWeb.cz, únor 2011. [online 24. 2. 2011] Dostupné z <http://kariera.ihned.cz/c1-50343850-flexibilni-kancelar-v-ibm-cr>
- SKYRME, D.: *Developing a knowledge strategy*. David Skyrme associates site, leden 1998. [online 5. 1. 2014] Dostupné z <http://www.skyrme.com/pubs/knwstrat.htm>
- SLÁDEČEK, M.: *Moc daná znalostmi: Řízení, vývoj a trendy (1)*. CIO Business World, č. 2, únor 2007. [online 22. 1. 2011] Dostupné z <http://businessworld.cz/reseni-a-realizace/moc-dana-znalostmi-rizeni-vyvoj-a-posledni-trendy-3475>
- SURYNEK, A., KOMÁRKOVÁ, R., KAŠPAROVÁ, E.: *Základy sociologického výzkumu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-038-4.
- SVEIBY, K.: *What is Knowledge Management?* Sveiby Knowledge Associates internet site, duben 2001. [online 11. 2. 2008] Dostupné z <http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/KnowledgeManagement.html>
- ŠEBEK, P.: *Konec superhrdinů v oblecích*. HR Forum, č. 12, prosinec 2010, s. 10.
- ŠVARCOVÁ, J.: *Best practices sdílení znalostí firem*. 1. vyd. CEED, 2008. ISBN 978-80-903433-5-1.
- TICHÁ, I., HRON, J.: *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze, PEF, 2005. ISBN 80-213-0922-9.
- TICHÁ, I.: *Učící se organizace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-19-2.
- TRUNEČEK, J.: *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.
- URBANCOVÁ, H.: *Kontinuita znalostí v organizacích*. Praha: 2011.
- VAN WAGNER, K.: *Case Study*. About.com: Psychology internet site. [online 20. 3. 2008] Dostupné z <http://psychology.about.com/od/cindex/g/casestudy.htm>.
- VEBER, J. a kol.: *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-029-7.
- VON KROGH, G., ICHIJO, K., NONAKA, I.: *Enabling Knowledge Creation*. 1. vyd. Oxford: Oxford University Press, 2000. ISBN 0-19-512616-5.
- VYMĚTAL, J. a kol.: *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2006. ISBN 80-86920-01-1.
- WALTER, J., & LECHNER, Ch., & KELLERMANN, F. W. (2007, July). *Knowledge transfer between and within alliance partners: Private versus collective benefits of social capital*. Journal of Business Research (Vol. 60, is. 7, p. 698 – 710).
- WEI-LI, W. (2013). *To share knowledge or not: dependence on knowledge-sharing satisfaction*. Social Behavior & Personality: an international journal (Vol. 41, is. 1, p. 47 – 58).

Knowledge Communication. Knowledge communication internet portal. [online 11. 2. 2008] Dostupné z [http:// www.knowledge-communication.org](http://www.knowledge-communication.org).

Práce z domova a sociální média: přání versus realita. CIO Business World, listopad 2010. [online 24. 2. 2011] Dostupné z <http://businessworld.cz/business-rizeni-podniku/prace-z-domova-a-socialni-media-prani-versus-realita-6948>

Women earned on average 16% less than men in 2013 in the EU. Eurostat Newsrelease. [online 13. 9. 2015] Dostupné z <http://ec.europa.eu/eurostat/documents/2995521/6729998/3-05032015-AP-EN.pdf/f064bb11-e239-4a8c-a40b-72cf34f1ac6f>

Cvičení ze statistiky. Univerzita Palackého v Olomouci. [online 15. 8. 2015] Dostupné z <http://ulb.upol.cz/praktikum/statistika3.pdf>

8 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Účel a funkce komunikace (Fiedler, Horáková, 2005, s. 38)-----	20
Obrázek č. 2: Implementace managementu znalostí (Mládková, 2004, s. 84)-----	22
Obrázek č. 3: Škála aktivit managementu znalostí (Collison, Parcel, 2005, s. 18)-----	23
Obrázek č. 4: Rámec pro řízení komunikace znalostí (vlastní zpracování) -----	29
Obrázek č. 5: Řízení komunikace podporující znalostní management (vlastní zpracování) -----	41
Obrázek č. 6: Postup zpracování disertační práce (vlastní zpracování)-----	43
Obrázek č. 7: Četnosti způsobů podpory efektivní komunikace (vlastní zpracování) -----	56
Obrázek č. 8: Neformální komunikace (vlastní zpracování)-----	59
Obrázek č. 9: Postoj manažerů k neformální komunikaci (vlastní zpracování)-----	59
Obrázek č. 10: Četnosti nejdůležitějších forem komunikace (vlastní zpracování) -----	63
Obrázek č. 11: Četnosti nejužívanějších forem komunikace (vlastní zpracování) -----	63
Obrázek č. 12: Nejpoužívanější nástroje vnitřní komunikace z hlediska času (vlastní zpracování)-----	64
Obrázek č. 13: Četnosti nástrojů komunikace podporovaných vrcholovým managementem (vlastní zpracování)-----	66
Obrázek 14: Využívání nástrojů vnitřní komunikace v závislosti na charakteristice pracovní pozice (vlastní zpracování)-----	68
Obrázek č. 15: Vodítka k rozhodování o vhodném nástroji komunikace (vlastní zpracování)-----	73
Obrázek č. 16: Hodnocení nástrojů komunikace ve vlastnostech klíčových pro komunikaci znalostí (vlastní zpracování)-----	80
Obrázek č. 17: Postavení druhů komunikace dle přínosu pro komunikaci znalostí a četnosti výskytu (vlastní zpracování)-----	86
Obrázek č. 18: Scénář pro získávání znalostí (vlastní zpracování) -----	100
Obrázek č. 19: Hodnocení nástrojů komunikace ve vlastnostech požadovaných vedením organizací (vlastní zpracování)-----	106
Obrázek č. 20: Navržení soustavy nástrojů pro komunikaci znalostí (vlastní zpracování) -----	107

Obrázek č. 21: Odvození soustavy nástrojů komunikace (vlastní zpracování) -----	108
Obrázek č. 22: Soustava nástrojů vnitřní komunikace podporující komunikaci znalostí (vlastní zpracování)-----	113
Obrázek č. 23: Aplikace nástrojů komunikace pro dotázání kolegy (vlastní zpracování)	114
Obrázek č. 24: Soustava nástrojů vnitřní komunikace, která podporuje komunikaci znalostí (vlastní zpracování)-----	118
Obrázek č. 25: Řízení komunikace znalostí (vlastní zpracování)-----	124
Obrázek č. 26: Zásady pro užívání jednotlivých prvků širšího prostředí komunikace znalostí (vlastní zpracování)-----	144

9 SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Propojení jednotlivých forem komunikace (vlastní zpracování) -----	11
Tabulka č. 2: Nástroje interní komunikace (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2000, s. 152) -----	15
Tabulka č. 3: Přehled funkcí komunikace (Shockley-Zalabak, 2006, s. 36) -----	20
Tabulka č. 4: Srovnání industriální organizační kultury s kulturou podporující sdílení znalostí (Chase, 1998)-----	30
Tabulka č. 5: Problémy při přenosu znalostí a návrh jejich řešení (Davenport, Prusak, 1998, s. 97)-----	31
Tabulka č. 6: Metody přenosu znalostí (Probst, Raub, Romhardt, 2000, s. 321)-----	37
Tabulka č. 7: Různé druhy komunikace a jejich vztah k přenosu znalostí (Hislop, 2005, s. 113) -----	37
Tabulka č. 8: Využití metod a technik při zpracovávání případových studií (vlastní zpracování)-----	49
Tabulka č. 9: Zapojení odborníků (vlastní zpracování) -----	51
Tabulka č. 10: Podporují manažeři efektivní vnitřní komunikaci? (vlastní zpracování) ---	56
Tabulka č. 11: Závislost podpory efektivní vnitřní komunikace (vlastní zpracování) -----	57
Tabulka č. 12: Postoj manažerů k neformální komunikaci (vlastní zpracování) -----	59
Tabulka č. 13: Závislost postoje k neformální komunikaci (vlastní zpracování)-----	60
Tabulka č. 14: Užívání nástrojů vnitřní komunikace (vlastní zpracování) -----	63
Tabulka č. 15: Závislost nejčastěji používaného nástroje vnitřní komunikace (vlastní zpracování)-----	64
Tabulka č. 16: Preferované nástroje komunikace (vlastní zpracování) -----	67
Tabulka č. 17: Srovnání preference komunikačních nástrojů (vlastní zpracování)-----	67
Tabulka č. 18: Charakteristika vnitřní komunikace dle komunikující protistrany (vlastní zpracování)-----	70
Tabulka č. 19: Použití jednotlivých nástrojů komunikace pro konkrétní situace (vlastní zpracování)-----	72
Tabulka č. 20: Shrnutí scénáře č. 1 (vlastní zpracování) -----	74
Tabulka č. 21: Shrnutí scénáře č. 2 (vlastní zpracování) -----	75

Tabulka č. 22: Shrnutí scénáře č. 3 (vlastní zpracování) -----	76
Tabulka č. 23: Shrnutí scénáře č. 4 (vlastní zpracování) -----	77
Tabulka č. 24: Hodnocení nástrojů komunikace ve vlastnostech klíčových pro komunikaci znalostí (vlastní zpracování)-----	79
Tabulka č. 25: Pořadí nástrojů vnitřní komunikace dle významu pro komunikaci znalostí (vlastní zpracování)-----	81
Tabulka č. 26: Přínos nástrojů vnitřní komunikace ke komunikaci znalostí (vlastní zpracování)-----	83
Tabulka č. 27: Výběr druhu setkání s větším přínosem pro komunikaci znalostí (vlastní zpracování)-----	85
Tabulka č. 28: Pořadí druhů komunikace dle přínosu pro komunikaci znalostí a četnosti výskytu (vlastní zpracování)-----	86
Tabulka č. 29: Nástroje vnitřní komunikace ve vztahu ke spontánní komunikaci znalostí (vlastní zpracování)-----	95
Tabulka č. 30: Dostupnost znalostí v jednotlivých organizacích (vlastní zpracování)-----	96
Tabulka č. 31: Překážky komunikace znalostí a jejich řešení (vlastní zpracování) -----	97
Tabulka č. 32: Formy kodifikace znalostí (vlastní zpracování) -----	98
Tabulka č. 33: Hodnocení nástrojů komunikace ve vlastnostech požadovaných vedením organizací (vlastní zpracování)-----	106
Tabulka č. 34: Navržení soustavy nástrojů pro komunikaci znalostí (vlastní zpracování)	107
Tabulka č. 35: Výhody a nevýhody různých způsobů získávání znalostí (vlastní zpracování)-----	110
Tabulka č. 36: Eliminace slabých stránek ústní komunikace (vlastní zpracování)-----	113
Tabulka č. 37: Nástroje vnitřní komunikace a jejich schopnost zprostředkovat identifikované aktivity (vlastní zpracování)-----	115
Tabulka č. 38: Použití aktivit při osobním setkání (vlastní zpracování) -----	116
Tabulka č. 39: Nástroje vnitřní komunikace a jejich schopnost zprostředkovat určité formulace sdělení (vlastní zpracování) -----	117
Tabulka č. 40: Výsledky experimentu č. 1 (vlastní zpracování) -----	119
Tabulka č. 41: Souhrnné výsledky experimentu č. 2 (vlastní zpracování)-----	120

Tabulka č. 42: Požadavky na strategii znalostního managementu (vlastní zpracování) --	127
Tabulka č. 43: Pozitiva a negativa organizací (vlastní zpracování) -----	133
Tabulka č. 44: Pozitiva a negativa týkání (vlastní zpracování)-----	134
Tabulka č. 45: Přínos prvků organizační kultury ke komunikaci tacitních znalostí (vlastní zpracování)-----	135
Tabulka č. 46: Návrh prvků organizační kultury a jejich charakteristik pro podporu komunikace znalostí (vlastní zpracování) -----	136
Tabulka č. 47: Pozitiva a negativa vnitřní komunikace v organizacích – dle zaměstnanců (vlastní zpracování)-----	139
Tabulka č. 48: Pozitiva a negativa vnitřní komunikace v organizacích – dle pozorování (vlastní zpracování)-----	140
Tabulka č. 49: Překážky komunikace znalostí (vlastní zpracování)-----	146
Tabulka č. 50: Souhrn zjištění empirické etapy (vlastní zpracování) -----	150

10 POUŽITÉ POJMY

Pojem	Definice
BYOD; bring your own device	Přístup organizací, který umožňuje zaměstnancům využívat svá vlastní zařízení pro výkon práce, pokud splní veškerá předepsaná bezpečnostní nařízení, aby nedošlo k ohrožení firemních dat a informací.
Efektivní přenos znalostí	Efektivní přenos znalostí mezi zaměstnanci může být definován jako situace, kdy je znalost předána jedním zaměstnancem jinému zaměstnanci (nebo více zaměstnancům) a kdy příjemce nejen rozumí informaci, ale je také schopen ji využívat jako znalost.
Gamifikace	Gamifikace je přenos herních principů do neherního, v tomto případě pracovního prostředí. Jde o zapojování prvků her a soutěží ve vzdělávacích, komunikačních, projektových a dalších aktivitách. Smyslem vesměs bývá povzbuzení angažovanosti zaměstnanců.
Generace Y	Lidé narození v letech 1983 – 1995, kteří si zpravidla nepamatují totalitní režim, vyrůstali v době masivního rozvoje internetu a s ním spojených technologií. Vůči svým zaměstnavatelům mají odlišná očekávání – pracovní pozice i firmy si pečlivě vybírají a v budování vlastní kariéry prosazují své představy a hodnoty. <p style="text-align: right;">(Moderní řízení, 5/ 2014)</p>
Interní sociální síť	Prostředí, kde dochází k propojování uživatelů (pouze zaměstnanců dané organizace) a vytváření obsahu, který je pro ně relevantní. Vzniká tak platforma pro elektronickou komunikaci. Interní sociální síť přenáší prvky externích sociálních sítí do prostředí organizací, limituje přístup pouze na zaměstnance a snaží se zefektivnit spolupráci a komunikaci zaměstnanců.
Komunikační styl	Zahrnuje volbu nástroje komunikace, formulaci sdělení a celkové zajištění předání zprávy dle převažujícího osobnostního zaměření komunikujících stran (vizuální, auditivní, kinestetické). Toto pojetí vychází z teorie neurolingvistického programování.
Komunita (community of practice)	Komunitu tvoří zaměstnanci, kteří sdílejí úkoly, projekty, zájmy a cíle v konkrétní pracovní oblasti. Komunity obvykle vznikají spontánně a jsou to dynamické entity. <p style="text-align: right;">(Bergeron, 2003, s. 49)</p>
Maticová organizační struktura	Typ organizační struktury, který kombinuje klasickou líniovou strukturu se strukturou projektovou. Ve zkoumaných organizacích se jednalo o kombinaci geografické organizační struktury (země, subregion, region) a tzv. funkcionální struktury (obchodní divize, oddělení, projektové týmy atd.).
On the job training	Jedná se o přístup ke vzdělávání zaměstnanců, kteří rozvíjejí své dovednosti a znalosti tím, že pracují na svých běžných pracovních úkolech a zkoušejí nové přístupy. V nejjednodušší podobě on the job trainingu osoba, která ví, jak úkol provést, ukazuje postup osobám,

	<p>kteřé toto nevědí či neumějí. V pokročilejších podobách se jedná např. o výcvik obchodníků pod vedením zkušeného lektora, kdy dochází k procvičování na reálných obchodních případech, které aktuálně daný obchodník řeší.</p>
Open space	<p>Open space je typ uspořádnání pracovního prostředí, pro které je charakteristická velká místnost s řadou stolů. Velikost i výsledné uspořádnání stolů je různé a odvíjí se od dispozice budovy či zadání organizace (to je dané zejména organizační kulturou).</p>
Sdílené databáze	<p>Digitální prostředí pro ukládání dat, informací a event. explicitních znalostí. Dle citlivosti uloženého obsahu jsou databáze přístupné buď všem zaměstnancům organizace, nebo definované skupině zaměstnanců. Databáze mohou běžet na různých technologických a uživatelských platformách.</p>
Sdílení znalostí (knowledge sharing)	<p>Sdílení znalostí znamená přenos znalostí z jednoho pracovníka druhému, který končí tím, že druhý pracovník je schopen znalost používat. Někdy bývá sdílení nadřazováno nad přenos / transfer znalostí, jindy bývají oba pojmy ztotožňovány. Pro účely této práce se významy obou pojmů překrývají.</p>
Sjednocená komunikace (unified communication)	<p>Tento pojem označuje technologické řešení, kdy dochází ke sjednocení tzv. on-line (instant messaging, internetová telefonie, audiální konference, videokonference atd.) a off-line (email, SMS, hlasová schránka, fax) komunikačních nástrojů.</p>
Transfer / přenos znalostí (knowledge transfer)	<p>Transfer / přenos znalostí znamená předání znalostí z jednoho pracovníka druhému. Někdy bývá transferu nadřazováno sdílení znalostí, jindy bývají oba pojmy ztotožňovány. Pro účely této práce se významy obou pojmů překrývají.</p>
Znalost	<p>Znalost je fluidní směs zkušeností, hodnot, informací v kontextu, expertních vhladů a zdůvodněné intuice, která poskytuje prostředí a rámec pro hodnocení a zabudovávání nových zkušeností a informací. Pochází a je aplikována v myslích lidí.</p>

(Davenport, Prusak IN Gamble, Blackwell. 2001, s. 3.)

11 PŘÍLOHY